التنظيم غير الرسمي ودوره في الرفع من الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج – اندونيسيا رسالة الماجستير

إعداد: ميلاد محمد على الوكواك

رقم التسجيل :14711033



قسم الإدارة الإسلامية كلية الدراسات العليا

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج 2016م

التنظيم الغير الرسمي ودوره في الرفع من الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج – اندونيسيا

رسالة الماجستير

تقدم إلى جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج لاستيفاء شرط من شروط الحصول على درجة الماجستير في الإدارة الإسلامية

إعداد

ميلاد محمد على الوكواك

رقم النسجيل: 14711033

قسم الإدارة الإسلامية

كلية الدراسات العليا

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج 2016م

موافقة المشرف

بعد الاطلاع على رسالة الماجستير التي أعدها الطالب:

لاسم : ميلاد محمد على الوكواك

رقم التسجيل: 14711033

العنوان : التنظيم الغير رسمي ودوره في الرفع من الأداء الوظيفي وافق المشرف على

تقديمها إلى مجلس المناقشة .

مالانج ، _____

المشرف الأول ،

الدكتور: منير العابدين

رقم التوظيف: 197204202002121003

مالانج ،

المشرف الثاني ،

الدكتور: ولدانا ورغاديناتا

رقم التوظيف : 19700319199998031001

الاعتماد

رئيس قسم الادارة الإسلامية

الدكتور: شمس الهادي

رقم التوظيف : 196608251994031002

الموافقة والاعتماد من لجنة المناقشة

إن رسالة الماجستير تحت العنوان : التنظيم غير الرسمي ودوره في الرفع من الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا ،التي أعدها الطالب :

الاسم: ميلاد محمد على الوكواك

رقم التسجيل : 14711033

قد دافع الطالب عن هذه الرسالة أمام مجلس المناقشة ويقر قبولها شرطا للحصول على درجة الماجستير في قسم الإدارة الإسلامية ،وذلك في يوم الأربعاء ،بتاريخ 20 /07/ 20م.

ويتكون مجلس المناقشة من السادات:

	رئيساً مناقشاً	الدكتور عبد المالك كريم أمر الله
33	21	رقىم التوظيف : 19760616205011005
	مناقشاً أساسياً	الدكتور نور أسناوي
(رقم التوظيف : 1971 <mark>1211119</mark> 99031003
	مشرفأ مناقشأ	الدكتورة منير العابدين
		رقم التوظيف : <mark>19720420</mark> 2002121003
	مشرفاً مناقشاً	الدكتور ولدانا ورغاديناتا
1 0	97 DED	رقم التوظيف: 19700319199998031001
	تماد	اعد
	سات العلما	مدد الدرا

الأستاذ الدكتور : بحر الدين

رقم التوظيف 195612311983031032

إقرار الطالب

أنا الموقع أدناه ، وبياناتي كالآتي :

الاسم : ميلاد محمد على الوكواك

رقم التسجيل: 14711033

العنوان : التنظيم الغير رسمي ودوره في الرفع من الأداء الوظيفي

أقر بأن هذه الرسالة التي حضرتها لتوفير شرط للحصول على درجة الماجستير في الإدارة الإسلامية كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج،

قد حضرتها وكتبتها بنفسي وما زورتها من إبداع غيري أو تأليف الآخر . وإذا ادعى أحد استقبالاً أنها من تأليفه وتبين أنها فعلا ليست من بحثي فأنا أتحمل المسؤولية على ذلك ، ولن تكون المسؤولية على المشرف أو على كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج .

هذا ،وحررت هذا الإقرار بناءً على رغبتي الخاصة ولم يجبرني أحد على ذلك.

باتو ، 2016م.

الطالب المقر، ميلاد محمد على الوكواك

بسم الله الرحمن الرحيم

إِنَّمَا ٱلْمُؤْمِنُونَ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ بِٱللَّهِ وَرَسُولِهِ وَإِذَا كَانُواْ مَعَهُ وَكَلَّ أَمْ ِ جَامِعٍ لَمْ يَذْهَبُواْ حَتَى اللَّهُ وَرَسُولِهِ وَ إِذَا كَانُواْ مَعَهُ وَكَلَّ أَمْ مِ جَامِعٍ لَمْ يَذْهَبُواْ حَتَى يَسْتَعْذِنُوهُ إِنَّ ٱللَّهِ وَرَسُولِهِ وَ فَإِذَا ٱسْتَعْذَنُوكَ لِبَعْضِ يَسْتَعْذِنُوهُ إِنَّ ٱللَّهِ وَرَسُولِهِ وَ فَإِذَا ٱسْتَعْذَنُوكَ لِبَعْضِ شَعْدُ فَوْ أَلْهُ مَا اللَّهُ إِنَّ ٱللَّهُ عَلَى اللَّهُ اللَّهُ إِنَّ ٱللَّهُ عَلَى اللَّهُ اللَّهُ عَلَى اللَّهُ عَلَى اللَّهُ اللَّهُ اللَّهُ اللَّهُ إِنَّ ٱللَّهُ عَلَى اللَّهُ اللَّهُ اللَّهُ اللَّهُ اللَّهُ اللَّهُ اللَّهُ عَلَى اللَّهُ اللَّهُ اللَّهُ اللَّهُ اللَّهُ اللَّهُ اللَّهُ اللَّهُ عَلَى اللَّهُ اللَّهُ اللَّهُ اللَّهُ عَلَى اللَّهُ اللّهُ اللَّهُ اللّهُ اللّ

صدق الله العظيم

الآية 2 من النور

الإهــــداء

السي والديّ ألذين أعاناني وأخلصا لي الدعاء حفظهما الله السي زوجتي من رافقتني في مسيرتي الدراسية السي أبنائي (عمر وإسلام) السي إخوتي وزملائي في الدراسة السي روح أخي عمر محمد علي الوكواك السي من ساعدني في إتمام هذه الدراسة السي كل طالب علم ومعرفة السي كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم ، الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين وعلى آله وأصحابه أجمعين ، وبعد.

يسر الباحث بعد الانتهاء من كتابة هذه الرسالة العلمية للماجستير ،أن يتقدم من صميم قلبه بأجمل عبارات الشكر وأثمن معاني التقدير لمن قد ساعده وسانده في كتابة هذه الرسالة وهم .

- 1 . البرفيسور الدكتور الحاج موجيا راهرجو مدير جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج.
- 2. البرفيسور الدكتور الحاج بحر الدين مدير الدراسة العليا والدكتور شمس الهادي ،رئيس قسم الإدارة الإسلامية بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج.
- 3. الدكتور منير العابدين بصفته المشرف الأول. والدكتور ولدانا ورغاديناتا بصفته المشرف الثاني ، اللذان وجها الباحث وأرشداه وأشرفا عليه بكل اهتمام وصبر وحكمة في كتابة هذه الرسالة.
- 4. جميع الأساتذة في الدراسات العليا المحترمين ، والأصدقاء ومن لا يستطيع الباحث أن يذكرهم جميعا هنا.

هذا ،وأسأل الله أن تكون أعمالهم مقبولة ومثابة ، وتكون رسالة الماجستير هذه نافعة ومفيدة للعباد والبلاد ،آمين.

مالانج ، مايو 2016م

الباحث ،ميلاد محمد علي الوكواك

مستخلص البحث

ميلاد محمد علي الوكواك 2016م عنوان الرسالة (التنظيم غير الرسمي ودوره في الرفع من الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج - اندونيسيا).

رسالة ماجستير- كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج ،المشرف الأول: الدكتور منير العابدين ،المشرف الثاني: الدكتور ولدانا ورغاديناتا.

الكلمات الأساسية : التنظيم غير الرسمي - الأداء الوظيفي.

- 1- أهداف البحث: هدفت هذه الدراسة إلي معرفة العلاقة الكلية بين التنظيم غير الرسمي وبين الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا ،ومعرفة العلاقة بين التنظيم غير الرسمي في جانبه الاجتماعي والاقتصادي والديني والثقافي كلاً على حدى وبين الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا.
- 2- منهج البحث: هو المنهج الوصفي الكمي، وقد تكون مجتمع الدراسة من مجموع الموظفين بالجامعة الاسلامية الحكومية مالانج وعددهم حوالي 245 موظف والعينة هي عينة عشوائية عددها 152 موظفاً ،وأداة الدراسة المستخدمة هي الاستبيان.
- 3- نتائج البحث: قد أظهرت نتيجة تحليل الفرضية الرئيسية أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التنظيم غير الرسمي في الجوانب الأتية: (الاجتماعي والاقتصادي والديني والثقافي) مجتمعة وبين الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا، وأظهرت نتائج تحليل الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة والرابعة أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية للتنظيم غير الرسمي (الاجتماعي والاقتصادي والديني والثقافي) كلاً على حدى مع الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج إندونيسيا وكان الجانب الديني أكثر تلك المتغيرات من حيث درجة العلاقة.

ABSTRACT

Milad Mohamed Ali Wakwak. 2016. *Informal Organization and Its Role in Improving Performance at the Islamic University of Malang (UNISMA)*. Thesis. Graduate School of State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang.

Supervisor I: Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag. Pembimbing II: Dr. H. Wildana Wargadinata, Lc.,M.Ag.

Keywords: Informal Organization, Performance.

This study aims to determine the relationship between the informal organizations with a performance at the Islamic University of Malang (UNISMA), determine the relationship between informal organizations with multiple parts (social, economic, religion and culture) with a performance at the Islamic University of Malang (UNISMA.(

This research uses descriptive quantitative research method, while the populations in this study were all groups of employees at the Islamic University of Malang (UNISMA) which amounted to 245 employees, the research sample was taken randomly to 152 employees, and this study using a questionnaire.

The results of this study, from the primary data analysis shows that there is a positive relationship statistically between informal organizations in the following aspects: (social, economic, religion and culture) simultaneously with a performance at the Islamic University of Malang (UNISMA) Indonesia, while the secondary data analysis (first, second, third and fourth) showed a positive correlation that significant statistically for informal organizations (social, economic, religion and culture) separately with a performance at the Islamic University of Malang (UNISMA) Indonesia. The religious aspect is the most dominant aspect in the relationship.

ABSTRAK

Milad Mohamed Ali Wakwak. 2016. *Organisasi Informal dan Perannya dalam Meningkatkan Performa Kerja Kinerja di Universitas Islam Malang (UNISMA*). Tesis. Sekolah Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Pembimbing I: Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag. Pembimbing II: Dr. H. Wildana Wargadinata, Lc.,M.Ag.

Kata Kunci: Organisasi Informal, Kinerja.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara organisasi informal dengan kinerja di Universitas Islam Malang (UNISMA), mengetahui hubungan antara organisasi informal dengan beberapa bagiannya (sosial, ekonomi, agama dan budaya) dengan kinerja di Universitas Islam Malang (UNISMA).

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kuantitatif, sedangkan populasi dalam penelitian ini adalah semua sekelompok pegawai di di Universitas Islam Malang (UNISMA) yang berjumlah 245 pegawai, sampel penelitian diambil secara acak dengan jumlah 152 pegawai, dan penelitian ini menggunakan angket (kuesioner).

Hasil penelitian ini, dari analisis data primer menunjukkan bahwa ada hubungan positif secara statistik antara organisasi informal dalam beberapa aspek berikut: (sosial, ekonomi, agama dan budaya) secara bersamaan dengan kinerja di Universitas Islam Malang (UNISMA) Indonesia, sedangkan dari analisis data sekunder (pertama, kedua, ketiga dan keempat) menunjukkan ada hubungan positif yang signifikan secara statistik untuk organisasi informal (sosial, ekonomi, agama dan budaya) secara terpisah dengan kinerja di Universitas Islam Malang (UNISMA) Indonesia. Aspek agama adalah aspek yang paling dominan dalam hubungan tersebut.

محتويات البحث

الصفحة	الموضــوع		ت
Í		صفحة العنوان	.1
ب		صفحة الموضوع.	.2
<u>ج</u>	•••••	موافقة المشرف	.3
٦	من لجنة المناقشة	الموافقة والاعتماد	.4
۵		إقرار الطالب	.5
و		الاستهلال	.6
j	••••	الإهداء	.7
7		شكر وتقدير	.8
ط		مستخلص البحث	.9
ي		ABSTRAK	10
آی	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	ABSTRACT	11
j			
س		فهرس الجداول	.13
ف		فهرس الأشكال	.14
	القصل الأول: الإطار العام		
1		خلفية البحث	_
7		أسئلة البحث	
8		أهداف البحث.	ج-
9		فوائد البحث	-,
10	•••••	حدود البحث	ھ –
10	•••••	الدراسات السابقة.	
18		تدرر مصطاحات	_

19	فروض البحث	_
21	نموذج البحث	ط-
	الفصل الثاني: الإطار النظري	
	المبحث الأول: مفهوم التنظيم في الإدارة	- ĺ
23	المطلب الأول: تعريف التنظيم وأهميته	1
30	المطلب الثاني: نظريات التنظيم الإداري	2
	المبحث الثاني: مفهوم التنظيم غير الرسمي	ب-
52	المطلب الأول: تعريف النتظيم غير الرسمي وجوانبه	1
60	المطلب الثاني: النظريات المفسرة لتكوين التنظيم غير الرسمي	2
	المبحث الثالث: مفهوم الأداء الوظيفي	ج-
81	المطلب الأول:: تعريف الأداء الوظيفي	1
83	المطلب الثاني :محددات وعناصر الأداء الوظيفي	2
	الفصل الثالث: منهجية البحث	
91	مدخل البحث ومنهجه	Î
92	مجتمع البحث وعينته	ب
93	أداة جمع البيانات	ج
104	أسلوب تحليل البيانات	7
109	هيكل البحث	۵
	الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات	
112	المبحث الأول: التعريف بالجامعة الإسلامية مالانج	-
112	المطلب الأول: التسمية والانشاء	1
112	المطلب الثاني: المبادئ والخصائص للجامعة	2
113	المطلب الثالث: الشعار للجامعة الإسلامية مالانج	3
114	المطلب الرابع: الكليات العلمية بالجامعة الإسلامية مالانج	4
115	المطلب الخامس: الرسالة والأهداف والرؤبة المستقبلة	5

	للجامعة	
118	المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات باختبار أداة البحث	ب-
118	المطلب الأول: اختبار صدق الأداء	1
122	المطلب الثاني: اختبار ثبات الأداء	2
128	المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات باستخدام التحليل	ج-
	الوصفيا	
129	المطلب الأول: التحليل الإحصائي الوصفي للمتغيرات	1
136	المطلب الثاني: ملخص التحليل الإحصائي الوصفي	2
	للمتغيرات	
138	المبحث الرابع :اختبار الشروط والفرضيات باستخدام التحليل	-7
	الاستدلالي	
138	المطلب الأول: اختبار الشروط	1
145	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات	2
	الفصل الخامس: مناقشة نتائج البحث	
157	المبحث الأول نتائج البحث	- أ
162	المبحث الثاني: مناقشة الفرضيات الفرعية للبحث	ب-
	الفصل السادس: الخاتمة	
170	المبحث الأول: الخلاصة	- ĺ
172	المبحث الثاني: التوصيات	ب-
173	المبحث الثالث: المقترحات	ج-
174	المصادر والمراجع	*

فهرس الجداول

الصفحة	الجــدول	ت
39	أفكار نظرية (X) (X) المصدر	.1
59	مقارنة بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي	.2
94	مقياس الاستبانة - لايكارت	.3
95	عناصر العامل المستقل الأول	.4
96	عناصر العامل المستقل الثاني	.5
96	عناصر العامل المستقل الثالث	.6
97	عناصر العامل المستقل الرابع	.7
98	عناصر العامل التابع	.8
105	بيان اختبار الانحدار الخطي المتعدد	.9
107	اختبار الشروط الكلاسيكية للمتغيرات	.10
114	أسماء الكليات العلمية بالجامعة الإسلامية مالانج	.11
118	التأكد من صدق العينة متغير: التنظيم غير الرسمي	.12
	الاجتماعي	
119	التأكد من صدق العينة متغير: التنظيم غير الرسمي	.13
	الاقتصاديا	
120	التأكد من صدق العينة متغير: التنظيم غير الرسمي الديني	.14
121	التأكد من صدق العينة متغير :التنظيم غير الرسمي الثقافي	.15
122	التأكد من صدق العينة المتغير التابع: الأداء الوظيفي	.16
123	التأكد من ثبات العينة متغير: التنظيم غير الرسمي الاجتماعي	.17
124	التأكد من ثبات العينة متغير: التنظيم غير الرسمي الاقتصادي	.18
124	التأكد من ثبات العينة متغير: التنظيم غير الرسمي الديني	.19
125	التأكد من ثبات العينة متغير :التنظيم غير الرسمي الثقافي	.20
126	التأكد من ثبات العينة المتغير التابع :الأداء الوظيفي	.21

127	بشأن الاختبار الكلي لثبات أداة البحث	.22
129	الوصف الإحصائي لبيانات النتظيم غير الرسمي الاجتماعي	.23
130	الوصف الإحصائي لبيانات التنظيم غير الرسمي الاقتصادي	.24
131	الوصف الإحصائي لبيانات التنظيم غير الرسمي الديني	.25
132	الوصف الإحصائي لبيانات التنظيم غير الرسمي الثقافي	.26
133	الوصف الإحصائي لبيانات الأداء الوظيفي	.27
136	ملخص التحليل الاحصائي الوصفي للمتغيرات المستقلة	.28
139	اختبار شرط الخطية المتعددة	.29
144	اختبار ملائمة النموذج للقياس	.30
147	مقارنة قيمة (F) لأثبات الفرضية الرئيسية	.31
149	أثبات الفرضية الفرعية الأولى	.32
150	أثبات الفرضية الفرعية الثانية	.33
152	أثبات الفرضية الفرعية الثالثة	.34
153	أثبات الفرضية الفرعية الرابعة	.35

فهرس الأشكال

الصفحة	الشك	ت
21	نموذج البحث	.1
26	توزيع أنشطة التنظيم حسب تعريفه	.2
65	سلم أو هرم ماسلو للحاجات	.3
80	مجالات التنظيم غير الرسمي في المنظمة	.4
88	عناصر الأداء الوظيفي	.5
106	بيان علاقة التأثير بين المتغيرات للدراسة	.6
113	صورة للجامعة الإسلامية مالانج	.7
113	شعار الجامعة الإسلامية مالانج	.8
117	الهيكل التنظيمي بالجامعة الإسلامية مالانج (UNISMA)	.9
137	متوسط المتغيرات المستقلة	.10
140	شرط شكل الانتشار المبعثر للبيانات X1	.11
140	شرط شكل الانتشار المبعثر للبيانات X2	.12
141	شرط شكل الانتشار المبعثر للبيانات X3	.13
141	شرط شكل الانتشار المبعثر للبيانات X4	.14
142	شرط التوزيع الطبيعي للبيانات X1	.15
143	شرط التوزيع الطبيعي للبيانات X2	
143	شرط التوزيع الطبيعي للبيانات X3	.17
144	شرط التوزيع الطبيعي للبيانات X4	.18
148	نتيجة علاقة التأثير بين المتغيرات للدراسة للفرضية الرئيسية	.19
154	ترتيب تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع	.20
155	نتيجة علاقة التأثير بين المتغيرات للدراسة للفرضيات الفرعية	.21

الفصل الأول

الإطار العام

أ- خلفية البحث ب اسئلة البحث ب اسئلة البحث ب المداف البحث د فوائد البحث ه- حدود البحث و الدراسات السابقة ز - تحديد المصطلحات ب فروض البحث ب فروض البحث ب فروض البحث ب فروج ال

الفصل الأول

الاطار العام

أ-خلفية البحث:-

تعتبر المؤسسة الإدارية الوعاء القانوني المنظم الذي تمارس فيه الوظائف الإدارية نشاطها لتحقيق أهدافها حسب الرؤية والاستراتيجية المتبعة بها ،ويمثل التنظيم ببعده الرسمي وكذلك غير الرسمي أحد تلك الوظائف الإدارية الأساسية فالتنظيم هو الوظيفة التي تمثل القلب المحرك والمحور للمنظمة لأن الاجراءات الإدارية ومختلف العمليات من تخطيط وتوجيه ورقابة وتنسيق لن تحقق الجدوى منها بل لن ترى النور أصلاً إلا إذا صاحبها تنظيم مناسب وفعال ،وذلك ينبع من كون وظائف الإدارة الخمسة مثل اليد الواحدة كل طرف أو أصبع منها له وظيفة لا غنى عنها، فالتنظيم هو الوظيفة الثانية في الإدارة وهو الوسيلة التي يتم من خلالها بلورة جهود الجماعة من الأفراد العاملين لتحقيق غاية مشتركة.

فمفهوم التنظيم الإداري هو الاستخدام الأمثل للعناصر الإنسانية وغير الإنسانية من أجل الوصول إلى الهدف بأقل تكلفة وجهد وأقصى ربح ممكن، فهو يمثل الترتيب، وعكس التنظيم هو الفوضى ونفترض المحال بأنه يمكن الوصول إلى الأهداف عن طريق الفوضى.

[.] سليمان أبو جاموس، التنظيم الإداري ،دون مكان النشر ،نابلس ،فلسطين ،1992م، ص $^{-1}$

ويعد الأداء الوظيفي من المفاهيم التي حظيت باهتمام من قبل الباحثين، والدارسين في الإدارة والتنظيم، وذلك لأهمية الأداء على مستوى كل من الفرد والمنظمة، فالمنظمات تحاول دائماً أن ترتقي بأداء عامليها للوصول إلى الرؤى، والأهداف، والقيم الجوهرية التي تريد تحقيقها².

كما أن هناك حقيقة لابد من التذكير والاشارة إليها في هذه المقمة وهي إن نجاح واستمرارية أي منظمة وبغض النظر عن النشاط الذي تمارسه يتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا قام العاملون بممارسة أعمالهم، وإنجاز مهامهم على أكمل وجه، وكما هو مخطط له من قبل الإدارة فإن المنظمة سوف تحقق أهدافها المنشودة وهي الأهداف التي تتمثل في البقاء، والنمو، والتوسع، والعكس صحيحاً اذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، حيث سيكون هذا الأداء عائقاً كبيراً أمام المنظمة في تحقيق أهدافها، بل قد يؤدي أحياناً الى انتهائها، وزوالها3.

ومن المعروف في الإدارة والتنظيم إن وظيفة التنظيم لها ركنان رسمي وغير رسمي ويعرف التنظيم الرسمي بأنه كل ما يقوم على أساس الاجراءات التي صممت من أجله ويقوم على أساس تحليل العملية الإدارية وتجميعها في

^{2 -}أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2006م، ص111.

^{3 –} فهد السعدون، دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادّعاء العام بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية. الرياض، المملكة العربية السعودية، 2013م، ص110.

وظائف محددة ،والوظائف في تقسيمات تنظيمية صغيرة يجرى تجميعها في تقسيمات تنظيمية أكبر وهكذا 4.

ويرى الباحث بأن في مقابل النتظيم الرسمي يوجد النتظيم غير الرسمي الذي يعتبر لون آخر ليس بالضرورة مضاد للتنظيم الرسمي لكنه أيضاً مختلف عنه في الوظائف والمجال والتأثير والمكونات بالمنظمة الواحدة. إنه تقاليد وقواعد خاصة وهي في العادة غير مكتوبة ولا تظهر على الخريطة التنظيمية، ولا يخفى على المؤسسة أنه من الأفضل فهم طبيعة التنظيم غير الرسمي وسلوك الجماعة فيه ومحاولة تحقيق الانسجام والتعاون بينه وبين التنظيم الرسمي لما له من تأثير لا يستهان بحجمه في سير العمل وأداء العاملين⁵.

وكما أن النتظيم الرسمي له أهميته الوظيفية التي تتمثل في كونه يمثل الاطار القانوني والمؤسسي لتنفيذ الاجراءات بدقة وموضوعية ويتم بموجبه إيجاد هيكل تنظيمي، يسمي ويصف وظائف الموظفين وتوزيع الاختصاصات بينهم داخل المستويات الإدارية المختلفة وتحديد الصلاحيات والاختصاصات.

وبذلك أوجد مفكرو الإدارة نوعاً أخر من التنظيم هو التنظيم غير الرسمي فرض نفسه وأهميته كبعد ثانٍ من أبعاد التنظيم الإداري ،ويعرف بأنه ذلك التنظيم الذي ينشأ بسبب العلاقات الشخصية التي تتكون بين أفراد مهنة واحدة أو نقابة واحدة أو تخصص واحد أو عقيدة واحدة ودين واحد في داخل المنظمة

 $^{^{4}}$ - أمين ساعتي ،أصول علم الإدارة العامة ،دار الفكر العربي ،القاهرة ،مصر 1997 م ،ص 4

^{5 -} درابلي نور الهدى، دور التنظيم غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة، دراسة ميدانية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة بالبويرة، مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة أكلى محمد أو لحاج البويرة الجزائر، 2013م، ص43.

ويمثل أنماط سلوكهم بدرجة كبيرة وهنا تلعب الصفات والعلاقات الشخصية ومتطلبات الصداقة والشلل والجماعات والصلات بين الموظفين دوراً بارزا، وله صور وأشكال عديدة لكنه يتمحور في مفهومه وبعده الغير منضبط بلوائح مكتوبة رسمية بل له ميزة المرونة والعفوية وفوائده عديدة فهو يساعد على إشباع الحاجات التي لا تتوفر في نظيره الرسمي ،ويقوي الروابط بين الأفراد ويوفر الرضا الوظيفي وتحقيق معدلات أداء عالية لأن به يتحقق رضى الموظف عن عمله.

وتنشأ النتظيميات غير الرسمية في المنظمات لأسباب ودوافع مختلفة فالمنظرون في هذا المجال ينقسمون إلى ارجاع الأسباب إلى أسباب ذات منطق مادي (تفسير فيزيولوجي) مثل القرب المكاني للموظفين والتبادل أو التشابه بين الموظفين، والشبب الاقتصادي ،وأخرى ذات منطلق اجتماعي كالتوازن ،والأنشطة والتفاعل الاجتماعي والعاطفة ،والصراع والقوة والتأثير 6.

وذلك لأن الفرد العامل أو الموظف ليس آلة تتحرك وتعمل من الصباح إلى المساء بل هو إنسان له مشاعر وأحاسيس، صحيح يجب أن ينضبط ويستجيب للوائح والنظم الرسمية والتعليمات والتشريعات القانونية ،ولكن لابد من توفر مساحات حرة في داخل المنظمة برعاية التنظيم غير الرسمي حتى يستطيع العامل أو الموظف أن يتكيف نفسياً واجتماعياً ويحقق ذاته ويشبع حاجاته الاجتماعية ورغباته الحياتية والفكرية، ويحقق التوازن مع قيمه الدينية وميوله

^{6 -} القري عبد الرحمن ،وخليلي أحمد ،أثر التنظيمات غير الرسمية على عملية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ،الجزائر ،2002م، ص 13.

الثقافية وعلاقات الصداقة مع زملائه بحيث ينسجم مع المحيط التنظيمي الرسمي الذي يعمل به .

ففي معترك الأعمال وجو الإجراءات المعقدة وتطبيق اللوائح الصارمة يأتي هذا اللون الوظيفي ليضفي الراحة والمتعة أيضاً للموظفين بالمنظمة ونلمس ذلك في تكوين جماعات مترابطة ومنسجمة داخل المؤسسة فيقوم أفرادها بتقديم العون لمن يحتاجه بأشكال عديدة ويقومون جميعاً بممارسة أنماط سلوك أثناء العمل بأشكال كما ذكر آنفاً عديدة ومتنوعة كالقيام بالاحتفالات وأحياء المناسبات مثل الاحتفال بالأعياد الدينية وكذلك نتاول وجبة الغذاء جميعاً أو المشاركة في مسابقة رياضية بأشراف جهة العمل أو القيام برحلة إلى أحد المناطق السياحية أو القيام بممارسة العبادات التي تتداخل مع وقت العمل أو القيام بصلاة الجماعة أو القيام بحملة تبرع لزميل لهم يحتاج لتقديم يد العون وغير ذلك كثير.

ولكن ليس كل جوانب النتظيم غير الرسمي ايجابية فقد يحيد هدفه إلى أهداف أخرى تضر بالمنظمة وبالتنظيم المقابل وهو الرسمي مثل تكوين جماعات في المنظمة تتفرد بنفسها في التعامل أو تعادي غيرها ولا تتعاون مع الاخرين أو تتشر الاشاعات وتكرس مصالحها الضيقة وتعمل على تقديم مصلحتها على مصلحة المنظمة ،بحيث تعجز عن التفريق بين ما هو رسمي وغير رسمي وما هو قانوني وغير ما هو قانوي .

وبناءً عليه لابد من دراسة التنظيمات غير الرسمية لغاية توجيه الأفراد نحو إنجاز أهداف المنظمة بدرجة عالية من الكفاءة الفعالية ،وأنه سيكون من الخطأ

اعتبار كل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي مدخلين منفصلين داخل المؤسسة ، فكلاهما مترابطان وكل تنظيم رسمي في صميمه تنظيمات غير رسمية ، وكل تنظيم غير رسمي يمكن أن يتطور ليشكل إلى حد ما تنظيماً رسمياً 7.

إن هذه الدراسة تتطلق من أساس وخلفية أن التنظيم غير الرسمى لابد من توفره داخل التنظيم الإداري وهو مكون أساسي ومكمل للتنظيم الرسمي وسوف تدرس الدراسة معالم هذا النوع التنظيمي في المؤسسة التي اختارها الباحث كمجال للدراسة وهي الجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا، ووراء ذلك اعتقاد بأن هناك ما يدفع للكتابة في هذا الأمر وهو أن العديد من المنظمات الإدارية لا تضع حدوداً للتنظيم الرسمي وغير الرسمي لأنها تعتبر التنظيم غير الرسمى ليس له قيمة أو ربما خوفاً من بعض التكاليف المادية وغيرها للعناية به أو لتطويره ،كذلك هناك ضعف إدراك من القائمين على العديد من المنظمات الإدارية منها والتعليمية في فهم دور التنظيم غير الرسمي في زيادة الأداء الوظيفي وهذه مشكلة كبيرة تقع فيها تلك المنظمات ،وغالباً ما تكون جدور ما يعرف بالصراع التنظيمي منشأها هو عدم الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي حيث أن أهداف وقيم واحتياجات الجماعات والأفراد لا تتوافق دائماً ولا يوجد لها كيان تتظيمي يؤلف بين المتشابه منها فيتحقق الانسجام ويقل الصراع داخل المنظمة، فلتحقيق النجاح والاستقرار والرضاء الوظيفي وحسن الأداء أيضاً والتخلص من الصراع التنظيمي لابد من تحديد معالم التنظيم غير الرسمي ودراسته وتنميته بشكل يؤدي لدعم التنظيم الرسمي ويخدم أهداف المنظمة ويحقق رسالتها ،ويؤدي

^{7 –} خالد الطيبي، سيسيولوجيا التنظيمات وأهم نظرياتها، نادي الفكر السيكولوجي ،مكناس المغرب ،على الانترنت ،30،ابريل، 2015م.

إلى تحسين الأداء الوظيفي الذي هو ما تطمح له المنظمات الإدارية الخدمية أو الانتاجية وغيرها.

وقد اختار الباحث مكان تطبيق هذه الدراسة الوصفية بالجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا لأسباب معينة فهي مناسبة لتطبيق النظريات المتعلقة بالتنظيم غير الرسمي وأثره على الأداء الوظيفي ،فهذه الجامعة الإسلامية من الجامعات المشهورة في اندونيسيا بعطاءها التعليمي المتواصل منذ أن تأسست في 27 مارس 1981م وقد أنشئت هذه الجامعة تحت رعاية المجلس المركزي للمؤسسة التعليمية "المعارف" نهضة العلماء وكان إنشاء الجامعة استجابة لرغبة المجتمع والمفكرين بضرورة أن تفتتح جامعة إسلامية على مستوى هذ المدينة لخدمة العلم بها، وفي نفس الوقت للمشاركة في التنمية الوطنية في مجال التعليم لكامل هذا البلاد8.

ب- أسئلة البحث:-

السؤال الرئيسي:-

هل هناك علاقة بين التنظيم غير الرسمي وبين الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا ؟

الأسئلة الفرعية:-

 $^{^{-2016}}$ الدليل الاكاديمي للجامعة الاسلامية مالانج ،من منشورات الجامعة الاسلامية مالانج، لسنة $^{-2016}$

- 1- هل هناك علاقة بين التنظيم غير الرسمي في جانبه الاجتماعي وبين الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا ؟
- 2- هل هناك علاقة بين التنظيم غير الرسمي في جانبه الاقتصادي وبين الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا ؟
- 3- هل هناك علاقة بين التنظيم غير الرسمي في جانبه الديني وبين الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا ؟
- 4- هل هناك علاقة بين التنظيم غير الرسمي في جانبه الثقافي وبين الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا ؟

ج- أهداف البحث:-

بالإضافة لمعرفة العلاقة الكلية بين التنظيم غير الرسمي وبين الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا فيهدف البحث إلى معرفة النقاط التالية:-

- 1- معرفة العلاقة بين التنظيم غير الرسمي في جانبه الاجتماعي وبين الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا.
- 2- معرفة العلاقة بين التنظيم غير الرسمي في جانبه الاقتصادي وبين الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا.
- 3- معرفة العلاقة بين النتظيم غير الرسمي في جانبه الديني وبين الأداء
 الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا.
- 4- معرفة العلاقة بين التنظيم غير الرسمي في جانبه الثقافي وبين الأداء
 الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا.

د - فوائد البحث : -

أولاً: الفوائد النظرية

1- إن الدراسة مهمة لأنها تضيف لنظرية التنظيم بشموليتها وتشعباتها بعداً جديداً يتمثل في توضيع العلاقة وترسيمها في إطار نظري بين التنظيم غير الرسمي وبين الأداء الوظيفي في المنظمات عموماً وفي المنظمات التعليمية ذات السمة الإسلامية خصوصاً ،كما أنها تقييم نظرية التنظيم غير الرسمي في المنظمات من خلال دراسة جوانب التنظيم غير الرسمي المهمة وهي الجانب الاقتصادي والاجتماعي والديني والثقافي وفوائده المنتظرة منه وتقييم السلبيات التي تتج عنه في المقابل.

2- إن الدراسة تعتبر مهمة لأنها تدرس وظيفة إدارية أساسية من وظائف الإدارة بنوعها غير الرسمي ونقصد بها (وظيفة التنظيم) ونقصد بنوعها غير رسمي (التنظيم غير رسمي) بالمنظمة ،وبالتالي فإن هذه الدراسة تتيح للمنظمات ولمتخذي القرار الإداري فرصة فهم النواحي غير الرسمية المماثلة لدى منظمتهم فيمكنهم التفريق بين ما هو رسمي وما هو غير رسمي ،فبذلك تتم وظيفة التنظيم الإداري بالصورة المطلوبة.

ثانياً: الفوائد التطبيقية

1-إن هذه الدراسة مهمة لأنها تبحث بشكل ميداني وتطبيقي في إدارة الجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا في نواحي التنظيم غير الرسمي من أجل قياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة (التنظيم غير الرسمي) بأبعاد وهي الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والدينية والمتغير التابع المتمثل بالأداء

الوظيفي ،وتحدد العناصر المهمة بينهما وهي أيضاً لا تغفل الإشارة للتنظيم الرسمي بالجامعة لأنه أساس المنظمة.

2-إن هذه الدراسة مهمة لأنها يمكن الاستفادة من نتائجها في المنظمات التعليمية المماثلة كما في بلد الباحث (ليبيا) لتشابه العديد من الجوانب في متغيراتها كالجوانب الدينية وخصوصاً أنها تجرى في مؤسسة تعليمية إسلامية.

ه - حدود البحث :-

1-الحد الموضوعي: إن الحد الموضوعي هو موضوع التنظيم عموماً وغير الرسمي خصصاً باعتباره وظيفة النتظيم وظيفة إدارية أساسية من وظائف الإدارة وكذلك موضوع الأداء الوظيفي.

2-الحد المكانى: الجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا.

3-الحد الزماني: الفصل الدراسي الثالث لسنة 2016م.

4-الحد المؤسسي: الجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا.

و - الدراسات السابقة :-

1-محمد عبد العاطي عبدالله ،وإيمان أحمد عمار، أثر التنظيم غير الرسمي على فاعلية القرار والاتصالات والأداء داخل المنظمة بالتطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء، ورقة بحثية، السودان (2015) ،قد هدفت الورقة البحثية لمعرفة أثر التنظيم غير الرسمي على فاعلية القرارات، والاتصالات في الشركة السودانية للكهرباء وقد تم صياغة عدد من الفرضيات الرئيسية أهمها أن هناك علاقة ارتباط بين التنظيم غير الرسمي وفاعلية القرارات في الشركة، وهناك

علاقة إحصائية بين التنظيم غير الرسمي والاتصالات داخل الشركة، وهناك علاقة إحصائية بين التنظيم غير الرسمي وفاعلية الأداء في الشركة، وتم استخدام المنهج الإحصائي التحليلي لاختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزم الاحصائي وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن التنظيم غير الرسمي يلعب دوراً هاماً في تحقيق أهداف الشركة وزيادة أداء الشركة وكذلك التنظيم غير الرسمي يسرع ويفعل عملية الاتصال داخل الشركة وأن الإدارة العليا لن تحارب التنظيم غير الرسمي طالما يخدم احتياجاتها بل يمكن أن تكون داعما له مما يزيد من الرضاء الوظيفي والانتماء وأن التنظيم غير الرسمي يشبع أغراض لا يحققها التنظيم الرسمي وكذلك قدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها الاستمرار في استخدام التنظيم غير الرسمي وتوجيهه للمساعدة في تحقيق أهداف الشركة ولتعزيز عملية الاتصال ولمن الصراعات داخل الشركة.

2- درابلي نور الهدى، دور التنظيم غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة، دراسة ميدانية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة بالبويرة، رسالة ماجستير، الجزائر (2013) ،وهي في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة أكلي محمد أو لحاج البويرة الجزائر، 2013م، وتناول الباحث طبيعة التنظيمات غير الرسمية وعلاقتها بالمشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة ،وكان الفصل الأول تناول الجانب المنهجي (النظري) وكان الفصل الثاني تناول موضوع التنظيم بصفة عامة والفصل الثالث تناول التنظيم غير الرسمي والرابع تناول اتحاذ القرار والخامس تناول البحث الميداني ،وكانت الدراسة الميدانية اعتمدت على عينة

مكونة من 160 عامل بتعاونية الحبوب والبقول الجافة بالبويرة، الجزائر ،وكانت أهم النتائج للدراسة كالاتى:

- 1-معظم العمال داخل المؤسسة هم جامعيون والذين يطمحون إلى تحقيق ذاتهم من خلال العمل.
- 2- هناك ارتفاع معتبر في نسبة العمال المتعاقدين خاصة تلك الجماعات التي تسعى إلى اثبات وجودها.
- 3-الكثير من العمال يجمعهم علاقات صداقة وزمالة مميزة وإنها جيدة ومستقرة.
- 4-العمال داخل المؤسسة يحبذون تقديم مقترحات إلى الإدارة بخصوص العمل والإدارة لا تمانع في ذلك.
- 3- القري عبد الرحمن وخليلي أحمد ،أثر التنظيمات غير الرسمية على عملية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، بحث علمي اكاديمي، الجزائر، (2012) ،وكان ميدان الدراسة في المؤسسة الاقتصادية بالجزائر وأتي البحث للإجابة عن الأسئلة التالية وهي :-

ما المقصود بالتنظيم غير الرسمي وما هي أسباب قيامه ؟ ثم ما الفرق بينه وبين التنظيم الرسمي ؟ ثم كيف يؤثر التنظيم غير الرسمي على عملية صنع القرار ؟وقد تطرق بذلك لعرض نظريات نشأة التنظيم غير الرسمي منها النظريات المادية والنظريات الاقتصادية والنظريات الاجتماعية.

وفي الخاتمة وجد الباحث أن التنظيم غير الرسمي له اثر في عملية صنع القرار من خلال النقاط التالية:-

- -1 التعاون في ايجاد الحلول وطرح البدائل وفي عملية التنفيذ-1
 - 2- تحقيق التماسك بين اعضاء التنظيم
- 3- دعم الاتصال الوظيفي بقنوات اتصال خفية واكثر مرونة
- 4- المنافسة البناءة والايجابية والتي تحقق مستويات أداء عالية.

4- كارلسون ،العلاقة المتبادلة بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي ،ورقة علمية ،(2010) ،وهدفت هذه الورقة إلى تحديد العلاقة القائمة والمتبادلة بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي وقد قام الباحث باستخدام أسلوب دراسة الحالة وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أن التنظيمات غير الرسمية تتطور بما يتفق مع اسلوب الأفراد ومن نتائج الدراسة أيضاً أن التوافق بين حاجات الجماعات غير الرسمية والتوقعات التنظيمية يمكن أن يساعد في تحقيق أهداف كلاً من الأفراد والمنظمة.

5- حسن الجيلاني ،نشأة وتكوين التنظيمات غير الرسيمة ،ورقة علمية ،الجزائر ،(2004)، وهي مقدمة إلى أكاديمية مقدمة لكلية الآداب والعلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع بجامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر، فبراير 2004م وتتاولت الحديث عن أهمية التنظيم غير الرسمي في المنظمات والمؤسسات على اختلافها ،من حيث المفهوم للتنظيم غير الرسمي وعوامل نشؤ التنظيم غير الرسمي ،ومكوناته ،وخلص الباحث لجملة من النتائج ومنها إن التنظيم غير الرسمي يتكون من القيم والمعايير المتعلقة بالجماعة الواحدة ،ويتعلق بالعواطف والمشاعر التي تعبر عن حقيقة العلاقات الإنسانية لمختلف ،ويتعلق بالعواطف والمشاعر التي تعبر عن حقيقة العلاقات الإنسانية لمختلف

جماعات المؤسسة، ويرى الباحث بأن المؤسسة الناجحة هي التي تعمل على معاملة التنظيم غير الرسمي معاملة انسانية مرنة تراعي المشاعر والعواطف ولا تتصدى له بالمقاومة والعنف والاحباط.

6-محمد بن سليم سعيد العتيبي ،أثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الامنية ،دراسة تطبيقية على الجهاز الأمن العام بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية (2003)، وهي مقدمة لجامعة نايف العربية للعلوم الامنية قسم العلوم الإدارية، وبرزت فكرة الدراسة من النظر إلى المنظمات على أنها نظم مفتوحة تأخذ مدخلاتها من البيئة وتلبى مخرجاتها البيئة وتستمر في تفاعلها مع بيئتها التي تؤثر فيها وتتأثر بها .وهدفت الدراسة إلى تحديد مستوى النظيم غير الرسمي في المنظمات الامنية ،وتحديد مستوى اختلاف رؤية الضباط لمستوى التنظيم غير الرسمي في المنظمات الامنية وتحديد مستوى عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الإدارية وتحديد مدى اختلاف تلك الرؤية عند الضباط لمستوى عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الامنى باختلاف خصائصهم الشخصية وكان الباحث قد استخدم المنهج الوصفى الكمى في هذه الدراسة ووزع استبانة تكونت من 60 عبارة وعددها 365 استمارة واستخدم اسلوب التحليل الاحصائي وكانت أبرز النتائج إن مستوى النظيم غير الرسمي في جهاز الامن العام بمدينة الرياض مرتفع ،وإن مستوى عملية اتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الامن العام بمدينة الرياض مرتفع .

التعليق على الدراسات السابقة

أولاً - أوجه الاتفاق مع الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة لمحمد عبد العاطي عبدالله ، وإيمان أحمد عمار (2015) في أنها تناولت موضوع التنظيم غير الرسمي وفي استخدام المنهج الوصفي الكمي وطريقة التحليل الاحصائي.

الدراسة الثاني: تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة لدرابلي نور الهدى (2013) في أنها درست التنظيم غير الرسمي وفي استخدام المنهج الوصفي الكمي واستخدام نفس طريقة التحليل الاحصائي.

الدراسة الثالثة: تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة لقري عبد الرحمن ،وخليلي أحمد (2012) في أنها تناولت موضوع التنظيم غير الرسمي وفي استخدام لنظريات اجتماعية واقتصادية قد استخدمتها الدراسة الحالية.

الدراسة الرابعة: تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة لكارلسون (2010) أنها درست التنظيم غير الرسمي.

الدراسة الخامسة: تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة لحسن الجيلاني (2004) أنها درست التنظيم غير الرسمي.

الدراسة السادسة: تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة لمحمد بن سليم سعيد العتيبي (2003) أنها درست التنظيم غير الرسمي وأنها استخدمت المنهج الكمي ونفس طريقة التحليل الاحصائي.

