

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

أثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية

"دراسة حالة على الموظفين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال"

أقر أن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه
حيثما ورد، و إن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو
بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and not has been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:

اسم الطالب: أسعد أكرم مصطفى حرز الله

Signature:

التوقيع: أسعد أكرم مصطفى

Date:23/12/2014

التاريخ:23/12/2014



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

أثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية

"دراسة حالة على الموظفين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال"

الباحث

أسعد أكرم حرز الله

إشراف الدكتور

ياسر عبد طه الشرفا

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير (بحث تكميلي)
في قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة - الجامعة الإسلامية

1436هـ_2014م



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ أسعد أكرم مصطفى حرز الله لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

أثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية

"دراسة حالة على الموظفين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال"

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الأربعاء 25 صفر 1436 هـ، الموافق 2014/12/17م الساعة الواحدة والنصف ظهراً بمبنى القدس، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....	مشرفاً ورئيساً	د. ياسر عبد طه الشرفا
.....	مناقشاً داخلياً	د. وسيم إسماعيل الهابيل
.....	مناقشاً خارجياً	د. جلال إسماعيل شبات

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي و للدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

قُلْ هَلْ یَسْتَوِی الذِّیْنَ یَعْلَمُونَ وَ الذِّیْنَ لَا یَعْلَمُونَ اِنَّمَا

یَتَذَكَّرُ اُولُو الْاَلْبَابِ

[سورة الزمر: 9]



ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية لدى العاملين في شركة جوال، وقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد صممت استبانة وزعت على مجتمع الدراسة المكون من الموظفين في شركة جوال بقطاع غزة والبالغ عددهم (230) موظفاً، وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (144) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (120) استبانة، أي أن نسبة الاستجابة بلغت 83.3%.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

– وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين سمات الجماعات غير الرسمية المتمثلة في (أنشطة الجماعات غير الرسمية، العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية، الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية، الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية، الرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية والانتاجية، مشاركة الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرار) وبين الإنتاجية.

– وجود أثر للمتغيرات التالية (أنشطة الجماعات غير الرسمية، الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية، الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية) بصورة جوهرية على الانتاجية حسب طريقة "stepwise"، حيث أن هذه المتغيرات فسرت 96% من التباين الكلي في درجة الانتاجية.

وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها:

– دعم الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية باتصالات خفية وأكثر مرونة من شأنها توفير المناخ الايجابي والمعلومات والوقت والجهد وتحقيق أهداف العاملين في هذه الجماعات والرفع من انتاجية العمل.

– توفير مقومات الالتزام الوظيفي لأفراد الجماعات غير الرسمية في الشركة، وذلك من خلال تجانس قيمهم مع القيم العامة للمؤسسة، واعتبارهم جزء فعال ضمن فريق عمل المؤسسة ورفع مستوى الثقة بهم واعطائهم الامتيازات.

– العمل على الرفع من الرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية في الشركة لما له من أهمية بالغة، وذلك من خلال وضع تحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين زيادة مستوى الأمان المستقبلي من حيث التقاعد والادخار، وتحسين مستوى الترقيات والمكافآت.

ABSTRACT

The Effect of Informal Groups on Productivity “An Applied Study on Employees at Palestine’s Cellular Communications Company – Jawwal”

This study aims to identify the effect of informal groups on productivity of employees at Palestine’s Cellular Communications Company – Jawwal in Gaza strip. Totaling 230 employees . To fulfill study aims, the researcher adopted the descriptive analytical method, and a questionnaire, which was designed to be distributed on the study groups, which are employees at Jawwal. The researcher distributed 144 questionnaires and retrieved 120, which represents response rate of 83.3%.

The most important results:

- There is a statistical direct correlation between informal groups Characteristics that Following (activities of informal groups, personal relations of informal groups, communications among the informal groups, job commitment of informal groups, job satisfaction of informal groups, participation of informal groups in decision making and productivity.
- There is an essential effect of the following variables (informal groups’ activities, job commitment – communications among informal groups) on productivity according to (stepwise) method, as these variables explained 96% of the total variance in productivity degree.

The most important recommendations:

- Support communications among informal groups through hidden and flexible contacts to offer positive atmosphere, save time and efforts, achieve goals of informal groups members and increase work productivity.
- Provide members of informal groups with elements of job commitment through compatibility of their values with the general ones of the organization, consider them as an effective part of the teamwork, increase the level of trust in them and give them privileges.
- Work on rising job satisfaction of informal groups in the company, as it has significant importance, through improving the relations between directors and employees, increase future security in terms of retirement and saving, and promote level of rewards and promotions.

إلى من أحمل اسمه بكل فخر
أبي العزيز

إلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها الى من علمتني
الصمود مهما بدلت الظروف وعانت الصعاب

أمي الغالية

إلى من رافقتني دربي

زوجتي العزيزة

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة

أولادي وبناتي

"كريم ووسيم ولى وسهاد"

إلى من تعلمت منهم الكثير

أصدقائي وزملائي

إليكم جميعاً أهدي هذا الجهد

شكراً وتقديراً
٢٠٢٢ مائة وتسعة

بعد حمد الله وشكره على أن من عليّ بإنهاء هذه الرسالة أتوجه
بالشكر الجزيل إلى الدكتور الفاضل

د. ياسر الشرفا

الذي أشرف على هذه الرسالة والشكر موصول إلى جميع
أساتذتي الكرام في كلية التجارة وأخص بالذكر أساتذة قسم
ادارة الأعمال، والسادة أعضاء لجنة المناقشة، الدكتور وسيم
الهابيل والدكتور جلال شبات

مع خالص الشكر والتقدير

فهرس المحتويات

ب.....	ملخص الدراسة
ج.....	ABSTRACT
د.....	إهداء
ه.....	شكر وتقدير
و.....	فهرس المحتويات
ط.....	فهرس الجداول
ك.....	فهرس الأشكال
1.....	الفصل الأول الاطار العام للدراسة
2.....	1.1 مقدمة:
3.....	2.1 مشكلة الدراسة:
3.....	3.1 متغيرات الدراسة:
4.....	4.1 نموذج الدراسة:
4.....	5.1 فرضيات الدراسة:
5.....	6.1 أهداف الدراسة:
5.....	7.1 أهمية الدراسة:
6.....	8.1 مجتمع وعينة الدراسة:
6.....	9.1 حدود الدراسة:
6.....	10.1 الدراسات السابقة:
14.....	11.1 التعقيب على الدراسات السابقة:
14.....	12.1 هيكل الدراسة:
15.....	الفصل الثاني الاطار النظري للدراسة
16.....	المبحث الأول الجماعات غير الرسمية
16.....	1.1.2 مقدمة:
16.....	2.1.2 التنظيم غير الرسمي:
17.....	3.1.2 مفهوم الجماعات غير الرسمية:
17.....	4.1.2 خصائص الجماعات غير الرسمية:
18.....	5.1.2 أنواع جماعات العمل:
19.....	6.1.2 الفرق بين الجماعات الرسمية والجماعات غير الرسمية:
20.....	7.1.2 مدخل تكوين الجماعات غير الرسمية:
24.....	8.1.2 عوامل نشوء الجماعات غير الرسمية:
26.....	9.1.2 العوامل التي تسهم في تكوين الجماعات غير الرسمية:
26.....	10.1.2 أثر الرضا الوظيفي على الجماعات غير الرسمية:
28.....	11.1.2 أثر الجماعات غير الرسمية على الرضا الوظيفي:

30.....	12.1.2 البدائل السوسولوجية في دراسة الجماعات غير الرسمية:
30.....	13.1.2 مشاكل الجماعات غير الرسمية:
32.....	المبحث الثاني الانتاجية
32.....	1.2.2 مقدمة:
32.....	2.2.2 مفهوم الانتاجية:
33.....	3.2.2 أهمية الانتاجية:
34.....	4.2.2 العوامل المؤثرة على الانتاجية:
38.....	5.2.2 مقاييس الانتاجية:
39.....	6.2.2 الانتاجية والتخطيط:
41.....	7.2.2 دورة الانتاجية:
42.....	8.2.2 محددات الكفاءة الانتاجية:
43.....	9.2.2 الاعتبارات الواجب مراعاتها عند إجراء قياس للإنتاجية:
43.....	10.2.2 مداخل تحسين الإنتاجية:
48.....	11.2.2 دور إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية
49.....	12.2.2 أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية:
51.....	الفصل الثالث شركة جوال
52.....	المبحث الأول نبذة عن شركة جوال
52.....	1.1.3 مقدمة:
52.....	2.1.3 نشأة وتطور شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال):
52.....	3.1.3 المواكبة والابتكار في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال):
53.....	4.1.3 خدمة المجتمع وصدافة البيئة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال):
55.....	المبحث الثاني النظام الداخلي لنقابة موظفي شركة جوال
55.....	1.2.3 مقدمة:
55.....	2.2.3 تعاريف خاصة بالنقابة:
55.....	3.2.3 تشكيل النقابة:
56.....	4.2.3 أهداف النقابة:
58.....	5.2.3 إدارة النقابة:
62.....	6.2.3 عضوية الأعضاء:
64.....	7.2.3 العقوبات:
66.....	8.2.3 الانتخابات:
67.....	9.2.3 مؤتمر النقابة:
68.....	الفصل الرابع الدراسة التطبيقية
69.....	المبحث الأول إجراءات ومنهجية الدراسة
69.....	1.1.4 مقدمة:
69.....	2.1.4 منهج الدراسة:

70.....	3.1.4 مجتمع وعينة الدراسة:
72.....	4.1.4 أداة الدراسة:
73.....	5.1.4 الأساليب الإحصائية:
74.....	6.1.4 صدق وثبات الاستبانة:
80.....	المبحث الثاني تحليل محاور وفرضيات الدراسة
80.....	1.2.5 مقدمة:
80.....	2.2.5 اختبار التوزيع الطبيعي: اختبار كولمجروف- سمرنوف (1- Sample K-S):
80.....	3.2.5 تحليل محاور الدراسة:
89.....	4.2.5 تحليل فرضيات الدراسة:
104.....	5.2.5 نموذج الانحدار الخطي المتعدد:
105.....	الفصل الخامس النتائج والتوصيات
106.....	1.5 النتائج:
109.....	2.5 التوصيات:
110.....	قائمة المراجع
111.....	أولاً: المراجع العربية:
113.....	ثانياً: المراجع الأجنبية:
115.....	قائمة الملاحق
116.....	ملحق رقم (1): قائمة بأسماء الأساتذة محكمين الاستبيان
117.....	ملحق رقم (2): استبانة الدراسة

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
20	مقارنة بين الجماعات الرسمية والجماعات غير الرسمية	1.2
55	تعريف خاصة بنقابة موظفي شركة جوال	1.3
70	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	1.4
70	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	2.4
71	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	3.4
71	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	4.4
72	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	5.4
73	مقياس الاجابات	6.4
75	الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة	7.4
77	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	8.4
78	طريقة معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	9.4
79	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة	10.4
80	اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)	11.4
81	نتائج اختبار T والمتوسط الحسابي والوزن النسبي للمحور الأول وفقراته	12.4
82	نتائج اختبار T والمتوسط الحسابي والوزن النسبي للمحور الثاني وفقراته	13.4
83	نتائج اختبار T والمتوسط الحسابي والوزن النسبي للمحور الثالث وفقراته	14.4
84	نتائج اختبار T والمتوسط الحسابي والوزن النسبي للمحور الرابع وفقراته	15.4
85	نتائج اختبار T والمتوسط الحسابي والوزن النسبي للمحور الخامس وفقراته	16.4
86	نتائج اختبار T والمتوسط الحسابي والوزن النسبي للمحور السادس وفقراته	17.4
87	نتائج اختبار T والمتوسط الحسابي والوزن النسبي للمحور السابع وفقراته	18.4
88	نتائج اختبار T والمتوسط الحسابي والوزن النسبي لجميع محاور الدراسة	19.4
89	نتائج معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين سمات الجماعات غير الرسمية والانتاجية	20.4
89	نتائج معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين أنشطة الجماعات غير الرسمية والانتاجية	21.4
90	نتائج معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية والانتاجية	22.4
91	نتائج معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية والانتاجية	23.4
92	نتائج معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية والانتاجية	24.4
93	نتائج معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية والانتاجية	25.4
94	نتائج معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين مشاركة الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرار والانتاجية	26.4

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
95	نتائج اختبار (T) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية تعزى للجنس	27.4
96	نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية تعزى للعمر	28.4
97	المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة لمتغير العمر حول أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية	29.4
98	نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية تعزى للمؤهل العلمي	30.4
99	المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة لمتغير المؤهل العلمي حول أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية	31.4
100	نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية تعزى للمسمى الوظيفي	32.4
101	المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة لمتغير المسمى الوظيفي حول أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية	33.4
102	نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية تعزى لسنوات الخبرة	34.4
103	المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة لمتغير سنوات الخبرة حول أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية	35.4
104	نتيجة طريقة stepwise: الانحدار الخطي المتعدد	36.4

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
22	نظرية تكوين الجماعات لهومانز	1.2
41	دورة الانتاجية	2.2
42	محددات الكفاءة الانتاجية	3.2
45	خطوات وضع استراتيجية لتحسين الإنتاجية	4.2

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1.1 مقدمة
- 2.1 مشكلة الدراسة
- 3.1 متغيرات الدراسة
- 4.1 نموذج الدراسة
- 5.1 فرضيات الدراسة
- 6.1 أهداف الدراسة
- 7.1 أهمية الدراسة
- 8.1 مجتمع وعينة الدراسة
- 9.1 حدود الدراسة
- 10.1 الدراسات السابقة

1.1 مقدمة:

إن حياة الإنسان عبارة عن تنظيمات مختلفة، وما يهم الباحث في هذا الإطار، هو أن الإنسان يتعرض إلى نوعين من التنظيم، فيطلق على النوع الأول بالتنظيم الرسمي الذي يعتبر من المفاهيم المرتبطة بالعمل الجماعي، وتعتبر المنظمة كيانًا اجتماعيًا واقتصاديًا يسعى إلى تحقيق الأهداف المرسومة المنفق عليها، وبناءً على هذا فالتنظيم هو حشد طاقات العنصر البشري واستغلالها وفقا لمعايير علمية مدروسة للوصول إلى الأهداف المطلوبة، ولتحقيق ذلك فإن العملية التنظيمية تمر في مرحلة إعداد الهيكل التنظيمي والوصف والمواصفات الوظيفية، وتهيئة هذه الوظائف بعناصر بشرية مدربة ومؤهلة، وكون العملية التنظيمية لا تشير على ضرورة بناء التنظيم غير الرسمي، فإن ما هو مطلوب هنا البحث في التنظيم الرسمي والعلاقات الرسمية، كون هذا التنظيم يتطلب ضرورة تصميم المنظمة بشكل هرمي يتضمن الإدارات التنفيذية وصولاً إلى الإدارات العملية العليا، كما يركز هذا الشكل الهرمي على عدة جوانب منها، التخصص وتقسيم العمل والتنسيق والاتصالات الإدارية...إلخ.

وقد ظهرت عدة اتجاهات في دراسة التنظيم، منها التقليدية والمتمثلة في الاتجاه البيروقراطي ماكس فيبر ثم الاتجاه الإداري لتايلور وزملائه، أما الدراسات الحديثة فتمثلت في مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو، ثم الاتجاه البنائي الوظيفي لتاكويت بارسونز، ثم الاتجاه السلوكي بقيادة باك وزملائه.

أما النوع الثاني فيطلق عليه التنظيم غير الرسمي وهو محور دراسة الباحث والذي ينشأ بصورة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم، وهذا التنظيم غير الرسمي غير منصوص عليه في اللوائح، فهو له قواعده وتقاليده الخاصة به، والتي تفرض على الأفراد التقيد بها واتباعها في تصرفاتهم، كما أن التنظيم غير الرسمي يعمل على تجسيد مطالب أعضائه، ورفعها إلى الإدارة، كما أنه يعتبر متنفساً للأفراد، يعبرون فيه عن الأمور التي تهمهم في المنظمة من متاعب ومشكلات، ويتبادلون فيه الآراء كما أنه يساعد على تحسين الإنتاجية وصنع القرار في المنظمة وذلك عندما تلتقي أهداف التنظيم غير الرسمي مع أهداف التنظيم الرسمي.

مما سبق ووفقاً لأهمية هذه الجماعات والتنظيمات غير الرسمية سيركز الباحث في هذه الدراسة على تأثير هذه الجماعات على الإنتاجية، بدراسة نظرية ومقارنات بين الجماعات الرسمية وغير الرسمية وكذلك دراسة أنواع ومعايير وقيم وخصائص هذه الجماعات.

2.1 مشكلة الدراسة:

يعتبر التنظيم غير الرسمي من المواضيع التي حظيت باهتمام الكثير، نظراً لما يلعبه من دور هام في تحقيق الاستقرار والتوازن داخل المؤسسة، على اعتبار أن البناء التنظيمي للمؤسسة يتكون من بنائين، هما البناء الرسمي والبناء غير الرسمي، هذا الأخير الذي يمثل أحد مكونات النظام للمؤسسة، وذلك انطلاقاً من أن الجماعة تمثل حجر الأساس في أي بناء تنظيمي أو الأساس الذي يستند إليه في تحقيق الأهداف التنظيمية، فالجماعات سمة مميزة للحياة العصرية، والجماعات قد تكون صغيرة كما قد تكون كبيرة، وقد تكون دائمة كما قد تكون غير دائمة، وقد تكون رسمية كما قد تكون غير رسمية، ولما كان التنظيم غير الرسمي يلعب دوراً أساسياً في المؤسسة وذلك من خلال التأثير على سلوك العمال واتجاهاتهم وإنتاجيتهم، كان لزاماً على الباحثين الاهتمام بهذا الموضوع (عز الدين، 2008)، ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

- ما أثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية – جوال بقطاع غزة؟

3.1 متغيرات الدراسة:

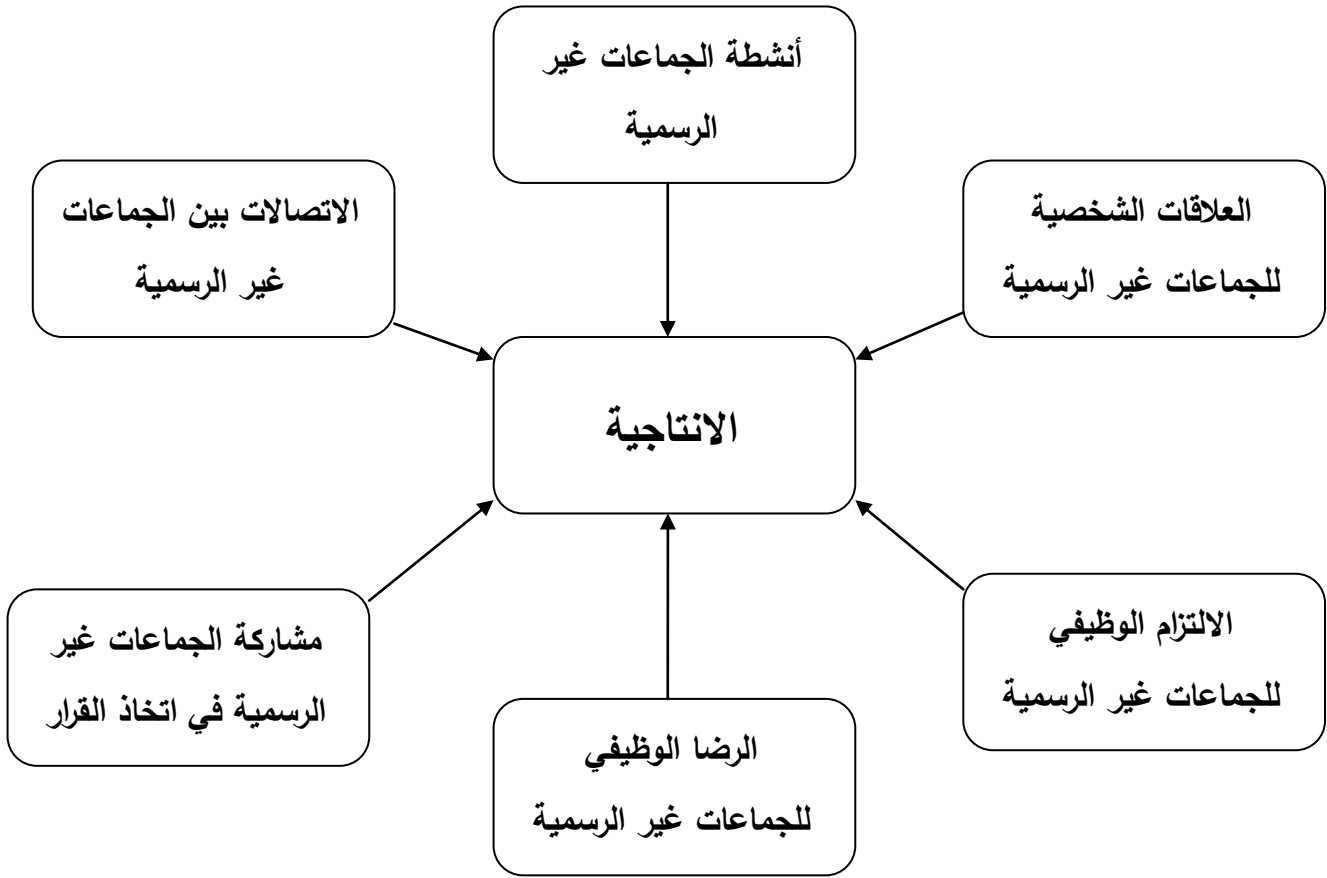
المتغير المستقل: سمات الجماعات غير الرسمية

- أنشطة الجماعات غير الرسمية
- العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية
- الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية
- الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية
- الرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية
- مشاركة الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرار

المتغير التابع:

- الإنتاجية

4.1 نموذج الدراسة:



المصدر: جرد بواسطة الباحث 2014

5.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين سمات الجماعات غير الرسمية والانتاجية.

وتنبثق منها الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين أنشطة الجماعات غير الرسمية والانتاجية.

2. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية والانتاجية.

3. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية والانتاجية.

4. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية والانتاجية.

5. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين الرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية والانتاجية.

6. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين مشاركة الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرار والانتاجية.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

• وقد تم بناء نموذج انحدار متعدد للتنبؤ بالانتاجية من خلال سمات الجماعات غير الرسمية.

6.1 أهداف الدراسة:

1. التعرف على آثار أنشطة الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية.
2. القاء الضوء على العلاقة بين المتغيرات المستقلة (أنشطة الجماعات غير الرسمية، العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية، الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية، الالتزام والرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية، مشاركة الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرار) والمتغير التابع (الانتاجية)
3. تحقيق العلاقة الفعلية بين الجماعات غير الرسمية والرسمية في شركة جوال.
4. استخدام نموذج انحدار للتنبؤ بالانتاجية بمعلومية سمات الجماعات غير الرسمية.
5. الكشف عن اهتمام ومساهمة الجماعات غير الرسمية من أجل تحقيق أهداف شركة جوال.

7.1 أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال تناولها لموضوعين مهمين في مجال الادارة وهما الجماعات غير الرسمية والانتاجية، وتنبثق أهمية دراسة أثر الجماعات الغير رسمية على الإنتاجية من زاويتين الأولى علمية، والثانية عملية.

- حيث تكتسب الدراسة أهميتها العلمية من خلال قيام الباحث باستخدام منهج علمي يثري المعرفة العلمية في مجال الجماعات غير الرسمية وتأثيرها على الإنتاجية، كما يؤمل أن تؤدي هذه الدراسة إلى اضافة علمية تساعد الباحثين في الحقل الأكاديمي.
- تتمثل أهمية الدراسة من الناحية العلمية في تقديم المساعدة للمسؤولين في شركة جوال بشكل خاص لتطوير الانتاجية في ضوء ما تتوصل إليه الدراسة من نتائج.

8.1 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في شركة جوال في قطاع غزة والبالغ عددهم (230) موظفاً، وقد تم اختيار عينة الدراسة من العاملين في شركة جوال بطريقة عشوائية تبلغ (144) موظفاً، شملت المستويات الادارية الثلاثة: الادارة العليا، الادارة الوسطى، الادارة الدنيا.

9.1 حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: تمثل تلك الحدود الاطار الزمني للدراسة وهو عام 2014.
- الحدود المكانية: شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية_ جوال ، بقطاع غزة.
- الحدود البشرية: العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية_ جوال، بقطاع غزة.

10.1 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المحلية:

1. دراسة (عودة، 2006) بعنوان " استخدام معدلات الإنتاجية في بناء خطط الإنتاج عن طريق

المحاكاة "دراسة تطبيقية تحليلية على قطاع النسيج والملابس في قطاع غزة"

تعالج هذه الدراسة مشكلة بناء خطط الإنتاج في شركات النسيج والملابس في قطاع غزة باستخدام المحاكاة بعد حساب معدلات الإنتاجية اللازمة لكل مرحلة من مراحل الإنتاج المختلفة، ولذلك تم تطبيق الدراسة على عينة من شركات النسيج والملابس بهدف تطوير وتحسين بناء خطط الإنتاج في صناعة النسيج والملابس.

تمثلت آلية إجراء الدراسة من جزأين رئيسيين، أولهما :عبارة عن مسح ميداني (استبيان) مدعم بالمقابلات الشخصية ونتائج ورشة عمل متخصصة، وشمل الاستبيان 143 شركة من شركات النسيج والملابس، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

أظهرت الدراسة بأن عمل نماذج للإنتاج و من ثم الاعتماد عليها في تحضير خطط الإنتاج تستخدم بصورة واسعة في شركات النسيج والملابس في قطاع غزة، في حين أن تقنيات تحليل الإنتاجية والزمن لتحضير برامج الإنتاج تستخدم بصورة ضعيفة، إضافة لعدم المعرفة المطلقة ببرامج المحاكاة، وكان واضحاً أيضاً عدم إدراك الشركات لأهمية دراسة الإنتاجية وبناء خطط الإنتاج السليمة مما يفسر أسباب التعديل المستمر لخطط الإنتاج.

2. دراسة (هنية، 2005) بعنوان "العوامل المؤثرة على تحسين الإنتاجية في القطاع الصناعي" دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الخشبية في قطاع غزة.

تعرض هذه الدراسة مفهوم الإنتاجية، أهميتها، طرق قياسها، وكذلك أهم العوامل المؤثرة فيها، كذلك تعرض هذه الدراسة واقع الاقتصاد الفلسطيني في ظل انتفاضة الأقصى، ومدى المشاكل والمعوقات التي يواجهها، ومقدار الخسائر التي تعرض لها خلال هذه الفترة، وذلك من خلال استعراض مؤشرات الإنتاجية، والعوامل المؤثرة فيها. ولقد حظيت الإنتاجية باهتمام واضح في الأدب الاقتصادي والإداري لما لها من أهمية بارزة في النواحي الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، حيث تعد الإنتاجية مؤشراً أساسياً لقياس تقدم الاقتصاد الوطني وزيادة الدخل القومي، وهو الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه جميع الدول النامية والمتقدمة على حد سواء وبنفس الدرجة من الاهتمام، والكشف عن مدى نمو أو اعتلال القطاع الصناعي في الاقتصاد الوطني، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وأظهرت الدراسة أن هناك علاقة بين إنتاجية العاملين في قطاع الصناعات الخشبية وبين عدد من العوامل التي تؤثر فيها، مثل: نظام الحوافز المطبق، مدى وجود حقوق عمالية، أثر الممارسات الإسرائيلية المتبعة، حجم رأس المال المستثمر.

ثانياً: الدراسات العربية:

1. دراسة (عز الدين، 2008) بعنوان "التنظيم غير الرسمي والإنتاجية في مطاحن الحروش في الجزائر"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التنظيم غير الرسمي والإنتاجية في مطاحن الحروش في الجزائر، وتتضمن هذه الدراسة دلالات نظرية ومنهجية وعملية، تتضمن الدلالات النظرية إشارة الطالب لجملة من القضايا التي تحاول ربط التنظيم غير الرسمي بالإنتاجية من خلال تحديده

للمتغيرات الوسيطة وذلك في ضوء ثلاث مبادئ منهجية أساسية وهي وحدة النظرية والواقع، وحدة التحليل والتركيب و وحدة التاريخ والمنطق وفي المقابل نجد أن الدراسة تطرح العديد من النتائج البالغة الأهمية، خاصة تلك المتعلقة بأثر قواعد الضبط ونظام الاتصالات على مستوى الإنتاجية ومن تم فإن المحتوى الذي تطرحه هذه الدراسة يرتبط من ناحية بطروحات نظريات التنظيم غير الرسمي، ولعل أهم ما تثيره هذه الدراسة هو أهمية التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الإنتاجية والذي يمكن أن يؤثر سلبياً أو ايجاباً في العملية الإنتاجية وعلى هذا الأساس وجود علاقات تبادلية وتأثيرية بين البنائين الرسمي وغير الرسمي وذلك من أجل مؤسسة منتجة وفعالة، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وخلصت الدراسة إلى أن قنوات الاتصال التي يفرضها التنظيم غير الرسمي تؤثر على مستوى الإنتاجية، ووجود علاقة دالة بين التنظيم غير الرسمي والإنتاجية، حيث أوضحت الشواهد الكمية ونتائج هذه الدراسة الراهنة أن قواعد السلوك التي تفرضها الجماعة بالإضافة إلى الاتصالات غير الرسمية التي تنشأ نتيجة التفاعل الاجتماعي بين جماعات العمل، من شأنها التأثير على الفعالية التنظيمية للمؤسسة إذ لم يأخذ بعين الاعتبار، الاعتراف بأهمية التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الإنتاجية محل الدراسة.

2. دراسة (السبيل، 2003) بعنوان "عوامل الإنتاجية وعلاقتها بأنماط القيادة الادارية في

الأجهزة الأمنية في الرياض".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الأنماط القيادية السائدة في المديرية العامة للجوازات في الرياض، وكذلك معرفة العوامل التي تؤدي لزيادة الانتاجية في المديرية العامة للجوازات، والتعرف على العلاقة بين عوامل الانتاجية وأنماط القيادة الادارية في الأجهزة الأمنية، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين عوامل الانتاجية والنمط الديمقراطي، وهذه العلاقة ترجع إلى مبدأ المشاركة وتفويض السلطة التي يقوم عليها النمط الديمقراطي، وأن هناك علاقة عكسية بين عوامل زيادة الانتاجية وكل من النمط الأوتوقراطي والحر، وهذا يرجع إلى طبيعة النمط الأوتوقراطي الذي يعتمد على الاستبداد وعدم تفويض السلطة، وكذلك النمط الحر الذي يعتمد على عدم التخطيط.

3. دراسة (الشهري، 2002) بعنوان "الرضا الوظيفي وعلاقتها بالإنتاجية" دراسة تطبيقية على موظفي جمارك منطقة الرياض.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع الرضا الوظيفي السائد ومستويات الأداء لدى مفتشي الجمارك بمنطقة الرياض، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الانتاجية وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الانتاجية، أي أنه كلما زاد الرضا زادت الانتاجية وكلما زادت الانتاجية زاد الرضا الوظيفي، كما أن الانتاجية تتأثر بمحيط العمل، وأن الترقية لا ترتبط بالكفاءة والالتقان مما يعمل على تقليل حالات الرضا، كما أن الراتب الذي يتقاضاه الموظفون غير مرضي، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير السن، وكذلك وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى للمستويات الادارية العليا.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Cunningham & Hillier, 2013) بعنوان:

Informal learning in the workplace

الغرض من هذه الدراسة هو تحديد الخصائص والعمليات التي تعزز التعلم غير الرسمي في مكان العمل في القطاع العام، وبناءً على المقابلات والاستبيانات، توضح نتائج الدراسة سبعة مواضيع عامة تصف أنشطة التعلم، الموضوعات الثلاثة الأولى وصف أنواع أنشطة التعلم غير الرسمية والعلاقات، وفرص التخصيب التي قدمت مستويات أعلى من التعليم الإداري؛ وفرص توسيع أو إعادة تصميم وظائفهم وأربعة محاور وصفت العمليات لتسهيل التعلم غير الرسمي وهي عمليات التخطيط، التعلم النشط والنمذجة، ديناميات العلاقة، وربط التعلم إلى التطبيقات.

