



**جمهورية السودان**

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامعة شندي**

**كلية الدراسات العليا والبحث العلمي**

**أثر جماعات العمل في السلوك التنظيمي**

دراسة ميدانية على ( الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء – فرع شندي )

**بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال**

**إعداد الدراسة :**

**نصرة علي موسى محمد**

**إشراف الدكتور :**

**هيثم طلعت عيسى**

كلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال – جامعة شندي

2017م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إهداء

إلى التي غرست في قلبي الصبر والعطاء ومن تحت قدميها جنات الخلد والرحمة فهذه أمنيته مصحوبة  
بصفاء دعواتك أترجمها لك لعلها تنال رضاك

### أمي الحبيبة

في فمي نغماً أردده مدى الدهر وفي روعي مناجاة ورمزاً للوفاء الأبدي إلى ذلك النيل الذي  
اجتاح كل السدود لكي يصب بداخلي إلى رمز الفداء والتضحية الذي علمني معنى الثبات في  
أصعب المواقف ومعنى الصبر على الشدائد .

### والدي العزيز

إلى الذين أثاروا لي طريق حياتي وكانوا شموعاً تحترق من أجلنا  
إلى شموع تضيء الطريق للسائر

### أخواني وأخواني وأهلي وعشيرتي

بقايا مداد هي قليل من غزارة علمكم وجزالة فقهكم وغرة جهدكم .

### زملائي وزميلاتي

وإلى كل من علمني حرفاً تنحني قامتي أمامكم إجلالاً وتقديراً . إليكم جميعاً أهدي بحشي عليه يكون  
نقطه في محيط العلم الشاسع .

# الشكر والتقدير

الحمد لله الذي هيا لنا من أمرنا رشدا وأخذ بيدنا فمهد لنا الدرب أيادي الثناء ممدودة له أولاً وأخيراً فبفضله تتم الصالحات ، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين .

وأقدم بالشكر إلي جامعة شندي - كما أتوجه بعميق الشكر والتقدير لصاحب الفضل بعد الله تعالى الدكتور / **هيثم طنعت** - الذي كان له أكبر الأثر في انجاز هذا البحث من خلال ملاحظاته ومتابعته المستمرة فلم يبخل بجهده أو نصائحه ، وكان مثالاً للعلماء المتواضعين في توجيهاته وتشجيعه المتواصل وأسأل الله سبحانه وتعالى أن يجزيه عني وعن زملائي خير الجزاء .

وأقدم بالشكر والاحترام لأساتذتي بجامعة شندي كلية الدراسات العليا ممثلة بمسئولياتها وأعضاء هيئة التدريس فيها والشكر للأساتذة المحكمين للوصول بالاستبانة إلي صورتها النهائية - والشكر لأسرة مكتبة جامعة السودان وأسرة مكتبة جامعة النيلين .

وأتوجه بالشكر والتقدير إلي كل من قدم لي المساعدة أو ساهم في إبداء النصح والمشورة في مسيرتي العلمية فجزأهم الله عني خيراً ..

## المستخلص

تتاولت هذه الدراسة أثر جماعات العمل في السلوك التنظيمي بالتطبيق علي الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة- فرع شندي.

تمثلت مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات منها: ما هو تأثير الجماعات في السلوك التنظيمي؟ وما هو أثر أنواع الجماعات على السلوك التنظيمي؟ وهل تؤثر الجماعات في سلوك الفرد داخل المنظمة؟

هدفت الدراسة إلي: التعرف على جماعات العمل وأثرها على السلوك التنظيمي للأفراد العاملين داخل المنظمة وإعطاء تصور واضح عن كيفية تعامل الإدارة مع جماعات العمل.

تأتي أهمية هذه الدراسة من الأهمية العملية لجماعات العمل ودوره في إحداث تغيير في السلوك التنظيمي وحث المنظمات على تفعيل دور العمل الجماعي في المنظمات وتسهيل الضوء على سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة.

تمثلت فرضيات هذه الدراسة في أن توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجماعات و السلوك التنظيمي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنواع الجماعات و السلوك التنظيمي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك الفرد و الجماعات.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

- العمل الجماعي في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة يسعى لاكتساب مهارات اجتماعية وإدارية من خلال تفاعله مع الناس
- الجماعات الرسمية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة تهتم بتحقيق أهداف المنظمة
- إن العاملون في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة يلتزمون بقيم المنشأة و أوصت الدراسة بالاتي :
- يجب أن تضم جماعات المهام في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة أعضاء من مواقع تنظيمية مختلفة.
- يجب أن تساعد الجماعات الاسمية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة على توليد الأفكار (العصف الذهني).

## Abstract

This study dealt with the impact of the work groups on organizational behavior by applying to the Sudanese Electricity Distribution Company Limited, Shendi branch.

The problem of the study was in several questions: What is the effect of the characteristics of the groups on organizational behavior? What is the impact of types of groups on organizational behavior? Do groups affect the behavior of the individual within the organization?

The study aimed to identify the work groups and their impact on the organizational behavior of the individuals working within the organization and give a clear picture of how the administration deals with the work groups.

The importance of this study is of the practical importance of the work groups and their role in bringing about a change in organizational behavior and urging organizations to activate the role of collective work in organizations and to highlight the behavior of individuals and groups within the organization.

The hypotheses of this study were that there is a statistically significant relationship between the characteristics of groups and organizational behavior. There is a statistically significant relationship between group types and organizational behavior. There is a statistically significant relationship between the behavior of the individual and the groups.

The study reached several results, the most important of which are:

- Collective work in the Sudanese Company for Electricity Distribution Ltd. seeks to acquire social and administrative skills through its interaction with people.
- The official groups in the Sudanese Company for Electricity Distribution Limited interested in achieving the objectives of the Organization.
- The employees of the Sudan Electricity Distribution Company Limited are committed to the values of the establishment.

The study recommended that:

- The task groups of the Sudan Electricity Distribution Company Limited shall include members from different regulatory positions.
- The official groups in the Sudanese Company for Electricity Distribution Limited should help generate ideas (brainstorming).

## فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الإستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والعرفان
د	المستخلص
هـ	Abstract
و	فهرس الموضوعات
ح	فهرس الجداول
ي	فهرس الأشكال
<b>المقدمة</b>	
1	أولاً: الإطار المنهجي للدراسة
5	ثانياً: الدراسات السابقة
<b>الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لجماعات العمل</b>	
11	المبحث الأول : مفهوم الجماعات
20	المبحث الثاني : أنواع الجماعات
33	المبحث الثالث: نظريات الجماعات
<b>الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للسلوك التنظيمي</b>	
41	المبحث الأول : مفهوم السلوك التنظيمي
47	المبحث الثاني : أهداف السلوك التنظيمي
53	المبحث الثالث: محددات السلوك التنظيمي
<b>الفصل الثالث : الدراسة الميدانية</b>	
63	المبحث الأول : نبذة تعريفية عن محل تطبيق الدراسة
67	المبحث الثاني : تحليل البيانات واختبار الفرضيات
91	المبحث الثالث: عرض ومناقشة الفرضيات

الخاتمة	
104	النتائج
106	التوصيات
107	المراجع والمصادر
110	الملاحق

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
70	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	(1/2/3)
71	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(2/2/3)
72	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(3/2/3)
73	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	(4/2/3)
74	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمي الوظيفي	(5/2/3)
75	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(6/2/3)
76	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى	(7/2/3)
77	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	(8/2/3)
78	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	(9/2/3)
79	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	(10/2/3)
80	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة	(11/2/3)
81	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة	(12/2/3)
82	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة	(13/2/3)
83	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة	(14/2/3)
84	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة	(15/2/3)
85	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة	(16/2/3)
86	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر	(17/2/3)
87	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر	(18/2/3)
88	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر	(19/2/3)
89	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر	(20/2/3)
90	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر	(21/2/3)
91	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الأولى	(1/3/3)
93	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى	(2/3/3)
94	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى	(3/3/3)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
96	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثانية	(4/3/3)
97	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية	(5/3/3)
98	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية	(6/3/3)
100	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثالثة	(7/3/3)
101	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة	(8/3/3)
102	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة	(9/3/3)

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
	الهيكل التنظيمي للهيئة القومية للكهرباء على مستوى الإدارات	(1/1/3)
70	الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	(1/2/3)
71	الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(2/2/3)
72	الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(3/2/3)
73	الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	(4/2/3)
74	الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	(5/2/3)
75	الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(6/2/3)
76	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى	(7/2/3)
77	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	(8/2/3)
78	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	(9/2/3)
79	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	(10/2/3)
80	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة	(11/2/3)
81	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة	(12/2/3)
82	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة	(13/2/3)
83	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة	(14/2/3)
84	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة	(15/2/3)
85	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة	(16/2/3)
86	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر	(17/2/3)
87	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر	(18/2/3)
88	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر	(19/2/3)
89	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر	(20/2/3)
90	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر	(21/2/3)
94	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى	(1/3/3)
99	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية	(2/3/3)
103	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة	(3/3/3)

الإطار العام للدراسة

ويشتمل علي :

أولاً : الإطار المنهجي للدراسة

ثانياً : الدراسات السابقة

## أولاً الإطار المنهجي للدراسة:

### مقدمة:

تعتبر دراسة الجماعات من أحدث الموضوعات التي يتناولها علم الاجتماع وعلم النفس في العصر الحديث، إذ أن انتماء الفرد لجماعة ما يتفاعل ويتواصل مع أعضائها ويعكس أفكارها وسلوكها أمر لا مفر منه بل هو أمر في غاية الأهمية خاصة بالنسبة للإدارة وذلك لأن سلوك الأفراد العاملين لديها لا شك أنه سيتأثر بسلوك وأفكار الجماعات التي ينتمي إليها هؤلاء العاملين.

انطلاقاً مما تقدم سنحاول في هذا البحث أن نعرض بعض المفاهيم الخاصة بجماعات العمل وكيفية نشوءها وتأثيرها على أداء أفرادها وسلوكهم وأنواع الجماعات وسنتطرق أيضاً إلى دراسة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات.

كما أن الإنسان يعتبر العنصر الوحيد الذي لا يمكن السيطرة على سلوكه وإنما مراقبته وتوجيهه فقط وهذا راجع إلى تباين طبيعة الأنماط السلوكية للأفراد أو الجماعات وفقاً لمقتضيات العمل التنظيمي والمتغيرات التي تتحكم بصور أدائهم وانجازهم لأهدافهم والأنماط السلوكية للأفراد تأخذ جانباً متجانساً داخل التنظيم وخارجه.

## مشكلة الدراسة:

بالرغم من الأهمية النسبية لجماعات العمل في وقتنا الحاضر إلا أن بعض منظمات الأعمال لا تعطي اهتمام لجماعات العمل التي من خلالها تحقق تلك المنظمات أهدافها التي قامت من أجلها.

عليه لا بد أن تكون المنظمات أكثر وعى في التعامل معها ولا ينبغي التقليل من شأن تلك الجماعات التي قد تؤثر بدورها في السلوك التنظيمي في تلك المنظمات ولها كان لا بد من إبراز دور الجماعات وأثرها في السلوك التنظيمي من خلال عدة تساؤلات:

1. ما هو تأثير خصائص الجماعات في السلوك التنظيمي؟
2. ما هو أثر أنواع الجماعات على السلوك التنظيمي؟
3. هل تؤثر الجماعات في سلوك الفرد داخل المنظمة؟

## أهمية الدراسة:

1. تأتي من الأهمية العملية لجماعات العمل ودوره في إحداث تغيير في السلوك التنظيمي.
2. جماعات العمل من المحددات الاجتماعية للسلوك التنظيمي.
3. بحث المنظمات على تفعيل دور العمل الجماعي في المنظمات.
4. تسليط الضوء على سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة.

## أهداف الدراسة:

1. التعرف على جماعات العمل وأثرها على السلوك التنظيمي للأفراد العاملين داخل المنظمة.
2. التوصل إلى نتائج تعزز دور جماعة العمل في المنظمة وأهميتها.
3. معرفة الدور الرئيسي لجماعات العمل في المنظمات ومدى قدرتها على إحداث تغييرات في السلوك.
4. إثراء المكتبة برسالة علمية يستفيد منها الطلاب في الدراسات المستقبلية عن جماعة العمل.
5. إعطاء تصور واضح عن كيفية تعامل الإدارة مع جماعات العمل.

## فرضيات الدراسة:

تتمثل في الآتي:

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص الجماعات والسلوك التنظيمي.
  2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنواع الجماعات والسلوك التنظيمي.
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك الفرد والجماعات في المنظمة.

## منهج الدراسة :

تعتمد هذه الدراسة على العديد من المناهج من ضمنها:

### 1/ المنهج التاريخي

الطريقة التاريخية التي تعمل على تحليل وتفسير الحوادث التاريخية كأساس لفهم المشاكل المعاصرة والتنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، وذلك لتتبع الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

### 1/ المنهج الوصفي

يقوم المنهج الوصفي على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها.