ثانياً - أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة لمحمد عبد العاطي عبدالله ، وإيمان أحمد عمار (2015) في أنها درست فاعلية القرار داخل المنظمة بينما الدراسة الحالية تدرس الأداء الوظيفي كمتغير تابع.

الدراسة الثاني: تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة لدرابلي نور الهدى (2013) في أنها درست عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة بينما الدراسة الحالية تدرس الأداء الوظيفي كمتغير تابع.

الدراسة الثالثة: تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة لقري عبد الرحمن ،وخليلي أحمد (2012) في أنها تتاولت عملية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية بينما الدراسة الحالية تدرس الأداء الوظيفي كمتغير تابع.

الدراسة الرابعة: تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة لكارلسون (2010) في أنها درست العلاقة المتبادلة بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي بينما الدراسة الحالية تدرس العلاقة بين التنظيم غير الرسمي والأداء الوظيفي كمتغير تابع.

الدراسة الخامسة: تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة لحسن الجيلاني (2004) في أنها اقتصرت على دراسة نشأة وتكوين التنظيمات غير

الرسمية بينما الدراسة الحالية تدرس التنظيم غير الرسمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ،وتختلفان في أن الدراسة السابقة قد استخدمت المنهج الوصفي المكتبي وهذه الدراسة تستخدم المنهج الكمي.

الدراسة السادسة: تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة لمحمد بن سليم سعيد العتيبي (2003) في أنها درست موضوع اتخاذ القرارات الإدارية بينما الدراسة الحالية تدرس الأداء الوظيفي كمتغير تابع.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفاد الباحث من الدراسات السابقة لتشابها في جوانب عديدة خصوصاً اتفاقها جميعاً على دراسة النتظيم غير الرسمي في المنظمات رغم أن المتغير التابع مختلف في كل دراسة ومع هذه الدراسة ولكن كانت جوانب الاستفادة حاضرة في هذه الدراسة للباحث في تطويره للاطار النظري للبحث وزيادة تكون الحصيلة العلمية عن الموضوع وهو التنظيم غير الرسمي، وكذلك تطويره للفرضيات وتعريف المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وتطويره لأداة البحث (الاستبيان)، وطريقة تحليل البيانات.

ز - تحديد المصطلحات : -

1- التنظيم :-

التنظيم لغة يعني التأليف ... نظمه نظماً فانتظم ،وأي شيء قرنته بآخر أو ضممت بعضه إلى بعض فقد نظمته ،والنظام ما نظمت فيه الشيء من خيط وغيره ... والجمع أنظمة وأناظيم ،والنظام الاتساق ومنها تناظمت الصخور: تلاصقت ويعرف التنظيم في المصطلح بأنه: الوسيلة التي يستطيع بمقتضاها ترتيب العمل الذي يقوم به الأفراد وتنفيذه وتبيينه بأحسن السبل لاستخدام الجهود بطريقة فعالة ومنتظمة ومنسقة 10.

2- التنظيم غير الرسمي:-

التنظيم غير الرسمي: هو تلك الشبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أفراد التنظيم 11. وعرف كذلك بأنه: ذلك التنظيم الذي يهتم بالدوافع والاعتبارات الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن الافصاح عنها بطريقة رسمية مخططة على اساس نشأتها تلقائيا والتي تتبع احتياجات الأفراد العاملين في المنظمة 12.

و أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور السان العرب، المجلد الثاني عشر، طبعة دار 9 صادر، بيروت 2003 م اص 3 57 6 6

 $^{^{10}}$ عبد الغفور يونس، تنظيم وإدارة أعمال دار النهضة العربية، بيروت ،د $^{-10}$

^{11 -} أحمد ماهر، واخرون ،الإدارة المبادي والمهارات، الدار الجامعية الاسكندرية ،مصر 2000م، ص 689.

^{12 -} محمد رزيق ايهاب صبحي ،الإدارة الاسس والوظائف ،الجزء الثاني ،دار الكتب العلمية ،القاهرة ،مصر ،2001م ،ص 78.

3- الأداء الوظيفي :-

الأداء هو صورة حية تعكس نتيجة ومستوى المنظمة، على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعة عن طريق أنشطتها المختلفة على وفق المعايير التي تلائم المنظمة وطبيعة عملها 13.

ح- فروض البحث :-

لقد استقى الباحث وطور الفرضيات التالية لهذا البحث من عدة كتابات في النتظيم غير الرسمي من الدراسات السابقة مثل دراسة: محمد عبد العاطي عبد الله ،وإيمان أحمد عمار ،بعنوان أثر التنظيم غير الرسمي على فاعلية القرار داخل المنظمة بالتطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء، ودراسة :القري عبد الرحمن وخليلي أحمد بعنوان أثر التنظيمات غير الرسمية على عملية صنع عبد الرحمن وخليلي أحمد بعنوان أثر التنظيمات غير الرسمية على عملية من القرار في المؤسسة الاقتصادية ،كما اعتمد الباحث على تطوير الفرضيات من اطلاعه على نظريات التنظيم كما هي موضحة في الجانب النظري وباستخدامه العصف الذهني والتخمين فطور هذه الأفكار ليجمعها ويصوغها في فرضية رئيسية وأربع فرضيات فرعية.

وتعرف الفرضية بأنها: تفسير مؤقت لوقائع وظواهر معينة، لا يزال بمعزل عن امتحان الوقائع، حتى إذا ما امتحن في الوقائع، أصبحت بعد ذلك فرضيات زائفة يجب العدول عنها إلى منهجية البحث العلمي وغيرها من

الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه فلسفة 13 محي الدين يحيى القطب ،الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة الأعمال مقدمة للجامعة المستنصرية ،كلية الإدارة والاقتصاد ،العراق ،2000م، ص 19.

الفرضيات الأخرى، أو صارت قانوناً يفسر مجرى الظواهر 14 وبالتالي فالفرضيات لهذا البحث هي كما يلي :-

أ- الفرضية الرئيسية: -

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين التنظيم غير الرسمي وبين الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج اندونيسيا. ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الأربع التالية:

ب- الفرضيات الفرعية:-

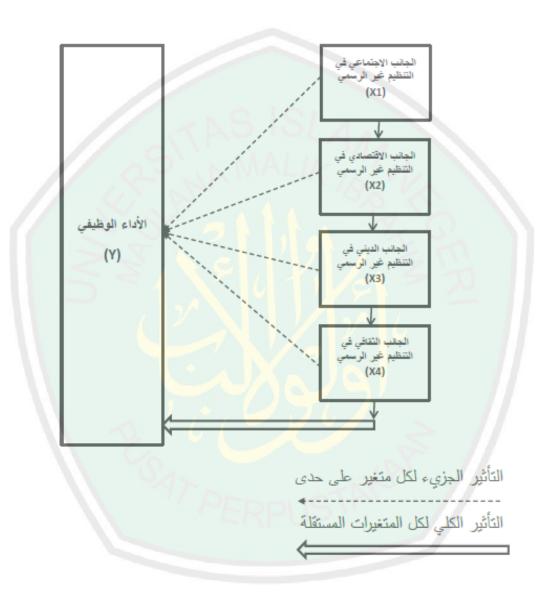
- 1- الفرضية الأولى: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين التنظيم غير الرسمي في جانبه الاجتماعي وبين الأداء الوظيفي بالجامعة.
- 2- الفرضية الثانية: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين التنظيم غير الرسمي في جانبه الاقتصادي وبين الأداء الوظيفي بالجامعة.
- 3- الفرضية الثالثة: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين التنظيم غير الرسمي في جانبه الديني وبين الأداء الوظيفي بالجامعة.
- 4- الفرضية الرابعة: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين التنظيم غير الرسمي في جانبه الثقافي وبين الأداء الوظيفي بالجامعة.

-

 $^{^{-14}}$ أحمد بدر ،أصول البحث العلمي ومناهجه ،وكالة المطبوعات، الكويت ،1973م ، $^{-14}$

ط - نموذج البحث: -

إن نموذج هذا البحث يكون على الشكل الاتي :-



شمل رقم (1) نموذج البحث

الفصل الثاني

الاطار النظري

المبحث الأول: مفهوم التنظيم في الإدارة

المطلب الأول: تعريف التنظيم وأهميته

المطلب الثاني: نظريات التنظيم الإداري

المبحث الثاني: مفهوم التنظيم غير الرسمي

المطلب الأول: تعريف التنظيم غير الرسمي وجوانبه

المطلب الثاني: النظريات المفسرة لتكوين التنظيم غير الرسمي

المبحث الثالث: مفهوم الأداء الوظيفي

المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: محددات وعناصر الأداء الوظيفي

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: مفهوم التنظيم الإداري

المطلب الأول: تعريف التنظيم وأهميته

الفرع الأول: تعريف التنظيم الإداري

بداية يعرض الباحث تعريف كلمة التنظيم في اللغة العربية التي تعني ما يلي: - نظيم مصدر نظم ونظم الأشياء نظاماً: ألفها وضمها إلى بعضها ،ونظم اللؤلؤ ونحوه: جعله في سلك ونحوه ،وانتظم الشيء: تآلف واتسق ،وتناظمت الأشياء: تظامت وتلاصقت ¹⁵ ،وجاء في لسان العرب: النظم يعني التأليف ... نظمه نظماً فانتظم ،وأي شيء قرنته بآخر أو ضممت بعضه إلى بعض فقد نظمته ،والنظام ما نظمت فيه الشيء من خيط وغيره ... والجمع أنظمة وأناظيم ،والنظام الاتساق ومنها تناظمت الصخور: تلاصقت كل شيء أناظيم ،والنظام الاتساق ومنها تناظمت الصخور: تلاصقت كل

وفي اصطلاح الإدارة: التنظيم هو إحدى الوظائف الإدارية الرئيسية لأي مدير، بالإضافة إلى وظائف التخطيط، التوجيه، المتابعة، الرقابة، التنسيق ...

^{15 -} إبراهيم مصطفى، وآخرون، معجم الوسيط مجمع اللغة العربية ،مكتبة الشروق الدولية ،مصر، 1425هـ ،ص 916.

^{16 -} جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور ، معجم لسان العرب، دار المعارف ،القاهرة، 2008م، ص 4469.

الخ، وهي تشمل على مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات التي يجب توافرها لدى المدير لضبط العلاقات بين الأفراد وتحقيق التنسيق والتعاون فيما بينهم لأداء واجباتهم في مناخ عمل محفز ومدعم لتحقيق أهداف المؤسسة 17.

ويعرف التنظيم بأنه: عملية منهجية يتم من خلالها تحديد الأنشطة والأعمال والمهام التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها، وتصنيف هذه الأنشطة والأعمال والمهام ثم تقسيمها حسب أسس محددة يتم الاتفاق عليها، وتحديد الصلاحيات المرتبطة بتلك الأنشطة والأعمال والمهام، وتوصيف شكل وطبيعة العلاقة بينها بما يمكن الأفراد من التعاون فيما بينهم لتوظيف إمكانيات وموارد المؤسسة بأعلى كفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة ومصالح العاملين.

ومن التعاريف أيضاً للتنظيم أنه :وحده اجتماعية إنشات عن قصد أو ولد تصميمها عن وعي، لتحقيق أهداف محدده ودلك من خلال تقسيم العمل والتركيز على القوة، واستبدال الموظفين 19 .وعرف التنظيم بأنه: الوسيلة التي يستطيع بمقتضاها ترتيب العمل الذي يقوم به الأفراد وتنفيذه وتبيينه بأحسن السبل لاستخدام الجهود بطريقة فعالة ومنتظمة ومنسقة 20.

^{17 –} مصطفى محمود أبو بكر ،التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ،الدار الجامعية، الإسكندرية . 2002م، ص 81.

محمد الصرفي العلاقات العامة من منظور إداري المؤسسة حورس الدولية الإسكندرية الع 18 محمد الصرفي 18 محمد الصرفي العلاقات العامة من منظور إداري المؤسسة حورس الدولية الإسكندرية العامة من منظور العامة من منظور إداري العامة من منظور إداري العامة من منظور إداري العامة من منظور العامة من منظور العامة من منظور إداري العامة منظور إداري العامة منظور إداري العامة منظور إداري العامة من منظور إداري العامة منظور العامة منظور إداري العامة منظور إداري العامة منظور العلم العامة منظور العامة منظور

¹⁹⁻ على محمد منصور ،مبادي الإدارة، مجموعه لنيل العربية، ط2، القاهرة، 2004م، ص147. 20 - عبد الغفور يونس، تنظيم وادارة أعمال دار النهضة العربية، بيروت،د-ت، ص 11.

ويعرفه (هنري فايول) بأنه: إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية مهامها من المواد الأولية وآلات ورأس مال و الأفراد، ويتوجب على المدير إقامة نوع من العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض²¹.

ويعرفه (انتر يوني) بأنه هو عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد.²²

ويعرفه (ايرويك) التنظيم على: أنه أوجه النشاط والقرارات والعلاقات من أجل تصنيف العمل وتقسيمة الي أنشطة يمكن إدارتها، تم تقسيم هذه الانشطة إلى وظائف، تجميع هذة الوظائف في هيكل تنظيمي ،ثم اختيار الاشخاص الإدارة هذه والوحدات.²³ وعرف التنظيم بأنه: التوزيع والترتيب المنظم للأفراد الذين يعملون لتحقيق أهداف محددة في ضوء توضيح اختصاص ومسؤولية كل الذين يعملون التنظيم = التوزيع والترتيب المنظم للأفراد والأنشطة + تحديد منهم .بمعنى أن التنظيم = التوزيع والترتيب المنظم للأفراد والأنشطة + تحديد نطاق الاختصاص والمسؤولية + الأهداف المحددة في المحد

وما يضيفه التعريف الأخير هو أن التنظيم يشمل توزيع الأنشطة والأفراد الذين يعملون لتحقيق أهداف محددة في ضوء متغيرين أساسيين هما

 $^{^{21}}$ – مصطفى محمود أبو بكر ،التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق ،ص 81

⁴⁸ مصلطنية ،التنظيم الحديث للمؤسسة .دار الفجر للنشر ط2، القاهرة، 2008م ، $^{-22}$ محمد شاكر عصفور ، أصول التنظيم والاساليب، جدة دار الشروق للنشر 1988م، ص $^{-23}$

^{24 -} على غربي وآخرون ،تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ،عين مليلة ،الجزائر، 2002م، ص 17.

الاختصاص والمسؤولية، ويشير التنظيم إلى بناء وتأسيس العلاقات بين أجزاء العمل ومواقع ومراكز الأفراد 25:-



شكل رقم (2) توزيع أنشطة التنظيم حسب تعريفه 26:

الفرع الثاني: أهمية التنظيم الإداري

يعتبر التنظيم الإداري أحد عناصر الوظيفة الإدارية الذي يأتي بعد التخطيط فالخطة التي وضعت موضع التنفيذ تحتاج إلى عدد من الأفراد يعملون مع بعضهم البعض من أجل تحقيق الأهداف التي تحددها المؤسسة و لا يتسنى لهذه الخطة تحقيق هذه الأهداف إلا إذا تم توزيع الأعمال بين الأفراد بطريقة معينة، بحوجيها يستطيع كل فرد وضع إمكانية وقدراته في خدمة المؤسسة والتدليل على أهمية التنظيم يمكن أن تستعرض آراء بعض المفكرين في هذا

^{25 –} صبرينة ميلاط ،التكوين المهني والفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز جيجل ،نموذجا، شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية ،جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007م، ص 19.

^{.19} صبرينة ميلاط ،التكوين المهني والفعالية التنظيمية مرجع سابق، ص 26

الميدان ²⁷. إن المؤسسات وجدت لخلق الفوائض والمنافع، وكذا تبقى تستمر، تتمو وتتطور وهذا لا يمكن تحقيقه بواسطة فرد واحد أو مجموعة من الأفراد يعمل كل منتهم بطريقة مستقلة ²⁸، ولذا يتعين على المسيرين تنظيم الأنشطة والمهام لأن هذا يسمح بالاتي وهي مجموع نقاط الأهمية لوظيفة التنظيم:

- أ- تحسين ورفع نوعية وجودة العمل المنظم لأن التنظيم يجعل جماعات الأفراد تعمل معاً بشكل منسق ومتكامل وبالتالي تحقيق أفضل الأداءات من خلال تضافر الجهود والتعاون بين الجماعات والأفراد.
- ب- جعل علاقات السلطة واضحة ابتداء من قاعدة الهرم التنظيمي إلى قمته فيكون الفرد على علم بمن يحدد ما يقوم به من عمل، من يشرف عليه، من المسؤول أمامه، وهكذا تكون مجهودات الأفراد أكثر فعالية خاصة بعد تحديد المسؤوليات وتوضيح علاقات السلطة.
- ج- تسهيل عملية الاتصال بحيث يبين التنظيم مجرى ومنافذ الاتصال من القمة إلى القاعدة.
- د- يهيئ التنظيم الجو الملائم لتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما هم بحاجة إليه من أسباب بما يحفزهم ويضاعف إخلاصهم وولائهم، ويشكل تصرفاتهم وما يتخذونه من قرارات وفقاً للإطار الذي يرسمه لذلك الغرض²⁹.

²⁷ - الهادي بوقلقول ،العوامل المؤثرة على التنظيم للمؤسسات من حيث العمالة واتجاه القرارات رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر ،1996م، ص 72.

^{28 -} حمدي فؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت، 1981م، ص84.

^{29 -} عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996م، ص 15.

ه- التنظيم يساهم في ترتيب الأنشطة والأفراد القائمين بها بالشكل الذي يحقق أقصى إنتاجية وأعلى درجة من الكفاية والتنسيق، وينتج عن التنظيم إقامة الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يضم التسويق كأحد مكوناته، والتنظيم هو « الجهاز الذي يترجم فلسفة الإدارة، لذلك عندما تغير الإدارة من فلسفتها لابد من مراجعة التنظيم، ولابد من إعادة الننظيم 30.

الفرع الثالث: أسس أو (مبادئ التنظيم)

يبنى التنظيم على مجموعة من الأسس الهامة منها:

1- التخصص وتقسيم العمل:

يدل هذا على أن الفرد يقوم بعمل واحد حسب تخصصه واستطاعته وقدرته على أداء ذلك العمل بنجاح وبكفاءة، وأهم مشكلات التخصص كما تقول المدرسة السلوكية الحديثة مشكلة العمل وضعف الحوافز نتيجة لتكرار نفس العمل.

2- وحدة الهدف:

يمثل الهدف الرباط الذي يربط بين الأفراد والجماعات والإدارة، ومن الضروري أن يقسم الهدف إلى أهداف رئيسية ثم إلى أهداف جزئية ثم فرعية وهكذا، ويجب أن توحد الأهداف وأن لا تتناقض تلك الأهداف بين مصالحها.

28

^{.219} محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق ،المكتب العربي الحديث، مصر ، 1995م، ص 30

3- تسلسل خطوات السلطة:

يجب أن تتدرج السلطة من القمة إلى القاعدة حتى يعرف كل شخص أو وحدة إدارية مستواها (إدارة عليا، ووسطى، وتتفيذية) وتسلسل طبقا لهذه المستويات.

4- تحديد الإختصاصات:

تحدد الإدارة الأنشطة اللازمة لتحقيق أهدافها وتضع كل مجموعة متشابهة من الأنشطة في وظيفة معينة تحدد فيها الاختصاصات بحيث يعرف الموظف الذي يؤديها حدود واجباته ومسؤولياته وعلاقاته بالوظائف الأخرى.

5- وحدة الأمر:

وتعني أن الأوامر يجب أن تصدر من رئيس فقط، وهذا لضمان التنسيق وتوحيد المجهودات ويحدث العكس إذا كثرت الأوامر.

6- تناسب السلطة والمسؤولية:

تتضمن السلطة حق إعطاء الأوامر والحصول على الطاعة من المرؤوسين وحق القرارات في حدود معينة، والقدرة على توجيه سلوك الآخرين والتحكم فيها وتحديد قوته التي تحدد بخمس أشكال وهي الإثابة والعقاب، وقوة الشخصية، وقوة الخبرة والقوة المستمدة من المنصب، أما المسؤولية فترتبط بالالتزام من جانب شاغل الوظيفة بقيامه بأداء عمله وتحمله لأعباء وظيفته، وتحقيقه أهدافها (كل رئيس مسؤولاً عن النتائج المترتبة على أدائه)، ولهذا يجب

أن يكون هناك توازن بين السلطة والمسؤولية « السلطة والمسؤولية ينبغي تحديدهما بدقة بين المدير ومرؤوسيه، هذا التحديد يتم من خلال التفويض »³¹.

7- مبدأ نطاق الإشراف:

يقصد به عدد العاملين اللذين يشرف عليهم مدير واحد بفاعلية ويختلف العدد من إدارة إلى 20 بالنسبة للإشراف من 10 إلى 20 بالنسبة للموظفين وبين 3 و 8 بالنسبة للإداريين.

8 - مبدأ مناسبة التنظيم:

تشير إلى ضرورة مراعاة عنصر المرونة في البناء التنظيمي والمرونة هنا تتضمن التنظيم الذي يكون في وجود المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة 32.

المطلب الثانى: نظريات التنظيم الإداري:

الفرع الأول: النظريات الكلاسيكية:

تعتبر النظريات الكلاسيكية من أهم النظريات التي ساهمت بشكل كبير في تطور الفكر التنظيمي، فقد عملت على تقنين المهام والأدوار لتحقيق فعالية النتظيم من خلال اعتمادها على الأسلوب العلمي القائم على القوانين والأسس المحكمة، ولعل ما يثبت ذلك هو اشتراكها في مجموعة من المبادئ مثل :تقسيم العمل، التسلسل الهرمي للسلطة، نطاق الإشراف ووحدة الأمر، لذلك سنحاول استعراض أبرز هذه النظريات كما يلى:-

^{.281} على شريف وآخرون، مبادئ الإدارة ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر ،2000م، ص 31

^{.223} محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق ،المكتب العربي الحديث، مصر ، 1995م، ص 32

1- النظرية البيروقراطية :ماكس فيبر (1864-1920)

لقد برزت هذه النظرية في أوائل القرن 20 ويعود الفضل في إرساء مبادئها وقواعدها للعالم الألماني " ماكس فير " الذي صاغ نظريته العلمية التي تعنى بالبناء التنظيمي، ولقد ركز على مميزات النموذج المثالي وفقا لمفهوم البيروقراطية، محاولا تحديد مدى رفض أو وجوب مزايا النموذج المثالي وتقييم مساهمة تلك المزايا في تعظيم الفعالية، وقد انطلق من تعريف البيروقراطية التي تشير إلى "الجهاز الإداري وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي " فالبيروقراطية عند ماكس فير هي عبارة عن " مجموعة صارمة وثابة من القواعد والعقوبات الجزائية والمكاتب التي تحكم المؤسسة ككل، والمسؤولية موكلة بصفة خاصة لبعض الموظفين، ويتم تنفيذ الواجبات طبقا للائحة ثابتة، كما أن تنظيم المكاتب يتبع مبدأ التسلسل الهرمي " ويعرف فير المؤسسة على أنها " مجموعة من المهام والأعمال التي تتوزع على أعضاء التنظيم بطريقة محكمة ومنظمة 8.

يتضح من هذا النموذج أن البيروقراطية هي نمط معين للتنظيم في الهيكل الإداري، حيث يتم هنا تحديد المسؤوليات والسلطات اللازمة لها ثم التنسيق بين الوظائف بشكل يؤدي لإنجاز الأعمال على أحسن وجه، إذ أنه بدون تحديد المسؤوليات والسلطات والعلاقات بين الأفراد أو الأجهزة المختلفة في

^{33 -} وليم روث، تطور نظرية الإدارة ،عبد الحكيم الخزامي ،دار اتراك للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة ، 2001، مص 48.

الهيكل التنظيمي تصبح المجهودات الجماعية متداخلة ومتعارضة مما يخلق نوع من عدم الاستقرار قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف. 34

بين ثلاثة نماذج للسلطة يستند كل منها إلى نوع معين من العقلانية وهذه النماذج هي كما يلي:

1- السلطة الكارزماتية الملهمة: وتستمد شرعيتها ومنطقها من خصائص وقدرات استثنائية شخصية للقائد، وهذه الخصائص الملهمة تعطي القائد حق القيادة والسيطرة وقوّة التأثير على الاتباع.

2- السلطة التقليدية: وتستند في شرعيتها إلى القيم والعادات والتقاليد، ونفوذ القائد هنا، وقوة تأثيره يستمده من خلال الحق المكتسب الموروث وقبول وولاء الأتباع له.

3- السلطة القانونية: يستمد القائد نفوذه بحكم القانون والنظام، وهذا النوع هو المفضّل في التنظيمات والمجتمعات الحديثة والأكثر عقلانية، حيث يمارس القائد سلطته من خلال نظام وقواعد ترتبط بالمركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في وقت معين، وقد يتولى القائد هذه الوظيفة عن طريق التعيين بموجب القوانين والأنظمة أو الانتخاب 35.

^{34 –} منير أحمد بن دريدي ،استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية ،دراسة ميدانية ب سونلغار ،عنابة ،رسالة ماجستير مقدمة لجامعة منتوري بالجزائر ،2010م، ص 47

³⁵⁻ Mouzels, (N.P) Organisation and bureaucracy, an Analysis of modern theory (Chicago, Aldine, 1989), p15.

2- الإدارة العلمية فريدريك تايلور:(1856-1915)

لقد نشأت حركة الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في العشرينية الأولى من القرن 20 ،حيث شهدت الولايات المتحدة الأمريكية تطوراً كبيرا في شتى المجالات خاصة المجال الاقتصادي، وارتبط اسم النظرية العلمية باسم رائدها الأول فريدريك تايلور، حيث كان يرى أن الهدف من دراسته هو تغيير العلاقة القائمة بين الإدارة والعمال في ذلك الوقت والتي طبعت بالشك وعدم الثقة والنزاع بين طرفي العملية الإنتاجية، فقد كان العمال يطالبون الإدارة بالزيادة في الأجور وإلا لجئوا إلى سلاح الإضراب عن العمل أو البطء فيه، في حين كانت الإدارة تعمل على تخفيض التكاليف مستعملة في ذلك سلاح الفصل عن العمل 6. وتقوم هذه النظرية على جملة من المبادئ هي:

- أ- تطبيق الأسلوب العلمي لتحديد أفضل الطرق لإنجاز المهام، وذلك من خلال تجزئة ·
- ب- وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة لدراسة الحركات الضرورية لأدائها، وقياس الزمن الذي تستغرقه كل حركة.
- ج- اختيار العمال بأسلوب علمي وتدريبهم على عملهم لإكسابهم المهارة في الأداء والقدرة على الانجاز.
- د- تقسيم مسؤولية العمل بين الإدارة والعمال، حيث تقوم الإدارة بمهام التخطيط والتنظيم ويضطلع العمال بأداء وتتفيذ المهام الموكلة لهم.

^{36 –} صبرينة ميلاط ،التكوين المهني والفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز جيجل، مرجع سابق ،ص 38.

ه- استخدام الحوافز المادية لإغراء العمال على تأدية العمل37.

لقد دعا تايلور إلى ضرورة الفصل بين مسؤوليات الإدارة ومسؤوليات العاملين، فالإدارة هي المسؤولة عن التخطيط والعمال مسؤولون عن التنفيذ، حيث كانت فكرته الرئيسية أنه يمكن تحقيق زيادة الإنتاجية عن طريق إتباع أسلوب علمي قوامه التخصص والتدريب وتحليل العمل إلى جزئيات ودراسة كل جزئية على حدى حتى تحدد حركاته الأساسية والزمن الذي يستغرقه أداؤه 38.

3- نظرية التكوين الإداري هنري فايول: (1841 - 1925)

هي مجموعة من النظريات التي تتباين في بعض تصوراتها ومقارباتها، الا أنها تلتقي في دراسة التركيب الداخلي للمؤسسة وتحقيق الفعالية التنظيمية، وترجع البدايات الأولى لهذه النظريات إلى معالجة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكيفية تكوينه من حيث: تحديد الأهداف، تجميع الأنشطة والوظائف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، تجميع الأنشطة المتشابهة في أعمال ثم في أقسام ثم في دوائر من أجل تسهيل العلاقات بين وحدات البناء التنظيمي حيث كانت المشكلة الرئيسية هي "كيف يمكن تجميع هذه الأعمال في شكل مهام فردية ثم

³⁷ – منير أحمد بن دريدي ،استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية ،دراسة ميدانية بسونلغار ،عنابة ،رسالة ماجستير مقدمة لجامعة منتوري بالجزائر ،2010م، ص 49.

^{38 -} أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995م، ص 35.

تجميع المهام في وحدات إدارية وتجميع الوحدات الإدارية في وحدات أكبر وأخيرا تحديد المستوى الأعلى للإدارات³⁹.

وقد وضع فايول المبادئ أربعة عشر مبدأ تعد هي المبادئ الأساسية للإدارة سماها مبادئ التنظيم، واعتقد أن هذه المبادئ صالحة ويمكن تعميم تطبيقها على جميع المواقف الإدارية، بمعنى أنه يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة على خير وجه وبأن الالتزام بها يضمن الفعالية، وهذه المبادئ هي:-

- 1- تقسيم العمل والتخصص: بحيث يؤدي تفتيت العملية الإدارية إلى جزيئات الى سهولة تكوين الأفراد وتعلمهم للدور المنوط بهم وتأديتهم له على الوجه المطلوب والمرغوب فيه.
- 2- السلطة والمسؤولية: ويقصد بالسلطة هنا السلطة الرسمية، التي تمد المديرين بالقوة الرسمية والتنفيذية وتحمل المسؤولية العامة.
- 3- الضبط: ويشكل ذلك احترام القواعد والنظم واللوائح والعمل على إطاعة الأوامر الرسمية وتطبيق الجزاءات.
 - 4- وحدة الأمر: أي تلقى الأمر من الرئيس المباشر.
- 5- وحدة التوجيه: لابد وأن ترتبط الأنشطة عامة بخطة واحدة ونحو تحقيق هدف محدد.

 $^{^{39}}$ – محمد علي محمد ،علم اجتماع التنظيم ،مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج ،دار المعرفة الجامعية ،ط 200 م، ،ص 200 م،

- 6- الخضوع: ويقصد بهذا المبدأ ،أنّ الفرد ومصالحه الفردية والشخصية يجب أن توجّه لخدمة الصالح العام.
- 7- المكافأة: لابد من توافر هذا المبدأ كعنصر عادل وأساسي للقيام بالأعمال والمهام التي توجّه للأفراد من قبل الإدارة.
- 8- المركزية: يجب تركيز السلطة بصورة مركزية حتّى يتمّ تتفيذ الأفعال والأوامر، وذلك حسب الظروف الواقعية وتحقيق الأهداف العامة.
- 9- تسلسل السلطة: وخاصة من المستويات العليا إلى الدنيا ويجب الالتزام به عند تحديد العلاقة المهنية والإدارية بين الرؤساء والمرؤوسين.
- 10- النظام أو الترتيب: يقصد بهذا المبدأ تحديد أماكن محدّدة لعمل الأفراد، ووضع الأشياء المادية وترتيبها حتى يسهل الاتصال بهم أو الحصول عليها بسرعة.
- 11- العدالة والمساواة: تتطلق العلاقة بين المرؤوسين والرؤساء عن طريق مبدأ المساواة.
- 12- استقرار العمالة: ضرورة ثبات الأفراد في أماكن أعمالهم بقدر الإمكان لعامل الخبرة والتخصص والتدريب وقلة التكاليف.
- 13- المبادأة والابتكار :يجب أن تتسم كل من خصائص الفردية للعاملين أو الإدارية بروح الابتكار وذلك من أجل وضع الخطط والأهداف وتنفيذها بصورة عامة.

14- روح الجماعة بغرض التعاون: أكّد هذا المبدأ على أهمية وجود عنصر التعاون والتنسيق بين الأفراد بروح الجماعة أو فريق العمل وزيادة عناصر الاتصال بينهم 40.

الفرع الثاني: النظريات الإنسانية

1-نظرية العلاقات الإنسانية ألتون مايو (1927-1932)

جاءت هذه النظرية كرد فعل لأفكار النظرية الكلاسيكية وترى هذه النظرية بأن العنصر البشري في التنظيم هو اهم العناصر وله حاجاته ودوافعه وعلاقاته مع رؤسائه ومع جماعات العمل ⁴¹. وتركز هذه النظرية التي أسسها (ألتون مايو) على الاتجاه الذي يرى بضرورة تفهم الإدارة للعاملين وتحتوي العلاقات الانسانية في العمل على عدة جوانب أهمها الجانب الاجتماعي والاخلاقي والسلوكي والنفسي⁴².

لقد توصل (ألتون) من خلال تجاربه الشهيرة إلى إن عدم كفاية ظروف العمل سواء المادية منها كنقص الإضاءة والتهوية أو العوامل الفسيولوجية كالإرهاق أو الملل كل هذه الظروف المادية تبين أنه ليس لها أهمية إلى جانب

^{40 -} الفضيل رتبمي، رتبمي أسماء، عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاجتماعية ،جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، العدد 10 ،جوان 2013م مص 15.

^{41 -} عبد الله بن سليمان الجهني ، نقييم نظم حوافز العمل في المديرية العامة للجوازات ، دراسة ميدانية على إدارة جوازات جدة رسالة ماجستير ، اكاديمية نايف للعلوم الامنية الرياض ، 1998م ، مس 16.

^{42 -} درهوم بن عايض الحارثي ،رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية ،دراسة تطبيقية على أفراد الدفاع المدني الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الامنية، الرياض، 1999م، ص 24.

النواحي المعنوية والاجتماعية وإن نقص الروح المعنوية تؤدي إلى نقص حجم الإنتاج، فالدراسة أكدت على أهمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية في التنظيم الإداري، وخرج ألتون بأن الاهتمام بشخصية العامل يعتبر أمر ضروري لصالح الإنتاج وبقدر الاهتمام بمشكلات العمال وتوفير جو من العلاقات الإنسانية تزيد الإنتاج، وفي الحقيقة تعتبر هي المحطة التي فتحت آفاق المفكرين نحون أهمية دراسة العنصر البشري في كفاءة العملية الإنتاجية.

2-نظرية (X) (X) لماك غريغور (1906-1964)

يقدم عالم النفس الاجتماعي ماك غريغور وجهة نظره الخاصة بالطبيعة البشرية من خلال توضيحه أن للانطباع الذي يكونه الشخص اتجاه الشخص الأخر يؤثر تأثيرا بالغا على طبيعة تعامله وعلاقته مع ذلك الشخص، ومن هذه الفكرة عرض نظريتين مختلفتين لهذه الطبيعة البشرية أطلق عليهما نظرية (X) ونظرية (Y).

التي تركز على سلوك الثواب والعقاب للأفراد و مدى تأثير المكافأة و الجرات في العمل حيث " ركز دوجلاس ماكجروجر على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية، وقد بنى نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم

^{43 –} أغادير سالم العيدروس، الادارة والتخطيط التربوي، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ص 30.

^{44 –} منير أحمد بن دريدي ،استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، مرجع سابق ،ص 56.

من خلالها، وبناءً على هذه الافتراضات فقد قسم ماكجروجر العاملين إلى مجموعتين أطلق عليهم الرمزين (X)، (X).

وقد وضع روجر ميزانا القياس العقاب والثواب فكلما كان الموظف أكثر إنتاجية و عطاء اتجه للجانب الايجابي و جوزي على عمله و العكس يحدث كلما أخطاء الموظف و اتجه للجانب السلبي حيث مثل كلا من X)، (Y) باتجاه وسلوك الأفراد كما يلى:

جدول رقم (1) أفكار نظرية (X) (Y) المصدر 46

У	بى X:
العمل نشاط طبيعي للإنسان	الإنسان كسول بطبعه
حوافن داخلية	حوافز خارجية
الإنسان طموح ،مبادر ،يتحمل	الإنسان لا يم <mark>لك الطموح ولا</mark>
المسؤولية	يتخذ المبادرة ويتحاشى
	المسؤولية
الإنسان قابل لتعلم أشياء جديدة	الإنسان غير قابل للتغير
الإنسان منفتح ويفكر في	الإنسان منغلق داخلياً كل ما
أهداف المنظمة	يهمه أهدافه الخاصة فقط
رقابة داخلية	رقابة خارجية

الموارد البشرية. منتدى الموارد البشرية \mathbf{y} و \mathbf{y} و تطبيقاتها في مجال ادارة الموارد البشرية. منتدى الموارد البشرية مارس 2006م مص92

⁴⁶ مبادي الإدارة العامة ،النظرية السلوكية .ابحاث جامعة الملك عبد العزيز ،موقع الكتروني .sbanaja.kau.edu.Sa

3- نظرية اتخاذ القرار: هربرت سيمون (1888- 1949)

هذه النظرية من أهم الأبعاد التحليلية في دراسة التنظيمات بزعامة (هربرت سيمون) الذي قدم تصوراً عاماً لنظرية تتخذ من مفهوم اتخاذ القرارات أساساً تدور حوله العمليات التنظيمية المختلفة من حيث طبيعتها وبنائها، وتطوير نظم فعالة للمعلومات، يمكن على إثرها اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، حيث تناول سيمون كيفية بناء التنظيم، ووضع الأسلوب الذي تسير عليه عملية العمل، وكيفية تحقيق لحل المشكلات التي تواجه الذي تسير عليه عملية العمل، وكيفية تحقيق لحل المشكلات التي تواجه المتاحة تحقيق أهداف المؤسسة، وأن تحقيق هذه الأخيرة يتطلب تنسيقا واعيا ودقيقا للأنشطة والأعمال التي يؤديها الأفراد، بحيث من الضروري أن يحدد التنظيم لكل شخص نوع القرارات التي يتعين عليه اتخاذها 47.

وقد دار نقاش حول الأفكار هذه النظرية ومجمل هذه الرؤى ينطوي على معنى واحد مفاده أن اتخاذ القرار هو":عملية المفاضلة والنقييم الدقيق لمجموعة من البدائل في ظل ظروف وتوقعات معينة، واختيار أفضلها للوصول إلى حل مشكلة قائمة أو اتخاذ هدف محدد .بما يعني التكيف الفاعل للمنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية 48.

وتركز هذه النظرية على مجموعه من المبادئ و الأسس التي من أهمها:

 $^{^{47}}$ – السيد الحسيني ،النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف ،القاهرة ،ط 1985م ،ص 47

^{48 –} محمد السعيد عابدي ،محاضرات نظرية القرار ، جامعة محمد الشريف مساعدية ، سوق أهراس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر ،2015م ، ص 4.

- 1- العمل على تتمية روح التعاون بين الأفراد و المجموعات في محيط العمل.
 - 2- تحفيز الأفراد و المجموعات على الإنتاج.
- 3- تمكن الأفراد من إشباع حاجياتهم الاقتصادية و الاجتماعية بالاعتماد على التنظيم.
 - 4- السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية.
- 5- القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد فكلما كان أكثر راض كان أكثر إنتاجية.
- 6- الاتصالات و تبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال و الإدارة مهم جدا.
- 7- الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق الأهداف الإنتاجية ، باشتراك العاملين في الإدارة وتحمل مسؤولية العمل.
- 8- التنظيم علاقة تتشأ بين مجموعات من الأفراد ويربط أيضا بالعلاقات الاجتماعية 49 .

4-نظرية الحاجات :أبراهام ماسلو (1908-1970)

لقد حاول عالم النفس ابراهام ماسلو تقديم نظرية عامة لتفسير الدافعية لدى الأفراد، ويعتبر هرم الحاجات الذي وضعه أساس نظريات الدافع الإنساني، فقد أشار إلى أن السلوك يتحرك بسبب وجود حاجات غير مشبعة، وأن حاجات

^{49 -} محمد الصيرفي ،إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ،دار قنديل للنشر والتوزيع ،عمان، 2003م، ص 41.

الإنسان تحدث في تسلسل معروف ومتوقع بحيث كلما تم إشباع حاجة معينة فإن حاجة أخرى تتشأ وتصبح نشطة وملحة حتى يتم إشباعها 50.

و"الحاجات هي الأسباب وراء كل سلوك وكل إنسان له عدد من الحاجات تتافس بعضها على أن الحاجة الأقوى أو الدافع الأقوى هو الذي سيحدد السلوك، فالحاجة الأقوى في وقت معين تؤدي إلى سلوك معين والحاجات المشبعة تتخفض في حدتها وغالبا ما لا تدفع الشخص ليحقق الأهداف المتوقعة منه، كما أن الحاجات التي يجد الشخص استحالة تحقيقها تضعف قوتها على مر الزمن 51.

ويعتبر صاحب هذه النظرية "أبرا هام ماسلو" من رواد المدرسة السلوكية وهو أول من جاء بفكرة تصنيف الحاجات الإنسانية بهدف تقسيم مصادر دافعية الأفراد للعمل، وقد ركز في تحليله للدافعية على مفهوم الحاجات فقد "اقترح تصنيفا للحاجات وهذا في شكل هرمي، حيث أن الفرد يشبع حاجاته بشكل متسلسل، فيقبل على إشباع الحاجات في قاعدة الهرم، ثم ينتقل إلى الحاجات الأخرى في المستوى الأعلى. وتقوم المنظمة بإشباع الحاجات الفيزيولوجية (مأكل ،مسكن...)، ثم الحاجات المتعلقة بالأمان (ظروف العمل ،الوظيفة الدائمة ،...) وتليها الحاجات الاجتماعية (الانتماء إلى مجموعة) ثم حاجات

 $^{^{-103}}$ سيد الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1076 م، ص 51 .

التقدير (الاعتبار الذي يحصل عليه الفرد من الغير) ،وأخيراً حاجات تحقيق الذات (الإنجازات الشخصية..)⁵².

ويمكن تعريف هذه الحاجات على الترتيب كما يلي:-

1. الحاجات المادية أو الفيزيولوجية: "هي الحاجات الأساسية للفرد وتتمثل في الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجي والفيزيولوجي كالماء، الهواء، الأكل... وتعمل هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدي وصيانة الفرد للبقاء والاستمرارية في حياته، وهي كما يعتقد ماسلو أقوى دوافع الفرد، حتى يتم إشباعها، بعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور 53

2. حاجات الحماية والطمأنينة والأمن: " تتضمن الحاجات الخاصة بالأمان ما يلي:

- الحماية من المخاطر المادية، الحماية من المخاطر الصحية.
- الحماية من التدهور الاقتصادي، تجنب المخاطر الغير متوقعة 54.

3. <u>الحاجات الاجتماعية</u>: كالحب والانتماء في علاقة الفرد بغيره، وعدم إشباع هذه الحاجات يخلق لدى الفرد عدم التوازن في قدرته على التكيف مع محيطه.

^{52 -} عبد الحميد بوخمخم ،إدارة الموارد البشرية ،مطبوعات جامعة منتوري ،قسنطينة ،الجزائر ، 2001م، ص119.

السعودية المربية السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية -53 المربية السعودية -53 المربية السعودية -53 المربية السعودية -53

^{54 –} محمد علي شهيب، السلوك الإنساني في التنظيم، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، القاهرة 1986م، ص146.

4. الحاجات إلى التقدير: وذلك من خلال احترام الغير له، الحاجة على المركز والمكانة والقوة والنفوذ والكرامة لأن الفرد يبحث عن الإحساس بأهمية عمله والحصول على التقدير من المسؤولين وزملائه لأن ذلك يدفعه لبدل جهد أكبر.

5.الحاجة إلى الإنجاز: هنا الفرد يريد تحقيق كل ما يتفق مع قدراته مواهبه وكفاءاته وبالتالي تحقيق النجاح في عمله، وتضيف النظرية الاتي:-

1-الحاجة ليست دائماً دافعة لسلوك، فهي تكون دافعة فقط عندما تكون غير مشبعة فمتى أشبعت حاجة معينة، لا تعود دافعة.

2-في أية فترة في حياة الإنسان تكون مجموعة واحدة هي أكثر نشاطاً ودافعة للسلوك في حين تكون المجاميع الأخرى كامنة أو ثانوية.

3-متى تم إشباع مجموعة معينة من الحاجات تتوقف عن الدفع، في حين تبدأ تتشط المجموعة التالية في السلم: فإذا تمكن الإنسان من ضمان إشباع حاجاته الفيزيولوجية واطمأن إلى ذلك، تصبح هذه المجموعة من الحاجات في مرحلة الإشباع وتتوقف فعاليتها في التحفيز والدفع وتتشط المجموعة التالية... وهكذا إلى الحاجات الذاتية (التي لا تصل إلى مرحلة الإشباع) 55.

الفرع الثالث: النظريات الحديثة

وتتناول هذه النظرية ضرورة دراسة المنظمة ككل متكامل مع التركيز على طبيعة العلاقات التنظيمية الداخلية والخارجية مع البيئية المحيطة، لقد ساهمت

44

^{55 -} محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات، وظائف وتقنيات، مرجع سابق، ص183.