2. دراسة (Dolatabadi, 2012) بعنوان:

Analysis of Employees' Awareness from Their Manner of Impact on the Organizational Reputation

الجماعات والمنظمات غير الرسمية تعد لسنوات عديدة كيفية اعتبار الناس أو المنظمات الأخرى لهم، وهذا يمكن أن يُظهر أهمية السمعة التنظيمية في مساحة جديدة، وقد وجد الباحثون أن السمعة التنظيمية قد تؤدي إلى ربح أعلى، وتحسين الأداء، والولاء، وبساطة الموظفين الجدد وجذب

موظفين أكثر والحد من التكاليف التنظيمية، والعديد من الجماعات تلعب أدوار في خلق السمعة التنظيمية، والموظفين هم فئة كبيرة من السمعة التنظيمية، لذا قامت هذه الدراسة بدراسة الوعي لدى الموظفين ومدى تأثيره على السمعة التنظيمية وكيف يمكن أن يتأثر الوعي لدى الموظفين من خلال الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والسمعة التنظيمية، وذلك من خلال عينة من 210 موظف من موظفي بنك أصفهان وتم جمع البيانات بطريقة المسح وتم استخدام برامج تحليل البيانات مثل نموذج المعادلة الهيكلية و SPSS والرسومات. والنتائج وضحت أن أربعة من ستة فرضيات تم قبولها واثنان من الفرضيات تم رفضها.

3. دراسة (Esmaeelzhad, 2012) بعنوان:

The Effects Of Informal Groups On Organizational Performance: A Case Study Of Iran

تشكيل جماعات غير رسمية داخل النظم الرسمية وأنشطتها يكون لها تأثيراً لا يمكن إنكاره على تقدم المنظمات، ومع ذلك وفي بعض الأحيان يفشل المديرين لتحقيق ضغوط الجماعات غير الرسمية التي تنفذ وتنظم سلوك الأفراد، وتبحث هذه الدراسة في تأثير الجماعات غير الرسمية على الأداء التنظيمي، وذلك على الرغم من أن الدراسات السابقة أكدت على أهمية إشراك الموظف الرسمي، والطريقة التي تؤثر بها الجماعات غير الرسمية على الأداء التنظيمي ما زالت غامضة وفي هذه الدراسة كانت منهجية الدراسة استقصائية، وقد صممت الدراسة استبانتيين الأولى لدراسة فوائد الجماعات غير الرسمية والثانية لتقييم آثار هذه الفوائد على الأداء التنظيمي، ولتقدير الأداء التنظيمي تم استخدام نموذج بطاقة الأداء، حيث كانت اجابات العينة المأخوذة من شركات تكنولوجيا المعلومات الإيرانية على الاستبيانات والبيانات التي تم تحليلها من قبل اختبار مربع كاي كانت طبيعية، والنتائج الكلية للدراسة تعرض الآثار الإيجابية للجماعات غير رسمية على الأداء التنظيمي.

4. دراسة (Pirkko, 2012) بعنوان:

The Effect Of Formal And Informal Intraorganizational Structures On The Perceived Strategic It-Business Alignment

الفهم المشترك ليس فقط شرطاً أساسياً للتوافق الاستراتيجي بين تكنولوجيا المعلومات والأعمال ولكن أيضاً يعتبر واحد منه، ويمكن للمجتمع صياغة آراء ممثليها أو التصورات، وبالتالي، يتكون

الفهم المشترك نتيجة التفاعلات داخل المجتمع، وتهدف دراسة هذه الحالة إلى التعرف على المجتمعات داخل المنظمة، والتي يكون لها تأثير على الاستراتيجية محاذة تكنولوجيا المعلومات لرجال الأعمال المتصورة، وقد تم تأثير الشراكة في القسم التنظيمي، والجغرافي، والتفاعلات الفعلية، والصدقة على التوافق الاستراتيجي باستخدام أساليب تحليل الشبكات الاجتماعية واكتشفنا أن علاقات الصدقة، والعضوية في القسم أكثر تأثير على مشاركة الأفراد من تفاعلاتها الفعلية، التي عبرت حدود الإدارات.

5. دراسة (Ali & Haider, 2012) بعنوان:

Impact of internal organizational communications on employee job satisfaction- Case of some Pakistani Banks.

تري هذه الدراسة الاتصالات التنظيمية الداخلية كعامل تنظيمي هام لما لها من تأثير على الرضا الوظيفي للموظفين. وتري أيضا المناخ والاتصالات الرسمية، والاتصالات غير الرسمية إلى ثلاثة أبعاد أساسية من الاتصالات التنظيمية الداخلية، وقد تم جمع البيانات، لقياس تأثير الأبعاد الثلاثة أعلاه من الاتصالات التنظيمية على الرضا الوظيفي الموظف، من 143 موظف من خمسة بنوك من DG خان (باكستان)، وتم تحليل البيانات من خلال الانحدار الخطي، وتوصلت النتائج الى أن هناك تأثير كبير من جميع الأبعاد الثلاثة المذكورة أعلاه على الرضا الوظيفي.

6. دراسة (Isaacs, 2011) بعنوان:

Informal communication re-examined: New functions for video in supporting opportunistic encounters

لقد استخدمت العديد من أنظمة الفيديو لدعم الاجتماعات الرسمية الموزعة، وإن معظم التفاعلات في مكان العمل ليست اجتماعات المجموعة، بدلاً من ذلك أنها تحدث بشكل عفوي لفترات قصيرة من الزمن، وتميز هذه الدراسة التفاعلات غير الرسمية، وتصف قيمتها، وتعداد الوظائف التي تنجز، وتطرح طرق لتصميم النظم القائمة على الفيديو لدعم مثل هذه التفاعلات غير الرسمية بين أنواع مختلفة من جماعات توزيعها، وتناقش بعض التطبيقات الموجودة التي تدعم مختلف جوانب الاتصالات غير الرسمية والنظر في سبل للبناء على تلك الأفكار لبناء نظم مصممة خصيصاً للقاءات الانتهازية وال عفوية.

7. دراسة (Ergen,2010) بعنوان:

Workplace Communication: A case study on informal communication network within an organization

هذه الدراسة هي محاولة لجلب وتحليل ومقارنة جوانب مختلفة من حيث الاتصال في مكان العمل، لأنها تركز في الاتصالات غير الرسمية التي تعتبر عاملاً هاماً لتحقيق التقدم الداخلي والخارجي للمؤسسة، وهي دراسة عن الأدب، والتي تهدف إلى ربط نتائج الأدب مع الحالة الحقيقية للشركة التي تسعى إلى تحسين الاتصال في مكان العمل الخاص بها، وفي النهاية، فإنه يقترح استراتيجيات معينة لاتباعها من أجل السيطرة على شبكة الاتصالات الرسمية الموجودة، وبالتالي، زراعة " مجتمعات الممارسة " وجهاً لوجه للاتصالات التي من المتوقع أن تؤثر وتشغل شبكة غير رسمية إلى القيمة المضافة للمنظمة.

8. دراسة (Hammer, 2009) بعنوان:

The role of physical design and informal communication and learning in reducing stress and gaining competency among new nurse graduates

الممرضات في الدراسات العليا تواجه قدراً هائلاً من التوتر لأن الانتقال من طالب إلى ممارسة التمريض يمكن أن يعزى الكثير من هذا التوتر إلى الشعور أن التعلم على العمل لا يكفي بعد بشكل مستقل، بينما العديد من استراتيجيات التعلم الرسمي، مثل برامج التوجيه، وقد تم تنفيذ حل هذه المشكلة، وبحثت هذه الدراسة في كيفية مكونات النظام البيئي "وحدة التمريض" بما في ذلك الثقافة، والعوامل التنظيمية، والتكنولوجيا، وخاصة التخطيط الفعلي، وأثر الاتصالات وفرص التعلم غير الرسمي، والإجهاد، واكتساب كفاءات التمريض خلال الفترة في توجيههم رسمياً. واستخدمت خمس طرق لجمع البيانات المختلفة، بما في ذلك المراقبة المنتظمة من أنماط التواصل والتفاعل، ومسح المناخ التنظيمي وفرص التعلم غير الرسمي، المسجلة ذاتياً، وتقييم الكفاءات، وخاصة المناطق وراء الكواليس، وتعزيز فرص التواصل والتعلم غير الرسمي على رأس العمل، وكذلك العلاقات بين الممرضات التي أسهمت في التعاون الفعال.

9. دراسة (Berg & Youn, 2008) بعنوان:

Factors that influence informal learning in the workplace.

الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على العوامل التي تؤثر في التعلم غير الرسمي في مكان العمل وأنواع أنشطة التعلم غير النظامي والانخراط في العمل، وبشكل أكثر تحديداً، وتشير إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على مشاركة التعلم غير الرسمي، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة والتعلم غير الرسمي، بينما مستوى العمر والتعليم لم تؤثر في التعلم غير الرسمي، فقد وجد أن العمال كبار السن يميلون إلى الانخراط في التعلم، وكانت هناك أيضاً أنواع معينة من أنشطة التعلم غير الرسمي التي كانت الأكثر عرضة للانخراط .

10. دراسة (Frohlich,2006) بعنوان:

Informal workplace communication: What is it like and how might we support it

قدمت هذه الدراسة النتائج الجديدة حول طبيعة الاتصالات غير الرسمية، والمستمدة من دراسة طبيعية من أنشطة العمل اليومية للناس، وحددت كم هذه التفاعلات هي شائعة جداً، وقيمة وكيفية تحقيقها في مكان العمل، وأيضاً كيفية معالجة نقاط الضعف في النظم الحالية التي تدعم مثل هذه التفاعلات عن بعد وتحديد المزيد من الاحتياجات اللازمة لدعم أفضل، ومناقشة الآثار المترتبة على هذا العمل لنظريات التخاطب.

11. دراسة (Pikas,2006) بعنوان:

The impact of information and communication technologies on informal scholarly scientific communication

تقدم هذه الدراسة استعراضاً للبحوث واسعة النطاق على البنية الاجتماعية وعملية التواصل العلمي عملية رسمية، وأكثر البحوث التي أجريت مؤخراً على اعتماد واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل العلماء للتواصل العلمي عملية غير رسمية. تم فحص فوائد واستخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي أعلن عنها في الأدبيات لتحديد تأثير التكنولوجيا على نظام مسبق. وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لم تغير البنية الاجتماعية من العلم، ولكن مكنت أشكال جديدة من التعاون وارتفاع طفيف في الإنتاجية.

11.1 التعقيب على الدراسات السابقة:

تم في هذا الفصل استعراض 16 دراسة سابقة متعلقة بموضوع الدراسة وتنوعت الدراسات السابقة بين دراسات محلية وعربية وأجنبية، وكان أحدث هذه الدراسات عام (2013)، وكان أقدمها عام (2002)، وقد غلب على تلك الدراسات استخدام المنهج الوصفي، وقد استفاد الباحث من خلال هذه الدراسات في بناء أداة الاستبانة، والخلفية النظرية للإطار النظري، ولوحظ أن هذه الدراسات تعددت أهدافها وتساؤلاتها ومحاورها ونتائجها، كانت جميع الدراسات السابقة تمثل أهمية وإثراء لموضوع التنظيم غير الرسمي والانتاجية بشكل عام إلا أن هذه الدراسات لم تتناول أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية.

ويرى الباحث أن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تتناول أثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية في شركة جوال، وذلك من خلال بناء نموذج انحدار للتنبؤ بالإنتاجية من خلال سمات الجماعات غير الرسمية.

وتعتبر هذه الدراسة على حد علم الباحث المحاولة الأولى لذلك، ويأمل الباحث في أن تسهم هذه الدراسة في إضافة جديدة لمجال البحث العلمي وخاصة في موضوع الجماعات غير الرسمية وأثرها على الإنتاجية.

ويرى الباحث أيضاً وجود نقص في عدد البحوث والدراسات التي تهدف إلى التعرف على تتناول أثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية.

12.1 هيكل الدراسة:

تتكون الدراسة من خمسة فصول وهي على النحو التالي:

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
- الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
- الفصل الثالث: شركة جوال
- الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية
- الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

الفصل الثاني

الاطار النظري للدراسة

المبحث الأول: الجماعات غير الرسمية

المبحث الثاني: الانتاجية

المبحث الأول الجماعات غير الرسمية

1.1.2 مقدمة:

تعددت التصورات النظرية التي تناولت الجماعات غير الرسمية، حيث يلاحظ أن هناك كما هائلاً من المعرفة حول ظهور الجماعات غير الرسمية والعوامل الكامنة وراءها، إضافة إلى تعدد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وهي في الغالب العام يمكن القول أن الجماعات غير الرسمية هي استجابة لخلل ما يبرز في البناء التنظيمي، حيث يتطلب ظهور جماعات تضع استراتيجية وأهداف وذلك إما دفاعاً عن مصالح المجموعة الاجتماعية المنتمية إلى المؤسسة أو حفاظاً على تماسكها وفي هذا السياق يتناول هذا الفصل أهم المداخل النظرية التي تناولت دراسة هذا الموضوع.

2.1.2 التنظيم غير الرسمي:

يرى Crozier.M أن النسق الأفضل ليس الأكثر عقلانية، ولكن الذي يسمح بتطور المنظمة في أقصر مدة ممكنة، وذلك في إشارة إلى النصف الثاني من التنظيم وهو التنظيم غير الرسمي (أبو الففل، 2001: ص14).

ويكاد يكون هناك اجماع بين كتاب الادارة في تعريفهم للتنظيم غير الرسمي، وإن اختلفت تحليلاتهم ومنطلقاتهم الفكرية وتسمياتهم فالبعض يسميه: البناء الاجتماعي، التنظيم الاجتماعي، ديناميكية التنظيم، كما يوصف بأنه البيئة الاجتماعية للعاملين أو الصبغة الانسانية للتنظيم، إلا أن التسمية التي جرت العادة على استعمالها في الكثير من كتب الادارة هي "التنظيم غير الرسمي".

ويعرف التنظيم غير الرسمي على أنه "كل التنظيمات التي تنشأ عفويًا في ظل التنظيم الرسمي" (البرنوطي، 2001: ص273).

ويعرف بأنه "النموذج الكلي للسلوك الفعلي، أي الطريقة التي يتصرف بها أعضاء التنظيم فعلاً (ساعاتي، 1997: ص31)".

ويعرفه (منصور، 200) بأنه "العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال ويستمررون في إقامتها، وهي علاقات لا تخططها الادارة ولا تقيّمها بصفة مباشرة، ولكنها تنشأ

وتستمر بسبب العمل وبسبب وجود العمال في أمكنة واحدة أو متقاربة" (منصور، 2000: ص157).

ويُعرف بأنه "ذلك التنظيم الذي يهتم بالدوافع والاعتبارات الخاصة بالأفراد والتي يمكن الإفصاح عنها بطريقة رسمية مخططة على أساس نشأتها تلقائياً والتي تتبع من احتياجات الأفراد العاملين في المنظمة (صبحي، 2001: ص78).

ومن خلال مناقشة وتحليل الآراء السابقة يمكن تحديد عناصر تعريف التنظيم غير الرسمي بالتالي:

- ينشأ بدوافع الأفراد داخل التنظيم الرسمي.
 - غير معترف به من طرف المنظمة.
 - تنظيم غير مخطط له نشأة وسلوكاً فهو تنظيم تلقائي في الغالب.
 - يحقق بعض الحاجات التي لا يشبعها التنظيم الرسمي وهذه الحاجات هي سبب نشأته.
- ويعرف الباحث التنظيم غير الرسمي بأنه "التفاعلات التلقائية بين الأفراد، تربطهم قيم أساسها مصالح مشتركة.

3.1.2 مفهوم الجماعات غير الرسمية:

هي تلك الجماعات التي تنشأ عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أفراد التنظيم (ماهر، 2003: ص689).

وعرفها (منصور، 2000: ص157) بأنها "الجماعات التي تهتم بالدوافع والاعتبارات الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة رسمية مخططة على أساس نشأتها تلقائياً والتي تتبع من احتياجات الأفراد العاملين في المنظمة.

4.1.2 خصائص الجماعات غير الرسمية:

إن أفضل بيئة لظهور الجماعات غير الرسمية هو الاتصال المباشر بين الأفراد داخل المؤسسة أو الشركة من جانب وبين الرؤساء والمرؤوسين من جانب آخر، ويعود ذلك لطبيعة البشر الذين يعملون عملاً متشابهاً أو مهنة واحدة، كما يتجنب الأفراد الشعور بالعزلة، بالإضافة إلى رغبتهم في الانتماء والرغبة في الشعور بالأمن والحماية الخاصة إذا ما وقع خطأ فيتم تصحيحه دوت الإبلاغ عنه.

وللجماعات غير الرسمية عدة خصائص لعل أهمها أن هذا الشكل من العلاقات يمثل الرقابة الاجتماعية، وينشئ معايير سلوكية معينة، والتي تتطلب بدورها الامتثال من أعضاء المجموعة، وقد تتعارض هذه المعايير مع القيم الموضوعية من جانب الجماعات الرسمية. وتختلف وسائل تحليل ودراسة الجماعات غير الرسمية عن الرسمية، إذ تعتمد الأولى على هيكل معقد للعلاقات بين الأشخاص وفروض تختلف جذرياً عن الرسمية. وربما يكون من الغريب أن يكون للجماعات غير الرسمية قيادة الرأي، وتتبع هذه القيادة من داخل المجموعة عن طريق الإقناع، وعن طريق النفوذ الذي منحه له المجموعة، ويتم الاهتمام بدراسة القائد غير الرسمي وتطور النقاشات حول: من هو القائد غير الرسمي، وطريقة تقلده هذا المنصب وخصائصه، وما يستطيع عمله لمساعدة المدير في تحقيق أهداف الجماعات الرسمية (الكردي، 2011: ص2).

5.1.2 أنواع جماعات العمل:

يمكن تحديد أنواع الجماعات من الطريقة المختلفة التي تأتي إلى حيز الوجود وأغراضها، والطرق التي تجري شؤونها، هذه الاختلافات مهمة لأنها تشكل نقطة القوة التي يمكن للمديرين النظر إليها وهناك مجموعتين في كل منظمة تستفيد من بعض المتطلبات التقنية لإنجاز أهداف معينة في المنظمة، وتحقيق هذه الأهداف يتطلب أيضاً بعض المهام التي يتعين القيام بها، وهذا يؤدي إلى تشكيل مجموعة غير رسمية، وهناك اتجاه لتشكيل جماعات أنشطتها وأهدافها بشكل مختلف من الأنشطة التنظيمية، وتعتبر هذه الجماعات غير رسمية.

أولاً: الجماعات الرسمية:

وهي الجماعات التي تقوم على أساس الاجراءات التي صممت من أجله وتقوم على أساس تحليل العملية الادارية وتجميعها في وظائف، والوظائف في تقسيمات تنظيمية صغيرة، وحدد جيبسون ثلاثة أنواع من الجماعات الرسمية وهم (Akhome, 2010: p34):

1. مجموعة القيادة:

ويتألف هذا النوع من الجماعات من المدير والمرؤوسين داخل إدارة العلاقة بين مديري الإدارات مثل مدير الإنتاج، مدير المشتريات ومدير مراقبة الجودة.

2. فريق العمل:

هذا النوع يتكون عادة من الأفراد الذين يعملون معاً لإكمال وظيفة معينة أو مهمة، وعادة ما يتم تشكيلها لإكمال مهمة محددة، هذه المجموعة على الرغم من أنه قد يكون لها مدير يختلف عن المجموعة وذلك من خلال وجود تشريح أكثر في التخطيط وفي تنفيذ المهام، وعادة ما يتم تعيين أعضاء فريق العمل إلى العروض الخاصة والمهارات والمعارف.

3. اللجان:

وهي مجموعة من الأشخاص مكونة من اللجان وهي جماعات تنظيمية مشتركة، وغالباً ما تشمل عدة أجزاء ممثلين من التنظيم الرسمي ولديهم مزايا وعيوب مع خلفيات متنوعة، واحتياجات المصالح والولاءات.

ثانياً: الجماعات غير الرسمية:

أنشئت الجماعات غير الرسمية من خلال شبكة من الأفراد والأنماط الاجتماعية التي تؤثر على سلوك المجموعة الناتجة عن الصداقة والمصلحة في المنظمة وتطورت استجابة لاحتياجات الشعب التي تشكل المجموعة، وهذه الجماعات ليس لديها أهداف صريحة ولا مواقع محددة، وهي لا تنشأ نتيجة للتصميم المتعمد، وإنما تشارك بشكل طبيعي، ويمكن اجمال أنواع الجماعات غير الرسمية من خلال التالي (Akhame, 2010: p35):

1. جماعات المصالح:

قد تتكون من الأفراد الذين ليسوا في نفس المجموعة ولكن يرتبطون ببعض لتحقيق هدف مشترك وهذا النوع من الجماعات لديها هدف لا علاقة له تماماً بأهداف المنظمة.

2. جماعات الصداقة:

إن أفراد هذه الجماعات لديهم شيء مشترك مثل المعتقدات والعمر والخلفية العرقية، ويتم توسيع التفاعلات في هذه الجماعات عن طريقة الصداقة لأنشطة خارج مكان العمل وليس فيما يتعلق بمهمة المنظمة.

6.1.2 الفرق بين الجماعات الرسمية والجماعات غير الرسمية:

تتألف الجماعات الرسمية على نحو نموذجي من هيكل تسلسلي هرمي كلاسيكي، تحدد فيه الوظائف والمسؤوليات والسلطات والمحاسبة وتسلسل القيادة بوضوح تام، وبعبارة أخرى مجموعة

من الوظائف المحددة ذات نمط محدد وموصوف من الاتصالات والتنسيق وتفويض السلطة، وتنشأ التنظيمات والجماعات الرسمية بغية تحقيق أهداف محددة سلفاً، وتصمم لتمكين العاملين من تنسيق الجهود على نحو فعال بقصد تحقيق تلك الأهداف، كما تشمل القواعد واللوائح والأوضاع التي تطبقها الإدارة والتي تعبر عن الصلات الرسمية بين كل فرد والأفراد الآخرين بهدف تنفيذ سياسات العمل في المنظمة.

وتنشأ الجماعات غير الرسمية عن التفاعلات الاجتماعية والعلاقات بين الأشخاص، وتوجد خارج نظام السلطة الرسمية دون وجود أي قوانين صارمة، وعلى الرغم من عدم وجود إمكانية تمييزها وإدراكها فإنها توجد في ظل الهيكل الرسمي كشبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية، فهي جماعات ديناميكية يصعب رسم العلاقات التي تعبر عنها وليس لها مدراء ولكن لها قيادات، ليس لها سلطة رسمية وإنما علاقات اجتماعية بين أعضائها وأيضاً ليست له قواعد وإجراءات رسمية ولكنها تدار وفقاً لضوابط محددة بقيم ومعايير اجتماعية، ولعل الجدول التالي يلخص أهم الفروقات بين المجموعتين:

جدول (1.2) مقارنة بين الجماعات الرسمية والجماعات غير الرسمية

وجه المقارنة	الجماعات الرسمية	الجماعات غير الرسمية
الإدارة	القسم أو الإدارة	المجموعة
العاملين	الموظفون (العمال)	أعضاء المجموعة
التواؤم	التواؤم المهني	الجابية الاجتماعية
الواجبات	واجبات ومهام وظيفية	أنشطة متنوعة
القواعد والقيم	قيم وقواعد مدروسة رسمية	قيم و قواعد متفق عليها
العلاقات	علاقات عمل	علاقات اجتماعية
الأهداف	تحقيق أهداف العمل	إشباع حاجات متعددة

المصدر: مصطفى، 2011: ص17

7.1.2 مدخل تكوين الجماعات غير الرسمية:

لقد أصبحت الدراسات المتعلقة بتكوين المجموعة، لا تستند إلى الأبعاد العفوية للتكوين، وإنما أصبحت ظاهرة التكوين التي تتركز إليها المجموعة، حقيقة أساسية في النشوء والتأثير على المنظمة، سواء بالسلب أو الإيجاب، وهذا راجع لطبيعة المجموعة وتوجهاتها نحو دعم أو إعاقة المنظمة، وعلى هذا الأساس، يمكن القول بأن هناك أسباب متعددة لانضمام الأفراد إلى الجماعات

التي يرغبونها، وقد أشار المفكرين إلى عدة صور لتكوين المجموعة، وقد ظهرت في هذا المغزى عدة نظريات.

1. نظرية هومانز لتكوين الجماعات:

لقد حاول هومانز تحليل السلوك الاجتماعي وذلك انطلاقاً من مجموعة من الدراسات التي أجريت على الجماعات الصغيرة، مثل تجربة غرفة الملاحظة التي قام بها "إلثون مايو" في مصانع هاوثون حيث ركز في عملية التحليل انطلاقاً من مفاهيم أساسية، وهي التفاعل والإحساسات أو العواطف والأنشطة (لطي، 2006: ص109).

وكما أشرنا نظرية هومانز تقوم على ثلاثة عناصر أساسية وسنتطرق إلى هذه العناصر فيما يلي (لطي، 2006: ص110):

1. **التفاعل:** وهو يشير إلى تلك الاتصالات والاحتكاك المتبادلة والمختلفة بين أفراد المجموعة والتي يمكن ملاحظاتها موضوعياً والتعبير عنها بطرق كمية.

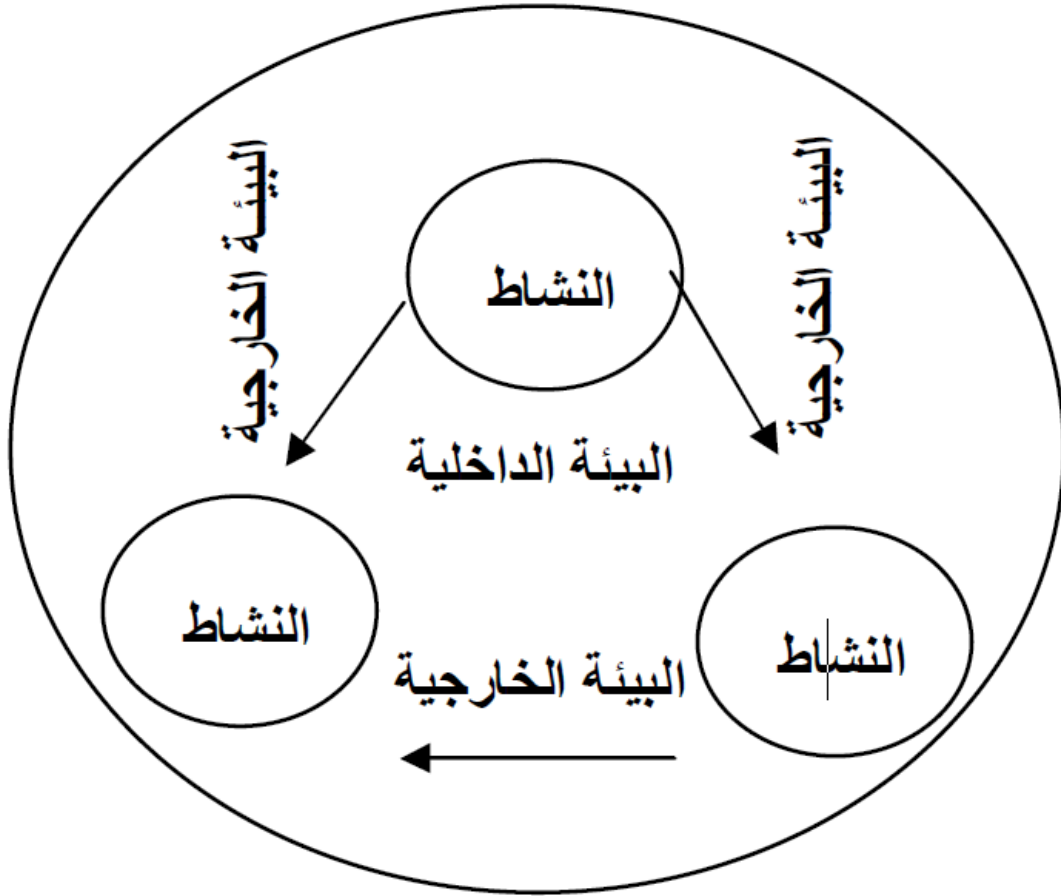
2. **الأنشطة:** وتتمثل في جميع التحركات والتصرفات التي تصدر من الأفراد، كما أنها تعتبر من الظواهر التي يمكن إخضاعها للقياس بطرق كمية دقيقة، وذلك سواء أكان بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

3. **العواطف أو المشاعر:** وتشمل العواطف والأحاسيس التي يشعر بها الأفراد، والتي توجد أثناء الاتصالات وهي تشير إلى الحالات النفسية الانفعالية حول الموضوعات أو الأشخاص، وهذه العواطف لا يمكن إخضاعها للملاحظة المباشرة عكس التفاعل، وللمشاعر مظاهر وعناصر مختلفة، كالعطف والاحترام والمحبة والتودد وعكس ذلك العداة والخوف والكراهية.

وعند تفاعل هذه العوامل ببعضها البعض، ينجم عن ذلك تكوين حالات من الانسجام والتوافق وتدعيم جوانب التعاون، كما أنها تؤدي إلى توفير حالات التماسك بين المجموعة، بحيث يصنف "هومانز" صور هذا التفاعل بين الأفراد داخل المجموعة، يمثل نظاماً متكاملًا من العلاقات والذي يتأثر بمجمل المتغيرات البيئية، إذ يرى أن المجموعة تعتبر بمثابة نظام داخلي في حين تمثل البيئة النظام الخارجي وعمل هذا النظام يتم على أساس الفعل ورد الفعل المتبادل بينهما ويمثل "الشكل التالي" طبيعة هذه العلاقة (خضير، 2002: ص96).

شكل (1.2)

نظرية تكوين الجماعات لهومانز



المصدر: خضير، 2002: ص97

وبناءً على ما تقدم، يلاحظ الباحث أن هناك تسانداً واعتماداً متبادلاً بين كل هذه العناصر الثلاثة والتي لها الأثر الكبير في العملية الإنتاجية للأفراد، فمثلاً نجد أن إنتاجية العمل تتمثل في الأنشطة وهي تتأثر بنوع التفاعل الذي يحدث بين العامل وبين المشرف أو الرئيس من جهة، وبينه وبين زملائه العاملين من جهة ثانية، كما أن الإنتاجية، تتأثر بالأحاسيس أو العواطف التي تكونت لدى العامل نحو غيره من العاملين ونحو كمية العمل اليومي (الطفي، 2006: ص110).

2. نظرية التبادل الاجتماعي:

ترتبط هذه النظرية بالباحث بيتر بلاو وهي من النظريات الحديثة في تفسير تكوين الجماعات، حيث تقوم على أساس عقد مقارنة بين العوائد التي يحققها الفرد في انتمائه للجماعة وبين الكلفة المقترنة بذلك، أي يحدد الفرد موقفه، من الانضمام للجماعة، أم عدم الانضمام إليها على أساس

العائد الذي يحصل عليه والتكلفة التي تتجر عن انضمامه إليها، فمن عادة الفرد الانضمام إلى المجموعة التي تحقق له عائداً أكبر من التكلفة والأعباء التي يتحملها، وعلى هذا الأساس هناك العديد من العوامل التي تلعب دوراً أساسياً في تحقيق الانتماء للفرد وانجذابه، منها العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية...إلخ.