### 3/ منهج دراسة الحالة

المنهج الذي يتجه إلي جمع البيانات العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة وجمع البيانات عن طريق الاستبانة.

## مصادر جمع البيانات والمعلومات :

1/ مصادر أولية : مصادر عن طريق الاستبانة.

2/ مصادر ثانوية: المراجع والمصادر والدوريات العلمية والدراسات السابقة والمواقع الإلكترونية.

## حدود الدراسة :

1/ الحدود الزمانية: يغطي الدراسة الفترة من 2013م إلى 2017م.

2/ الحدود المكانية: الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة- فرع شندي.

ثانياً: الدراسات السابقة:

### 1/ دراسة سلافة عبد المنعم (2005م)<sup>1</sup>:

تناولت الدراسة العلاقات الإنسانية وأثرها على السلوك التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بمنظمات الأعمال السودانية.

تمثلت مشكلة الدراسة في أثر العلاقات الإنسانية على السلوك التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بمنظمات الأعمال، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى اهتمام منظمات الأعمال السودانية بالعلاقات الإنسانية وأثر ذلك على سلوك العاملين.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن هنالك اهتمام بحاجات العاملين وأن هنالك قصور في سياسات تنمية وتطور علاقات العمل.

وأوصت الدراسة بالاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين زملاء العاملين.

اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت العلاقات الإنسانية وأثرها على السلوك التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بمنظمات الأعمال السودانية، بينما تناولت الدراسة الحالية أثر جماعات العمل في السلوك التنظيمي.

### 2/ دراسة عيضة بن سالم بن صالح (2007م)<sup>2</sup>

تناولت الدراسة معوقات فرق العمل في المنظمات العامة.

تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي ما هي معوقات فرق العمل في المنظمات العامة؟، ويتفرع من هذا السؤال عدة أسئلة ما هي المعوقات التنظيمية لفرق العمل؟ وما هي المعوقات القيادية لفرق العمل؟ وما هي المعوقات الشخصية لأعضاء فريق العمل؟. هدفت الدراسة إلى توفير الثقافة التنظيمية الملائمة عن فرق العمل في المنظمات العامة.

افتترضت الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة معنوية بين دعم الإدارة العليا ودرجة نجاح فريق العمل، وبين وضوح أهداف فريق العمل ودرجة نجاحه.

<sup>1</sup>. سلافة عبد المنعم، العلاقات الإنسانية وأثرها على السلوك التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بمنظمات الأعمال، (الخرطوم: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان، 2005م).

<sup>2</sup>. عيضة بن سالم بن صالح حمدان، معوقات فرق العمل في المنظمات العامة، (جدة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، 2007م، الثلاثاء، 2/5/2017م، الساعة 8:22م).

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن النمط القيادي الذي يتسم بالانفتاحية وإشراك الأعضاء في صنع القرارات وتشجيع الأفكار والاقتراحات يحقق الفريق تحت قيادته درجة نجاح عالية، وأوصت الدراسة بالدعم المستمر من الإدارة العليا لفرق العمل، ووضع معايير موضوعية لاختيار أعضاء الفريق.

اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت معوقات فرق العمل في المنظمات العامة بينما تناولت الدراسة الحالية أثر جماعات العمل في السلوك التنظيمي.

### 3/ دراسة مجدي شبيب (2009م)<sup>1</sup>:

تناولت الدراسة دور فرق العمل في إدارة الأزمات.

تمثلت مشكلة الدراسة في دور فرق العمل في التعامل مع الأزمات من خلال إجراء مقارنة بين المستشفيات الحكومية والخاصة، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه فرق العمل وبشكل خاص فريق العمل الطبي في المستشفيات وإدارة الأزمات.

افتترضت الدراسة لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام فرق العمل في المستشفيات وإدارة الأزمات، تختلف المستشفيات الحكومية عن المستشفيات الخاصة اختلاف جوهري من حيث فرق العمل في إدارة الأزمات.

توصلت الدراسة إلى أنه ليس هنالك اجتماعات تتعلق بدراسة الأزمات التي تتعرض لها المستشفى، مستوى نجاح إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة حيث يتوفر التخطيط والتنسيق.

خرجت الدراسة بضرورة الاهتمام بشكل أكبر بفرق العمل وبشكل خاص فريق العمل الطبي، عقد الدورات التدريبية المتعلقة بإدارة الأزمات.

اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت دور فرق العمل في التعامل مع الأزمات من خلال إجراء مقارنة بين المستشفيات الحكومية والخاصة بينما تناولت الدراسة الحالية أثر جماعات العمل في السلوك التنظيمي.

---

<sup>1</sup>. مجد شبيب، دور فرق العمل في إدارة الأزمات، (دمشق ، رسالة ماجستير منشورة، جامعة دمشق، 2009م، الخميس، 2017/5/4م، الساعة 10:22م).

#### 4/ دراسة عبد الهادي أبكر جبريل (2011م)<sup>1</sup>:

تناولت الدراسة أثر العوامل السلوكية على أداء العاملين بإدارات الخدمات التعليمية.

تمثلت مشكلة الدراسة في أثر العوامل السلوكية على أداء العاملين، هدفت الدراسة إلى معرفة المشاكل التي يعاني منها العاملون بإدارات الخدمات التعليمية بالمرحلة الثانوية بمحلية الدويم.

افتترضت الدراسة أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرات العقلية وأداء العاملين، وأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الداخلية وأداء العاملين. من أهم النتائج أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين العلاقات الإنسانية الجيدة وأداء العاملين.

خرجت هذه الدراسة بضرورة الاهتمام بالأفراد الذين يتمتعون بقدرات عقلية كبيرة. كما أوصت بالاهتمام بالعوامل الداخلية للفرد وبالعلاقات الإنسانية الجيدة.

اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت أثر العوامل السلوكية على أداء العاملين بإدارات الخدمات التعليمية بينما تناولت الدراسة الحالية أثر جماعات العمل في السلوك التنظيمي.

#### 5/ دراسة محمود عبود ناصر (2012م)<sup>2</sup>

تناولت الدراسة دور جماعات وفرق العمل في نجاح المنظمات.

تمثلت مشكلة الدراسة في قلة اهتمام الإدارة بدراسة وفهم سلوك الجماعة لديها وقلة الخبرة لديها في التعامل مع تلك الجماعات، هدفت الدراسة إلى كيفية تأثير جماعات العمل على أداء المنظمات.

افتترضت الدراسة أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي وإنتاجية المنظمة.

---

<sup>1</sup>. عبد الهادي أبكر جبريل، أثر العوامل السلوكية على أداء العاملين بإدارات الخدمات التعليمية، (الخرطوم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان، 2011م).

<sup>2</sup>. محمود عبود ناصر، دور جماعات وفرق العمل في نجاح المنظمات، (دمشق، رسالة ماجستير منشورة، جامعة دمشق، 2012م، السبت، 2017/5/6، الساعة 11:22م).

توصلت الدراسة إلى أن فرق العمل تزيد من فرص نجاح المنظمة كونها تقنية وأسلوب حديث يساعد على إدراك وتقبل الآخرين في العمل. وأوصت الدراسة بإعطاء أهمية أكبر لفرق العمل والتحول من نمط الحياة التقليدي إلى العمل الجماعي المعتمد على فرق العمل. اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت دور جماعات وفرق العمل في نجاح المنظمات بينما تناولت الدراسة الحالية أثر جماعات العمل في السلوك التنظيمي.

### 6/ دراسة عليان على رحمة عليان (2014م)<sup>1</sup>:

تناولت الدراسة العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين. تمثلت مشكلة الدراسة في أثر استخدام فرق العمل على أداء العاملين في قطاع الخدمات السودانية في ظل الجوانب السلوكية لأعضاء الفريق، هدفت الدراسة على معرفة العلاقة التي تربط بين استخدام أسلوب فريق العمل كأسلوب إداري وأداء العاملين ومدى تأثير العوامل السلوكية للفريق على تلك العلاقة. افترضت الدراسة أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام فرق العمل كأسلوب إداري وتحسين أداء العاملين. من أهم نتائج الدراسة تفاعل أعضاء فريق العمل ووضوح أهدافهم وتكامل أدوارهم يعمل على خلق العديد من الجوانب السلوكية لهؤلاء الأعضاء. خرجت الدراسة بضرورة قيام المنظمات بموضوع الدراسة ببناء فرق عملها بطريقة علمية ومنهجية وكذلك تدريب العاملين على أسلوب العمل بروح الفريق. اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين بينما تناولت الدراسة الحالية أثر جماعات العمل في السلوك التنظيمي.

---

<sup>1</sup>. عليان علي رحمة، العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين، (الخرطوم: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخرطوم، 2014م).

## 7/ دراسة يوسف علي (2014م)<sup>1</sup>:

تناولت الدراسة واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري. تكمن مشكلة الدراسة في ما واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري عند العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني؟، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني.

يتمحور الفرض الرئيسي لهذه الدراسة في: لا يوجد دور لفرق العمل في تنمية الإبداع الإداري عند مستوى دلالة ( $a < 0.05$ ) لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني.

من نتائج هذه الدراسة يوجد دور لفرق العمل في تنمية الإبداع الإداري عند مستوى دلالة ( $a < 0.05$ ) لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني، يمتلك الأعضاء فرق العمل في وزارة الاقتصاد الوطني عناصر الإبداع الإداري بوزن نسبي (68%). ومما أوصت به الدراسة زيادة اهتمام الإدارة العليا بتدريب قادة وأعضاء فرق العمل لان التدريب خياراً استراتيجياً لإعداد كوادر بشرية مبدعة، ووضع مقاييس موضوعية لقياس مستوى الإبداع الإداري.

اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري بينما تناولت الدراسة الحالية أثر جماعات العمل في السلوك التنظيمي.

## 8/ دراسة عبد الحق علي إبراهيم (2015م)<sup>2</sup>:

تناولت الدراسة دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال.

---

<sup>1</sup>. يوسف على عيسى أبو جريوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري، (غزة: رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأقصى، كلية الإدارة والسياسة، 2014م، الثلاثاء، 8/5/2017م، الساعة 10:8ص).

<sup>2</sup>. عبد الحق علي إبراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال، (الخرطوم: رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان، 2015م، الخميس، 10/5/2017م، الساعة 22:8م).

تمثلت مشكلة الدراسة في دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال، هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة ما بين السلوك التنظيمي وأداء المصارف السودانية، وتحديد دور السلوك التنظيمي وأثره في المصارف المبحوثة. افترضت الدراسة أن البيئة المادية تعدل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

من أهم النتائج أن الهيكل التنظيمي لا يعدل العلاقة بين ضغوط العمل وفاعلية الأداء، وأن البيئة المادية تعدل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي. خرجت الدراسة بضرورة اهتمام المسؤولين في القطاع المصرفي السوداني على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بعناصر السلوك التنظيمي، العمل على زيادة اهتمام العاملين بالأنماط السلوكية الفعالة التي تساهم في تعزيز مكانة المصارف وتطويرها. اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال بينما تناولت الدراسة الحالية أثر جماعات العمل في السلوك التنظيمي.

## هيكل الدراسة :

تحتوى هذه الدراسة على ثلاثة فصول وبكل فصل ثلاثة مباحث، يمكن إيجازها

في الآتي :

المقدمة وتشتمل على الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة. يتناول الفصل الأول جماعات العمل ويحتوي المبحث الأول علي مفهوم الجماعات، أما المبحث الثاني يتناول أنواع الجماعات، والمبحث الثالث يتناول نظريات الجماعات، ويتناول الفصل الثاني السلوك التنظيمي، ويحتوي المبحث الأول مفهوم السلوك التنظيمي، أما المبحث الثاني أهداف السلوك التنظيمي، والمبحث الثالث يتناول محددات السلوك التنظيمي، ويتناول الفصل الثالث الدراسة الميدانية، يحتوي المبحث الأول نبذة عن الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة- فرع شندي، المبحث الثاني يتناول تحليل البيانات، والمبحث الثالث يتناول عرض ومناقشة صحة الفرضيات.

وأخيراً الخاتمة وتشتمل على النتائج والتوصيات ، المصادر والمراجع ، الملاحق .

## الفصل الأول

### الإطار المفاهيمي لجماعات العمل

ويشتمل على المباحث التالية:

المبحث الأول : مفهوم الجماعات

المبحث الثاني : أنواع الجماعات

المبحث الثالث : نظريات الجماعات

## المبحث الأول

### مفهوم جماعات العمل

يعرف Daveis الجماعة بأنها "عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها".<sup>1</sup>

عرف كاتب آخر الجماعة بأنها تجمع عدد صغير نسبياً من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة " وجهاً لوجه" ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالانتماء لعضوية جماعة واحدة. الجماعة هي عبارة عن مجموعة فردين أو أكثر يعتمدون على ويتفاعلون مع بعضهم البعض في أداء وظائف معينة وذلك لتحقيق أهداف مشتركة.

الجماعة تجمع محدود للأفراد تجمعهم أو تربطهم تقاليد وأعراف وعادات يتفاعلون لتحقيق مصلحة مشتركة أو هدف مشترك.