النظريات الحديثة في الهياكل التنظيمية بصورة مازالت قائمة ⁵⁶، وتتمثل هذه المساهمات من خلال ادوار النظريات التالية:

1- نظرية التوقع أو التفضيل

هذه النظرية هي الأخرى تهتم بعمليات عقلية تتم قبل استجابة الفرد لحافز يتعرض له، صاحب النظرية هو الأستاذ "فيكتور فروم" وهي تحاول التنبؤ عن قوة اندفاع الفرد في وقت معين وكذلك اختلافها من فرد لآخر وهي ترى بأن قوة الاندفاع تحصل نتيجة ما يحدث في العقل ويؤثر في السلوك الذي يصدر عن الفرد، أي أنها تحاول أو تفسر لماذا مثلا يندفع طالب ما للدراسة والحصول على علامة جيدة في مادة ما في حين يهمل ذلك في مادة أخرى وهو يعرف وجود احتمال أن يرسب فيها2.

و يضع "فروم" عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل منها:

- أ- يرتكز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية.
- ب- اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحدا من بدائل الأنشطة منهم
- ج- يرتكز الاختيار على اعتقاد الفرد أن النشاط المختار هو الطريق المحتمل لتحقيق أهدافه.
 - د- تلعب التوقعات دورها في اتخاذ الفرد لقراره.

ومن مميزات هذه النظرية أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز في نفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعا

^{56 –} عبدالباري دوه، وموسى المدهون، الإدارة الحديثة المفاهيم والعمليات، المركز العربي للخدمات الطلابية، 1994م، مس172.

لحاجاته كما أوضحت نظرية "فروم" الفارق بين قيمة الحافز واحتمال تحقيقه ويؤخذ على هذه النظرية بأنها لا تعطي نمطا عاما لسلوك الأفراد اتجاه أعمالهم بما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية عمليا⁽¹⁾. ويفسر فروم سلوك الفرد بناء على توقعين أساسيين هما:

التوقع الأول: هو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله وبين الأداء المطلوب الوصول إليه بمعنى أن الزيادة في الجهد المبذول سيؤدي إلى إنجاز وأداء أفضل.

التوقع الثاني :هو توقعات الفرد حول الحوافز التي سينالها، أي على ماذا سيحصل بعد إتمامه عملية الانجاز؟ فالفرد هنا يتساءل هل سأمنح مكافأة أو عائد ما إذا ما حققت رقم إنتاج معين؟ فهذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الانجاز وبين المكافأة المتوقعة. 57

⁴³⁻ ديب نورة، التحفيز بوحدة نوميديا، التابعة للديوان الشرقي للحليب ومشتقاته، رسالة ماجستير، أعمال ، قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،الجزائر، 2006-2007م، ص30-31.

^{57 -} منير أحمد بن دريدي ،استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، مرجع سابق ،ص 63.

2- نظرية الإدارة بالأهداف:

تعتبر مدرسة الإدارة بالأهداف من المدارس الفكرية الحديثة التي تحاول أن تعالج الأخطاء التي حدثت في المدارس الفكرية الكلاسيكية وتقوم على جملة من المبادئ والأسس أهمها:

- 1- التحديد الدقيق للأهداف.
- 2- وضع معايير محددة لقياس الأداء.
 - 3- التنسيق بين أهداف الأقسام.
 - 4- إنشاء نظام دقيق للمعلومات.
- 5- نظام كفؤ للحوافز لدفع العاملين لتحقيق الأهداف.
 - 6- توفير الإمكانيات لتحقيق الأهداف.

من تلك الإمكانيات مثلا استحداث وتطوير نظم التعليم والتكوين تتصف بالسرعة والديناميكية وتوفر فرص التزويد المتجدد والمستمر بالمعلومات والمهارات، وتعتبر قضية نشر وتعميق استخدامات تقنيات المعلومات في مختلف المجالات من القضايا التي تثير الاهتمام في مجال تكوين وتعلم وتتمية الموارد البشرية. 58 ويمكن أن نلخص المبادئ التي قامت عليها هذه النظرية كما يلى:-

 $^{^{58}}$ – على السلمي ،خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة ، 58 ، 58 ، 58 ، 58

- 1- تمثل الإدارة بالأهداف تطويرا للعلوم السلوكية في الإدارة وذلك من خلال استخدام مبادئ الأهداف والمشاركة والمسئولية وغيرها.
- 2- تركز الإدارة بالأهداف على اشتراك الرئيس ومرؤوسيه في تحديد أهداف منظمته في جميع المستويات الإدارية ويسعى هذا الأسلوب إلى تقريب وجهات نظر الرؤساء والمرؤوسين.
- 3- إن المشاركة في وضع الأهداف وأساليب تحقيقها تؤدى بالمرؤوسين إلى التعهد والالتزام بتلك الأهداف التي وضعوها ويؤدى هذا بالتبعية إلى ارتفاع الإنتاجية والأداء.
- 4- يعتمد هذا الأسلوب على افتراضات أن الرئيس سيشجع مرؤوسيه على المشاركة والمبادأة وان المرؤوس يمكن الوثوق في قدراته وانه سيسعى إلى تتمية شخصيته وتحقيقها من خلال وضعه لأهداف منظمته.
- 5- يجب أن تكون أهداف الوحدات مربوطة بالأهداف الأعلى منها في التسلسل النتظيمي كما يجب أن تكون هذه الأهداف واقعية يمكن تحقيقها وان تكون محدده بوضوح وان يمكن قياسها وان تكون قابله للتغيير مع تغيير الظروف.
- 6- الإدارة بالأهداف هو أسلوب الإدارة وجها لوجه أو فردا لفرد وتعتمد على تحديد العمل الواجب أدائه لتحقيق أهداف المنظمة وليس لتحقيق أهداف شخصية أو لتطويع العمل وأهداف للظروف الشخصية للأفراد.
- 7- يعتمد قياس فاعلية أداء المنظمة والأفراد على مدى تحقيقهم للأهداف كما تعتمد أساليب الحوافز على نفس المنطق أي أن هناك ربط بين الأداء (تحقيق الأهداف) والحوافز.

8- يجبر هذا الأسلوب الرؤساء والمرؤوسين على وضع خطط والتنسيق بينها وبين الخطط الأخرى وعلى متابعة ورقابة وتنفيذ هذه الخطط وعلى تتمية علاقات تعاون طيبة بين الأفراد والمستويات التنظيمية بالمشروع انه ذلك الاسلوب الذي يقوم على أساس المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين مفي تحديد أهدافهم وخططهم عن طريق التعاون والتشاور 59.

3- النظرية الموقفية:

تركز هذه النظرية على محاولة فهم المواقف المختلفة التي تواجه التنظيم بهدف إيجاد الحلول المناسبة لكل موقف بصورة واقعية " الابتعاد عن المثالية بمعنى يكيف السلوك التنظيمي ليتلاءم مع طبيعة وإبعاد المواقف المختلفة، ويتم ذلك من خلال دراسة الواقع ومقارنته مع الظروف البيئية المحيطة، فحاجة الجانب الإنساني المتنامية والمتغيرة تقتضي التغيير في الهياكل السلوكيات والمهارات وفقا لهذه الحاجات ووفقا لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية، ويحتم المرونة والسرعة في اتخاذ القرارات وفقا للظروف، وهذا يتطلب المزيد من ترك الحرية والمسؤولية للأفراد في مواقع العمل المختلفة لاختيار طريقة التعامل مع المتغيرات، وتنسيق مواقفهم دون الالتزام

⁵⁹ – سمية بنت سليمان الرحيلي، الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة ،متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير بقسم الإدارة التربوية والتخطيط السعودية ،2009م، ص 65.

بطريقة محددة، وهذا طبعا يتطلب مجالات واسعة للخبرة والإلهام بالوظيفة وما يتعلق بها⁶⁰.

ويتلخص منطوق هذه النظرية كما أشار اليه روادها الاوائل أمثال:

(stalker and burns) عام 1961م، و (Thompson) عام 1970م، و (Fiedler) إلى ان فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها تعتمد على درجة التلائم والانسجام بين فعاليات ونشاطات المنظمة وعوامل الموقف المتمثلة في حجم التكنولوجيا والبيئة ،فقد أشار (stalker and burns) عام 1961م في دراستها لعشرة منظمات صناعية في اسكتلندا الى ان التغير في ظروف في دراستها لعشرة منظمات صناعية في اسكتلندا الى ان التغير في طروف السوق (بيئة المنافسة السوقية) والتكنولوجيا يؤثر على درجة مركزية اتخاذ القرارات وفاعلية المنظمة، وفي نفس السياق قام (Lawrence and المورات وفاعلية المنظمة، وفي نفس السياق قام (lorsch في مجموعة من المنظمات الصناعية الامريكية وتوصلوا إلى أن درجة المركزية في اتخاذ القرارات تؤثر على فاعلية المنظمة في ظل السوق المتغيرة والتطورات التكنولوجية وفي ضوء ذلك فقد اعتمدت هذه الدراسة على منطوق والفاعلية الغرارات والفاعلية القرارات والفاعلية المنظرية في قياس العلاقة بين بيئة العمل ومركزية اتخاذ القرارات والفاعلية 16.

وبذلك يمكن أن نلخص أهم مبادئ هذه النظرية :-

^{60 -} موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الأردن،1999، ص 41.

^{61 -} سمير عزيز العبادي، استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة جامعة فيلادلفيا ،الأردن ، 2005م، ص 4.

- 1. إن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد في المنظمة.
- 2. إنها تمثل تحدياً لقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا هو الطريق لتطوير وتتمية الشخصيات.
- 3. إن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.
- 4. يتكون التنظيم من ثلاثة نظم فرعية هي: النظام الفرعي الفني أي إنتاج سلع وخدمات التنظيم، النظام الفرعي التنظيمي أي تتسيق العلاقات الخارجية الداخلية للتنظيم، النظام الفرعي المؤسس أي تتسيق العلاقات الخارجية مع البيئة 62.

^{62 -} بوعكاز نوال، مقرر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر ،من موقع مدارس الفكر الإداري، تاريخ الاقتباس 2015/10/13م.

المبحث الثاني: مفهوم التنظيم غير الرسمي

المطلب الأول: تعريف التنظيم غير الرسمى وجوانبه

بعد أن عرض الباحث نظريات التنظيم نجد أن التنظيم الرسمي في المنظمة يوازيه نوع آخر من التنظيم هو التنظيم غير الرسمي وهو ذلك النوع من التنظيم الذي يتكون بطريقة عفوية أو غير مقصودة أو طبيعية بسبب نواتج العلاقة بين أفراد المنظمة من العاملين وعلى سبيل المثال لقاء الموظفين جميعا لغرض تناول وجبة الافطار أو الغذاء أو الذهاب لزيادة صديق أو زميل لهم في المستشفى اثناء العمل أو القيام بتأدية صلاة الجمعة وهكذا.

وقبل التطرق لتعريف التنظيم غير الرسمي لا بد أن نشير ولو بعجالة إلى تعريف التنظيم الرسمي الذي هو ظاهر للعيان ولا يحتاج لتوضيح:-

فيعرف التنظيم الرسمي بأنه : هو الذي يهتم بهيكل المنظمة وتحديد العلاقات بين الأفراد فيها وتقسيم الاعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد السلطات والمسؤوليات في المنظمة فبالتالي وضوح دور كل فرد منها اذن التنظيم الرسمي هو ما قام بفعل إدارة المنظمة 63.

وعرف التنظيم الرسمي بأنه: كل ما يقوم على أساس الاجراءات التي صممت من أجله ويقوم على اساس تحليل العملية الإدارية وتجميعها في وظائف

^{63 –} عمر سعيد وأخرون ،مبادئ الإدارة الحديثة ،الطبعة الاولى ،مكتبة دار الثقافة ،عمان الأردن ، 1991م، ص 74.

والوظائف في تقسيمات تنظيمية صغيرة يجري تجميعها في تقسيمات تنظيمية أكبر وهكذا 64.

وسوف يتناول الباحث هذا النوع من التنظيم كما يلي:

الفرع الأول: تعريف التنظيم غير الرسمى وعناصره

1- تعريف التنظيم غير الرسمى:

يكاد يكون هناك شبه اتفاق بين علماء اجتماع التنظيم في تعريفهم المنتظيم غير الرسمي وان اختلفت تحليلاتهم ومنطلقاتهم الفكرية ومسمياتهمفالبعض يصفه بأنه ديناميات البيروقراطية والبعض الآخر يفضل استخدام مصطلح البناء الاجتماعي لجماعات العمل وهناك من يستخدم عبارة التنظيم غير الرسمي 65.

ويعرفه بارنارد: مجموعة التفاعلات والاتصالات بين أعضاء التنظيم، وتبدو أهمية التنظيم غير الرسمي في أنه يخلق لدى الأعضاء اتجاهات ومفاهيم وعادات ويشكل أنماط سلوكهم بدرجة كبيرة، كما أنه يسهم في تهيئة الظروف التي يمكن للتنظيم الرسمي أن يمارس في ظلها أعماله المحددة 66.

 $^{^{64}}$ أمين ساعاتي ،أصول علم الإدارة العامة دار الفكر العربي القاهرة ،مصر 67 م، ص 64

^{.65 –} محمد خضير ،التنظيم غير الرسمي ،جامعة بسكرة ،الجزائر ، 2004م، ص 65

[.] 200 محمد قاسم القريوتي، مبادي الإدارة ،دار وائل للنشر، ط6، الأردن، 2006 م، ص66

وعرف كذلك بأنه: ذلك التنظيم الذي يهتم بالدوافع والاعتبارات الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن الافصاح عنها بطريقة رسمية مخططة على اساس نشأتها تلقائيا والتي تتبع احتياجات الأفراد العاملين في المنظمة 67.

ويعرفه محمد قاسم القريوتي: بأنه النتظيم الدي يهتم بالأفراد أثناء تأديتهم للإعمال على أساس أنهم بشر ولهذا فهو يحدد الأعمال التي تشبع رغباتهم، وتتجاوب مع احساساتهم ومشاعرهم 68.

كما أن هناك تعريف آخر لمحمد على منصور الدي عرف النتظيم غير الرسمي على أنه: عباره عن تنظيمات تنشا وتنو داخل النتظيم الرسمي نظراً لكبر حجم النتظيم وهذه النتظيمات نتشا بشكل غير مقصود أو تكون عفوية 69. ويعرفه أحمد ماهر وزملائه: التنظيم غير الرسمي هو تلك الشبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد 70.

2- فوائد التنظيم الغير الرسمى:

مع أن التنظيمات غير الرسمية تتشأ عفويا ولا تنظمها قوانين أو إجراءات التنظيم الرسمي وتكون خارج الاطار العام لهيكلية المنظمة التي توضح السلطات والمسئوليات للفرد، وكيف له أن يؤدي واجباته ويقوم بمهامه لتحقيق الأهداف

^{67 -} محمد رزيق ايهاب صبحي ،الإدارة الأسس والوظائف ،مرجع سابق ،ص 78.

⁶⁸⁻ محمد قاسم القريوتي، مبادي الإدارة .دار وائل للنشر، مرجع سابق، ص252.

⁶⁹⁻ محمد على منصور ،مبادي الإدارة ،مجموعة لنيل العربية.ط2، القاهرة، 2004م، ص157.

⁷⁰⁻ أحمد ماهر وآخرون ،ادارة المبادي والمهارات، مرجع سابق، 689.

المحددة للتنظيم، تأتي التنظيمات غير الرسمية لتضيف العديد من المنافع والفوائد التي تدعم مستويات الأداء الوظيفي بطريقة غير مباشرة منها النقاط التالية:

1- بإمكان التنظيم الغير الرسمي أن يدعم التنظيم الرسمي في النواحي متعددة كالسرعة في الاتصال وتحسين نوعيته، أمكانية تبادل المعلومات المفيدة للعمل إذا قد تتولد أفكار ابتكارية لتطوير الأداء من خلال الاحاديث في مجموعة الاستراحة مثلاً، وتسهيل التنسيق بين الاعمال والأفراد ،أيضا خلق روح الفريق بين العاملين ،وتسهيل عملية تكليفهم في المؤسسة، وكدلك أيجاد رقابة جماعية على العامل تدفعه إلى تحسين انتاجيته.

2- فهم رغبات الموظفين وحاجاتهم بشكل أفضل، وإذا لم تتفهم الإدارة طبيعة النتظيم غير الرسمي ولم تحسن توجيهه فان بإمكانه عرقلة مساعيها ومهماتها ،وذلك عن طريق وسائل عدة مثل ،بث الإشاعات ومعارضة أي تغيير أو تطوير وتشويه الاتصال في بعض الأحيان وإضعاف الروح المعنوية للعاملين مما يؤثر على أداء المؤسسة وبالتالي فشلها في تحقيق أهدافها.

3- اشباع حاجات اجتماعية للعاملين بإقامة العلاقات التي لا تتسجم بالضرورة مع التنظيم الرسمي وقد لا تتبع النمط نفسة، إد قد تجد أفراد من أقسام أو مستويات مختلفة في المؤسسة هم أعضاء في هدا التنظيم 71.

4- يمكن الاستفادة من التنظيم الغير الرسمي كإحدى قنوات الاتصال للعاملين، ويعتمد إدارة المنظمة أحيانا على هذه الطريقة غير الرسمية لنقل أنواع معينة من المعلومات⁷².

^{.26} سند عرفة، مقدمة في العلوم السلوكية، تطبيقات في مجال الإدارة، مرجع السابق ،- 26

^{.75} عصفور محمد، أصول التنظيم والاساليب، مرجع سابق، ص $^{-72}$

ويرى الباحث أنه وعلى الرغم من تلك الفوائد التي يحققها التنظيم غير الرسمي إلا أن له بعض العيوب منها أنه قد يعمل ضد أهداف المنظمة حيث أن بعض أفراد التنظيم غير الرسمي قد يقوموا بتحريض العمال على عدم الإنتاج والعمل مما يسبب المشكلات والمتاعب لإدارة المنظمة، ومنها قيام أفراده بجملة من التصرفات مثل الإضرابات العمالية أو ينتج عنه أن يكون الولاء اتجاه التنظيم غير الرسمي أكثر من التنظيم الرسمي بالمنظمة.

3- عناصر (مكونات) التنظيم غير الرسمي

أ- الجماعات غير الرسمية: وهي جماعات صغيرة من الأشخاص تتمين بالتفاعل التلقائي الذي يحدث لفترة طويلة نسبياً بين الأعضاء المنتمين لهذه الجماعة وكل عنصر يؤدي دوراً محدداً لتحقيق أهداف مشتركة 73.

ب- القادة غير الرسميين: وهم أشخاص متميزون يحتلون مكانة مرموقة ضمن الجماعة ويحصلون على هذه المكانة غير الرسمية نتيجة للعديد من الأسباب كالسن والأقدمية والمهارة الفنية والثقافة وقد تتخذ تلك الجماعة قائداً واحداً لها.

ج- وجود تنظيم: ودوره أنه يحدد العلاقات بين هذه الجماعات من حيث الحقوق والواجبات والمكانة ويحدد لكل منها ما له من نفوذ وتأثير على غيرها من الجماعات.

-

^{.137} ملى غربي وأخرون ،تتمية الموارد البشرية ،مرجع سابق، ص 73

- د- وجود قوانين: وهو اتفاق غير مكتوب على وجود قوانين تحكم سلوك أعضاء الجماعة وتنظم العلاقة بينهم من ناحية وبين غيرهم من ناحية أخرى.
- ه- اتفاق الجماعة: أي اتفاق الجماعة على مجموعة من الآراء والمعتقدات والقيم التي تدعم السلوك وتحكم ألوان النشاط الذي تمارسه بينها.
- و- وجود نظام الاتصال: يعمل نظام الاتصال بين الجماعة غير الرسمية على إعلامها بمختلف الأحداث والآراء والقضايا التي لها صلة بتماسك الجماعة⁷⁴.

الفرع الثاني: التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي السمات الفروق

1- سمات التنظيم غير الرسمي

يوافق التنظيم غير الرسمي بطبيعته أي تنظيم رسمي، دلك أنه عبارة عن تنظيم اجتماعي يتأثر أفراده بقيم المجتمع ومفاهيمه وعاداته وتقاليده، ولان الأفراد العاملين في التنظيم الرسمي هم جزء من هذا المجتمع ،فان هؤلاء الأفراد يتأثرون بهذه المفاهيم، بحيث يرتبط هؤلاء الأفراد بقواعد ومعاير سلوكية نتحكم في سلوكهم هؤلاء، لأمر الدي يعني استجابة هؤلاء الأفراد لهذه المعايير والقيم والقواعد الاجتماعية، وتزداد استجابتهم لهذا القواعد كلما كان هناك مصالح وأهداف مشتركة 75. حيث يظهر هذا النوع من التنظيمات نتيجة لعدم قدرة التنظيم

⁷⁴ - درابلي نور الهدى، دور التنظيم غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة، دراسة ميدانية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة بالبويرة، مرجع سابق، ص48.

مهدي زويلف، وآخرون، التنظيم ولأساليب ولاستشارات الادارية، عمان 1999، النشر 1999م، 0.62م

الرسمي على اشباع حاجات الأفراد الامر الدي يترتب علية وضع أهداف وعلاقات عمل وقيادة غير رسمية تبدا بممارسة نفودها على التنظيم الرسمي بهدف اشباع حاجات هؤلاء الأفراد. وتعتبر الإدارة جيدة إذا استطاعت اشباع حاجات الأفراد دون دفعهم إلى الدخول في تنظيمات غير رسمية تكون قادرة على وضع معايير وضوابط غير رسمية تصل إلى درجة ان تقوم هذه التنظيمات بوضح معايير تتحكم بموجبها بإنتاجية العاملين، تم تتطور هذه الامور إلى حد وضع استراتيجيات يترتب عليها وضع أهداف مغايره الأهداف التنظيم الرسمي والعمل على مقارنة أي تغير تتبناه الإدارة الرسمية 76.

2- الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

يتألف التنظيم الرسمي على نحو نموذج 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 والتسيق وتفويض السلطة وينشأ التنظيم الرسمي بغية تحقيق أهداف محدده سلفاً، ويصمم لتمكين العاملين فيه من تنسيق الجهود على النحو فعال يقصد تحقيق تلك الأهداف. ⁷⁷ كما يشمل التنظيم الرسمي القواعد واللوائح والاوضاع التي تطبقها الإدارة والتي تعبر عن الصلات الرسمية بين كل فرد ولأفراد الاخرين بهدف تنفيد سياسات العمل في المنظمة ⁷⁸.

^{.62} مهدي زويلف، وآخرون، التنظيم ولأساليب ولاستشارات الادارية، المرجع السابق، ص 76

[.] 75 عمر سعيد واخرون. مبادي الإدارة الحديثة ط. 1. مكتبة دار الثقافة ،عمان، الأردن، 0.75 عمر سعيد واخرون. مبادي الإدارة الأسس والوظائف ،الجزء الثاني ،دار الكتب العلمية القاهرة، مصر 0.75 محمد زريق ايهاب صبحي، الإدارة الأسس والوظائف ،الجزء الثاني ،دار الكتب العلمية القاهرة، مصر 0.75 محمد زريق 0.75 محمد زريق 0.75 محمد زريق ايهاب صبحي، الإدارة الأسس والوظائف ،الجزء الثاني ،دار الكتب العلمية القاهرة، مصر 0.75

وينشأ التنظيم غير الرسمي عن التفاعلات الاجتماعية والعلاقات بين الاشخاص، وتوجد خارج نظام السلطة الرسمية دون وجود أي قوانين صارمة ،وعلى الرغم من عدم وجود امكانية تمييزها وادراكها فإنها توجد في ظل الهيكل الرسمي كشبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية. ⁷⁹ فهو تنظيم ديناميكي يصعب رسم العلاقات التي تعبر عنة وليس له مدراء ولكن له قيادات ليس له سلطة رسمية وانما علاقات اجتماعية بين أعضائه وأيضا ليست له قواعد واجراءات رسمية ولكنة يدار وفقا لضوابط محدده بقيم ومعايير اجتماعية. ⁸⁰

والجدول التالي يلخص أهم الفروق بين التنظيمين:-

الجدول رقم (2): مقارنة بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي 81.

التنظيم غير الرسمي	التنظيم الرسمي
الجماعة / /	القسم أو الإدارة
أعضاء الجماعة	الموظفون (العمال)
الجاذبية الاجتماعية	التواؤم المهني
أنشطة متنوعة	واجبات ومهام وظيفية
قيم وقواعد متفق عليها	قيم وقواعد مدروسة رسمية
علاقات اجتماعية	علاقات العمل
اشباع حجات متعددة	تحقيق أهداف العمل

¹⁵⁻ عبدالغفار حنفي، ورسمية قريامص، أساسيات الإدارة وبيئة الاعمال، مؤسسة لشباب جامعة الاسكندرية مصر، 2000م، ص 689.

حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي، دراسة في مؤسسات الصناعة الجزائرية ،الجزائر ،1985م، -80 م-90.

^{81 –} سعيد يس عامر، على محمد عبد لوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة مركز وائل للاستشارات والتطوير الاداري.ط2.القاهرة، مصر،1998م، ص295.

المطلب الثاني :النظريات المفسرة لتكوين التنظيم غير الرسمي الفرع الأول : نظرية العلاقات الإنسانية :

تعد نظرية العلاقات الإنسانية لرائدها (إلتون مايو -1927-1932) أول نظرية تعني بالسلوك الإنساني وبتفسير نشؤ التنظيم غير الرسمي في البيئة التنظيمية، ويعتبر (التون مايو) العالم الأسترالي الممثل للاتجاه الانساني في النظيم من خلال الأبحاث التي قام بها في مصانع (هاوثرن) بالولايات المتحدة الأمريكية، والتي ساعدت على اكتشاف التأثير المهم للعوامل الاجتماعية وللعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال ،فلقد أوضحت الدراسات أن إنتاجية الفرد لا تتأثر فقط بالطريقة التي يصمم بها العمل، والأسلوب و السلوك الاقتصادي الذي يكافأ به الفرد، ولكن أيضا بعوامل اجتماعية ونفسية معينة 82. فمن خلال هذه التجارب استمدت نظرية العلاقات الإنسانية مبادئها الأساسية وأهمها:-

- 1- أن التنظيم عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين.
- 2- أن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بضغوط اجتماعية ناشئة من التقاليد والعرف التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.
- 3- أن القيادة الإدارية تلعب دوراً أساسياً في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم، كذلك فإن القيادة الإدارية

60

^{82 -} راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية ،مرجع سابق، ص5.

تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

4- أن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمال العاملين بصفة عامة في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.

5- أن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك أيضا شبكة للاتصالات غير الرسمية وان هذه الشبكة غير الرسمية قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين⁸³.

ويضيف سالتون ستال: (sultonstall) بأن مدرسة العلاقات الإنسانية هي دراسة أفراد العمل أثناء العمل – ليس منفصلين – ودائما كأعضاء في مجموعات عمل غير رسمية ،وهي تتقسم بالتعقيد ،ومهمة الإدارة تتسيق جهود هؤلاء الأفراد⁸⁴.

وهكذا نجد إن هذه النظرية الإنسانية هي أول نظرية في الإدارة اهتمت بجوانب التنظيم غير الرسمي وهي تشير إلى حقيقة أن الأفراد في المنظمات يثبتون أنهم كائنات اجتماعية بينما كانت النظرة قبل هذه النظرية على أنهم مجرد

^{83 –} جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2003م، ص 62.

^{84 -} زراد حميدة ومخربش أميرة، دراسة و تحليل مدرسة العلاقات الإنسانية، بحث مقدم لجامعة محمد الشريف، الجزائر، 2015م، ص16.

ألات لتأدية العمل في تلك المنظمات وهذا التحول هو جوهر المسألة الأساسية في كيفية تعريف منظمة ونشؤ التنظيم غير الرسمي بها⁸⁵.

الفرع الثاني- النظريات الفرعية المفسرة لجوانب التنظيم غير الرسمي (الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والدينية)86:

بداية نجد أنه من المستحيل تلافي تكوين التنظيمات غير الرسمية، وذلك لأنها تنشأ نتيجة للعلاقات الانسانية داخل المنظمة، وبغض النظر عن طبيعة ونوعية عمل المنظمة، فانه لابد من ظهور جماعات تتلاقي في الميول والفكر والرغبات، وتكوين لوبيا دون أن تستطيع أيا من التشريعات والقوانين الرسمية من منع ظهور ذلك النوع من العلاقات الانسانية، وأنه لا سبيل للمنظمة إلا من دراسة جوانب جماعات التنظيم غير الرسمي لديها، ولعمل بالتأثير عليها من خلال خطط ونظم الحوافز والمكافآت، وتحفيزها بوسائل متعددة، بحيث تدفعها نحو المساهمة في تحسين تحقيق أهدافها، والعمل على زباده الأداء الوظيفي.

وهناك العديد من الأسباب التي ساعدت بدورها في تكون وظهور التنظيمات غير الرسمية في منظمات الأعمال وأهمها الآتي:87

Morgan, G. (1997). Images of Organization (2nd ed.). Thousand Oaks, - 85 London, New Delhi: SAGE Publications.

المبحث وقد وجد الباحث أن الكاتبين، القري عبد الرحمن ،وخليلي أحمد في بحثهما (أثر التنظيمات غير الرسمية على عملية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية) قد أشارا إلى التقسيم الوارد فيما بعد اللتنظيم غير الرسمي خصوصاً الجانين الاقتصادي والاجتماعي، وهذا البحث من الدراسات السابقة التي أشار إليها الباحث.

 $^{^{-87}}$ عصفور محمد، أصول التنظيم والأساليب، مرجع سابق ، $^{-87}$

- 1- الرغبة في الانتماء إلى جماعات، وذلك يبين سبب دافعية الفرد لإشباع حاجات ورغبات لديه في تكوين علاقات مع الاخرين.
- 2- الرعبة في توفير غطاء من الأمن والحماية، يعني انتماء الفرد للجماعة أنه لبي حاجاته من الشعور بالأمن.
- 3- توفر التنظيمات غير الرسمية أفراد من داخلها لتمثيلها في بعض المطالب ،خاصة فيما يتعلق بالحقوق الوظيفية من زيادات في الأجور ومزايا اضافية.
- 4- الرغبة في الحصول على النصح والتوجيه، من خلال الانتماء لبعض أفراد النتظيم التي تعتبر بنظرهم أنها تقدم المشورة في تحسين الأداء ورفع كفاءتهم
- 5- طبيعة الحرفة أو المهنة، وتعتبر من العوامل الرئيسية لطهور الجماعات غير الرسمية وتكوينها، إذ إن هناك اتجاها لدى الأفراد الذين يؤدون أعمالاً متشابهة للتجمع مع بعضهم البعض.
- 6- يعتبر التنظيم غير الرسمي من وسائل الاتصال الجيدة الأفراد الدين ينتمون الية في الحصول وتبادل المعلومات التي يعجز الفرد أحياناً من الحصول عليها، من قنوات التنظيم الرسمي⁸⁹. وبالنظر إلى الكتابات الإدارية حول التنظيم غير الرسمي يمكن استخلاص النظريات المفسرة للتنظيم غير الرسمي كما يلي:-

⁸⁸ يونس عبد الغفور ، نظريات النتظيم والإدارة، الاسكندرية، المكتب العربي الحديث،1997م ،ص 16.

^{89 –} سند عرفة، مقدمة في العلوم السلوكية، تطبيقها في مجال الإدارة، جامعة الازهر ،القاهرة ،1983م ،ص 24.

1- النظرية المفسرة للجانب الاجتماعي للتنظيم غير الرسمي

ومن أشهر النظريات في هذه المجال نظرية (ماسلو) للحاجات ونظرية التوازن لصاحبها (نيوكمب) 90 وتشير نظرية التوازن إلى أن انجذاب الأفراد إلى بعضهم البعض يستند إلى الاتجاهات المشتركة بينهم نحو الأهداف وسبل تحقيقها إذ إن ذلك يسهم في تحقيق درجة متوازنة من الانجذاب ،ولا تهمل هذه النظرية عاملي القرب المكاني والنفاعل بين الأفراد وأثرهما في خلق الانجذاب بينهم فالأهداف والاتجاهات المشتركة بين الأفراد دور بارز في تكوين الجماعات والتنظيمات غير الرسمية لأن المصالح المشتركة بصفة عامة تسهم في درجات عالية من الانجذاب والسعي المشترك لتحقيقها 91.

كما لا يخفى أن هناك صلة وعلاقة متبادلة بين المجتمع والتنظيمات القائمة بها وأن الارتباك الذي يحدث بالمنظمات يمكن أن يؤدي إلى ارتباك المجتمع فيجب أن يكون الإداري مدركاً للتغيرات التي تحدث داخل المؤسسة أو داخل المجتمع، ذلك لأن اتجاهات الإداري تتغير عندما يغير الأفراد من نظم معتقداتهم فيشعرون بحاجات جديدة ،أو مصادر ضغط جديدة لا تصلح الأنظمة الاجتماعية الحالية لمواجهتها بشكل كافي أو عندما يكتشفون إشكالاً من التنظيم الاجتماعي أصلح من التنظيمات القديمة، وإن العلاقات غير الرسمية بالمنظمة تقرض نوعاً من السلوك غير الرسمي الذي يسهم في أداء الأعمال ومن ثمّ فإن

⁽Newcomb) نظريته المعروفة بنظرية التفاعل الاجتماعي في 90 وضع العالم الامريكي (نيوكمب) (Newcomb) نظريته المعروفة بنظرية التفاعل الاجتماعي في النتظيم الإداري عام 1953م، المرجع: 90 38 pm،sarkiripo rongpi October 13, 2015 at 7

محمود سليمان العميان ،السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ،دار وائل للطباعة والنشر ،الطبعة 91 الاولى ،عمان الأردن ،2002م، ص 91 .

على الإداري أن يعترف بوجود التنظيم الاجتماعي غير الرسمي بمنظمة وأن يجعلها تتلاءم مع الأنماط الاجتماعية 92 .

وتعتبر نظرية ماسلو للحاجات من النظريات المفسرة للحاجات جميعها في الإدارة والتنظيم حيث عدد الحاجات التي ينشد الموظف اشباعها ومنها الحاجات الاجتماعية: كالحب والانتماء في علاقة الفرد 93. حيث ذكر أن الحاجات تتسلل في شكل هرمي وما يهمنا منها هي الحاجات الاجتماعية في التنظيم كما يلي:



شكل رقم (3) سلم أو هرم ماسلو للحاجات

ونظراً لشهرة وذيوع نظرية الحاجات ماسلو يرى الباحث بأنها النظرية الأنسب لتفسير السلوك البشري للتنظيم غير الرسمي فيما يتعلق بالحاجات الاجتماعية (Social Needs) بالتنظيم وفي جانب جوانب وصفها بالحاجة إلى المكانة الاجتماعية كذلك نجدها في ضوء حاجات الأمن والطمأنينة وعليه يمكن فرز الحاجات الاجتماعية الاساسية للتنظيم غير الرسمي كما يلي :-

^{92 -} أحمد السيد كردى، ادارة السلوك التنظيمي ،2011م، ص 13.

[.] سبق أن أشار الباحث إلى أفكار هذه النظرية في المبحث الأول من هذا الفصل 93

- 1- الحاجة للاطمئنان والامن داخل جماعة اجتماعية: وهي من أهم عوامل ارتباط الفرد بالجماعة ،إذ أن الفرد ينتمي إلى جماعة ما بحثاً عن الأمن وتجنباً للأذى إذا عاش بمفرده
- 2- الإحساس من جانب الفرد داخل التنظيم بالتبعية الاجتماعية: وينعكس ذلك من خلال الحاجة لقبول ومرافقة الاخرين ومصاحبتهم والتوافق معهم في قضايا ومواقف معينة 94.
- 3- اقامة علاقات حب ومحبة مع زملائه بالعمل: واشباع مثل هذه الحاجات مطلب للحيلولة دون الإقصاء والاستبعاد من قبل الآخرين وهي من المظاهر الاجتماعية في التنظيم.
- 4- العمل على العطاء الاجتماعي: فلا يكفي احساس الفرد بالمكانة الاجتماعية والحب دون بذل المطلوب لاستمرارها مع الآخرين 95.

وهكذا تبين أن هذه الحاجات الاجتماعية تتعلق برغبة الفرد في أن يشعر بالانتماء للآخرين، وبقبول الآخرين له، وأن يبادلوه الحب والاحترام، أي أن الفرد يريد أن يشعر بأنه مطلوب وأن الآخرين يحتاجون إليه وتتبع حاجات الإنسان إلى الانتماء من حقيقة كونه كائناً اجتماعياً، لا يستطيع أن يعيش في عزلة عن المجتمع الذي يعيش أو يعمل فيه، ويعتمد الإنسان في إشباع حاجاته الاجتماعية على الآخرين مثل الأصدقاء، والزملاء، وجماعات العمل وبكلمات أخرى، تشتمل الحاجات الاجتماعية على الحاجة إلى التفاعل مع الآخرين وتكوين علاقات

 $^{^{94}}$ – فؤاد البهي السيد، علم النفس الاجتماعي ،ط2 ،دار الفكر العربي ،القاهرة ،1999م، ص 94 . 94 وصلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2008 ،ص، 70 .

^{. 70 ،} وأد البهي السيد، علم النفس الاجتماعي ،المرجع السابق ،ص، 95

وصداقات عمل، والحاجة إلى تقديم العون والمساعدة للآخرين، والحاجة إلى الانتماء لجماعة عمل معينة 96.

وفي ديننا الإسلامي جوانب لا يمكن اغفال الاشارة إليها في أسس للجانب الاجتماعي للتنظيم غير الرسمي في المنظمات ومنها على سبيل المثال:-

1- أن الاسلام جاء رسالة اجتماعية مفادها أن الناس سواسية ولا تفاضل بينهم الا في التقوى والعمل الصالح ، ولذا فنشؤ جماعات وتنظيمات غير رسمية محبذه في الاسلام مادامت لا تتعارض مع مبدأ التقوى فقال عز وجل (يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُم مِّن ذَكَرٍ وَأُنثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِندَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ) 97.

2- أن الاسلام يكرس في منهجه الاجتماعي مبادئ موجودة في التنظيم غير الرسمي في جانبه الاجتماعي مثل التكافل الاجتماعي وعلى سبيل المثال تكافل مجموعة من الموظفين في رعاية أطفال أيتام لزميل متوفي لهم أو رعايتهم لأرملة زميلة لهم ولقد توافرت نصوص كثيرة في كتاب الله تعالى لتحقيق مبدأ التكافل الاجتماعي بين أبناء المجتمع الإسلامي ،من هذه الآيات ما يلي (إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةً) 98، كما ورد في السنة الكثير من الأحاديث التي تحث المسلمين على التآخي والإيثار من أجل الآخرين، قال رسول الله صلى

^{96 –} نادر أحمد أبو شيخة، الدوافع وفقاً لنظرية سلم الحاجات لإبراهام مازلو كما يراها العاملون في شركات الأدوية الأردنية، نشر مجلة المنارة، المجلد 13، العدد2، 2007م، ص 217.

^{97 -} سورة الحجرات، الاية 13

^{98 -} سورة الحجرات، الاية 10.

الله عليه وسلم: (المؤمن للمؤمن كالبنيان المرصوص يشد بعضه بعضا) 99 ، وقوله (مثل المؤمنين في توادهم و تراحمهم كمثل الجسد إذا اشتكى منه عضو، تداعى له سائر الجسد بالسهر و الحمى) 100.

2-النظرية المفسرة للجانب الاقتصادي للتنظيم غير الرسمى

تتكون وتتمثل التنظيمات غير الرسمية طبقاً للنظرية الاقتصادية بسبب اعتقاد الأفراد في امكانية تحقيق فوائد اقتصادية كبيرة من وظائفهم إذا ما ثم انتمائهم إلى هذه التنظيميات ومن أمثلة ذلك جماعة العمل الذين يعملون على خط تجميع واحد ويحصلون على أجورهم التشجيعية بشكل جماعي ففي هذه الحالة يتحدد العائد الاقتصادي لكل عضو في خط التجميع من واقع الناتج الكلي لأفراد الجماعة وقد تتكون التنظيميات غير الرسمة لتحقيق جبهة قوية لمواجهة الإدارة بمطالبها الخاصة كزيادة الأجر ويتجه الأفراد إلى تكوين هذا النوع من التنظيمات خصوصاً إذا لم يكن هناك تنظيم نقابي يدافع عن مصالحهم أمام الإدارة .

وتعتبر نظرية التبادل من أهم النظريات المفسرة للجانب الاقتصادي في التنظيم غير الرسمي ويعتبر العالم السويسري (بيتر بلاو) من أشهر رواد هذه النظرية 102، ويرى الباحث إن الجانب الاقتصادي مهم لتعزيز التنظيم غير

^{99 -} رواه الامام البخاري في الصحيح.

[.] أخرجه البخاري ومسلم عن النعمان بن بشير $^{-100}$

^{101 -}خالد عبد الرحيم الهيثي ،أكرم احمد الطويل ،التنظيم الصناعي ،دار الحامد للنشر ،عمان ،الأردن ،1999م، ص 370.

^{102 -} عبدالعزيز بن علي الغريب، نظريات علم الاجتماع ،الرياض مكتبة الملك فهد الوطنية ،المملكة العربية السعودية، د-ت، ص52.

الرسمي وفي تشكيل التوافق بين أفراد المنظمة ككل وله دور هام وواضح المعالم مثل تكوين مشاريع وفرص استثمارية خارج العمل أو بعد التقاعد ويمكن أن يتم تحديد أهم عناصر الجانب الاقتصادي في التنظيم غير الرسمي في جملة من التوافقات جمعها الباحث كما يلى:

1- التوافق بين الأفراد من أجل المصالح المشتركة:

فقد تتشئ المصالح التي تنظم علاقات الإنتاج والحماية أيضاً منظومة من العمل والانتماء والتكافل والرعاية والتوازن بين الحقوق والواجبات، فنحتاج لأجل النجاح وتحقيق مصالح العاملين القريبة والبعيدة المدى أن تعمل في تنظيم من خلال سياقات قانونية وسياسية وأخلاقية أيضاً دون أن تلغي واحدة من هذه السياقات الأخرى، فلكل منظومة مجالها الخاص بها، ولها معاً تفاعلات ذاتية وتلقائية ومنظمة يجب الالتفات إليها 103.

2- التوافق من أجل تبادل المنافع الاقتصادية:

ومن النظريات ذات الصلة بهذا الجانب الاقتصادي نظرية التبادل التي تذهب للقول بأن المقارنة بين عائد وتكلفة التفاعل فيما بين الأفراد تعتبر مبرراً مهما يحفزهم للانتماء إلى جماعة معينة فالأفراد الذين يريدون الحصول على اشباع لحاجاتهم يفكرون فيما سيكلفهم ذلك من تكلفة وغالباً ما ينتمون إلى

^{103 -} بلال خلف السكارنة ،أخلاقيات العمل، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان، 2009م، ص 169.

الجماعة عندما يقررون بأن العوائد من الانتماء يفوق التكاليف منه فما يحققه الأفراد من مزايا اقتصادية تعتبر عوائد لقرار الارتباط بالتنظيم غير الرسمى 104.

3-التوافق من أجل حماية المنافع الاقتصادية:

وتظهر هذه المكونات في حالة انضمام الأفراد العاملين الى ما يعرف بالنقابات العمالية من أجل ايصال أصواتهم للإدارة العليا والمطالبة بحقوقهم الاقتصادية ومنها مثلاً زيادة مرتباتهم أو منحهم بعض الحوافز المستحقة نتيجة أعمال يقومون بها وكل هذه الصور من التوافقات الاقتصادية تبلور ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي الذي يوفر للعاملين مجال تحركهم هذا.

ويرى (Shepard) شيبيرد في تفسيره لهذه النظرية أن الشعور بضرورة الحصول على قوة موحدة نحو الإدارة يدفع الأفراد إلى الانتماء إلى النقابات والتنظيمات غير الرسمية والتمسك بها وهذا ما يعزز حالة التماسك داخل الجماعة الواحدة إذ أن وعي الأفراد بوجود الصراع بينهم وبين الإدارة ينمي شعورهم بالحاجة إلى تملك قوة معينة لكي يكسبوا مصالح اقتصادية لصالح جماعتهم ونقابتهم المسلم المسلم المسلم المسلم المسلم ونقابتهم ونقابته ونقابتهم ونقابته ونقابته

4-التوافق من أجل العمل الخيري الاقتصادي:

تلعب جوانب العمل الخيري أو التطوعي في جانبه الاقتصادي مكانة مهمة بالنسبة للموظف داخل المنظمة من خلال الدخول في مشاركات تطوعية

الأردن، حمد حسن الشماع ،خضير كاظم محمود ،نظرية المنظمة ،دار المسيرة ،عمان الأردن، 104 م. 199م، 175.