أما فيما يخص التكلفة فهي مرتبطة بالقلق والإحباط والتعب والإرهاق الذي قد ينجز نتيجة انضمامه إلى المجموعة (خضير، 2002: ص98).

من خلال ما تقدم، نلاحظ أن هذه النظرية قد ركزت في عملية تكوين المجموعة، على أساس عقد مقارنة بين العوائد التي يمكن أن يحققها الفرد والمتمثلة في إشباع الحاجات الإنسانية على خلاف أنواعها والكلفة المقترنة بذلك، معنى ذلك أنه كلما كانت نتيجة التبادل إيجابية كان ذلك داعياً لبقاء المجموعة واستمرارها أي إشباع حاجات الأفراد مساهمات الأفراد = الفائدة المؤدية للبقاء في المجموعة (ماهر، 2003: ص247).

3. نظرية القرب:

تشير هذه النظرية إلى الرغبة في الانتماء للجماعة وهو مرتبط بالواقع أو القرب المادي، بحيث تتكون المجموعة غالباً من الأفراد الذين يعملون بمنطقة جغرافية واحدة أو على ماكنة إنتاجية واحدة، وقد أكدت المؤشرات العلمية على أن التقارب المادي في العمل، يلعب دوراً رئيسياً وفعالاً في تكوين الجماعات، وذلك على عكس التباعد في العمل والذي لا يساعد على خلق مثل هذه الجماعات (خضير، 2002: ص99).

وباختصار شديد، يمكن القول أن التقارب في أماكن العمل، أو العمل في إدارة واحدة، أو على آلة واحدة أو في مكاتب إدارية متجمعة له من الأهمية البالغة في تكوين الجماعات، إذن فالقرب المادي مهم في تكوين وانجذاب الأفراد إلى بعضهم البعض.

4. نظرية الاتزان أو الموازنة:

ترتبط هذه النظرية باسم الباحث "ثيودور نيوكوب والتي تقوم على افتراض مفاده، أن تجاذب الأفراد إلى بعضهم البعض، إنما أساسه هو تشابه الاتجاهات والآراء اتجاه الموضوعات والأهداف المشتركة، والذي من شأنه أن يساهم في تحقيق درجة متوازنة بين الانجذاب وتكوين الأهداف والاتجاهات المشتركة، كما أن هذه النظرية لا تحمل في طياتها عمليتي القرب المادي للأفراد والتفاعل بينهما وأثر ذلك في خلق درجة التجاذب، بل ما يعد على درجة فاعله في هذا الإطار هو

وجود الأهداف والاتجاهات المشتركة بين الأفراد، مما يؤدي إلى تكوين الجماعات (عبد الباقي، 2000: ص155).

على ضوء ما تقدم نستخلص أن نظرية الاتزان أو الموازنة في تكوين الجماعات، تستند إلى أهمية الاتجاهات والأهداف المشتركة بين الأفراد، والتي من شأنها أن تعزز التماسك وتقوي الروابط بينهم قصد تحقيق والحفاظ على التوازن وفي الأخير يمكن أن نشير إلى أن أساس التكوين للجماعات الصغيرة في ميدان العمل، ظاهرة برزت بشكل واضح وخصوصاً بعد النتائج التي أفرزتها تجارب الهاوثورن برئاسة "الثون مايو" وجماعته والتي أكدت على أهمية الجماعات الصغيرة أو ما يطلق عليه بالجماعات غير الرسمية حيث اتضح بأن الجماعات تنمو وتتكون تلقائياً بين الأفراد في الجماعات الرسمية، بالإضافة إلى أنها تمارس نوع من التأثير على أعضائها، هذا التأثير الذي ينعكس في مظهرين إما سلبي أم إيجابي وذلك وفق طبيعة المجموعة الناشئة ورغبتها في تحقيق الأهداف.

8.1.2 عوامل نشوء الجماعات غير الرسمية:

إن اجتماعية الانسان، وعدم قدرته على العيش منفرداً عن بقية أعضاء المجتمع، تؤدي إلى أن يدخل في جماعات، ويعيش بينها طوال فترة حياته، لذلك فإن التقاء مئات العمال في تنظيم رسمي، وخضوعهم لقواعد ومعايير رسمية يؤدي بهم إلى التشكل في جماعات، والدخول في علاقات اجتماعية تلقائية، إلا أن جماعات العمل هذه يعود تشكيلها إلى عدة عوامل، وظروف مختلفة ومتنوعة، ويمكن اجمال هذه العوامل في القرب المكاني وتشابه الوظيفة والأقدمية في العمل والسن والمكانة الاجتماعية، وهي على النحو التالي (الجيلاني، 2004: ص38):

1. القرب المكاني: يعتبر القرب المكاني من أهم العوامل في تشكل الجماعات غير الرسمية لأن هذا العامل يساعد على تلاقي العمال في مكان واحد، ويدعم الاتصالات بينهم ويساعد على نشوء العلاقات الاجتماعية والتفاعلات بينهم، وذلك أن الأشخاص الذين يعملون في عنبر واحد يتوجهون إلى الاشتراك معاً في الجماعات غير الرسمية، بحكم التقارب بينهم، نتيجة للتفاعل المستمر الذي ينشأ في بيئة العمل.

2. تشابه الوظيفة: ويؤدي تشابه الوظائف التي يقوم بها العمال، وتمائلهم إلى تشكلهم في جماعات غير رسمية، فالعمال المهرة يشكلون تنظيمات مع بعضهم تختلف عن تلك

التنظيمات التي يشكلها العمال غير المهرة، والعمال الميكانيكي يشكل مع العمال الذين في اختصاصاتهم تنظيمياً اجتماعياً يختلف عن النساجين أو السدائيين، فالأشخاص الذين يشتركون في أعمال متشابهة يميلون إلى الاشتراك معاً في جماعات غير رسمية، ويحاولون الابتعاد عن غيرهم من ذي المكنات الأعلى أو الأدنى، لذلك فان الوظيفة التي يشغلها العامل تؤثر في اختباره للزملاء، بل وترابطه بزملائه بروابط متينة، فكل فئة تحاول أن تشكل جماعات تتفق مع طبيعة العمل الذي يؤديه.

3. السن والأقدمية في العمل: إن العمال كبار السن يدخلون في علاقات مع بعضهم ويشكلون جماعات غير رسمية، ذلك أن ثقافة وتقاليد العمال المسننين تختلف في بعض الأحيان عن ثقافة الشباب وقد يقع صراع بين الجيلين في بعض القيم والمعايير الاجتماعية، لذلك يميل الشباب من جهتهم لتكوين جماعات غير رسمية لا تضم إلا العمال الذي يتقاربون في السن، أو الأقدمية في العمل، فكبار السن والأشخاص الذين أمضوا فترة أطول في العمل يشعرون أن مكانتهم تفوق غيرهم من العمال الصغار، أو حديثي العهد بالخدمة، ولذا تميل كل فئة إلى الاشتراك في الجماعات التي تتفق مع ما يتميز به من خصائص، فالسن والأقدمية في العمل يلعبان دوراً بارزاً في تشكيل العمال في جماعات غير رسمية.

4. المكانة الاجتماعية: وهي الدرجة التي يحصل عليها الفرد باعتباره عضو في المجتمع المحلي وعضو في جماعة العمل داخل المنظمة، لذلك نجد أن البعض يطلق على المكانة اسم الهيبة، ومنهم الدكتور عبد الباسط محمد حسن، والدكتور محمد الجوهري: إذ يرى هذا الأخير أن من عوامل نشوء الجماعات غير الرسمية هو تشابه الهيبة التي يتمتع بها بعض الأفراد رغم ما قد يفصل بينهم من بعد مكاني داخل المنظمة.

فالمكانة التي يتمتع بها الأفراد تساعدهم على التشكل في جماعات غير رسمية، وقد تكتسب هذه المكانة من مجتمع المنظمة التي يعمل بها الفرد أو قد تكون من المجتمع المحلي بصورة عامة، والعوامل التي ذكرناها سابقاً لا يمكن فصلها عن بعضها فهي مترابطة ومتشابكة وتكمل بعضها البعض فلا يمكن اعتبار جماعة معينة تقوم على عامل واحد مثلاً وهو السن والأقدمية في العمل، فإذا كانت هناك جماعة تقوم على هذه الأسس فإننا نكون قد أهملنا العامل الأكثر أهمية وهو القرب المكاني، فلولا توافره لما قامت للمجموعة قائمة، ولذلك ليس هناك عامل حاسم أو جوهري في تشكل الجماعات غير الرسمية، ذلك أن جميع العوامل متداخلة

ومترابطة، وان كان أحدها يلعب دوراً أكثر من الآخر متى توفرت ظروف معينة، إلا أن ذلك لا ينفي دور العوامل الأخرى.

9.1.2 العوامل التي تسهم في تكوين الجماعات غير الرسمية:

وتتعدد العوامل التي تسهم في تكوين الجماعات غير الرسمية تبعاً لتعدد المواقف والظروف ومن هذه العوامل (أحمد، 2006: ص307):

1. فشل القيادة الرسمية في المؤسسة أو عدم قدرتها على اعفاء بعض الأفراد غير الأكفاء، أو نقلهم مما يشجع على الدخول في التجمعات غير الرسمية.
2. تُعقد شبكة الاتصالات الرسمية وأسلوب العمل الرسمي وعدم انسجام التنظيم الرسمي مع توزيع الاختصاصات.
3. انعزال بعض الموظفين عن زملائهم في العمل.
4. مجموعة العاملين التي تحيط بالمدير وتكتسب ثقته، وتساعد في اتخاذ القرارات، وفي الغالب تعمل من وراء الستار وتمارس سلطة تفوق السلطة الرسمية التي يتمتع بها أعضائها.
5. العوامل الاجتماعية فكلما كان البناء التنظيمي في المؤسسة يميل إلى الرسميات المقيدة، كان ذلك من شأنه أن يجعل الأفراد يميلون إلى اشباع حاجاتهم الاجتماعية مثل (تحقيق الذات والرغبة في الانتماء، وتقدير الآخرين، والشعور بالأهمية) عبر الوسائل غير الرسمية.
6. ظرف العمل السيئة مثل انخفاض الرواتب، وانخفاض مدة الاجازات وعدم وجود الرعاية الصحية والخدمات الاجتماعية.

10.1.2 أثر الرضا الوظيفي على الجماعات غير الرسمية:

للرضا الوظيفي دور في نشاط وحركية وحتى نشأة الجماعات غير الرسمية؛ فيفسر "أرجيريس" هذه العلاقة في أن الأفراد في حالة كفاية المكافآت المادية وتحقيق إشباع مرتفع يقومون بتشكيل جماعات اجتماعية غير رسمية لتدعيم التفاعل ومن ثم تحقيق الحاجات الاجتماعية وهي النصف الثاني من الحاجات، أما في حالة عدم كفاية الحاجات المادية وعدم رضاهم عن عملهم فيكون انتماؤهم وتشكيلهم للجماعات غير الرسمية من أجل دعم الدور النقابي لهم والمطالبة بحقوقهم المادية كالأجر، الترقيّة والمكافآت، ويتم ذلك من خلال (Luc, 2003: p89):

أولاً: الإضراب:

الإضراب هو إيقاف أو رفض للعمل متفق عليه يسعى العمال من خلاله إلى الحصول على تحقيق مطالبهم. ورغم أن الإضراب يحقق في كثير من الأحيان بعض المطالب، إلا أنه قد يؤثر سلباً على درجة الرضا من خلال حدوث بعض الخلافات و الصراعات الداخلية بين التنظيم غير الرسمي والإدارة، وانشقاق الجماعات غير الرسمية مع النقابة العمالية الرسمية.

ثانياً: تقييد الإنتاج

التعارض والصراع بين الجماعات غير الرسمية والجماعات الرسمية قد يؤدي بالمنظمات إلى وضعيات سيئة جداً لما للجماعات غير الرسمية من قوة ونفوذ في مواقف العمل بالإضافة إلى ولاء أعضائها لها، فمن بين المواقف التي يلجأ إليها أعضاء الجماعات غير الرسمية ظاهرة تقييد الإنتاج والتي تعرف بـ: "أن ينتج العامل كمية أقل مما يستطيع إنتاجها".

وتشير نتائج بحوث هاوثورن على لامبالاة الجماعات غير الرسمية نحو المكافآت المالية، إذ بقي مستوى الإنتاج عند عتبة الـ 6000 وحدة في اليوم رغم أن الزيادة في الإنتاج ستؤدي إلى حصولهم على مكافآت مادية أكبر، غير أن الحاجات التي تريد الجماعات غير الرسمية تحقيقها هي حاجات نفسية ترفع من درجة رضا أعضائه والمتمثلة في الانتماء والعلاقات غير الرسمية مع زملاء العمل، لذلك كان كل عامل ينتج أكثر من هذه الكمية التي حددها الجماعات غير الرسمية يوقف فوراً عند حده.

ويلاحظ من هذا التفسير أن عدم الرضا الوظيفي والناجم عن أسباب تنظيمية خاصة يزيد من حجم الجماعات غير الرسمية، بفعل حاجة الأفراد إلى العلاقات غير الرسمية كبديل عن العلاقات التنظيمية الرسمية ويتضاعف تماسكه ليكون وسيلة لرفع درجة الرضا كعلاقة عكسية.

وحسب أحمد رشوان فإن الأفراد غير الراضين عن نمط الإشراف في المنظمة يلجأون إلى الجماعات غير الرسمية باعتبارها تحتوي على قادة أكثر ديمقراطية وحرية اجتماعية والتي من شأنها إيجاد حالة من الارتياح نحو هؤلاء القادة (الرضا عن النمط القيادي الاجتماعي) (رشوان، 2004: ص136).

11.1.2 أثر الجماعات غير الرسمية على الرضا الوظيفي:

للتنظيم غير الرسمي آثار واضحة على الرضا الوظيفي من خلال مكوناته وخصائصه، فكل من القيادة، الاتصال، التعاون، الصراع والأهداف الناتجة عنه دور بارز في تحقيق أو خفض درجة الرضا بين العاملين.

أولاً: أثر القيادة غير الرسمية على الرضا الوظيفي:

تصنف القيادة إلى نوعين: قيادة موروثية وفي هذا النوع فإن السلوك القيادي الموروث ينتج عن مجموعة من السمات أو الخصائص التي توجد في الأفراد منذ ولادتهم، ويتمثل ذلك في الطموح، الابتكار والعدالة، أما النوع الثاني القيادة المكتسبة فتذهب إلى أن السلوك يتم اكتسابه من خلال تعلم الفرد لكيفية التفاعل مع المتغيرات في البيئة ويكتسب ذلك من خلال العمل مع الجماعات والتفاعل مع أعضائها.

ويرى أحمد رشوان أن القائد غير الرسمي يحمل النوعين (المكتسبة والموروثة) مما يؤهله إلى شروط النجاح الثلاثة: الرضا، الفعالية والكفاءة، كما يرى ضرورة التفرقة بين القيادة والمكانة، لأن القيادة هي نفوذ مقبل للشخص بين جماعته؛ أما المكانة فهي الوضع التنظيمي للقائد وهو نفوذ مفروض قد لا يحظى بالقبول (رشوان، 2004: ص138)

ثانياً: أثر الاتصال غير الرسمي على الرضا الوظيفي:

يتم الاتصال غير الرسمي بين الأفراد حين تتصف العلاقات في ما بينهم بالاستقلالية عن الأعمال الوظيفية والسلطة الرسمية، فيكون بين هؤلاء الأفراد نوع من التجانس والتآلف وإشباع الحاجات مما يؤدي إلى دعم شعورهم عن ظروف العمل الاجتماعية الأمر الذي يرفع من درجة رضاهم الوظيفي، فدللت البحوث أنه في الأوضاع الطبيعية أن أكثر من 75% من المعلومات التي تتم عن طريق الأسلوب العنقودي (غير الرسمي) للاتصال صادقة وصحيحة، فهذا التبادل للمعلومات يحقق إشباعاً للحاجات الاجتماعية والأمن للأفراد، كما يدعم الاتصال غير الرسمي الحياة الاجتماعية في المنظمة مما يحقق لها مزايا عن طريق توفير منافذ للتعبير وإدراك عاطفة الأفراد، وهو ما يسهل على التنظيم تدارك جوانب عدم الرضا بين الجماعات.

أما الجانب المحبط للرضا والروح المعنوية هو ما يحدثه الاتصال غير الرسمي من خلال الإشاعات من شقاق وخلاف وسوء فهم للرسائل التنظيمية، وخاصة إذا كانت المعلومات معمة وليست من مصدر رسمي، ويكفي أن تحتوي بعض الحقائق لكي يتم تصديقها أو استنتاج أشياء منطقية ومن ثمة توصف بالصحة (عبد الغفار، 2000: ص743).

إن العمال قد يضيفون أو يخفون بعض التفاصيل من الرسائل الرسمية أثناء نقلها أو تحريرها مما يُحدث تحويراً شاملاً في محتواها، فتصبح بذلك إشاعة رائجة بينهم، وتعرف الإشاعة في هذا الصدد على أنها: "مجموعة من الأوصاف، التنبؤات والتعديلات لأحداث معينة والتي اختلقت أساساً في اللقاءات والاتصالات غير الرسمية والتي لم تؤيد من قبل مصادر ذات حجة ولكنها مع ذلك تصان من قبل التنظيمات غير الرسمية"، وتؤدي الإشاعات إلى إيجاد العديد من الآثار السلبية منها (عبد الغفار، 2000: ص744):

- تحوير وتغيير الحقائق المنقولة.
 - انتشار الأخبار المزيفة في المنظمة.
 - أثر سلبي على معنوية ورضا العاملين.
 - المبالغة في نقل الأخبار الصحيحة بالإضافة إلى إيجاد العداوة بين أعضاء التنظيم ككل.
- وعليه فإن للإشاعات دوراً في زعزعة المناخ التنظيمي في المنظمات مما يخلق عدم الاستقرار الذي يؤدي إلى عدم رضا العاملين الوظيفي.

ثالثاً: أثر الأهداف غير الرسمية على الرضا الوظيفي:

تعكس الأهداف غير الرسمية في مجملها إنتاجية الجماعات غير الرسمية ومستوى أدائها ودرجة وعيها، إن هدف الجماعات غير الرسمية بالأساس هو تحقيق روح معنوية أعلى ودرجة رضا مرتفعة من خلال الإنجازات المحققة ضمن الإطار غير الرسمي لتفاعلهم مع بعض، وأظهرت نتائج أجريت حول أسباب الرضا الوظيفي في منظمات حكومية أن 84% من الذين لهم علاقات شخصية مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين هم راضون عن عملهم، مما يؤكد أن التفاعل وبناء العلاقات الشخصية والانتماء هي في ذاتها أهداف الجماعات غير الرسمية المدعمة للرضا الوظيفي.

إن الطريقة العفوية التي تتألف بها الجماعات غير الرسمية تحقق حاجات نفسية من ناحية، ثم إن دورها النقابي يحقق مطالباً مادية إضافية أمام الإدارة من ناحية أخرى، فالجماعات غير الرسمية توجد الجو والمناخ التنظيميين المناسبين لأعضائها نحو إشباع الحاجات التي تنمي الشعور الإيجابي للأفراد داخل المنظمة.

وعلى المنظمة محاولة خلق التقارب بين الأهداف الرسمية وأهداف الجماعات غير الرسمية في حدود سلامة الأهداف العامة الرئيسية والاستراتيجية ومحاولة مشاركة العاملين في القرارات

وإشعارهم بالأهمية لأن ذلك يؤدي بالضرورة إلى الابتعاد عن حالات التوتر والصراع وعدم الرضا (مصطفى، 2011: ص84).

12.1.2 البدائل السوسولوجية في دراسة الجماعات غير الرسمية:

تعددت البدائل الحديثة لدراسة التنظيم غير الرسمي وأهم هذه البدائل التفاعلية الرمزية، واتجاهات الفينومينولوجيا وهي "علم الظواهر، هي مدرسة تعتمد على الخبرة الحدسية للظواهر كنقطة بداية" والأثنوميثودولوجيا وهي "هو استقصاء الخصائص العقلية لمجموعة التعبيرات والأفعال العلمية التي تتم أثناء الحياة اليومية".

فاتجاه التفاعلية الرمزية ينظر إلى الجماعات غير الرسمية في إطار التفاعل للأنشطة والعواطف والتفاعل، هذه العوامل الثلاثة في تساندها تؤدي إلى إنتاج الجماعات غير الرسمية كاستجابة لطابع النسق التكنولوجي السائد وتوزيع الأنشطة التي تؤثر لا محالة على التفاعل والعلاقات الاجتماعية، وفي هذا السياق يركز أنصار الاتجاه الفينومينولوجي على الظواهر ومساراتها كما تتجسد واقعا ويدرسون المسائل المتعلقة بالحياة اليومية للعامل ومعاناته الناجمة سواء عن صرامة البناء التنظيمي أو الضغوط المجتمعة، هذه المعاناة تؤدي إلى ظهور تصرفات وردود أفعال ما هو سائد، الأمر الذي يؤدي إلى إيجاد المقاومة الداخلية التي تتجسد في الجماعات غير الرسمية التي تعمل على تحسين أوضاعها في البناء التنظيمي وتغيير ما هو قائم في ضوء اتفاق الجماعة وتحديد مصلحتها من تغيير البناء الرسمي.

أما أنصار الاتجاه الأثنوميثولوجي فنلاحظ أنهم يركزون على الجماعات الصغيرة وحراكها داخل البناء التنظيمي وتباين تعاملاتها وتصرفاتها في ضوء ما تراه ضروري للجماعة الصغيرة، وما يلاحظ على هذه الجماعة التي تسمى أحيانا بالزمرة الاجتماعية قوة التجاذب الداخلي، والقدرة على المناورة من أجل تحقيق الاحتياجات المتزايدة للجماعة، وعلى هذا الأساس فإن البدائل السوسولوجية الحديثة تهتم بالقضايا التالية، قد تهتم بالضغوط النظامية، الجماعة الصغيرة، وقوة التجاوب الداخلي، التدريب على المناورات والمساواة، والتميز لتطوير استراتيجيات حسب المواقف الطارئة أو المستجدات التي تظهر في سياق العملية الإنتاجية (عز الدين، 2008: ص71).

13.1.2 مشاكل الجماعات غير الرسمية:

للإدارة في مختلف المؤسسات أدوار كثيرة تتعلق في جانب منها بالنواحي التنظيمية المتعارف عليها من تحديد لأهداف المؤسسة، ورسم الخطط التي تقود لتحقيق هذه الأهداف، والقيام بأدوار الرقابة

والإشراف، وإجراء عمليات التطوير والتحديث والتدريب، وتحقيق أقصى فاعلية للعملية الإنتاجية والاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة، ولا يتوقف دور الإدارة عند هذا الحد، وهو الشكل التقليدي للإدارة بل يتعداه إلى النواحي الإنسانية والعلاقات الاجتماعية بين الرؤساء والمرؤوسين داخل وخارج المؤسسة، بهدف التحكم وإدارة العلاقات غير الرسمية التي لم تتدخل الإدارة في تحديدها، وإنما تنشأ نتيجة للصلات الاجتماعية لأفراد المؤسسة ونتيجة للتفاعل الاجتماعي للأفراد.

وإذا كانت تلك العلاقات وهي ما نطلق عليه "الجماعات غير الرسمية" أمراً لا غنى عنه، فمن الأهمية بمكان أن توضع الضوابط التي تحكم تلك العلاقات ليتم تسخيرها لخدمة الشركة أو المؤسسة وتحقيق أهدافها، حتى لا تكون عائقاً أمام تطور المؤسسة، ولتتحول المؤسسة إلى مجتمع مصغر يتربط أفراده ويتحدون لتحقيق الأهداف والغايات، دون الجور على حقوقهم الإنسانية والاجتماعية، وهو أشبه ما يكون بوحدة الروح بمعنوياتها والجسد بماديته.

وقد تتسبب الجماعات غير الرسمية في المؤسسة بالكثير من المشكلات، ويأتي على رأسها رفض التغيير والتطوير في الإجراءات أو السياسات أو الآلات والمعدات؛ لأن هذا الشكل من التنظيم يسعى للحفاظ على مصالحه وهيئته ومركزه في العمل.

وقد تتعارض أهداف التنظيم الرسمي مع أهداف الجماعات غير الرسمية، بل قد تكون معايير الشكل الثاني أقل من المعايير التي يحددها التنظيم الرسمي، مما يقود إلى عدم الاهتمام بمطالب الإدارة وعدم الولاء والانتماء والقيام بالتمرد بل وأحياناً الانقلاب على الإدارة، ويتسع المجال لانتشار الشائعات داخل المؤسسة، وتُنقل بسرعة مثل: خفض سياسة الحوافز، والاستغناء عن بعض العاملين، والدعاية السيئة عن الإدارة واتهامها بالفساد، وقد يسعى الأفراد داخل الجماعات غير الرسمية إلى مطالب تؤدي إلى زيادة التكاليف.

وتفرز الجماعات غير الرسمية أيضاً عدداً من المشكلات الجانبية داخل بيئة العمل، ومنها ضعف التأثير تجاه التنظيم الرسمي، والميل إلى العنف والقوة وعدم الثقة بالنفس وسرعة الغضب وعدم ملك النفس، وقابلية تصديق الشبهة والتشكيك في توجيهات المؤسسة، ومن المشكلات الناجمة عن الجماعات غير الرسمية داخل المؤسسات افتعال المشكلات مع المخالفين للرأي، وعدم الالتزام بخطة المؤسسة، وعدم الاعتراف بالخطأ، وانتشار سوء الظن بالآخرين، وكثرة الخصومات مع غياب الرقابة الجدية للأفراد، وعدم الامتثال لأوامر المدير المسؤول، وبث روح التمرد والإحباط داخل المؤسسة (الكردي، 2011: ص9).

المبحث الثاني الانتاجية

1.2.2 مقدمة:

تقوم الوحدات الإنتاجية في عصرنا الحالي بمحاولات جادة لزيادة الطاقة الإنتاجية وتحسين معدلاتها، حيث أصبح دور الإنتاجية في زيادة الرفاهية على المستوى الوطني أمراً مهماً على الصعيد العالمي، ولا يخفى أن الإنتاجية تعتبر من المصادر الرئيسية للنمو الاقتصادي في كل بلد سواء كان متقدماً أو نامياً، وحظيت الإنتاجية باهتمام واضح في الأدب الاقتصادي والإداري لما لها من أهمية بارزة في النواحي الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، حيث تعد الإنتاجية مؤشراً أساسياً لتقدم الاقتصاد الوطني وزيادة الدخل القومي، وهو الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه جميع الدول النامية والمتقدمة على حد سواء وبنفس الدرجة من الاهتمام.

وتؤثر الإنتاجية في سرعة النمو الاقتصادي وتساعد في ارتفاع مستويات المعيشة كما أنها تؤدي إلى إدخال التحسينات في ميزان المدفوعات وتساعد في السيطرة على نسبة التضخم، حيث أصبحت الأبحاث والدراسات التي تبحث في العوامل المؤثرة في الإنتاجية تنصدر الموقع الأول من حيث الأهمية، ذلك لأن زيادة الإنتاجية تعد من الأهداف الرئيسية لأي نشاط اقتصادي والتي على أساسها يمكن تحديد وتقييم درجة الاستفادة من الموارد البشرية والمادية وصولاً إلى تحقيق الكفاءة الاقتصادية في جميع النشاطات وضمن التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

2.2.2 مفهوم الانتاجية:

هي مؤشر يستخدم لقياس حجم المدخلات المطلوب لتحقيق حجم معين من المخرجات، وهذا يعني العلاقة القائمة بين المدخلات من عناصر الإنتاج والمخرجات من السلع المنتجة (الخراعي، 2009: ص6).

ويعرف (عودة، 2006: ص18) الانتاجية بأنها "علاقة بين مدخلات ومخرجات في عملية إنتاجية محددة ومدى ما نستطيع أن نحققه بالقدر الأعلى من المخرجات عند استخدام هذه المدخلات المحددة".

وتُعرف الإنتاجية بأنها "قياس مدى النجاح في تجميع الموارد في المنظمة واستخدامها لتحقيق مجموعة نتائج، والوصول إلى أعلى مستويات الأداء بأقل التكاليف في الموارد" (السبيل، 2003: ص22).

3.2.2 أهمية الإنتاجية:

تعد الإنتاجية مؤشراً هاماً يستدل من خلاله على درجة التطور والتقدم الذي يحظى به الاقتصاد القومي لأي بلد، وتكمن أهمية الإنتاجية في أنها تساعد على تنمية الاقتصاد الداخلي للمنشأة باستخدام ذات عناصر الإنتاج بدون زيادة، مما يساعد في زيادة الناتج الكلي، وذلك باستخدام الموارد المتاحة الاستخدام الأمثل وليس بزيادة كمية الموارد المستخدمة، مما يعني تقدم مستوى المعيشة على المستوى القومي، ومن ثم تعتبر الإنتاجية المصدر الأهم للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع الحديث، ويمكن القول أن أهمية الإنتاجية قد زادت وذلك بسبب ندرة الموارد، ومن الضروري الاهتمام برفع معدلات الإنتاجية وتحسين استغلال الموارد الأولية لأنها تساهم في زيادة أرباح المشاريع الاقتصادية وتزيد من دخل الأفراد.

أهمية الإنتاجية على مستوى الاقتصاد الوطني:

تعتبر الإنتاجية ذات أثر كبير في نجاح المشاريع التنموية، كما تعتبر من عناصر التقدم الاقتصادي لأي بلد من البلدان، فمن ناحية فإن زيادة الإنتاجية تحقق أقصى الأرباح الممكنة لأصحاب الأعمال، كما أن زيادة الإنتاجية توفر السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع بأقل تكلفة ممكنة، وعلى ذلك يمكن إجمال أهمية زيادة الإنتاجية بالنقاط التالية (حمود وفاخوري، 2001):

- تحقيق الاستقلال الاقتصادي والذي يعد أحد أهم عوامل الاستقلال السياسي.
- توفير العملات الأجنبية عن طريق الاستخدام الأمثل للمواد الأولية والتي تدفع فيها الدولة أموالاً طائلة خصوصاً إذا كانت هذه المواد مستوردة.
- زيادة الدخل القومي والذي بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى معيشة الأفراد وزيادة الرفاهية.

أهمية الإنتاجية على مستوى المنشأة:

تعتبر الإنتاجية مؤشراً مهماً للحكم على مستوى كفاءة الإدارة، وكيفية استغلالها للموارد المتاحة من أجل الحصول على أفضل النتائج. وعلى ذلك فإن زيادة الإنتاجية يعني إمكانية زيادة أجور العاملين، وإدخال التقنيات الفنية الحديثة لتطوير المنتج، ورفع المعدل المهاري للعمال، أي بمعنى محاولة الإدارة

استغلال الموارد المتاحة لها الاستغلال الجيد، أما الفوائد التي تحققها زيادة الإنتاجية على مستوى المنشأة فهي كالتالي (حمود وفاخوري، 2001):

- تحقيق الأرباح وزيادة القدرة على الاستثمار بتمويل ذاتي.
- توسيع نطاق السوق عن طريق تقديم المزيد من السلع والخدمات.
- الاستخدام الكفء للطاقات الإنتاجية ومن ثم إيجاد فرص للتوظيف والتشغيل.
- زيادة مرتبات وأجور العمال، وبالتالي النهوض بمستوى المجتمع ككل.