أما شوقي جواد فيطلق لفظ الجماعة على الأفراد المجتمعين والمتعاملين والمتفاعلين فيما بينهم لتحقيق هدف متفق عليه وما زاد عن فرد يعتبر جماعة وتكون أفراد ظاهرة أو ضمنية ولا شك أن الجماعة مهما اختلفت أهدافها ودوافعها فإنها تؤثر في سلوك الفرد و تتأثر به.<sup>2</sup>

تعرف الجماعة بأنها مجموعة من الأفراد يتفاعل أعضاؤها معا لتحقيق أهداف محددة ويتقيدون بأنماط محددة، وتتميز علاقاتهم بالاستمرار.

هي الوحدة الاجتماعية التي تتكون من عدد من الأفراد يتقاسمون قيماً واحدة ويؤدون أدوار متخصصة ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة.

هي عبارة عن فردين أو أكثر يشتركون فيما بينهم بقيم مشتركة تجاه أشياء محددة فالجماعة في تنظيم تعني جميع العاملين الذين يشتركون في قيم محددة والذين يجاهدون من أجل إشباع حاجاتهم من خلال تحقيق أهداف الجماعة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. محمد الصيرفي، إدارة العمل الجماعي، ط1 (الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية، 2008م)، ص11.

<sup>2</sup>. زكي مكي إسماعيل، السلوك التنظيمي، (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة، 2009م)، ص177.

<sup>3</sup>. حسين ناجي عارف، السلوك التنظيمي، ط1 (الأردن: دار يافا العملية، 2001م)، ص ص 87-88.

الجماعة هي مجموعة من الأفراد تنشأ بينهم علاقات مختلفة مستمرة مثل العائلة وجماعات العمل التي تنتمي إليها.<sup>1</sup>

### خصائص الجماعة:

تتمتع الجماعات الأولية وهي جماعات العمل في منظمات الأعمال بعدة خصائص منها:

1. التفاعل أو الاتصال المتبادل:

الاتصال المتبادل بين أفراد الجماعة عنصر حيوي في فعالية الجماعة والاتصال قد يكون بالكلام أو بالإشارة أو بالصورة.

2. أهداف مشتركة:

لابد من وجود هدف لكل عضو من الجماعة من انضمامه لهذه المجموعة وتلتقي أهداف الأفراد مع بعضها لتشكل وحدة في العمل والتوجه يساعد على التفاعل بينها.

3. وجود معايير:

كل مجموعة لديها معايير تحكم سلوك أفراد المجموعة على الأفراد الالتزام بهذه المعايير، فهناك معايير تتعلق بكمية الإنتاج وجودته في إدارة الإنتاج في المنظمة على المثال، وكذلك معايير بخصوص أوقات الراحة وسرعة العمل ومعايير التعامل بين الأفراد.

4. المعرفة بالعضوية:

لابد لكل عضو في الجماعة أن يشعر بهذا الانتماء ويحرص على تنميته حرصاً على تقويته وتفعيله لزيادة أثره في العمل وفاعليته.

5. الحجم:

إن تحديد الحجم المناسب للمجموعة كان مسار نقاش ودراسة وجدل بين الباحثين وفي الغالب أن حجم المجموعة يتراوح بين 4-9 خاصة إذا كانت مجموعة سوق تتخذ قدرات بالمنظمة.

---

<sup>1</sup>. سامح عبد المطلب عامر، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة، ط1 (القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2010م) ص76.

من خصائص الجماعة أيضاً:

1. عدد أفراد الجماعة محدد نسبياً ليسمح بالتفاعل والوعي المتبادلين بين الأفراد.
2. يقوم الأفراد بأدوار متنوعة للعمل على تحقيق هذه الأهداف.<sup>1</sup>
3. لدى هؤلاء الأفراد هدف أو رسالة مشتركة، أي أن الجماعة تتشكل لتحقيق هدف مشترك.
4. يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض في القيام بأدوارهم لتحقيق أهداف الجماعة.
5. كل فرد عضو في الجماعة يعني ويدرك الفرد الآخر.
6. كل فرد في الجماعة يرى نفسه جزءاً من الجماعة.
7. تطور الجماعة قواعد ومعايير تنظيم وتضبط سلوك الأفراد في الجماعة وتحدد ما هو السلوك المتوقع والمرغوب فيه والسلوك الغير مرغوب.
8. الهوية: لكل جماعة هوية أو شخصية اعتبارية تستمد منها وجودها وتميزها عن غيرها من الجماعات.
9. الأهداف: حيث أنه لابد للعمل الجماعي من هدف يحكمه ويوجه مجهوداته.
10. العلاقات: تتكون الجماعة أصلاً نتيجة للاتصال والعلاقات بين عدد من الأفراد.
11. الأدوار عندما تنتظم الجماعة وتستمر، يلعب كل عضو من أعضائها دوراً معيناً ينسجم مع أدوار الأعضاء الآخرين.
12. القيم: يتكون لدى الجماعة كيان من القيم والمبادئ التي تنشرها بين أعضائها وتتعكس هذه القيم على تصرفات الأعضاء فيسيروا على نهجها.
13. العواطف والمشاعر: وكما نلمس في المجتمع الكبير مجموعة من الأحاسيس والعواطف تبادلها الناس تجاه بعضهم فكذاك جماعة العمل تنشأ بين أعضائها عواطف متنوعة من الحب والإعجاب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1 (عمان: دار المسيرة للنشر، 2011م)، ص186.

<sup>2</sup>. محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص ص 22-26.

وهناك خصائص أخرى:

1. عدد أفراد الجماعة محدد نسبياً ليسمح بالتفاعل والوعي المتبادلين بين الأفراد.
2. لدي هؤلاء الأفراد هدف أو رسالة مشتركة أي أن الجماعات تتشكل لتحقيق هدف مشترك.
3. يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض في القيام بأدوارهم لتحقيق أهداف الجماعة.
4. كل فرد عضو في الجماعة يعي ويدرك الفرد الآخر ويرى نفسه جزءاً من الجماعة.
5. لتطور الجماعة قواعد ومعايير تنظم وتضبط سلوك الأفراد في الجماعة.<sup>1</sup>  
وقد حدد سيسل خصائص وسمات جماعات العمل:

1. أن الأفراد يؤدون العمل كفريق.
  2. أن كل فرد يشارك مشاركة فعالة في المناقشات التي تتم.
  3. أن جماعة العمل تحدد أهدافها بطريقة واضحة و تمتلك الموارد الضرورية لانجاز لذلك.<sup>2</sup>
- تتكون الجماعة من فردين أو أكثر.
  - تمتاز بالاستقرار النسبي أي أنها تدوم لفترة زمنية معقولة.
  - وجود أداء أو وسيلة اتصال بين أعضائها مثل اللغة تسهل من عملية التفاعل الاجتماعي بينهم.
  - وجود صورة من التفاعل الاجتماعي المتبادل بين أعضائها التأثير، التأثير، التبادل ويعد التفاعل الاجتماعي من أهم سمات الجماعة.
  - وجود معايير، معتقدات، ميول، اتجاهات، قيم مشتركة تنظم وتوجه أعضاء الجماعة للعمل على تحقيق أهدافها.
- يجب أن يكون هناك دور اجتماعي محدد ومكانه معينة لكل فرد داخل الجماعة ويتم ذلك عن طريق إرساء قدر من البناء والتنظيم الاجتماعي للجماعة.

<sup>1</sup>. حسين حريم، السلوك التنظيمي، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، ب ت )، ص ص 182-183.

<sup>2</sup>. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002م) ص 59.

يجب أن تكون هناك وسائل للضبط الاجتماعي تنظم سلوك أعضاء الجماعة وفقاً لما يمثلوه من معايير.

يجب أن يكون لدى أعضاء الجماعة القدرة على العمل بروح الفريق كوحدة واحدة. يجب أن يكون هناك شعور وإحساس لدى أفراد الجماعة بالانتماء والولاء للجماعة. يجب أن يكون هناك تنسيق وتكامل بين جهود وأعضاء الجماعة حتى لا يحدث تناقض أو تعارض أو ازدواج بين هذه الجهود.<sup>1</sup>

### العوامل التي تؤدي إلى تكوين الجماعة:

الإنسان مدني بطبعه أي لا يستطيع العيش بمفرده لابد أن يعيش داخل جماعة حيث لديه ميل إلى التجمع مع أهداف نوعه ونتيجة لهذا الميل نادراً ما يعيش بمفرده إلا في الحالات القصوى.

منذ نشأة الخليقة على سطح الأرض كان الإنسان البدائي يلتقي من غيره من بني البشر بطريقة تلقائية بدون وعي أو تخطيط مسبق لهذا اللقاء ومن هنا بدأت تظهر أبسط أشكال التجمع الإنساني وكان أهم ما يميز هذا التجمع القرب المكاني بدون يكون هناك أي صورة من صور التفاعل أو أي وسيلة من وسائل الاتصال وأيضاً لا يوجد أي تنظيم يعكس التمايز بين مكانات الأفراد وأدوارهم، ولا توجد لديهم أهداف يسعون إلى تحقيقها.

هذا التجمع تجمع جغرافي أي عبارة عن مجموعة من الأفراد في منطقة معينة فقط وسمي بالحشد. في حالة لقاء الأشخاص مع بعض ويكون هناك تفاعل (تأثير وتأثر) ووجود مصالح وأهداف مشتركة تربطهم ببعض بجانب وجود سلوك أو صلات معينة تميزها عن غيرهم لا تشملهم أو تربطهم هذه الصلات أو يختلفون عنهم في السلوك.

أما في حالة إذا كان مجموعة الأفراد يشتركون فيما بينهم في مجموعة الخصائص المعنية مثل مستوى دخل هؤلاء الأفراد المستوى لا يزيد عن حد معين يطلق عليه فئة (CLASS) وإذا حدث تفاعل بينهم كونوا جماعة يوجد العديد من

<sup>1</sup>. مصطفى كامل أبو العزم عطية، السلوك التنظيمي، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، د.ت)، ص 97.

العوامل التي تؤدي إلى تكوين الجماعة، ومن أشهر هذه التفسيرات المرتبطة بمدى ما تقدمه الجماعة من اشباعات سواء داخل المنظمة أو خارجها، والمتمثلة في:

- الاشباعات التي تتم داخل الجماعة وهي:

1. مدى التجاذب بين أعضاء الجماعة:

يقصد بالتجاذب بين أعضاء الجماعة أن الأشخاص يجذبون إلى من يتشابهون فيما بينهم في الثقافة المتمثلة في القيم والعادات، التقاليد، العرف، القانون، المعتقدات، المستوى الاجتماعي والاقتصادي، السمات النفسية والاجتماعية.

2. الجاذبية لنشاط الجماعة:

قيام الشخص بالانضمام إلى الجماعة التي تشبع هواياه مثل الشخص الذي ينضم إلى نادي معين يمارس بداخله هواياه.

3. الجاذبية لأهداف الجماعة:

ينضم الشخص إلى الجماعة التي يرى أنها سوف تحقق آماله وطموحاته وأهدافه التي يسعى إلى تحقيقها.

- الاشباعات التي تتم خارج الجماعة:

1. الجاذبية لأهداف الجماعة:

الشخص الذي يسعى للانضمام إلى جماعة ذات مذهب سياسي مختلف عن المذهب السياسي لهذه الجماعة المنضم إليها اعتقاداً منه أنه من خلال الانضمام يمكن تكوين علاقات اجتماعية مع رؤساء وقادة الأحزاب الأخرى مستغلاً انضمامه لتلك الجماعة.

2. الجاذبية خارج الجماعة:

تقوم بعض الجماعات بخلق فرصة لأعضائها خارجها تمكنهم من تحقيق أهدافهم فنجد كثير من الأشخاص ينضم إلى هذه الجماعات مثل النادي، النقابة، المؤسسة، المنظمة، ليس لمجرد العضوية ولكن لما تخلقه من فرص سانحة تمكنه من تكوين علاقات اجتماعية تجعله يحصل على امتيازات تمكنه من تحقيق أهدافه خارج الجماعة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سابق، ص100.

## أهداف الجماعة:

يكون للجماعة هدف دون أن يكون هنالك تشابه ظاهر بين الأهداف الفردية بالأعضاء مثل ذلك عدد من الشبان يجتمعون لعمل معين يهدف أولهم من ورائه الحصول على المال اللازم لشراء أدوات ألعاب، ويهدف الثاني لممارسة هوايته المفضلة، ويهدف الثالث إلى أن تتاح له عن طريق العمل للاتصال بالشباب الآخرين الذين يبعده عنهما عادة. وبالرغم من عدم تشابه الأهداف إلا أن الشباب الثلاثة ينجحون في عملهم ويكون لجماعتهم هدف.

وقد يكون من الأفضل أن تعرف هذه الجماعة على ضوء التحليل الفسيولوجي، أي كيف يبدو الموقف بالنسبة لعضو الجماعة. وفي هذه الحالة نتحدث عن وجود هدف جماعي إذا انفق الأفراد إدراكهم لأهداف الجماعة.