^{.149 –} ابراهيم لطفي طلعت، علم الاجتماع التنظيم ،مكتبة غريب ،القاهرة مصر 1985 م، ص 105

لغيره من الزملاء داخل الجماعة غير الرسمية مثلاً قيام الموظفين بجمع إعانة مالية لزميل لهم دخل المستشفى للعلاج ،ويدخل في ذلك برامج تتمية المهارات والقدرات فيما بينهم واقامة دورات غير رسمية لذلك وتطوير الجمعيات التعاونية التي يستنفذ منها الموظفين.

ومنطلق تأثير الأعمال التطوعية في المجال الاقتصادي للمؤسسات يكمن في إسهامها بتوسيع العلاقة القائمة بين أجزائها وتتظيمها عن طريق تأمين مقومات قيام المنظمات، أو تقنية تشكيل المنظمات الأهلية والتطوعية، والتي يجتمع الناس من خلالها لتوحيد طاقاتهم، وتكامل نشاطاتهم، لتحقيق أهداف المجتمع المحلي المتواجدين فيه، والقيام بنشاطات لصالح المجتمع العام من خيرية وصحية ومهنية وغيرها 106.

وكما هو في الجانب الاجتماعي كذلك فالإسلام برسالته السمحاء أوجد أسس ومبادئ في النتظيم غير الرسمي في المنظمات الإدارية في جانبه الاقتصادي فإن الإسلام يشجع على تكوين التنظيم غير الرسمي في جانبه الاقتصادي في المنظمات الإدارية كداعم للتنظيم الرسمي وعلى سبيل المثال أن يتفق مجموعة من الموظفين قل عددهم أم كثر على تكوين صندوق مالي لتقديم الصدقة أو تجميع الزكاة المفروضة أو لأي وجه آخر من أوجه التكافل الاقتصادي فهذا من لب الدين وأسسه وهو ما يحض عليه الإسلام، قال تعالى

^{106 –} عمر بن نصير البركاتي الشريف، الأثر الاقتصادي للأعمال التطوعية ،بحث مقدم لندوة العمل التطوعي وتأثيره في التنمية الاقتصادية الرياض 1429/4/6هـ، ص 9.

(لَّا خَيْرَ فِي كَثِيرٍ مِّن نَجْوَاهُمْ إِلَّا مَنْ أَمَرَ بِصَدَقَةٍ أَوْ مَعْرُوفٍ أَوْ إِصْلَاحٍ بَيْنَ النَّاسِ أَ وَمَن يَفْعَلْ ذَٰلِكَ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ فَسَوْفَ نُؤْتِيهِ أَجْرًا عَظِيمًا) 107.

4-النظرية المفسرة للممارسات الدينية في التنظيم غير الرسمي

وهي تشير إلى القيم الدينية وجوانب العبادات والاعتقادات الدينية التي تتصل بالتنظيم في جانبه الرسمي وتعتبر هذا الجانب من جوانبه الهامة والرئيسية ، وخير من كتب في النظرية الدينية كما يعتقد الباحث (أحمد أبوسن) في كتابه نظرية الإدارة في الإسلام حيث يحدد أن التنظيم الإداري بمختلف جوانبه في الإسلام مبني على أساس أخلاقيات الإسلام السمحاء واحترام الدين الإسلامي لكرامة الموظف وتهتم بالعوامل الروحية والإنسانية لديه وتشركه في التنظيم على قدر قدرته وتحترم حاجاته المختلفة وكذلك امكانياته واستعداداته النفسية والعقلية 108. ويمكن عرض أهم جوانب الدين وممارساته فيما يتعلق بالتنظيم غير الرسمي كما يلي:-

1-المعتقدات الدينية المشتركة:

وهي جملة الاعتقادات العقائدية بشأن الايمان بالله عز وجل كما في الإسلام وغيرها من المعتقدات التي يشترك جماعة الدين الواحد فيها وفي الايمان بها فينشأ بينهم رباط ديني في التنظيم وهو رباط غير رسمي وغير مكتوب بين الموظفين، وقد يعبر عنها بالأخوة الدينية التي تعتبر أثبت من أخوة النسب قال

^{107 -} سورة النساء، الاية 114.

^{108 –} أحمد أبوسن، نظرية الإدارة في الإسلام نظرة متكاملة لمعالجة السلوك الإداري، المنظمة العربية للتتمية الإدارية، عمان الأردن، 1981م، ص 37 – 38.

عز وجل (إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةً) 109 ،ومما يؤدي إلى سيادة وتعزيز العلاقات الحسنة في العمل أو تلك الرباط بين أصحاب الدين الواحد قال تعالى (وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَقَرَّقُوا) 110.

ولقد أتى الإسلام بعقيدة ساهمت في استقرار النظام الإسلامي للفرد والجماعية الواحدة بما يحقق استقرارهم وتوائمهم وهو ما لا يمكن أن يتحقق بسهولة لأي جماعة غيرهم ،وهذ العقيدة تمثل هوية الجماعة الواحدة وتكون عندهم الوازع الديني 111.

2- إقامة العبادات الجماعية:

وهي تلك العبادات التي يؤديها أهل الدين الواحد في أثناء مزاولتهم عملهم مثل اقامة صلاة الجماعة أو تأدية صلاة الجمعة ،أو تلك العبادات التي يحرص عليها الموظفين مثل تأدية الصدقة لمن يحتاجها من زملائهم داخل التنظيم الإداري وهي بالتالي ممارسات وطقوس دينية ذات طابع غير رسمية للوظيفة الإدارية. والعبادات الجماعية في الإسلام تعمل على ترسيخ المبادئ المهمة في حياة المسلم وعلى رأسها احترام العمل وصيانة قيم الحياة والمساوة والتعاون

^{109 -} سورة الحجرات ،الاية 10.

^{110 -} سورة آل عمران ،الاية 103.

^{111 –} عبد الله بن ناصر غصاب ،منهج الشريعة الاسلامية في حماية المجتمع من الفساد المالي والاداري ،رسالة ماجستير مقدمة لجامعة نايف العربية للعلوم الامنية ،المملكة العربية السعودية ،2008م، ص .65

والشعور مع الآخرين وتوحيد قلوب المسلمين على المحبة وانتزاع بذور الانانية وكبح النزعة العدوانية 112.

3- القيم الأخلاقية الدينية المشتركة:

وهي تلك القيم الدينية التي يعتقدها أفراد الدين الواحد مثل القيم الإسلامية الأخلاقية التي يحرص الموظفين على رعايتها وصيانتها وممارستها بينهم مثل رد التحية ومساعدة غيرهم من الزملاء وكخلق الامانة والصدق والتعاون واتقان العمل واظهار مشاعر المحبة والتعاطف والمودة بين الموظفين ،كلها تعبر عن روابط وصلات غير رسمية ذات أبعاد ومرجعية دينية ،ونصوص الشريعة في ذلك كثيرة من ذلك :-

أ- قيمة التعاون مصداقاً لقوله تعالى (وتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقُوَى وَلِا تَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقُوَى وَلِا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدُوانِ) 113

ب- قيمة الاتقان مصداقاً لقوله صلى الله عليه وسلم (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) 114.

ج- قيمة التواضع والتراحم مصداقاً لقوله تعالى (وَاخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ) 115 وقوله صلى الله عليه وسلم: (مثل المؤمنين في توادهم

^{.90} محمد عقلة ،العبادة والعقوبة ،مكتبة الرسالة الحديثة ،عمان الأردن ،ط 2، 1998م، ص 112

^{113 -} سورة المائدة ،الاية 2.

^{114 -} المعجم الأوسط للطبراني، رقم 909.

¹¹⁵ - سورة الشعراء ،الاية 215.

وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد إذا اشتكى شيئا تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى)116.

4- الاحتفالات والندوات الدينية المشتركة:

وهي تلك الاحتفالات الدينية التي يتم اجراءها داخل المنظمة والتي تمثل شكل من أشكال التنظيم غير الرسمي مثال على ذلك الاحتفال بالأعياد الدينية أو والمعايدة التي يجريها أفراد التنظيم أو بعض منهم في أول لقاء يجمعهم داخل المؤسسة بعد المناسبة الدينية كعيد الفطر أو عيد الاضحى وكذلك اقامة افطار جماعي في شهر الصوم ،ومن ذلك إقامة المسابقات الدينية كعقد مسابقة بين الموظفين في شهر العربم او اقامة ندوات دينية وكل تلك الاحتفالات لها بعد ديني ولها ارتباط بجانب التنظيم غير الرسمي في المنظمة.

4- النظرية المفسرة للجانب الثقافي للتنظيم غير الرسمي

بداية إن مفهوم الثقافة هو متعدد وشائع الاستعمال فالثقافة هي السلوك المكتسب ويتضمن كل الأساليب المألوفة والأفكار والطقوس والقيم التي يمارسها الناس ويحرصون عليها كأعضاء في مجتمع منظم، والثقافة بطبيعتها لا تتجلى كظاهرة إلا بعد إدراك تأثيراتها.

وهناك مفهوم متصل بالجوانب الثقافية هو مفهوم الثقافة التنظيمية والتي تعرف بأنها: نظم مكتسبة من المعاني يتم توصيلها من خلال اللغة المعتادة والرموز الأخرى التي تتميز بوظائف تمثيلية وتوجيهية عاطفية قادرة على خلق

^{116 -} رواه مسلم في صحيحه رقم الحديث 2586.

كيانات ثقافية وأحاسيس محددة بالواقع "117 وتعرف أيضاً بأنها هي الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى في المنظمة 118. وخير مثال على جوانب الثقافة وارتباطها بالتنظيم غير الرسمي ما ذهب إليه أحمد سيد مصطفى الذي أشار بأنها: "شعور تنظيمي غير مكتوب يشيع بين أعضاء المنظمة سواء كانت شركة أو مصلحة أو هيئة حكومية أو مستشفى أو نادي... الخ 119.

كما ويشير معنى الثقافة التنظيمية إلى التأثير على بيئة المنظمة والناجم عن مجموعة قواعد السلوك والقيم والفلسفة والأنشطة غير الرسمية داخل المنظمة 120 ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم ،حيث أن لكل منظمة أعمال ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها 121 وعرفت بأنها :مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في

^{118 -} غبات بوثلجة، القيم الثقافية للتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، دون مكان النشر، 1998،م ص 37.

¹¹⁹⁻ أحمد سيد مصطفى ،إدارة السلوك التنظيمي ،رؤية معاصرة، الزقازيق، جامعة الزقازيق، 2002م، ص414.

^{120 -}James H. Donnelly, JR. and James L. Gibson & John M. Ivancevich (1995)
Fundamentals of Management, BPI-Irwin, Boston, Seventh edition. p. 477.

¹²¹⁻ سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، تلخيص هدى حسن المصطفى،ط1، دون دار النشر ،عمان الأردن، 1998م، ص 13.

المنظمة 122 . ويمكن أن نلمس جوانب الثقافة في التنظيم غير الرسمي من خلال الآتي :-

1- القيم الثقافية:

هي عبارة عن توافقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب ،جيد أو غير جيد ،مهم أو غير مهم، والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين ،كما تشمل المعتقدات التنظيمية :الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومنها :أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية 123. ويرى الباحث أن من تلك القيم المكونة للتنظيم غير الرسمي الالتزام التنظيمي تجاه المؤسسة في جانبه المعياري المتعلق بحسن غير الرسمي الالتزام التنظيمي تجاه المؤسسة في جانبه المعياري المتعلق بحسن العلاقة مع الزملاء بالعمل وكذلك الانتماء التنظيمي والرضاء عن المنظمة والإخلاص تجاه العمل.

^{122 -} أحمد السيد كردى، إدارة السلوك التنظيمي ،2011م، ص 28.

^{123 -} مروان محمد النسور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ،المجلد العشرون ،العدد الثاني، يونيو 2012م، ص 191.

2- الاحتفالات والمناسبات:

الاحتفال هو حدث مخطط تنظمه الإدارة لصالح العاملين وتحافظ المنظمة على ثقافتها عن طريق الاحتفالات المتعددة التي تقوم بها، وتتمثل في الاحتفال بعد عودة الموظفين إلى العمل أو في تعارف الموظفين الجدد على الموظفين القدماء أو في استقبال مدير جديد أو حفلات جوائز الموظفين المثاليين والمتميزين أو حفلات التخرج، وقد عبر أحد الخبراء عن معنى الاحتفالات بالنسبة للثقافة فقال: الاحتفالات بالنسبة للثقافة كالنص بالنسبة للفيلم 124.

3- القصص والطقوس والرموز الثقافية:

ونعني بالقصيص روايات لأحداث في الماضي يعرفها العاملون وتذكرهم بثقافية المنظمة ،وهذه القصيص تدور في الغلب على المؤسسين الأوائل المنظمة ،كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة التنظيمية والمحافظة عليها، أما الطقوس فهي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية و تعزز بصورة دائمة القيم و المعايير الرئيسية 125. أما بالنسبة للرموز فإن المنظمة و المواطن بما يعزز صورة المنظمة ويميزها عن غيرها ،و يوجد شعورا خاصاً بهوية الموظف 126. ويمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني

^{124 –} جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات ،الرياض ،دار المريخ ،2004م، ص 641.

⁸⁴⁻ حسين حريم ،إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر و التوزيع ،عمان الأردن ،2003م ،ص 266.

¹²⁶⁻ حسين حريم ،إدارة المنظمات ،منظور كلي ،مرجع سابق، ص 166.

والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه 127.

4- المرجعية الثقافية للتنظيم:

وهي تختلف عن القيم الثقافية أو الطقوس فتلك تتشأ بفضل عوامل التتشئة الأسرية والتربوية في البيت والمدرسة وإنما هذه المرجعية التنظيمية تكاد تكون مكتسبة جراء وجود والتصاق الفرد العامل بإدارته ومنظمته وهي بالتالي تتعكس في شكل التقاليد والعادات الثقافية والتي تظهر في فعل الأشياء على سبيل المثال اعتقاد الأفراد المكونين التنظيم غير الرسمي أن منظمتهم توفر لهم حماية قانونية مناسبة مما يشعرهم بالاطمئنان على وظيفتهم فتكون لهم تقليد أنهم قد يتغيبون عن العمل مثلاً، أو اعتقاد أخرين أن عملهم يشعرهم بالفخر مثل العاملين في المرافق الصحية لأنهم يقدمون واجب انساني مع واجب الوظيفة في كون لديهم عادة القيام بتقديم عمل تطوعي في هذا المجال وكل تلك الثقافة قد غرستها المنظمة في أفرادها.

وهذا النوع من الثقافة التنظيمية يتشكل حسب المصدر الأساسي للثقافة التنظيمية، أي مؤسسيها، حيث إن مؤسسي المنظمة لهم تأثير كبير على الثقافة التنظيمية في مراحلها الأولى بحكم ما لديهم من رؤيا حول ما يجب أن تكون عليه المنظمة، وأنهم غير محددين بعادات وتقاليد سابقة، الحجم الصغير الذي تتميز به المنظمات الجديدة بشكل عام يجعل من السهل للمؤسس فرض رؤيته

^{127 –} أحمد السيد كردى، إدارة السلوك التنظيمي ،2011م، ص 27.

على كل أعضاء المنظمة 128. وأخيراً يشير الشكل التالي لجوانب التنظيم غير الرسمي التي تتفرع إلى أربع جوانب:-



شكل (4) مجالات التنظيم غير الرسمي في المنظمة 129

 $^{^{128}}$ – ماجدة العطية ،سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، عمان ،دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003 م، ص 334

^{129 -} الشكل من إعداد الباحث.

المبحث الثالث : الأداء الوظيفي

المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي

بعد أن تتاولنا عرضاً للتنظيم غير الرسمي في التنظيم وقبلها عرض لأهم نظريات الإدارة ونشأتها نتتاول فيما يلي أحد الجوانب الهامة في التنظيم والإدارة من التابع المتغير سنستعرض المبحث هذا وهو الأداء الوظيفي للموظفين، ففي فيه. المؤثرة والعوامل ومفهومه وعناصره الأداء الوظيفي وهو النظري الإطار

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من المواضيع الحيوية في حياة الأفراد والمنظمات على حد سواء، ذلك لأن الأداء الوظيفي لكل موظف يقاس بأساليب كمية تعكس الاجتهاد والمثابرة ومدى المهارة التي يمتلكها كل موظف، وجدية الموظف في اكتساب الخبرات عبر الدورات والاستفادة منها. وركزت الاتجاهات الحديثة في الإدارة وخاصة السلوكية منها على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري مما أدى بكثير من الباحثين والأكاديميين إلى الاهتمام بموضوع تقييم الأداء الوظيفي حيث اعتبر موضوعًا مهمًا لكثير من الدراسات والبحوث العلمية التي تناولت الكثير من زواياه المتعددة.

إن الأداء الوظيفي من الموضوعات الرئيسية في نظريات التنظيم الإداري بصفة خاصة والسلوك الإداري بصفة عامة، وعلى الرغم من ذلك فان هذا

^{130 -} موسى سلامة اللوزي وعمر عطية الزهراني العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية) دراسة تحليلية، منشور في مجلة العلوم الإدارية، المجّلد 39 ،العدد1، 2012م، ص 1.

الموضوع لا يزال من أكثر الموضوعات غموضاً وإثارة للجدل سواء فيما يتعلق بالتعريف أو العناصر التي يتضمنها 131.

يعرف الأداء لغة: تعني تتفيد مهمة وتأدية عمل. ¹³² كما يعرف الأداء لغة بأنه: أي تأدية، أوصله وقضاه، وهو أدى للأمانة من غيره، وتأديته له من حقة: أي قضيته ¹³³.

وفي علم الإدارة الأداء: هو صورة حية تعكس نتيجة ومستوى المنظمة، على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعة عن طريق أنشطتها المختلفة على وفق المعايير التي تلائم المنظمة وطبيعة عملها 134. وعرف بأنه: هو قدرة الإدارة في تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات ذات موصفات محدده بأقل تكلفة ممكنة 135.

والأداء هو: نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا السلوك والأداء ونتائجها، وخلال فترات زمنية محددة ومعرفة 136. والأداء بصفة عامة هو تحويل

^{131 -} يوسف عبد عطية بحر ،توفيق عطية توفيق العجلة، القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، فلسطين، 2010م، ص7.

¹³²⁻ العبيدي قيس، التنظيم ،مفهوم والنظريات والمبادي، مطابع رويال ،الاسكندرية، 1997، 174.

¹²⁹⁻ الفيروز أبادى، مجدي الدين محمد بن يعقوب، القاموس المحيط، ط2 ،مؤسسه الرسالة بيروت، 1987، ص16- 24.

^{134 -} القطب ،محي الدين يحيى ،"الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية" أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال مقدمة للجامعة المستنصرية ،كلية الإدارة والاقتصاد ،2000م، ص 19.

¹³⁵⁻ سليمان حنفي محمود ،السلوك التنظيمي والاداء، القاهرة، دار الجامعات المصرية، ص14.

^{136 -} عمر وصفي عقيل ،إدارة الإفراد ،حلب سوريا ،2003م، ص 32.

المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد 137.

يتضح مما سبق تعدد تعاريف الأداء وذلك ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء أكانت دراسات نظرية أم ميدانية ،وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تلك التعاريف إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعاريف وهي كما يلى:

- 1- الموظف :وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
- 2- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
- 3- الموقف :وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي 138.

المطلب الثاني :محددات وعناصر الأداء الوظيفي :

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعًال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل

النفط العراقية ،العراق، 2013م، ص2. في مكتب المفتش العام دراسة وصفية تحليلية ،نشر وزارة النفط العراقية ،العراق، 2013م، ص2.

 $^{^{-138}}$ عبدالله عبد الرحمن النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية ،رسالة ماجستير ،جامعة نايف العربية ،المملكة العربية السعودية ، 2003 م، 38

الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين ومن هذه المساهمات ما ذكره وذلك بالإشارة إلى عناصر الأداء التالية:

أ- كفايات الموظف: هي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

ب-متطلبات العمل (الوظيفية): وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

ج- بيئة التنظيم: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعّال: النتظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية 139.

وليس ببعيد عن النقاط السابقة يرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاث عومل هي: الرغبة ،القدرة وبيئة العمل.

1 - الرغبة (الدافعية) 140: هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة:

أ- اتجاهاته وحاجاته التي يسعى الإشباعها.

^{139 –} عبد الباري درة ،تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ،الأسس النظرية ودلالتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتتمية الإدارية، عمان، 2003م، ص 96.

^{140 -} وتعرف بأنها : حاله داخلية جسيمة أو نفسية تثير السلوك في ظروف معينة وتواصله حتى ينتهي إلى نهاية معينة.

^{.8 –} قاسم بريه وناجي عبيد، مفاهيم واساسيات الإدارة التربوية، بدون دار نشر 2002م، ص 140

ب- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته كالحوافز وغيرها.

2- القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من محصلة:

أ- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

ب- المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة.

ج- مدى وضوح الدور.

3- بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات، والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين 141.

وللتعليق على المحددات السابقة :-

1- فيما يخص الدافعية: تعتبر الحوافر المعنوية والمادية أهم العناصر المحددة للدافعية في الأداء الوظيفي حيث لا تخلو مؤسسة أو منظمة عامة كانت أو خاصة – من وجود نظام أو برنامج محدد ومدروس للحوافر

^{141 –} مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي ،رؤية معاصرة، بدون دار ومكان النشر، 2000م ،ص147.

يساعد الموظفين لتقديم أفضل ما لديهم للعمل مما ينعكس إيجابيًا على تفعيل دور المنظمة داخل المجتمع، وبالتالي تكون قادرة على تحقيق أهدافها 142.

2- فيما يخص القدرة : يعتبر التدريب أحد المجالات الهامة ذات العلاقة بتحسين القدرة في الأداء فللتدريب أهداف كبيره تكمن في تحسين مستوى أداء أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى رفع كفاءتهم الإنتاجية وسد الثغرة في الميدان بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه من خلال تغيير سلوك الأفراد، إضافة إلى خلق علاقة إيجابية بين المؤسسة وأفرادها مما يؤدي إلى دمج مصلحة الطرفين وهذا يزيد من انتماء الفرد للمؤسسة وزيادة قدرة المتدربين على التفكير المبدع بما يمكنهم من التكيف مع أعمالهم من ناحية، ومواجهة مشكلاتهم المستقبلية والتغلب عليها من ناحية أخرى والتقايل من نسبة حدوث أخطاء العمل وتجنيب العاملين من مخاطر العمل 143.

3- فيما يخص بيئة العمل: يمكن القول أن أية منظمة لا يمكن أن تعيش منعزلة عن البيئة المحيطة، فهي تعيش إذاً ضمن بيئة تؤثر وتتأثر بها، كما يمكن القول أن البيئة الراعية والحاضنة للمنظمة سيكون لها بالغ الأثر في بلوغ المنظمة غاياتها، ونماء واستمرار وتدفق مخرجاتها بما ينعكس أثره على سلوك وأداء وادارة ومهارة وابداع العاملين 144.

^{142 -} سعود الضحيان، بعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية التي تعوق استفادة الموظف من عائدات التدريب في معهد الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1422 هـ، ص 78.

^{143 -} متعب أبوظهير، التدريب يساعد في تحسين الأداء والإدارة الناجحة تسهم في تطوير الموظف، مقال في مجلة الإدارة والتسويق ،العدد 14473، الجمعة 1 صفر 1429هـ - 8 فبراير 2008م.

^{144 -} سليمان فلاح المعايطة ،أثر بيئة العمل في الإبداع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر ، 2006م، ص43.

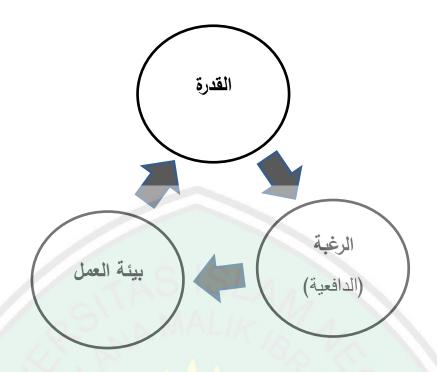
يعد الابداع من أبر محددات الأداء التي ترتبط ببيئة العمل ومثل ما يعرف الابداع فهو الأفكار غير المسبوقة التي تؤدي إلى زيادة فاعلية العلاقات الوظيفية ورفع معدلات الأداء الوظيفي 145.

كما أن البيئة المحيطة بالمنظمة تفرز تحديات تلقي بظلالها على أداء أعمالها ويخلق مشكلات عديدة ،غير أن ابتكار الحلول لا يأتي من قبيل الصدفة، بل يتطلب توفير البيئة المناسبة لخلق الإبداعات وفتح الآفاق للخيال المنتج لذا أصبح الاهتمام بالإبداع ضرورة لنجاح منظمات العمل، وسبباً لقدرتها على البقاء 146. وإن الابداع الإداري يعتبر طريقاً سالكاً يساعد على الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين ومن ثم فإن المنظمات التي تهتم به يساعدها على تتمية وتطوير الأداء الوظيفي لموظفيها وبالتالي تتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية 147.

^{145 -} ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، مرامر للطباعة الإلكترونية، 1406هـ، ص 35.

^{146 –} مازن فارس رشيد، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في دينة الرياض، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في قسم الإدارة العامة ،جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1425هـ، ص 5.

^{147 -} حاتم على حسن رضا، الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي ،دراسة تطبيقية على الاجهزة الامنية بمطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير مقدمة لأكاديمية نايف العربية ،المملكة العربية السعودية، 1324هـ، ص6.



شكل رقم (5)عناصر الأداء الوظيفي 148

وتشير بعض الدراسات الأخرى إلى نفس المحددات والعناصر وإن كانت تزيد عليها في عنصر إدراك الدور أو المهام فمثلاً تشير دراسة راوية محمد إلى أن محددات الأداء الوظيفي هي :الجهد والقدرة وإدراك الدور. ويعني ذلك الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، التي يبذلها الفرد لإنجاز مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير أو تنقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه

^{148 –} سليمان فلاح المعايطة ،أثر بيئة العمل في الإبداع التنظيمي، المرجع السابق ،ص 44.

هوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور 149.

ونستنتج مما سبق أن أداء الفرد في عمله ودوره في معالجة المشكلات يتأثر بمدى حريته في تقرير الكيفية التي يقضي بها وقته ومدى ووجود المؤثرات الايجابية والسلبية للمواقف المختلفة التي يتعرض لها ،والقيادة والتغذية المرتدة والتقدير وهذه العوامل تؤثر على الأداء الابداعي للفرد وكل هذه العناصر تتحدد طبيعتها من خلال البناء التنظيمي الذي يعد الإبداع أحد أسسه 150.

^{149 -} راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية ،مرجع سابق ،ص 210.

^{150 -} حاتم على حسن رضا، الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي ،مرجع سابق، ص6.

الفصل الثالث

منهجية البحث

أ- مدخل البحث ومنهج ب ب ب مجتمع البحب قالعينة ب ب طريقة جمع البيانات الميانات الميانات الميانات الت الميانات الت الميانات الت الميانات الت الميانات الميانا

الفصل الثالث

منهجية البحث

أ- مدخل البحث ومنهجه:-

إن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي الكمي، وهي نوع من البحوث العلمية التي تفترض وجود حقائق اجتماعية موضوعية، منفردة ومعزولة عن مشاعر ومعتقدات الأفراد، وتعتمد على الأساليب الإحصائية في الغالب، في جمعها للبيانات وتحليلها 151. فالتعبير الكمي فيصف الظاهرة رقمياً ويوضح مقدارها أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى 152.

ويهدف البحث الكمي إلى اختبار النظريات ويعمل الباحثون هنا بطريقة قياسية ويتم ذلك من خلال تحديد النظرية الموجودة فعلاً في الأدبيات السابقة ويحصلون على المفاهيم والتعريفات اللازمة ويتم افتراض العلاقات بين المتغيرات ثم جمع البيانات وتحليلها إحصائياً وعلى ضوء النتائج التي يتحصل عليها الباحث يتم قبول أو رفض الفرضيات ومن ثم قبول أو رفض النظرية أو تعديلها 153.

^{151 –} عامر قنديلجي ،البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن ،2008م، ص 45.

^{152 -} رويدا حسان الأحمدي، واخريات ،المنهج الوصفي لمقرر، مبادئ البحث والإحصاء، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية، ص 3.

^{153 –} عادل محمد ريان، استخدام المدخلين الكيفي والكمي في البحث، دراسة استطلاعية لواقع أدبيات الإدارة العربية، المؤتمر العربي الثالث البحوث الإدارية والنشر ،مصر، 2003م، ص6.

ب- مجتمع البحث وعينته:

إن مجتمع هذا البحث يتمثل في مجموع الموظفين بالجامعة الإسلامية مالاتج اندونيسيا وعددهم حوالي (245) موظف. أما عينة البحث: فقد ثم احتسابها حسب المعادلة أدناه وقد بلغت (152) موظف ،وعينة البحث تعرف بأنها :ذلك الجزء من المجتمع التي يجري اختيارها وفق قواعد وطرق علمية، بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحاً 154.

فقد ثم الوصول لتحديد حجم العينة لهذا البحث بواسطة المعادلة الآتية :-

$$n = \frac{N}{1 + Ne2^2}$$

حيث أن:

N= مجتمع البحث

e نسبة الخطأ في العينة وقدرت بقيمة 5%

وحيث أن مجتمع البحث يبلع (245) موظف تقريباً فإن حجم عينة البحث يساوي 152 عامل تقريباً ،وهي محسوبة كما يلي :-

$$n = \frac{245}{1+245(0.05)^2} = 152 \implies \text{if use error } 5\%$$

^{154 -} عبد المجيد لطفي، علم الاجتماع، الطبعة السابعة ،دار المعارف، القاهرة ،1976م، ص 353.

ج- أداة جمع البيانات:-

أولاً - التعريف بأداة البحث (الاستبانة)

إن الأداة المناسبة للبحوث الكمية كمثل هذه الدراسة هي الاستبانة والتي تعرف بأنها: وسيلة للحصول على اجابات لعدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج يعد لهذا الغرض يقوم المفحوص بملئه بنفسه 155.

وهذه الأداة يستخدمها المشتغلون بالبحوث التربوية على نطاق واسع للحصول على حقائق عن الظروف ،والأساليب القائمة بالفعل ،وإجراء البحوث التي تتعلق بالاتجاهات والآراء ،وقد يكون الاستفتاء في بعض الدراسات ،أو جوانب معينة منها الوسيلة العملية الوحيدة، والميسرة لتعريض المستفتيين لمثيرات مختارة، ومرتبة بعناية بقصد جمع البيانات اللازمة لإثبات صدق فرض أو رفضة 156.

ويتم اتباع الاستبيان المغلق الذي تكون فيه العبارات محددة وما على المستجوب إلا ملأها بنفسه حسب جدول لايكارت الموضح أدناه ،ويتكون الاستبيان في هذه الدراسة من محاور تمثل المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في هذه الدراسة.

 $^{^{155}}$ – جابر عبد الحميد، كاظم أحمد خيري، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، 1987 م، ص 254

^{156 –} فان دالين، ديوبولد ،مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ترجمة محمد نبيل نوفل وزملائه، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1987م ،ص 453.

جدول رقم (3) مقياس الاستبانة- لايكارت

التقدير	الدرجة	الوصف
ممتاز	5	أوافق بشدة
جيد جداً	4	أوافق
ت ت	3	محايد
متوسط	2	أعارض
ضعيف	1	أعارض بشدة

ثانياً - تصميم أداة البحث (الاستبانة)

لقد ثم تصميم الاستبانة بناء على العوامل (المتغيرات) والعناصر والمؤشرات المتعلقة بالدراسة وكما يلى:

أ- العامل المستقل الأول (الجانب الاجتماعي في التنظيم غير الرسمي): كما ثم عرضه بالتفصيل في الاطار النظري بشأن النظريات المفسرة للتنظيم غير الرسمي وأساسها نظرية العلاقات الانسانية (ألتون مايو) ثم النظريات المفسرة للجانب الاجتماعي في التنظيم غير الرسمي وبعد عرض الآراء والأفكار التي تكون وتحدد العامل الاجتماعي لهذا النوع من التنظيمات وأشهر تلك الأفكار نظرية الحاجات لصاحبها (ماسلو) وكما نقله عبد الحميد بوخمخم في كتابه إدارة الموارد البشرية 157 ، وما نقله أحمد السيد كردى من أفكار في كتابه إدارة السلوك التنظيمي ، وصولاً إلى النظرية الأبرز لتفسير هذا الجانب وهي نظرية ماسلو الحاجات وهي الأنسب حسب ما يراه الباحث ،حيث عبر عن الحاجات

^{157 -} عبد الحميد بوخمخم ،إدارة الموارد البشرية ،مطبوعات جامعة منتوري ،قسنطينة ،الجزائر ، 2001م، ص119.

الاجتماعية داخل التنظيم الإداري ويشمل ذلك كل أنواع التنظيمات بما فيها غير الرسمي وتدور عناصر هذا الجانب على ثلاث عناصر أساسية وهي:

جدول رقم (4) عناصر العامل المستقل الأول

عناصر العامل المستقل الأول: الجانب الاجتماعي في التنظيم غير الرسمي	رقم
الحاجة للاطمئنان والامن داخل جماعة اجتماعية	-1
الإحساس من جانب الفرد داخل التنظيم بالتبعية الاجتماعية	-2
اقامة علاقات حب ومحبة مع زملائه بالعمل	-3
العمل على العطاء الاجتماعي	-4

ب- العامل المستقل الثاني (الجانب الاقتصادي في التنظيم غير الرسمي):

كما ثم عرضه بالتفصيل في الاطار النظري بشأن عناصر الجانب الاقتصادي في التنظيم غير الرسمي وبعد عرض الآراء والأفكار المفسرة للعناصر التي تكون وتحدد العامل الاقتصادي والنظرية الاقتصادية لهذا العامل حسب نظرية التبادل ومن أشهر روادها (بيتر بلاو) 158، وأفكار أكرم أحمد الطويل في كتابه التنظيم الصناعي وبلال خلف السكارنة في كتابه أخلاقيات العمل وما نقله خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود في كتابهما نظرية المنظمة وغيرهم ،وصل الباحث إلى تحديد أهم العناصر المرتبطة بالنظرية الاقتصادية والمفسرة للتنظيم غير الرسمي في المنظمة وكما يلي:

^{158 –} عبدالعزيز بن علي الغريب، نظريات علم الاجتماع ،الرياض مكتبة الملك فهد الوطنية ،المملكة العربية السعودية، د-ت ،ص52.

جدول رقم (5) عناصر العامل المستقل الثاني

عناصر العامل المستقل الثاني :الجانب الاقتصادي في التنظيم غير	رقم
الرسمي	
التوافق بين الأفراد من أجل المصالح المشتركة	-1
التوافق من أجل تبادل المنافع الاقتصادية	-2
التوافق من أجل حماية المنافع الاقتصادية	-3
التوافق من أجل العمل الخيري الاقتصادي.	-4

ج- العامل المستقل الثالث (الجانب الديني في التنظيم غير الرسمي): .

حسب ما عرضه الباحث في الجانب النظري من جملة ممارسات دينية عقائدية وتعبدية وأخلاقية من الشريعة الإسلامية لها ارتباط بالتنظيم غير الرسمي بالمنظمات وهي مستندة إلى نصوص شرعية من الكتاب والسنة وحسب ما طرحه أحمد أبو سن في كتابه نظرية الإدارة في الإسلام نظرة متكاملة لمعالجة السلوك الإداري 159، وما فصله عبد الله بن ناصر غصاب في كتابه منهج الشريعة الإسلامية ،وكذلك محمد عقلة ،يمكن بلورة العناصر التالية لتكون عناصر للعامل الديني في هذا الاستبيان:-

جدول رقم (6) عناصر العامل المستقل الثالث

عناصر العامل المستقل الثالث :الجانب الديني في التنظيم غير الرسمي	رقم
المعتقدات الدينية المشتركة	-1
إقامة العبادات الجماعية	-2
القيم الأخلاقية الدينية المشتركة	-3

^{159 -} أحمد أبوسن، نظرية الإدارة في الإسلام نظرة متكاملة لمعالجة السلوك الإداري، المنظمة العربية للتتمية الإدارية، عمان الأردن، 1981م، ص 37 - 38.

4- الاحتفالات والندوات الدينية المشتركة.

د- العامل المستقل الرابع (الجانب الثقافي في التنظيم غير الرسمي):

بناءً على ما قام الباحث بعرضه وتوضيحه في الجانب النظري من جوانب لها صلة وثيقة بالجانب الثقافي في التنظيم غير الرسمي ،وحسب أفكار كلاً من: أحمد السيد كردى في كتابه إدارة السلوك التنظيمي، ومحمد نجيب الصرايرة، في كتابه الاتصال التنظيمي ، ومروان محمد النسور ، في بحثه الميداني بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، وغيرهم ،عليه يمكن صياغة العناصر التالية لتشكل العناصر الرئيسية للعامل الثقافي في التنظيم غير الرسمي في هذا الاستبيان وهي كما يلي:

جدول رقم (7) عناصر العامل المستقل الرابع

عناصر العامل المستقل الرابع:الجانب الثقافي في التنظيم غير الرسمي	رقم
القيم الثقافية	-1
الاحتفالات والمناسبات الثقافية	-2
القصص والطقوس والرموز الثقافية	-3
المرجعية الثقافية للتنظيم.	-4

ه - العامل التابع (الأداء الوظيفي):

حيث اعتمد الباحث الأخذ برأي أغلب من تناول موضوع الأداء الوظيفي وبحث في عناصره ومحددات قياسه وكما هو في الاطار النظري فان عناصر الأداء الوظيفي تدور حول عناصر أساسية وهي: القدرة على الأداء والدوافع نحو

الأداء والابداع وإدراك الدور: وكما جاء في دراسة مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي ،رؤية معاصرة 160. ودراسة عبد البارئ درة تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالتها في البيئة العربية المعاصرة، ودراسة أسامة سويسي أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي في جامعة مولانا مالك إبراهيم مالانج ،ودراسة سليمان فرح المعايطة أثر بيئة العمل في الإبداع التنظيمي ،ودراسة حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي ،وكلها تتفق على هذا الرأي، وهو ما تؤيده سارة نبيل في دراستها بالأداء الوظيفي ،وكلها تتفق على هذا الرأي، وهو ما تؤيده سارة نبيل في دراستها أداء فعال بدونها وذلك يعود لأهميتها وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات.

جدول رقم (8) عناصر العامل التابع

م عناصر العامل التابع :الأداء الوظيفي	رقم
- القدرة: أن يستطيع العامل أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الاتقان.	-1
- الرغبة: وتتعلق بالرغبة اتجاه أداء العمل أو ما يعبر عنه بدوافع الفرد العامل.	-2
- الإبداع: وهي نشاط انساني يشمل الجانب العلمي والجانب التطبيقي.	-3
- إدراك الدور: إدراك دور الموظف لعمله وتعاون ومشاركة مع الآخرين أثناء تأديته.	-4

 $^{^{-160}}$ مصطفی أحمد سید، إدارة السلوك التنظیمي، رؤیة معاصرة، بدون دار ومكان النشر، $^{-160}$ م $^{-160}$ ، مصطفی أحمد سید،

^{.65 –} سارة نبيل ،مفهوم الاداء ،المنتدي العربي لإدارة الموارد البشرية ،2012م، ص 65.

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية - مالانج

كلية الدراسات العليا - قسم الإدارة الإسلامية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار إعداد رسالة ماجستير تخصص إدارة إسلامية بكلية الدراسات العليا جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج ،وعنوان الدراسة: التنظيم غير الرسمي ودوره في الرفع من الأداء الوظيفي.

عليه نضع بين أيدكم هذا الاستبيان راجين منكم التعاون بغرض إفادتنا برأيكم حيال فقراته ،فالرجاء التكرم بالإجابة على عبارات هذا الاستبيان وذلك بوضع علامة (V) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم المحترمة، و أفيدكم بأن ما تدلون به من اجابات هو موضوع سرية ولن يستخدم إلا في أغراض البحث العلمي .

ولكم فائق الشكر والاحترام

الباحث الطالب / ميلاد محمد على الوكواك

معلومات عن الباحث:

الاسم/ ميلاد محمد علي الوكواك الجنسية/ ليبي

الجامعة/ قسم الإدارة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية

المستوى العلمي/ طالب ماجستير

عنوان البريد الالكتروني: MiladAlwakwak1979@gmail.com

فيما يلي اسئله الاستبيان يرجى وضع علاه وقناعتك :	رمه (٧) في خانه الإجابه التي تتفق مع رايك
الاسم:	الوظيفة:
الجنس:سن	ىنوات العمل:

	J	المعايير						
منخف ض جداً	منخف ض	متوسط	عالٍ	عالٍ جداً	المؤشرات	العناصر		العوامل
1	2	3	4	5	NS 181	1		
				3) A	يساعدني وجود التنظيم الغير الرسمي في دعم شعوري بالأمان والاطمئنان بالجامعة	الحاجة للاطمئنان والامن الاجتماعي	1	الاجتماعي
		1///	MA		يدعم التنظيم الغير الرسمي تكوين صدقات وأشعر بأنني جزء من مجموعة بالجامعة	الإحساس بالتبعية الاجتماعية	2	في التنظيم غير الرسمي 1 X
				2	يتيح لي التنظيم الغير الرسمي اقامة علاقات صداقة ومحبة بالجامعة	اقامة علاقات حب ومحبة	3	(نظرية ماسلو،1954)
	A				يتيح لي التنظيم الغير الرسمي امكانية بذل العطاء الاجتماعي والحب للأخرين في الجامعة	العمل على العطاء الاجتماعي	4	
			7	247	يمكنني التنظيم الغير الرسمي من تحقيق مصالح اقتصادية مع زملائي بالجامعة	وجود المصالح المشتركة	5	الاقتصادي
					بواسطة التنظيم الغير الرسمي يمكن تبادل منافع اقتصادية مع الأخرين بالجامعة	تبادل المنافع الاقتصادية	6	في التنظيم تُغير الرسمي X 2
					يتيح لي التنظيم الغير الرسمي مع زملائي حماية حقوقي الاقتصادية في العمل بالجامعة	حماية المنافع الاقتصادية	7	(نظرية بيتر بلاو،1950)

			<u> </u>	1	
	العمل الخيري الاقتصادي	التنظيم الغير الرسمي فرصة لي للقيام بالعمل الخيري والمساهمة فيه بالجامعة			
	المعتقدات الدينية المشتركة	يمكنني التنظيم الغير الرسمي من ممارسة اعتقادي الديني مع زملائي بالجامعة			
	إقامة العبادات الجماعية	يمكنني التنظيم الغير الرسمي من إقامة العبادات الجماعية كالصلاة مع زملائي بالجامعة			
الرسمي الق	القيم الأخلاقية الدينية المشتركة	يتيح لي التنظيم الغير الرسمي ممارسة القيم الأخلاقية وتطبيقها مع الأخرين بالجامعة			
12 وا	الاحتفالات والندوات الدينية المشتركة	يوفر لي التنظيم الغير الرسمي بيئة مناسبة الممارسة الاحتفالات الدينية وإحياءها مع زملائي بالجامعة		UNVI	
القا الثان 13	القيم الثقافية	يتيح لي التنظيم الغير الرسمي أن أعبر وأمارس قيمي الثقافية بالجامعة			
النفاقي التنظره غدر 14 وا	الاحتفالات و المناسبات الثقافية	يوفر لي التنظيم الغير الرسمي البيئة المناسبة من أجل المشاركة في الاحتفالات والمناسبات الثقافية بالجامعة	PUG		
الكريدي، 15 وا	القصص والطقوس والرموز الثقافية	التنظيم الغير الرسمي بالجامعة يوفر جملة من الطقوس والرموز الثقافية وحفظها في ذاكرة الموظفين			
	المرجعية الثقافية التنظيم	التنظيم الغير الرسمي يربطني بالمرجعية الثقافية للجامعة برباط متين. لدي المهارات المطلوبة			
	القدرة على العمل	لدي المهارات المطلوبة في أداءعملي بالجامعة			
18		أنا لدي المعرفة اللازمة			

			بالعمل لأداء العمل			
			بالجامعة			
			لدي الرغبة الذاتية في		1.0	
			تنفيذ ما يطلب مني في		19	
			سبيل أداء عملي بالجامعة	الرغبة في العمل		
			لدي الدافع لأداء العمل			
			للحصول على المزايا		20	الأداء الوظيفي
			المختلفة بالجامعة			۱۳۵۱ اولیسي V
			لدي القدرة والحماسة			1
			للإبداع في أداء عملي		21	(نظریة سید،
		1	بالجامعة	الابداع في العمل		(2000
			يساعد التنظيم في الإبداع			(2000
			في أدائي الوظيفي		22	
		1	الجامعة			
			لدي الإدراك لدوري في	1/1/	23	
- 2	0		أدائي للعمل بالجامعة	الادراك في	23	
			أقوم بأداء عملي مع	العمل		
	V	C.Y.	مشاركة الزملاء والتعاون		24	
	1	>	معهم بالجامعة	7	7)	

ثالثاً - اختبار الإداة

1-اختبار الصدق (Validity)

يقصد بالصدق هو أن يقيس الاختبار أو الأداء ما وضعت لقياسه والصدق كالثبات مفهوم مدروس دراسة كبيرة وتحقيق صدق أداة القياس أكثر أهمية ولا شك من تحقيق الثبات لأنه قد تكون أداة القياس أو الاختبار ثابتة ولكنها غير صادقة 162.