أهمية الإنتاجية على مستوى الفرد:

تعكس النتائج المترتبة على زيادة الإنتاجية مدى مساهمة الفرد في العمل الذي يؤديه، ومقدار الجهد والعرق الذي يبذله، بمعنى أن زيادة إنتاجية الفرد يعني زيادة مساهمته، وأهمية الدور الذي يلعبه في وظيفته، وإذا انخفضت الإنتاجية كان ذلك دليلاً على قلة مساهمته، وانخفاض دوره وأدائه المكلف به، كما أن الفرد يجني ثمار زيادة إنتاجيته، فكلما ارتفعت الإنتاجية كلما ارتفع دخل الفرد، وكلما ارتفعت درجة تقدير رؤسائه له، وكلما انخفضت إنتاجية الفرد فإن ذلك يعني نقصاً في الدخل وبعضاً من الآثار النفسية الأخرى كعدم رضا رؤسائه عنه.

أهمية الإنتاجية على مستوى المجتمع:

تعتبر الإنتاجية من أهم المؤشرات للحكم على مدى رفاهية المجتمع، وذلك عن طريق ما تقدمه من سلع وخدمات لأفراد المجتمع، من حيث الكمية والجودة ومدى مقابقتها لتوقعات المستهلكين وتوقيت الوصول إليهم، هذا بالإضافة إلى أن ارتفاع الإنتاجية يعني استغلال موارد المجتمع البشرية والمادية التي تتميز بالندرة النسبية (حمود وفاخوري، 2001).

4.2.2 العوامل المؤثرة على الإنتاجية:

إن اختلاف درجات الإنتاجية ومعدلات نموها في المستويين الكلي والجزئي، دفع الباحثين إلى دراسة وتحليل العوامل المؤثرة فيها للوصول بالإنتاجية إلى أعلى مستويات، وذلك عن طريق تعميق العوامل الإيجابية من ناحية، ومعالجة العوامل السلبية التي تعرقل نموها من ناحية أخرى، وتتأثر الإنتاجية بعوامل كثيرة ومتشعبة وذات طبيعة متباينة، وهي تتصف بالتداخل والترابط، ولكل من هذه العوامل خصائص وتأثيرات تؤثر في العوامل الأخرى، وطبيعة هذه العوامل أنها لا تتصف بالثبات، كما أنها

ذات علاقة تبادلية، ويمكن لكل عامل من هذه العوامل أن يؤثر في الاتجاهين، بمعنى أن زيادته تزيد في معدل الإنتاجية، ونقصه يؤدي إلى نقص معدل الإنتاجية.

أساليب تصنيف العوامل المؤثرة على الإنتاجية:

نظراً لطبيعة العوامل المؤثرة في الإنتاجية من حيث التعدد الواسع، وقوة ترابطها، واختلاف تأثيرها، فقد اختلف الباحثون في أساليب تصنيفها، مما يعني عدم وجود تصنيف موحد ومتفق عليه لتلك العوامل، ومن الأساليب المختلفة التي يمكن الاعتماد عليها لتصنيف تلك العوامل ما يلي:

1. أسلوب مكتب العمل الدولي:

قام مكتب العمل الدولي بتصنيف العوامل المؤثرة في الإنتاجية إلى ثلاثة جماعات رئيسية كالتالي (هنية، 2005: ص84):

أولاً: مجموعة العوامل العامة، وتنقسم إلى:

- الظروف الجوية من أمطار ورياح وحرارة ورطوبة.
- التوزيع الجغرافي للموارد والخامات الطبيعية.
- السياسات المالية والائتمانية التي تتبعها الدولة.
- التنظيم العام لسوق العمل في الدولة.
- نسبة القوى العاملة إلى مجموع السكان، نسبة البطالة، معدل دوران العمل.
- توفر مراكز البحث العلمي والتكنولوجي.
- التنظيم التجاري وحجم السوق.
- نشر نتائج البحوث والدراسات العلمية.
- التغيير في تركيبة أو بنية المنتجات.
- أثر المنشآت ذات الكفاءة المنخفضة إلى الحجم الكلي للإنتاج.

ثانياً: مجموعة العوامل الفنية والتنظيمية، وتنقسم إلى:

- درجة التكامل في الإنتاج.
- معدل استغلال الطاقة الإنتاجية في المؤسسات المختلفة.
- حجم الإنتاج ودرجة استقراره.
- جودة المواد الأولية المستخدمة.
- درجة ملائمة المواد الأولية، وانتظام تدفقها.

- التقسيم الفرعي للعمليات الإنتاجية.
- توازن واتساق خطوط الإنتاج.
- تعدد أنظمة المكائن.
- الأجهزة والوسائل الرقابية.
- جودة المنتجات.
- ترشيد وتتميط العمل والمواد.
- الترتيب الداخلي والموقع الجغرافي للمنشأة.
- الصيانة الدورية والخدمات الهندسية الخاصة بالأمان.
- نوعية أدوات الإنتاج وسهولة الحصول عليها وتداولها بين العمال.
- درجة إهلاك المكائن والأدوات.
- كمية المكائن المتاحة لكل عامل.
- مدة ساعات العمل اليومي وكيفية توزيعها.
- طرق اختيار الأفراد.

ثالثاً: مجموعة العوامل البشرية، وتنقسم إلى:

- العلاقة بين الإدارة والعاملين.
- الأحوال النفسية والاجتماعية للعامل.
- الأجور التشجيعية.
- درجة التوافق أو التكيف للعمل والارتباط به.
- التعب الجسماني أثناء العمل.
- تركيب القوى العاملة من حيث (السن - الجنس - المهارة - الإعداد الفني).
- تنظيم المباريات وروح التنافس في مجال الإنتاج.
- دور التنظيمات العمالية (هنية، 2005: ص 85).

2. أسلوب الخبير الإداري جندسون

يعتبر الخبير الإداري جندسون أشهر أساتذة علم الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية، ولقد قام بتقسيم العوامل المؤثرة في الإنتاجية إلى ستة عشر مجموعة رئيسية، توزعت على النحو التالي (هنية،

2005: ص 86):

أولاً: العوامل الخارجية:

- التكنولوجيا
- الوضع الاقتصادي العام.
- بيئة الأعمال.
- التشريعات الحكومية.
- طلبات واحتياجات المستهلكين.
- التجديد والابتكار.
- العلاقات الصناعية.

ثانياً: العوامل الداخلية:

- الأفراد العاملون في المنشأة.
- بيئة العمل داخل المنشأة وتنظيمه.
- سياسات المنشأة.
- المعلومات وأنظمة الرقابة داخل المنشأة.
- نوعية الإدارة.
- أنظمة الحوافز والمكافآت التي تطبقها المنشأة.
- نوعية المعدات والآلات التي تستخدمها المنشأة.
- الأوضاع التنظيمية السائدة داخل المنشأة.
- عملية الإشراف داخل المنشأة.

3. أسلوب كوكوليج

قدم كوكوليج من جامعة بلغراد أسلوباً جديداً لتصنيف العوامل التي تؤثر على الإنتاجية، حيث قام بتقسيم تلك العوامل إلى مجموعتين رئيسيتين هما (هنية، 2005: ص88):

أولاً: مجموعة العوامل الموضوعية:

هي مجموعة العوامل التي لا تستطيع المنشأة فرض السيطرة عليها أو التأثير عليها، لذلك يلجأ القائمون على إدارة الوحدات الاقتصادية إلى اعتماد سياسات أو إجراءات الهدف منها الحد أو التخفيف من النتائج والآثار السلبية لتلك العوامل، ولقد قسم كوكوليج هذه العوامل إلى مجموعتين:

1. **عوامل اجتماعية:** وتشمل كل التنظيمات والقيم الاجتماعية ذات التأثير على الأحداث الاجتماعية، مثل المستوى الثقافي العام لأفراد المجتمع، درجة تطور القوى المنتجة، شبكة المواصلات، العادات والتقاليد، الحالة الصحية، الوفيات والمواليد.

2. **عوامل فنية:** وتشمل الخصائص الفيزيائية للمنتجات، خصائص المواد الأولية، ظروف وبيئة العمل، حجم الإنتاج، تنظيم العمل.

ثانياً: مجموعة العوامل الذاتية (التنظيمية):

تتضمن هذه المجموعة كل العناصر ذات العلاقة بشخص العامل وما يبذله من جهد خلال عملية الإنتاج، لهذا فإن تأثير هذه العوامل يأتي كنتيجة لتغير سلوك الأشخاص العاملين داخل الوحدة الاقتصادية، وعلى عكس العوامل الموضوعية، تستطيع الوحدة الاقتصادية السيطرة على العوامل التنظيمية عن طريق اتخاذ الإجراءات التنظيمية اللازمة.

5.2.2 مقاييس الانتاجية:

سيعرض الباحث فيما يلي المقاييس المختلفة للإنتاجية وما يمكن أن نعتبره مقياساً مرضياً يعكس الإنتاجية بمعناها الواسع الذي تم التطرق إليه من قبل، وهو أنها القدرة على استخدام الموارد بأحسن الطرق الممكنة.

ونظراً للصعوبات في قياس الكميات المنتجة من ناحية والموارد المستخدمة من ناحية أخرى، يرى البعض أن اتخاذ القيمة المضافة كمقياس يفي بالغرض.

تعرف القيمة المضافة بأنها الإيراد الإجمالي المتحصل عليه من بيع السلع أو خدمات معينة وبين إجمالي ما دفع إلى الموردين الخارجيين، نظير مواد أو خدمات أخرى تطلبها عملية الإنتاج. أي أن القيمة المضافة تتمثل في المكافأة الإجمالية لجميع الجهود المبذولة في إنتاج سلعة أي خدمة معينة.

إن إذا كانت القيمة المضافة لقياس الإنتاجية، فإنه يمكن أن نزيد هذه الإنتاجية بطريقتين (عز الدين، 2008: ص73):

- بشراء المواد والخدمات المختلفة من الموردين بأقل تكاليف وأحسن شروط ممكنة.
- باستخدام الموارد الداخلية بأعلى درجة من الكفاءة، بالإضافة إلى هذا هناك الكثير من النواحي الأخرى التي تساعد على تحقيق أهداف المشروع الانتاجي وهي على النحو التالي:

- رسم السياسات العامة للمشروع بعد الدراسة الدقيقة لجميع الظروف المحيطة الداخلية والخارجية.
- النظر إلى المشروع على أساس كونه وحدة متكاملة تعمل نحو غاية واحدة، ووضع السياسات بحيث تكون هي الإطار الذي تعمل داخله كل إدارة أو قسم في تناسق وتعاون مع باقي الإدارات أو الأقسام الأخرى.
- العمل على إيجاد نظام فعال للاتصال ونقل المعلومات بين الإدارات المختلفة بحيث تعمل جميعاً في تناسق نحو تحقيق الهدف المشترك.
- القضاء على الروتين والاختصار ما أمكن في الأعمال الكتابية.
- التحديد الواضح لمسؤولية وسلطة كل فرد، وبصفة خاصة توضيح الحد الفاصل بين الإداريين والخبراء الفنيين.
- العمل على توفير مورد داخلي يمكن الاعتماد عليه لتخريج الإداريين اللازمين لمقابلة حاجة المشروع في نموه وتوسعه، على أنه من المصلحة أيضاً أن تطعم الإدارة كلما دعت الحاجة بأعضاء من الخارج حتى يمدوا المشروع بدم جديد وأفكار متحررة.
- الإحاطة بالتطورات المستمرة في الميدان الصناعي، وتطبيق الاكتشافات التكنولوجية في حدود الإمكانيات المتوفرة.

6.2.2 الانتاجية والتخطيط:

يعتمد نجاح أو فشل المنظمة بدرجة كبيرة على التخطيط، ذلك أن التخطيط السليم يعمل على تحسين انتاجية المنظمات، ورفع الكفاءة الانتاجية للمنظمة يرتبط أساساً بالعديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية، وغيرها، لذا فإنه يمكن تحقيق مستويات انتاجية عالية من خلال التخطيط للعوامل الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية للعمل.

ولا شك أن درجة نجاح أي منظمة لا تعتمد فقط على توفير التجهيزات المرتبطة بالعمل، بل على تقبل أعضاء المنظمة لأهدافها أو يعتمد هذا بدرجة أساسية على القدرة على التعاون، لتحقيق الأهداف العامة، والاستخدام الفعال للموارد البشرية المتاحة.

وإن من أهم المعوقات الخاصة بالكفاءة الانتاجية ما يتعلق بالتنظيم الاداري، فالتنظيم الاداري وما يمارسه من عمليات إدارية متنوعة من تخطيط وتنظيم، وتنسيق، وإشراف، ورقابة يؤثر على الكفاءة الانتاجية.

إن ضعف ممارسة وظيفة التخطيط في كثير من الوحدات الإدارية، أو عدم إدراك أهمية هذه الوظيفة بواسطة بعض القادة الاداريين يجعلهم ينشغلون بممارسات تنفيذية هي من اختصاصات مستويات إدارية أقل منهم.

وتتضح علاقة التخطيط الاستراتيجي بالإنتاجية من خلال التعرف على مراحل التخطيط الاستراتيجي حيث يتضح مدى الاهتمام بعناصر المدخلات لتحقيق مخرجات محددة، ومن هذه المراحل ما يلي (الناصر، 2003: ص75):

أولاً: مرحلة الاعداد والتحضير:

حيث يتم فيها دراسة امكانية المجتمع والموارد المتاحة المادية والبشرية وإعادة النظر في ظروف تنفيذ الخطط السابقة، وما تواجهها من عقبات مع وضع تقييم شامل لهذه الخطط.

ثانياً: مرحلة التنفيذ والمتابعة:

ويتم متابعة تحقيق أهداف الخطة ونجاح الوسائل التي تبنتها الخطة لتحقيق أقصى درجة من الانتاجية، حيث تقوم هيئة التخطيط بتحديد مؤشرات التنفيذ، أو تدخل فيها هيئات فنية إحصائية لكي تساهم في تحديد مدى تنفيذ السياسات المحددة.

ثالثاً: مرحلة التقييم:

حيث يتم تحديد مدى نجاح الخطة في تحقيق الأهداف، وكذلك مدى نجاح الوسائل المستخدمة في العملية الانتاجية. وهنا يتم النظر إلى الخطة نظرة شاملة أثناء، وبعد تنفيذها، ويتم تحديد نقاط القوة، والضعف وأسبابها.

وهذا يشير إلى أن للتخطيط دوراً مهماً في العمليات الانتاجية، وعلى ضوء كفاءة التخطيط يتم الاستخدام الأمثل للموارد وبالتالي تحقيق الكفاءة الانتاجية.

ويعتبر العنصر البشري من أهم المحددات الرئيسة لرفع الكفاءة الانتاجية، في المنظمات، ولا يتم انجاز الأهداف بكفاءة إلا من خلال الاهتمام باختيار الأفراد المناسبين للأعمال التي يقومون بها منذ البداية، ومن خلال الارتقاء بمستوى الأداء الفردي للعاملين أو حثهم على اكتساب الأنماط السلوكية الإيجابية تجاه عملهم، ووطنهم، وأفضل السبل إلى تحقيق الكفاءة الانتاجية يستلزم إعداد

تخطيط دقيق للقوى العاملة المنتجة بما يساعد على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل، وسياسات التعليم والتدريب، وتحديد دورات أداء دقيقة، وواضحة لكي يتم تصميم تقارير الكفاية وفقاً لطبيعة أداء العاملين في المنظمات.

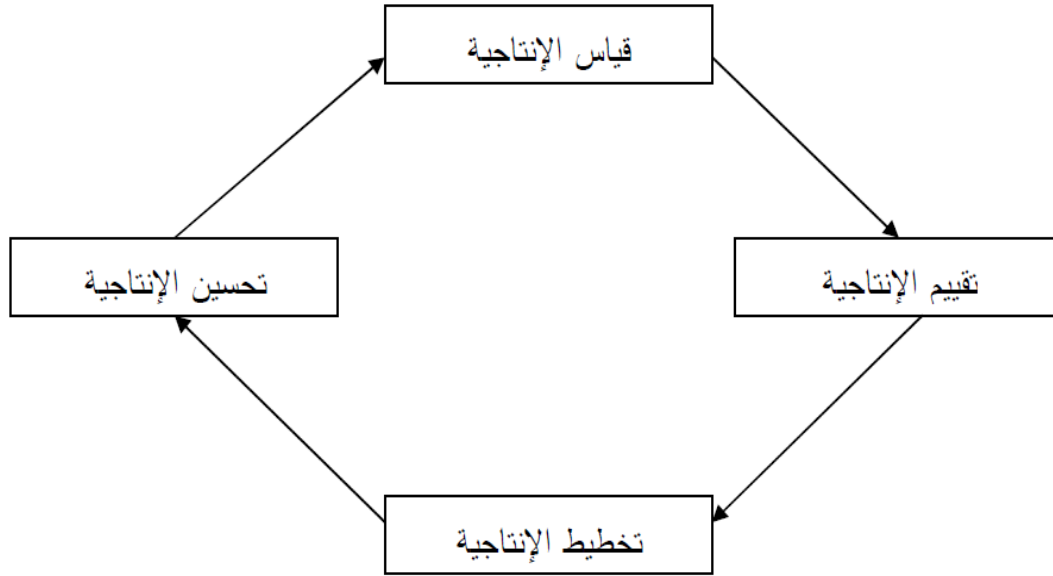
7.2.2 دورة الانتاجية

قسم سميث الإنتاجية إلى أربع مراحل يمكن النظر إليها على أنها عملية مستمرة، وهذه المراحل هي (عودة، 2006: ص 29):

- أ. قياس الإنتاجية.
- ب. تقييم الإنتاجية.
- ج. تخطيط الإنتاجية.
- د. تحسين الإنتاجية.

شكل (2.2):

دورة الانتاجية



المصدر، عودة، 2006: ص 29

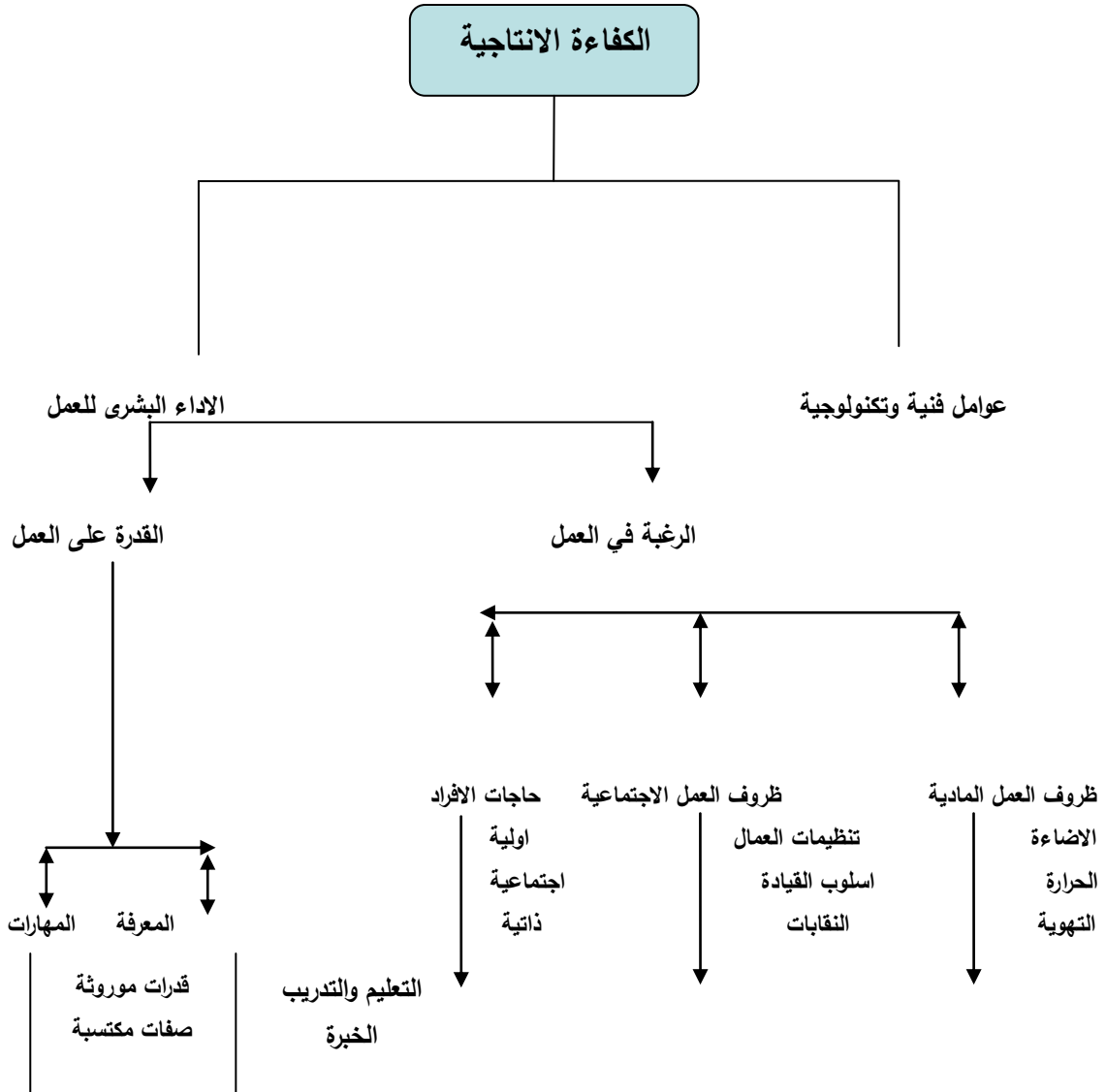
الشركة تبدأ عادة بقياس الإنتاجية ثم تقييم نتائج القياس بمقارنتها بما هو مستهدف أو بالمنظمات المماثلة، وبناءً على هذا التقييم يتم وضع خطة قصيرة أو طويلة الأجل لمستويات الإنتاجية المطلوب الوصول إليها، ويتم وضع الخطوات التنفيذية لتحسين الإنتاجية تحقيقاً للأهداف المخططة، وتظل هذه العملية مستمرة طيلة حياة المؤسسة وفي حال توقف دورة الإنتاجية قد يؤدي ذلك إلى حدوث تراجع في القدرات الإنتاجية للشركة.

8.2.2 محددات الكفاءة الانتاجية:

تعتبر الكفاءة الإنتاجية الاستعمال الأمثل لعناصر الإنتاج ولكافة الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، بهدف الحصول على أقصى نفع منها، وفيما يلي شكل رقم (3.2) يوضح محددات الكفاءة الانتاجية.

شكل (3.2):

محددات الكفاءة الانتاجية:



المصدر: القليب، 2008: ص12

9.2.2 الاعتبارات الواجب مراعاتها عند إجراء قياس للإنتاجية:

يرى باين "Bain" بأن هناك مجموعة من الاعتبارات يجب أن تراعى عند إجراء عمليات القياس والمقارنات لضمان نجاحها (عودة، 2006: ص26):

1. **مجال التطبيق:** هل سيكون القياس لوحدة اقتصادية كاملة أم لجزء كمصنع داخل الوحدة أو أحد الأقسام داخل المصنع أو إحدى الشركات.
2. **هدف النشاط:** وهو الغرض الذي تنتجه إليه الأنشطة المراد قياس كفاءتها ويختلف الهدف حسب مستوى النشاط، ففي المجالات الضيقة مثل العمليات على الماكينات يغلب الاتجاه نحو زيادة كمية الإنتاج أو قيمته أو خفض تكاليفه، كما يتجه المصنع بصفة عامة إلى الربح أما الأهداف العامة للدولة فتختلف حسب ظروف المجتمع.
3. **مجال المقارنة:** أي تعريف أوجه المقارنة فهل بين وحدة إنتاجية وأخرى، أو أداء نفس الوحدة من فترة لأخرى، أو مقارنة أداء الوحدة الإنتاجية بمعايير مستهدفة في نفس الفترة الواحدة.
4. **الدقة:** أي الدقة في حصر عناصر المدخلات والمخرجات والتأكد من عدم حدوث أي تغيير جذري في هيكل الإنتاج أو الخدمات خلال فترة أو فترات القياس.
5. **الشمول:** أي أن تشمل كافة الأنشطة المحيطة بالقياس سواء إنتاجية أو غير إنتاجية.
6. **التوقيت:** فتوقيت الحصول على البيانات الخاصة بقياس الكفاءة الإنتاجية هام جدا لسرعة استكمال الحلقة الرقابية.
7. **الصدق:** الصدق في التعبير عن التغيير في الإنتاجية سواء كانت بالزيادة أو النقص.
8. **الموضوعية:** ويقصد بها التركيز على الحقائق، واستبعاد التحيز أو الحكم الشخصي أو الآراء المسبقة أو التعميم.

10.2.2 مداخل تحسين الإنتاجية:

إن أهم اهتمام الإدارة المعاصرة أصبح ينصب على كيفية تحسين الإنتاجية، إذ يعتبر تطوير الإنتاجية وزيادتها هو الهدف الأهم الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه، وللوصول إلى هذا الغرض لا بد من توافر مجموعة من العوامل والمجهودات سواء أكانت داخلية أم خارجية، فنية أم إنسانية.

1. المدخل التنظيمي لتحسين الإنتاجية:

إن تحسين الإنتاجية هو جهد منظم ومخطط يعبر عن جودة إدارة المنشأة ومدى تقدمها، والهدف الأساسي للإدارة الجيدة هو تحسين الإنتاجية باستمرار والمحافظة عليها، وانطلاقاً من هذا المفهوم لتحسين الإنتاجية يمكن أن نطلق على إدارة الإنتاجية.

أي أن تحسين الإنتاجية يحتاج إلى كل وظائف الإدارة التي تتمثل فيما يطلق عليه عملية الإدارة، وكذلك فإن تحسين الإنتاجية يعتبر أيضاً شكلاً من أشكال إدارة التغيير، ومن أهم واجبات إدارة التغيير التغلب على مقاومة التغيير لإحداث نتائج إيجابية في مجال تحسين الإنتاجية، وعلى هذا الأساس فإنه من الواجب إتباع مدخل النظم والذي يتمثل في النحو التالي (عز الدين، 2008: ص78):

إن مدخل النظم في تحسين الإنتاجية (شأنه في أي استخدام آخر) إنما يركز على أمرين هاميين:

- التأكيد على اتخاذ المخرجات
 - أهمية التكامل والتنسيق في كل أجزاء النظام الإنتاجي من أجل الوصول إلى النتائج المستهدفة.
- من خلال هذا المدخل يلاحظ الباحث أنه يمثل تغييراً أساسياً في فكر الإدارة التقليدية وذلك بالاهتمام المدخلات وليس التركيز على المخرجات، ولنجاح الإدارة في إدارة برنامج لتحسين الإنتاجية يلزم استخدام مجموعتين من الأدوات:
- أدوات فنية: وهي الأدوات المساعدة في تحليل العوامل المؤثرة في الإنتاجية، وقياس مستوياتها، وهي تتعامل مع جانب المهرة والقدرة عند الفرد.
 - أدوات دافعية: وهي الأدوات التي تخلق الرغبة لدى الأفراد في تحسين الإنتاجية، وحفزهم لإيجاد طرق أفضل للإنتاج، الدافعية تتعامل مع المشاعر والاتجاهات والجوانب النفسية، ومن جانب آخر نستطيع التعرف على إنتاجية العمل باعتبارها نمطاً لسلوك العمل، بحيث أن السلوك البشري هو محطة لتأثير دوافع الفرد واتجاهاته وميوله، وأن "دواع الفرد واتجاهاته وميوله يتحكم فيها العوامل الاجتماعية.
 - إن تغيير سلوك الإنسان يتطلب التحكم في مجتمع العمل، وتغيير سلوك العمل يتطلب إعادة تشكيل الدوافع والاتجاهات والميول وهذا هو الأساس.

- إن السلوك الإنساني في العمل هو مصدر الإنتاجية ومن ثم فإن تحسين الإنتاجية يتطلب تغيير سلوك العمل وبشكل غير مباشر، فإن تغيير سلوك العمل يؤدي إلى تحسين إنتاجية الموارد ورأس المال والمعدات.

2. استراتيجية تحسين الإنتاجية:

إن الإستراتيجية السليمة والفعالة في حقيقة الأمر من أجل تحسين الإنتاجية لا بد أن تبنى على إدراك وتقدير لأهمية العناصر التالية:

- الطاقات والموارد المتاحة للمنشأة.
 - الأساليب والتقنيات الممكنة في ضوء الموارد والطاقات المتاحة.
 - المنافسة والأوضاع السوقية السائدة.
 - الطلب الفعال على منتجات المنشأة.
- وبذلك يمكن رسم استراتيجية لتحسين الإنتاجية في المنشأة بمعلومية العناصر السالفة الذكر على النحو الذي يميزه الشكل الآتي (عز الدين، 2008: ص 80):

شكل (4.2): خطوات وضع استراتيجية لتحسين الإنتاجية



المصدر: عز الدين، 2008: ص 81

3. تحسين انتاجية الموارد الرأسمالية:

مما لا شك فيه أن الموارد الرأسمالية تستحق عناية خاصة نظراً لارتفاع تكلفتها، ومن ثم فإن تحسين إنتاجيتها يعود بفوائد كبيرة نسبياً على المنشأة، ومن أهم مجالات تحسين إنتاجية الموارد الرأسمالية نذكر ما يلي (عز الدين، 2008: ص83):

أ. تخفيض الفاقد والضائع في المواد:

وهي تمثل نسبة عالية في تكاليف الإنتاج إذ تصل إلى 40% في المتوسط ومن المفيد والضروري مراعاة ما يلي لتحقيق أقصى إنتاجية للموارد:

- تصميم المنتج بحيث تخفض المستلزمات من المواد إلى الحد الأدنى.
- صيانة المعدات والتجهيزات حتى لا يتسبب سوء حالة الآلات في زيادة استهلاك المواد.
- حسن اختيار أسلوب التصنيع.
- حسن تدريب العاملين في مراحل الإنتاج المختلفة.
- حسن تصميم مراحل المناولة والنقل والتخزين لتقليل التالف والفاقد من المواد إلى الحد الأدنى.
- الاهتمام بالتعبئة للمحافظة على المواد وتجنب إتلاف المنتجات والتأكد من سلامة توصيلها إلى العميل.

- تعظيم الاستفادة من مخلفات المواد.

ب. ترشيد الطاقة والمحافظة عليها:

وعند ترشيد الطاقة تتخذ في برامجها الخطوات التالية:

- قياس معدلات استهلاك الطاقة حالياً.
- تحليل تكلفة الطاقة للوحدة في المنتجات.
- تحديد أهداف تخفيض معدلات استهلاك الطاقة.
- اتخاذ إجراءات الحد من الاستهلاك وبالتالي تخفيض تكلفة الطاقة للوحدة.
- قياس ومتابعة نتائج برنامج الترشيد.

ج. تحسين الصيانة:

الصيانة خير من العلاج مثلاً: يمكن اتخاذه شعاراً لهذا الجانب من برامج تحسين الإنتاجية، إن جانباً أساسياً من الإنتاجية يتحدد تبعاً لحالة ومستوى الآلات والمعدات و الأصول الثابتة ومن ثم فإن الاهتمام بها جعلها تعمل في أداء أفضل إنما يمثل إضافة مباشرة إلى الإنتاجية من جانب

آخر، إن الاهتمام والتقليل من وقت الأعطال والتوقف كذلك يمثل أيضا إضافة غير مباشرة إلى الإنتاجية.

كذلك إن صيانة هذه الأصول يخفف من أعباء المؤسسة أو المنشأة على اعتبار الارتفاع المستمر في أسعار الآلات والمعدات.