يمكن أن نحدد هدف الجماعة عن طريق تحديد درجة الإنفاق بين تقارير الأعضاء عن أهدافهم للجماعة ومن الأفضل أن نعرف الهدف على المستوى الوظيفي الجماعي على أن ننظر إلى أهداف الأفراد بالنسبة للجماعة باعتبارها عوامل محددة لأهداف جماعة معينة بدلاً من أن نحاول تعريف الهدف الجماعي على أنه مجموعة الأهداف الفردية.

هل هدف الجماعة هو الهدف الإجرائي فالأهداف الجماعية قد تختلف اختلافاً كبير من حيث طبيعة علاقتها بالنشاط الجماعي بحيث يتعين التمييز بين الأهداف الإجرائية وهي بناء مستشفى في تاريخ محدد أو الأهداف غير الإجرائية تحقيق رفاهية المجتمع.<sup>1</sup>

## ديناميكية سلوك الجماعة:

إن دراسة سلوك الجماعة وفعاليتها ينبغي أن يكون دراسة متكاملة ومن خلال خصائص الجماعة المتعددة وذلك على ضوء المواقف التي تمر بها هذه الجماعة والتي تشمل:

### • الأبعاد الفردية:

<sup>1</sup>. محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص ص 14-16.

إن وجود الفرد في عضوية الجماعة يجعله يحمل إلى الجماعة صفاته الفردية والتي يكون لها الأثر الكبير والأكيد على سلوكيات الجماعة ككل فأنماط سلوك الفرد المتنوعة من حيث كيفية ردود فعله وتفاعله مع الآخرين وكذلك مهاراته وقدراته كلها تلعب دوراً بارزاً في سلوك الجماعة ككل لأن الجماعة ما هي إلا مجموعة من الأفراد.

#### • العوامل الموقفية:

إن المقصود بالعوامل الموقفية هو تلك العوامل التي تؤثر على سلوك الفرد من خلال الجماعة والتي عادة تكون موجهة ومراقبة من قبل المنظمة التي تنتمي إليها هذه الجماعة.

حيث أن المنظمة قد تخلق حالات ومواقف من خلالها تؤدي الجماعة دورها قبل حجم الجماعة، تركيب الجماعة، وغيرها.

#### • حجم الجماعة:

أظهرت بعض الدراسات أن حجم الجماعة له تأثير على نشاط الجماعة: أ. انجاز الجماعة الصغيرة جداً في شخصين إلى أربعة أعضاء يبدو التوتر، الموافقة، الاستفسار عن رأي، بينما الجماعة الكبيرة التوتر فيها يقل وتظهر المعلومات.

ب. أعضاء الجماعة الصغيرة يظهرون رضا أكبر من الجماعة الكبيرة.

ج. في الجماعة المتساوية العدد في العضوية تتعدد الصعوبات في التوصل إلى الأغلبية.

د. العلاقة بين حجم الجماعة والانجازات يبدو أنه غير حاسم غير أنه يبدو أن يعتمد على نوع المهام المنجزة.

#### • الكثافة الاجتماعية:

سواء كانت فيزيولوجية أو المكان بالنسبة لعضو الجماعة يكون له الدور الكبير في تحديد درجة تفاعل العضو.

ويظهر أثر الكثافة والتركييب الاجتماعي لعضو الجماعة عندما يكون هذا العضو فعال في جماعة المنظمة فموقع المكاتب والإدارات أصبحت ذات تأثير على انجاز الجماعة في الوقت الحاضر.

• نوع المهمات:

يقصد بنوع المهمات هنا هو أن أهداف وأغراض المهمات التي تمارسها الجماعة في المنظمة، فأنواع المهمات كما يرى سيرلاجي:

أ. المهمات الإنتاجية.

ب. مهمات النقاش.

ت. مهمات حل المشكلات.

• تركيب الجماعة:

لقد دلت كثير من الأبحاث أن نوعية الأفراد الذين يشكلون الجماعات يخلقون القوة التي تحدد سلوك الجماعة وانجازاتها.

كما أن الدراسات أوضحت أن العلاقة ما بين تركيب الجماعة وانجازاتها يوصف بالتجانس أو التنافر فكما تجانست الجماعة من حيث صفات أفرادها الشخصية كالحاجات للدوافع كلما كانت نتائج الانجازات متناسقة ومتجانسة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>.ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، ط2 (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1985م)، ص ص 185-186.

## المبحث الثاني أنواع الجماعات

يذهب الكتاب إلى تقسيم الجماعات بعدة صور ومن أشهر التقسيمات التي تشرح الجماعات من حيث كونها رسمية أو غير رسمية ويقصد بالجماعة الرسمية هي تلك الجماعة تأخذ شرعيتها من التنظيم للمنظمة والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة. أما الجماعة غير الرسمية فهي تلك التي تتكون بصورة عفوية ولا ترتبط في أدائها بضرورة تحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

**التصنيف الفردي:** وهذا التصنيف يقوم على أساس المكان الذي نشأت فيه الجماعة مثل:

- أ. الجماعات المتجاورة
- ب. الجماعات المحلية.
- ج. الجماعات القومية.

**التصنيف الثنائي:** وهذا التصنيف يقوم على أساس التقسيم الثنائي إلى الجماعات فاصلة وجماعات متداخلة.

- الجماعات الفاصلة وهي الجماعة التي لا تسمح للفرد فيها بالانتماء إلى جماعة أخرى من نفس النوع في نفس الوقت مثل جماعة الأسر المدرسية، الحزب السياسي ... في حالة عدم السماح للمواطن بازدواج جنسيته في بعض الدول.
- الجماعة المتداخلة وهي الجماعة التي ينتمي أعضائها لجماعات أخرى من نفس النوع فالعضوية فيها مفتوحة واختيارية مثل الجماعات العلمية والجماعات الخيرية والجماعات الفنية.

**التصنيف الثلاثي:** يعتمد هذا التصنيف على الاختيار أو الاجبار في التكوين فتنشأ جماعات غير اختيارية وجماعات مفوضة.

- الجماعة غير الاختيارية: هذا النوع يقوم على العنصر السلالي مثل جماعات الأسرة فالفرد يولد وليس له اختيار في تقرير أي أسرة أو سلالة ينتمي.

---

<sup>1</sup>. احمد ماهر، السلوك التنظيمي، (الإسكندرية: الدار الجامعية، د.ت)، ص 244.

• الجماعة الاختيارية: وهي الجماعة التي يكون عضوية الفرد فيها باختياره ولديه الحرية في الانفصال عن الجماعة مثل جماعات النشاط المدرسي وجماعات النادي.

• الجماعات المفوضة: وهي الجماعة التي تتبع بالاختيار أو الانتخاب وتكون هذه الجماعة ممثلة لعدد كبير من الأفراد مثل اتحاد الطلاب مجال الإدارة، مجال الشعب.<sup>1</sup>

### التصنيف الرباعي:

يقوم هذا التصنيف على أساس العلاقة الجماعة بالجماعات الأخرى وينقسم إلى:

- جماعات غير اجتماعية: وهي الجماعات التي ترفض أن تكون جزء من المجتمع الكبير وتعيش في عزلة مثل سكان الواحات المنعزلة.
- الجماعات شبه اجتماعية: وهي الجماعات التي تتشارك بقدر من الحياة الاجتماعية من أجل مكاسبها وليس للصالح العام مثل بعض الجماعات الرأسمالية.<sup>2</sup>

### فرق المشروعات:

مجموعة من الأفراد يتم استدعائهم بواسطة المنظمة لإنجاز مشروع أو مهمة محددة مثل بناء موقع أو تقديم منتج جديد.

### الجماعات الوظيفية:

هي جماعات رسمية تنشأ داخل المنظمة وتحدد العلاقات بين أعضائها من خلال الهيكل التنظيمي أو الوصف الوظيفي وتتكون هذه الجماعات من الرئيس والمرؤوسين يكون هدفها هو أداء العمل الوظيفي للجماعة ومن أمثلة هذه الجماعات الإدارات والأقسام التي تضم رئيس و مجموعة من العاملين.

<sup>1</sup>. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، ( الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002م)، ص 34.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص ص 95-96.

## جماعات المهام الخاصة:

فهي جماعات يتم تشكيلها بواسطة الوصف التنظيمي وهي قد تكون دائمة أو مؤقتة وتتكون من رئيس ومرؤوسين ويكون هدفها هو أداء عمل وظيفي دائم ومن أمثلتها لجنة المشتريات الخارجية وجماعات تخطيط المشروعات والبرامج.

## جماعات الصداقة و الاهتمامات الخاصة:

وتنشأ هذه الجماعات بسبب وجود تشابه في خصائص الأفراد كالاهتمامات المشتركة والسن والمعتقدات السياسية وقد تكون رسمية ولها أهداف تتمشي مع أهداف المنظمة وقد تكون غير رسمية ولها أهداف تتعارض مع أهداف المنظمة ومن أمثلتها نقابة العمل ونادي الشركة أما الجماعات غير الرسمية أمثلتها جماعات الأصدقاء والشلل.<sup>1</sup>

## الجماعات الأولية:

وهي تلك الجماعات التي ينتمي إليها الفرد ويتفاعل معها بصفة مستمرة ولا تأخذ غالباً الصفة الرسمية مثل الأسرة.

## الجماعات الثانوية:

وهي تلك الجماعات التي ينتمي إليها الفرد ويتفاعل مع أعضائها في علاقات ذات درجة اقل من حيث الاستمرارية بالمقارنة مع الجماعات الأولية تميل إلى أن تكون رسمية.

## جماعات الطموح:

وهي تلك الجماعات التي ينتمي إليها الأفراد ولكن يتطلعون إلى أن يكونوا أعضاء فيها.

## الجماعات الانفعالية:

وهي تلك الجماعات التي تنشأ وقتياً والتي لها قيم وأنماط لا يميل إليها الفرد أحياناً ولا ينتمي إلى عضويتها مثال ذلك قد يرفض احد الأفراد الانتماء إلى الجماعة من الشباب أو لا ينتمي أن يكون عضواً في جماعة تخريبية في المنظمة التي تعمل فيها.

<sup>1</sup> احمد ماهر، مرجع سابق، ص245.

أظهرت الدراسات الحديثة في دراسة الجماعة في بيئة العمل أهمية كبيرة لأنواع الجماعات التي تمثلها الأفراد العاملين في المؤسسة العامة وقد تحددت كما يلي:

1. الجماعة الرسمية: وهي الجماعات التي يتم إنشائها بمقتضى قرار من سلطة رسمية أو قانونية بغرض تحقيق هدف معين.

2. الجماعة غير الرسمية: وهي الجماعة التي يسعى أفرادها إلى تكوين مجموعة من العلاقات خارج إطار العلاقات الرسمية. وذلك لأن العلاقات الرسمية ونشاطاتها لا تشبع في الأفراد جميع احتياجاتهم ومن هنا يسعى هؤلاء الأفراد إلى تكوين هذه العلاقات الرسمية.<sup>1</sup>

وفيما يلي أنواع الجماعات:

1. الجماعة الأولية: هي جماعات تمتد صلاحيتها طوال حياة الفرد ومن أمثلتها الأسرة.

2. الجماعات الثانوية: وهي الجماعات التي ينتمي إليها خلال حياته كجماعة المدرسة أو جماعة العمل.

3. الجماعات الكلية: وهي الجماعة التي ينتمي إليها الفرد كلياً كجماعة لاعبي كرة القدم.

4. الجماعة الجزئية: وهي الجماعة التي ينتمي إليها الفرد جزئياً كالنقابة والنادي.

5. الجماعة الدائمة: وهي الجماعات التي ينتمي بصفة مستمرة وتعتمد على درجة الاستقرار ونوعية السلوك الصادرة عن الفرد.

6. الجماعة المؤقتة: وهي الجماعات التي تنشأ وينتمي إليها الفرد بصفة مؤقتة ثم يتصرف بعد ذلك كعضو.

7. الجماعات الرسمية: وهي الجماعات التي تتكون بعلاقات رسمية.

8. الجماعات غير الرسمية: وهي تلك التي تتكون وفق علاقات غير رسمية كجماعات الأصدقاء والشلل التي تجدها في الحي.

9. الجماعات المتماسكة: وهي الجماعات التي تربطها صلات قوية كالجماعات الدينية.

---

<sup>1</sup> ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص 181.

10. الجماعة الطبيعية: وهي الجماعات التي ينتمي إليها الأفراد تلقائياً.  
11. جماعة المكونة: وهي جماعة تكون نتيجة ظروف وعوامل استدعت قيامها كاللجان.

12. الجماعة الإجبارية: وهي الجماعة التي يجد الفرد نفسه عضو فيها دون أن يكون له اختيار في ذلك كجماعة العمل بالمصلحة.