الفنية الاشعاع الفنية الاشعاع الفنية الاشعاع الفنية الاشعاع الفنية الاشعاع الفنية الاسكندرية 1998م، ص49.

أنواع الصدق المستخدم في هذه الدراسة:

سوف يستخدم الباحث نوعين من أنواع قياس الصدق وهي صدق المحتوى والصدق الداخلي:-

- أ- صدق المحتوى :- تكون الأداة صادقة في محتواها إذا أخذنا بعين الاعتبار كافة العناصر الأساسية المتعلقة بالمحتوى ويمكن التأكد من صدق المحتوى بعدة وسائل منها:-
- عرض الأداة على المختصين من أجل إبداء الرأي في شموليتها لمفردات المحتوى.
 - الاعتماد على بحوث ودراسات سابقة ذات صلة بنفس موضوع الأداة 163.

وسيتم عرض الأداء على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية مالانج للتعرف على رأيهم حول أسئلة الاستبانة ومدى ملائمتها للأهداف التي يرمي الباحث للوصول إليها من هذه الدراسة ،ويتم حذف وتعديل الفقرات التي تحتاج لذلك وذلك وفقاً لآراء السادة المحكمين.

ب- الصدق الداخلي :- وهي طريقة الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل ارتباط (بيرسون) لقياس العلاقة بين درجة العبارة بالاستبانة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه، والذي يكون صالحاً إذا كان مستوى الدلالة المعنوية < 0.05.

-

^{.61} مناهج البحث العلمي، بدون دار النشر ،غزة، فلسطين،2003م من 163

وفي هذا الاختبار سيتم تحديد معامل الارتباط بيرسون باستخدام برنامج الاحصاء (SPSS) وبمقارنة القيم الناتجة لفقرات الاستبانة من هذا الحساب نقوم بعد ذلك بمقارنتها بقيمة الدلالة المعنوية(0.05) بحيث تكون مساوية لها أو اقل منها لكي تحقق الاستبانة شرط الصدق.

(Reliability) اختبار الثبات -2

يقال للأداة ثابتة إذا قاست ما تقيسه بدرجة عالية من الدقة والإحكام أي تكون النتائج التي تعطيها الأداة متقاربة أو متماثلة إذا تكرر تطبيق الأداة على نفس المجموعة أو على مجموعة مماثلة بعد فترة معينة 164.

وقد استخدام الباحث معادلة كرونباخ ألفا Cronbach`sAlpha التي تقيس درجة الثبات، علماً بأن قيمة كرونباخ ألفا المعمدة للقياس = 0.06 التي تعكس درجة الثبات لفقرات الاستبانة.

ه- أسلوب تحليل البيانات:

وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأداة الكمية للتحليل وهي الطريقة الاحصائي وتتقسم وظيفة استخدام هذا (SPSS) الاحصائية باستخدام برنامج البرنامج لا يجاد نوعين من التحليل هما:-

1- التحليل الاحصائي الوصفي: للبيانات:- وذلك بإيجاد المتوسطات الحسابية والتكرارات والانحرافات المعيارية والمتوسط الحسابي والوزن النسبي

^{.60} سهيل رزق دياب ،مناهج البحث العلمي، مرجع سابق ،ص $^{-164}$

وقياس الارتباط (بيرسون) والذي بواسطته يمكن تحديد صدق الأداة وقياس الثبات (كرونباخ) الذي بواسطته يمكن تحديد ثبات الأداة.

3-التحليل الاستدلالي للبيانات: وفيه تم اختبار الانحدار الخطي المتعدد لإيجاد العلاقات بين المتغيرات بهذه الدراسة، وفي هذا التحليل الاحصائي لابد من الإشارة أولاً إلى إن متغيرات هذه الدراسة التي سوف نحلل تأثير متغيراتها المستقلة على متغيراتها التابعة ونحدد معادلتها الخطية ،قد رمز لها بالرموز التالية:-

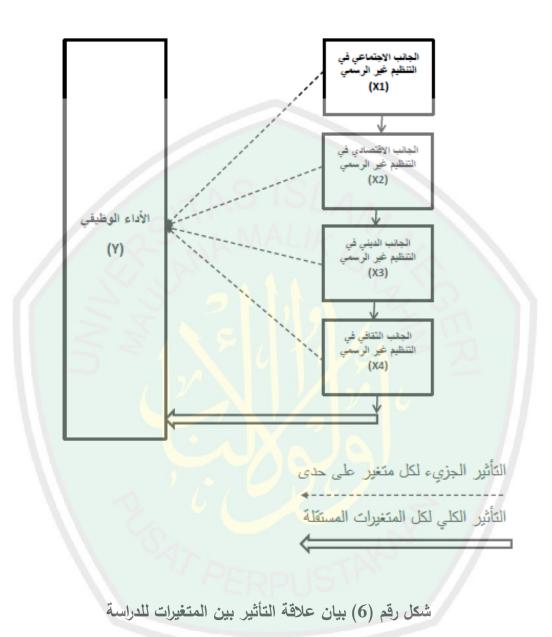
جدول رقم (9) بيان اختبار الانحدار الخطي المتعدد

البيان	=	الرموز
المتغير التابع: الأداء الوظيفي	=	Y
قيمة ثابتة ر	=	А
معامل الانحدار للمتغيرات المستقلة ولكل منها على حدى.	=	b1
المتغير المستقل: الجانب الاجتماعي في التنظيم غير الرسمي	=	X1
المتغير المستقل: الجانب الاقتصادي في التنظيم غير الرسمي	=	X2
المتغير المستقل: الجانب الديني في التنظيم غير الرسمي	=/	X3
المتغير المستقل: الجانب الثقافي في التنظيم غير الرسمي	7-/	X4
قيمة الخطأ المعياري.	/=	Е

والمعادلة الخطية كما يلي:

Y = a + b1 + b2 + b3 + b4 + e

ويمكن أن يمثل مخطط العلاقة بالشكل التالي:



وينقسم التحليل الاستدلالي إلى المراحل والخطوات التالية :-

أ- اختبار الشروط الكلاسيكية:-

وهي خطوة مهمة قبل تنفيذ تحليل الانحدار الخطي المتعدد ويمكن تمثيل الشروط الكلاسيكية في الجدول التالي:-

جدول رقم (10) اختبار الشروط الكلاسيكية للمتغيرات

الغرض	القياس	الشرط	ت
للتحقق من عدم وجود علاقة	MAI	شرط الخطية المتعددة	
ارتباط خطية بين المتغيرات	(VIF)	(الارتباط بين المتغيرات	1
المستقلة		المستقلة)	
يعني ان البيانات غير ظاهرة على نمط وشكلية واحدة وانها تتتشر حول قيمة الصفر فوقه وتحته	(0)	شرط شكل الانتشار المبعثر للبيانات حول الصفر	2
أي ان البيانات تكون في التوزيع بشكل طبيعي وعلى شكل قطري	(pp)	شرط التوزيع الطبيعي للبيانات	3
أي أن المتغيرات المستقلة يجب أن تكون قادرة على تفسير أكبر قدر أو قيمة من المتغيرات التابعة	(R)	شرط ملائمة النموذج	4

ب- اختبار الفرضيات:-

بعد التحقق من الشروط السابقة يتم صياغة قرار قبول أو رفض فرضيات الدراسة حسب قاعدة القرار التالية:-

- قبول (1H): إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)
- رفض (H1): إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) ومن تم اللجوء إلى الفرضية البديلة (H0).

ويتم استخراج قيمتي (F) و (T) الجدولية والمحسوبة لكل منهما والمقارنة بين القيم لرض تحديد تقييم قبول أو رفض فرضية الدراسة، وتكون طريقة الحكم على النتائج كالاتي:-

- ر) المحسوبة هي \geq (t) الجدولية فإننا نقبل (H1) ونرفض الفرضية البديلة (H0) وكذلك الأمر بالنسبة لوضع قيمة (F).
- رت) (T) المحسوبة هي \leq (ت) (T) المحسوبة فإننا نرفض (T) الجدولية فإننا نرفض (H1) ونقبل الفرضية البديلة (H0)، وكذلك الأمر بالنسبة لوضع قيمة (H1).

ه - هيكل الباحث: -

1- الفصل الأول: الإطار العام:

ويحتوي هذا الفصل على :- خلفية البحث وأسئلة البحث وأهداف البحث وفوائد البحث وفرضيات البحث ونموذج البحث، وحدود البحث والدراسات السابقة ومصطلحات البحث.

2- الفصل الثاني: الاطار النظري:

- المبحث الأول: مفهوم التنظيم الإداري: المطلب الأول: تعريف التنظيم وأهميته، الفرع الأول: تعريف التنظيم وأهميته، الفرع الأول: تعريف التنظيم الإداري الفرع الثاني: أهمية التنظيم الإداري، الفرع الثالث: أسس أو مبادئ التنظيم ،المطلب الثاني: نظريات التنظيم الإداري ،الفرع الأول: النظريات الكلاسيكية، الفرع الثاني: النظريات الإنسانية، الفرع الثالث: النظريات الحديثة.

- المبحث الثاني: مفهوم التنظيم غير الرسمي: المطلب الأول: تعريف التنظيم غير الرسمي ،الفرع الأول: تعريف التنظيم غير الرسمي ،الفرع الأول: تعريف التنظيم الرسمي المطلب الثاني: التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي السمات الفروق، المطلب الثاني: النظريات المفسرة لتكوين الننظيم غير الرسمي الفرع الأول: نظرية العلاقات الانسانية ،الفرع الثاني النظريات الفرعية المفسرة لجوانب التنظيم غير الرسمي (الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والدينية).

- المبحث الثالث: مفهوم الأداء الوظيفي: المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي، المطلب الثاني: محددات وعناصر الأداء الوظيفي.

3- الفصل الثالث: منهجية البحث:

ويحتوي على الآتي: مدخل البحث ومنهجه ومجتمع البحث وعينته وطريقة جمع البيانات وهي الاستبانة ،وطريقة تحليل البيانات.

4- الفصل الرابع: عرض تحليل البيانات:

وفيه يتم عرض البيانات التي سوف يتم جمعها بواسطة اداة البحث وهي الاستبانة وتحليلها فيما بعد بواسطة نظام التحليل الاحصائي (SPSS) ويتم اختبار أداة البحث من حيث الصدق والثبات وإجراء التحليل الاحصائي الوصفي (Descriptive statistical analysis) وإجراء التحليل الاحصائي الاختباري (الاستدلالي) من حيث اختبار الشروط والفرضيات لفرضيات الدراسة المسمى بالانحدار الخطى المتعدد (Multiple regression).

5 - الفصل الخامس: مناقشة البيانات:

وفي هذا الفصل يتم مناقشة البيانات التي ثم عرضها وتحليلها حسب اسئلة البحث وأهدافه المحددة وتفسير النتائج المتحصل عليها حسب النظريات المرتبطة بذلك.

6- الفصل السادس: الخاتمة:

وفي هذا الفصل يتم عرض النتائج والتوصيات والمقترحات لهذه الدراسة.

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات

المبحث الأول: التعريف بالجامعة الإسلامية مالانج

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات الاختبار أداة البحث

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات باستخدام التحليل الوصفي

المبحث الرابع :اختبار الشروط والفرضيات باستخدام التحليل الاستدلالي

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات

المبحث الأول: التعريف بالجامعة الإسلامية مالانج

المطلب الأول: التسمية والانشاء

اسم هذه الجامعة هو: الجامعة الإسلامية مالانج وباللغة الإندونيسية هو UNIVERSITAS ISLAM MALANG وقد اختصر اسمها إلى (يونسمة) بـ UNIVERSITY OF ISLAM MALANG وفي اللغة الإنجليزية UNISMA"، وفي اللغة الإنجليزية 20 من شهر جمادي الأول ،وقد أنشأت الجامعة الإسلامية مالانج بتاريخ 20 من شهر جمادي الأول 1401ه الموافق لتاريخ 27 مارس 1981م، وذلك بناء على من القرار رقم: 123 لسنة 1981م بشأن انشاء جامعة تحت رعاية المجلس المركزي للمؤسسة التعليمية "المعارف" نهضة العلماء وكان إنشاء الجامعة استجابة لرغبة المجتمع والمفكرين بضرورة أن تفتتح جامعة إسلامية على مستوى هذ المدينة لخدمة العلم بها، وفي نفس الوقت للمشاركة في التنمية الوطنية في مجال التعليم لكامل البلاد 165.

المطلب الثاني: المبادئ والخصائص للجامعة

إن مبدأ الجامعة الإسلامية مالانج "UNISMA" أساسه احترام مبادئ الوطن والقوانين الأساسية لجمهورية إندونيسيا التي تأسست في سنة 1945م

الدليل الاكاديمي للجامعة الاسلامية مالانج اندونيسيا، من منشورات الجامعة الاسلامية مالانج، لسنة -165 2016–2017م، ص1.

كأساس دستوري، كما إنها مرتكزة ومؤسسة على العقيدة الإسلامية بمذهب أهل السنة والجماعة الإضافة إلى الايمان بصرورة تطوير الخدمات التعليمية باستمرار بالجامعة، وأولها هو تطور ثقافة الإسلام بقاعدته وعلى رؤية ومعية نهضة العلماء 166.



شكل رقم (7) صورة للجامعة الإسلامية مالانج

المطلب الثالث: الشعار للجامعة الإسلامية مالانج



شكل رقم (8) شعار الجامعة الإسلامية مالانج

الدليل الاكاديمي للجامعة الاسلامية مالانج اندونيسيا، من منشورات الجامعة الاسلامية مالانج، لسنة -166 -2016م، -20

ومعنى شعار الجامعة الإسلامية مالانج كالاتي:

- 1-الشكل الخماسي بخمس خطوط يعنى: الأركان الخمس للإسلام.
 - 2- ثلاثة خطوط تعني: التعليم، البحث العلمي وخدمة المجتمع.
- 3-شكل الأرض وتسعة كواكب تعني: الاشارة إلى مؤسس هذه الجامعة "المعارف" نهضة العلماء (LP MAARIF NU).
- 4-المسجد بثلاثة قباب تعني: مجد الأمة الإسلامية من خلال رفعة وانتشار الإسلام المعتمد على كمال العقيدة، والشريعة والأخلاق.
- 5-الكتاب المفتوح بأربعة صفحات تعني: جهود الجامعة ونجاحها في المجال الإسلامي والمعرفي والتكنولوجي والثقافي الفني الذي بنى على الإخلاص، والصدق، والانسجام والاحترافية 167.

المطلب الرابع: الكليات العلمية بالجامعة الإسلامية مالانج

تحتوي الجامعة على كليات عديدة هي كما يلي:

جدول رقم (11) أسماء الكليات العلمية بالجامعة الإسلامية مالانج 168

Car.		مج البكالوريوس	برناه
كلية الرياضيات والعلوم الطبيعية	6	كلية أصول الدين	1
كلية التربية	7	كلية القانون	2

الدليل الاكاديمي للجامعة الاسلامية مالانج اندونيسيا، من منشورات الجامعة الاسلامية مالانج، لسنة -167 -2016م، -201م، -2016

الدليل الاكاديمي للجامعة الاسلامية مالانج اندونيسيا، من منشورات الجامعة الاسلامية مالانج، لسنة -168 -2017م، -2016م، -2016

كلية الاقتصاد	8	كلية الزراعة	3
كلية العلوم الإدارية	9	كلية علم الحيوان	4
كلية الطب	10	كلية الهندسة	5
		مج الماجستير	برنا
كلية الإدارة	5	كلية التربية الإسلامية والقانون	1
		الإسلامي	
كلية العلوم الاقتصادية	6	كلية علم القانون	2
كلية الزراعة	7	كلية تعليم اللغة الإندونيسية	3
كلية القانون	8	كلية تعليم اللغة الإنجليزية	4
مج الدكتوراة			برنا
		التربية الإسلامية	1

المطلب الخامس: الرسالة والأهداف والرؤية المستقبلة للجامعة

أ- رسالة الجامعة الإسلامية مالانج

- 1. ترقية جودة التعليم، البحث العلمي، وخدمة المجتمع، مبنياً على مصلحة الأمة للوصول بهذه الجامعة على المستوى العالمي (university).
- 2. التطوير واتاحة فرصة التعليم و نشر تعاليم الإسلام على منهج أهل السنة والجماعة.
- 3. تطوير إدارة الجامعة المسؤولة على تقديم الخدمات ووجود الإدارة والرقابة الجيدة وعلى مستوى الدولة (good university governance).

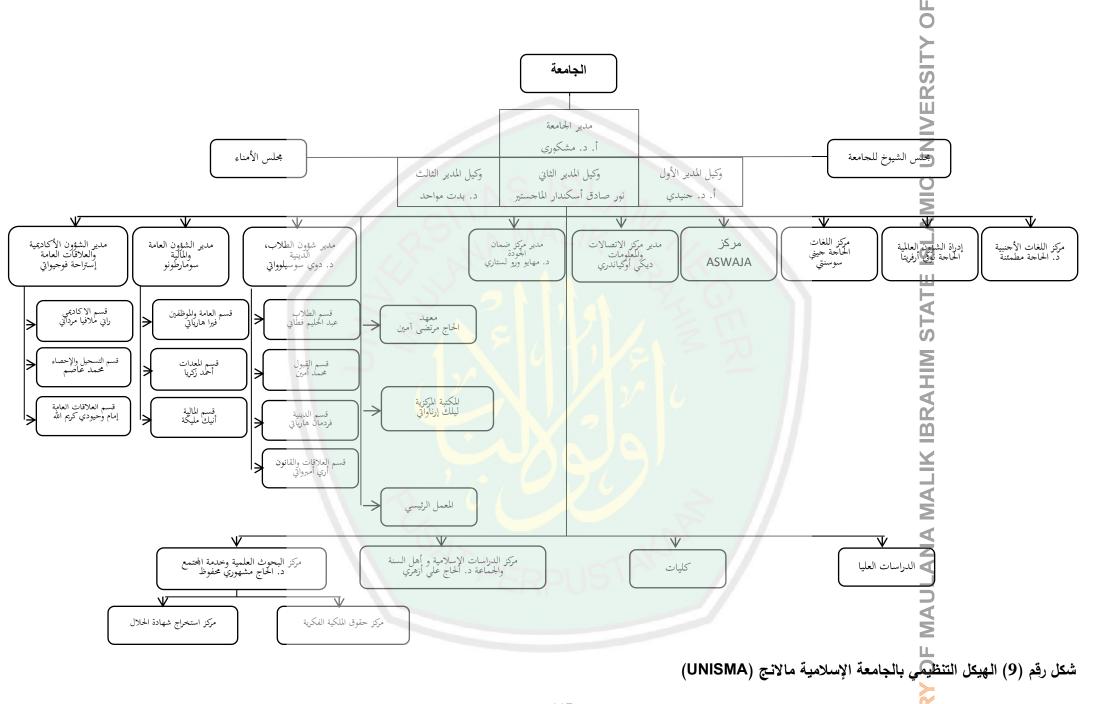
ب-أهداف الجامعة الإسلامية مالانج

- 1. تطوير العلوم والمعارف، التكنولوجية، والفنية والثقافية لترقية مستوى حياة المجتمع ومصلحة الأمة.
- 2. تخريج الموارد البشرية المتمتعة بالجودة والمؤمنة بقيمها التي تستطيع مواجهة المنافسة في عصر العولمة بالتسامح والاعتدال.
- 3. ريادة "UNISMA" كجامعة إسلامية ذات سمعة عالية في الجامعات الإندونيسية (good university governance).

ج- رؤية الجامعة الإسلامية مالانج

بالنظر إلى المستقبل في مجال العلوم والتكنولوجيا والثقافة أن تكون الجامعة متفوقة على المستوى العالمي، وذلك لمصلحة الأمة وأن يتمتع أفرادها موظفيها وطلابها بالأخلاق الكريمة، مستمدين ذلك من رسالة الإسلام وعلى منهج أهل السنة والجماعة 169. والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي (الرسمي) في الجامعة الإسلامية مالانج.

الدليل الاكاديمي للجامعة الاسلامية مالانج اندونيسيا، من منشورات الجامعة الاسلامية مالانج، لسنة -169 2016–2017م، ص1.



المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات باختبار أداة البحث

في هذا المبحث يقوم الباحث بعرض نتيجة الاختبار التجريبي الذي قام به لغرض قياس صدق أداة البحث وكذلك ثباتها حيث وزع عدد (60) نسخة استبيان على عينة البحث التي قد اختيرت للدراسة ،وكما مر ذكره في الفصل الثالث فإن مجال اختبار أداة البحث يشمل جانبين اثنين هما صدق الأداة وثبات الأداة ومن خلال النتائج للاختبار تبين أن أداة البحث تتمتع بالصدق والثبات ويوضح فيما يلي خطوات وقياسات الصدق والثبات:-

المطلب الأول: اختبار صدق الأداء

لمعرفة صدق المحتوى فإن الباحث قام بعرض الاستبانة على عدد محدود من الخبراء وكلهم أبدوا رأيهم بصلاحيتها للقياس ووضوح عباراتها وتم ترجمتها إلى اللغة الإندونيسية لكي يتم توزيعها على عينة البحث، وفيما يخص قياس الصدق الداخلي فقد ثم قياس صدق الأداة عن طريق النظر إلى قيمة الارتباط وتحديداً إلى قيمة مستوى الدلالة المعنوية (sig) التي يجب أن تكون (0.05) لكل فقرة من الفقرات بالمحور الواحد. وبما أن الدراسة اشتملت على متغيرات ثابتة وهي (التنظيم غير الرسمي بفروعه) ومتغير تابع وهو الأداء الوظيفي ،فيكون قياس الصدق كما يلى :

1- الصدق الداخلي لعناصر المتغير المستقل: التنظيم غير الرسمي (الاجتماعي)

جدول رقم (12) التأكد من صدق العينة متغير: التنظيم غير الرسمي (الاجتماعي)

قرار الصدق	مستوى الدلالة المطلوبة	الانحراف عن الصدق	الفقرات	العنصر	م.
صادقة	0.05	0.000	يساعدني وجود التنظيم الغير الرسمي في دعم شعوري بالأمان والاطمئنان بالجامعة	الحاجة للاطمئنان والامن الاجتماعي	1
صادقة	0.05	0.000	يدعم التنظيم الغير الرسمي تكوين صدقات وأشعر بأنني جزء من مجموعة بالجامعة	الإحساس بالتبعية الاجتماعية	2
صادق ة	0.05	0.000	يتيح لي التنظيم الغير الرسمي اقامة علاقات صداقة ومحبة بالجامعة	اقامة علاقات حب ومحبة	3
صادق ة	0.05	0.000	يتيح لي التنظيم الغير الرسمي امكانية بذل العطاء الاجتماعي والحب للأخرين في الجامعة	العمل على العطاء الاجتماعي	4

من خلال الجدول أعلاه يتبن أن جميع فقرات العامل المستقل: النتظيم غير الرسمي (الاجتماعي) هي صادقة ،حيث قيمة الدلالة المعنوية من القياس أقل من قيمة الدلالة الاعتمادية وهي 0.05 وبذلك يتم اعتماد فقراتها في الاختبار النهائي للشروط والفروض لهذه الدراسة.

2- الصدق الداخلي لعناصر المتغير المستقل: التنظيم غير الرسمي (الاقتصادي)

جدول رقم (13) التأكد من صدق العينة متغير: التنظيم غير الرسمي (الاقتصادي)

قرار الصدق	مستوى الدلالة المطلوبة	الانحراف عن الصدق	الْفقرات	العنصر	٠,٩
صادقة	0.05	0.000	يمكنني التنظيم الغير الرسمي من تحقيق مصالح اقتصادية مع زملائي بالجامعة	وجود المصالح المشتركة	1
صادقة	0.05	0.000	بو اسطة التنظيم الغير الرسمي يمكن تبادل منافع اقتصادية مع الأخرين بالجامعة	تبادل المنافع الاقتصادية	2

قرار الصدق	مستوى الدلالة المطلوبة	الانحراف عن الصدق	الفقرات	العنصر	م.
صادقة	0.05	0.000	يتيح لي التنظيم الغير الرسمي مع زملائي حماية حقوقي الاقتصادية في العمل بالجامعة	حماية المنافع الاقتصادية	3
صادقة	0.05	0.000	التنظيم الغير الرسمي فرصة لي للقيام بالعمل الخيري والمساهمة فيه بالجامعة	العمل الخيري الاقتصادي	4

من خلال الجدول أعلاه يتبن أن جميع فقرات العامل المستقل: التنظيم غير الرسمي (الاقتصادي) هي صادقة ،حيث قيمة الدلالة المعنوية من القياس أقل من قيمة الدلالة الاعتمادية وهي 0.05 وبذلك يتم اعتماد فقراتها في الاختبار النهائي للشروط والفروض لهذه الدراسة.

3- الصدق الداخلي لعناصر المتغير المستقل: التنظيم غير الرسمي (الديني) جدول رقم (14) التأكد من صدق العينة متغير: التنظيم غير الرسمي (الديني)

قرار الصدق	مستوى الدلالة المطلوبة	الانحراف عن الصدق	الققرات	العتصر	٠,٠
صادق ة	0.05	0.000	يمكنني التنظيم الغير الرسمي من ممارسة اعتقادي الديني مع زملائي بالجامعة	المعتقدات الدينية المشتركة	1
صادق ة	0.05	0.000	يمكنني التنظيم الغير الرسمي من إقامة العبادات الجماعية كالصلاة مع زملائي بالجامعة	إقامة العبادات الجماعية	2
صادقة	0.05	0.000	يتيح لي التنظيم الغير الرسمي ممارسة القيم الأخلاقية وتطبيقها مع الأخرين بالجامعة	القيم الأخلاقية الدينية المشتركة	3
صادقة	0.05	0.000	يوفر لي التنظيم الغير الرسمي بيئة مناسبة لممارسة الاحتفالات الدينية وإحياءها مع زملائي بالجامعة	الاحتفالات والندوات الدينية المشتركة	4

من خلال الجدول أعلاه يتبن أن جميع فقرات العامل المستقل: التنظيم غير الرسمي (الديني) هي صادقة ،حيث قيمة الدلالة المعنوية من القياس أقل من قيمة الدلالة الاعتمادية وهي 0.05 وبذلك يتم اعتماد فقراتها في الاختبار النهائي للشروط والفروض لهذه الدراسة.

4- الصدق الداخلي لعناصر المتغير المستقل: التنظيم غير الرسمي (الثقافي) جدول رقم (15) التأكد من صدق العينة متغير :التنظيم غير الرسمي (الثقافي)

قرار الصدق	مستوى الدلالة المطلوبة	الانحراف عن الصدق	الْفقرات	العنصر	٠,٠
صادق ة	0.05	0.000	يتيح لي التنظيم الغير الرسمي أن أعير وأمارس قيمي الثقافية بالجامعة	القيم الثقافية	1
صادق ة	0.05	0.000	يوفر لي التنظيم الغير الرسمي البيئة المناسبة من أجل المشاركة في الاحتفالات والمناسبات الثقافية بالجامعة	الاحتفالات والمناسبات الثقافية	2
صادقة	0.05	0.000	التنظيم الغير الرسمي بالجامعة يوفر جملة من الطقوس والرموز الثقافية وحفظها في ذاكرة الموظفين	القصص والطقوس والرموز الثقافية	3
صادق ة	0.05	0.000	التنظيم الغير الرسمي يربطني بالمرجعية الثقافية للجامعة برباط متين.	المرجعية الثقافية للتنظيم	4

من خلال الجدول أعلاه يتبن أن جميع فقرات العامل المستقل: التنظيم غير الرسمي (الثقافي) هي صادقة ،حيث قيمة الدلالة المعنوية من القياس أقل من قيمة الدلالة الاعتمادية وهي 0.05 وبذلك يتم اعتماد فقراتها في الاختبار النهائي للشروط والفروض لهذه الدراسة.

6- الصدق الداخلي لعناصر المتغير التابع: الأداء الوظيفي جدول رقم (11) التأكد من صدق العينة المتغير التابع: الأداء الوظيفي

قرار الصدق	مستوى الدلالة المطلوبة	الانحراف عن الصدق	الفقرات	العنصر	٩
صادقة	0.05	0.000	لدي المهارات المطلوبة في أداء عملي بالجامعة	القدرة على العمل	1
صادقة	0.05	0.000	أنا لدي المعرفة اللازمة بالعمل لأداء العمل بالجامعة		2
صادقة	0.05	0.000	لدي الرغبة الذاتية في تنفيذ ما يطلب مني في سبيل أداء عملى بالجامعة	الرغبة في العمل	3
صادقة	0.05	0.013	لدي الدافع لأداء العمل للحصول على المزايا المختلفة بالجامعة	_ الرغبة في العمل	4
صادقة	0.05	0.000	لدي القدرة والحماسة للإبداع في أداء عملي بالجامعة	الابداع في العمل	5
صادقة	0.05	0.000	يساعد التنظيم في الإبداع في أدائي الوظيفي الجامعة		6
صادقة	0.05	0.000	لدي الإدراك لدوري في أدائي للعمل بالجامعة	t ti • (ti •)	7
صادق ة	0.05	0.000	أقوم بأداء عملي مع مشاركة الزملاء والتعاون معهم بالجامعة	الإدراك في العمل	8

من خلال الجدول أعلاه يتبن أن جميع فقرات العامل التابع: الأداء الوظيفي هي صادقة ،حيث قيمة الدلالة المعنوية من القياس أقل من قيمة الدلالة الاعتمادية وهي 0.05 وبذلك يتم اعتماد فقراتها في الاختبار النهائي للشروط والفروض لهذه الدراسة.

المطلب الثاني: اختبار ثبات الأداء

يقصد بثبات أداة البحث - وهي الاستبيان- أن نتيجتها لا تتغير مهما قام الباحث بإعادتها مرة أخرى في القياس وبالنظر إلى القيمة المطلوبة في الثبات

وهي 6 % تبين من نتيجة القياس الاختباري لأداة البحث بعد توزيع عدد (60) استبانة أن الاداة ثابتة وبالتالي تصلح أن يقوم الباحث بواسطتها باختبار الشروط ومن ثم اختبار فرضيات هذا البحث ، ونتيجة التحليل كما يلي:-

1- الثبات لعناصر المتغير المستقل: التنظيم غير الرسمي (الاجتماعي) جدول رقم (17) التأكد من ثبات العينة متغير: التنظيم غير الرسمي (الاجتماعي)

قرار الثبات	مستوى الثبا <i>ت</i> المعياري	قيمة الثبات	الْفقرات	العنصر	-۵
ثابتة	0.60	0.885	يساعدني وجود التنظيم الغير الرسمي في دعم شعوري بالأمان والاطمئنان بالجامعة	الحاجة للاطمئنان والامن الاجتماعي	1
ثابتة	0.60	0.887	يدعم التنظيم الغير الرسمي تكوين صدقات وأشعر بأنني جزء من مجموعة بالجامعة	الإحساس بالتبعية الاجتماعية	2
ثابتة	0.60	0887.	يتيح لي التنظيم الغير الرسمي اقامة علاقات صداقة ومحبة بالجامعة	اقامة علاقات حب ومحبة	3
ثابتة	0.60	0.886	يتيح لي التنظيم الغير الرسمي امكانية بذل العطاء الاجتماعي والحب للأخرين في الجامعة	العمل على العطاء الاجتماعي	4

من خلال الجدول رقم (17) أعلاه يتبن أن جميع فقرات العامل المستقل: النتظيم غير الرسمي (الاجتماعي) هي ثابتة للقياس ،حيث قيمة معامل ألفا كرونباخ للثبات أكبر من قيمة الثبات المعياري وهي 0.60 وبذلك يتم اعتماد فقراتها في الاختبار النهائي للشروط والفروض لهذه الدراسة.

2-الثبات لعناصر المتغير المستقل: التنظيم غير الرسمي (الاقتصادي) جدول رقم (18) التأكد من ثبات العينة متغير: التنظيم غير الرسمي (الاقتصادي)

قرار الثبات	مستوى الثبات المعياري	قيمة الثبات	الفقرات	العنصر	م.
ثابتة	0.60	0.886	يمكنني التنظيم الغير الرسمي من تحقيق مصالح اقتصادية مع زملائي بالجامعة	وجود المصالح المشتركة	1
ثابتة	0.60	0.887	بواسطة التنظيم الغير الرسمي يمكن تبادل منافع اقتصادية مع الآخرين بالجامعة	تبادل المنافع الاقتصادية	2
قتبات	0.60	0.887	يتيح لي التنظيم الغير الرسمي مع زملائي حماية حقوقي الاقتصادية في العمل بالجامعة	حماية المنافع الاقتصادية	3
ثابتة	0.60	0.885	التنظيم الغير الرسمي فرصة لي للقيام بالعمل الخيري والمساهمة فيه بالجامعة	العمل الخيري الاقتصادي	4

من خلال الجدول رقم (18) أعلاه يتبن أن جميع فقرات العامل المستقل: التنظيم غير الرسمي (الاقتصادي) هي ثابتة للقياس ،حيث قيمة معامل ألفا كرونباخ للثبات أكبر من قيمة الثبات المعياري وهي 0.60 وبذلك يتم اعتماد فقراتها في الاختبار النهائي للشروط والفروض لهذه الدراسة.

3-الثبات لعناصر المتغير المستقل: التنظيم غير الرسمي (الديني)

جدول رقم (19) التأكد من ثبات العينة متغير: التنظيم غير الرسمي (الديني)

قرار الثبات	مستوى الثبات المعياري	قيمة الثبات	الفقرات	العنصر	م.
ثابتة	0.60	0.885	يمكنني التنظيم الغير الرسمي من ممارسة اعتقادي الديني مع زملائي بالجامعة	المعتقدات الدينية المشتركة	1

قرار الثبات	مستوى الثبات المعياري	قيمة الثبات	الفقرات	العنصر	م.
ثابتة	0.60	0.886	يمكنني التنظيم الغير الرسمي من إقامة العبادات الجماعية كالصلاة مع زملائي بالجامعة	إقامة العبادات الجماعية	2
ثابتة	0.60	0.886	يتيح لي التنظيم الغير الرسمي ممارسة القيم الأخلاقية وتطبيقها مع الأخرين بالجامعة	القيم الأخلاقية الدينية المشتركة	3
ثابتة	0.60	0.886	يوفر لي التنظيم الغير الرسمي بيئة مناسبة لممارسة الاحتفالات الدينية وإحياءها مع زملائي بالجامعة	الاحتفالات والندوات الدينية المشتركة	4

من خلال الجدول رقم (19) أعلاه يتبن أن جميع فقرات العامل المستقل: التنظيم غير الرسمي (الديني) هي ثابتة للقياس ،حيث قيمة معامل ألفا كرونباخ للثبات أكبر من قيمة الثبات المعياري وهي 0.60 وبذلك يتم اعتماد فقراتها في الاختبار النهائي للشروط والفروض لهذه الدراسة.

4-الثبات لعناصر المتغير المستقل: التنظيم غير الرسمي (الثقافي) جدول رقم (20) التأكد من ثبات العينة متغير :التنظيم غير الرسمي (الثقافي)

قرار الثبات	مستوى الثبات المعياري	قيمة الثبات	الْفُقرات	العنصر	-۵
ثابتة	0.60	0.886	يتيح لي التنظيم الغير الرسمي أن أعبر وأمارس قيمي الثقافية بالجامعة	القيم الثقافية	1
ثابتة	0.60	0.884	يوفر لي التنظيم الغير الرسمي البيئة المناسبة من أجل المشاركة في الاحتفالات والمناسبات الثقافية بالجامعة	الاحتفالات والمناسبات الثقافية	2
ثابتة	0.60	0.887	التنظيم الغير الرسمي بالجامعة يوفر جملة من الطقوس والرموز الثقافية وحفظها في ذاكرة الموظفين	القصص والطقوس والرموز الثقافية	3

_	قرا الثبا	مستوى الثبات المعياري	قيمة الثبات	الفقرات	العنصر	م.
ä	ثابت	0.60	0.884	التنظيم الغير الرسمي يربطني بالمرجعية الثقافية للجامعة برباط متين.	المرجعية الثقافية للتنظيم	4

من خلال الجدول رقم (20) أعلاه يتبن أن جميع فقرات العامل المستقل: التنظيم غير الرسمي (الثقافي) هي ثابتة للقياس ،حيث قيمة معامل ألفا كرونباخ للثبات أكبر من قيمة الثبات المعياري وهي 0.60 وبذلك يتم اعتماد فقراتها في الاختبار النهائي للشروط والفروض لهذه الدراسة.

5-الثبات لعناصر المتغير التابع: الأداع الوظيفي

جدول رقم (21) التأكد من ثبات العينة المتغير التابع :الأداء الوظيفي

قرار الثباث	مستوى الثبات المعياري	قيمة الثبات	الفقرات	العنصر	ب
ثابتة	0.60	0.886	لدي المهارات المطلوبة في أداء عملي بالجامعة	القدرة على العمل	1
ثابتة	0.60	0.885	أنا لدي المعرفة اللازمة بالعمل لأداء العمل بالجامعة		2
ثابنة	0.60	0.888	لدي الرغبة الذاتية في تنفيذ ما يطلب مني في سبيل أداء عملي بالجامعة	الرغبة في العمل	3
ثابتة	0.60	0.889	لدي الدافع لأداء العمل للحصول على المزايا المختلفة بالجامعة		4
ثابتة	0.60	0.888	لدي القدرة والحماسة للإبداع في أداء عملي بالجامعة	الابداع في العمل	5
ثابتة	0.60	0.889	يساعد التنظيم في الإبداع في أدائي الوظيفي الجامعة	ب ي پ	6
ثابتة	0.60	0.885	لدي الإدراك لدوري في أدائي للعمل بالجامعة	t ti · di sai	7
ثابتة	0.60	0.890	أقوم بأداء عملي مع مشاركة الزملاء والتعاون معهم بالجامعة	الادراك في العمل	8

من خلال الجدول رقم (21) أعلاه يتبن أن جميع فقرات العامل التابع الأداء الوظيفي هي ثابتة للقياس ،حيث قيمة معامل ألفا كرونباخ للثبات أكبر من قيمة الثبات المعياري وهي 0.60 وبذلك يتم اعتماد فقراتها في الاختبار النهائي للشروط والفروض لهذه الدراسة.

جدول رقم (22) بشأن الاختبار الكلي لثبات أداة البحث

النتيجة	حجم العينة	إجمالي قيمة الثبات	القيمة المعيارية للثبات	عدد العناصر	= (2
ثبات العينة	60	0.890	0.6	24	1

6-الملخص للصدق والثبات

تم التحقق من مصداقية وثبات أداة البيانات من حيث اختبار الصدق والثبات فقد تم استخدام معامل (بيرسون) وتبين أن جميع العناصر معاملها أقل من مستوى الدلالة (0.05) كما أن الاختبار أثبت أن الأداة ثابتة حيث قيمة معامل (ألفا كرونباخ) لجميع العناصر أكبر من قيمة الثبات المعياري وهي معامل (ألفا كرونباخ) لجميع العناصر أكبر من قيمة الثبات المعياري وهي معرفة معرفة الفرضيات أو عدم صحتها التي حددها الباحث في هذه الدراسة وهي الخطوة التالية في هذا الفصل.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات باستخدام التحليل الوصفي

بعد أن تم التأكد من صدق وثبات أداة البحث يأتي المجال الأن للبحث بهدف العرض والتحليل في ما يسمى بالتحليل الوصفي والذي عرف بأنه: عبارة عن الطرق الخاصة بتنظيم وتلخيص وتنظيم المعلومات والغرض من التنظيم هو المساعدة على فهم المعلومات والطرق الوصفية تحتوى على توزيعات تكرارية (الجداول التكرارية) ورسوم بيانية وطرق حساب مقاييس النزعة المركزية ومقاييس النشتت ومختلف القياسات الأخرى 170 .وعليه سوف يستخدم الباحث وكما عرض في الفصل السابق الوسائل الاحصائية التالية عن طريق البرنامج الاحصائي في الفصل السابق الوسائل الاحصائية التالية عن طريق البرنامج الاحصائي (spss):-

- 1- التوزيعات التكرارية: وهي التي تهدف إلى تلخيص البيانات وتسهيل فهمها ويجب أن تكون بسيطة وغير غامضة.
- 2- المتوسط الحسابي وهو: أهم مقاييس النزعة المركزية والأكثر استخداماً مجموع القيم معادلة التالية مجموع القيم والمعبر عنه بالمعادلة التالية عددها
- 3- الوزن النسبي: وهو نتيجة قسمة مجموع استجابة كل درجة من درجات الاستبانة على المجموع الكلي للاستجابات.

^{170 –} أماني موسى محمد، التحليل الإحصائي للبيانات القاهرة، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث،2007م، ص6.

 $^{^{171}}$ – سياغ أحمد رمزي، محاضرات في الاحصاء الوصفي، جامعة قاصدي مرباح الجزائر 2015 م، 00

4- الانحراف المعياري: وهو أحد مقاييس التشتت ،ومن أكثرها استخداماً في النواحي التطبيقية وهو الجدر التربيعي للتباين الذي هو متوسط مربعات انحرافات القيم عن وسطها الحسابي

المطلب الأول: التحليل الإحصائي الوصفى للمتغيرات

بعد التعريف بالأدوات الاحصائية الوصفية يقوم الباحث بتحليل نتائج البحث باستخدام تلك الأدوات الاحصائية كما يلي:

1- تحليل فقرات المتغيرات المستقلة (التنظيم غير الرسمي الاجتماعي - 1 جدول رقم (23) الوصف الإحصائي لبيانات التنظيم غير الرسمي الاجتماعي

الرتبة		الإنحراف	المتوسط	رار	التك	5.1 of	العنصر
الربية	الوزن النسبي	المعياري	الحسابي	العدد	الحقل	العبارة	الكلطر
		2//	5	38	1	يساعدني وجود التنظيم الغير الرسمي في دعم	الحاجة للاطمئنان
I 1		1 1		89	2	العير الرسمي في دعم الشعوري بالأمان	بارطمنتان والامن
3	39.868	.825879	1.99342	15	3	والاطمئنان بالجامعة	الاجتماعي
				8	4		
	W			2	5		/
		20		46	1	يدعم التنظيم الغير	
				72	2	الرسمي تكوين	الإحساس
4	39.736	.868788	1.98684	26	3	صدقات وأشعر بأنني جزء من مجموعة	بالتبعية
			FER	6	4	بالجامعة	الاجتماعية
				2	5		
				26	1	يتيح لى التنظيم الغير	
2	40.526	000507	0.00000	101	2	الرسمي اقامة علاقات	إقامة علاقات
	40.520	.660597	2.02632	20	3	صداقة ومحبة بالجامعة	حب ومحبة
				5	4		

^{172 –} شرف الدين خليل ،الاحصاء الوصفي ،مكتبة الابحاث والدراسات الاقتصادية ،ص 63.

_

				0	5		
				21	1	. 11 1	
				91	2	يتيح لي التنظيم الغير الرسمي امكانية بذل	العمل على العطاء
1	43.684	.767045	2.18421	34	3	العطاء الاجتماعي والحب للأخرين في	العطاء الاجتماعي
				3	4	والحب الرحرين في الجامعة	الاجتماعي
				3	5		

حيث تشير بيانات التحليل الإحصائي في الجدول رقم (23) أن أكبر العناصر التي نالت اهتمام عينة البحث لمتغير التنظيم غير الرسمي الاجتماعي هو عنصر العمل على العطاء الاجتماعي بعبارته: يتيح لي التنظيم الغير الرسمي امكانية بذل العطاء الاجتماعي والحب للأخرين في الجامعة حيث حصل على متوسط حسابي ووزن نسبي مرتفع كما في الجدول.