د. تحسين الجودة:

الجودة هي درجة تطابق المنتج مع المواصفات، وهذه هي جودة التصميم، من جانب آخر فإن الجودة هي مدى نجاح المنتج في تأدية الغرض الذي صنع من أجله وهذه هي جودة الاستعمال.

4. تحسين انتاجية القوى البشرية:

بالرغم من أهمية العوامل الفنية ورأس المال في الإنتاجية إلا أنه من الثابت أن الأداء الفردي للعمل هو المحدد الحقيقي للإنتاجية، لهذا نجد المنظمات المعاصرة أصبحت أكثر اعتمادا على المعلومات والمعرفة من أجل البحث عن الجديد من المنتجات والخدمات والأساليب التي تستخدمها للوصول إلى أكفأ وأسرع العملاء "وسبق المنافسين"، حيث يستطيع بطريقة أدائه للعمل وأسلوب استخدامه للآلة أن يؤثر سلبا أو إيجابا على إنتاجية الآلة ذاتها ، أين يمكن للفرد أن يعوض بمهارته قدم الآلة أو تقادمها وضعف إنتاجيتها.

كذلك يؤثر إدراك الفرد للتعليمات على فهمه لها، وبالتالي يتوقف أداءه على عوامل ذاتية فيه بغض النظر عن محتوى التعليمات، كما قد تتحدد قدرة الفرد على التعليم واكتساب الخبرة بعوامل كثيرة أكثرها نفسية وذاتية.

وهناك عنصرين أساسيين في الأفراد القائمين بالعمل يجب أن تتوفر فيهما وهما (عز الدين، 2008: ص84):

أ. القدرة على العمل:

وهو المقدرة على العمل التي تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العملية، بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية و التي تكتسب من مصادر مختلفة أهمها التعليم والتدريب بالإضافة إلى الخبرة المكتسبة من أداء العمل فعلاً، كذلك فإن مقدرة الشخص على أداء عمل معين تتوقف إلى حد ما على نوع القدرات الطبيعية التي يمتلكها وبعبارة أخرى يمكن القول بأن المقدرة على أداء أي عمل تتكون من جزأين أساسيين:

- جزء مكتسب من التعليم.

- جزء موروث ونابع من الشخص ذاته.

وعلى هذا الأساس فإن الإدارة يمكن لها أن ترفع الكفاءة الإنتاجية عن طريقة تحسين أداء العاملين وذلك بزيادة مقدرتهم على العمل إما عن طريق تزويد الأفراد بالعلم والمعرفة والخبرة بالتدريب، أو تستطيع عن طريق استخدام أساليب الاختيار العلمية أن تختار للعمل الأشخاص الذين يتميزون بتوفر قدر عال من المقدرة الموروثة "أفراد على درجات من الذكاء".

ب. الرغبة في العمل:

إن اهتمام الإدارة برفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء، كان منحصراً في محاولة زيادة المقدرة على العمل وهذا على حساب الشق الثاني للأداء وهو الرغبة في العمل إلا أنه وبتراكم الخبرات والتجارب بدأت الإدارة تفر بأهمية الرغبة في العمل أو دافع العمل وعلى هذا الأساس من الضروري التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير عليها بغرض رفع الكفاءة.

5. التكنولوجيا الحديثة وتحسين الانتاجية:

- هناك حركة انطلاق اقتصادي بمعدلات غير مسبوقة في العالم.

- الحركة الاقتصادية تتم في إطار ثقافي متميز يضم شعوباً وديانات ولغات عدة، وإن اتفقت في توجهاتها الأساسية نحو العمل والتقدم.

- أن عنصراً أساسياً وركناً رئيسياً في هذه الانطلاقة هو العناية الفائقة بالتعليم (عز الدين، 2008: ص 88).

11.2.2 دور إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية

إن إدارة الموارد البشرية عملية مستمرة تتكون من مجموعة من الوظائف الفرعية الهادفة إلى رفع الإنتاجية عن طريق تكوين قوة عمل قادرة على العمل أو رغبة فيه، وعلى اعتبار أن مستوى أداء العامل يعبر عنه كما يلي (الخزاعي، 2009: ص 10):

مستوى الأداء = المقدرة على العمل × الرغبة في العمل

فإن وظائف إدارة الموارد البشرية ضمن هذا السياق تنقسم إلى:

أولاً: وظائف تهدف إلى زيادة المقدرة على العمل:

1. **التخطيط والاختيار:** تستطيع الإدارة أن ترفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق إتباع أسلوب

تخطيط القوى العاملة على أساس علمي سليم ينطوي على الخطوات التالية:

– تحديد أنواع الأعمال المطلوبة لتحقيق أهداف المشروع.

– توصيف الأعمال والوظائف المختلفة.

– تحديد المؤهلات البشرية اللازمة لأداء تلك الأعمال والوظائف.

– دراسة قوى العمل الحالية ومقارنتها بقوة العمل المطلوب توافرها والعمل على سد النقص أو

التخلص من الزيادة إن هذا الأسلوب يضمن التأكد من أن كل فرد يقوم بأداء العمل

المناسب له، وهذا مصدر أساسي من مصادر زيادة الكفاءة الإنتاجية.

ولكن وجود خطة مثالية للقوى العاملة لا يضمن بالضرورة توفر الأفراد المناسبين إلا إذا أحسنت

الإدارة القيام بوظيفة اختيار أنسب الأشخاص للقيام بالأعمال والوظائف المحددة في المشروع.

2. **التدريب:** إن التدريب من الأدوات الخطيرة التي تمتلكها إدارة الموارد البشرية والتي تساهم من

خلالها برفع الكفاءة الإنتاجية للمنشأة. وبفرض توفر الرغبة في العمل تستطيع الإدارة أن

تستخدم أساليب التدريب الحديثة في زيادة مقدرة العاملين على العمل وبالتالي ترفع الكفاءة

الإنتاجية للمنشأة.

12.2.2 أثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية:

يعود الفضل لاكتشاف أهمية وأثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية إلى مدرسة العلاقات الإنسانية

وتجارب الهاوثورن بقيادة "إلتون مايو" والتي كانت بمثابة رد صريح على افتراضات الإدارة العلمية

بقيادة "تايلور" والتي مفادها أن العامل ما يدفع للقيام بالعمل هو الرغبة الملحة في الحصول على مزيد

من المال، مع التأكيد على أهمية العوامل الفيزيائية لبيئة العمل.

إذن فاتجاه العلاقات الإنسانية، ظهر كرد فعل لما سبقه من مداخل بما فيها من نزعة فردية وإسراف

في تأكيدها على العقلانية وما قامت عليه من تفسيرات لسلوك العمال كاستجابة لبيئتهم التي عرفت

في حدود مادية بحتة، وبذلك استطاعت أن تطور تجارب الإضاءة في الاتجاه القديم، كما اضطر

الباحثون إلى أن يأخذوا في اعتبارهم أهمية العوامل الاجتماعية لتفسير نتائج بحوثهم، ولقد مرت هذه

التجارب بثلاثة مراحل رئيسية، كانت عبارة عن دراسة الجماعة الصغيرة من النساء العاملات في حجرة الاختبار، وذلك في محاولة عقيمة لربط الإنتاج بساعات العمل وفترات الراحة، ثم وضع برنامج شامل للمقابلة تستخدم فيه طرق وأساليب غير موجهة، وأخيراً ملاحظة جماعة من الرجال في حجرة الملاحظة لمدة ستة أشهر وذلك للكشف عن التنظيم غير الرسمي المعقد وعن سيطرة وضبط الجماعة لمستويات الإنتاج والأشكال الأخرى للسلوك.

يتضح من خلال ما تقدم أن مدخل العلاقة الإنسانية يذهب إلى عكس ما ذهبت إليه مدرسة الإدارة العلمية، فالعمال لا يقدمون على العمل تدفعهم الرغبة الملحة في الحصول على مزيد من المال فقط، وإنما استجاباتهم تحددها علاقتهم الاجتماعية المتبادلة وهذه الحقيقة أكدتها مواقف علمية عديدة، لعل أهمها ما يعرف باسم ظاهرة تقييد الإنتاج عند حد معين عن قصد أو تعمد، وذلك لكي يحافظوا على وحدة الجماعة وتماسكها في مواجهة العوامل الخارجية (الإدارة)، وهكذا يتنازل العمال عن قسط من مكافأته المالية من أجل أهداف اجتماعية، وكذلك لتحقيق درجة أكبر من الرضا والإشباع النفسي.

وما يؤكد هذه الحقيقة هي النتائج التي توصلت إليها تجربة أو دراسة غرفة الملاحظة، وقد تبين من هذه الدراسة أن إنتاج المجموعة لم يكن يزيد أو يقل عن 6000 وحدة في اليوم، على الرغم من أن الإدارة قد حددت معدلاً للإنتاج من هذه الكمية في اليوم بـ 6600 وحدة ومع ذلك فقد كان أي عامل يحاول أن ينتج أكثر من هذه الكمية التي حددتها الجماعة، يتعرض إلى نوع من الضغط من قبل أفراد المجموعة، بالإضافة إلى هذا فالإنتاجية تتأثر بعدة عوامل أخرى مرتبطة بالتنظيم غير الرسمي كقنوات الاتصال التي تفرضها الجماعة بالإضافة إلى قواعد الضبط المحددة في قواعد السلوك التي تضعها الجماعة والتي تكون بمثابة الميثاق المرجعي لها (باركر وآخرون، 2008: ص141).

الفصل الثالث

شركة جوال

المبحث الأول: نبذة عن شركة جوال

المبحث الثاني: النظام الداخلي لنقابة موظفي شركة جوال

المبحث الأول

نبذة عن شركة جوال

1.1.3 مقدمة:

تعتبر شركة جوال إحدى رموز الاقتصاد الفلسطيني والتي استطاعت أن تترقي بالمجتمع الفلسطيني رغم كل التحديات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وقد استطاعت شركة (جوال) أن تثبت للجميع إمكانيات وقدرات الكادر الفلسطيني إن أخذ فرصته. شركة جوال هي المزود الفلسطيني الأول لخدمة الاتصال الخلوي في فلسطين، والتي استطاعت أن توفر لشعبنا خدمة الاتصال بأحدث الوسائل العالمية في ظروف سياسية واقتصادية واجتماعية صعبة، حيث إن شركة جوال ومن خلال الكادر الفلسطيني استطاعت أن تقف في وجه كل الصعوبات على اختلاف أنواعها من أجل مواكبة كل ما هو جديد وتقديمه للمشاركين.

2.1.3 نشأة وتطور شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال):

نشأت جوال منذ بدايتها على مبدأ المنافسة المهنية في السوق الخلوية، حيث كانت عبارة عن شركة محلية صغيرة تتنافس مع أربع شركات إسرائيلية عملاقة في صناعة الاتصالات الخلوية التي رفضت حينها التوقيع على اتفاقيات تسمح لمشاركي جوال بإرسال واستقبال المكالمات مع أي منهم بهدف فرض العزلة عليها. من هنا تميزت شركة جوال، باعتبارها أول شبكة اتصالات خلوية فلسطينية تربط أجزاء فلسطين في ظل تقطيع أوصال الوطن وصعوبة التواصل بين الأهل والأحبة. ولقد حصلت شركة جوال على المرتبة الرابعة على مؤشر المنافسة في منطقة الشرق الأوسط وجنوب إفريقيا حسب أحدث دراسة " حول مستويات المنافسة في الأسواق الخلوية " صدرت عن مجموعة "تقرير المرشدين العرب" عقب انتهاء أعمال مؤتمر دمج الإعلام والاتصالات لعام 2007 وأفادت الدراسة أيضا بأن جوال قد تميزت بتلبية احتياجات القطاعات السوقية المختلفة على مستوى نظامي الفاتورة والدفع المسبق (www.jawal.ps).

3.1.3 المواكبة والابتكار في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال):

تعزز شركة جوال مركزها الريادي في السوق الفلسطيني من خلال تقديم كل ما هو جديد وكل ما يلزم متطلبات وحاجات مستخدميها في مجال الاتصالات الخلوية.

كما وتستخدم شركة جوال التكنولوجيا المتقدمة مما مكنها من زيادة تنوع الخدمات وتقديم برامج منافسة ومتقدمة تتلاءم مع متطلبات الحياة العصرية، وتتمتع أنظمة هذه البرامج بنظام حماية عالية يحفظ سرية المعلومات.

إن شركة جوال تعاني منذ سنين عديدة من مصادرة معداتها وأنظمتها المعلوماتية والتي بسببها حتى وصل بها الحال إلى وقف المبيعات عدة مرات لتفادي الضغط على الشبكة ولضمان تقديم أفضل ما يمكن من خدمات الاتصال الخلوي للمستخدمين، ونتيجة لهذه التحديات قامت الطواقم الفنية بالتوصل إلى حلول تكنولوجية مبدعة.

كما وتشكل الترددات المتدنية التي خصصتها السلطات الإسرائيلية لشركة جوال عائقا كبيرا أمام توسيع سعة الشبكة وجودة خدمة الاتصال، وللتغلب على هذا العائق، قامت جوال بمضاعفة استثماراتها التقنية وبالتالي المالية لضمان تحقيق خدمة ذات جودة عالية لمستخدميها ضمن الترددات القليلة الممنوحة لنا، ومن التحديات الكبيرة التي تواجهها شركة جوال هو ما تتعرض له من معارضة كبيرة من بعض التجمعات السكانية عند بناء أبراج خلوية لتحسين خدماتها وزيادة سعتها حول تلك التجمعات (www.jawwal.ps).

4.1.3 خدمة المجتمع وصداقة البيئة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال):

كون شركة جوال من شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية، والتي تضم شركة الاتصالات الفلسطينية / بالتل، شركة حلول للتكنولوجيا والمعلومات، شركة حضارة لخدمات الانترنت وشركة بال ميديا للدعاية والإعلان، فقد زاد من قدرة جوال في مواجهة التحديات الجمی.

فمن خلال مساهمة مجموعة الاتصالات بنشاطات بيئية وتأسيسها لصندوق المسؤولية الاجتماعية تمكنت مجموعة الاتصالات من دعم مشاريع متعددة يستفيد منها كافة شرائح المجتمع لتشمل هذه المشاريع بناء مدارس، وتجهيز مختبرات حاسوب، ودعم بلديات ومجالس قروية، وتعبيد شوارع، وتجهيز مراكز صحية، وتقديم منح جامعية ودعم مؤسسات شبابية وثقافية وأهلية، هذا وكان للمجموعة باع كبير في دعم وتجهيز حملات توعية بيئية خصصت فيها فرق عمل كاملة لمناقشة كافة الأمور التي تخص البيئة بالإضافة إلى دعم نشاطات بيئية مختلفة سواء ما كان لها علاقة بالاتصالات الخلوية وما لم يكن، وبالرغم مما شهده هذا القرن من تطورات وإنجازات في مجال

العلوم والتكنولوجيا، لا زال يلوح في الأفق ما يثير التوتر والقلق لما يمكن أن يؤول إليه التقدم العلمي المتسارع من تغيرات جذرية في كوكبنا تظهر آثارها على المناخ والبيئة.

يتسم الوضع في فلسطين بخصوصية فريدة من نوعها، فمن جهة، تشارك شركة جوال كفلسطينيين مع باقي الأمم في هذا الهم، ومن جهة أخرى، لا تملك شركة جوال من الاستقلالية ما يمكنها من التحكم في بيئتنا ومصادرنا بسبب ظروف الاحتلال القاهرة التي تزام حيزنا وتفرض علينا القيود، لكن، وبالرغم من كل ذلك، تبذل شركة جوال ما في وسعها لردع تلك الهوة الناشبة نتيجة الظروف السياسية والبيئية القائمة وبين الطموح في تحقيق الإنجازات على كافة الأصعدة والمستويات.

تلعب شركة جوال دوراً هاماً في نشر الوعي بين شعبنا فيما يخص تأثيرات الأجهزة والمعدات الخلوية على البيئة، فجاء حصولها على شهادة نظام إدارة البيئة العالمية (ISO14001) لمواصفة عام 2004، متوجاً التزامها بالمعايير والمقاييس الدولية في التقليل من التأثيرات البيئية الناتجة عن أنشطتها وخدماتها، وبهذا تكون جوال الشركة الرابعة في العالم والأولى في الشرق الأوسط التي تحصل على مثل هذه الشهادة.

فشركة جوال الشركة الفلسطينية الأولى والرائدة في مجال تزويد خدمات الاتصالات الخلوية وتمشياً مع قيم شركة جوال الجوهرية ولما توليه الشركة من اهتمام كبير بالبيئة، ونتيجة لحرص شركة جوال الهادف إلى منع التلوث والتقليل من التأثيرات البيئية الناتجة أو المحتملة عن أنشطتها وخدماتها، فإن جوال بكافة موظفيها وإدارتها تلتزم بالتالي:

- التوافق مع كافة التشريعات والقوانين البيئية المحلية والإقليمية ذات العلاقة بعمليات وأنشطة وخدمات الشركة وكذلك التشريعات والقوانين البيئية التي لها علاقة بمحطات التوسعة وحسب المواصفة العالمية.
- رفع الوعي البيئي لدى موظفي الشركة باستمرار.
- الحد من الملوثات البيئية الناتجة عن أنشطة الشركة الداخلية والخارجية، وذلك من خلال إعداد وتنفيذ البرامج البيئية وتعليمات العمل الهادفة إلى منع أو الحد من التأثيرات البيئية، ومراجعة وتحسين هذه البرامج وتعليمات العمل بشكل دوري.
- توصيل اهتمام وعناية الشركة بالبيئة لزملائها ومورديها ومتعاقديها من أجل حثهم وتشجيعهم على تقليل التأثيرات البيئية الناجمة عن أعمالهم (www.jawwal.ps).

المبحث الثاني

النظام الداخلي لنقابة موظفي شركة جوال

1.2.3 مقدمة:

تأسست الثورة لنقابة موظفي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال في شباط للعام 2005، بهدف تثبيت وتوكيد رضى موظفي جوال والمساهمة الفعلية في بناء قدوة وطنية ومثال حضاري في العمل النقابي وبيئة العمل والإنتاجية والانتماء لضمان الهدف الرئيس وهو المحافظة على البيت الأم "جوال" حيث باردت مجموعة من الموظفين المتطوعين متوحدين لخدمة هذه الأهداف وأثمرت هذه النواة بأول لجنة تأسيسية منتخبة للنقابة في آيار للعام 2005.

2.2.3 تعريف خاصة بالنقابة:

مادة (1): يقصد بالكلمات التالية المعنى الوارد إلى جانب كل منها:

جدول (1.3) يوضح تعريف خاصة بنقابة موظفي شركة جوال

شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية المساهمة الخصوصية المحدودة- جوال	الشركة
نقابة موظفي جوال	النقابة
الأشخاص الذين يعينون بقرار من المرجع المختص في إحدى وظائف الشركة	موظفو شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال
مجموع الأعضاء المنتسبين للنقابة والمسددين لجميع الالتزامات المالية	المؤتمر العام
هي قيادة النقابة المنتخبة من المؤتمر العام	الهيئة الإدارية
إدارة شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية- جوال	إدارة الشركة
وهو النظام المعمول به والخاصة بنقابة موظفي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية- جوال	النظام الداخلي
الاتحاد العام لنقابات عمال فلسطين	الاتحاد

3.2.3 تشكيل النقابة:

مادة (2): يقرأ هذا النظام مع دستور الاتحاد العام لنقابات عمال فلسطين وفي حالة وجود أي تعارض مع نصوص هذا النظام فإن دستور الاتحاد هو واجب التطبيق وكذلك لم يرد به نص في هذا النظام يرجع إلى الدستور للفصل به

مادة (3): تتشكل في فلسطين نقابة مستقلة لموظفي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطيني - جوال وكون مقرها المركزي إدارة شركة الاتصالات الفلسطينية - جوال ويجوز لها أن تنشئ فروعها في كافة محافظات الوطن.

مادة (4): يمثل النقابة قانونياً رئيس النقابة أو نائب الرئيس في حالة غيابه أو من ينوب عنهما بقرار من الهيئة الإدارية.

مادة (5): يمثل النقابة قانونياً بالشخصية الاعتبارية ويحق لها أن تمتلك الاموال المنقولة وغير المنقولة وما تحتاجه لتطبيق أهدافها وتنفيذ خطط عملها النقابية التي يقرها المؤتمر العام وبما ينسجم مع دستور الاتحاد.

مادة (6): النقابة عضو في الاتحاد العام لنقابات عمال فلسطين وبالتنسيق معه ولها الحق في الانضمام إلى أية اتحادات تخدم النقابة.

مادة (7): لا يوجد للنقابة أية اتجاهات حزبية أو طائفية.

4.2.3 أهداف النقابة:

مادة (8): تهدف نقابة موظفي جوال إلى ما يلي:

- الاستقلالية التامة في مجال العمل النقابي وبناء نقابة مستقلة تكون جزءاً من الاتحاد العام لنقابات فلسطين.
- خدمة ورعاية مصالح موظفي شركة الاتصالات الخلوية جوال بكل الوسائل والطرق المتاحة.
- تأكيد مبدأ المساواة والعدل في خدمة كافة الموظفين بعيداً عن أي اعتبارات أخرى.
- العمل المسؤول للحفاظ والمطالبة بكافة حقوق موظفي الشركة بما فيها الشؤون المهنية والصحية والمادية والاجتماعية والبيئية.
- توصيل الصورة الحقيقية لوجهات النظر المختلفة.
- تفعيل النشاطات المختلفة والعمل على تحفيز وتنمية مهارات الكادر الوظيفي.
- تنفيذ خطط العمل المقررة من قبل مؤتمرها العام.
- العمل على ترسيخ مبدأ المفاوضة الجماعية كوسيلة ديمقراطية يكفلها قانون العمل الفلسطيني وبما يناسب مصالح العمال.
- توظيف أموال النقابة وفقاً للسياسات التي يقرها للمؤتمر العام للنقابة.

مادة (9): تعمل النقابة على تحقيق أهدافها بالوسائل التالية:

1. جمع وتحليل المعلومات الضرورية للقضايا قيد الطرح والمناقشة.
2. المفاوضات:
 - المفاوضات الجادة والحوار مع جميع المعنيين.
 - يتم تحديد السقف الزمني للتفاوض والحوار بخصوص كل حالة على حدة باتفاق الهيئة الإدارية.
 - في الأمور التي تهم كافة الموظفين والتي يتم تحديدها أهميتها بناء على تنسيب من الهيئة الإدارية بحيث يتم إخضاع نتائج المفاوضات للتصويت بأغلبية النصف زائد واحد من المؤتمر العام.
 - في حال عدم موافقة المؤتمر العام عليها وفشل المفاوضات مع إدارة الشركة، يتم الانتقال إلى الوسائل أدناه.
3. المفاوضات مع الاحتجاج (استمرار سير العمل كالمعتاد):
 - الاحتجاج يكون بربط شريط لونه أصفر على الساعد ويحمل عبارة (أنا محتج).
 - إخضاع موضوع الاحتجاج مواعده التصويت بأغلبية النصف زائد واحد من المؤتمر العام.
 - الاحتجاج يشمل كافة الأعضاء.
 - استمرار المفاوضات بالتوازي مع اجراءات الاحتجاج.
 - إخضاع نتائج المفاوضات للتصويت بأغلبية النصف زائد واحد من المؤتمر العام.
 - في حال عدم موافقة المؤتمر العام على نتائج المفاوضات، يتم الانتقال إلى مرحلة الاحتجاج كما هو موضح في البند 4 أدناه.
4. المفاوضات مع الاحتجاج مع الاضراب (تعطيل العمل جزئياً أو كلياً):
 - استمرار المفاوضات.
 - استمرار الاحتجاج.
 - إخضاع موضوع البدء بالإضراب سواء كان جزئياً أو كلياً، وموعده للتصويت بأغلبية النصف زائد واحد من المؤتمر العام.
 - الاتفاق وتحديد ترتيبات الاضراب الجزئي من قبل الهيئة الإدارية.
 - استمرار المفاوضات والاحتجاج بالتوازي مع اجراءات الاضراب الجزئي.

- اخضاع نتائج المفاوضات للتصويت بأغلبية النصف زائد واحد من المؤتمر العام.
- في حال عدم موافقة المؤتمر العام عليها وفشل المفاوضات مع إدارة الشركة، يتم التصعيد بالإضراب العام.

5. للنقابة اتخاذ كافة الاجراءات التي يضمنها القانون.

6. النقابة غير ملزمة بترتيب الوسائل المطروحة أعلاه.

5.2.3 إدارة النقابة:

مادة (10): يتولى إدارة النقابة

- هيئة إدارية مؤلفة من (9) أعضاء ينتخبهم المؤتمر العام على أساس (6) أعضاء في الضفة، و(3) في غزة بالاقتراع السري.
- ينتخب المؤتمر العام الهيئة الإدارية لمدة سنتين .

مادة (11) الشروط الواجب توفرها في عضو الهيئة الإدارية:

- أن تمضي سنة على الأقل على عمله في الشركة.
- أن يكون موظفا مثبتا بعقد عمل غير محدد المدة.
- أن يكون مسددا وموفيا لكل التزاماته المادية والأدبية تجاه النقابة.
- أن يبدي استعداداه التام للعمل التطوعي خطيا على كتاب الترشيح.
- أن لا يكون في منصب إداري مشارك في رسم السياسة العامة في الشركة (رئيس وأعضاء مجلس إدارة- مدير عام- مدير إدارة).

مادة (12)

1. يعقد أعضاء الهيئة الإدارية وفي خلال أسبوع من انتخابهم اجتماعا ينتخبون من بينهم:

- رئيس النقابة.
 - نائب الرئيس.
 - أمين السر.
 - أمين الصندوق.
 - مسؤولو اللجان المختلفة.
2. يتم اتخاذ القرارات بناءً على التصويت بأغلبية النصف زائد واحد من أصوات الهيئة الإدارية.

3. يقوم الرئيس أو من ينوب عنه إبلاغ المؤتمر العام بنتائج الانتخابات وتوزيع المهام وقرارات الهيئة الادارية خلال اسبوع من تاريخ عقد الاجتماع.

مادة (13) تحدد مهام أعضاء الهيئة الإدارية على الوجه التالي:

1. رئيس النقابة:

- تمثيل النقابة أمام كافة الهيئات المعنية لرسمية وغير الرسمية.
- متابعة تنفيذ قرارات الهيئة الإدارية.
- ترؤس اجتماعات الهيئة الإدارية.

2. نائب الرئيس:

- القيام بمهام وأعمال رئيس النقابة حال غيابه.

3. أمين السر:

- الإشراف على كافة المراسلات الخاصة بالنقابة مع المؤتمر العام والإدارة.
- إعداد جدول أعمال اجتماعات الهيئة الإدارية بالتنسيق مع الرئيس وعلى ضوء ما يقترحه الأعضاء.

- إعداد محاضر اجتماعات الهيئة الإدارية.

- بمساعدة لجنة الأرشفة، عمل أرشيف لكل السجلات:

أ. سجل محاضر اجتماعات الهيئة الإدارية.

ب. سجل الرسائل الصادرة والواردة.

ج. أية سجلات يكتب بها من قبل الهيئة الإدارية.

4. أمين الصندوق:

- مراقبة جميع الأعمال المالية والتوقيع إلى جانب الرئيس وأمين السر على سائر المعاملات المالية وأوامر الدفع بحيث توقع جميع المعاملات المالية من قبل الثلاثة.

- إعداد التقارير المالية الدورية.

- إعداد الموازنة التقديرية والحساب الختامي.

- إيداع أموال النقابة في مصرف واحد تختاره الهيئة الإدارية في فلسطين.

- تنظيم وحفظ المستندات والسجلات والوثائق العائدة للقيود الحسابية على مختلف أنواعها في

مقر محدد تتفق عليه الهيئة الإدارية.

• تقديم بيان شهري بالأموال المقبوضة والمصروفة والمتبقية في حسابات النقابة للهيئة الإدارية والمؤتمر العام.

• التقيد بالموازنة المصدقة من المؤتمر العام.

• الإشراف على جرد موجودات النقابة وتقديم لوائح بها.

5. مسؤول العلاقات الداخلية:

• تشكيل لجنة العلاقات الداخلية والتنسيق بين أعضائها وضع سياسة للعمل داخل اللجنة بالتنسيق مع الهيئة الإدارية.

• تنشيط وتقوية العلاقات الداخلية عن طريق الاهتمام بعلاقات العمل والعاملين.

• الإشراف ومتابعة تطبيق تشريعات العمل المختلفة.

• الاهتمام بالشكاوي العمالية ومتابعتها والتعاون مع لجان النقابة في مناقشة وتصنيف المشاكل الواردة وطرحها على الهيئة الإدارية.

• العمل على تعزيز ثقة الموظفين من خلال التواصل الفعال وتزويدهم بإنجازات النقابة وتحفيزهم على طرح آرائهم واقتراحاتهم.

• تقديم تقارير وتوصيات للهيئة الإدارية حول طبيعة علاقات النقابة الداخلية ومكانتها والانجازات التي تحققت.

6. مسؤول العلاقات الخارجية:

• تشكيل لجنة العلاقات الخارجية والتنسيق بين أعضائها ووضع سياسة للعمل داخل اللجنة بالتنسيق مع الهيئة الإدارية.

• تنشيط وتقوية العلاقات الخارجية للنقابة عن طريق رفع فاعلية النقابة في مختلف المؤتمرات والنشاطات النقابية.

• الاتصال والتواصل مع جميع الجهات الخارجية من وزارات نقابات والاتحاد العام لنقابات العمال في فلسطين.

• التواصل من الجهات الخارجية الداعمة لمشاريع تطوير نقابية وعمالية.

• متابعة التغييرات في قانون العمل الفلسطيني وقانون النقابات العمالية في فلسطين.

• تقديم تقارير وتوصيات للهيئة الإدارية حول طبيعة علاقات النقابة الخارجية ومكانتها والانجازات التي تحققت.

7. مسؤول المفاوضات:

- تشكيل لجنة المفاوضات والتنسيق بين أعضائها ووضع سياسة العمل داخل اللجنة بالتنسيق مع الهيئة الإدارية.
- دراسة المشاكل والقضايا الواردة والمطروحة من قبل أعضاء اللجنة والهيئة الإدارية.
- طرح اقتراحات عامة مع أعضاء اللجنة ومناقشتها مع الهيئة الإدارية.
- تحديد جدول أولويات للقضايا الوارد لوضع آلية لطرح القضايا على الإدارة والتنسيق من أجل ذلك.
- التنسيق مع الهيئة الإدارية لوضع آلية لطرح القضايا على الإدارة.
- كتابة تقارير للهيئة الإدارية للنقابة بعد الاجتماع مع الإدارة تتضمن نتائج الاجتماعات وتوصيات واقتراحات اللجنة.

8. مسؤول الإعلام والتوعية:

- تشكيل لجنة الإعلام والتوعية والتنسيق بين أعضائها ووضع سياسة للعمل داخل اللجنة بالتنسيق مع الهيئة الإدارية.
- تجهيز الحملات الدعائية وإعلانات النقابة.
- إعداد الاستبيانات لترحها على الموظفين وعمل دراسات متعلقة بالرضى الوظيفي.
- تولي النشرات والأخبار على موقع النقابة الالكتروني.
- عمل حملات توعية بالأعمال النقابية وتنسيق دورات متخصصة بذلك.
- عمل حملات توعية للموظفين وأسرهم وجميع أفراد المجتمع فيما يخص القضايا الحيوية في جوال.
- تولي النشاطات والنشرات العملية والتنقيفية والترفيهية للموظفين بما فيها الصفحة الالكترونية.

9. مسؤول الأرشفة:

- تشكيل لجنة الأرشفة والتنسيق بين أعضائها ووضع سياسة للعمل داخل اللجنة بالتنسيق مع الهيئة الإدارية.
- إدارة تجميع وتحديث بيانات الأعضاء وأرشفتها.
- استلام أرشفة التقارير الدورية الصادرة عن الهيئة الإدارية ممثلة بلجائها.