13. الجماعة الحرة: وهي الجماعة التي تتكون من الأفراد ويكون للعضو فيها حرية الاستمرار أو تركه.<sup>1</sup>

لقد حاول saybs أن يميز بين جماعات العمل وان يصنفها طبقاً لسلوكها خاصة أي طبقاً للأساليب التي تستخدمها كحل مشكلاتها اليومية. واستطاع أن يميز بين أربعة نماذج كجماعات العمل مستنداً على ذلك على معلومات جمعت عن طريق الملاحظة والمقابلة أجريت على 300 جماعة عمل في ثلاثين مصنع بأمريكا وقد توصل الباحث إلى أنواع الجماعات التالية:

أ. الجماعة السلبية: (مثل كثير من العمال غير المهرة) ونقل فيها المعارضة والشكاوي وتتميز بقيادة غير واضحة ويوجد داخلية ضئيلة. وهي لا تعتبر في نظر الإدارة جماعات تعاونية أو جماعات على مستوى عالي من الإنتاج. كما أنها تلعب دوراً بسيطاً في الأعمال النقابية.

ب. الجماعة الضالة: ( كعمال خطوط تجميع السيارات) وهي أكثر اتحاداً من المجموعة الأولى كما أنها أكثر نظاماً ولكن أعضائها لا ينضبطون تجاه السلوك الذي لا يتفق مع أهدافهم الواضحة. وغالبا ما تكون القيادة فيها على درجة من التركيز وهي تعتبر في نظر الإدارة جماعات متمردة غير راضية.

ت. الجماعات الإستراتيجية: تتميز بأعلى مستويات النظام وكثير ما تمارس ضغوط كثيرة بطريقة مستمرة ورشيدة تأكيداً لمصالحها الخاصة وعلى درجة عالية من الوحدة الداخلية كما تشارك مشاركة فعالة في أنشطة النقابات وتكون مصدر لقيادات عديدة.

<sup>1</sup> زكي مكى إسماعيل، مرجع سابق، ص ص 183-184.

ث. الجماعة المحافظة: (كصناع الملابس) وهي أكثر الجماعات ثباتاً وأعلاها من حيث الوحدة الداخلية وتعتبر في نظر الإدارة أكثر العاملين رضاء. وهي عادة ما تستخدم ضغوط رادعه لأنصاف بعض المطالب الخاصة كما أنها اقل ايجابية فيما يتعلق بأعمال النقابة.<sup>1</sup>  
يصنف ليونارد الجماعة إلى:

1. الأمرة ( القيادية): ومهمتها اتخاذ الأوامر وإصدارها وتستخدم في المؤسسات العسكرية وللجماعة تنظيم رسمي وشكل هرمي وهي تركز علي أتباع الأوامر.
  2. جماعة المهمة: توجد مهمة أو مشروع محدد وتركز علي العمل والانجاز.
  3. جماعة المصلحة: وتركز علي الجماعة نفسها والسبب الرئيسي لإنشاء الجماعة هو وجود مصالح مشترك بين الأعضاء.
  4. جماعة الصداقة: وتوجد الجماعة لان بين أفرادها أشياء مشتركة مثل السياسة، العرف، العمر، الاهتمامات.<sup>2</sup>
- ومن أهم جماعات العمل الرسمية:**

1. الجماعة الوظيفية: تتكون كل جماعة من جميع الأفراد الذين يخضعون لإشراف وتوجيه رئيس واحد.
2. جماعة وفريق العمل: وتتكون الجماعة غالبا من عدد أفراد في نفس الدائرة تشكل لإنجاز مهمة أو مشروع معين.
3. فريق عمل مؤقت: تشكل هذه الجماعة من ممثلين عدة وحدات تنظيمية مختلفة لإنجاز مهمة أو حل مشكلة معينة.
4. اللجان: وهي جماعة تشكل من ممثلين من عدة وحدات تنظيمية لمعالجة قضايا ومشكلات ذات صفة استمرارية.
5. جماعات الصداقة والزمالة: يميل الأفراد المتشابهون في العمر والخبرة والتعليم وغيرها لتكوين جماعة وهي ظاهرة عالمية.

<sup>1</sup> شطى امينة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدناميكية جماعة العمل، ( الجزائر: رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خضير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2013م)، ص 86.

<sup>2</sup> . حسين حريم، مرجع سابق، ص 183.

6. جماعة الضغوط والمصلحة المشتركة: هذه الجماعات تسعى لتحسين أوضاع الأفراد المنتسبين لها في الرواتب والتأمين الصحي.

7. الجماعات غير الرسمية: وهذه الجماعات تنشأ طواعية وتلقائياً بين الأفراد في المنظمة نتيجة للتفاعل فيما بينهم. وليس بقرار من أي سلطة كانت وتجمع هؤلاء الأفراد مصالح واهتمامات مشتركة.<sup>1</sup>

### الجماعات الرسمية Formal Groups:

تتكون هذه الجماعات من داخل المنظمات الرسمية للقيام بأداء مهام أو وظائف معينة لتحقيق الأهداف التي من أجلها أنشئت هذه المنظمات بموجب قرار من سلطة رسمية أو قانون. داخل هذه الجماعة يظهر بوضوح تقسيم العمل ويتم تحديد دور كل عضو وفقاً لطبيعة وظيفته.

أهداف هذه الجماعة تكون متمشية مع أهداف المنظمة كما يحدد داخلها طبيعة الاتصال بين الأفراد سواء مع ممثلي السلطة فيها الأعلى مركزاً أو المرؤوسين من أعضائها.

داخل الجماعة الرسمية لا يسمح بتبادل العواطف والمشاعر وتكون علاقات الإنسانية الأكثر عمقاً بالرغم من أنها تحدد السلوك المتوقع من كل عضو، ويمكن التمييز بين نوعين من الجماعات الرسمية وفقاً لمدي الديمومية والاستمرار وهم:

1. جماعات رسمية دائمة: تتمثل هذه الجماعة في فريق الإدارة العليا، الجماعات الاستشارية، جماعات العمل في الإدارات المختلفة، اللجان الدائمة.

2. جماعات رسمية مؤقتة: تتمثل هذه الجماعات في اللجان والفرق التي يتم تكوينها لتنفيذ مهمة أو عمل معين ثم تحل هذه اللجان بعد تنفيذ المهمة مثل لجنة لتعيين موظفين جدد بالمنشأة.<sup>2</sup>

### الجماعات غير رسمية:

تتكون هذه الجماعات داخل المنظمات الاجتماعية بطريقة تلقائية بسبب تواجد الفرد داخل المؤسسة لفترة طويلة وتجمع هذه الجماعات الأفراد في ترابط اجتماعي

<sup>1</sup>. حسين حريم، نفس المرجع، ص 185.

<sup>2</sup>. مصطفى كامل ابو العزم عطية، مرجع سابق، ص 104.

وعلاقات إنسانية لإرضاء وإشباع حاجاتهم وعن طريق تفاعل أعضاء هذه الجماعات مع بعضها يتم الحوار وتبادل الأحاديث والآراء وحل المشكلات.

### جماعات الأصدقاء:

تتكون العديد من الجماعات نظراً لأن الأعضاء يمتلكون أو يسعون إلى تحقيق شي مشترك مثل السن أو النوع أو الاتجاهات السياسية مثل هذه الجماعات غالباً ما تمتد أنشطتها خارج حدود المنظمة.

تتكون هذه الجماعات بسبب وجود تقارب في الصفات.

### جماعات المصلحة:

قد يجتمع الأفراد غير المنتمين إلى نفس مجموعة العمل الرسمية معاً لتحقيق بعض المصالح أو الأهداف المشتركة ومن أمثلة جماعات المصالح هذا التجمع بين العاملين يتكون بغرض تشكيل جهة موحدة أمام الإدارة بقية الحصول على مزيد من المزايا مثل زيادة الأجر أو تحسين ظروف العمل<sup>1</sup>.

يتم تكوين هذا النوع من الجماعات الغير رسمية من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

### الجماعات المرجعية:

هذا النوع من الجماعات يفضلها الفرد ويتطلع إلى الانتماء إليها. يلعب الفرد دور داخل الجماعة المرجعية أحب الأدوار الاجتماعية لنفسه وأكثرها إشباعاً لحاجاته ويشترك أعضائها دوافعهم ومستوي طموحهم.

1. جماعات عضوية: هذه الجماعات ينتمي إليها الفرد وتتضمن:

أ. جماعات المواجهة الصغيرة: يسودها الارتباط الفعلي والتفاعل الاجتماعي المباشر أوجه كوجه مثل الأسرة.

ب. جماعات ينضم إليها الفرد دون حدوث أي تفاعل اجتماعي مباشر مع أعضائها مثل الانضمام إلى حزب سياسي.

2. جماعات آلية: هذا النوع من الجماعات ينضم إليها الشخص بصورة آلية أي لا

دخل لإرادته في الانضمام إليها ولكن ينضم إليها بحكم الظروف معينة مثل

السن - الجنس.

<sup>1</sup>. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص453.

3. الجماعات الأولية: يكون الاتصال بين أعضاء هذه الجماعات قوي ومباشر وفي أغلب الأحوال يقل حجم الجماعة عن 20 عضو والعلاقات بينهم مباشرة وثيقة ويسودها الحب والانصياع لمعاييرها.<sup>1</sup>

يمكن تقسيم الجماعات إلى مجموعات رسمية ومجموعات غير رسمية. المجموعة الرسمية هي المجموعة التي يعمل أفرادها بشكل من الاستغلال الإداري لأداء عمل أو مهمة معينة من أجل تحقيق أهداف تنظيمية. والمجموعات الرسمية أما أن تكون مجموعة في أحد الأقسام أو الوحدات التنظيمية تعمل تحت إشراف احد الرؤساء لتنفيذ هدف أو أهداف محددة وتسمى عادة مجموعة الأمر وأما أن تكون مجموعة عمل من بعض الأفراد من أجل تنفيذ مهمة معينة أو مشروع معين وتسمى هذه المجموعة مجموعة المهمة.

أما المجموعة غير الرسمية في مجموعة من الأفراد يلتقون وجهاً لوجه من أجل تحقيق أهداف خاصة بهم مجتمعه. وقد تتلاقى هذه أهداف الخاصة مع أهداف خاصة بهم مجتمعه وقد تتلاقى هذه أهداف الخاصة مع أهداف المنظمة أو تتعارض حقيقتها مع تحقيق أهداف المنظمة، وهي عادة لا تخضع للهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة.

ومن الحاجات التي تشعبها المجموعة غير الرسمية لأعضائها حاجة الأمن وحاجات الاجتماعية وحاجات احترام الذات حيث تقدم الحماية لأعضائها وبعض المجموعات غير الرسمية تمثل مجالاً لمزاولة دور القيادة لبعض الأفراد وقد لا يتاح ذلك لهم في التنظيم الرسمي، كما أن المجموعة غير الرسمية تجعل الأفراد متماسكين في مواجهة ضغوط المجموعات الخارجية الأخرى.<sup>2</sup>

الجماعات الغير رسمية هي الجماعات التي تنشأ تلقائياً بين الأفراد الذين تربطهم مصلحة مشتركة وتدفعهم هذه المصلحة إلى المطالبة بها أو الدفاع عنها ولذا فإن الجماعة غير الرسمية تمارس تأثيراً ملموساً على سلوك أعضائها في مكانات عملهم، وتتكون الجماعة غير الرسمية من القائد والأفراد المكونين لها.

<sup>1</sup> مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سابق، ص 108.

<sup>2</sup> انس عبد الباسط عباس، مصدر سابق، ص 184.

وتجدر الإشارة إلى أن الجماعة غير الرسمية لا تتقيد بقائد واحد بل توزع أدوار القيادة بين أكثر من عضو حسب الموقف الراهن حيث قد تربي الجماعة شخصاً معيناً هو الأصلح للتكلم باسمها في موقف معين وشخصاً يكون أكثر إصلاحية للنيابة عنها في موقف مختلف.<sup>1</sup>

بالرغم من أن النظرة العامة لمجموعات العمل غير الرسمية بأنها تنتشر في فئات العاملين في مجال الإنتاج والأعمال الكتابية إلا أنها قد تنشأ في الحقيقة في أي مستوى تنظيمي مثال لذلك:

خمسة من العاملين أو المشرفين في إدارة التسويق يلتقون مرة واحدة في الشهر لتبادل وجهات النظر والبحث عن مداخل لمعالجة المشكلات المشتركة. أربعة من مشغلي الحاسب يلتقون كل أسبوع ثلاث مرات لممارسة الرياضة قبل وقت العمل.

وبصفة عامة فإن الجماعات غير الرسمية تربطها صلات عمل واحد وظائفها الرئيسية تكمن في سد الثغرات التي يتركها التنظيم الرسمي. الفراق الرئيسي بين الجماعات الرسمية والجماعات غير الرسمية يكمن في أن الأولى تنشأ بشكل مخطط بينما تستمد مجموعات العمل الغير رسمية أهميتها من ذاتها.<sup>2</sup>

**المجموعات الوظيفية:**

والتي تعرف عادة بالمجموعات الرسمية حيث يمتد تحديدها بقرار من السلطة الرسمية في التنظيم وان علاقتها مع بعضها البعض محددة وفقاً لسياسات الشركة ونظم وقواعد العمل فيها، وهي التي تعبر عنها أقسام الخريطة التنظيمية. فالمجموعات الوظيفية هي الوحدات التي تكون في مجموعها الهيكل الرسمي للتنظيم وتعرف بالإدارات والأقسام والورش.

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 180.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 452.