2- تحليل فقرات المتغيرات المستقلة (التنظيم غير الرسمي الاقتصادي X2) جدول رقم (24) الوصف الإحصائي لبيانات التنظيم غير الرسمي الاقتصادي

الرتبة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد العد	التك	العبارة	العنص
		0 /		12	1		
		7		68	2	يمكنني التنظيم الغير	وجود
1	48.421	.676241	2.42105	68	3	الرسمي من تحقيق مصالح اقتصادية مع	المصالح المشتركة
		- 47	PEDI	4	4	زملائي بالجامعة	المسرد
				0	5		
				14	1		
				90	2	بواسطة التنظيم الغير	- #1 : 11 . 1 st of
3	46.052	.772366	2.30263	39	3	الرسمي يمكن تبادل منافع اقتصادية مع	تبادل المنافع الاقتصادية
				6	4	الآخرين بالجامعة	
				3	5		
4	45.657	.817181	2.28289	25	1	يتيح لي التنظيم الغير	حماية المنافع

				69	2	الرسمي مع زملائي	الاقتصادية
				48	3	حماية حقوقي الاقتصادية في العمل	
				10	4	بالجامعة	
				0	5		
				21	1		
				71	2	التنظيم الغير الرسمي فرصة لي للقيام	الحمل الخدي
2	46.579	.820082	2.32895	51	3	بالعمل التدري	
				7	4	والمساهمة فيه بالجامعة	
				2	5		

حيث تشير بيانات التحليل الإحصائي في الجدول رقم (24) أن أكبر العناصر التي نالت اهتمام عينة البحث لمتغير التنظيم غير الرسمي الاقتصادي هو عنصر حماية المنافع الاقتصادية بعبارته وهي: يتيح لي التنظيم الغير الرسمي مع زملائي حماية حقوقي الاقتصادية في العمل بالجامعة حيث حصل على متوسط حسابي ووزن نسبي مرتفع كما في الجدول.

3- تحليل فقرات المتغيرات المستقلة (التنظيم غير الرسمي الديني X3) جدول رقم (25) الوصف الإحصائي لبيانات التنظيم غير الرسمي الديني

7 - 11	*** * **	الانحراف	المتوسط	دار	וודא	40 4 94	
الرتبة	الوزن النسبي	المعياري	الحسابي المعياري	العدد	الحقل	العبارة	العنصر
			MER	29	1		
				98	2	يمكنني التنظيم الغير	المعتقدات
2	41.052	.795596	2.05263	16	3	الرسمي من ممارسة اعتقادي الديني مع	الدينية المشتركة
				6	4	زملائي بالجامعة	، نمس ر
				3	5		
				40	1	يمكنني التنظيم الغير	إقامة العبادات
3	40.789	.812824	2.03947	72	2	الرسمي من إقامة العبادات الجماعية	إقامه- العبادات الجماعية
				35	3	كالصلاة مع زملائي	

				4	4	بالجامعة	
				1	5		
				23	1		
				112	2	يتيح لي التنظيم الغير	القيم الأخلاقية
4	39.736	.608840	1.98684	15	3	الرسمي ممارسة القيم الأخلاقية وتطبيقها مع	الدينية المشتركة
				0	4	الأخرين بالجامعة	<i>ا</i> لنسرت
				2	5		
				20	1		
			L C	66	2	يوفر لي التنظيم الغير الرسمي بيئة مناسبة	الاحتفالات والندوات
1	50.131	.969718	2.50658	36	3	لممارسة الاحتفالات	الدينية
		02	VA MA	29	4	الدينية وإحياءها مع زملائي بالجامعة	المشتركة
	// 3	() (P)		1	5		

حيث تشير بيانات التحليل الإحصائي في الجدول رقم (25) أن أكبر العناصر التي نالت اهتمام عينة البحث لمتغير التنظيم غير الرسمي الديني هو القيم الأخلاقية الدينية المشتركة بعبارته وهي: يتيح لي التنظيم الغير الرسمي ممارسة القيم الأخلاقية وتطبيقها مع الأخرين بالجامعة حيث حصل على متوسط حسابي ووزن نسبي مرتفع كما في الجدول.

4- تحليل فقرات المتغيرات المستقلة (التنظيم غير الرسمي الثقافي X4) جدول رقم (26) الوصف الإحصائي لبيانات التنظيم غير الرسمي الثقافي

	الرتبة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التك	العبارة	ا لعن صر
-					12	1		
					91	2	يتيح لي التنظيم الغير	القدء
	3	45.131	.614361	2.25658	47	3	الرسمي أن أعبر وأمارس قيمي الثقافية	القيم الثقافية
					2	4	بالجامعة	
					0	5		

				13	1	the treeth to a	
				76	2	يوفر لي التنظيم الغير الرسمي البيئة المناسبة	الاحتفالات
1	47.631	.727276	2.38158	56	3	من أجل المشاركة في الاحتفالات	والمناسبات
				6	4	والمناسبات الثقافية	الثقافية
				1	5	بالجامعة	
				36	1		
				41	2	التنظيم الغير الرسمي بالجامعة يوفر جملة	القصيص و الطقوس
2	47.236	.986997	2.36184	63	3	من الطقوس والرموز	والرموز
			NS.	8	4	الثقافية وحفظها في ذاكرة الموظفين	الثقافية
			my,	4	5		
		Q2,	VV MY	39	1		
	/// <	O B		70	2	التنظيم الغير الرسمي	المرجعية
4	41.052	.803877	2.05263	41	3	يربطني بالمرجعية الثقافية للجامعة برباط متين.	الثقافية للتنظيم
			. 6	0	4		ستعيم
			1	2	5	7	

حيث تشير بيانات التحليل الإحصائي في الجدول رقم (26) أن أكبر العناصر التي نالت اهتمام عينة البحث لمتغير التنظيم غير الرسمي الثقافي هو المرجعية الثقافية للتنظيم بعبارته وهي: التنظيم الغير الرسمي يربطني بالمرجعية الثقافية للجامعة برباط متين حيث حصل على متوسط حسابي ووزن نسبي مرتفع كما في الجدول.

5- تحليل فقرات المتغير التابع (الأداء الوظيفي Y)

جدول رقم (27) الوصف الإحصائي لبيانات الأداء الوظيفي

الرتبة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رار العدد	التكر الحقل	العبارة	العنصر
2	3 41.842 .6	004044	0.00044	29	1	لدي المهارات	القدرة على
3	41.042	.684311	2.09211	80	2	المطلوبة في أداء عملي بالجامعة	العمل

				43	3		
				0	4		
				0	5		
				28	1		
				104	2	أنا لدى المعرفة	
5	39.210	.607694	1.96053	19	3	أنا لدي المعرفة اللازمة بالعمل لأداء	
				0	4	العمل بالجامعة	
				1	5		
			, C	28	1		
			NO I	104	2	لدي الرغبة الذاتية في	
6	39.210	.596697	1.96053	18	3	تنفيد ما يطلب مني في سبيل أداء عملي بالجامعة	
		V M	A .	2	4	بالجامعة	
		Y 327	911	0	5	Z `Q	الرغبة في العمل
		T		20	1	= m	العمل
		- /	710	50	2	لدي الدافع لأداء العمل	
1	50.0000	.861233	2.50000	71	3	للحصول على المزايا	11
				8	4	المختلفة بالجامعة	11
				3	5		
				52	1	/	/
		0. /		89	2	لدي القدرة والحماسة	
8	34.736	.606115	1.73684	10	3	للإبداع في أداء عملي بالجامعة	
		047		1	4	بالجامعة	
		11/	PER	0	5		الابداع في العمل
				28	1		العمل
				76	2	يساعد التنظيم في	
2	42.894	.722467	2.14474	46	3	يساعد التنظيم في الإبداع في أدائي	
				2	4	الوظيفي الجامعة	
				0	5		
4	40.000	.514685	2 00000	20	1	لدي الإدراك لدوري	الادر اك في العمل
7	₹0.000	.514005	2.00000	112	2	في أدائي للعمل بالجامعة	العمل

				20	3		
				0	4		
				0	5		
				42	1		
				89	2	أقوم بأداء عملي مع	
7	37.500	.664248	1.87500	19	3	أقوم بأداء عملي مع مشاركة الزملاء والتعاون معهم بالجامعة	
				2	4	بالجامعة	
				0	5		

حيث تشير بيانات التحليل الإحصائي في الجدول رقم (27) أن أكبر العناصر التي نالت اهتمام عينة البحث لمتغير الأداء الوظيفي هو الرغبة في العمل بعبارته وهي: لدي الدافع لأداء العمل للحصول على المزايا المختلفة بالجامعة حيث حصل على متوسط حسابي ووزن نسبي مرتفع كما في الجدول أعلاه.

المطلب الثانى : ملخص التحليل الإحصائى الوصفى للمتغيرات

بعد العرض والتحليل السابق للبيانات يمكن أن يترجم ذلك في شكل جدول يلخص بيانات المتغيرات المستقلة التي تشمل التنظيم غير الرسمي وبذلك يمكن أن يتبين ترتيب هذه المتغيرات وبالفعل فإن متغير التنظيم غير الرسمي في جانبه الاقتصادي قد نال المرتبة الأولى وحسب الجدول التالي رقم (28).

جدول رقم (28) ملخص التحليل الاحصائي الوصفي للمتغيرات المستقلة

الرتبة	متوسط الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	مجموع الاستجابات	الرمز	المتغير المستقل
الأولى	46.579	2.333	1419	X2	التنظيم غير الرسمي الاقتصادي
الثانية	45.262	2.263	1376	X4	التنظيم غير الرسمي الثقافي
الثالثة	42.927	2.146	1305	X3	التنظيم غير الرسمي الديني
الرابعة	40.953	2.047	1245	X1	التنظيم غير الرسمي الاجتماعي

كما يمكن تمثل بيانات الجدول في المخطط وهو عبارة عن مدرج تكراري يوضح هذه البيانات كما يلي:-



شكل رقم (10) متوسط المتغيرات المستقلة

والمخطط السابق رقم (10) عبارة عن مدرج تكراري يوضح درجة المتوسطات الحسابية لكل متغير من متغيرات الدراسة المستقلة ويتضح أن أكثر المتغيرات التي نالت اهتمام عينة البحث بالجامعة الإسلامية مالانج هو متغير التنظيم غير الرسمي الثقافي ثم التنظيم غير الرسمي الثقافي ثم التنظيم غير الرسمي الديني التنظيم غير الرسمي الاجتماعي.

المبحث الرابع :اختبار الشروط والفرضيات باستخدام التحليل الاستدلالي

في هذا المبحث يستخدم الباحث الفرع الثاني من الاحصاء للبيانات وهو الاحصاء السندلالي لاختبار الشروط واثبات الفرضيات أو نفيها حسب نتيجة الاختبارات ويعرف الاحصاء الاستدلالي بأنه: هو أحد أهم الوظائف المستخدمة في مجال البحث العلمي، ويستد على فكرة اختيار جزء من المجتمع يسمى عينة بطريقة علمية مناسبة، بغرض استخدام بيانات هذه العينة في التوصل إلى نتائج، يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة ويستند الى موضوعين هما التقدير يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة ويستند الى موضوعين هما التقدير Estimate

المطلب الأول: اختبار الشروط

كما تم بيانه وتفصيله في الفصل السابق من هذا البحث فإن اختبار الشروط والذي يعرف باختبار الشروط الكلاسيكية يعد الخطوة الأولى والأساسية من التحليل الاستدلالي ويختبر الباحث الشروط المحددة واحداً واحداً كما يلى:

1- شرط الخطية المتعددة (الارتباط بين المتغيرات المستقلة)

حيث إن الهدف من هذا الشرط هو التحقق من عدم وجود علاقة ارتباط خطية بين المتغيرات المستقلة ففي حالة وجودها يصبح نموذج الاختبار للمتغيرات غير مناسب للدراسة وبالتالي لا يمكن البناء عليه لإثبات فرضيات البحث وهنا يتم النظر لقيمة (VIF) المفترض كونها أقل من 4 وبعد التحليل

138

 $^{^{173}}$ - شرف الدين خليل ،الاحصاء الوصفي ،مكتبة الابحاث والدراسات الاقتصادية ،ص

الاحصائي بواسطة برنامج (SPSS) وقياس الارتباط بين المتغيرات المستقلة وهي متغيرات التنظيم غير الرسمي ،تبين أن الشرط متحقق بالفعل حيث أن : قيم (VIF) هي أقل من 4 لجميع المتغيرات المستقلة كما يلي :

جدول رقم (29) اختبار شرط الخطية المتعددة

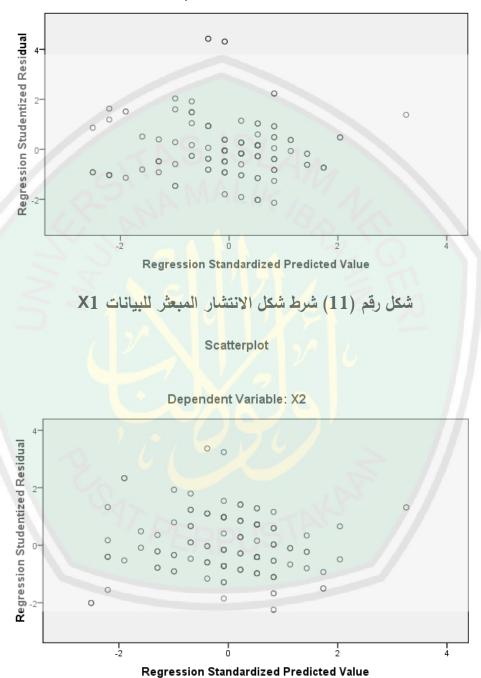
الوصف	القيمة	اسم المتغير	الرمز
الشرط متحقق	1.000	التنظيم غير الرسمي الاجتماعي	X1
الشرط متحقق	1.000	التنظيم غير الرسمي الاقتصادي	X2
الشرط متحقق	1.000	التنظيم غير الرسمي الديني	X3
الشرط متحقق	1.000	التنظيم غير الرسمي الثقافي	X4

2-شرط شكل الانتشار المبعثر للبيانات حول الصفر

ويعني هذا الشرط أن تكون البيانات المحصلة بعد التحليل تتمحور حول نقطة الصفر وبالتالي يشير هذا إلى أن البيانات منتشرة طبيعياً كما في الشكل البياني وبالنظر إلى نتيجة التحليل تبين أن هذا الشرط متحقق في نموذج البيانات كما تبين الأشكال التالية للمتغيرات المستقلة كما يلي:-

Scatterplot

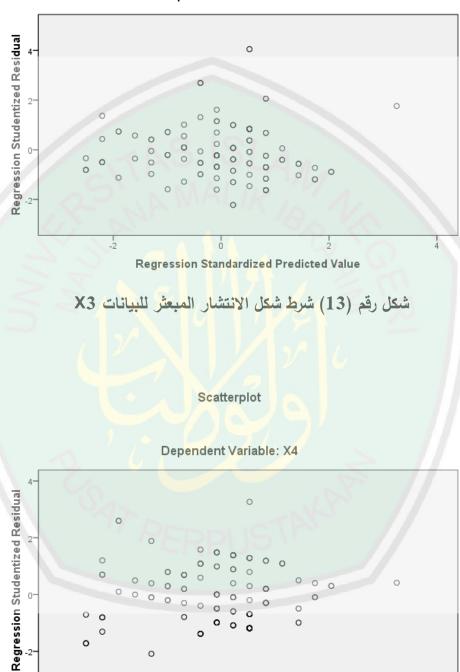




شكل رقم (12) شرط شكل الانتشار المبعثر للبيانات X2

Scatterplot





Regression Standardized Predicted Value

شكل رقم (14) شرط شكل الانتشار المبعثر للبيانات X4

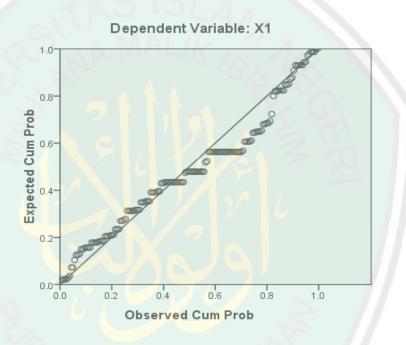
0

-2

3- شرط التوزيع الطبيعي للبيانات

وهذا الشرط من أهم الشروط للتوزيع الطبيعي بحيث تكون البيانات على شكل قطري تبدأ من نقطة الصفر لكل المتغيرات كما في النموذج (pp) وكما يلي :-

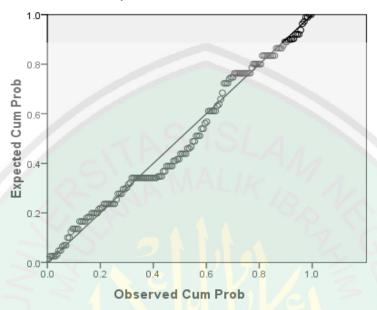
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



شكل رقم (15) شرط التوزيع الطبيعي للبيانات X1

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

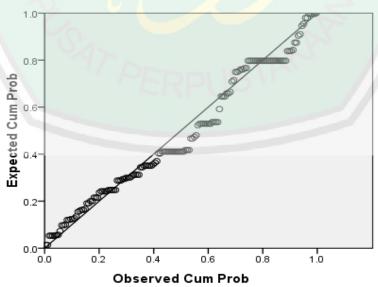




شكل رقم (16) شرط التوزيع الطبيعي للبيانات X2

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

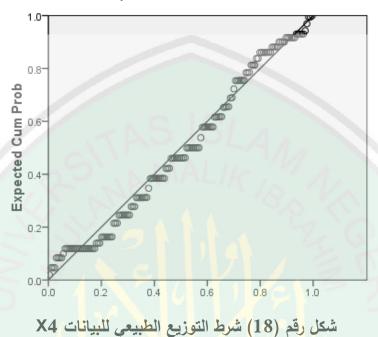
Dependent Variable: X3



شكل رقم (17) شرط التوزيع الطبيعي للبيانات X3

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual





4- شرط ملائمة النموذج

ويعني هذا الشرط أن تكون البيانات للمتغيرات المستقلة في قيمة معينة وهي قيمة (R) قادر على تفسير قدر أو جزء من المتغير التابع (Y) وبالنظر إلى نتيجة التحليل للشروط تبين أن المتغيرات المستقلة قادر بالفعل على تفسير قيمة من المتغير التابع وكما في الجدول التالي:-

جدول رقم (30) اختبار ملائمة النموذج للقياس

الوصف	قيمة R	اسم المتغير	الرمز
الشرط متحقق	0.120	التنظيم غير الرسمي الاجتماعي	X1
الشرط متحقق	0.150	التنظيم غير الرسمي الاقتصادي	X2

الشرط متحقق	0.215	التنظيم غير الرسمي الديني	Х3
الشرط متحقق	0.095	التنظيم غير الرسمي الثقافي	X4

المطلب الثانى: اختبار الفرضيات

وكما تم توضيحه في الفصل الثالث من المنهجية فإن اختبار الفرضيات يتم فيه التحقق من الفرضية الرئيسية المحددة بهذه البحث والفرضيات الفرعية بحيث يتم قبول أو رفض فرضيات الدراسة حسب قاعدة القرار التالية:-

- قبول (1H): إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)
- رفض (H1): إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) ومن تم اللجوء إلى الفرضية البديلة (H0).

وعن طريق أتباع الباحث لتحليل الانحدار الخطي المتعدد وهو أحد أدوات التحليل الإحصائي الاستدلالي يمكن معرفة صحة هذه الفرضية من عدمها باستخدام البرنامج الاحصائي (spss). ويعرف الانحدار الخطي المتعدد بأنه: التحليل الاحصائي المستخدم لغرض التنبؤ بقيمة متغير، يسمى المتغير التابع، من خلال مجموعة من المتغيرات المستقلة، وذلك من خلال تمثيل العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة : خطأ $Y = a \times bz$ (x, z, t) هو المتغير التابع، والمتغيرات بالمتغير التابع، والمتغيرات x, z, t) متغيرات مستقلة، و x, t (x, t) متغيرات مستقلة، و x, t) متغيرات مستقلة، و x, t) متغيرين فقط الأول متغير مستقل والآخر متغير تابع، أما

إذا كان هناك عدة متغيرات مستقلة ومتغير تابع واحد سمي تحليل الانحدار بتحليل الانحدار المتعدد multiple Linear Regression.

1- اختبار الفرضية الرئيسية

بما أن فرضية البحث الرئيسية تنص على أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النتظيم غير الرسمي (الاجتماعي والاقتصادي والديني والثقافي) وبين الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالاتج اندونيسيا، فقد كانت نتائج التحليل الاحصائي مثبتة لهذه الفرضية وكما يلي:

أ- إن مستوى الدلالة المحسوبة لجميع المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع مجتمعة هي أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التنظيم غير الرسمي بأنواعه الأربعة وهي الاجتماعي والاقتصادي والديني والثقافي في الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج ،وبالتالي تقبل فرضية (H1) أي يقبل نموذج الاختبار ويكون هناك أثر للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

ب- أن قيمة (B) تساوي (0.983) وهذا يعني أنه يوجد أثر بين التنظيم غير الرسمي وبين الأداء الوظيفي وهي علاقة طردية فكلما زاد اهتمام الجامعة بالتنظيم غير الرسمي كلما زاد الأداء الوظيفي للموظفين بها بقيمة محسوبة وهي (0.983) ومثله كلما انخفض الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي بالجامعة بدرجة (0.983) كلما انخفض أداء موظفيها بذات القيمة.

 $^{^{174}}$ – نافذ محمد بركات ،التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، الجامعة الإسلامية ، 2007 م، ص 108 .

ج-تأكيداً على ما سبق يكون بالنظر أيضاً إلى قيمة (F) الجدولية ومقارنتها بقيمة (F) المحسوبة وحيث أن القيمة المحسوبة لها يجب أن تكون أكبر من الجدولية وهذا ما تبين وتحقق بالفعل لكل المتغيرات المستقلة فقد بلغت قيمتها المحسوبة (3.94) وقيمتها الجدولية (3.94) في هذا الجدول:

جدول رقم (31) مقارنة قيمة (F) لأثبات الفرضية الرئيسية

مستوى	قيمة	متوسط	درجة	مجموع	مصدر التباين	المتغير	
الدلالة	" F"	المربعات	الحرية	المربعات	0 , , , , , , , , , , , , , , , , , , ,	اسم المتغير	الرمز
		1.728	4	6.912	بين المجموعات	1/2	
0.000	13.552	0.128	147	18.744	داخل المجموعات	الأداء الوظيفي	المتغير التابع (Y)
			151	25.655	المجموع		

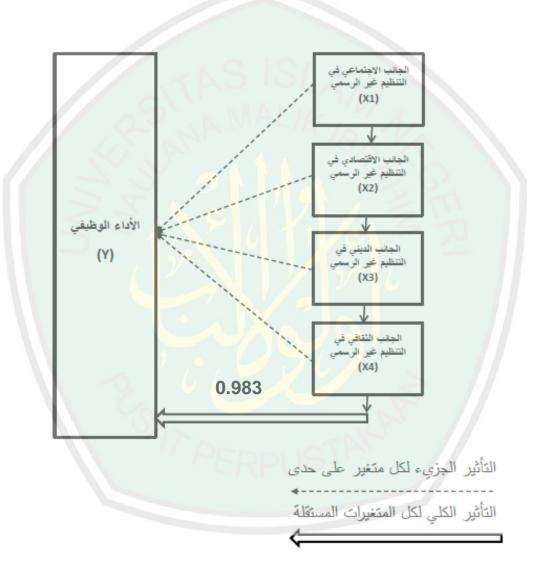
قيمة (F) الجدولية تبلغ 3.95

a. Predictors: (Constant), X4, X3, X1, X2

وعلى ضوء النتائج أعلاه تكون فرضية الدراسة الرئيسية مقبولة والتي تتص على أنه: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين التنظيم غير الرسمي وبين الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج اندونيسيا. ويمكن تمثل هذه النتائج لأثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع كما يلى:

وتكون معادلة الانحدار الخطى المتعدد كما يلى:

الأداء الوظيفي = 0.070 + 0.983 التنظيم غير الرسمي الاجتماعي + 0.106 التنظيم غير الرسمي الاقتصادي +0.224 التنظيم غير الرسمي الثقافي. + 0.079 التنظيم غير الرسمي الثقافي.



شكل رقم (19) نتيجة علاقة التأثير بين المتغيرات للدراسة للفرضية الرئيسية

2-اختبار الفرضيات الفرعية أ-الفرضية الفرعية الأولى:

بما أن لهذه البحث فرضيات فرعية سبق توضيحها وأولها الفرضية الفرعية الأولى فإن نتيجة القياس باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد تبين قبول هذه الفرضية الفرعية الأولى والتي نصها كما يلي: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين التنظيم غير الرسمي في جانبه الاجتماعي وبين الأداء الوظيفي بالجامعة ويكون اثباتها ذلك حسب نتائج الجدول التالى:-

جدول رقم (32) أثبات الفرضية الفرعية الأولى

R2	مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	В
0.120	0.000	4.532	0.514

ويتضح من الجدول أن الفرضية مقبولة حيث أن:

- 1- أن مستوى الدلالة المعنوية للمتغير المستقل التنظيم غير الرسمي الاجتماعي يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة وهي (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية.
- 2- إن معامل الانحدار (B) يبلغ (0.514) وهذا يعني أنه يوجد أثر لعلاقة بين النتظيم غير الرسمي الاجتماعي وبين الأداء الوظيفي وهي علاقة طردية فكلما زاد اهتمام الجامعة بالتنظيم غير الرسمي الاجتماعي كلما زاد الأداء الوظيفي للموظفين بها بقيمة محسوبة وهي (0.514) ومثله كلما انخفض الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي الاجتماعي بالجامعة بدرجة (0.514) كلما انخفض أداء موظفيها بذات القيمة.

- 5- إن قيمة (T) المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية وهذا يشير إلى وجود أثر للمتغير المستقل التنظيم غير الرسمي الاجتماعي على الأداء الوظيفي فيمتها المحسوبة بلغت (4.532) وقيمتها الجدولية في هذا المستوى تبلغ (T) كما إن قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والقيمة المحسوبة بلغت (20.535) بينما القيمة الجدولية هي (3.950).
- -4 إن معامل الارتباط (0.347) بين لنا أن المتغير المستقل التنظيم غير الرسمي الاجتماعي يفسر ما قيمته (0.120) بينما الباقي والبالغ (0.880) تفسره عوامل أخرى .

ب-الفرضية الفرعية الثانية:

فيما يخص الفرضية الفرعية الثانية وباستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد تبين قبول هذه الفرضية والتي تنص على ما يلي: هناك علاقة إيجابية دات دلالة احصائية بين التنظيم غير الرسمي في جانبه الاقتصادي وبين الأداء الوظيفي بالجامعة وذلك حسب نتائج الجدول التالي:-

جدول رقم (33) أثبات الفرضية الفرعية الثانية

R2	مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	В
0.150	0.000	5.149	0.451

ويتضح من الجدول أن الفرضية مقبولة حيث أن:

1 أن مستوى الدلالة المعنوية للمتغير المستقل التنظيم غير الرسمي الاقتصادي يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة وهي (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

- 2- إن معامل الانحدار (B) يبلغ (0.451) وهذا يعني أنه يوجد أثر لعلاقة بين النتظيم غير الرسمي الاقتصادي وبين الأداء الوظيفي وهي علاقة طردية فكلما زاد اهتمام الجامعة بالتنظيم غير الرسمي الاقتصادي كلما زاد الأداء الوظيفي للموظفين بها بقيمة محسوبة وهي (0.451) ومثله كلما انخفض الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي الاقتصادي بالجامعة بدرجة (0.451) لما انخفض أداء موظفيها بذات القيمة.
- 5- إن قيمة (T) المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية وهذا يشير إلى وجود أثر للمتغير المستقل التنظيم غير الرسمي الاقتصادي على الأداء الوظيفي فيمتها المحسوبة بلغت (5.149) وقيمتها الجدولية في هذا المستوى تبلغ (F) كما إن قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والقيمة المحسوبة بلغت (26.509) بينما القيمة الجدولية هي (3.950).
- 4- إن معامل الارتباط (0.388) بين لنا أن المتغير المستقل التنظيم غير الرسمي الاقتصادي يفسر ما قيمته (0.150) بينما الباقي والبالغ (0.850) تفسره عوامل أخرى .

ج-الفرضية الفرعية الثالثة:

في ما يخص الفرضية الفرعية الثالثة فإن نتيجة القياس باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد تبين قبول هذه الفرضية ونصها كما يلي: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين التنظيم غير الرسمي في جانبه الديني وبين الأداء الوظيفي بالجامعة وكان الاثبات حسب نتائج الجدول التالي:-

جدول رقم (34) أثبات الفرضية الفرعية الثالثة

R2	مستوى الدلالة R2		В
0.215	0.215 0.000		0.692

ويتضح من الجدول أن الفرضية مقبولة حيث أن:

- 1- أن مستوى الدلالة المعنوية للمتغير المستقل التنظيم غير الرسمي الديني يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة وهي (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية.
- 2- إن معامل الانحدار (B) يبلغ (0.692) وهذا يعني أنه أثر لعلاقة بين النتظيم غير الرسمي الديني وبين الأداء الوظيفي وهي علاقة طردية فكلما زاد اهتمام الجامعة بالتنظيم غير الرسمي الديني كلما زاد الأداء الوظيفي للموظفين بها بقيمة محسوبة وهي (0.692) ومثله كلما انخفض الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي الديني بالجامعة بدرجة (0.692) لما انخفض أداء موظفيها بذات القيمة.
- 5- إن قيمة (T) المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية وهذا يشير إلى وجود أثر للمتغير المستقل التنظيم غير الرسمي الديني على الأداء الوظيفي فيمتها المحسوبة بلغت (6.414) وقيمتها الجدولية في هذا المستوى تبلغ (F) كما إن قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والقيمة المحسوبة بلغت (41.140) بينما القيمة الجدولية هي (3.950).
- -4 إن معامل الارتباط (0.464) بين لنا أن المتغير المستقل التنظيم غير الرسمي الديني يفسر ما قيمته (0.215) بينما الباقي والبالغ (0.785) تفسره عوامل أخرى .

د-الفرضية الفرعية الرابعة:

في ما يخص الفرضية الفرعية الرابعة فإن نتيجة القياس باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد تبين قبول هذه الفرضية ونصها كما يلي: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين التنظيم غير الرسمي في جانبه الثقافي وبين الأداء الوظيفي بالجامعة وذلك حسب نتائج الجدول التالي:-

جدول رقم (35) أثبات الفرضية الفرعية الرابعة

مستوى الدلالة R2		قيمة t المحسوبة	В
0.095	0.000	3.972	0.398

ويتضح من الجدول أن الفرضية مقبولة حيث أن:

- 1- أن مستوى الدلالة المعنوية للمتغير المستقل التنظيم غير الرسمي الثقافي يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة وهي (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية.
- 2- إن معامل الانحدار (B) يبلغ (0.398) وهذا يعني أنه يوجد أثر لعلاقة بين النظيم غير الرسمي الثقافي وبين الأداء الوظيفي وهي علاقة طردية فكلما زاد اهتمام الجامعة بالتنظيم غير الرسمي الثقافي كلما زاد الأداء الوظيفي للموظفين بها بقيمة محسوبة وهي (0.398) ومثله كلما انخفض الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي الثقافي بالجامعة بدرجة (0.398) لما انخفض أداء موظفيها بذات القيمة.
- 3- إن قيمة (T) المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية وهذا يشير إلى وجود أثر للمتغير المستقل التنظيم غير الرسمي الثقافي على الأداء الوظيفي فيمتها المحسوبة بلغت (3.972) وقيمتها الجدولية في هذا المستوى تبلغ

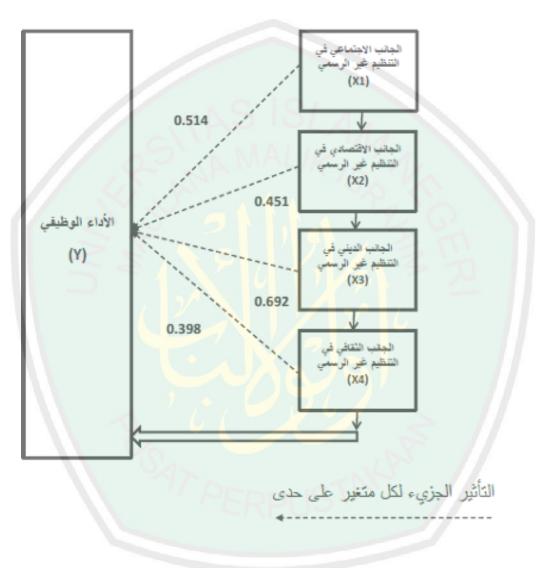
(1.984) كما إن قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والقيمة المحسوبة بلغت (3.950) بينما القيمة الجدولية هي (3.950) والشكل التالي يلخص تلك العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

4- إن معامل الارتباط (0.095) بين لنا أن المتغير المستقل التنظيم غير الرسمي الثقافي يفسر ما قيمته (0.095) بينما الباقي والبالغ (0.905) تفسره عوامل أخرى .



شكل رقم (20) ترتيب تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع

والشكل رقم (20) يوضح التفاوت وترتيب أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة في المتغير التابع والشكل رقم (20) يلخص نتيجة علاقة التأثير بين المتغيرات للدراسة للفرضيات الفرعية كما يلي:-



شكل رقم (21) نتيجة علاقة التأثير بين المتغيرات للدراسة للفرضيات الفرعية

الفصل الخامس مناقشة نتائج البحث

المبحث الأول: مناقشة الفرضية الرئيسية للبحث

المبحث الثاني: مناقشة الفرضيات الفرعية للبحث

الفصل الخامس

مناقشة نتائج البحث

المبحث الأول: مناقشة الفرضية الرئيسية للبحث

يعتبر الأداء الوظيفي دالة تابعة لعدة متغيرات مستقلة تؤثر فيه إما سلبياً و إيجابياً، منها ما هي داخلية يمكن لإدارة المؤسسة التحكم فيها لتعظيم آثارها الإيجابية وتقليص آثارها السلبية ومنها ما هي خارجية يصعب التحكم فيها وتسعى المنظمات للكشف عن تلك العوامل والاستفادة منها في تدعيم الأداء لموظفيها ولعل ذلك السبب الذي يصنع الفرق بين المؤسسات، ويمنح الفرصة لتلك التي تبدو ضعيفة الأداء لكي تتحول إلى مؤسسات قوية، لأنها تميزت عن المعهود في الكشف عن عوامل تحسين الأداء وتوظيفها 175.

ومن خلال ما أظهرته نتائج التحليل الاحصائي بواسطة التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي لبيانات البحث والذي شمل عينة من الموظفين بالجامعة الإسلامية مالانج وبعد ما قام الباحث بإثبات الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين التنظيم غير الرسمي وبين الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج اندونيسيا حيث بينت النتائج أن مستوى الدلالة المعنوية لجميع المتغيرات المستقلة مجتمعة وهي متغيرات التنظيم غير الرسمي والاجتماعي والاقتصادي والديني والثقافي) تساوي

 $^{^{175}}$ – عبد القادر شلالي ،أثر القيم التنظيمية على الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية من منظور أخلاقي ،مجلة معارف، الجزائر ،د-ت ،-0.

(0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعيارية (0.05) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية وتعكس علاقة طردية بين التنظيم غير الرسمي وبين الأداء الوظيفي في هذه الجامعة.

وتعتبر هذه الدراسة هي أول دراسة حسب علم الباحث وبحثه في موضوع التنظيم الإداري بنوعه الرسمي والتنظيم غير الرسمي والتي اختصت بدراسة دور أو أثر التنظيم غير الرسمي بمكوناته الأربع السابق ذكرها في الأداء الوظيفي ولم يسبق الباحث أي دراسة تناولت هذه العلاقة على هذا النحو وحتى الدراسات السابقة التي عرض لها الباحث في الفصل الأول فإنها تناولت التنظيم غير الرسمي وأثره في جوانب أخرى منها على سبيل المثال عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمة وحتى دراسة محمد عبد العاطي عبدالله 176.

ورغم أنها قاربت الموضوع من حيث أثر التنظيم غير الرسمي على فاعلية القرار والاتصالات والأداء داخل المنظمة بالتطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء إلا أنها لم تقترب من لب الموضوع ولم توفق في تحليل الأثر والعلاقة بين التنظيم غير الرسمي كما فصله الباحث في هذه الدراسة وحدد عوامله الرئيسية الأربع وأثر ذلك على الأداء الوظيفي، وكان اختيار الباحث لدراسة هذه العلاقة مستخدماً المنهج الوصفي الكمي جاءت من أهمية موضوع الأداء الوظيفي باعتباره محور المنظمات وهمها واهتماها الأول فالهدف الأساسي لكل منظمة هو زيادة الأداء الوظيفي وتطويره بكل السبل والطرق الممكنة ،ولذلك لا

^{176 –} محمد عبد العاطي عبدالله ،وإيمان أحمد عمار ،أثر النتظيم غير الرسمي على فاعلية القرار والاتصالات والأداء داخل المنظمة بالتطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء، 2015م.

يجب أن نغفل عن عوامل مهمة في التنظيم الإداري تبين من التحليل أن لها أثراً مهماً على زيادة الأداء الوظيفي ألا وهي عوامل التنظيم غير الرسمي في المنظمة.

إن الأداء الوظيفي يعتبر نتاج جهود أفراد المنظمة ويمثل قدر مساهمتهم في تحقيق أهدافها ومدى إشراك جهود الموظفين في الإنتاج وتقديم خدمات معنية ويعتبر الأداء الوظيفي للموظف هو محصلة المجهدات التي يبذلها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة والمساهمة في إحداث التغيير المطلوب والمساهمة كذلك في تنمية القدرات والمواهب وإكساب العمال معلومة لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لابد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أداءه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منها 177.

ويعود الفضل في التنبيه لأهمية التنظيم غير الرسمي في الإدارة لجهود المفكرين في مدرسة العلاقات الإنسانية التي كان لظهورها نقلة نوعية من نظرة ضيقة إلى الفرد العامل أو الموظف على أنه مجرد رقم أو ألة تودى ما كلف به رئيسه إلى نظرة جديدة مغايرة تنظر إلى الموظف على أنه عضو مهم وعنصر أساسي في التنظيم يتمتع بقدرات لا حدود لها في ظل تنظيم رسمي ودون إهمال الجانب الأخر من التنظيم وهو غير الرسمي الذي يعد فسحة يستريح فيها الموظف من أعباء الالتزام بقيود وقوانين وتشريعات الإدارة وعنائها ويستجمع بها

^{177 -} حجاج آمال وأخريات ،الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ،رسالة جامعية، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية بمؤسسة موبيليس الجزائر، 2014م، ص 46.

قواه لزيادة أدائه الوظيفي ،ولقد وعت تلك المنظمات ولامست النجاح المنشود عندما اهتمت بجوانب أخرى من التنظيم وهي جانبه غير الرسمي .

لقد اهتمت نظرية العلاقات الإنسانية بالجوانب المتعلقة بالمتغيرات السلوكية وغير الرسمية بالمنظمة وهي تشير إلى أن الفرد العامل لا يعمل بمعزل عن الوسط الاجتماعي لتفاعله مع زملائه في الوظيفة بل في إطار هادف ومتفاعل مع جماعة العمل فهو يتأثر بهم ويؤثر فيهم من حيث نقل القيم والأفكار وتوشر هذه العلاقات المختلفة إلى علامات واضحة يكون للفرد المجال الواسع لكي يحقق التوازن بين اتجاهات الجماعة واتجاهات الفرد ذاته محققاً كذلك مصلحة العمل والمنظمة كذلك لأنها مظلته العامة 178.

ولقد جاءت دراسات روّاد مدرسة العلاقات الإنسانية لتكشف عن حصيلة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي لا دخل للسلطة الرسمية فيها بشكل مباشر حيث أشارت معظم الدراسات إلى أن التنظيم غير الرسمي هو محصلة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي لا دخل للسلطة الرسمية بها أو في تكوينها ولكن تتشأ تلقائياً عندما يرتبط الأفراد العاملين مع بعضهم البعض في رباط غير مكتوب وغير رسمي وأثبت الدراسات أهميته هذا التنظيم غير الرسمي مما جعل الاعتقاد بأنه يمكن أن يساهم من خلال تقدم المساعدة للتنظيم الرسمي في جوانب عديدة في المنظمة وفي تطويرها 179.

 $^{^{178}}$ – خليل محمد حسن الشماع ،خضير كاظم محمود ،نظرية المنظمة، مرجع سابق ، 05

^{179 -} درابلي نور الهدى، دور التنظيم غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة، مرجع سابق ، ص 50،51

إن الاتجاهات الحديثة في الإدارة وبالتحديد في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والانثروبولوجيا وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والموظف وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ماهي إلا مجرد أداة معاونة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر العوامل على هذه السلوك ،وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يُستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والقيادة والتنظيمات غير الرسمية 180.

ويرى الباحث أن هذه العلاقة الإيجابية بين التنظيم غير الرسمي وبين الأداء الوظيفي في الجامعة الإسلامية مالانج يعود أساسها إلى الاتجاهات الحديثة التي تبنتها إدارة الجامعة، والتي تجسدت من خلال رؤيتها بتعزيز معالم المشاركة والتعاون بين إدارة الجامعة العليا وبين الموظفين في مختلف مستوياتهم وتوفير سبل ممارسة الموظفين للتنظيم غير الرسمي بمختلف معالمه فكان التنظيم غير الرسمي داعماً للأداء الوظيفي وهو أمر من شأنه أن يدعم تطوير وترقية مستوى ورقي هذه الجامعة في المحصلة النهائية وهو ما تهدف إليه هذه الجامعة الإسلامية.

180 – هايل عبد المولى طشطوش، ابراهيم عواد المشاقبة، مهارات تطوير الأداء والذات، جامعة اليرموك ، الأردن، د-ت، ص23.

المبحث الثاني: مناقشة الفرضيات الفرعية للبحث

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات في هذه الدراسة وجود أثر للتنظيم غير الرسمي بأنواعه أو جوانبه الأربعة في الأداء الوظيفي فقد كانت مستويات الدلالة المعنوية لكل جانب من جوانب التنظيم غير الرسمي هي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتبرة وهي (0.05) مما يدل على وجود الأثر بين المفهومين بيد أن هذا التأثير قد تمايزت فيه تلك الجوانب من حيث درجة التأثير واختلفت فقد تبين من نتائج الدراسة إن التنظيم غير الرسمي الديني قد أحتل المرتبة الأولى من بين أنواع التنظيم غير الرسمي الأخرى من حيث درجة التأثر حيث بلغت درجته (0.692).

ويرى الباحث بأن وجود التنظيم غير الرسمي الديني في المرتبة الأولى ونيله هذه الدرجة هو أمر منطقي للغاية حيث أن هذه الجامعة هي جامعة إسلامية في المقام الأول جعلت من تعليم العلوم والمعارف الدينية الإسلامية على نهج الكتاب والسنة من رسالتها الأولى وكان الطابع الديني منعكساً بالتالي على موظفيها وعلى ملامح التنظيم غير الرسمي لديهم ،وكما مر بنا في عرض النظريات المفسرة للتنظيم غير الرسمي الديني يتبن أن هذا النوع من التنظيم غير الرسمي قد وجد البيئة المناسبة في هذه الجامعة وتتضح معالمه فيها كما يرى الباحث من خلال:

1-المعتقدات الدينية المشركة: فالإسلام وعقيدته -عقيدة التوحيد- جعلت من الموظفين يتعاونون ويكونون هذا الإطار البديع من المشاركة والتعاون التنظيمي والذي كان في صورة غير رسيمة لكنه أسس على ثوابت دينية

وعلى عقيدة راسخة ،قال تعالى مصوراً في كتابه العزيز كيف أن العقيدة الواحدة تدفع الأشخاص للتوحد والتعاون والتعارف والبناء الهادف والأداء الصادق والمتميز والرقي به (يَا أَيُهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُم مِّن ذَكَرٍ وَأُنثَى الصادق والمتميز والرقي به (يَا أَيُهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُم مِّن ذَكَرٍ وَأُنثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِندَ اللَّهِ أَنْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ)

181 ، وقال تعالى (وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقُوى وَلا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِنْ وَالتَّقُوى وَلا تَعَاوَنُوا عَلَى الإِنْمُ وَالتَّقُوا وَالْعُدُوانِ)
182 وقال تعالى (إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ ثَ وَاتَقُوا اللَّهُ لَعَدُوانِ)
183 وقال تعالى (إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ ثَ وَاتَقُوا اللَّهُ لَعَلَكُمْ تُرْحَمُونَ)
184 والله اللَّهَ لَعَلَكُمْ تُرْحَمُونَ إِلَى السلام ينظر إلى المجتمع البشري باعتباره وحدة واحدة، فالناس جميعاً ينتسبون إلى أصل واحد، فلا فضل لجنس على جنس، ولا لشعب على شعب، بل الكل سواء، وهم أخوة ،بل إن التكريم الإلهي للإنسان يشمل بني الإنسان جميعاً وهذا من مقومات ودعائم تكوين التنظيم غير الرسمي في جانبه الديني داخل المنظمة.