مادة (14) اجتماع الهيئة الإدارية:

- تعقد الهيئة الإدارية بصورة دورية اجتماعا في الأسبوع الأول من كل شهر وترفق الدعوة بجدول الأعمال القادم ومحضر الاجتماع السابق.
- تعقد الهيئة الإدارية اجتماعات استثنائية بدعوة خطية من الرئيس أو بناء على طلب ثلث أعضائها وتكون اجتماعاتها قانونية بحضور النصاب القانوني.

مادة (15) قرارات الهيئة الإدارية:

- تتخذ الهيئة الإدارية قراراتها بأغلبية الأعضاء أي النصف زائد واحد.
- في حال تغيب أحد الأعضاء لعذر مقبول ولم يتمكن من التصويت وتساوت الأصوات يرجح جانب الرئيس.
- يتم التصويت على القرارات عن طريق الهاتف أو الرسائل القصيرة أو البريد الإلكتروني في حال عدم تمكن الأعضاء من الوصول للاجتماع في الوقت المحدد.

مادة (16) زوال عضوية أعضاء الهيئة الإدارية:

1. تزول صفة العضوية حكما عن عضوية الهيئة الإدارية في الحالات التالية:
 - إذا تغيب عن حضور الاجتماعات ثلاث مرات متتالية بدون عذر أو ست مرات متقطعة بدون عذر على أن يكون قد أُنذر كتابياً.
 - الاستقالة.
 - ترك المهنة ومزاولة مهنة أخرى.
 - فقدان شروط العضوية المنصوص عليها في النظام الداخلي للنقابة.
2. إذا زالت صفة العضوية عن نصف أعضاء الهيئة الإدارية تعتبر منحلة ويدعى إلى مؤتمر لانتخاب هيئة إدارية جديدة خلال شهر واحد.

6.2.3 عضوية الأعضاء:

مادة (17) الشروط المؤهلة للعضوية:

- أن يكون موظفا رسميا في الشركة يعقد عقل ساري المفعول.
- أن يتقدم بطلب انتساب للنقابة على أحد نماذج الانتساب المعدة (طلب انتساب خطي أو الكتروني).
- أن لا يكون عضوا في نقابة أو هيئة أخرى تتعارض في أهدافها مع النقابة.

- أن توافق الهيئة الإدارية على قبوله.
- أن يدفع رسم الانتساب عشرة دنانير متضمنة رسم إصدار بطاقة العضوية ولمرة واحدة.

مادة (18) الاشتراكات المهنية:

- يسدد العضو اشتراكا سنويا عشرة دنانير في بداية كل سنة ميلادية.
- يمكن زيادة الاشتراك السنوي حسب احتياجات النقابة ومشاريعها بقرار يتخذه المؤتمر العام.
- لا يجوز استرداد الاشتراك السنوي أو رسم الانتساب في جميع الأحوال والحالات.

مادة (19): أنواع العضوية:

- **العضو العامل:** العضو الذي تنطبق عليه المادتان (17 و 18) الواردة في هذا الفصل ويحق له ممارسة كافة الأنشطة كما ويتمتع بالحقوق الواردة في هذا النظام.
- **العضو المؤازر:** كل عضو يقدم للنقابة اشتراكات سنوية منتظمة دون أن يكون حائزاً على بقية الشروط المؤهلة للعضوية، أو الموظف الذي ينتدب للعمل في شركة جوال لفترة نقل عام بينما يتساوى مع بقية أعضاء النقابة في المشاركة في خدماتها ونشاطاتها المختلفة، ويخضع هذا العضو في قبوله كعضو مؤازر لموافقة الهيئة الإدارية.
- **عضو شرف:** كل شخص قدم أو يقدم للنقابة أية خدمات مادية أو معنوية والهيئة الإدارية هي التي تقرر منحه هذه الصفة ومن ضمنهم مجلس إدارة الشركة ومن يقوم يرسم السياسات العام للشركة مثل المدير العام ومدراء الإدارات.

مادة (20): زوال العضوية:

زوال العضوية يعني عدم المشاركة في نشاطات النقابة وعدم التمتع بأي من الحقوق المنصوص عليها في هذا النظام ولا تزول العضوية في حالة الإجازة الدراسية أو الاجازة الدراسية أو الاجازة المرضية أو البعثة العلمية بشرط أن يسدد العضو كل ما يستحق عليه من التزامات تحددها الهيئة الإدارية، وزوال العضوية يكون في الحالات التالية:

- الوفاة.
- الجنون.
- الفصل عن العمل بحق.
- قرار من الهيئة الإدارية بموجب البنود الواردة في فصل العقوبات.

- الاستقالة أو الانسحاب من النقابة ويتم الانسحاب من النقابة بعد تقديم طلب خطي بذلك والموافقة عليه من الهيئة الإدارية ولا يعتبر هذا الانسحاب نافذ المفعول إلا إذا سدد العضو جميع التزاماته المادية تجاه النقابة.

مادة (21): إعادة العضوية:

- تعاد عضوية أي من أعضاء المؤتمر العام الذي سبق و أن زالت عضوية بتحقق الشروط أدناه: أن توافق الهيئة الإدارية على ذلك.
- أن يسدد العضو جميع التزاماته وجميع المبالغ المستحقة عليه للنقابة خلال فترة زال العضوية.
- أن يدفع العضو رسم الانتساب من جديد وذلك في حالة الاستقالة أو الانسحاب من النقابة فقط.

مادة (22): سجل العضوية:

- يخص لكل عضو ملف يسجل فيه اسمه وتاريخ انتسابه وصورته الشخصية.
- تحتفظ النقابة العامة بسجل ورقي وقاعدة بيانات الكترونية تحتوي أسماء المنتسبين وأسماء أعضاء الهيئة الإدارية.
- يمنح كل عضو بطاقة تحمل اسمه وتاريخ انتسابه واسم النقابة وشعارها.
- مادة بطاقة العضوية دائمة إلا إذا قررت الهيئة الإدارية غير ذلك في حالة زوال العضوية.

7.2.3 العقوبات:

مادة (23): يتم توجيهه خطياً للعضو في الحالات التالية:

- عدم دفع الاشتراك السنوي.
- التقصير في أداء الواجب الملقى على عاتقه خاصة أعضاء اللجان وأعضاء الهيئة الإدارية.
- الخروج عن نظام الاجتماع (أي اجتماع) بشكل ملحوظ أو مقصود أو متكرر.
- إذا لم يحضر اجتماعيين متاليين إلا بعذر قاهر به أعضاء الهيئة الإدارية جميعاً.
- التصرف بشكل فردي دون الرجوع والتشاور مع الهيئة الإدارية.

مادة (24): الإنذار:

- ويتم توجيهه للحضور خطياً في الحالات التالية:
- التقصير المتعمد في أداء الواجب الملقى على عاتقه بعد لفت نظره.

- سوء التصرف والتهمج العلني بقصد الاهانة لأحد الأعضاء داخل الاجتماع.
- العمل ضد أهداف النقابة بشكل مباشر أو غير مباشر.
- تسريب معلومات سرية تخص النقابة أو أحد أعضاء المؤتمر العام.
- مادة (25) تقليل المساعدات والخدمات المقدمة أو الحرمان منها.
- للهيئة الإدارية اتخاذ سياسة تأديبية بحق الأعضاء في الحالات التالية:
- الاستمرار بالمس بشخص النقابة أو التشهير بها وبقرار تتخذه لهيئة الإدارية.
- الاستمرار بارتكاب المخالفات الواردة في المادتين (23 و 24) وبشكل معتمد.
- في حالة اتخاذ قرار فصل أو حجب أو تجميد العضوية بعد الانذار.

مادة (26): حجب أو تجميد العضوية:

للهيئة الإدارية أن تتخذ قرار بالأغلبية بتجميد عضوية العضو لفترة تقررها الهيئة الإدارية في الحالات التالية:

- إذا ارتكب العضو أية مخالفات لتعليمات النقابة وقرارات الهيئة الإدارية أو إذا أضر بالنقابة مادياً أو معنوياً.
- إذا قام أي عضو باستغلال الاجتماعات للتشهير أو التحريض ضد النقابة.
- إذا استمر في ارتكاب المخالفات الواردة في المادتين (23 و 24) بعد انذاره خطياً وبعد ان نمضي على ذلك مدة لا تقل عن شهر واحد.
- إذا حجبت أو جمدت عضوية عضو فإنه لا يمكنه أن يمارس من العمل النقابي كحضور الاجتماعات أو اتخاذ القرارات أو المشاركة فيها.

مادة (27): الفصل من العضوية:

يتخذ إجراء الفصل على العضو بعد استنفاد الاجراءات السابقة للهيئة الإدارية قرارا بفصل العضو في الحالات التالية:

- إذا استمر العضو في المراوغة وارتكاب المخالفات والتشهير بالنقابة.
- إذا ثبت ارتكابه لجناية أو جنحة قانونية مخلة بالشرف والأخلاق أو مخلة بمكانته العلمية.
- الانضمام إلى نقابة أو هيئة إدارية أخرى من أجل التشهير بالنقابة وتقليل أهميتها والاساءة لأعضائها.
- إذا رفض الامتثال لقرارات المؤتمر العام وقرارات وتعليمات الهيئة الإدارية.

- يحق للعضو استئناف قرار الهيئة الإدارية المتخذ بحقه عن طريق تأليف لجنة تحكيم توافق عليها الهيئة الإدارية.

8.2.3 الانتخابات:

مادة (28): الترشح:

- يفتح باب الترشح لعضوية الهيئة الإدارية في موعد تحدده الهيئة الإدارية حال انتهاء فترة ولايتها في المادة (10) ولا تقل فترة الترشح عن ثلاث أيام.
- أن يلتزم المرشح أدبياً و فعلياً بمضمون المادة (11) والخاصة بشروط عضوية الهيئة الإدارية.
- تعلن الهيئة الإدارية السابقة عن أسماء المرشحين على لوحة الاعلانات أو أية وسيلة اتصال أخرى الانتخابات بيومين على الأقل.
- إذا كان عدد المرشحين لعضوية الهيئة الإدارية أقل من عدد الأعضاء المطلوبين حسب الكوتة المذكورة في المادة (10)، يفتح باب الترشح مرة أخرى بقرار من الهيئة الإدارية السابقة لمدة اسبوع آخر.
- إذا امتنع المؤتمر العام عن تقديم مرشحين لسبب أو لآخر تستمر الهيئة الإدارية السابقة في عملها لمدة سنة أخرى.
- إذا كان عدد المرشحين لعضوية الهيئة الإدارية مساو لعدد الأعضاء المطلوبين حسب الكوتة المعتمدة، يتم تعيينهم المركزية.

مادة (29): الانتخابات:

- أن تجري الانتخابات بطريقة الاقتراع السري المباشر مع إمكانية استخدام الوسائل التكنولوجية المختلفة.
- يشرف على عملية الانتخابات لجنة من وزارة العمل.
- إذا انسحب أو استقال أحد الأعضاء الفائزين في الانتخابات يحل محله المرشح الحاصل على أكبر عدد من الأصوات ضمن الكوتة المعتمدة وفي حال عدم توفر البديل حسب الكوتة المعتمدة يتم الإعلان عن وجود شاغر ويفتح باب الترشح وتقرر الهيئة الإدارية بأغلبية أصواتها العضو الجديد.
- يحدد موعد الانتخابات من قبل الهيئة الإدارية السابقة.

- إذا تعادل اثنان من المرشحين في عدد الأصوات فإن الفائز منهما من يكون الأقدم انتساباً للنقابة و إلا فالفائز في قرعة تجري بينهما قبل الهيئة الإدارية الجديدة.

9.2.3 مؤتمر النقابة:

مادة (30): المؤتمر العام:

هو أعلى سلطة للنقابة ومن صلاحيات المؤتمر:

- مناقشة التقرير الإداري و اقراره.
- مناقشة التقرير المالي والميزانية و اقرارها.
- تعيين مدقق للحسابات.
- رسم السياسات للنقابة.

الفصل الرابع

الدراسة التطبيقية

المبحث الأول: اجراءات ومنهجية الدراسة

المبحث الثاني: تحليل محاور وفرضيات الدراسة

المبحث الأول إجراءات ومنهجية الدراسة

1.1.4 مقدمة:

يعرض هذا المبحث الإجراءات والخطوات المنهجية التي تمت في مجال الدراسة الميدانية، حيث يتناول مجتمع الدراسة، والعينة التي طبقت عليها الدراسة، إضافةً إلى توضيح الأدوات المستخدمة في الدراسة وخطواتها ومنهجها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات، وفيما يلي تفاصيل ما تقدم.

2.1.4 منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول تقييم "أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية"، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على شركة جوال، ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقوم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع، وقد تم جمع البيانات من المصادر الأولية والثانوية كما يلي:

أ. المصادر الأولية:

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بإعداد استبيانات لدراسة بعض مفردات الدراسة، وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ب. المصادر الثانوية:

قام الباحث باستخدام مصادر البيانات الثانوية في معالجة الإطار النظري للدراسة من خلال الآتي:

1. الكتب والمراجع العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة.
2. الدوريات والمقالات والدراسات المنشورة وأطروحات الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة.
3. استعان الباحث بالتقارير والنشرات الصادرة عن المؤسسات والمراكز ذات العلاقة.
4. استعان الباحث بالنسخ الإلكترونية الموجودة على صفحة الانترنت.

3.1.4 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في شركة جوال بقطاع غزة والبالغ عددهم (230) موظف، وقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم توزيع (144) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (120) استبانة، أي أن نسبة الاستجابة بلغت 83%، وبعد تفحص الاستبانات المستردة لم يستبعد أي منها نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة، وبالتالي تم تحليل (120) استبانة، أي نسبة الاستبانات التي تم تحليلها هي نفس نسبة الاستجابة وهي 83%، وفيما يلي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المعلومات الشخصية:

الوصف الإحصائي لخصائص وسمات عينة الدراسة

1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول (1.4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة

حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
80.0	96	ذكر
20.0	24	أنثى
100.0	120	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (1.4) أن 80% من أفراد عينة الدراسة من الذكور، بينما شكل الإناث ما نسبته 20% من عينة الدراسة.

2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

جدول (2.4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة

حسب العمر

النسبة %	التكرار	العمر
15.0	18	أقل من 25 سنة
41.7	50	من 25 إلى أقل من 35 سنة
28.3	34	من 35 إلى أقل من 45 سنة
15.0	18	45 سنة فأكثر
100.0	120	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (2.4) أن 15% من أفراد عينة الدراسة أعمارهم (أقل من 25 سنة)، بينما 41.7% تتراوح أعمارهم بين (25 إلى أقل من 35 سنة)، و28.3% تتراوح أعمارهم بين (35 إلى أقل من 45 سنة)، في حين أن 15% أعمارهم من (45 سنة فأكثر)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من ذوي الفئات العمرية المختلفة.

3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول (3.4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة

حسب المؤهل العلمي

النسبة%	التكرار	المؤهل العلمي
28.3	34	دبلوم
42.5	51	بكالوريوس
29.2	35	دراسات عليا
100.0	120	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (3.4) أن 28.3% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم، بينما 42.5% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، في حين أن 29.2% مؤهلهم العلمي دراسات عليا، وهذا يدل على ارتفاع المستوى التعليمي لعينة الدراسة وذلك يرجع لطبيعة عمل الشركة.

4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

جدول (4.4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة

حسب المسمى الوظيفي

النسبة%	التكرار	المسمى الوظيفي
2.5	3	مدير
2.5	3	نائب مدير
5.0	6	رئيس قسم
61.7	74	اداري
28.3	34	موظف
100.0	120	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (4.4) أن 2.5% من أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي مدير، بينما 2.5% مساهم الوظيفي نائب مدير، و5% مساهم الوظيفي رئيس قسم، و61.7% مساهم الوظيفي اداري، في حين أن 28.3% مساهم الوظيفي موظف، وهذا يدل على تنوع المسميات الوظيفية لعينة الدراسة.

5. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

جدول (5.4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة

حسب سنوات الخبرة

النسبة%	التكرار	سنوات الخبرة
28.4	34	أقل من 5 سنوات
38.3	46	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
33.3	40	10 سنوات فأكثر
100.0	120	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (5.4) أن 42.8% من أفراد عينة الدراسة خبرتهم العملية (أقل من 5 سنوات)، بينما 38.3% تتراوح خبرتهم العملية بين (5 إلى أقل من 10 سنوات)، في حين أن 33.3% خبرتهم العملية (10 سنوات فأكثر)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من ذوي الخبرات المختلفة وذلك بعكس توفر الخبرات العملية في الشركة.

4.1.4 أداة الدراسة:

قام الباحث بإعداد استبانة تدور حول "أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية" حيث تتكون استبانة الدراسة من قسمين وهما على النحو التالي:

القسم الأول: البيانات الشخصية، ويتكون من 5 فقرات وهما (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: متغيرات الدراسة، ويتكون من سبعة محاور مكونة من 56 فقرة وهي على النحو التالي:

المحور الأول: أنشطة الجماعات غير الرسمية، ويتكون من 8 فقرات.

المحور الثاني: العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية، ويتكون من 8 فقرات.

المحور الثالث: الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية، ويتكون من 8 فقرات.

المحور الرابع: الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية، ويتكون من 8 فقرات.

المحور الخامس: الرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية، ويتكون من 8 فقرات.

المحور السادس: مشاركة الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرار، ويتكون من 8 فقرات.

المحور السابع: الانتاجية، ويتكون من 8 فقرات.

وتم تصحيح الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت، بحيث تم التصحيح، وفق مقياس خماسي وتعطى الإجابة بدرجة موافق بشدة (5) درجات، الإجابة موافق (4)، الإجابة محايد (3)، الإجابة غير موافق (2)، والإجابة غير موافق بشدة (1).

ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدمة في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفترة أي (4/5=0.8)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا، كما هو موضح في جدول (6.4):

جدول (6.4) يوضح مقياس الاجابات

المقياس	درجة الموافقة	طول الفترة	الوزن النسبي المقابل للفترة
1	غير موافق بشدة	من 1 - 1.80	من 20% - 36%
2	غير موافق	أكبر من 1.80 - 2.60	أكبر 36% - 52%
3	محايد	أكبر من 2.60 - 3.40	أكبر 52% - 68%
4	غير موافق	أكبر من 3.40 - 4.20	أكبر 68% - 84%
5	غير موافق بشدة	أكبر من 4.20 - 5	أكبر 84% - 100%

5.1.4 الأساليب الإحصائية:

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package

for the Social Sciences (SPSS)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. إحصاءات وصفية منها: النسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن

النسبي، ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسي بهدف معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف متغيرات الدراسة.

2. معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient): لقياس صدق فقرات الاستبانة.

3. معامل ارتباط سبيرمان براون للتجزئة النصفية المتساوية، ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

4. اختبار التوزيع الطبيعي: اختبار كولمجروف-سمرنوف، لمعرفة ما اذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا.

5. اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test)، لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات محاور الاستبانة تساوي درجة الحياد وهي 3 أم تختلف عنها.

6. اختبار (Independent - Sample T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية.

7. اختبار (تحليل التباين الأحادي - one-Way ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث جماعات أو أكثر من البيانات الترتيبية.

8. نموذج انحدار خطي متعدد.

6.1.4 صدق وثبات الاستبانة:

أولاً: صدق الاستبانة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما أعدت لقياسه، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال التالي:

1. أداة الدراسة من وجهة نظر المحكمين

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على المشرف ثم على مجموعة من المحكمين تألفت من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة (ملحق رقم 2)، وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور الدراسة، بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمين.

2. صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 30 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، وبين جدول رقم (7.4) أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (7.4) الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
المحور الأول: أنشطة الجماعات غير الرسمية			
1.	يقوم أفراد الجماعات غير الرسمية بالاتصال المباشر مع بعضهم البعض.	0.72	*0.000
2.	يعقد أفراد الجماعات غير الرسمية الاجتماعات الاعتيادية بين المدراء والموظفين في المؤسسة.	0.69	*0.000
3.	يتشاور أفراد الجماعات غير الرسمية بخصوص القضايا المشتركة بينهم بشكل دوري.	0.73	*0.000
4.	يبادر أفراد الجماعات غير الرسمية بتنظيم مناسبات اجتماعية للعاملين في هذه الجماعات.	0.77	*0.000
5.	يقوم أفراد الجماعات غير الرسمية بتنسيق الجهود المشتركة لجمع التبرعات.	0.43	*0.000
6.	يبتكر أفراد الجماعات غير الرسمية فعاليات جديدة في العطلات.	0.90	*0.000
7.	يتواصل العاملون من أفراد الجماعات غير الرسمية بشكل مستمر فيما بينهم.	0.40	*0.000
8.	يقوم أفراد الجماعات غير الرسمية على تكريس القيم الثقافية فيما بينهم داخل المنظمة.	0.40	*0.000
المحور الثاني: العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية			
1.	تتحدد العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية من خلال مجموعة من نماذج السلوك المتوقعة، والعواطف لفرد معين.	0.47	*0.000
2.	تستمد العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية من مصادر ذات طبيعة رسمية.	0.83	*0.000
3.	تعتمد العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية على القدرة على التأثير.	0.88	*0.000
4.	تعتمد العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية على تحديد سلوك الآخرين.	0.74	*0.000
5.	تتكون العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية عندما تتشابه القيم العامة لعدد صغير من الأفراد يطورون نموذج من العلاقات التي توحد الجماعات وهي قابلة للتغيير.	0.41	*0.000
6.	تعتبر قيادة وحجم الجماعات غير الرسمية من أهم ما يكون العلاقات الشخصية لهذه الجماعات.	0.40	*0.006
7.	تعمل العلاقات الشخصية في الجماعات غير الرسمية على زيادة قنوات الاتصال لهذه الجماعات.	0.77	*0.000
8.	تعتمد العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية على التماسك.	0.65	*0.000
المحور الثالث: الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية			
1.	تزيد وسائل الاتصال القوية بين الجماعات غير الرسمية من التفاعل بينهم.	0.38	*0.000
2.	توفر وسائل الاتصال القوية بين الجماعات غير الرسمية المناخ الايجابي لعمل هذه الجماعات.	0.39	*0.000
3.	الاتصال الناجح بين الجماعات غير الرسمية يوفق بين أهداف هذه الجماعات وأهداف العاملين فيها.	0.65	*0.000
4.	تساهم وسائل الاتصال القوية بين الجماعات غير الرسمية في تحسين مستوى صنع القرار لهذه الجماعات.	0.80	*0.000
5.	تساهم وسائل الاتصال بين الجماعات غير الرسمية في توفير المعلومات لهذه الجماعات.	0.57	*0.000
6.	تساهم تقنية الاتصال بين الجماعات غير الرسمية في توفير الوقت والجهد لهذه الجماعات.	0.49	*0.000
7.	يعتبر القائد في الجماعات غير الرسمية هو محور اهتمام الأعضاء.	0.38	*0.000
8.	تساهم الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية في تطوير العمل ضمن هذه الجماعات.	0.40	*0.000
المحور الرابع: الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية			
1.	يشعر العاملون في الجماعات غير الرسمية بتدني الالتزام الوظيفي للمؤسسة.	0.82	*0.000

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
2.	يعتقد العاملون في الجماعات غير الرسمية بعدم تجانس القيم الشخصية لهم والقيم السائدة في المؤسسة.	0.88	*0.000
3.	يرى العاملون في الجماعات غير الرسمية بأنهم جزء غير فعال ضمن فريق المؤسسة.	0.90	*0.000
4.	يعتبر العاملون في الجماعات غير الرسمية بأن مشاكل المؤسسة لا تعتبر جزءاً من مشاكلهم.	0.80	*0.000
5.	يشعر العاملون في الجماعات غير الرسمية بضعف ولائهم الوظيفي للمؤسسة.	0.97	*0.000
6.	يعاني العاملون في الجماعات غير الرسمية من تدني مستوى الثقة في المؤسسة.	0.96	*0.000
7.	يشعر العاملون في الجماعات غير الرسمية بضعف الامتيازات التي تقدمها المؤسسة لهم.	0.85	*0.000
8.	يعاني العاملون في الجماعات غير الرسمية من تدني مستوى الالتزام العاطفي والمعياري تجاه المؤسسة.	0.83	*0.000
المحور الخامس: الرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية			
1.	يشعر العاملون في الجماعات غير الرسمية بضعف الأمن الوظيفي.	0.90	*0.000
2.	يعاني العاملون في الجماعات غير الرسمية من تدني الراتب الشهري.	0.87	*0.000
3.	يرى العاملون في الجماعات غير الرسمية زيادة مواعيد الدوام وعدد ساعات العمل.	0.62	*0.000
4.	يعاني العاملون في الجماعات غير الرسمية من تدني مستوى الترقيات والمكافآت.	0.88	*0.000
5.	يشعر العاملون في الجماعات غير الرسمية بضعف الشعور بالتقدير والاحترام من قبل الرؤساء.	0.55	*0.000
6.	يعاني العاملون في الجماعات غير الرسمية من تدني ظروف العمل من تهوية وإضاءة وتوافر التجهيزات والأدوات المكتبية.	0.87	*0.000
7.	يرى العاملون في الجماعات غير الرسمية تدني مستوى الأمان المستقبلي من حيث التقاعد والادخار.	0.76	*0.000
8.	يشعر العاملون في الجماعات غير الرسمية بضعف العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.	0.83	*0.000
المحور السادس: مشاركة الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرار			
1.	يشعر العاملون في الجماعات غير الرسمية بتدني مشاركتهم في اتخاذ القرار.	0.85	*0.000
2.	يرى العاملون في الجماعات غير الرسمية عدم إشراكهم في اتخاذ القرار في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم.	0.88	*0.000
3.	يعاني العاملون في الجماعات غير الرسمية من ضعف تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم لمشاركتهم في اتخاذ القرار.	0.76	*0.000
4.	يشعر العاملون في الجماعات غير الرسمية بعدم توفير المعلومات اللازمة حتى يتمكن العاملون من دراستها وتحليلها لاتخاذ القرار.	0.84	*0.000
5.	يعتقد العاملون في الجماعات غير الرسمية عدم اعطائهم الفرصة المناسبة لعملية المشاركة في اتخاذ القرار.	0.77	*0.000
6.	يشعر العاملون في الجماعات غير الرسمية بعدم إعطاء الفرصة لتحديد البدائل الممكنة لمواجهة المشكلة.	0.77	*0.000
7.	يعاني العاملون في الجماعات غير الرسمية من عدم اعطائهم الفرصة لوضع معايير تقويم الحلول المطروحة للمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها.	0.70	*0.000
8.	يشعر العاملون في الجماعات غير الرسمية بعدم إعطاء الفرصة المناسبة لتحديد النتائج المتوقعة لكل بديل.	0.86	*0.000
المحور السابع: الانتاجية			
1.	يؤثر وجود جماعات غير رسمية في العمل على تدني الأرباح.	0.91	*0.000

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
2.	يعمل وجود جماعات غير رسمية في العمل على تدني توسيع نطاق السوق.	0.89	*0.000
3.	يؤثر وجود جماعات غير رسمية في العمل على تدني خلق فرص للتوظيف والتشغيل.	0.69	*0.000
4.	يعمل وجود جماعات غير رسمية في العمل على تدني القدرة على الاستثمار.	0.92	*0.000
5.	يؤثر وجود جماعات غير رسمية في العمل على تدني انتاجية العاملين في العمل.	0.95	*0.000
6.	يعمل وجود جماعات غير رسمية في العمل على تدني جودة انتاجية العمل.	0.92	*0.000
7.	يؤثر وجود جماعات غير رسمية في العمل على تدني درجة التكامل في الإنتاج.	0.94	*0.000
8.	يعمل وجود جماعات غير رسمية في العمل على تدني حجم الإنتاج ودرجة استقراره.	0.91	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

3. الصدق البنائي:

يبين جدول رقم (8.4) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05.

جدول رقم (8.4) معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	المحور
*0.000	0.85	المحور الأول: أنشطة الجماعات غير الرسمية
*0.000	0.88	المحور الثاني: العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية
*0.000	0.82	المحور الثالث: الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية
*0.000	0.95	المحور الرابع: الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية
*0.000	0.92	المحور الخامس: الرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية
*0.000	0.75	المحور السادس: مشاركة الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرار
*0.000	0.95	المحور السابع: الانتاجية

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

ثانياً: ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم حساب الثبات بطريقتين:

1. الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ Alpha:

بعد تطبيق الاستبانة تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، حيث وجد أن قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة 0.97 وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع، والنتائج موضحة في جدول (9.4):

جدول (9.4) يوضح طريقة معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: أنشطة الجماعات غير الرسمية	8	0.79
المحور الثاني: العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية	8	0.80
المحور الثالث: الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية	8	0.81
المحور الرابع: الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية	8	0.95
المحور الخامس: الرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية	8	0.90
المحور السادس: مشاركة الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرار	8	0.92
المحور السابع: الانتاجية	8	0.96
جميع فقرات الاستبانة	56	0.97

2. الثبات بطريقة التجزئة النصفية Split_half methods:

بعد تطبيق الاستبانة تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين وهما الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية، ثم تم احتساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown، حيث تبين أن قيمة معامل الارتباط المعدل (Spearman Brown) مرتفعة ودالة إحصائياً، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع.

معامل الارتباط المعدل = $\frac{2r}{1+r}$ حيث r معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية، والنتائج موضحة في جدول (10.4):

جدول (10.4) يوضح طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

معامل الارتباط المعدل	معامل الارتباط	المحور
0.79	0.66	المحور الأول: أنشطة الجماعات غير الرسمية
0.79	0.67	المحور الثاني: العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية
0.80	0.68	المحور الثالث: الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية
0.94	0.91	المحور الرابع: الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية
0.82	0.69	المحور الخامس: الرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية
0.85	0.74	المحور السادس: مشاركة الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرار
0.90	0.83	المحور السابع: الانتاجية
0.96	0.93	جميع فقرات الاستبانة

المبحث الثاني تحليل محاور وفرضيات الدراسة

1.2.5 مقدمة:

يهدف هذا المبحث إلى تحقيق أهداف الدراسة، ومن أجل ذلك قام الباحث بجمع البيانات اللازمة من خلال أداة الدراسة "الاستبانة"، وتم تفرغها وتحليلها احصائياً، وأجراء الاختبارات اللازمة التي تم التفصيل لها في الفصل السابق، وقد استخدم الباحث برنامج Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، في تحليل البيانات، وذلك للتوصل لنتائج الدراسة.

2.2.5 اختبار التوزيع الطبيعي: اختبار كولمجروف-سمرنوف (1-Sample K-S):

فيما يلي اختبار كولمجروف سمرنوف لمعرفة ما اذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويوضح الجدول رقم (11.4) نتائج الاختبار حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من 0.05، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعملية.