## فرق العمل:

وتتكون عادة من أجل انجاز مهمة أو عملاً أو مشروعاً محدداً وعند تحقيق الهدف المطلوب ينتهي أمر الفريق وقد يتكون فريق العمل من أفراد ينتمون إلى أقسام أو إدارات مختلفة.

فالشركة التي تعمل في مجال الطائرات مثلاً قد تجد ضرورة تكوين فريق يختص بعضهم بالتصميم وآخرون بالبناء وغيرهم.

## فرق الميول والصدقة:

كثير ما تتكون الفرق بسبب ميول مشتركة بين أفرادها أو لصدقات قامت بينهم، بمعنى آخر أن أعضاء الفريق يترابط باهتمامات مشتركة في المعتقدات والأنشطة. فالجماعة الوظيفية في الشركة التجارية مثل قد تكون أيضاً فريق صداقة عندما يكون الأعضاء في رحلة صيد ترفيهية. إلا أن القائد غير الرسمي أو الشخص الذي يتمتع باحترام الأعضاء وتقديرهم في مجال الصيد قد لا تحتل نفس المستوي من الاعتراف عندما يعود الفريق إلى مكان العمل الرسمي.

## اللجان:

وهي فرق عمل مؤقتة يتم تشكيلها عادة لدراسة موضوع أو موضوعات معينة بالإضافة إلى العمل الرسمي الأصلي لكل عضو من أعضائها. وتعتبر اللجان أكثر أنواع الجماعات الصغيرة استعمالاً في المؤسسات المتوسطة والكبيرة على اختلاف أنواعها كـلجنة المشتريات ولجنة الجرد وغير<sup>1</sup>.

حيث تكلف مجموعة بدراسة موضوع معين من خلال جمع وتبويب وتحليل المعلومات لصنع القرار، وقد تكون اللجنة مؤقتة لبحث موضوع محدد أو تكون دائمة لمعالجة مشكلات يتكرر حدوثها ويتميز عمل اللجان بالتفاعل الفكري بين أعضائها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي ، ط4 (عمان: دار الفكر، 2010م)، ص 179.

<sup>2</sup>. نهى مدثر بحيري ، نظم دعم القرار ، ط1(السودان: الدار الجامعية، 2008) ، ص 59.

## المبحث الثالث نظريات الجماعات

### كيف تنشأ الجماعات:

عادة يتم إنشاء المجموعات الرسمية نتيجة لقيام الإدارة بوظيفة تنظم أوجه نشاطها من أجل العمل على تحقيق أهداف المنظمة وعلى هذا فتكوين الجماعات الرسمية يكون بموجب قرارات إدارية تصدر من إدارة المنظمة وبموجب هذه القرارات يتم تحديد الهدف من المجموعة الرسمية ومسؤوليات وسلطات كل فرد وتحديد خطوط الاتصال الرسمية بالأفراد والمجموعات الرسمية.

### الأبعاد الهيكلية:

هيكل الجماعة ونظرية الانجاز:

إن معرفة هيكل الجماعة يتطلب إلقاء الضوء على إحدى النظريات التي تناولت هذا الموضوع بشيء من التفصيل وهذه النظرية تسمى نظرية ستوقدل لبناء الجماعة والانجاز.

وهذه النظرية تهتم بالأفراد الذين يضعون عضوية الجماعة ويساهمون فيها، وتشمل الأبعاد الآتية:

- مدخلات الفرد السلوكية.
- المتغيرات المتوسطة بالهيكل.
- مخرجات الجماعة والانجازات.
- مدخلات الفرد (العضو) السلوكيات:

تظهر مدخلات الفرد العضو في سلوكياته والتي تتمثل في التوقعات ، التفاعلات، الانجازات، وهذه الفعاليات الثلاث تبدأ بمدخلات الفرد العضو في الجماعة ومن خلال المتغيرات المتوسطة في الهيكل التنظيمي للجماعة في منظمة العمل تتحول إلى مخرجات للجماعة، فالتفاعل يعني هنا الموقف الداخلي للعلاقات بين الأفراد الذين يشكلون الجماعة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص 191.

• المتغيرات المتوسطة "الهيكالية":

وهي نتيجة لمداخلات الفرد العضو السلوكية وتشتمل على الهيكل الرسمي للمنظمة، فالهيكل الرسمي يحتوي على الفعاليات الفردية الحالية عند الفرد وأنماطه السلوكية التي يمتاز بها.

• مخرجات الجماعة والانجازات:

يعني بانجازات الجماعة أو مخرجاتها والروح المعنوية التي تتمتع بها توحيدها كجماعة عاملة وفعالة.<sup>1</sup>

تتوقف فاعلية الجماعة على عدد من العوامل:

1. حجم جماعة العمل:

حيث اتضح من الدراسات أنه كلما كان حجم الجماعة صغير كلما كانت أكثر فاعلية.

2. عدد أعضاء الجماعة:

لوحظ أن الجماعة التي يكون عدد أعضائها زوجياً يقبل القسمة على 2 تتخذ قرارات أكثر دقة ولكن الجماعة الفردية التي لا تقبل على 2 أسرع في انجاز العمل من غيرها.

3. طبيعة ونوع العمل:

كلما كانت الجماعة متجانسة (أي يتشابه الأعضاء من حيث العمر والتعليم) كان ذلك أفضل إذا كان العمل الأهداف تتطلب تعاون مشترك وتستبعد الصراعات، بينما تكون الجماعات غير المتجانسة أكبر فاعلية إذا كانت الأعمال مركبة.

4. الموقع والتماسك:

كلما كانت الجماعات متقاربة وفي موقع واحد كلما كانت أكثر تماسكاً وتعاوناً وتفاعلاً وفاعلية عن تلك البعيدة عن بعضها، فالتماسك والانسجام بين الجماعات يؤدي إلى ظهور لغة التخاطب فيما بينها ومجموعة من المعايير للسلوك.

<sup>1</sup>. ناصر محمد العديلي، المرجع السابق، ص193.

## عناصر الجماعة:

1. أنها تحتوى على أكثر من شخص.
  2. إن العلاقة بين أعضاء تكون مستمرة ودائمة.
  3. بعض أعضاء الجماعة أكثر تأثير من غيرهم.
  4. هذه الجماعات لديها أنماط وقيم تقوم بإرشاد السلوك فيما بين أعضاء الجماعة.
  5. هناك أهداف هامة تخدم بهذه الجماعة.
  6. أعضاء الجماعة يدركون أنفسهم كوحدة مميزة.
  7. الاتصال بين الجماعة يكون له معنى.
  8. التلاحم والتناسق بين أوجه نشاط الجماعة،
- إن الهدف من وجود الجماعة هو إشباع حاجات أفرادها وذلك للوصول إلى الأهداف المشتركة.

وعلى ضوء هذه الأهداف نجد أن للجماعات حاجات تسعى إلى إشباعها عند أفرادها وهذه الحاجات تتمثل في:

- 1/ الحاجات الاجتماعية:
  - الانتماء إلى الجماعة والمجتمع.
  - العلاقات بين الزملاء وتكوين الصداقات.
- 2/ إثبات الذات: وهي الحاجات التي تسعى الجماعة من خلالها إلى تحقيق وإثبات ذوات أفرادها من خلال إشباع طموحاتهم ورغباتهم.
- 3/ التفهم والمشاركة الوجدانية: وهي الحاجات التي من خلالها تفهم رغبات أفرادها وتدرک مشاكلهم وتزرع روح المشاركة الوجدانية والثقة بينهم.
- 4/ الجماعة كمرشد للسلوك المقبول.
- 5/ فرص الخلق والابتكار والإبداع: فالجماعة لا تقف عند إشباع حاجات أفرادها فهي تسعى إلى تفجير طاقاتهم.
- 6/ المساعدة في حل مشاكل العمل.
- 7/ الدفاع عن مصالح الأعضاء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. ناصر محمد العديلي، المرجع السابق، ص ص 179-181.

## الأسباب التي تؤدي إلى تماسك الجماعة :

1. مدى كثافة التفاعل بين أعضاء الجماعة فكما زاد أدى إلى زيادة تماسك وترايط الجماعة وزيادة انتماء الأعضاء للجماعة والحفاظ علي تماسكها واستمراريتها.
2. مدى جاذبية الأنشطة والأعمال التي تقوم بها الجماعة فكما كانت هذه الأنشطة والأعمال والهوايات أكثر جذبا للأعضاء وتلاءم مع قدرات واستعدادات العضو وميوله ودوافعه وسماته الجسمية والنفسية والاجتماعية والعقلية أدى إلى حفظ الأعضاء الجماعية علي تماسكها واستمراريتها .
3. مدى ما تحققه العضوية في الجماعة من إشباع العضو ورغباته وميوله وأهدافه فكما تحقق ذلك بدرجة كبيرة للعضو سوي داخل الجماعة أو خارجها أدى ذلك إلي مزيد من تماسك الجماعة والحفاظ علي هذا التماسك .
4. مدي حجم الجماعة ففي الجماعات الصغيرة الحجم يزداد فيها التماسك عن الجماعات كبيرة الحجم ويرجع ذلك إلي أن التفاعل بين أعضاء الجماعة يكون كبير بعكس أعضاء الجماعة الكبيرة الحجم .
5. مدي استقرار الجماعة يوجد علاقة ذات تماسك الجماعة والمقصود بالاستقرار عدم تغيير الجماعة .
6. مدي التنافس بين الجماعة والجماعات الأخرى سواء داخل المؤسسة أو خارجها.
7. مدي ضغوط الإدارة أو الضغوط الخارجية حيث يزداد تماسك الجماعة كما كان هنالك ضغوط من الإدارة فيبذل الأعضاء قصارى جهدهم للحفاظ علي الجماعة<sup>1</sup>.

## تطور نماذج الجماعة:

تمر الجماعات بعدة مراحل منذ نشأتها حتى تصل إلى مرحلة استقرار الجماعة، وقد اختلف الكتاب أيضاً حول النماذج المختلفة للجماعة أثناء تطورها، وقد اقترح شبيرد ويرادفورد عدة نماذج لتطور الجماعة خلال فترة من الزمن حيث تنتقل الجماعة من تشكيلها حتى نضوجها بخمس مراحل:

<sup>1</sup> . مصطفى كامل أبو العزم، مرجع سابق، ص ص 101-102.

1. تشكيل الجماعة:

وهي تعتبر مرحلة التعارف بين الأعضاء.

2. تبعية الجماعة:

بعد مرحلة التشكيل تنتقل الجماعة في الغالب إلى مرحلة الاعتماد على الإجراءات أو القائد أو العمل والتبعية في هذه الحالة تعطي الجماعة نوع من الأمان خاصة في مراحل التطور الأولى.

3. القدرة على حل المشكلة:

وهنا تبدأ الجماعة في الاعتراف بالحقيقة بأن هناك أفراد مختلفين ولديهم إمكانيات مختلفة داخل الجماعة، وهذا في حد ذاته مشكله.

4. دور الاختلافات:

بعد إقرار الاختلافات الفردية بين أعضاء الجماعة فإن هذه الاختلافات تلعب دورها ووظيفتها داخل الجماعة.

5. النضوج:

بعد ذلك تدخل الجماعة إلى مرحلة الاعتماد المتبادل بين أعضائها وهي مرحلة النضوج للجماعة حيث تستطيع الجماعة أن تقوم بصنع واتخاذ القرارات بكفاءة. وهناك نموذج آخر لتطور الجماعة، حيث يتم انتقال الجماعة خلال الانفعال والإحساس تماماً مثل ثورة الأفراد انفعالياً وهذه المرحلة هي:

أ. مرحلة الثقة:

ففي هذه المرحلة يتم اكتشاف مدى الارتباط بين أعضاء الجماعة والتعرف على مدى قوة القائد لتحديد ملامح شخصية كل عضو من حيث اعتباره صديق أم عضو متعاون أم منافس وذلك لوضع أساس للثقة أو الثقة.

ب. مرحلة تأكيد الذات:

حيث أن أعضاء الجماعة لديهم أهداف شخصية وحاجات يريدون استبعادها فإن هؤلاء محاولات للوصول على القيادة.

ج. مرحلة المودة أو الصداقة:

بعد حل مشكلة الثقة وتأكيد الذات فإن الفرد يبحث عن المشاركة الكاملة لمن يحب وهو يحدث داخل الجماعة حيث يتحقق الأعضاء من غاياتهم ببعضهم البعض والأهداف العامة للجماعة.

د. مرحلة التطابق أو التماثل:

هنا يحاول أعضاء الجماعة التأكيد على قبولهم مرحلة المودة والصداقة أنهم أصبحوا جزء من جماعة متماسكة وبالتالي لن يفقدوا حقوقهم في مواجهة الانفرادية وتعظيم ذات الفرد.