2-إقامة العبادات الجماعية: من الملامح التي أسس عليها التنظيم غير الرسمي في جانبه الديني في الجامعة الإسلامية مالانج كما بينت هذه الدراسة أن الموظفين يؤدون العبادات مثل الصلوات الخمس وصلاة الجمعة جميعاً في حرم الجامعة وبالتالي يكون لديهم رباط وتنظيم غير رسمي لكنه مفيد لهم ولترسيخ رسالة هذه الجامعة الإسلامية في إظهار شعائر الاسلام ومن أهمها الصلاة قال تعالى منوهاً لأهمية أداء شعائر الاسلام وإظهارها

^{181 -} سورة الحجرات الآية: 13.

¹⁸²⁻ سورة المائدة الآية: 2.

^{183 -} سورة الحجرات الاية: 10.

كما في قوله عز وجل (الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا النَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ) 184.

3-القيم الأخلاقية الدينية المشتركة: من الأسس التي بني عليها التنظيم غير الرسمي في جانبه الديني والذي تفوق على غيره من الجوانب الأخرى في الجامعة الإسلامية مالانج القيم الأخلاقية المشتركة والتي أساسها هذا الدين الحنيف الذي قال النبي صلى الله عليه وسلم منوها لأهمية هذا العنصر وحاضاً عليه حين نصح أبي ذر رضي الله عنه فقال له (اتق الله حيثما كنت ، واتبع السيئة الحسنة تمحها ،وخالق الناس بخلق حسن) 185 وبدأ من النتائج أن هذا العنصر من العناصر التي ساهمت في تطوير التنظيم غير الرسمي وأسهمت في ترقية أداء الموظفين لعملهم فالخلق الحسن وقيمه المشتركة بين الموظفين تعمل على تطوير الأداء نحو الأفضل.

4-الاحتفالات والندوات الدينية المشتركة: إن هذا العنصر قد نال الدرجة الأولى كما في نتائج التحليل الإحصائي الوصفي حيث من معالم النتظيم غير الرسمي هو وجود نوع من الملتقيات التي يجتمع فيها الموظفين لإحياء ذكرى أو مناسبة دينية مثل الاحتفالات الدينية بعيد الفطر المبارك وعودة الموظفين بعد عطلته وهم ممتلئين بالحماسة والجد نحو العمل ويدفعهم الطموح الروحي نحو تطوير الأداء الوظيفي نحو الأفضل فتكون تلك الاحتفالات خير شاحذ لهمم الموظفين وخير معين لهم في الأداء الوظيفي في هذه الجامعة الإسلامية ،ويعتبر الباحث أن هذا السلوك هو من باب إظهار شعائر الإسلام

¹⁸⁴⁻ سورة الحج الاية: 41.

¹⁸⁵ - رواه الترمذي وقال حديث حسن.

والاحتفاء بها أيضاً قال تعالى (ذَلِكَ وَمَن يُعَظِّمْ شَعَائِرَ اللَّهِ فَإِنَّهَا مِن تَقُوَى الْقُلُوبِ) 186 ويعبر عنه بنشر الفرح وإظهار السرور بهذه المناسبات لما تحمله من معاني وتتضمنه من قيم دينية قال تعالى (قُلْ يِفَضْلِ اللَّهِ وَبِرَحْمَتِهِ فَبِذَلِكَ مَن معاني وتتضمنه من قيم دينية قال تعالى (قُلْ يِفَضْلِ اللَّهِ وَبِرَحْمَتِهِ فَبِذَلِكَ فَلْيَوْرَحُوا هُوَ خَيْرٌ مِمَّا يَجْمَعُونَ) 187. وهكذا فإن الإسلام كدين له نظرته المتكاملة للعلاقات وللطبيعة البشرية ،حيث يحقق النظرة المتكاملة للإنسان بطبيعته المادية والروحية إلى جانب العبادات والمعاملات فان الشريعة الإسلامية تدعو إلى الخير والفضيلة ،وتحث على مكارم الأخلاق وتأمر بالمعروف وتنهى عن المنكر ،وتحمى القيم وترعى المصالح على أساس من العدل ،والإنصاف والرحمة والمساواة 188.

وأحتل في المرتبة الثانية عامل التنظيم غير الرسمي الاجتماعي في التأثير في الأداء الوظيفي حسب ما أظهرته نتائج الدراسة في الجامعة الإسلامية مالاتج والتنظيم غير الرسمي في جانبه الاجتماعي يعد من أسس الننظيم غير الرسمي وأساسه الأول وهو مبني على التكاثف والترابط الاجتماعي والحاجة للأمن الاجتماعي في المنظمة والشعور بالانتماء داخل المجموعة في المنظمة والعمل على إقامة علاقات محبة وصداقة بين الموظفين، ويبدو أن سبب كون هذه الجامعة من الجامعات الإسلامية ذات الصبغة الدينية التي جعلت نشر الشريعة وعلومها أساسها الأول هو ما جعل

^{186 -} سورة الحج ،الاية: 32.

¹⁸⁷ سورة يونس الاية: 58.

^{188 –} محمد فايل العريمي، القيم العشر: إعادة إحياء القيم والاتجاهات الإيجابية كجزء من عملية اختراع الحكومة، المؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، بيروت، لبنان، 2002م، ص 34.

النتظيم غير الرسمي الاجتماعي يحتل المكانة الثانية وليس الأولى التي نالها الجانب الديني ورغم ذلك فإن النتظيم غير الرسمي في جانبه الاجتماعي له تأثير ايجابي على الأداء الوظيفي في هذه الجامعة من خلال القيم والروابط الاجتماعية التي يمارسها الموظفون فيما بينهم.

وكما يرى بعض الباحثين من أن للمؤسسة جانبين، الجانب المادي الذي يتمثل في المال والأدوات ونظم العمل، والجانب الإنساني والاجتماعي الذي يتمثل في الأفراد العاملين في المنشأة والجمهور المتعامل مع هذه المؤسسة وهذا التأكيد فرض ليس فقط الاهتمام بالأدوات ونظم وطرق العمل، ولكن الاهتمام أيضاً بالعامل والموظف، ومحاولة إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، ودعم العلاقات الإنسانية فيما بينهم 189.

لقد تتاول علماء الإدارة العلاقات الاجتماعي في التنظيم الإداري كما في نظرية (ماسلو) التي جعلت من الحاجات الاجتماعية في التنظيم أهمية يجب على الإدارة مراعاتها لدى الموظفين وهو ما عبر عنه أحمد السيد في نفس الطرح والنقاش عندما أشار إلى إن العلاقات غير الرسمية بالمنظمة تفرض نوعاً من السلوك غير الرسمي الذي يسهم في أداء الأعمال ومن ثمّ فإن على المسؤول الإداري أن يعترف بوجود التنظيم الاجتماعي غير الرسمي بمنظمة وأن يجعله ضمن مكونات الأنماط للمنظمة 190.

 $^{^{-189}}$ أحمد علي، الأسس النظرية والتطبيقية للعالقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، مصر $^{-189}$ - أحمد السيد كردى، إدارة السلوك النتظيمي، $^{-201}$ م، مرجع سابق $^{-00}$

وجاءت النتائج في هذه الدراسة لتشير أن التنظيم غير الرسمي في الجانب الاقتصادي يؤثر أيضاً على الأداء الوظيفي وكان في المرتبة الثالثة ،ومن المعلوم أن الجانب الاقتصادي من الجوانب المهمة في تكوين التنظيمات غير الرسمية في المؤسسة ويعمل الموظفون على تعزيز جوانبه من خلال وجود لقيم التوافق من أجل تحقيق المصالح الاقتصادية المشتركة وتبادل المنافع بينهم في إقامة مشاريع صغرى ونحوها وحماية مصالحهم المالية في التنظيم الرسمي بالجامعة وكذلك تقديم العمل الخيري في الجانب المالي والاقتصادي فيما بينهم أو لغيرهم.

ويرى الباحث إن هذه النتائج في وجود أثر التنظيم غير الرسمي في جانبه الاقتصادي على الأداء الوظيفي تثبت نظرية التبادل والذي أسسها العالم السويسري (بيتر بلاو) وكذلك تثبت أسس النظرية الاقتصادية في التنظيم الإداري التي سبق الإشارة إليها في الجانب النظري من هذا البحث وقد أشار القري عبد الرحمن وخليلي أحمد في دراستهما :أثر التنظيمات غير الرسمية على عملية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية إلى ملامح لأسس تلك النظريات حيث أشارا إلى أن الفوائد الاقتصادية التي يأمل الموظفون جنيها من وظائفهم وسعيهم لبعض الحوافز المستحقة نتيجة أداءهم الوظيفي تدفعهم التكتل وتكوين جبهة واحدة تتشكل في صورة تنظيم غير رسمي بالمنظمة 191، وكل تلك الجوانب من التنظيم غير الرسمي تدعم الأداء

^{191 –} عبد الرحمن القري، وأحمد خليلي ،أثر التنظيمات غير الرسمية على عملية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ،الجزائر ،2002م ،ص13.

الوظيفي داخل الجامعة حسب هذه النتائج حيث بتكريس الموظفين لمصالحهم المالية والاقتصادية والمحافظة عليها فهم يؤدون عملهم بكل فعالية ومن أجل نيل الحوافز المادية وهو بالتالي يسخرون كامل طاقاتهم للأداء الوظيفي.

وأخيراً أظهرت النتائج وجود تأثير للتنظيم غير الرسمي في جانبه الثقافي على الأداء الوظيفي في الجامعة الإسلامية مالانج وقد احتل هذا الجانب المرتبة الرابعة والأخيرة وتعليل الباحث لذلك أن المستوى الثقافي في بيئة العمل بالجامعة يكاد أن يكون متقارب ومتشابه فكان دافع الموظفين لتكوين التنظيم غير الرسمي متجهاً للجوانب السابقة أكثر من هذا الجانب وهكذا استحوذت الجوانب الأخرى في نشؤ ومكانة التنظيم غير الرسمي في الجامعة كما مر بيانه ولكن هذا لا يحجم هذا الأثر للتنظيم غير الرسمي الثقافي في الأداء الوظيفي على أبة حال.

وكما يرى عبد القادر شلالي أن ثقافة المؤسسة بكل أبعادها المادية والفنية والتنظيمية، لها أثر واضح على مستوى الأداء البشري، فأداء الموارد البشرية يكون متسقاً ومنسجماً مع قيمها الشخصية، ولهذا حين تكون القيم الثقافية الشخصية للموارد البشرية شبيهة بالقيم السائدة في المكان الذي تعمل فيه ومنسجمة معها ،يدفعها ذلك للتفاعل مع مجموعة العمل بعدة طرائق إيجابية، تؤدي في النهاية لتحسين أدائها مما يؤهلها للوصول إلى مستوى الأداء البشري الناجح 192.

 $^{^{192}}$ – عبد القادر شلالي ،أثر القيم التنظيمية على الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية من منظور أخلاقي مرجع سابق، ص11.



المبحث الأول: الخلاصة

المبحث الثاني: التوصيات

المبحث الثالث: المقترحات

الفصل السادس

الخاتم___ة

المبحث الأول: الخلاصة

أظهرت نتيجة تحليل الفرضية الرئيسية أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التنظيم غير الرسمي في جانبه (الاجتماعي والاقتصادي والديني والثقافي) مجتمعة وبين الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالاتج اندونيسيا، حيث بينت نتائج التحليل الاحصائي الاستدلالي باتباع أسلوب الاتحدار الخطي المتعدد أن مستوى الدلالة المعنوية لها هو (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية لها هو (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية لها ها الأثر حسب نتيجة التحليل قيمة ثابتة قدرها المعنوية (0.05).

1- أظهرت نتيجة تحليل الفرضية الفرعية الأولى أنه توجد علاقة إيجابية بين النتظيم غير الرسمي في جانبه الاجتماعي وبين الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا ،حيث بينت نتائج التحليل الاحصائي الاستدلالي باتباع أسلوب الانحدار الخطي المتعدد أن مستوى الدلالة المعنوية لها هو (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) وبلغت قيمة هذا الأثر حسب نتيجة التحليل قيمة ثابتة قدرها 0.514 ،وأن النتظيم غير الرسمي في جانبه الاجتماعي يمثل المرتبة الثانية من بين عوامل التنظيم غير الرسمي من حيث أثرها في الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا.

- 2- أظهرت نتيجة تحليل الفرضية الفرعية الثانية أنه توجد علاقة إيجابية بين النظيم غير الرسمي في جانبه الاقتصادي وبين الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا ،حيث بينت نتائج التحليل الاحصائي الاستدلالي باتباع أسلوب الانحدار الخطي المتعدد أن مستوى الدلالة المعنوية لها هو (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) وبلغت قيمة هذا الأثر حسب نتيجة التحليل قيمة ثابتة قدرها 0.451 ،وأن النتظيم غير الرسمي في جانبه الاقتصادي يمثل المرتبة الثالثة من بين عوامل التنظيم غير الرسمي من حيث أثرها في الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا.
- 5- أظهرت نتيجة تحليل الفرضية الفرعية الثالثة أنه توجد علاقة إيجابية بين النظيم غير الرسمي في جانبه الديني وبين الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا ،حيث بينت نتائج التحليل الاحصائي الاستدلالي باتباع أسلوب الانحدار الخطي المتعدد أن مستوى الدلالة المعنوية (0.05) المعنوية لها هو (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) وبلغت قيمة هذا الأثر حسب نتيجة التحليل قيمة ثابتة قدرها 260.0، ،وأن النظيم غير الرسمي في جانبه الديني يمثل المرتبة الأولى من بين عوامل النتظيم غير الرسمي من حيث أثرها في الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا.
- 4- أظهرت نتيجة تحليل الفرضية الفرعية الرابعة أنه توجد علاقة إيجابية بين النتظيم غير الرسمي في جانبه الثقافي وبين الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا ،حيث بينت نتائج التحليل الاحصائي

الاستدلالي باتباع أسلوب الانحدار الخطي المتعدد أن مستوى الدلالة المعنوية (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) وبلغت قيمة هذا الأثر حسب نتيجة التحليل قيمة ثابتة قدرها 0.398 ،وأن التنظيم غير الرسمي في جانبه الثقافي يمثل المرتبة الرابعة من بين عوامل التنظيم غير الرسمي من حيث أثرها في الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج— اندونيسيا.

المبحث الثاني: التوصيات

بعد عرض الخلاصة من هذه الدراسة الوصفية الكمية فإن الباحث يوصى بهذه التوصيات التي استخلصها من تحليله ومناقشته للنتائج:

- 1- أن تعمل الجامعة الإسلامية مالانج على دعم التنظيم غير الرسمي في جوانبه الإيجابية المختلفة الدينية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية وغيرها نظراً لفوائد هذا النوع من التنظيم.
- 2- أن تعمل الجامعة الإسلامية مالانج على توضيح مميزات التنظيم غير الرسمي للموظفين وعيوبه حتى يمكن الاستفادة منه ويعود بالفائدة على الجامعة وتجنب أي مساوي له.
- 3- أن تعمل الجامعة الإسلامية مالانج على إيجاد فواصل أو حدود واضحة بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي حتى لا يتم الخلط بينهما إذ تتشأ مشاكل في بعض المنظمات من هذا الخلط تؤدي إلى الفساد الإداري وغيره من المشاكل.

- 4- الاستفادة من التنظيم غير الرسمي في حل مشكلات إدارية بالجامعة الإسلامية مالانج إن وجدت أو متوقع وجودها مستقبلاً مثل صراعات العمل أو عدم الرضا الوظيفي أو ضعف الاتصال الإداري بين الموظفين وبين الإدارات فيما بينها.
- 5- أن تدعم إدارة الجامعة الإسلامية مالانج استمرار وتطور التنظيم غير الرسمي في جانبه الديني بالذات لأنه من ضمن رسالة الجامعة وأهدافها الأساسية باعتبارها جامعة إسلامية.
- 6- أن تعمل الجامعة الإسلامية مالانج على تطوير أداء العاملين بها وأن توفر الهيكل التنظيمي المرن والمناسب القادر على استيعاب خبراتهم وإبداعاتهم وأن لا يكون الهيكل التنظيمي عائق نحو تطوير الأداء الوظيفي والذي لا يعارض أو ينازع التنظيم غير الرسمى.
- 7- أن تقوم الجامعة بتطوير وسائل الاتصال التنظيمي الرسمي وغير الرسمي بين الإدارات المختلفة بشكل يحقق الفائدة من وجود التنظيم الإداري مستعينة بوسائل التكنولوجيا والخبرة والقيادات المؤهلة في هذا المجال.

المبحث الثالث : المقترحات

يقترح الباحث في الختام أن يتم تناول المواضيع التالية في الدراسة الأكاديمية وهي:

- 1- دراسة عن تطوير عوامل التنظيم غير الرسمي.
- 2- دراسة عن أثر التنظيم غير الرسمي في مقاومة الفساد الإداري.

المصادر والمراجع

القران الكريم

- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ،المجلد الثاني عشر، طبعة دار صادر، بيروت ،2003م.
- أبو بكر ،مصطفى محمود ،التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ،الدار الجامعية، الإسكندرية ،2002م.
- أبو جاموس ،سليمان ،التنظيم الإداري، دون مكان النشر ،نابلس ،فلسطين ،1992م. أبو شيخة، نادر أحمد ،الدوافع وفقاً لنظرية سلم الحاجات لإبراهام مازلو كما يراها العاملون في شركات الأدوية الأردنية، نشر مجلة المنارة، المجلد 13، العدد2، 2007م.
- أبو ظهير، متعب ،التدريب يساعد في تحسين الأداء والإدارة الناجحة تسهم في تطوير الموظف، مقال في مجلة الإدارة والتسويق ،العدد 14473، الجمعة 1 صفر 1429هـ -8 فبراير 2008م.
- أبوسن ،أحمد، نظرية الإدارة في الإسلام نظرة متكاملة لمعالجة السلوك الإداري، المنظمة العربية للتتمية الإدارية، عمان الأردن، 1981م.
- الأحمدي، رويدا حسان ،وأخريات ،المنهج الوصفي لمقرر، مبادئ البحث والإحصاء، المملكة العربية السعودية جامعة طيبة ،د-ت.
- الجهني ،عبد الله بن سليمان ،تقييم نظم حوافر العمل في المديرية العامة للجوازات ،دراسة ميدانية على إدارة جوازات جدة رسالة ماجستير ،أكاديمية نايف للعلوم الامنية الرياض ،1998م.

- الجيلاني، حسان ،التنظيم غير الرسمي، في مؤسسات الصناعة الجزائرية، دون مكان الطبع ،الجزائر ،1985.
- الحارثي ،درهوم بن عايض ،رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية ،دراسة تطبيقية على أفراد الدفاع المدني الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الامنية، الرياض، 1999م.
- الحسيني، السيد ،النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف ،القاهرة ،ط 1985م.
- الدليل الاكاديمي للجامعة الإسلامية مالانج اندونيسيا، من منشورات الجامعة الإسلامية مالانج، لسنة 2016-2017م.
- الرحيلي، سمية بنت سليمان، الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة ،متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير بقسم الإدارة التربوية والتخطيط السعودية ،2009م.
- الزيات ،إبراهيم مصطفى، وآخرون ،معجم الوسيط مجمع اللغة العربية ،مكتبة الشروق الدولية ،مصر، 1425ه.
- السكارنة ،بلال خلف ،أخلاقيات العمل ،الطبعة الأولى ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان، 2009م.
- السلمي ،علي ،خواطر في الإدارة المعاصرة ،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة. مصر ، 2001م.
- السيد ،فؤاد البهي ،علم النفس الاجتماعي ،ط2 ،دار الفكر العربي ،القاهرة ،1999م. الشريف ،عمر بن نصير البركاتي ،الأثر الاقتصادي للأعمال التطوعية ،بحث مقدم لندوة العمل التطوعي وتأثيره في التتمية الاقتصادية الرياض ،4/6/4/6ه.

- الشماع ،خليل محمد حسن ،محمود ،خضير كاظم ،نظرية المنظمة ،دار المسيرة ،عمان الأردن، 1999م.
- الصرايرة، محمد نجيب ،وأخرون، الاتصال التنظيمي إطار نظري ،جامعة اليرموك، ،الأردن، 1999 م.
- الصرفي ،محمد ،العلاقات العامة من منظور إداري ،مؤسسة حورس الدولية ،الإسكندرية ،ط 2005م.
- الصيرفي ،محمد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ،دار قنديل للنشر والتوزيع ،عمان، 2003م.
- الضحيان، سعود، ،بعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية التي تعوق استفادة الموظف من عائدات التدريب في معهد الإدارة العامة"، معهد الإدارة العامة، الرياض ، 1422ه.
- الطيبي، خالد ،سيسيولوجيا التنظيمات وأهم نظرياتها، نادي الفكر السيكولوجي ،مكناس المغرب ،على الانترنت ،30،ابريل 2015م.
- العبادي ،سمير عزيز ،استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة جامعة فيلادلفيا ،دو دار النشر ،الأردن ،2005م.
- العبيلي ،ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة العامة، بدون دار النشر، المملكة العربية السعودية، 1982م.
- العديلي، ناصر محمد ،إدارة السلوك التنظيمي، دار مرامر للطباعة الإلكترونية، الرياض، 1986م.
- العريمي ،محمد فايل ، القيم العشر: إعادة إحياء القيم والاتجاهات الإيجابية كجزء من عملية اختراع الحكومة، المؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، بيروت، لبنان، 2002م.

- العطية ،ماجدة ،سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة ،دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ،2003م.
- العميان، محمود سليمان ،السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ،الطبعة الأولى ،دار وائل للطباعة والنشر ،عمان الأردن ،2002م.
- العيدروس ،أغادير سالم ، الادارة والتخطيط التربوي، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية
- الغريب ،عبدالعزيز بن علي ، نظريات علم الاجتماع ،الرياض مكتبة الملك فهد الوطنية ، المملكة العربية السعودية.
- الفيروز أبادى، مجدي الدين محمد بن يعقوب، القاموس المحيط، ط2 ،مؤسسه الرسالة بيروت، 1987م.
- القري ،عبد الرحمن ، وأحمد خليلي ،أثر التنظيمات غير الرسمية على عملية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ،الجزائر ،2002م.
 - القريوتي ،محمد قاسم ، مبادي الإدارة ،دار وائل للنشر ، ط3، الأردن، 2006م.
- القريوتي ،محمد نجيب الصرايرة، وأخرون ،الاتصال التنظيمي إطار نظري، جامعة اليرموك ،الأردن ،1999م.
- القطامين، أحمد ،الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2006م.
- القطب ،محي الدين يحيى ،الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التتافسية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال مقدمة للجامعة المستنصرية ،كلية الإدارة والاقتصاد ،العراق ،2000م.
- اللوزي ،موسى، تطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة ،دار وائل للنشر، الأردن، 1999م.

اللوزي، موسى سلامة، والزهراني ،عمر عطية، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية ،دراسة تحليلية، منشور في مجلة العلوم الإدارية، المجّلد 39 ،العدد1، 2012 م.

المعايطة، سليمان فلاح ،أثر بيئة العمل في الإبداع التنظيمي في الجامعات الأردنية المعايطة، سليمان فلاح ،أثر بيئة نظر ،عمان ،2006 م.

النسور ،مروان محمد ،دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ،المجلد العشرون ،العدد الثاني، يونيو 2012م.

النعيمي، صلاح عبد القادر ،الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2008م. النميان ،عبدالله عبد الرحمن ،الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة النميان ،عبدالله عبد الرحمن ،الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية ،رسالة ماجستير ،جامعة نايف العربية ،المملكة العربية السعودية ،2003م .

الهدى ،درابلي نور ،دور التنظيم غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة، دراسة ميدانية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة بالبويرة، مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة أكلي محمد أو لحاج البويرة، الجزائر، 2013م.

الهواري، سيد، الإدارة الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976م. الهيثي ،خالد عبد الرحيم ،أكرم أحمد الطويل ،التنظيم الصناعي ،دار الحامد للنشر ،عمان ،الأردن ،1999م.

أماني موسى محمد، التحليل الإحصائي للبيانات القاهرة، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث،2007م.

بحر ،يوسف عبد عطية ،والعجلة توفيق عطية توفيق ،القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام ،دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، فلسطين، 2010م.

بدر ،أحمد ،أصول البحث العلمي ومناهجه، وكالة المطبوعات، الكويت ،1973 م. بريه ،قاسم ،وناجي عبيد، مفاهيم وأساسيات الإدارة التربوية، بدون ومكان دار نشر ،2002م.

بن دريدي ،منير أحمد ،استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية ،دراسة ميدانية ،سونلغار ،عنابة الجزائر ،رسالة ماجستير مقدمة لجامعة منتوري بالجزائر ،2010م

بوثلجة ،غبات ،القيم الثقافية للتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، دون مكان النشر، 1998م.

بوخمخم ،عبد الحميد ،إدارة الموارد البشرية ،مطبوعات جامعة منتوري ،قسنطينة ،الجزائر ،،2001م.

بوقلقول، الهادي ،العوامل المؤثرة على التنظيم للمؤسسات من حيث العمالة واتجاه القرارات رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس ،سطيف، الجزائر ،1996م.

جرينبرج، جيرالد ،وبارون ،روبرت ،إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ ،الرياض ،2004م.

حجاج، آمال ،وأخريات ،الاتصال التنظيمي وعلاقته بالداء الوظيفي ،رسالة جامعية، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية بمؤسسة موبيليس الجزائر، 2014م.

حريم، حسين ،إدارة المنظمات ،منظور كلي ،دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان الأردن ،2003م.

- حسنن، راوية محمد إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001م.
- حنفي ،عبد الغفار ،وأبو قحف عبد السلام ،الدار الجامعية، تنظيم وإدارة الأعمال، الإسكندرية، 1996م.
- حنفي ،عبدالغفار ،ورسمية ،قريامص ،أساسيات الإدارة وبيئة الاعمال، مؤسسة لشباب جامعة الاسكندرية ،مصر ،2000م.
 - خضير ،محمد ،التنظيم غير الرسمي ،جامعة بسكرة ،الجزائر ، 2004م.
- درة، عبد الباري ،تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات :الأسس النظرية ودلالتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان ،2003م.
- دنبري ،لطفي ،نظرية (x و y) و تطبيقاتها في مجال إدارة الموارد البشرية ،منتدى الموارد البشرية ،مارس 2006م.
- دوه ،عبدالباري ،والمدهون ،موسى ،الإدارة الحديثة المفاهيم والعمليات ،ط1 ،المركز العربي للخدمات الطلابية، دون مكان النشر، 1994 م.
- دياب، سهيل رزق ،مناهج البحث العلمي، غزة، بدون دار النشر، فلسطين ،2003م. دياب، سهيل رزق ،مناهج البحث العلمي، غزة، بدون دار النشر، فلسطين ،دار المريخ ديسلر، جاري ،إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2003م.
- رتيمي ،الفضيل ،رتيمي أسماء، عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ج/ قسم العلوم الاجتماعية ،جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر ،العدد 10 -جوان ،2013م.
- رشيد ،مازن فارس ،الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في دينة الرياض، قدمت هذه الدراسة استكمالاً

- لمتطلبات درجة الماجستير في قسم الإدارة العامة ،جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1425ه.
- رضا ،حاتم على حسن ،الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي ،دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير مقدمة لأكاديمية نايف العربية ،المملكة العربية السعودية، 1324ه.
- روث ،وليم ،تطور نظرية الإدارة ،ترجمة عبد الحكيم الخزامي ،دار أتراك للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة ،2001م.
- ريان ،عادل محمد ،استخدام المدخلين الكيفي والكمي في البحث، دراسة استطلاعية لواقع أدبيات الإدارة العربية، المؤتمر العربي الثالث البحوث الإدارية والنشر ،مصر ،2003م.
- زراد ،حميدة ومخربش ،أميرة، دراسة و تحليل مدرسة العلاقات الإنسانية، بحث مقدم لجامعة محمد الشريف، الجزائر، 2015م.
- زويلف ،مهدي ،وأخرون، التنظيم ولأساليب ولاستشارات الإدارية ،دار وائل للنشر ،عمان ،1999م.
- ساعاتي، أمين ،أصول علم الإدارة العامة دار الفكر العربي القاهرة ،مصر ،1997م. سعيد ،عمر ،وأخرون ،مبادئ الإدارة الحديثة ،الطبعة الأولى ،مكتبة دار الثقافة ،عمان ،الأردن ،1991م.
- سلاطنية، بلقاسم ،التنظيم الحديث للمؤسسة ،ط2 ،دار الفجر للنشر ،القاهرة ،2008م.
- سياغ أحمد رمزي، محاضرات في الاحصاء الوصفي، جامعة قاصدي مرباح الجزائر ، 2015م.

- سيد ،مصطفى أحمد ،إدارة السلوك التنظيمي ،رؤية معاصرة، بدون دار نشر ،بدون مكان نشر ، 2000 م.
 - شرف الدين خليل ،الاحصاء الوصفى ، مكتبة الابحاث والدراسات الاقتصادية.
- شريف، علي، وآخرون، مبادئ الإدارة ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر 2000م.
- شلالي ،عبد القادر ،أثر القيم التنظيمية على الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية من منظور أخلاقي ،مجلة معارف، الجزائر ،د-ت.
- شهيب محمد علي، السلوك الإنساني في التنظيم، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، القاهرة 1986م.
- صابر ،فاطمة عوض ،مرفت علي خفاجة، اسس ومبادئ البحث العلمي ،مكتبة الاشعاع الفنية ،الاسكندرية، 1998م.
- صبحي ،محمد رزيق ايهاب ،الإدارة الأسس والوظائف ،الجزء الثاني ،دار الكتب العلمية ،القاهرة ،مصر ،2001م .
- طشطوش ،هایل عبد المولی ، المشاقبة ،إبراهیم عواد ،مهارات تطویر الأداء والذات، جامعة الیرموك ،الأردن، د-ت،
- عابدي محمد السعيد ،محاضرات نظرية القرار، جامعة محمد الشريف مساعدية، سوق أهراس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر ، 2015م.
- عامر، سعيد يس ،وعبد الوهاب، على محمد ،الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ،ط2 ،مركز وائل للاستشارات والتطوير الإداري ،القاهرة ،مصر ،1998م.
- عبد الحميد، جابر ،وخيري، كاظم أحمد ،مناهج البحث في التربية وعلم النفس، 1987م.

عبد الغفور، يونس ،نظريات التنظيم والإدارة: المكتب العربي الحديث ،الاسكندرية، 1997م.

عبد الفتاح، محمد سعيد ، التسويق ،المكتب العربي الحديث، مصر ، 1995م. عبدالله ،محمد عبد العاطي ،وإيمان أحمد عمار ،أثر التنظيم غير الرسمي على فاعلية القرار والاتصالات والأداء داخل المنظمة بالتطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء، 2015م.

عرفة، سند ،مقدمة في العلوم السلوكية: تطبيقها في مجال الإدارة، جامعة الازهر، القاهرة ،1983م.

عصفور، محمد شاكر ،أصول التنظيم والإساليب ،جدة دار الشروق للنشر، 1988م. عقلة ،محمد ،العبادة والعقوبة ،ط 2، مكتبة الرسالة الحديثة ،عمان الأردن ،1998م. عقيل، عمر وصفي ،إدارة الأفراد ،بدو دار النشر، حلب سوريا ،2003م. علي ،حمدي فؤاد ،التنظيم والإدارة الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت، 1981م. علي أحمد ،الأسس النظرية والتطبيقية للعالقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، مصر ،د-ت.

غربي ،على، وآخرون ،تتمية الموارد البشرية ،دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ،عين مليلة ،الجزائر ، 2002 م.

غصاب، عبد الله بن ناصر ،منهج الشريعة الإسلامية في حماية المجتمع من الفساد المالي والإداري ،رسالة ماجستير مقدمة لجامعة نايف العربية للعلوم الامنية ،المملكة العربية السعودية ،2008م.

فان، دالين ديوبولد ،مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ترجمة محمد نبيل نوفل وزملائه، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1987م.

- قنديلجي ،عامر ،البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن ،2008 م.
- قيس ،العبيدي ،التنظيم : مفهوم والنظريات والمبادي، مطابع رويال ،الاسكندرية، 1997م.
- لطفي ،عبد المجيد ،علم الاجتماع، الطبعة السابعة، دار المعارف ،القاهرة ،1976 م. ماهر ،أحمد ،إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995م.
- ماهر، أحمد، وآخرون ،الإدارة المبادي والمهارات، الدار الجامعية الاسكندرية ،مصر 2000م.
- مبادي الإدارة العامة ،النظرية السلوكية ،ابحاث جامعة الملك عبد العزيز ،موقع الكتروني sbanaja.kau.edu.Sa
- محمد ،عصفور ،أصول التنظيم والأساليب، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان ،2005م.
- محمد ،محمد علي: علم اجتماع التنظيم ،مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج ،دار المعرفة الجامعية ،دون مكان النشر ، 2003 م.
- محمد، بهاء زكي ،تقويم نظام الشكاوى في مكتب المفتش العام دراسة وصفية تحليلية ،العراق ،نشر وزارة النفط العراقية ،2013م.
- محمود، سليمان حنفي ،السلوك التنظيمي والأداء ،دار الجامعات المصرية، القاهرة ،د.ت.
 - منصور ،محمد على ،مبادي الإدارة ،ط2 ،مجموعة لنيل العربية ،القاهرة ،2004.

ميلاط ،صبرينة ،التكوين المهني والفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز جيجل ،نموذجاً، شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية ،جامعة منتوري قسنطينة ،الجزائر ،2007م.

نافذ محمد بركات ،التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، الجامعة الإسلامية، 2007م.

نوال ،بوعكاز ،مقرر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر ،من موقع مدارس الفكر الإداري، تاريخ الاقتباس 2015/10/13م.

نورة ،ديب ،التحفيز بوحدة نوميديا، التابعة للديوان الشرقي للحليب ومشتقاته، رسالة ماجستير، قسنطينة، الجزائر ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006–2006 م.

ياسين، سعد غالب ،الإدارة الاستراتيجية ،تلخيص هدى حسن المصطفى،ط1، ،دون دار النشر، عمان الأردن، 1998م.

يونس ،عبد الغفور ،تنظيم وإدارة أعمال دار النهضة العربية ،بيروت ،د–ت.

James H، Donnelly، JR، and James L.Gibson & John

M.Ivancevich (1995،) Fundamentals of Management، BPI–

Irwin, Boston, Seventh edition, p477.

Mouzels (N.P) Organisation and bureaucracy an Analysis of modern theory (Chicago Aldine 1989) p15.

Morgan, G. (1997). Images of Organization (2nd ed). Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publications.



الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية - مالانج

كلية الدراسات العليا – قسم الإدارة الإسلامية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار إعداد رسالة ماجستير تخصص إدارة إسلامية بكلية الدراسات العليا جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج ،وعنوان الدراسة: التنظيم غير الرسمي ودوره في الرفع من الأداء الوظيفي.

عليه نضع بين أيدكم هذا الاستبيان راجين منكم التعاون بغرض إفادتنا برأيكم حيال فقراته ،فالرجاء التكرم بالإجابة على عبارات هذا الاستبيان وذلك بوضع علامة (V) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم المحترمة، و أفيدكم بأن ما تدلون به من اجابات هو موضوع سرية ولن يستخدم إلا في أغراض البحث العلمي .

ولكم فائق الشكر والاحترام

الباحث الطالب / ميلاد محمد على الوكواك

معلومات عن الباحث:

الاسم/ ميلاد محمد علي الوكواك

الجنسية/ ليبي

الجامعة/ قسم الإدارة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية

المستوى العلمي/طالب ماجستير

عنوان البريد الالكتروني: MiladAlwakwak1979@gmail.com

فيما يلي اسئلة الاستبيان يرجى وضع علامة (V) في خانة الإجابة التي تتفق مع رايك وقناعتك :
الاسم : الوظيفة:
الجنس:سنوات العمل:

		المعايير						
منخفض جداً 1	منخف ض 2	متوسط	عالٍ 4	عالٍ جداً 5	المؤشرات	العناصر		العوامل
				91	يساعدني وجود التنظيم الغير الرسمي في دعم شعوري بالأمان والاطمئنان بالجامعة	الحاجة للاطمئنان والامن الاجتماعي	1	
	4			31.P.	يدعم التنظيم الغير الرسمي تكوين صدقات وأشعر بأنني جزء من مجموعة بالجامعة	الإحساس بالتبعية الاجتماعية	2	الاجتماعي في التنظيم غير الرسمي
		5		1	يتيح لي التنظيم الغير الرسمي اقامة علاقات صداقة ومحبة بالجامعة	اقامة علاقات حب ومحبة	3	X 1
				¥.	يتيح لي التنظيم الغير الرسمي امكانية بذل العطاء الاجتماعي والحب للأخرين في الجامعة	العمل على العطاء الاجتماعي	4	
				1	يمكنني التنظيم الغير الرسمي من تحقيق مصالح اقتصادية مع زملائي بالجامعة	وجود المصالح المشتركة	5	
			8	547	بواسطة التنظيم الغير الرسمي يمكن تبادل منافع اقتصادية مع الأخرين بالجامعة	تبادل المنافع الاقتصادية	6	الاقتصادي في ال تنظيم غير الرسمي X 2
					يتيح لي التنظيم الغير الرسمي مع زملائي حماية حقوقي الاقتصادية في العمل بالجامعة	حماية المنافع الاقتصادية	7	
					التنظيم الغير الرسمي فرصة لي للقيام بالعمل الخيري والمساهمة فيه بالجامعة	العمل الخيري الاقتصادي	8	
					يمكنني التنظيم الغير الرسمي من ممارسة اعتقادي الديني مع زملائي بالجامعة	المعتقدات الدينية المشتركة	9	

	يمكنني التنظيم الغير الرسمي من إقامة العبادات الجماعية كالصلاة مع زملائي بالجامعة	إقامة العبادات الجماعية	10	
	يتيح لي التنظيم الغير الرسمي ممارسة القيم الأخلاقية وتطبيقها مع الأخرين بالجامعة	القيم الأخلاقية الدينية المشتركة	11	الديني في التنظيم غير الرسمي
	يوفر لي التنظيم الغير الرسمي بيئة مناسبة لممارسة الاحتفالات الدينية وإحياءها مع زملائي بالجامعة	الاحتفالات والندوات الدينية المشتركة	12	X 3
	يتيح لي التنظيم الغير الرسمي أن أعير وأمارس قيمي الثقافية بالجامعة	القيم الثقافية	13	
S 5\	يوفر لي التنظيم الغير الرسمي البيئة المناسبة من أجل المشاركة في الاحتفالات والمناسبات الثقافية بالجامعة	الاحتفالات و المناسبات الثقافية	14	الثقافي في التنظيم غير
3	التنظيم الغير الرسمي بالجامعة يوفر جملة من الطقوس والرموز الثقافية وحفظها في ذاكرة الموظفين	القصص والطقوس والرموز الثقافية	15	الرسم <i>ي</i> X 4
12	التنظيم الغير الرسمي يربطني بالمرجعية الثقافية للجامعة برباط متين.	المرجعية الثقافية للتنظيم	16	
	لدي المهارات المطلوبة في أداء عملي بالجامعة	القدرة على العمل	17	
	أنا لدي المعرفة اللازمة بالعمل لأداء العمل بالجامعة	9/	18	//
20	لدي الرغبة الذاتية في تتفيذ ما يطلب مني في سبيل أداء عملي بالجامعة	الرغبة في العمل	19	
947	لدي الدافع لأداء العمل للحصول على المزايا المختلفة بالجامعة	(AXA)	20	
	لدي القدرة والحماسة للإبداع في أداء عملي بالجامعة	الابداع في العمل	21	
	يساعد التنظيم في الإبداع في أدائي الوظيفي الجامعة		22	الأداء الوظيفي
	لدي الإدراك لدوري في أدائي للعمل بالجامعة	1 11 2 21	23	Y
	أقوم بأداء عملي مع مشاركة الزملاء والتعاون معهم بالجامعة	الادراك في العمل	24	

الاستبيان (النسخة باللغة الإندونيسية)

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang Program Pascasarjana, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam

AssalamualikumWr. Wb.

Dalam rangka untuk memperoleh gelar Master dalam bidang manajemen pendidikan Islam, progam pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul tesis " *Organisasi Informal dan Perannya dalam Meningkatkan Performa Kerja Kinerja di Universitas Islam Malang (UNISMA)*."

Kami berharap Anda berkenan untuk membatu kami dalam menjawab kuisioner berikut dengan cara membubuhkan tanda (v) di kolom yang sesuai dengan pendapat Anda. Jawaban dan informasi anda akan dirahasiakan dan hanya digunakan untuk tujuan penelitian ini saja.

Kami ucapkan terimakasih.