جدول رقم (11.4)

اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

القيمة الاحتمالية	قيمة Z	المحور
0.15	1.13	المحور الأول: أنشطة الجماعات غير الرسمية
0.58	0.77	المحور الثاني: العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية
0.28	0.98	المحور الثالث: الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية
0.12	1.17	المحور الرابع: الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية
0.37	0.91	المحور الخامس: الرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية
0.17	1.10	المحور السادس: مشاركة الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرار
0.12	1.17	المحور السابع: الانتاجية
0.12	1.18	جميع فقرات الاستبانة

3.2.5 تحليل محاور الدراسة:

قام الباحث بإجراء تحليل لمحاور الدراسة، لمعرفة واقع هذه المحاور عند مجتمع الدراسة، وفيما يلي نتائج استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test)، لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات محاور الاستبانة تساوي درجة الحياد وهي 3 أم تختلف عنها، فإذا كانت قيمة (p-value) (sig) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، ففي هذه

الحالة تكون آراء مجتمع الدراسة تقترب من درجة الحياد وهي 3، وإذا كانت قيمة (p-value) (sig) أقل من مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ ، في هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص عن درجة الحياد، من خلال إشارة قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الحياد وهي 3 والعكس صحيح، ويمكن توضيح نتائج تحليل محاور الدراسة من خلال التالي:

1. نتائج تحليل المحور الأول: أنشطة الجماعات غير الرسمية.

للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول، فقد تم إيجاد قيمة اختبار T للعينة الواحدة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور، حيث تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 4.26، والانحراف المعياري يساوي 0.30، والوزن النسبي يساوي 85.1%، وقيمة اختبار T تساوي "46.133"، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000، وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة للمحور الأول، قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على أنشطة الجماعات غير الرسمية.

أما بالنسبة لفقرات المحور الأول فقد تبين أن كل فقرة من فقرات المحور دالة إحصائياً بمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.15 – 4.50)، وهذا يعني أن درجة الموافقة على الفقرات كانت كبيرة جداً، وقد احتلت الفقرة السادسة الترتيب الأول من حيث الأهمية، بينما احتلت الفقرات الثانية والخامسة والثامنة الترتيب الأخير، والنتائج موضحة في جدول (12.4):

جدول (12.4) نتائج اختبار T والمتوسط الحسابي والوزن النسبي للمحور الأول وفقراته

الترتيب	القيمة الاحتمالية	T قيمة	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب
3	*0.000	30.946	86.0	0.46	4.30	يقوم أفراد الجماعات غير الرسمية بالاتصال المباشر مع بعضهم البعض.	1
6	*0.000	21.921	83.0	0.57	4.15	يعقد أفراد الجماعات غير الرسمية الاجتماعات الاعتيادية بين المدراء والموظفين في المؤسسة.	2
2	*0.000	30.876	87.0	0.48	4.35	يتشاور أفراد الجماعات غير الرسمية بخصوص القضايا المشتركة بينهم بشكل دوري.	3
4	*0.000	25.431	85.0	0.54	4.25	يبادر أفراد الجماعات غير الرسمية بتنظيم مناسبات اجتماعية للعاملين في هذه الجماعات.	4
6	*0.000	26.302	83.0	0.48	4.15	يقوم أفراد الجماعات غير الرسمية بتنسيق الجهود المشتركة لجمع التبرعات.	5
1	*0.000	32.726	90.0	0.50	4.50	يبتكر أفراد الجماعات غير الرسمية فعاليات جديدة في العطلات.	6
5	*0.000	32.726	84.0	0.40	4.20	يتواصل العاملون من أفراد الجماعات غير الرسمية بشكل مستمر فيما بينهم.	7
6	*0.000	35.133	83.0	0.36	4.15	يقوم أفراد الجماعات غير الرسمية على تكريس القيم الثقافية فيما بينهم داخل المنظمة.	8
	*0.000	46.133	85.1	0.30	4.26	الدرجة الكلية للمحور الأول	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

2. نتائج تحليل المحور الثاني: العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية.

للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني، فقد تم إيجاد قيمة اختبار T للعينة الواحدة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور، حيث تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 4.14، والانحراف المعياري يساوي 0.40، والوزن النسبي يساوي 82.9%، وقيمة اختبار T تساوي "31.365"، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000، وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة للمحور الثاني، قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على محور العلاقات الشخصية للجماعات الرسمية.

أما بالنسبة لفقرات المحور الثاني فقد تبين أن كل فقرة من فقرات المحور دالة احصائياً بمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.05 – 4.45)، وهذا يعني أن درجة الموافقة على الفقرات كانت كبيرة جداً، وقد احتلت الفقرة السابعة الترتيب الأول من حيث الأهمية، بينما احتلت الفقرات الثالثة والخامسة والثامنة الترتيب الأخير، والنتائج موضحة في جدول (13.4):

جدول (13.4) نتائج اختبار T والمتوسط الحسابي والوزن النسبي للمحور الثاني وفقراته

الترتيب	القيمة الاحتمالية	T قيمة	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب
2	*0.000	21.921	83.0	0.57	4.15	تتحدد العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية من خلال مجموعة من نماذج السلوك المتوقعة، والعواطف لفرد معين.	1
5	*0.000	15.622	82.0	0.77	4.10	تستمد العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية من مصادر ذات طبيعة رسمية.	2
6	*0.000	19.431	81.0	0.59	4.05	تعتمد العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية على القدرة على التأثير .	3
2	*0.000	19.187	83.0	0.66	4.15	تعتمد العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية على تحديد سلوك الآخرين .	4
6	*0.000	29.824	81.0	0.39	4.05	تتكون العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية عندما تتشابه القيم العامة لعدد صغير من الأفراد يطورون نموذج من العلاقات التي توحد الجماعات وهي قابلة للتغيير .	5
2	*0.000	35.133	83.0	0.36	4.15	تعتبر قيادة وحجم الجماعات غير الرسمية من أهم ما يكون العلاقات الشخصية لهذه الجماعات .	6
1	*0.000	23.645	89.0	0.67	4.45	تعمل العلاقات الشخصية في الجماعات غير الرسمية على زيادة قنوات الاتصال لهذه الجماعات .	7
6	*0.000	15.480	81.0	0.74	4.05	تعتمد العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية على التماسك .	8
	*0.000	31.365	82.9	0.40	4.14	الدرجة الكلية للمحور الثاني	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

3. نتائج تحليل المحور الثالث: الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية.

للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث، فقد تم إيجاد قيمة اختبار T للعينة الواحدة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور، حيث تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 4.18، والانحراف المعياري يساوي 0.21، والوزن النسبي يساوي 83.5%، وقيمة اختبار T تساوي "61.948"، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000، وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة للمحور الثالث، قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على محور الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية.

أما بالنسبة لفقرات المحور الثالث فقد تبين أن كل فقرة من فقرات المحور دالة احصائياً بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.95 – 4.40)، وهذا يعني أن درجة الموافقة على الفقرات كانت بين الكبيرة والكبيرة جداً، وقد احتلت الفقرة الخامسة الترتيب الأول من حيث الأهمية، بينما احتلت الفقرة السابعة الترتيب الأخير، والنتائج موضحة في جدول (14.4):

جدول (14.4) نتائج اختبار T والمتوسط الحسابي والوزن النسبي للمحور الثالث وفقراته

الترتيب	القيمة الاحتمالية	T قيمة	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب
5	*0.000	35.133	83.0	0.36	4.15	تزيد وسائل الاتصال القوية بين الجماعات غير الرسمية من التفاعل بينهم.	1
3	*0.000	25.672	84.0	0.51	4.20	توفر وسائل الاتصال القوية بين الجماعات غير الرسمية المناخ الايجابي لعمل هذه الجماعات.	2
5	*0.000	26.302	83.0	0.48	4.15	الاتصال الناجح بين الجماعات غير الرسمية يوفق بين أهداف هذه الجماعات وأهداف العاملين فيها.	3
2	*0.000	25.734	87.0	0.57	4.35	تساهم وسائل الاتصال القوية بين الجماعات غير الرسمية في تحسين مستوى صنع القرار لهذه الجماعات.	4
1	*0.000	31.174	88.0	0.49	4.40	تساهم وسائل الاتصال بين الجماعات غير الرسمية في توفير المعلومات لهذه الجماعات.	5
7	*0.000	19.916	80.0	0.55	4.00	تساهم تقنية الاتصال بين الجماعات غير الرسمية في توفير الوقت والجهد لهذه الجماعات.	6
8	*0.000	26.984	79.0	0.39	3.95	يعتبر القائد في الجماعات غير الرسمية هو محور اهتمام الأعضاء.	7
3	*0.000	32.726	84.0	0.40	4.20	تساهم الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية في تطوير العمل ضمن هذه الجماعات.	8
	*0.000	61.948	83.5	0.21	4.18	الدرجة الكلية للمحور الثالث	

* المتوسط الحسابي دال احصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

4. نتائج تحليل المحور الرابع: الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية.

للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الرابع، فقد تم إيجاد قيمة اختبار T للعينة الواحدة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور، حيث تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 3.63، والانحراف المعياري يساوي 0.86، والوزن النسبي يساوي 72.5%، وقيمة اختبار T تساوي "7.931"، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000، وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة للمحور الرابع، قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على محور الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية.

أما بالنسبة لفقرات المحور الرابع فقد تبين أن كل فقرة من فقرات المحور دالة احصائياً بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.35 - 3.80)، وهذا يعني أن درجة الموافقة على الفقرات كانت كبيرة، وقد احتلت الفقرات الثانية والثامنة الترتيب الأول من حيث الأهمية، بينما احتلت الفقرة السادسة الترتيب الأخير، والنتائج موضحة في جدول (15.4):

جدول (15.4) نتائج اختبار T والمتوسط الحسابي والوزن النسبي للمحور الرابع وفقراته

الترتيب	القيمة الاحتمالية	T قيمة	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب
3	*0.000	9.777	74.0	0.78	3.70	يشعر العاملون في الجماعات غير الرسمية بتدني الالتزام الوظيفي للمؤسسة.	1
1	*0.000	8.476	76.0	1.03	3.80	يعتقد العاملون في الجماعات غير الرسمية بعدم تجانس القيم الشخصية لهم والقيم السائدة في المؤسسة.	2
7	*0.000	4.010	70.0	1.37	3.50	يرى العاملون في الجماعات غير الرسمية بأنهم جزء غير فعال ضمن فريق المؤسسة.	3
5	*0.000	8.182	72.0	0.80	3.60	يعتبر العاملون في الجماعات غير الرسمية بأن مشاكل المؤسسة لا تعتبر جزءاً من مشاكلهم.	4
6	*0.000	5.601	71.0	1.08	3.55	يشعر العاملون في الجماعات غير الرسمية بضعف ولائهم الوظيفي للمؤسسة.	5
8	*0.000	3.964	67.0	0.97	3.35	يعاني العاملون في الجماعات غير الرسمية من تدني مستوى الثقة في المؤسسة.	6
3	*0.000	9.062	74.0	0.85	3.70	يشعر العاملون في الجماعات غير الرسمية بضعف الامتيازات التي تقدمها المؤسسة لهم.	7
1	*0.000	9.411	76.0	0.93	3.80	يعاني العاملون في الجماعات غير الرسمية من تدني مستوى الالتزام العاطفي والمعياري تجاه المؤسسة.	8
	*0.000	7.931	72.5	0.86	3.63	الدرجة الكلية للمحور الرابع	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

5. نتائج تحليل المحور الخامس: الرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية.

للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الخامس، فقد تم إيجاد قيمة اختبار T للعينة الواحدة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور، حيث تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 3.80، والانحراف المعياري يساوي 0.77، والوزن النسبي يساوي 76%، وقيمة اختبار T تساوي "11.350"، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000، وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة للمحور الخامس، قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على محور الرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية.

أما بالنسبة لفقرات المحور الخامس فقد تبين أن كل فقرة من فقرات المحور دالة إحصائياً بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.50 - 4.15)، وهذا يعني أن درجة الموافقة على الفقرات تراوحت بين الكبيرة والكبيرة جداً، وقد احتلت الفقرة الثانية الترتيب الأول من حيث الأهمية، بينما احتلت الفقرة الخامسة الترتيب الأخير، والنتائج موضحة في جدول (16.4):

جدول (16.4) نتائج اختبار T والمتوسط الحسابي والوزن النسبي للمحور الخامس وفقراته

الترتيب	القيمة الاحتمالية	T قيمة	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب
3	*0.000	8.103	76.0	1.08	3.80	يشعر العاملون في الجماعات غير الرسمية بضعف الأمن الوظيفي.	1
1	*0.000	15.837	83.0	0.80	4.15	يعاني العاملون في الجماعات غير الرسمية من تدني الراتب الشهري.	2
2	*0.000	12.879	79.0	0.81	3.95	يرى العاملون في الجماعات غير الرسمية زيادة مواعيد الدوام وعدد ساعات العمل.	3
3	*0.000	11.662	76.0	0.75	3.80	يعاني العاملون في الجماعات غير الرسمية من تدني مستوى الترقيات والمكافآت.	4
8	*0.000	5.596	70.0	0.98	3.50	يشعر العاملون في الجماعات غير الرسمية بضعف الشعور بالتقدير والاحترام من قبل الرؤساء.	5
7	*0.000	5.111	72.0	1.29	3.60	يعاني العاملون في الجماعات غير الرسمية من تدني ظروف العمل من تهوية وإضاءة وتوافر التجهيزات والأدوات المكتبية.	6
3	*0.000	8.476	76.0	1.03	3.80	يرى العاملون في الجماعات غير الرسمية تدني مستوى الأمان المستقبلي من حيث التقاعد والادخار.	7
3	*0.000	8.476	76.0	1.03	3.80	يشعر العاملون في الجماعات غير الرسمية بضعف العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.	8
	*0.000	11.350	76.0	0.77	3.80	الدرجة الكلية للمحور الخامس	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

6. نتائج تحليل المحور السادس: مشاركة الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرار.

للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور السادس، فقد تم إيجاد قيمة اختبار T للعينة الواحدة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور، حيث تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 3.74، والانحراف المعياري يساوي 0.70، والوزن النسبي يساوي 74.9%، وقيمة اختبار T تساوي "11.667"، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000، وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة للمحور السادس، قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على محور مشاركة الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرار.

أما بالنسبة لفقرات المحور السادس فقد تبين أن كل فقرة من فقرات المحور دالة إحصائياً بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.55 – 4.00)، وهذا يعني أن درجة الموافقة على الفقرات تراوحت بين الكبيرة والكبيرة جداً، وقد احتلت الفقرة الثانية الترتيب الأول من حيث الأهمية، بينما احتلت الفقرة الثامنة الترتيب الأخير، والنتائج موضحة في جدول (17.4):

جدول (17.4) نتائج اختبار T والمتوسط الحسابي والوزن النسبي للمحور السادس وفقراته

الترتيب	القيمة الاحتمالية	T قيمة	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب
3	*0.000	9.147	77.0	1.02	3.85	يشعر العاملون في الجماعات غير الرسمية بتدني مشاركتهم في اتخاذ القرار.	1
1	*0.000	10.909	80.0	1.00	4.00	يرى العاملون في الجماعات غير الرسمية عدم إشراكهم في اتخاذ القرار في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم.	2
7	*0.000	8.182	72.0	0.80	3.60	يعاني العاملون في الجماعات غير الرسمية من ضعف تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم لمشاركتهم في اتخاذ القرار.	3
4	*0.000	9.062	74.0	0.85	3.70	يشعر العاملون في الجماعات غير الرسمية بعدم توفير المعلومات اللازمة حتى يتمكن العاملون من دراستها وتحليلها لاتخاذ القرار.	4
2	*0.000	14.025	78.0	0.70	3.90	يعتقد العاملون في الجماعات غير الرسمية عدم اعطائهم الفرصة المناسبة لعملية المشاركة في اتخاذ القرار.	5
4	*0.000	9.777	74.0	0.78	3.70	يشعر العاملون في الجماعات غير الرسمية بعدم إعطاء الفرصة لتحديد البدائل الممكنة لمواجهة المشكلة.	6
6	*0.000	6.995	73.0	1.02	3.65	يعاني العاملون في الجماعات غير الرسمية عدم اعطائهم الفرصة لوضع معايير تقويم الحلول المطروحة للمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها.	7
8	*0.000	8.109	71.0	0.74	3.55	يشعر العاملون في الجماعات غير الرسمية بعدم إعطاء الفرصة المناسبة لتحديد النتائج المتوقعة لكل بديل.	8
	*0.000	11.667	74.9	0.70	3.74	الدرجة الكلية للمحور السادس	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

7. نتائج تحليل المحور السابع: الانتاجية.

للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور السابع، فقد تم إيجاد قيمة اختبار T للعينة الواحدة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور، حيث تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 3.53، والانحراف المعياري يساوي 1.05، والوزن النسبي يساوي 70.6%، وقيمة اختبار T تساوي "5.530"، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000، وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة للمحور السادس، قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على محور الانتاجية.

أما بالنسبة لفقرات المحور السابع فقد تبين أن كل فقرة من فقرات المحور دالة احصائياً بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.30 - 3.85)، وهذا يعني أن درجة الموافقة على الفقرات كبيرة، وقد احتلت الفقرة الثالثة الترتيب الأول من حيث الأهمية، بينما احتلت الفقرة الخامسة الترتيب الأخير، والنتائج موضحة في جدول (18.4):

جدول (18.4) نتائج اختبار T والمتوسط الحسابي والوزن النسبي للمحور السابع وفقراته

الترتيب	القيمة الاحتمالية	T قيمة	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب
3	*0.000	6.678	73.0	1.07	3.65	يؤثر وجود جماعات غير رسمية في العمل على تدني الأرباح.	1
5	*0.000	4.087	68.0	1.07	3.40	يعمل وجود جماعات غير رسمية في العمل على تدني توسيع نطاق السوق.	2
1	*0.000	10.193	77.0	0.91	3.85	يؤثر وجود جماعات غير رسمية في العمل على تدني خلق فرص للتوظيف والتشغيل.	3
2	*0.000	8.233	75.0	1.00	3.75	يعمل وجود جماعات غير رسمية في العمل على تدني القدرة على الاستثمار.	4
8	*0.000	2.663	66.0	1.23	3.30	يؤثر وجود جماعات غير رسمية في العمل على تدني انتاجية العاملين في العمل.	5
5	*0.000	3.308	68.0	1.32	3.40	يعمل وجود جماعات غير رسمية في العمل على تدني جودة انتاجية العمل.	6
5	*0.000	2.983	68.0	1.47	3.40	يؤثر وجود جماعات غير رسمية في العمل على تدني درجة التكامل في الإنتاج.	7
4	*0.000	4.123	70.0	1.33	3.50	يعمل وجود جماعات غير رسمية في العمل على تدني حجم الإنتاج ودرجة استقراره.	8
	*0.000	5.530	70.6	1.05	3.53	الدرجة الكلية للمحور السابع	

* المتوسط الحسابي دال احصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

8. نتائج تحليل جميع محاور الدراسة

للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع محاور الدراسة، فقد تم إيجاد قيمة اختبار T للعينة الواحدة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية لجميع محاور الدراسة، حيث تبين أن المتوسط الحسابي لجميع محاور الدراسة يساوي 3.90، والانحراف المعياري يساوي 0.55، والوزن النسبي يساوي 77.9%، وقيمة اختبار T تساوي "17.844"، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000، وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لجميع محاور الدراسة، قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع محاور الدراسة.

ومن خلال تحليل محاور الدراسة احتل محور أنشطة الجماعات غير الرسمية المرتبة الأولى بوزن نسبي 85.1%، بينما احتل محور الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية المرتبة الثانية بوزن نسبي 83.5%، واحتل محور العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية المرتبة الثالثة بوزن نسبي 82.9%، واحتل محور الرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية المرتبة الرابعة بوزن نسبي 76%، واحتل محور مشاركة الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرار المرتبة الخامسة بوزن نسبي 74.9%، واحتل محور الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية المرتبة السادسة بوزن نسبي 72.5%، في حين احتل محور الانتاجية المرتبة السابعة والأخيرة بوزن نسبي 70.6%، والنتائج موضحة في جدول (19.4):

جدول (19.4) نتائج اختبار T والمتوسط الحسابي والوزن النسبي

لجميع محاور الدراسة

الترتيب	القيمة الاحتمالية	T قيمة	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
1	*0.000	46.133	85.1	0.30	4.26	المحور الأول: أنشطة الجماعات غير الرسمية
3	*0.000	31.365	82.9	0.40	4.14	المحور الثاني: العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية
2	*0.000	61.948	83.5	0.21	4.18	المحور الثالث: الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية
6	*0.000	7.931	72.5	0.86	3.63	المحور الرابع: الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية
4	*0.000	11.350	76.0	0.77	3.80	المحور الخامس: الرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية
5	*0.000	11.667	74.9	0.70	3.74	المحور السادس: مشاركة الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرار
7	*0.000	5.530	70.6	1.05	3.53	المحور السابع: الانتاجية
	*0.000	17.844	77.9	0.55	3.90	جميع محاور الدراسة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

4.2.5 تحليل فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين سمات الجماعات غير الرسمية والانتاجية. للإجابة على هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين سمات الجماعات غير الرسمية والانتاجية، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (20.4) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين سمات الجماعات غير الرسمية والانتاجية

الانتاجية		سمات الجماعات غير الرسمية بشكل عام
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
*0.000	0.92	

* الارتباط دال احصائياً

تبين من النتائج الموضحة في جدول (20.4) وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين سمات الجماعات غير الرسمية والانتاجية، حيث أن قيمة $(R=0.92, p\text{-value}<0.05)$.

وتتبع من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين أنشطة الجماعات غير الرسمية والانتاجية.

للإجابة على هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين أنشطة الجماعات غير الرسمية والانتاجية، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (21.4) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين أنشطة الجماعات غير الرسمية والانتاجية

الانتاجية		أنشطة الجماعات غير الرسمية
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
*0.000	0.93	

* الارتباط دال احصائياً

تبين من النتائج الموضحة في جدول (21.4) وجود علاقة ارتباطيه طردية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة الجماعات غير الرسمية والانتاجية، حيث أن قيمة ($R=0.93, p\text{-value}<0.05$). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد الجماعات غير الرسمية تقوم بنشاطات مختلفة من خلال الاتصال المباشر ببعضهم البعض بشكل مستمر، وتكريس القيم الثقافية فيما بينهم داخل المنظمة، وابتكارهم لفعاليات جديدة. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (عز الدين، 2008).

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية والانتاجية. للإجابة على هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية والانتاجية، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (22.4) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية والانتاجية

الانتاجية		العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
*0.000	0.77	

* الارتباط دال احصائياً

تبين من النتائج الموضحة في جدول (22.4) وجود علاقة ارتباطيه طردية ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية والانتاجية، حيث أن قيمة ($R=0.77, p\text{-value}<0.05$).

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية مصادر ذات طبيعة رسمية، وتعتمد على القدرة على التأثر وتحديد سلوك الآخرين، وأن هذه العلاقات تعمل على زيادة قنوات الاتصال والتماسك بين هذه الجماعات. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (Pirkko, 2012).

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية والانتاجية. للإجابة على هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية والانتاجية، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (23.4) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة

بين الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية والانتاجية

الانتاجية		الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
*0.000	0.81	

* الارتباط دال احصائياً

تبين من النتائج الموضحة في جدول (23.4) وجود علاقة ارتباطيه طردية ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية والانتاجية، حيث أن قيمة $(R=0.81, p\text{-value}<0.05)$.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية تزيد من التفاعل بينهم، وتوفر المناخ الايجابي لعمل هذه الجماعات، وتحقق أهداف هذه الجماعات وأهداف العاملين فيها، وتساهم في توفير المعلومات والوقت الجهد وتعمل على تحسين مستوى صنع القرار لهذه الجماعات. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (عز الدين، 2008) ودراسة (Ergen,2010).

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية والانتاجية. للإجابة على هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية والانتاجية، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (24.4) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة

بين الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية والانتاجية

الانتاجية		الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
*0.000	0.91	

* الارتباط دال احصائياً

تبين من النتائج الموضحة في جدول (24.4) وجود علاقة ارتباطيه طردية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية والانتاجية، حيث أن قيمة $(R=0.91, p\text{-value}<0.05)$.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الالتزام الوظيفي له دور في نشاط وحركية وحتى نشأة الجماعات غير الرسمية، حيث أن الأفراد في حالة كفاية المكافآت المادية وتحقيق إشباع مرتفع يقومون بتشكيل جماعات غير رسمية لتدعيم التفاعل بينهما. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Dolatabadi,2012).

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين الرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية والانتاجية. للإجابة على هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية والانتاجية، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (25.4) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية والانتاجية

الانتاجية		الرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
*0.000	0.87	

* الارتباط دال احصائياً

تبين من النتائج الموضحة في جدول (25.4) وجود علاقة ارتباطيه طردية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية والانتاجية، حيث أن قيمة $(R=0.87, p\text{-value}<0.05)$.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الرضا الوظيفي أيضاً له دور في نشاط الجماعات غير الرسمية، حيث أن العاملين في حالة عدم رضاهم عن عملهم فيكون انتماؤهم وتشكيلهم للجماعات غير الرسمية من أجل دعم الدور النقابي لهم والمطالبة بحقوقهم المادية كالأجر، الترقية والمكافآت، ويتم ذلك من خلال الاضرابات، وتقييد الانتاج. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشهري، 2002)، ودراسة (Ali & Haider, 2012).

الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين مشاركة الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرار والانتاجية. للإجابة على هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين مشاركة الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرار والانتاجية، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (26.4) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين مشاركة الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرار والانتاجية

الانتاجية		مشاركة الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرار
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
*0.000	0.60	

* الارتباط دال احصائياً

تبين من النتائج الموضحة في جدول (26.4) وجود علاقة ارتباطيه طردية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرار والانتاجية، حيث أن قيمة $(R=0.60, p\text{-value}<0.05)$.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن للمنظمة دور في محاولة توفير التقارب بين الأهداف الرسمية وأهداف الجماعات غير الرسمية في حدود سلامة الأهداف العامة الرئيسية والاستراتيجية ومحاولة مشاركة العاملين في القرارات وإشعارهم بالأهمية لأن ذلك يؤدي بالضرورة إلى الابتعاد عن حالات التوتر والصراع وعدم الرضا.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية تعزى للبيانات الشخصية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة). وتتبقى منها الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية تعزى للجنس. للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T " لعينتين مستقلتين لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية تعزى للجنس، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (27.4) نتائج اختبار (T) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية تعزى للجنس

مستوى الدلالة	قيمة اختبار T	أنثى		ذكر		المحور
		الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
//0.411	0.830	0.23	4.22	0.31	4.27	أنشطة الجماعات غير الرسمية
//0.478	0.716	0.38	4.09	0.41	4.16	العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية
//0.461	0.741	0.11	4.16	0.23	4.18	الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية
//0.998	0.001	0.68	3.63	0.91	3.63	الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية
//0.890	0.139	0.72	3.78	0.79	3.80	الرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية
//0.129	1.561	0.90	3.50	0.63	3.80	مشاركة الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرار
//0.998	0.001	0.47	3.90	0.48	3.97	سمات الجماعات غير الرسمية بشكل عام
//0.481	0.712	0.76	3.53	1.12	3.53	الانتاجية

// قيمة مستوى الدلالة غير دالة احصائياً عند 0.05

تبين من النتائج الموضحة في جدول (27.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية تعزى للجنس، حيث أن القيمة الاحتمالية لجميع محاور الدراسة أكبر من 0.05. ويعزو الباحث أن عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة احصائية بين الذكور والاناث يرجع إلى أن متغير الجنس عامل غير مؤثر أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية تعزى للعمر. للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (تحليل التباين الأحادي One Way Anova) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية تعزى للعمر، والنتائج موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (28.4) نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية تعزى للعمر

القيمة الاحتمالية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
*0.000	20.720	1.232	3	3.695	بين الجماعات	أنشطة الجماعات غير الرسمية
		0.059	116	6.895	داخل الجماعات	
			119	10.589	المجموع	
*0.000	16.592	1.901	3	5.702	بين الجماعات	العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية
		0.115	116	13.287	داخل الجماعات	
			119	18.989	المجموع	
*0.000	7.264	0.271	3	0.812	بين الجماعات	الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية
		0.037	116	4.325	داخل الجماعات	
			119	5.138	المجموع	
*0.000	11.847	6.933	3	20.800	بين الجماعات	الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية
		0.585	116	67.887	داخل الجماعات	
			119	88.688	المجموع	
*0.000	17.666	7.417	3	22.250	بين الجماعات	الرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية
		0.420	116	48.700	داخل الجماعات	
			119	70.950	المجموع	
*0.000	25.244	7.640	3	22.920	بين الجماعات	مشاركة الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرار
		0.303	116	35.107	داخل الجماعات	
			119	58.027	المجموع	
*0.000	21.152	3.187	3	9.561	بين الجماعات	سمات الجماعات غير الرسمية بشكل عام
		0.151	116	17.478	داخل الجماعات	
			119	27.039	المجموع	
*0.000	17.262	13.559	3	40.676	بين الجماعات	الانتاجية
		0.785	116	91.113	داخل الجماعات	
			119	131.78	المجموع	

* قيمة مستوى الدلالة دالة احصائياً عند 0.05

تبين من النتائج الموضحة في جدول (28.4) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية تعزى لمتغير العمر، ويمكن توضيح هذه الفروق من خلال المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة لمتغير العمر من خلال جدول (29.4):

جدول (29.4) المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة لمتغير العمر حول أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية

المتوسط الحسابي				المحور
أقل من 25 سنة	من 25 إلى أقل من 35 سنة	من 35 إلى أقل من 45 سنة	أكثر من 45 سنة	
3.92	4.21	4.39	4.48	أنشطة الجماعات غير الرسمية
3.71	4.19	4.13	4.49	العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية
4.00	4.19	4.18	4.29	الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية
2.79	3.64	3.68	4.30	الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية
3.08	3.63	4.04	4.53	الرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية
2.75	3.91	3.79	4.20	مشاركة الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرار
3.38	3.96	4.04	4.38	سمات الجماعات غير الرسمية بشكل عام
2.33	3.49	3.78	4.37	الانتاجية

تشير النتائج الموضحة في جدول (29.4) أنه توجد فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية تعزى لمتغير العمر لصالح عينة الدراسة الذين أعمارهم 45 سنة فأكثر.