هـ. مرحلة التوازن:

فالجماعة الناضجة هي التي يتم فيها التوصل إلى حلول مرضية في المراحل السابقة ومن ثم فإن الفروق الفردية للأعضاء ليست مجال للصراع حيث الثقة والشعور بالمودة تسمح بالتغيير عن هذه الفروق والعمل يفتح وبصورة بناءة.<sup>1</sup>

**تكوين الجماعات وتشكيلها:**

تلعب الجماعات دوراً هاماً وحيوياً في حياة الفرد لان انتماء للجماعة يمكنه من إشباع حاجاته ورغباته كما يمكنه من تحقيق أهدافه، كما أن الجماعة التي ينتمي إليها الفرد تقوم بتوجيهها نحو معرفة القيم والمعايير الاجتماعية وهناك العديد من الأسباب التي تدعو إلى تشكيل وتكوين الجماعات من أهمها:

1. يتحد الأفراد أو يتم جمعهم لانجاز أعمال ومهام محددة.
2. يتحد الأفراد أو يتم جمعهم سوياً لحل مشاكل يصعب حلها بواسطة فرد واحد.
3. يتحد الأفراد أو يترابطون للتشابه في الصفات.
4. يتحد الأفراد لأن في الاتحاد قوة مما يساهم في حماية أنفسهم من مخاطر العمل.
5. يتحد الأفراد لأن الجماعة لا تشبع احتياجاتهم بالانتماء والترابط الجماعي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. إبراهيم إبراهيم بسيوني وآخرون، السلوك التنظيمي، (طنطا: دن، 2005م)، ص ص 197-199.

<sup>2</sup>. أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 246-247.

## نظريات الجماعة:

### نظرية القرار:

غالباً ما تكون مجموعات الأفراد المتقاربين في المكان مجموعات غير رسمية أو رسمية فغالباً ما ينضم الأفراد الذين يسكنون في منطقة واحدة لإحدى المجموعات التي في منطقتهم ونادراً ما ينضمون أو يكونون مجموعات في منطقة أخرى بعيدة عن منطقتهم.

### نظرية التوازن:

وتنسب هذه النظرية إلى ينوكميا وتعني أن انجذاب الأفراد لبعضهم البعض يستند إلى اتجاهاتهم المشتركة تجاه أهداف أو أشياء معينة، وبمجرد تكوين تلك العلاقة بين الأفراد فإنها تجاهد في سبيل الوصول إلى توازن بين الانجذاب والاتجاهات المشتركة وإذا لم يوجد ذلك التوازن تستعيد المحاولات لتحقيق الأهداف وإن فشلت تلك المحاولات فإن العلاقة عادة يكون مصيرها إلى الزوال.

### نظرية التبادل:

وفكرة هذه النظرية إن الفرد ينضم إلى جماعة متوقفاً أن العائد الذي سيحصل عليه من انضمامه للجماعة يساوي أو يزيد على التكلفة التي تترتب على انضمامه لجماعة معينة.

وتقدم نظرية التبادل تفسيراً بسيطاً لتشكيل الجماعة وبقائها وتقول النظرية أن الأفراد يكونون على استعداد لتقديم وقتهم وخبرتهم ونشاطهم إلى الجماعة في مقابل إشباع احتياجاتهم وتحقيق أهدافهم من خلال الجماعة.

### نظريات التعاون:

ترى هذه النظرية أن التعاون في تنسيق جهود الجماعة هو الدافع الرئيسي بالانتماء للجماعة<sup>1</sup>.

### 1. نظرية التبادل:

ترى هذه النظرية أن المقارنة بين عائد وتكلفة التعاون بين الأفراد تعتبر محفزاً للانتماء للجماعة فحينما يسعى الفرد لإشباع حاجته يفكر في تكلفة ذلك الإشباع

<sup>1</sup>. أنس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص ص 184-185.

وينتمي للجماعة حينما يجد أن العائد أكبر من التكلفة أي كلما أدرك أن هناك مزايا اقتصادية أو اجتماعية لوجوده في الجماعة.

2. نظرية التوازن:

وترى هذه النظرية أنه كلما كان إحساس الفرد بتحقيق التوازن والاتجاهات المشتركة كلما كان ذلك مبرراً أساسياً لتكوين الجماعة وانتمائه.

3. نظرية التقارب المكاني:

وترى هذه النظرية أن التقارب المكاني (أي وجود الجماعة في نفس المكان) ووجودهم في نفس المنطقة يعتبر سبباً رئيسياً بالانتماء لهذه الجماعة.

ثانياً: نظريات القوة والصراع:

تفسر هذه النظرية أسباب تكوين الجماعة من خلال تحليلها لعوامل القوة والصراع التي تحدث بين الأفراد في التنظيم.

**نظرية شيبارد:**

ترى هذه النظرية أن الأفراد حينما يحتاجون لقوة تجاه الإدارة أو مواجهة الإدارة يكونون جماعات متماسكة ويصبح لها قوة جديدة، وخالصة القول فإنه بالرغم من اختلاف الرأي في كيفية أسباب تكوين الجماعة من حيث التعاون أو القوة والصراع إلا أن جميعها ترى أن تكوين هذه الجماعات يدخل ضمن إطار التنظيم غير الرسمي بالمنظمات.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>. زكي مكي إسماعيل، مرجع سابق، ص ص 182-183.

## الفصل الثاني

### الإطار المفاهيمي للسلوك التنظيمي

ويشتمل على المباحث التالية:

المبحث الأول : مفهوم السلوك التنظيمي

المبحث الثاني : أهداف السلوك التنظيمي

المبحث الثالث : محددات السلوك التنظيمي

## المبحث الأول

### مفاهيم السلوك التنظيمي

يقصد بالسلوك التنظيمي دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين ومن ثم إنتاجيتهم. ينصرف مفهوم السلوك التنظيمي إلى تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة والتي تشمل التقنية المستخدمة في المنظمة. الهيكل التنظيمي والبيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة.

يعرف السلوك بأنه فهم وتوقع سلوك العاملين في المنظمة ومن ثم التحكم والرقابة في سلوك العاملين بالمنظمة.

إن السلوك التنظيمي هو تطبيق جوانب المعرفة العلمية عن كيفية تفاعل العاملين في المنظمات كأفراد أو جماعات داخل المنظمة وذلك بهدف زيادة إنتاجية العاملين<sup>1</sup>.

يري سيزلاجي ووالاس أن السلوك التنظيمي هو الاهتمام بدراسة السلوك والاتجاهات والميول وأداء العاملين بالوحدات التنظيمية بالمنظمات والجماعات تؤثر في إدراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم وتؤثر البيئة في المنظمات ومواردها البشرية وأهدافها.

ويعتقد ميتشل أن مجال السلوك التنظيمي يغطي جانبين رئيسيين وجوهريين هما: أسباب السلوك الإنساني كأفراد وجماعات كيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الأفراد على أن يصبحوا أكثر إنتاجية ورضاء في منظمات العمل.

ويحلل كامنفس مجال السلوك التنظيمي أبعاده الرئيسة ويرى أنها تحتوي علي العوامل التالية التأكيد علي تأسيس العلاقات السببية. الولاء والتعهد للتغير الاهتمام كالفعاليات التنظيمية. استخدام البحوث والأساليب العملية.

يري لاثانس أن السلوك التنظيمي يهتم مباشرة بالفهم والتنبؤ ورقابة السلوك الإنساني في المنظمات إلى انه يمثل الطريقة السلوكية للإدارة وليس الإدارة كلها.

كما يري ديفز أن مصطلح السلوك التنظيمي يطبق بشكل واسع على تفاعل العنصر البشري من خلال جميع أنواع المنظمات مثل الأعمال التجارية، الأعمال الحكومية،

<sup>1</sup>. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، (الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2003م)، ص11.

المدارس، منظمات الخدمات العامة. وأينما يحل الأفراد مشاركين بعضهم في شكل رسمي لتحقيق أهداف معينة لذلك هنالك تفاعل بين الأفراد والتقنية والهيكل التنظيمي ويضيف ديفز أن هذه العناصر الثلاث تؤثر وتتأثر بالنظام الاجتماعي الخارجي. ويوصف هذا التفاعل العناصر الأربعة. وهي الأفراد، التقنية، الهيكل بأنه السلوك التنظيمي.<sup>1</sup>

السلوك التنظيمي هو الميدان الذي تخصص في فهم وتفسير وتحسين اتجاهات وسلوكيات الأفراد والجماعات في المنظمات.<sup>2</sup>

يشير السلوك التنظيمي إلى ذلك العلم الذي يهتم بدراسة منهجية سلوك العنصر البشري في المنظمات.

وتشير نتائج البحوث العلمية وممارسات وأراء الخبراء التنظيم إلى أن السلوك التنظيمي هو محصلة التفاعل بين ثلاث من المتغيرات وهي:

1. المتغيرات المتعلقة بالفرد.

2. المتغيرات المتعلقة بجماعة العمل.

3. المتغيرات المتعلقة بالمنظمة كوحدة متكاملة.

يعني الدراسة المنهجية لسلوك الإنسان في المنظمة بحيث يشمل سلوك الأفراد والجماعات وتفاعلها مع الهيكل التنظيمي لرفع وتحسين الفاعلية التنظيمية.

كذلك يعرف السلوك التنظيمي بأنه هو السلوك الآدمي في التنظيمات المختلفة حيث أن السلوك يؤثر تأثيراً مباشراً في تحقيق الأهداف.<sup>3</sup>

السلوك التنظيمي: الدراسة العلمية المنهجية لسلوك الإنسان أي الوصول إلى دراسة هذا السلوك من خلال الدراسة العلمي وإتباع الأساليب العلمية من خلال جمع المعلومات وتحليلها والوصول بها إلى نتائج.

يعني السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات وتصرفاتهم داخل التنظيم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص9.

<sup>2</sup> علي عبد الهادي مسلم، رقية حسن، السلوك التنظيمي، ( الإسكندرية، دار العلوم الأكاديمية، 2015م)، ص13.

<sup>3</sup> زكي مكي إسماعيل، مرجع سابق، ص 3.

<sup>4</sup> محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، ( الإسكندرية، دار الجامعية الجديدة، 2008م)، ص 19.

## التطور التاريخي للسلوك التنظيمي:

بالرغم من تعدد مراحل التطور التي مرت بها دراسة السلوك التنظيمي بداية من ظهور حركة الإدارة العلمية لنايلور، إلى ظهور مراحل الشرطية إلا انه يمكن أن تتعرض لبعض العلاقات المميزة في تطور فهم أداء الأفراد:

أولاً: حركة العلاقات الإنسانية تجارب هورنون أدت عديد من العوامل في الفترة الثلاثينيات 1930م إلى تبني حركة العلاقات الإنسانية.

ثانياً: طلب الباحثون السلوكيون الذين اجروا أبحاث في مجال العمل بالاهتمام بالعامل الإنساني فالمديرون الذين فشلوا في كف أيدي النقابات في تدخل في شئون مصالحهم سعوا إلى تقوية العلاقات الإنسانية وتحسين العمل كسياسة بديلة للتصالح مع النقابات، وأيضاً من أهم الدراسات التي قامت بدراسة السلوك الإنساني في مجال العمل هي تجارب هاوتون.

وبالرغم أن تجارب هاوتون قامت أساساً لدراسة العوامل المادية (مثل درجة التهوية والإضاءة وفترات الراحة على إنتاجية العاملين إلا أنها اكتشفت أن تأثير العوامل الاجتماعية والعلاقات الإنسانية أكثر أهمية في التأثير على الإنتاجية.<sup>1</sup>

## مراحل الاهتمام بالسلوك التنظيمي:

### المرحلة الأولى:

بدأ الاهتمام بالسلوك التنظيمي بعد الثورة الصناعية بأوروبا وظهور المنظمات الإداري، ولعل روبرت أويت البريطاني الجنسية وقد نشر أفكاره في كتاب سماه النظرة الحديث للمجتمع وكان من الأوائل المهتمين بالسلوك التنظيمي وقد نشر ذلك من خلال:

- ابدى اهتماماً كبيراً بعماله وشاركهم في الأرباح.
- دعا إلى إلغاء الملكية الشخصية والربح الشخصي.

<sup>1</sup> علي عبد الهادي، رقية حسن، مرجع سابق، ص 24-26.

## المرحلة الثانية:

وظهر بعد ذلك تطور في هذا المجال يعرف بعلم النفس الصناعي في مطلع القرن العشرين، وتأسست أول كلية للدراسات العليا في علم النفس الصناعي 1915م في معهد كارنيجي.<sup>1</sup>

### أهمية السلوك التنظيمي:

1. أهمية الموارد البشرية للمنظمة استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد لمالها من تأثير على فعالية المنظمة.
  2. تغيير النظرة إلى الموارد البشرية، جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهاراته. ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية للأمر.
  3. تعدد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك. مما يتطلب من المنظمة، فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات وهذا زيادة للتأثير والتحكم في هذا السلوك. فالسلوك التنظيمي يمثل أهمية كبيرة خاصة للمديرين حيث يوضح العوامل التي تؤثر في كيفية إدارة المديرين لمنظماتهم. فيقوم مجال السلوك التنظيمي بمحاولة البيئة الإنسانية المعقدة التي يعمل فيها المديرين.
- وتتمثل قيمة وأهمية السلوك التنظيمي في تقديم وجهات نظر وأراء محددة فيما يتعلق بالجانب الإنساني لإدارات: الأفراد كمنظمات، الأفراد كموارد، والأفراد كفرد. بالرغم من أن السلوك التنظيمي ليس وظيفة تؤدي يومياً مثلها مثل المحاسبة أو التسويق أو التمويل، إلا أنها تتغلغل في كل وظيفة تقريبا على مستوى المنظمة وعلى مستوى الأعمال، وعلى مستوى جميع التخصصات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زكي مكي إسماعيل، مرجع سابق، ص 11-12.