Peneliti,

Milad Mohamed Ali Alwakwak

Data Peneliti:

Nama : Milad Mohamed Ali Al Wakwak

Kewarganegaraan : Libya

ProgamStudi : Magister

Universitas : UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

E-mail: MiladAlwakwak1979@gmail.com

Berikut adalah beberapa pertanyaan kuisioner yang harus dijawab dengan memberikan tanda (v) di kolom jawaban yang tersedia sesuai dengan pendapat Anda:

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

R : Netral

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

Nama : Pekerjaan:

Jenis kelamin : Masakerja:

			:	Standa	rt	
	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
		1	2	3	4	5
1	Organisasi Informal di kerja memberikan kepada saya perasaan nyaman dan aman di kampus.					
2	Organisasi Informal di kerja membentuk ikatan pertemanan sehingga saya merasa sebagai bagian dari mereka.					
3	Organisasi Informal di kerja memberikan kesempatan kepada saya untuk menjalin hubungan pertemanan dan kasih sayang di kampus.					
4	Organisasi Informal di kerja memberikan kesempatan kepada saya untuk saling berbagi dan menyayangi orang lain di kampus.					
5	Organisasi Informal di kerja membantu saya untuk merealisasikan kemaslahatan ekonomi bersama temanteman di kampus.	1/4				
6	Melalui Organisasi Informal di kerja kita dapat saling tukar menukar manfaat ekonomi dengan yang lain di kampus.	5	7			
7	Organisasi Informal di kerja memberikan kepada saya dan teman-teman kesempatan untuk menjaga hak-hak ekonomi dalam bekerja di kampus.	7	Ž			
8	Organisasi Informal di kerja adalah kesempatan bagi saya untuk melakukan kegiatan sosial dan berkontribusi di dalamnya di kampus.	J				
9	Organisasi Informal di kerja membuat saya dapat melaksanakan keyakinan beragama bersama teman-teman dikampus.			//		
10	Organisasi Informal di kerja membuat saya dapat melaksanakan ibadah secara bersama (jamaah) seperti sholat bersama teman di kampus.	V		//		
11	Organisasi Informal di kerja memberikan kesempatan kepada saya untuk melakukan nilai-nilai dan perilaku agama dan mengaplikasikannya bersama teman teman di kampus.					
12	Organisasi Informal di kerja menyediakan untuk saya lingkungan yang sesuai untuk melakukan perayaan dan acara keagamaan dan menghidupkannya bersama teman teman di kampus.					
13	Organisasi Informal di kerja memberikan kesempatan kepada saya untuk mengungkapkan dan melakukan nilai nilai budaya di kampus.					
14	Organisasi Informal di kerja menyediakan lingkungan yang sesuai agar ikut serta dalam perayaan dan acara budaya di					

	kampus.				
15	Organisasi Informal di kerja meyediakan beberapa upacara dan lambang budaya dan menyimpannya dalam otak para pegawai				
16	Organisasi Informal di kerja menghubungkan saya dengan sejarah kampus dengan ikatan yang kuat.				
17	Saya mempunyai kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas saya.				
18	Saya mempunyai pengetahuan yang dibutuhkan tentang pekerjaan guna melaksanakan tugas saya di kampus				
19	Saya mempunyai keinginan untuk mengerjakan apa yang diminta, untuk melaksanakan tugas saya di kampus.				
20	Saya mempunyai motivasi untuk melaksanakan tugas guna memperoleh keuntuangan yang bermacam-macam di kampus.	1			
21	Saya mempunyai kemampuan dan semangat untuk berinovasi dalam melaksanakan tugas saya di kampus				
22	Organisasi Informal di kerja membantu saya untuk berinovasi dalam meningkatkan performa kerja saya di kampus.				
23	Saya mempunyai pengetahuan tentang peran saya dalam melaksanan tugas saya di kampus.				
24	Aku melaksanakan tugasku dengan bantuan teman dan bekerjasama dengan merekadi kampus.				
			•		

عينة الدراسة الكلية وحساب المتوسط

الرقم					6	ىىمى	الر	غير	ظيم	تلة التنظ	ست	ن الد	يران	لمتغ	بیانات ا		Л							تابع	ر ال	متغي	ات ال	بيائـ	<u> </u>	e and all
الرتم		ي	نماع	الاجن			ب	سادي	لإقتم		\		بني	الدب	Λ I I			افي	الثق			/			ليفي	، الوة	الأداء		AM	المجموع
.1	2	2	3	3	2.5	3	3	2	2	2.5	2	2	2	3	2.25	2	3	3	2	2.5	1	1	1	1	1	1	2	1	1,125	57.75
.2	4	2	2	2	2.5	2	4	3	3	3	3	2	1	2	2	3	3	5	2	3.25	1	1	1	3	1	1	1	1	1.25	63.75
.3	4	2	2	2	2.5	2	4	3	3	3	3	2	1	2	2	3	3	5	2	3.25	1	1	1	3	1	1	1	1	1.25	63.75
.4	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2.125	47
.5	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1.75	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	59.75
.6	1	1	3	2	1.75	2	5	1	1	2.25	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	56
.7	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1.75	2	1	1	1	1.25	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	56
.8	3	4	4	3	3.5	3	3	3	2	2.75	2	1	2	1	1.5	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	1	2.375	72.75
.9	1	1	1	2	1.25	2	2	1	2	1.75	1	1	2	2	1.5	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	15	39.5
.10	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1.75	1	1	1	1	1	3	1	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1.25	38.75
.11	1	1	1	2	1.25	3	3	2	1	2.25	1	1	2	2	1.5	3	2	2	2	2.25	1	1	1	2	1	2	2	1	1.375	47.25
.12	2	2	2	2	2	4	3	3	2	3	2	3	2	2	2.25	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	-2	67.25
.13	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1.25	2	1	1	1	1.25	1	2	1	1	1.25	2	1	1	1	1	1	1	1	1.125	32.75
.14	1	1	1	1	1	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1.75	2	2	2	2	2	2	2	2	2	49.75
.15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	28
.16	2	1	2	2	1.75	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1.75	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1.875	52.5
.17	2	1	2	3	2	3	2	2	3	2.5	2	2	2	3	2.25	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2.125	65.75
.18	2	1	2	3	2	3	2	2	3	2.5	2	2	2	3	2.25	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2.125	65.75
.19	2	1	2	3	2	3	2	2	3	2.5	2	2	2	3	2.25	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2,125	65.75
.20	2	1	2	3	2	3	2	2	3	2.5	2	2	2	3	2.25	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2125	65.75

								_				_		_					_		_								0)	
.21	2	1	2	3	2	3	3	2	3	2.75	2	2	2	3	2.25	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2.125	67
.22	2	1	2	3	2	3	3	2	3	2.75	2	2	2	3	2.25	3	3	3	2	2.75	3	2	2	2	3	3	3	3	2,625	69.75
.23	2	1	2	3	2	3	3	2	3	2.75	2	2	2	3	2.25	3	3	3	2	2.75	2	2	2	3	2	2	2	2	2.125	65.75
.24	2	1	2	3	2	3	3	2	3	2.75	2	2	2	3	2.25	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2.125	67
.25	3	2	2	2	2.25	3	3	3	2	2.75	3	3	2	3	2.75	3	2	2	5	3	1	2	2	2	3	2	2	2	9	69.75
.26	2	1	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1.25	1	1	3	1	1.5	1	1	1	1	1	1	1	1	\.	36.75
.27	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2.25	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2.375	65.25
.28	1	2	3	1	1.75	2	2	3	3	2.5	3	2	3	3	2.75	3	2	3	2	2.5	1	3	3	1	3	3	3	2	2.375	66.5
.29	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1.5	1	1	2	2	1.5	1	2	3	3	2.25	2	2	2	3	3	3	2	2	2.375	50.25
.30	1	2	1	2	1.5	3	3	4	2	3	3	3	2	3	2.75	2	3	4	3	3	2	3	2	4	3	2	2	1	2.375	70.25
.31	3	4	4	3	3.5	3	3	3	2	2.75	2	1	2	1	1.5	2	2	2	3	2.25	3	3	2	2	2	3	3	1	2.375	69
.32	4	2	2	2	2.5	3	2	3	3	2.75	5	3	5	5	4.5	3	5	5	3	4	3	3	1	3	2	1	3	2	2.25	86.75
.33	3	4	4	3	3.5	3	3	3	2	2.75	2	1	2	1	1.5	2	2	2	3	2.25	3	3	2	2	2	3	3	1	2.375	69
.34	2	1	3	2	2	3	2	3	1	2.25	1	2	1	1	1.25	3	3	3	3	3	1	1	1	3	1	1	1	3	1,5	54.5
.35	2	2	3	5	3	3	5	2	2	3	1	1	1	2	1.25	2	2	3	3	2.5	1	1	1	4	1	3	1	2	1075	62.75
.36	3	2	2	2	2.25	2	3	3	3	2.75	3	2	2	3	2.5	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	68.5
.37	3	3	2	3	2.75	2	3	4	1	2.5	1	1	2	3	1.75	3	1	1	2	1.75	3	2	1	2	1	2	2	1	1.75	57.75
.38	2	1	1	2	1.5	2	2	3	3	2.5	2	1	2	2	1.75	2	2	3	3	2.5	1	1	1	3	1	2	2	2	1.625	54.25
.39	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1.75	2	2	3	2	2.25	2	2	1	5	1	2	2	2	2.125	57
.40	4	2	2	3	2.75	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2.25	3	2	2	2	2	2	3	3	2.375	64
.41	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2.25	1	3	2	2	2	2	2	1	3	2	3	5	2	2	1	2	3	3	2.625	62.25
.42	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1.75	2	2	3	3	2.5	2	2	2	3	2	2	2	3	2.25	59.25
.43	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1.75	2	2	3	2	2.25	2	2	2	3	2	3	2	3	2.375	59
.44	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1.75	1	1	3	3	2	3	2	3	2	2.5	1	2	2	2	1	2	2	3	1.875	56.25
.45	1	2	2	2	1.75	2	1	2	2	1.75	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2.5	3	3	2	3	2	2	2	2	2.375	59
.46	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2.75	2	2	1	5	1	2	2	1	Q	59.75

									_																				0)	
.47	2	2	2	3	2.25	4	2	3	2	2.75	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2.75	2	2	2	2	2	2	2	3	2.125	65.75
.48	1	1	2	2	1.5	2	2	2	1	1.75	2	1	2	2	1.75	2	2	3	2	2.25	1	1	2	2	1	2	2	1	 5	48.25
.49	1	2	2	2	1.75	2	1	2	2	1.75	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2.5	3	3	2	3	2	2	2	2	2.375	59
.50	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2.25	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2.25	2	2	2	3	2	2	2	2	2.125	59.5
.51	4	2	2	2	2.5	2	3	2	2	2.25	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2.5	3	3	2	3	2	2	2	2	2.375	65.25
.52	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2.5	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2.75	2	2	3	2	2	2	2	2	2.125	63.25
.53	3	2	2	1	2	3	3	2	1	2.25	1	1	3	4	2.25	3	3	3	2	2.75	3	3	2	3	2	4	3	2	2,75	68.25
.54	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1,75	54
.55	2	2	3	3	2.5	3	2	3	2	2.5	2	2	2	3	2.25	2	3	3	2	2.5	2	1	2	1	2	2	2	2	1.75	62.75
.56	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2.25	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2.25	2	2	2	3	2	2	2	2	2.125	59.5
.57	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1.75	2	2	3	2	2.25	2	2	1	5	1	2	2	1	2	56
.58	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1.75	2	2	3	2	2.25	2	2	2	3	3	3	2	2	2.375	59
.59	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2.5	2	2	4	4	2	2	2	4	2.75	64.5
.60	2	2	2	2	2	4	3	3	2	3	1	1	1	1	1	2	2	3	3	2.5	2	2	2	3	1	1	1	1	1.625	55.5
.61	2	1	2	2	1.75	3	3	3	2	2.75	2	1	2	3	2	3	2	2	3	2.5	1	2	2	2	2	1	2	2	1.75	59
.62	3	4	2	2	2.75	2	3	2	2	2.25	3	2	1	2	2	2	4	1	2	2.25	2	1	2	2	2	1	2	2	1.75	60.25
.63	1	1	2	2	1.5	2	3	3	3	2.75	2	2	2	3	2.25	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2.25	65.5
.64	2	2	3	3	2.5	3	2	2	3	2.5	2	2	3	2	2.25	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2.5	71.25
.65	2	2	3	3	2.5	2	1	4	4	2.75	4	4	2	4	3.5	2	3	4	2	2.75	2	2	2	2	2	2	2	1	1.875	72.5
.66	2	2	3	3	2.5	2	1	4	4	2.75	4	4	2	4	3.5	2	3	4	2	2.75	2	2	2	2	2	2	2	1	1.875	72.5
.67	1	1	2	2	1.5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	53.5
.68	3	4	2	2	2.75	2	3	2	2	2.25	3	2	3	2	2.5	2	4	1	2	2.25	2	1	2	2	2	1	2	2	1.75	62.75
.69	2	1	2	2	1.75	3	3	3	2	2.75	2	1	2	3	2	3	2	2	3	2.5	1	2	2	2	2	1	2	2	1.75	59
.70	2	2	2	1	1.75	1	2	3	2	2	2	1	2	3	2	2	1	2	2	1.75	3	1	2	4	2	2	2	1	2.125	54.5
.71	3	3	3	3	3	2	3	2	1	2	2	1	2	2	1.75	2	2	3	2	2.25	2	2	2	2	1	1	2	1	1.625	58
.72	2	3	2	2	2.25	3	2	1	3	2.25	2	3	2	3	2.5	2	4	1	1	2	3	2	2	3	1	3	2	2	2.25	63

.73	2	3	2	2	2.25	3	2	1	3	2.25	2	3	2	4	2.75	2	3	1	5	2.75	3	2	2	3	1	3	2	2	2.25	68
.74	2	3	2	2	2.25	3	2	2	3	2.5	2	3	2	4	2.75	2	3	1	1	1.75	3	2	2	3	1	3	2	2	2.25	64.25
	2	3		2			\vdash	-				Ě	2	1					-		_		Н		1	3	2	2	2.25	
.75			2	-	2.25	3	2	1	3	2.25	2	3	\vdash	4	2.75	2	3	1	1	1.75	3	2	2	3	1	_				63
.76	2	3	2	2	2.25	3	2	1	3	2.25	2	3	2	4	2.75	2	3	1	1	1.75	3	2	2	3	1	3	2	2	2.25	63
.77	2	3	2	2	2.25	3	2	1	3	2.25	2	3	2	4	2.75	2	3	1	1	1.75	3	2	2	3	1	3	2	2	2.25	63
.78	1	1	1	1	1	2	3	3	3	2.75	3	2	3	3	2.75	3	2	1	1	1.75	3	2	2	3	2	1	3	2	2.25	59.25
.79	3	3	3	2	2.75	2	3	2	1	2	2	1	2	2	1.75	2	2	3	2	2.25	2	2	2	2	1	1	2	1	1.625	56.75
.80	2	3	2	2	2.25	3	2	1	3	2.25	2	3	2	3	2.5	2	4	1	1	2	3	2	2	3	1	3	2	2	2.25	63
.81	2	3	2	2	2.25	3	2	1	3	2.25	2	3	2	4	2.75	2	3	1	1	1.75	3	2	2	3	1	3	2	2	2.25	63
.82	2	3	2	2	2.25	3	2	3	3	2.75	2	3	1	4	2.5	2	3	1	1	1.75	3	2	2	3	1	3	2	2	2.25	64.25
.83	2	3	2	2	2.25	3	2	1	3	2.25	2	3	2	4	2.75	2	3	2	1	2	3	2	2	3	1	3	2	2	2/25	64.25
.84	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1.75	1	1	1	2	1.25	1	2	3	3	2.25	1	1	1	1	1	1	1	2	1.125	40.25
.85	2	3	2	2	2.25	3	2	1	3	2.25	2	3	2	4	2.75	2	3	1	1	1.75	3	2	2	3	1	3	2	2	2125	63
.86	2	3	2	2	2.25	3	2	1	3	2.25	2	3	2	4	2.75	2	3	1	1	1.75	3	2	2	3	1	3	1	1	2	61
.87	1	1	1	1	1	2	3	3	3	2.75	3	2	3	3	2.75	3	2	1	1	1.75	3	2	2	3	2	1	3	2	2)25	59.25
.88	2	3	2	2	2.25	3	2	1	3	2.25	2	3	2	4	2.75	2	3	1	1	1.75	3	2	2	3	1	3	2	2	2.25	63
.89	2	3	2	2	2.25	3	2	3	3	2.75	2	3	2	4	2.75	2	3	1	1	1.75	3	2	2	3	1	3	2	2	2.25	65.5
.90	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2.25	58
.91	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1.75	2	2	2	3	2.25	3	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1.625	48
.92	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2.5	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2.25	2	2	2	3	2	2	2	1	2	59.75
.93	3	2	1	2	2	3	2	3	3	2.75	2	2	1	2	1.75	2	2	2	1	1.75	2	1	2	3	2	2	2	2	2	57.25
.94	2	2	1	2	1.75	3	2	3	3	2.75	2	2	1	2	1.75	2	2	2	1	1.75	2	1	2	3	2	2	2	2	2	56
.95	1	1	2	2	1.5	3	4	3	2	3	1	1	2	2	1.5	3	2	2	2	2.25	2	2	2	3	2	2	2	2	2.125	58.25
.96	1	1	2	2	1.5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1.5	49.5
.97	2	2	2	3	2.25	2	3	2	2	2.25	3	2	3	3	2.75	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2.125	63.25

.98	2	1	2	1	1.5	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1.5	1	2	2	1	1.5	2	2	3	1	2	2	2	1	1.875	47.5
.99	2	2	3	3	2.5	2	1	4	4	2.75	4	4	2	4	3.5	2	3	4	2	2.75	2	2	2	2	2	2	2	1	1.875	72.5
.100	1	1	2	2	1.5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	-2	53.5
.101	4	2	2	3	2.75	3	3	4	2	3	2	3	2	4	2.75	4	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2.25	75.5
.102	2	2	2	2	2	4	3	3	2	3	1	1	1	1	1	2	2	3	3	2.5	2	2	2	3	2	2	2	2	2.125	59.5
.103	2	2	2	3	2.25	3	2	2	3	2.5	2	3	3	1	2.25	2	2	3	2	2.25	3	3	2	3	2	3	3	2	2.625	67.25
.104	1	2	2	2	1.75	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2.25	1	2	2	3	2	2	2	2	2	56
.105	3	2	3	3	2.75	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2.25	3	3	3	2	2.75	2	3	3	3	3	3	3	3	2.875	76.75
.106	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	28
.107	1	2	3	5	2.75	1	2	3	4	2.5	5	3	2	4	3.5	2	2	3	2	2.25	3	2	3	1	2	3	2	3	2.375	74
.108	2	3	2	2	2.25	3	2	1	3	2.25	2	3	2	4	2.75	2	3	1	1	1.75	3	2	2	3	1	3	2	2	2,25	63
.109	2	3	2	2	2.25	3	2	1	3	2.25	2	3	2	4	2.75	2	3	1	1	1.75	3	2	2	3	1	3	2	2	2.25	63
.110	2	1	2	1	1.5	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1.5	1	2	2	1	1.5	2	2	3	1	2	2	2	1	1.875	47.5
.111	2	3	2	2	2.25	3	2	3	3	2.75	2	3	2	4	2.75	2	3	1	1	1.75	2	2	2	3	1	3	2	2	2.125	64.5
.112	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1.75	1	1	2	1	1.25	2	1	2	1	1.5	1	2	1	1	1	1	1	1	1.125	36.5
.113	1	1	2	2	1.5	3	4	3	2	3	1	1	2	2	1.5	3	2	2	2	2.25	2	2	2	3	2	2	2	2	2.125	58.25
.114	1	1	2	2	1.5	2	3	3	3	2.75	2	2	2	3	2.25	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2.25	65.5
.115	1	2	2	2	1.75	2	5	2	2	2.75	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2.25	1	2	2	3	2	2	2	2	1	59.75
.116	1	1	2	2	1.5	3	2	2	2	2.25	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2.25	2	2	2	2	2	2	2	2	2	56
.117	2	3	2	2	2.25	3	2	1	3	2.25	2	3	2	4	2.75	2	3	1	1	1.75	3	2	2	3	1	3	2	2	2.25	63
.118	2	2	2	5	2.75	1	2	3	2	2	1	1	2	3	1.75	2	1	2	2	1.75	3	1	2	4	2	2	2	1	2.125	58.25
.119	2	2	3	3	2.5	2	1	4	4	2.75	4	4	2	4	3.5	2	3	4	2	2.75	2	2	2	2	2	2	2	1	1.875	72.5
.120	1	1	2	2	1.5	3	2	2	2	2.25	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2.25	2	2	2	2	2	2	2	2	3	56
.121	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2.5	2	2	4	4	2	2	2	4	2.75	64.5

Ш
0
>
느
S
-

																													()	
.122	5	5	4	4	4.5	3	4	3	5	3.75	4	3	3	2	3	3	4	2	2	2.75	1	3	1	1	2	3	2	3		86
.123	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1.75	1	1	2	1	1.25	2	1	2	1	1.5	1	2	1	1	1	1	1	1	1,125	36.5
.124	2	3	2	2	2.25	3	2	3	3	2.75	2	3	2	4	2.75	2	3	1	1	1.75	3	2	2	3	1	3	2	2	2.25	65.5
.125	2	3	2	2	2.25	3	2	1	3	2.25	2	3	2	4	2.75	2	3	1	1	1.75	3	2	2	3	1	3	2	2	2.25	63
.126	2	2	1	2	1.75	2	2	3	2	2.25	2	2	1	2	1.75	2	1	1	2	1.5	2	1	2	3	2	2	2	1	1.875	51.25
.127	1	1	1	1	1	2	3	3	3	2.75	3	2	3	3	2.75	3	2	1	1	1.75	3	2	2	3	2	1	3	2	2.25	59.25
.128	1	2	3	4	2.5	1	2	3	4	2.5	5	3	2	4	3.5	2	2	3	2	2.25	3	2	3	1	2	3	2	3	2.375	72.75
.129	2	2	2	3	2.25	2	3	2	2	2.25	3	2	3	3	2.75	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2.125	63.25
.130	2	3	2	2	2.25	3	2	1	3	2.25	2	3	2	4	2.75	2	3	3	1	2.25	3	2	2	3	1	3	2	2	2.25	65.5
.131	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	A	28
.132	1	1	2	2	1.5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1.5	49.5
.133	2	2	1	2	1.75	3	2	3	3	2.75	2	2	1	2	1.75	2	2	2	1	1.75	2	1	2	3	2	2	2	2	2	56
.134	2	2	3	3	2.5	3	2	2	3	2.5	2	2	3	2	2.25	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2.5	71.25
.135	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1.75	2	2	2	3	2.25	3	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1.625	48
.136	2	2	2	3	2.25	3	2	2	3	2.5	2	3	3	1	2.25	2	2	3	2	2.25	3	3	2	3	2	3	3	2	2.625	67.25
.137	2	3	2	2	2.25	3	2	3	3	2.75	2	3	2	4	2.75	2	3	1	1	1.75	3	2	2	3	1	3	2	2	2.25	65.5
.138	5	5	4	4	4.5	3	4	3	5	3.75	4	3	3	1	2.75	3	4	3	2	3	1	2	1	1	2	3	2	3	1.875	85
.139	2	2	1	2	1.75	2	2	3	2	2.25	2	2	1	2	1.75	2	1	1	2	1.5	2	1	2	3	2	2	2	1	1.875	51.25
.140	3	2	1	2	2	3	2	3	3	2.75	2	2	1	2	1.75	2	2	2	1	1.75	2	1	2	3	2	2	2	2	2	57.25
.141	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1.5	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2.25	55.5
.142	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2.75	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2.25	2	2	2	3	2	2	2	1	2	61
.143	3	2	3	3	2.75	3	3	3	1	2.5	2	2	2	3	2.25	3	3	3	2	2.75	2	3	3	3	3	3	3	3	2.875	74.25
.144	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2.25	58
.145	4	2	2	3	2.75	3	3	4	2	3	2	3	2	4	2.75	4	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2.25	75.5
.146	2	2	2	3	2.25	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1.75	2	2	3	2	2.25	1	2	1	1	1	1	1	1	1,125	50.25
.147	2	3	2	2	2.25	2	2	3	2	2.25	3	2	2	3	2.5	3	3	4	2	3	2	2	2	4	2	3	2	3	2.5	70

																													S	
.148	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	1	1	1	1	2	1.375	51
.149	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	56
.150	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1.5	1	1	2	2	1.5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	51
.151	2	2	2	3	2.25	2	2	2	3	2.25	3	2	2	2	2.25	3	3	2	2	2.5	2	3	2	2	3	3	2	2	2.375	65.25
.152	4	4	3	3	3.5	3	3	4	4	3.5	3	5	5	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3.375	97
	_						111																					·		



اختبار الصدق والثبات

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	TOTALX1
X1.1	Pearson Correlation	1	.499**	.374**	.322 [*]	.749**
	Sig. (2-tailed)		.000	.004	.014	.000
	N	58	58	58	58	58
X1.2	Pearson Correlation	.499**	1	.627**	.253	.782**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.055	.000
	N	58	58	58	58	58
X1.3	Pearson Correlation	.374**	.627**	1	.517**	.81 6 **
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	1/1/	.000	.000
	N	58	58	58	58	58
X1.4	Pearson Correlation	.322 [*]	.253	.517**	1	.681**
	Sig. (2-tailed)	.014	.055	.000		.000
	N	58	58	58	58	58
TOTALX1	Pearson Correlation	.749**	.782**	.816 ^{**}	.681**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	58	58	58	58	58

^{**.} Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	TOTALX2
X2.1	Pearson Correlation	1	.355**	.283 [*]	.276 [*]	.705**
	Sig. (2-tailed)	PEDE	.006	.031	.036	.000
	N	58	58	58	58	58
X2.2	Pearson Correlation	.355**	1	.196	.186	.712 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.006		.140	.162	.000
	N	58	58	58	58	58
X2.3	Pearson Correlation	.283 [*]	.196	1	.200	.621 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.031	.140		.133	.000
	N	58	58	58	58	58
X2.4	Pearson Correlation	.276 [*]	.186	.200	1	.598**
	Sig. (2-tailed)	.036	.162	.133		.000
	N	58	58	58	58	58

^{*.} Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

TOTALX2	Pearson Correlation	.705**	.712 ^{**}	.621 ^{**}	.598**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	58	58	58	58	58

^{**.} Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

		Correla				
		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	TOTALX3
X 3.1	Pearson Correlation	1	.521**	.459**	.441**	.775**
	Sig. (2-tailed)	SI	.000	.000	.001	.000
	N	58	58	58	58	58
X 3.2	Pearson Correlation	.521**	1	.312 [*]	.454**	.71 7 **
	Sig. (2-tailed)	.000	Λ	.017	.000	.000
	N	58	58	58	58	58
X3.3	Pearson Correlation	.459 ^{**}	.312*	1	.711**	.789**
	Sig. (2-tailed)	.000	.017	/21 F	.000	.000
	N	58	58	58	58	58
X3.4	Pearson Correlation	.441**	.45 <mark>4</mark> **	.711**	1	.848**
- \ \ \	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000		.000
	N	58	58	58	58	58
TOTAL	X Pearson Correlation	.775 ^{**}	.717**	.789**	.848**	1
3	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	58	58	58	58	58

^{**.} Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

^{*.} Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

^{*.} Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	TOTALX4
X4.1	Pearson Correlation	1	.553**	.395**	.372**	.760**
	Sig. (2-tailed)		.000	.002	.004	.000
	N	58	58	58	58	58
X4.2	Pearson Correlation	.553**	1	.573**	.411**	.847**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.001	.000
	N	58	58	58	58	58
X4.3	Pearson Correlation	.395**	.573**	1	.139	.744**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000		.300	.000
	N	58	58	58	58	58
X4.4	Pearson Correlation	.372**	.411**	.139	1	.625**
	Sig. (2-tailed)	.004	.001	.300		.000
	N	58	58	58	58	58
TOTALX4	Pearson Correlation	.760**	.847**	.744**	.625**	1
/ :	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	58	58	58	58	58

^{**.} Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	TOTAL
Y1.1	Pearson Correlation	1	.725**	.300*	.159	.327*	.406**	.657**	.169	.738**
	Sig. (2-tailed)	2	.000	.022	.235	.012	.002	.000	.204	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
Y1.2	Pearson Correlation	.725**	1	.490**	.159	.357**	.439**	.720**	.239	.807**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.234	.006	.001	.000	.070	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
Y1.3	Pearson Correlation	.300*	.490 ^{**}	1	230	.674**	.532 ^{**}	.495**	.423**	.648**
	Sig. (2-tailed)	.022	.000		.083	.000	.000	.000	.001	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
Y1.4	Pearson Correlation	.159	.159	230	1	079	.134	016	.024	.323 [*]
	Sig. (2-tailed)	.235	.234	.083		.555	.316	.908	.856	.013
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
Y1.5	Pearson Correlation	.327*	.357**	.674 ^{**}	079	1	.506**	.441**	.271 [*]	.634**
	Sig. (2-tailed)	.012	.006	.000	.555		.000	.001	.039	.000

	 N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
Y1.6	Pearson Correlation	.406**	.439 ^{**}	.532 ^{**}	.134	.506**	1	.622**	.227	.729**
	Sig. (2-tailed)	.002	.001	.000	.316	.000		.000	.087	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
Y1.7	Pearson Correlation	.657 ^{**}	.720 ^{**}	.495**	016	.441**	.622**	1	.236	.780**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.908	.001	.000		.074	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
Y1.8	Pearson Correlation	.169	.239	.423**	.024	.271 [*]	.227	.236	1	.486**
	Sig. (2-tailed)	.204	.070	.001	.856	.039	.087	.074		.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
TOTAL	Pearson Correlation	.738**	.807**	.648**	.323 [*]	.634**	.729**	.780**	.486**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.013	.000	.000	.000	.000	
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58

^{**.} Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	58	100.0
 	Excluded ^a	0	.0
	Total	58	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cron <mark>b</mark> ach's Alpha	N of Items
.890	29

^{*.} Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Item-Total Statistics

			Corrected Item-	Cronbach's
	Scale Mean if	Scale Variance	Total	Alpha if Item
	Item Deleted	if Item Deleted	Correlation	Deleted
X1.1	99.2931	287.790	.532	.885
X1.2	99.6034	292.314	.432	.887
X1.3	99.2931	293.685	.393	.888
X1.4	99.1552	292.554	.424	.887
TOTALX1	93.3103	257.972	.550	.886
X2.1	98.9310	290.346	.563	.886
X2.2	99.0172	291.561	.378	.887
X2.3	99.0862	293.063	.417	.887
X2.4	99.3103	289.727	.592	.885
TOTALX2	92.3103	254.990	.720	.878
X3.1	99.4483	289.550	.561	.885
X3.2	99.6379	292.410	.516	.886
X3.3	99.4138	291.826	.548	.886
X3.4	99.1207	288.950	.525	.886
TOTALX3	9 <mark>3.586</mark> 2	254.177	.651	.881
X4.1	99.0000	289.965	.568	.886
X4.2	99.01 <mark>72</mark>	287.210	.667	.884
X4.3	98.5345	290.218	.422	.887
X4.4	98.8793	287.336	.642	.884
TOTALX4	91.3966	246.138	.747	.878
Y1	99.4138	291.721	.486	.886
Y2	99.3621	289.147	.543	.885
Y3	99.5862	297.335	.354	.888
Y4	98.8621	293.630	.287	.889
Y5	99.5345	294.604	.403	.888
Y6	99.2931	295.123	.379	.888
Y7	99.3276	290.891	.638	.885
Y8	99.4828	298.359	.218	.890
TOTAL	85.4483	232.146	.581	.897

الإحصاء الوصفي المتوسطات والانحرافات المعيارية والتكرارات

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1	152	1.000	5.000	1.99342	.825879
X1.2	152	1.000	5.000	1.98684	.868788
X1.3	152	1.000	4.000	2.02632	.660597
X1.4	152	1.000	5.000	2.18421	.767045
TOTAL1	152	4.000	18.000	8.19079	2.443354
X2.1	152	1.000	4.000	2.42105	.676241
X2.2	152	1.000	5.000	2.30263	.772366
X2.3	152	1.000	4.000	2.28289	.817181
X2.4	152	1.000	5.000	2.32895	.820082
TOTAL2	152	4.000	15.000	9.33553	1.918692
X3.1	152	1.000	5.000	2.05263	.795596
X3.2	152	1.000	5.000	2.03947	.812824
X3.3	152	1.000	5.000	1.98684	.608840
X3.4	152	1.000	5.000	2.50658	.969718
TOTAL3	152	4.000	18.000	8.58553	2.458784
X4.1	152	1.000	4.000	2.25658	.6143 <mark>6</mark> 1
X4.2	152	1.000	5.000	2.38158	.727276
X4.3	152	1.000	5.000	2.36184	.986997
X4.4	152	1.000	5.000	2.05263	.803877
TOTAL4	152	4.000	16.000	9.05263	2.127678
Y1.1	152	1.000	3.000	2.09211	.684311
Y1.2	152	1.000	5.000	1.96053	.607694
Y1.3	152	1.000	4.000	1.96053	.596697
Y1.4	152	1.000	5.000	2.50000	.861233
Y1.5	152	1.000	4.000	1.73684	.606115
Y1.6	152	1.000	4.000	2.14474	.722467
Y1.7	152	1.000	3.000	2.00000	.514685
Y1.8	152	1.000	4.000	1.87500	.664248
TOTAL5	152	8.000	27.000	16.26974	3.297542
Valid N (listwise)	152				

Statistics

	_	X1	X2	ХЗ	X4
N	Valid	152	152	152	152
	Missing	0	0	0	0
Mean		2.04770	2.33388	2.14638	2.26316

X1

	-				
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.000	16	10.5	10.5	10.5
	1.250	2	1.3	1.3	11.8
	1.500	15	9.9	9.9	21.7
	1.750	14	9.2	9.2	30.9
	2.000	41	27.0	27.0	57.9
	2.250	32	21.1	21.1	78.9
	2.500	13	8.6	8.6	87.5
	2.750	11	7.2	7.2	94.7
	3.000	2	1.3	1.3	96.1
	3.500	4	2.6	2.6	98.7
1	4.500	2	1.3	1.3	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

X2

	-	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.000	4	2.6	2.6	2.6
	1.250	1	.7	.7	3.3
	1.500	2	1.3	1.3	4.6
	1.750	13	8.6	8.6	13.2
	2.000	31	20.4	20.4	33.6
	2.250	34	22.4	22.4	55.9
	2.500	19	12.5	12.5	68.4
	2.750	33	21.7	21.7	90.1
	3.000	12	7.9	7.9	98.0
	3.500	1	.7	.7	98.7
	3.750	2	1.3	1.3	100.0
	Total	152	100.0	100.0	To

X3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent		
Valid	1.000	7	4.6	4.6	4.6		
	1.250	8	5.3	5.3	9.9		
١ ١	1.500	12	7.9	7.9	17.8		
	1.750	19	12.5	12.5	30.3		
	2.000	37	24.3	24.3	54.6		
	2.250	24	15.8	15.8	70.4		
	2.500	6	3.9	3.9	74.3		
	2.750	30	19.7	19.7	94.1		
	3.000	1	.7	.7	94.7		
	3.500	6	3.9	3.9	98.7		
	4.000	1	.7	.7	99.3		
	4.500	1	.7	.7	100.0		
	Total	152	100.0	100.0			

Х4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.000	4	2.6	2.6	2.6
	1.250	1	.7	.7	3.3
	1.500	7	4.6	4.6	7.9
	1.750	28	18.4	18.4	26.3
	2.000	23	15.1	15.1	41.4
	2.250	31	20.4	20.4	61.8
	2.500	17	11.2	11.2	73.0
	2.750	14	9.2	9.2	82.2
	3.000	24	15.8	15.8	98.0
	3.250	2	1.3	1.3	99.3
	4.000	1	.7	.7	100.0
	Total	152	100.0	100.0	41

Y

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.000	4	2.6	2.6	2.6
- \ \ \	1.125	6	3.9	3.9	6.6
\ 	1.250	3	2.0	2.0	8.6
\ \	1.375	2	1.3	1.3	9.9
	1.500	5	3.3	3.3	13.2
	1.625	6	3.9	3.9	17.1
	1.750	8	5.3	5.3	22.4
	1.875	11	7.2	7.2	29.6
	2.000	25	16.4	16.4	46.1
	2.125	21	13.8	13.8	59.9
	2.250	32	21.1	21.1	80.9
	2.375	16	10.5	10.5	91.4
	2.500	3	2.0	2.0	93.4
	2.625	4	2.6	2.6	96.1
	2.750	3	2.0	2.0	98.0
	2.875	2	1.3	1.3	99.3
	3.375	1	.7	.7	100.0

Υ

<u> </u>							
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent		
Valid	1.000	4	2.6	2.6	2.6		
	1.125	6	3.9	3.9	6.6		
	1.250	3	2.0	2.0	8.6		
	1.375	2	1.3	1.3	9.9		
	1.500	5	3.3	3.3	13.2		
	1.625	6	3.9	3.9	17.1		
	1.750	8	5.3	5.3	22.4		
	1.875	11	7.2	7.2	29.6		
	2.000	25	16.4	16.4	46.1		
	2.125	21	13.8	13.8	59.9		
	2.250	32	21.1	21.1	80.9		
	2.375	16	10.5	10.5	91.4		
	2.500	3	2.0	2.0	93.4		
	2.625	4	2.6	2.6	96.1		
	2.750	3	2.0	2.0	98.0		
	2.875	2	1.3	1.3	99.3		
	3.375	1	.7	.7	100.0		
	Total	152	100.0	100.0			

الانحدار الخطي المتعدد الفرضية الرئيسية

		Υ	X1	X2	Х3	X4
Pearson Correlation	Υ	1.000	.347	.388	.464	.309
	X1	.347	1.000	.539	.408	.404
	X2	.388	.539	1.000	.470	.510
	Х3	.464	.408	.470	1.000	.307
	X4	.309	.404	.510	.307	1.000
Sig. (1-tailed)	Υ		.000	.000	.000	.000
	X1	.000		.000	.000	.000
	X2	.000	.000		.000	.000

						_
	Х3	.000	.000	.000		.000
	X4	.000	.000	.000	.000	
N	Υ	152	152	152	152	152
	X1	152	153	153	153	153
	X2	152	153	153	153	153
	Х3	152	153	153	153	153
	X4	152	153	153	153	153

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.519 ^a	.269	.250	.357082

a. Predictors: (Constant), X4, X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^b

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.912	4	1.728	13.552	.000ª
11	Residual	18.744	147	.128		
	Total	25.655	151			

a. Predictors: (Constant), X4, X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

الانحدار الخطي المتعدد الفرضيات الفرعية

Model Summary^b

			Adjusted R	Std. Error of the
Model	R	R Square	Square	Estimate
1	.347 ^a	.120	.115	.574788

a. Predictors: (Constant), Y

Ν	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.784	1	6.784	20.535	.000ª
	Residual	49.557	150	.330		
	Total	56.342	151			

a. Predictors: (Constant), Y

b. Dependent Variable: X1

Coefficients^a

		Unstandardize	d Coefficients	Standardized Coefficients			Collinearity	Statistics
Model		В	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.002	.235	NALIK	4.255	.000		
	Υ	.514	.113	.347	4.532	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: X1

Collinearity Diagnostics^a

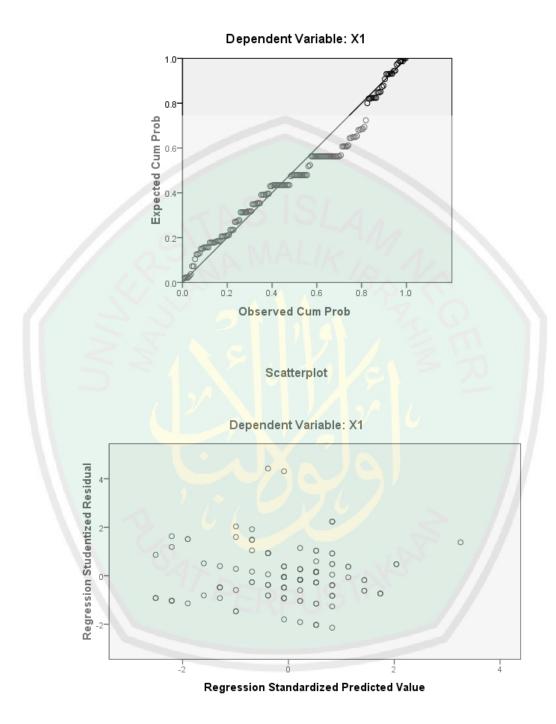
	Dimensi			Variance Pi	roportions
Model	on	Eigenvalue	Condition Index	(Constant)	Υ
1	1	1.980	1.000	.01	.01
	2	.020	10.000	.99	.99

a. Dependent Variable: X1

Casewise Diagnostics^a

Case				
Number	Std. Residual	X1	Predicted Value	Residual
122	4.297	4.500	2.03036	2.469641
138	4.408	4.500	1.96608	2.533922

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X2	2.33388	.479673	152
Υ	2.03372	.412193	152

Correlations

		X2	Υ
Pearson Correlation	X2	1.000	.388
	Υ	.388	1.000
Sig. (1-tailed)	X2	_	.000
	Υ	.000	101.
N	X2	152	152
	Υ	152	152

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Y ^a	<i>y</i> \.	Enter

- a. All requested variables entered.
- b. Dependent Variable: X2

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.388ª	.150	.145	.443660

a. Predictors: (Constant), Y

b. Dependent Variable: X2

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.218	1	5.218	26.509	.000 ^a
	Residual	29.525	150	.197		
	Total	34.743	151			

a. Predictors: (Constant), Y

Coefficients^a

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity	Statistics
Mod	del	В	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.417	.182		7.795	.000		
	Y	.451	.088	.388	5.149	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: X2

Collinearity Diagnostics^a

	Dimensi	N. W.		Variance Proportions	
Model	on	Eigenvalue	Condition Index	(Constant)	Υ
1	1	1.980	1.000	.01	.01
	2	.020	10.000	.99	.99

a. Dependent Variable: X2

Casewise Diagnostics^a

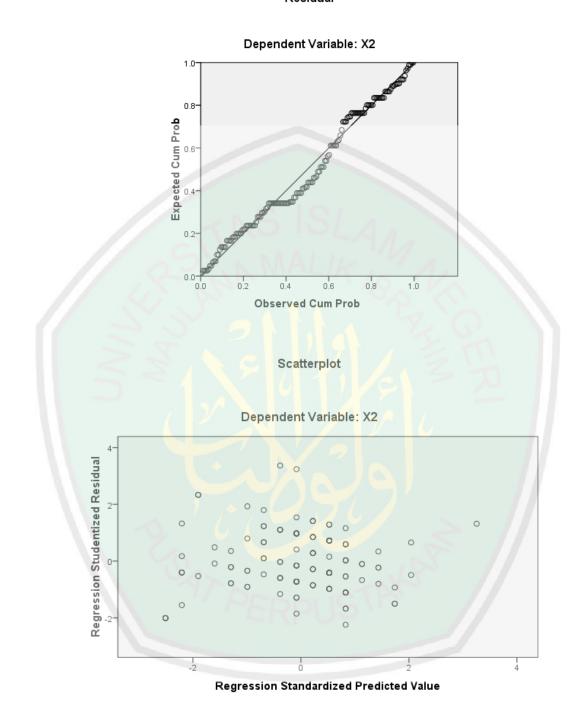
Case Number	Std. Residual	X2	Predicted Value	Residual
122	3.226	3.750	2.31868	1.431324
138	3.353	3.750	2.26230	1.487697

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.86769	2.93878	2.33388	.185892	152
Std. Predicted Value	-2.508	3.254	.000	1.000	152
Standard Error of Predicted	.036	.123	.048	.017	152
Value					
Adjusted Predicted Value	1.90084	2.89215	2.33478	.183553	152
Residual	987794	1.487697	.000000	.442188	152
Std. Residual	-2.226	3.353	.000	.997	152
Stud. Residual	-2.239	3.366	001	1.005	152
Deleted Residual	998901	1.499031	000896	.449827	152
Stud. Deleted Residual	-2.270	3.489	.000	1.014	152
Mahal. Distance	.007	10.589	.993	1.688	152
Cook's Distance	.000	.102	.009	.020	152
Centered Leverage Value	.000	.070	.007	.011	152

a. Dependent Variable: X2

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Х3	2.14638	.614696	152
Υ	2.03372	.412193	152

Correlations

		Х3	Y
		- 0	101
Pearson Correlation	X3	1.000	.464
	Υ	.464	1.000
Sig. (1-tailed)	Х3	MAL	.000
11 50	Υ	.000	Α .
N	Х3	152	152
	Υ	152	152

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Y ^a	66	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: X3

Model Summary^b

			Adjusted R	Std. Error of the
Model	R	R Square	Square	Estimate
1	.464 ^a	.215	.210	.546353

a. Predictors: (Constant), Y

ANOVA^b

Mode	I	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.280	1	12.280	41.140	.000 ^a
	Residual	44.775	150	.299		
	Total	57.056	151			

a. Predictors: (Constant), Y

b. Dependent Variable: X3

Coefficients

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity	Statistics
Mode		В	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.739	.224	18	3.304	.001		
	Υ	.692	.108	.464	6.414	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: X3

Collinearity Diagnostics^a

	Dimensi			Variance Proportions	
Model	on	Eigenvalue	Condition Index	(Constant)	Υ
1	1	1.980	1.000	.01	.01
	2	.020	10.000	.99	.99

a. Dependent Variable: X3

Casewise Diagnostics^a

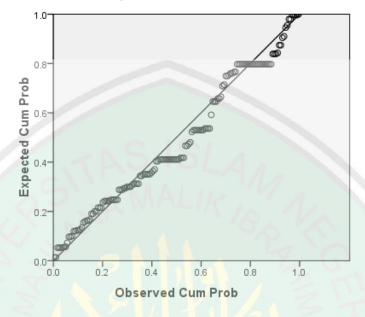
Case				
Number	Std. Residual	Х3	Predicted Value	Residual
32	4.034	4.500	2.29602	2.203982

Residuals Statistics^a

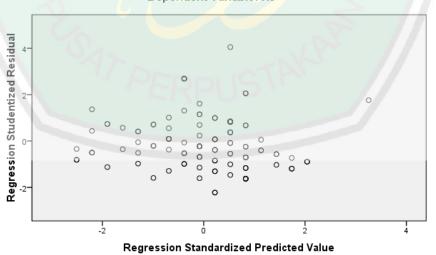
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.43120	3.07436	2.14638	.285178	152
Std. Predicted Value	-2.508	3.254	.000	1.000	152
Standard Error of Predicted	.044	.151	.059	.021	152
Value					
Adjusted Predicted Value	1.44038	2.99746	2.14689	.283739	152
Residual	-1.209536	2.203982	.000000	.544541	152
Std. Residual	-2.214	4.034	.000	.997	152
Stud. Residual	-2.222	4.051	.000	1.003	152
Deleted Residual	-1.217945	2.222657	000511	.551393	152
Stud. Deleted Residual	-2.251	4.278	.002	1.015	152
Mahal. Distance	.007	10.589	.993	1.688	152
Cook's Distance	.000	.129	.006	.013	152
Centered Leverage Value	.000	.070	.007	.011	152

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual





Scatterplot



Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X4	2.26316	.531919	152
Υ	2.03372	.412193	152

Correlations

		X4	Y
Pearson Correlation	X4	1.000	.309
	Υ	.309	1.000
Sig. (1-tailed)	X4	Mr.	.000
	Υ	.000	A A .
N	X4	152	152
	Υ	152	152

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Y ^a	6 (Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: X4

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.309 ^a	.095	.089	.507657

a. Predictors: (Constant), Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.066	1	4.066	15.778	.000 ^a
	Residual	38.657	150	.258		
	Total	42.724	151			

a. Predictors: (Constant), Y

b. Dependent Variable: X4

Coefficientsa

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	5,4		Collinearity Statistics	
Model		В	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.454	.208	1191	6.990	.000		
	Υ	.398	.100	.309	3.972	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: X4

Collinearity Diagnostics

	Dimensi		100	Variance Proportions	
Model	on	Eigenvalue	Condition Index	(Constant)	Υ
1	1	1.980	1.000	.01	.01
	2	.020	10.000	.99	.99

a. Dependent Variable: X4

Casewise Diagnostics^a

Case				
Number	Std. Residual	X4	Predicted Value	Residual
32	3.252	4.000	2.34926	1.650736

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.85162	2.79715	2.26316	.164101	152
Std. Predicted Value	-2.508	3.254	.000	1.000	152
Standard Error of Predicted Value	.041	.141	.055	.019	152
Adjusted Predicted Value	1.86944	2.78029	2.26337	.162654	152
Residual	-1.050676	1.650736	.000000	.505974	152
Std. Residual	-2.070	3.252	.000	.997	152
Stud. Residual	-2.088	3.265	.000	1.004	152
Deleted Residual	-1.069589	1.664724	000213	.513461	152
Stud. Deleted Residual	-2.112	3.377	.001	1.010	152
Mahal. Distance	.007	10.589	.993	1.688	152
Cook's Distance	.000	.106	.007	.016	152
Centered Leverage Value	.000	.070	.007	.011	152

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