ويعزو الباحث وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية تعزى لمتغير العمر لصالح عينة الدراسة الذين أعمارهم 45 سنة فأكثر إلى أن الأفراد الذين أعمارهم 45 سنة فأكثر قد تجاوزوا مرحلة النضج وأصبح لديهم تفكير متزن وخبرة وتمرس في العمل وذلك من سمات أفراد الجماعات غير الرسمية.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية تعزى للمؤهل العلمي.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (تحليل التباين الأحادي One Way Anova) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية تعزى للمؤهل العلمي، والنتائج موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (30.4) نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية تعزى للمؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
//0.144	1.971	0.173	2	0.345	بين الجماعات	أنشطة الجماعات غير الرسمية
		0.088	117	10.244	داخل الجماعات	
			119	10.589	المجموع	
*0.018	4.186	0.634	2	1.268	بين الجماعات	العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية
		0.151	117	17.721	داخل الجماعات	
			119	18.989	المجموع	
//0.102	2.330	0.098	2	0.197	بين الجماعات	الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية
		0.042	117	4.941	داخل الجماعات	
			119	5.138	المجموع	
*0.050	3.082	2.219	2	4.439	بين الجماعات	الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية
		0.720	117	84.249	داخل الجماعات	
			119	88.688	المجموع	
//0.379	0.978	0.583	2	1.166	بين الجماعات	الرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية
		0.596	117	69.784	داخل الجماعات	
			119	70.950	المجموع	
*0.022	3.942	1.831	2	3.663	بين الجماعات	مشاركة الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرار
		0.465	117	54.364	داخل الجماعات	
			119	58.027	المجموع	
*0.054	2.992	0.658	2	1.316	بين الجماعات	سمات الجماعات غير الرسمية بشكل عام
		0.220	117	25.723	داخل الجماعات	
			119	27.039	المجموع	
//0.074	2.669	2.875	2	5.749	بين الجماعات	الانتاجية
		1.077	117	126.04	داخل الجماعات	
			119	131.78	المجموع	

* القيمة الاحتمالية دالة احصائياً عند 0.05

// القيمة الاحتمالية غير دالة احصائياً عند 0.05

تبين من النتائج الموضحة في جدول (30.4) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكل من (أنشطة الجماعات غير الرسمية، الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية، الرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية، الانتاجية)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين لهذه المحاور تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما تبين من النتائج أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكل من (العلاقات الشخصية بين الجماعات غير الرسمية، الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية، مشاركة الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرار، سمات الجماعات غير الرسمية بشكل عام)، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين لهذه المحاور تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويمكن توضيح هذه الفروق من خلال المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة لمتغير المؤهل العلمي من خلال جدول (31.4):

جدول (31.4) المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة لمتغير المؤهل العلمي حول أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية

المتوسط الحسابي			المحور
دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	
4.34	4.23	4.21	أنشطة الجماعات غير الرسمية
4.30	4.07	4.09	العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية
4.23	4.13	4.18	الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية
3.91	3.56	3.42	الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية
3.95	3.71	3.78	الرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية
3.98	3.73	3.52	مشاركة الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرار
4.12	3.91	3.87	سمات الجماعات غير الرسمية بشكل عام
3.87	3.41	3.37	الانتاجية

تشير النتائج الموضحة في جدول (31.4) أنه توجد فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح عينة الدراسة من حملة الدراسات العليا.

ويعزو الباحث وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، إلى أن أفراد عينة الدراسة من حملة شهادة الدراسات العليا يتمتعون بمواهب أكبر من أفراد عينة الدراسة ذوي شهادات الدبلوم والبكالوريوس وذلك من سمات الجماعات غير الرسمية.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية تعزى للمسمى الوظيفي.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية تعزى للمسمى الوظيفي، والنتائج موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (32.4) نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية تعزى للمسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية	F قيمة المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
//0.167	1.649	0.144	4	0.574	بين الجماعات	أنشطة الجماعات غير الرسمية
		0.087	115	10.015	داخل الجماعات	
			119	10.589	المجموع	
//0.256	1.351	0.213	4	0.852	بين الجماعات	العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية
		0.158	115	18.137	داخل الجماعات	
			119	18.989	المجموع	
//0.195	1.541	0.065	4	0.261	بين الجماعات	الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية
		0.042	115	4.876	داخل الجماعات	
			119	5.138	المجموع	
*0.016	3.196	2.218	4	8.871	بين الجماعات	الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية
		0.694	115	79.816	داخل الجماعات	
			119	88.688	المجموع	
*0.024	2.938	1.645	4	6.579	بين الجماعات	الرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية
		0.560	115	64.371	داخل الجماعات	
			119	70.950	المجموع	
//0.175	1.614	0.771	4	3.084	بين الجماعات	مشاركة الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرار
		0.478	115	54.942	داخل الجماعات	
			119	58.027	المجموع	
//0.057	2.370	0.515	4	2.059	بين الجماعات	سمات الجماعات غير الرسمية بشكل عام
		0.217	115	24.980	داخل الجماعات	
			119	27.039	المجموع	
*0.002	4.612	4.555	4	18.219	بين الجماعات	الانتاجية
		0.988	115	113.57	داخل الجماعات	
			119	131.78	المجموع	

* القيمة الاحتمالية دالة احصائياً عند 0.05

// القيمة الاحتمالية غير دالة احصائياً عند 0.05

تبين من النتائج الموضحة في جدول (32.4) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكل من (أنشطة الجماعات غير الرسمية، العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية، الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية، مشاركة الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرار، سمات الجماعات غير الرسمية بشكل عام)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين لهذه المحاور تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، كما تبين من النتائج أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكل من (الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية، الرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية، الانتاجية)، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين لهذه المحاور تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ويمكن توضيح هذه الفروق من خلال المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة لمتغير المسمى الوظيفي من خلال جدول (33.4):

جدول (33.4) المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة لمتغير المسمى الوظيفي حول أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية

المتوسط الحسابي					المحور
موظف	اداري	رئيس قسم	نائب مدير	مدير	
4.21	4.29	4.00	4.29	4.33	أنشطة الجماعات غير الرسمية
4.09	4.18	4.00	3.83	4.42	العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية
4.18	4.19	4.00	4.08	4.29	الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية
3.42	3.79	2.75	3.21	3.92	الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية
3.78	3.88	2.88	3.42	4.21	الرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية
3.52	3.85	3.63	3.54	4.04	مشاركة الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرار
3.87	4.03	3.54	3.73	4.20	سمات الجماعات غير الرسمية بشكل عام
3.37	3.72	2.00	3.33	3.88	الانتاجية

تشير النتائج الموضحة في جدول (33.4) أنه توجد فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح عينة الدراسة الذين مساهم الوظيفي مدير. ويعزو الباحث وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، إلى أن المديرين لديهم خبرة وكفاءة وقيادة أكبر من ذوي المسميات الوظيفية الأخرى، وذلك من سمات الجماعات غير الرسمية.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية تعزى لسنوات الخبرة.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (تحليل التباين الأحادي One Way Anova) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية تعزى لسنوات الخبرة، والنتائج موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (34.4) نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية تعزى لسنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
*0.002	6.603	0.537	2	1.074	بين الجماعات	أنشطة الجماعات غير الرسمية
		0.081	117	9.515	داخل الجماعات	
			119	10.589	المجموع	
*0.000	25.878	2.912	2	5.824	بين الجماعات	العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية
		0.113	117	13.165	داخل الجماعات	
			119	18.989	المجموع	
*0.000	15.613	0.541	2	1.082	بين الجماعات	الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية
		0.035	117	4.055	داخل الجماعات	
			119	5.138	المجموع	
*0.014	4.398	3.101	2	6.201	بين الجماعات	الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية
		0.705	117	82.486	داخل الجماعات	
			119	88.688	المجموع	
*0.000	11.751	5.934	2	11.868	بين الجماعات	الرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية
		0.505	117	59.082	داخل الجماعات	
			119	70.950	المجموع	
*0.000	42.224	12.163	2	24.325	بين الجماعات	مشاركة الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرار
		0.288	117	33.702	داخل الجماعات	
			119	58.027	المجموع	
*0.000	17.233	3.076	2	6.153	بين الجماعات	سمات الجماعات غير الرسمية بشكل عام
		0.179	117	20.886	داخل الجماعات	
			119	27.039	المجموع	
*0.000	8.974	8.764	2	17.527	بين الجماعات	الانتاجية
		0.977	117	114.26	داخل الجماعات	
			119	131.78	المجموع	

* القيمة الاحتمالية دالة احصائياً عند 0.05

تبين من النتائج الموضحة في جدول (34.4) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ويمكن توضيح هذه الفروق من خلال المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة لمتغير سنوات الخبرة من خلال جدول (35.4):

جدول (35.4) المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة لمتغير سنوات الخبرة حول أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية

المحور	المتوسط الحسابي		
	أقل من 5 سنوات	5 إلى أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
أنشطة الجماعات غير الرسمية	4.14	4.24	4.38
العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية	3.79	4.27	4.30
الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية	4.03	4.25	4.22
الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية	3.28	3.70	3.84
الرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية	3.38	3.78	4.18
مشاركة الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرار	3.03	3.99	4.07
سمات الجماعات غير الرسمية بشكل عام	3.61	4.04	4.16
الانتاجية	2.96	3.61	3.93

تشير النتائج الموضحة في جدول (35.4) أنه توجد فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح عينة الدراسة الذين سنوات الخبرة لديهم 10 سنوات فأكثر.

ويعزو الباحث وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، إلى أن سنوات الخبرة تلعب دوراً كبيراً في محاور الدراسة، حيث أن الخبرات القليلة عادة ما يكونوا في ريب ما هو جديد ويفضلون تقليد اساليب الآخرين أكثر من أن يخاطروا بأساليب جديدة لربما تحقق لهم النجاح أو لا تحققه، الأمر الذي يكون على عكس ذلك عند ذوي الخبرات الكبيرة.

5.2.5 نموذج الانحدار الخطي المتعدد:

لقد تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين سمات الجماعات غير الرسمية وبين الانتاجية، وايجاد معادلة تربط بينهما.

جدول (36.4) يوضح نتيجة طريقة stepwise: الانحدار الخطي المتعدد

المحور	قيمة المعامل	قيمة T	القيمة الاحتمالية
المقدار الثابت	-8.997	-20.855	*0.000
أنشطة الجماعات غير الرسمية	1.623	15.562	*0.000
الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية	0.884	6.915	*0.000
الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية	0.523	16.197	*0.000

من خلال النتائج الموضحة في جدول (36.4) تم استخدام طريقة "stepwise" لإيجاد أفضل معادلة لخط الانحدار المتعدد وقد تبين أن الأبعاد الثلاثة: (أنشطة الجماعات غير الرسمية، الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية، الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية) حسب الترتيب تؤثر بصورة جوهرية على الانتاجية حسب طريقة "stepwise"، حيث لوحظ أن القيمة الاحتمالية للأبعاد الثلاثة تساوي 0.000.

كما أن معامل التحديد يساوي 0.96، وهذا يعني أن متغيرات (أنشطة الجماعات غير الرسمية، الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية، الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية) فسرت 96% من التباين الكلي في درجة الانتاجية والباقي يرجع لعوامل أخرى.

ويمكن صياغة معادلة الانحدار للتنبؤ بدرجة الانتاجية بمعلومية درجة (أنشطة الجماعات غير الرسمية، الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية، الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية) في الصورة التالية:

الانتاجية = -8.997 + 1.623 (أنشطة الجماعات غير الرسمية) + 0.884 (الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية) + 0.523 (الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية) .

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1.5 النتائج:

بعد تحليل البيانات واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن سردها في

الآتي:

- وجود علاقة ارتباطيه طردية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة الجماعات غير الرسمية والانتاجية، مما يدل على أن أفراد الجماعات غير الرسمية تقوم بنشاطات مختلفة من خلال الاتصال المباشر ببعضهم البعض بشكل مستمر، وتكريس القيم الثقافية فيما بينهم داخل المنظمة، وابتكارهم لفعاليات جديدة.

- وجود علاقة ارتباطيه طردية ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية والانتاجية، مما يدل على أن العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية مصادر ذات طبيعة رسمية، وتعتمد على القدرة على التأثر وتحديد سلوك الآخرين، وأن هذه العلاقات تعمل على زيادة قنوات الاتصال والتماسك بين هذه الجماعات.

- وجود علاقة ارتباطيه طردية ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية والانتاجية، مما يدل على أن الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية تزيد من التفاعل بينهم، وتوفر المناخ الايجابي لعمل هذه الجماعات، وتحقق أهداف هذه الجماعات وأهداف العاملين فيها، وتساهم في توفير المعلومات والوقت الجهد وتعمل على تحسين مستوى صنع القرار لهذه الجماعات.

- وجود علاقة ارتباطيه طردية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية والانتاجية، مما يدل على أن الالتزام الوظيفي له دور في نشاط وحركية وحتى نشأة الجماعات غير الرسمية، حيث أن الأفراد في حالة كفاية المكافآت المادية وتحقيق إشباع مرتفع يقومون بتشكيل جماعات غير رسمية لتدعيم التفاعل بينهما.

- وجود علاقة ارتباطيه طردية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية والانتاجية، مما يدل على أن الرضا الوظيفي أيضاً له دور في نشاط الجماعات غير الرسمية، حيث أن العاملين في حالة عدم رضاهم عن عملهم فيكون انتماءهم وتشكيلهم للجماعات غير

الرسمية من أجل دعم الدور النقابي لهم والمطالبة بحقوقهم المادية كالأجر، الترقية والمكافآت، ويتم ذلك من خلال الاضرابات، وتقييد الانتاج.

— وجود علاقة ارتباطيه طردية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرار والانتاجية، مما يدل على أن للمنظمة دور في محاولة توفير التقارب بين الأهداف الرسمية وأهداف الجماعات غير الرسمية في حدود سلامة الأهداف العامة الرئيسية والاستراتيجية ومحاولة مشاركة العاملين في القرارات وإشعارهم بالأهمية لأن ذلك يؤدي بالضرورة إلى الابتعاد عن حالات التوتر والصراع وعدم الرضا.

— عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية تعزى للجنس، مما يدل على أن متغير الجنس عامل غير مؤثر في أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية.

— وجود فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية تعزى لمتغير العمر، لصالح عينة الدراسة الذين أعمارهم 45 سنة فأكثر.

— عدم وجود فروق في متوسطات استجابات المبحوثين للمحاور التالية (أنشطة الجماعات غير الرسمية، الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية، الرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية، الانتاجية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق في متوسطات استجابات المبحوثين للمحاور التالية (العلاقات الشخصية بين الجماعات غير الرسمية، الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية، مشاركة الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرار، سمات الجماعات غير الرسمية بشكل عام) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والفروق كانت لصالح عينة الدراسة من حملة الدراسات العليا.

— عدم وجود فروق في متوسطات استجابات المبحوثين للمحاور التالية (أنشطة الجماعات غير الرسمية، العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية، الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية، مشاركة الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرار، سمات الجماعات غير الرسمية بشكل عام) تعزى لمتغير للمسمى الوظيفي، ووجود فروق في متوسطات استجابات المبحوثين

للمحاور التالية (الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية، الرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية، الانتاجية) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، والفروق كانت لصالح الذين مساهم الوظيفي مدير.

- وجود فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، لصالح عينة الدراسة الذين سنوات الخبرة لديهم 10 سنوات فأكثر.

- وجود أثر للمتغيرات التالية (أنشطة الجماعات غير الرسمية، الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية، الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية) بصورة جوهريّة على الانتاجية حسب طريقة "stepwise"، حيث أن هذه المتغيرات فسرت 96% من التباين الكلي في درجة الانتاجية.

2.5 التوصيات:

- دعم الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية باتصالات وأكثر مرونة من شأنها توفير المناخ الايجابي والمعلومات والوقت والجهد وتحقيق أهداف العاملين في هذه الجماعات ورفع من انتاجية العمل.
- توفير مقومات الالتزام الوظيفي لأفراد الجماعات غير الرسمية في الشركة، وذلك من خلال تجانس قيمهم مع القيم العامة للمؤسسة، واعتبارهم جزء فعال ضمن فريق عمل المؤسسة ورفع مستوى الثقة بهم واعطائهم الامتيازات.
- العمل على الرفع من الرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية في الشركة لما له من أهمية بالغة، وذلك من خلال وضع تحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين زيادة مستوى الأمان المستقبلي من حيث التقاعد والادخار، وتحسين مستوى الترقيات والمكافآت.
- مشاركة أفراد الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرار مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات سليمة وعملية قابلة للتنفيذ، من خلال إشراكهم في اتخاذ القرار في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، وتهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم لمشاركتهم في اتخاذ القرار، واعطائهم الفرصة لتحديد البدائل الممكنة لمواجهة المشكلة.
- زيادة المنافسة البناءة والايجابية لأفراد الجماعات غير الرسمية والتي تحقق مستويات أداء وانتاجية عالية في العمل.
- تحقيق التماسك بين أعضاء الجماعات غير الرسمية والذي يمثل أكبر مكسب للشركة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. أبو الففل، ابراهيم (2001): "الجماعات غير الرسمية في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر.
2. أحمد، عباس (2006): "التنظيمات الإدارية غير الرسمية في المؤسسات التربوية" دراسة ميدانية، جامعة أم درمان، السودان.
3. باركر وآخرون (2008) "علم الاجتماع الصناعي"، ترجمة محمد علي محمد وآخرون، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر.
4. البرنوطي، سعاد (2001): "الأعمال والوظائف والخصائص الادارية"، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
5. الجيلاني، حسان (2004): "نشأة التنظيمات غير الرسمية"، دراسة منشورة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
6. حمود، خضير، وفاخوري، هائل (2001) "إدارة الإنتاج والعمليات"، دار الصفاء، عمان.
7. الخزاعي، ماهر (2009) "دور إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية"، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا.
8. خضير، حمود (2002): "السلوك التنظيمي"، دار صفا للنشر، الطبعة الأولى، عمان.
9. رشوان، أحمد (2004): "علم اجتماع التنظيم"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
10. ساعاتي، أمين (1997): "أصول علم الإدارة العامة"، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
11. السبيل، حمد (2003) "عوامل الانتاجية وعلاقتها بأنماط القيادة الادارية في الأجهزة الأمنية في الرياض"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
12. الشهري، علي (2002) "الرضا الوظيفي وعلاقتها بالانتاجية" دراسة تطبيقية على موظفي جمارك منطقة الرياض"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
13. صبحي، محمد (2001): "الإدارة الأسس والوظائف"، الجزء الثاني، دار الكتب العلمية، القاهرة، مصر.
14. عبد الباقي، صلاح الدين (2000): "السلوك الإنساني في المنظمات"، الدار الجامعية للطبع.

15. عبد الغفار، حنفي (2000): أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
16. عز الدين، سليمان (2008) "التنظيم غير الرسمي والانتاجية في مطاحن الحروش في الجزائر"، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
17. عودة، فؤاد (2006) "استخدام معدلات الإنتاجية في بناء خطط الإنتاج عن طريق المحاكاة" دراسة تطبيقية تحليلية على قطاع النسيج والملابس في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
18. القليب، سليم (2008): "الكفاءة الانتاجية"، ورقة عمل، أكاديمية الدراسات العليا، قسم الادارة والتنظيم، ليبيا.
19. الكردي، أحمد (2011): "التنظيمات الرسمية وغير الرسمية"، دراسة منشورة عبر بوابة كنانة أون لاين.
20. لطفي، طلعت (2006): "علم الاجتماع"، دار غريب للطباعة، 2006.
21. ماهر، أحمد (2003): "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
22. مصطفى، قريد (2011): "دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية"، دراسة حالة: مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
23. منصور، علي (2000): "مبادئ الإدارة الأسس والمفاهيم، مجموعة النيل العربية"، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
24. الناصر، ناصر (2003) "التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر المستفيدين بالإدارة العامة للدوريات الأمنية"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
25. هنية، ماجد (2005) "العوامل المؤثرة على تحسين الانتاجية في القطاع الصناعي" دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الخشبية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Ali, A., & Haider, J. (2012). Impact of internal organizational communications on employee job satisfaction-Case of some Pakistani Banks. *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*, 1, 38-44.
2. BOAYR Luc, Noël Equilbey (2003), organization, theories et applications, edd' organisation, 2eme ed, Paris, France.
3. Cunningham, J., & Hillier, E. (2013). Informal learning in the workplace: key activities and processes. *Education+ Training*, 55(1), 37-51.
4. Dolatabadi, H. R., Ghujali, T., & Shahmohammadi, M. (2012). Analysis of Employees' Awareness from Their Manner of Impact on the Organizational Reputation. *International Journal of Business and Social Science*, 3(3), 220-228.
5. erg, S. A., & Chyung, S. Y. Y. (2008). Factors that influence informal learning in the workplace. *Journal of workplace learning*, 20(4), 229-244.
6. Ergen, E. (2010) Workplace Communication: A case study on informal communication network within an organization.
7. Esmaelinezhad, Osveh (2012), The Effects Of Informal Groups On Organizational Performance: A Case Study Of Iran, *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, VOL 3, NO 12.
8. Frohlich, D., Whittaker, S., & Daly-Jones, O. (2006). Informal workplace communication: What is it like and how might we support it?. In Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems (pp. 131-137). ACM.
9. Hammer, S. N. (2009). *The role of physical design and informal communication and learning in reducing stress and gaining competency among new nurse graduates* (Doctoral dissertation, Cornell University).
10. Isaacs, E., Whittaker, S., Frohlich, D., & O'Conaill, B. (2011). Informal communication re-examined: New functions for video in supporting opportunistic encounters. *Video-mediated communication*, 459-485.
11. Lahdelma, Pirkko. "The Effect of Formal and Informal Intra-Organizational Structures on the Perceived Strategic IT-Business Alignment." (2010).
12. Pikas, C. K. (2006, April). The impact of information and communication technologies on informal scholarly scientific communication: a literature review. In *Doctoral seminar in Information Studies*, University of Marylan.

13. Pirkko, Lahdelma, (2012), The Effect Of Formal And Informal Intraorganizational Structures On The Perceived Strategic It-Business Alignment, Aalto University School of Economics.
14. Whittaker, S., Frohlich, D., & Daly-Jones, O. (2006, April). Informal workplace communication: What is it like and how might we support it?. In *Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems* (pp. 131-137). ACM.
15. Winifred Akhame, (2010) Influence Of Informal Groups On Productivity A Case Study Of University Of Nigeria Teaching Hospital, Enugu, Faculty Of Management And Social Sciences Caritas University, Amorji-Nike, Enugu, Enugu State.

قائمة الملحق

ملحق رقم (1): قائمة بأسماء الأساتذة محكمين الاستبيان

ملحق رقم (2): استبانة الدراسة

ملحق رقم (1): قائمة بأسماء الأساتذة محكمين الاستبيان

فيما يلي قائمة بأسماء الأساتذة الذين تفضلوا بتحكيم الاستبانة الخاصة بالدراسة:

المسمى الوظيفي	الاسم
أستاذ الاحصاء في الجامعة الاسلامية	1. أ. د. سمير صافي
أستاذ ادارة الأعمال في الجامعة الاسلامية	2. أ. د. يوسف عاشور
أستاذ مشارك بإدارة الأعمال في الجامعة الاسلامية	3. د. سامي ابو الروس
أستاذ مشارك بإدارة الأعمال في الجامعة الاسلامية	4. د. يوسف بحر
أستاذ مساعد بإدارة الأعمال في الجامعة الاسلامية	5. د. وسيم الهابيل
أستاذ مساعد بإدارة الأعمال في جامعة الأزهر	6. د. رامز بدير
أستاذ مساعد بإدارة الأعمال في جامعة الأزهر	7. د. مروان الآغا
أستاذ مساعد بإدارة الأعمال في جامعة القدس المفتوحة	8. د. جلال شبّات
مدير فرع جامعة القدس المفتوحة - شمال غزة	9. د. محمد أبو الجبين
مدير عام التدريب في ديوان الموظفين العام	10. د. نبيل اللوح

ملحق رقم (2): استبانة الدراسة



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

بسم الله الرحمن الرحيم
استمارة استبيان

حضرة / الأخ الفاضل/الأخت الفاضلة
تحية طيبة و بعد...

يطيب لي أن أضع بين يديك هذا الاستبيان الذي أعد بهدف الحصول علي البيانات المتعلقة بدراسة عنوانها "أثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية" من خلال دراسة تطبيقية على العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، وذلك كبحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية بغزة. لذلك أرجو التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين، لتعبئة الاستمارة المرفقة، مع مراعاة الدقة في الإجابة عن الأسئلة المطروحة، والذي سيكون له عظيم الأثر والفائدة في الوصول إلى نتائج أكثر دقة كونها ستستخدم للأغراض العلمية فقط.

ولكم جزيل الشكر والاحترام لتعاونكم وتشجيعكم لنا،

الباحث: أسعد حرز الله

برنامج ماجستير ادارة الأعمال في الجامعة الاسلاميه بغزة

أولاً: البيانات الشخصية:

- الجنس : () ذكر () أنثى
 العمر : () أقل من 25 سنة () من 25 إلى أقل من 35 سنة () من 35 إلى أقل من 45 سنة () 45 سنة فأكثر
 المؤهل العلمي : () دبلوم () بكالوريوس () دراسات عليا
 المسمى الوظيفي : () مدير () نائب مدير () رئيس قسم () اداري () موظف
 الخبرة الوظيفية: () أقل من 5 سنوات () من 5 إلى أقل من 10 سنوات () 10 سنوات فأكثر
ثانياً: أسئلة الدراسة:

يوجد في هذا الجزء مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بأثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية، يرجى وضع علامة (X) أمام الخيار المناسب:

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: أنشطة الجماعات غير الرسمية.						
1.	يقوم أفراد الجماعات غير الرسمية بالاتصال المباشر مع بعضهم البعض.					
2.	يعقد أفراد الجماعات غير الرسمية الاجتماعات الاعتيادية بين المدراء والموظفين في المؤسسة.					
3.	يتشاور أفراد الجماعات غير الرسمية بخصوص القضايا المشتركة بينهم بشكل دوري.					
4.	يبادر أفراد الجماعات غير الرسمية بتنظيم مناسبات اجتماعية للعاملين في هذه الجماعات.					
5.	يقوم أفراد الجماعات غير الرسمية بتنسيق الجهود المشتركة لجمع التبرعات.					
6.	يبتكر أفراد الجماعات غير الرسمية فعاليات جديدة في العطلات.					
7.	يتواصل العاملون من أفراد الجماعات غير الرسمية بشكل مستمر فيما بينهم.					
8.	يقوم أفراد الجماعات غير الرسمية على تكريس القيم الثقافية فيما بينهم داخل المنظمة.					
المحور الثاني: العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية.						
1.	تحدد العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية من خلال مجموعة من نماذج السلوك المتوقعة، والعواطف لفرد معين.					
2.	تستمد العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية من مصادر ذات طبيعة رسمية.					
3.	تعتمد العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية على القدرة على التأثير.					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
4.	تعتمد العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية على تحديد سلوك الآخرين.					
5.	تتكون العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية عندما تتشابه القيم العامة لعدد صغير من الأفراد يطورون نموذج من العلاقات التي توحد الجماعات وهي قابلة للتغيير.					
6.	تعتبر قيادة وحجم الجماعات غير الرسمية من أهم ما يكون العلاقات الشخصية لهذه الجماعات.					
7.	تعمل العلاقات الشخصية في الجماعات غير الرسمية على زيادة قنوات الاتصال لهذه الجماعات.					
8.	تعتمد العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية على التماسك.					
المحور الثالث: الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية.						
1.	تزيد وسائل الاتصال القوية بين الجماعات غير الرسمية من التفاعل بينهم.					
2.	توفر وسائل الاتصال القوية بين الجماعات غير الرسمية المناخ الايجابي لعمل هذه الجماعات.					
3.	الاتصال الناجح بين الجماعات غير الرسمية يوفق بين أهداف هذه الجماعات وأهداف العاملين فيها.					
4.	تساهم وسائل الاتصال القوية بين الجماعات غير الرسمية في تحسين مستوى صنع القرار لهذه الجماعات.					
5.	تساهم وسائل الاتصال بين الجماعات غير الرسمية في توفير المعلومات لهذه الجماعات.					
6.	تساهم تقنية الاتصال بين الجماعات غير الرسمية في توفير الوقت والجهد لهذه الجماعات.					
7.	يعتبر القائد في الجماعات غير الرسمية هو محور اهتمام الأعضاء.					
8.	تساهم الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية في تطوير العمل ضمن هذه الجماعات.					
المحور الرابع: الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية.						
1.	يشعر العاملون في الجماعات غير الرسمية بتدني الالتزام الوظيفي للمؤسسة.					
2.	يعتقد العاملون في الجماعات غير الرسمية بعدم تجانس القيم الشخصية لهم والقيم السائدة في المؤسسة.					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
3.	يرى العاملون في الجماعات غير الرسمية بأنهم جزء غير فعال ضمن فريق المؤسسة.					
4.	يعتبر العاملون في الجماعات غير الرسمية بأن مشاكل المؤسسة لا تعتبر جزءاً من مشاكلهم.					
5.	يشعر العاملون في الجماعات غير الرسمية بضعف ولائهم الوظيفي للمؤسسة.					
6.	يعاني العاملون في الجماعات غير الرسمية من تدني مستوى الثقة في المؤسسة.					
7.	يشعر العاملون في الجماعات غير الرسمية بضعف الامتيازات التي تقدمها المؤسسة لهم.					
8.	يعاني العاملون في الجماعات غير الرسمية من تدني مستوى الالتزام العاطفي والمعياري تجاه المؤسسة.					
المحور الخامس: الرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية.						
1.	يشعر العاملون في الجماعات غير الرسمية بضعف الأمن الوظيفي.					
2.	يعاني العاملون في الجماعات غير الرسمية من تدني الراتب الشهري.					
3.	يرى العاملون في الجماعات غير الرسمية زيادة مواعيد الدوام وعدد ساعات العمل.					
4.	يعاني العاملون في الجماعات غير الرسمية من تدني مستوى الترقيات والمكافآت.					
5.	يشعر العاملون في الجماعات غير الرسمية بضعف الشعور بالتقدير والاحترام من قبل الرؤساء.					
6.	يعاني العاملون في الجماعات غير الرسمية من تدني ظروف العمل من تهوية وإضاءة وتوافر التجهيزات والأدوات المكتبية.					
7.	يرى العاملون في الجماعات غير الرسمية تدني مستوى الأمان المستقبلي من حيث التقاعد والادخار.					
8.	يشعر العاملون في الجماعات غير الرسمية بضعف العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.					
المحور السادس: مشاركة الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرار						
1.	يشعر العاملون في الجماعات غير الرسمية بتدني مشاركتهم في اتخاذ القرار.					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
2.	يرى العاملون في الجماعات غير الرسمية عدم إشراكهم في اتخاذ القرار في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم.					
3.	يعاني العاملون في الجماعات غير الرسمية من ضعف تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم لمشاركتهم في اتخاذ القرار.					
4.	يشعر العاملون في الجماعات غير الرسمية بعدم توفير المعلومات اللازمة حتى يتمكن العاملين من دراستها وتحليلها لاتخاذ القرار.					
5.	يعتقد العاملون في الجماعات غير الرسمية عدم اعطائهم الفرصة المناسبة لعملية المشاركة في اتخاذ القرار.					
6.	يشعر العاملون في الجماعات غير الرسمية بعدم إعطاء الفرصة لتحديد البدائل الممكنة لمواجهة المشكلة.					
7.	يعاني العاملون في الجماعات غير الرسمية عدم اعطائهم الفرصة لوضع معايير تقويم الحلول المطروحة للمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها.					
8.	يشعر العاملون في الجماعات غير الرسمية بعدم إعطاء الفرصة المناسبة لتحديد النتائج المتوقعة لكل بديل.					
المحور السابع: الإنتاجية						
1.	يؤثر وجود جماعات غير رسمية في العمل على تدني الأرباح.					
2.	يعمل وجود جماعات غير رسمية في العمل على تدني توسيع نطاق السوق.					
3.	يؤثر وجود جماعات غير رسمية في العمل على تدني خلق فرص للتوظيف والتشغيل.					
4.	يعمل وجود جماعات غير رسمية في العمل على تدني القدرة على الاستثمار.					
5.	يؤثر وجود جماعات غير رسمية في العمل على تدني إنتاجية العاملين في العمل.					
6.	يعمل وجود جماعات غير رسمية في العمل على تدني جودة إنتاجية العمل.					
7.	يؤثر وجود جماعات غير رسمية في العمل على تدني درجة التكامل في الإنتاج.					
8.	يعمل وجود جماعات غير رسمية في العمل على تدني حجم الإنتاج ودرجة استقراره.					