<sup>2</sup> علي عبد الهادي مسلم، رقية حسن، مرجع سابق، ص 23-24.

## أهمية دراسة السلوك التنظيمي:

### أولاً: بالنسبة للمنظمة:

يمكن للمنظمة من خلال دراسة السلوك التنظيمي تحقيق الآتي:

- فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك وأيضاً معرفة طبيعة الضغوط وممارسات ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضلة.
- إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال التدعيم الإيجابي للسلوك المرغوب وبناء نظم الحوافز والتدعيم الملائم، وكذلك اختيار نمط الاتصال وأسلوب القيادة المناسب ومحاولة تهيئة مناخ وظروف العمل لتحقيق الضغوط وجعلها عند المسئول الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- وضع إستراتيجية مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات والوحدات الفرعية لكي تكون على النحو الذي يتمشى مع متطلبات استراتيجيات التنظيم والتنمية المختلفة في المنظمة.

### ثانياً: بالنسبة للفرد:

تحقق معرفة الفرد لمحددات وعناصر سلوكه مزايا كثيرة من أهمها تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح. وتجنب العوامل التي تؤدي إلى إدراك الخاطئ للموافق تشوه عملية الاتصال أو التعرض لمستوي غير الملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة الغير صحيحة للزملاء والإدارة.

### ثالثاً: بالنسبة للبيئة:

تساهم دراسة السلوك التنظيمي في التعرف بشكل أكثر دقة وشمولاً علي البيئة المحيطة مما يساعد في تنظيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة، وأيضاً يساعد في تجنب الآثار الضارة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة وأيضاً تحسين دراسة السلوك التنظيمي من القدرة التفاوضية للمنظمة مع البيئة من خلال توفير عناصر كثير أهمها:

- تنمية مهارة الاستماع الجيد للآخرين من خلال تجنب هيمنة الافتراضات المستتبقة التي ترسمها أذهاننا عن بعض الاستنتاج أي الغموض قبل إصدار الحكم وكذلك مقاومة القابلية للاستهواء إلى قابلية تصديق أفكار الآخرين بتسرع دون دليل.
- الإلمام بأصول إقامة الحجج وكيفية استخدامها إيجابياً لصالح عملية التفاوض وإدراك طبيعة ودلالات هذه الأصول والثقافات المختلفة.
- تجنب أساليب المخالطات والدفاع عن الأوضاع الخاطئة أو عدم الاعتراف بالخطأ.
- تجنب التوقع داخل الذات والحذف من المواجهة الايجابية مع الآخرين.
- تحديد أولويات التفاوض والوزن النسبي لكل عنصر متغير.
- تقييم الموقف التفاوضي دائماً للتعرف على مستجدات التي حدثت أثناء العملية التفاوضية والتكيف مع هذه المستجدات.<sup>1</sup>

### أهداف السلوك التنظيمي

#### أهداف السلوك التنظيمي:

1. تفسير السلوك التنظيمي: عندما تسعى للإجابة عن سؤال (لماذا) تصرف فرد ما أو مجموعة من الأفراد بطريقة معينة فتحي تدخل في مجال هدف التفسير للسلوك الإنساني وقد يكون هذا الهدف هو اقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحديث. ولكن بالرغم من هذا فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير.
2. التنبؤ بالسلوك: يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين. واعتماداً على المعلومات ومعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي، يمكن للمدير أن يتنبأ باستخدامات سلوكية تجاه التغيير. ويمكن للمدير من خلال التنبؤ باستجابات الأفراد أن يتعرف على المداخل للتغيير. ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير قدراته بطريقة صحيحة.
3. السيطرة والتحكم في السلوك: يعد هدف السيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي من أهم وأصعب الأهداف. فعندما يفكر كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد

<sup>1</sup> محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 20-22.

- يبدل جهداً أكبر في العمل، يتمثل في تحقيق هدف السيطرة والتحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعاليت في أداء المهام.<sup>1</sup>
4. زيادة فعالية التنظيم بحيث تؤدي هذه الدراسة إلى جعل هذا السلوك إيجابياً بحيث يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.
5. دراسة السلوك التنظيمي للمنظمة يساعد علي فهمه والوصول إلى المبادئ عامة أو نظريات تمكن من تطويع هذا السلوك وجعله ايجابياً مع أهداف المنظمة.
6. دراسة السلوك التنظيمي تؤدي أيضا إلى معرفة دوافع ورضا الأفراد والعمل علي تلبيتها.
7. تؤدي أيضا إلى معرفة تأثير البيئة على السلوك العاملين وتأثير ذلك على فعالية أدائهم.
8. المساعدة على تحسين أداء العاملين.<sup>2</sup>

تهدف دراسة السلوك التنظيمي إلى فهم الأبعاد النفسية والسلوكية والاجتماعية بصفة موظفاً أو عاملاً وذلك على اعتبار أن الإنسان يخضع لقوانين وتعليمات وأعراف تنظم سلوكه إدارياً وتنظيماً سواء يقوم بهذا العمل منفرداً أو عضو في الجماعة ذلك لان فهم المؤثرات الايجابية والسلبية علي الموظف أو الموظف سواء كانت تلك المؤثرات من داخل المنظمة التي يعمل بها أو من خارجها إلى البيئة الاجتماعية الأكبر التي ينتمي اليها يسهم ذلك الفهم في تسخير تلك المعرفة والمعلومات لصالح العمل والمنظمة وبما أن السلوك التنظيمي يركز على السلوكيات وتفاعلات العنصر البشري وتحسين أدائه وتستطيع تلخيص أهداف السلوك التنظيمي في ثلاثة أهداف رئيسية فهو يساعد السلوك الإنساني من خلال التأثير في المسببات فالتعرف على المسببات المؤدية إلى السلوك يمكنها أن تفيد بدرجة كبيرة في محاولة التنبؤ بهذا السلوك في المستقبل إذا ما توافرت هذه المسببات بمعنى آخر أنه يمكنك التنبؤ ما حولك أن نتعرف على بعض العناصر

<sup>1</sup> علي عبد الهادي مسلم، رقية حسن، مرجع سابق، ص ص21-22.

<sup>2</sup> زكي مكي إسماعيل، مرجع سابق، ص10.

المسببة للسلوك وأنه حال توفر هذه العناصر أو المسببات فإنه يمكن إذن التنبؤ  
بالسلوك المتوقع لشخص معين.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> يوسف عنصر، ناجي يتيم، أهم المحددات السيكلوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك للعمال التنظيمي،  
مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد السابع، 2014م.

## المبحث الثاني

### عناصر السلوك التنظيمي ونظرياته

#### عناصر السلوك التنظيمي:

- أن العناصر الأساسية في السلوك تشمل الأفراد والهيكل والتكنولوجيا والبيئة.
- الأفراد: يمثل الأفراد النظام الاجتماعي الداخلي للمنظمة وهم يعملون كأفراد ومجموعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية.
- الهيكل التنظيمي: يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة فهو يوضح أنواع الوظائف وعلاقاتها ومستوياتها وعادة ما تنشأ مشكلات متعددة تحتاج التنسيق والتعاون واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة.
- التكنولوجيا: تمثل التكنولوجيا الأسلوب الذي ستخدمه العاملون في المنظمة فالأفراد غالباً لا يعملون بأيديهم كل شيء فهم يستخدمون الآلات والأساليب التكنولوجية معينة في العمل. والتكنولوجيا المستخدمة لها تأثير على الإنتاجية.
- البيئة: تمثل كافة المنظمات في البيئة الداخلية خاصة بها وأيضاً في بيئة خارجية خاصة بالمجتمع وهذه الأخيرة تشمل الجوانب السياسية والاجتماعية والتعليمية والثقافية والاقتصادية عند المجتمع. وهذه البيئة الخارجية لها تأثير كبير على العاملين في المنظمة فهي تؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم وتؤثر في ظروف العمل ودرجة المنافسة وهذه يجب أخذها عند الاعتبار عند دراسة السلوك الإنساني في المنظمات.<sup>1</sup>

هنالك مستويات من العناصر السلوكية والتي تشكل السلوك التنظيمي وهي:

#### 1. عناصر السلوك الفردي:

- الإدراك: وهو يتناول كيف يري الفرد الناس من حوله وكيف يفسر ويفهم المواقف.
- التعليم: وهو الموضوع الذي يفيد العاملين في الفهم كيف يكتسب العاملين سلوكهم.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 12-13.

- الدافعية: وهو موضوع يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العاملين.
- الشخصية: وهو موضوع يساعد المدير على فهم مكونات وخصائص الشخصية وتأثير على سلوك الأفراد داخل العمل.
- 2. عناصر السلوك الجماعية: وهي عبارة عن تلك المتغيرات والعناصر المؤثرة في السلوك الجماعي للأفراد والجماعات.
- الجماعات: وفيها يتم التعرف على تكوين الجماعات.
- القيادة: ويفيد هذا الموضوع في التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة على سلوك الآخرين.
- الاتصال: ويهم هذا الموضوع أي مدير أو عامل في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل وكيف يمكن جعله بدون معوقات،<sup>1</sup>

#### الجوانب النظرية في السلوك التنظيمي:

- نعطي بعض النظريات التي قامت بتفسير وضبط وتوجيه سلوك الأفراد والعاملين في المنظمة:
- النظرية السلوكية: الأنماط السلوكية للأفراد لا تنشأ لوجود دوافع داخلية في الفرد. وإنما المنبهات الحسية والحركية تؤثر على الأفعال مما ينتج أنماط سلوكية مختلفة.
  - نظرية الرشد: الإنسان يمتلك قدرة عالية من الرشدانية في تحديد واختيار الأنماط السلوكية.
  - الأنماط السلوكية المختارة تتناسب مع موارده وممتلكاته حيث تتسجم مع تخيلاته وتصورات.
  - نظرية التحليل النفسي: قسم مزود السلوك لدي الإنسان إلى:
    1. غريزة الحياة (الأفعال الايجابية التي يقوم بها الإنسان).
    2. غريزة الموت ( الأفعال العدوانية).

<sup>1</sup>. أحمد ماهر، مرجع سابق، ص46.

- نظرية جشطالت: الإنسان عنصر مؤثر ويتأثر بالبيئة التي يعيش فيها. أي تغيير في البيئة يؤدي إلى حالة عدم التوازن قد ينتج عنه (قلق وتوتر). سلوك الإنسان عندما يمكن تبريره بمحاولة التحقيق حالة من التوتر والقلق.

- نظرية السلوك الغريزي والإبدال: جزء كبير من سلوك الإنسان يؤدي بطريقة فطرية غريزية، ولكن هذه الأعمال تأخذ بالتغيير والارتقاء لسببين اشباع رغبات الأفراد ومواكبة المجتمع ومبادئه.

- النظرية الوجودية: العالم يتصف بالتعقيد، البيئة الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية، الثقافية، تتغير باستمرار الإنسان يبحث عن وجود له في هذه الحياة في ظل التغيرات المستمرة.<sup>1</sup>

### نظرية السلوك الغريزي والإبدال:

يتضمن مفهوم السلوك لدي غالبية علماء النفس المعاصرين جميع الأنشطة التي يقوم بها الكائن الحي عقلية وفيزيولوجية. الداخلية والخارجية. فالحيوانات كبيرها وصغيرها بما فيها الإنسان تقوم بأفعال كثيرة بطريقة فطرية لارتقاء في السلم الحيواني والقدرة على التفكير والتعليم. فيقول ماكدوجال بأن هذه الغرائز تتغير من حيث مثيراتها حيث تفقد طبيعتها الفطرية وتستعين عنها بمثيرات أخرى. فغريزة الاستطلاع مثلاً لدي الإنسان قد ارتقت عن طبيعتها الفطرية وأخذت شكلاً أكثر تهادياً وتنظيماً في صورة قراءة ويحث وتنقيب و تجربة واستكشاف لترضي دوافع الفرد من ناحية وتتمشي مع المجتمع ومبادئه من ناحية أخرى.

### نظرية التحليل النفسي:

تعود هذه النظرية إلى عالم النفس المعروف سيغموند فرويد حيث يصنف السلوك الفطري لدي الإنسان إلى نوعين هما غريزة الحياة وغريزة الموت وأطلق عليها فرويد اسم الليبدو أي الطاقة الحيوية والنفسية للإنسان ويرى فرويد أن غريزة الحياة تتمثل في الأفعال الايجابية البناءة التي يقوم بها الإنسان للحفاظ على حياته واستمرارية الجنس البشري وأما غريزة الموت فهي تتمثل بأعمال الفرد التخريبية والعدوانية على ذاته والآخرين وتغلب علي الإنسان في معظم حياته مجموعة من

<sup>1</sup> محمود العميان، مرجع سابق، ص 17.

العواطف والدوافع الجنسية والعدوانية البدائية ثم تأخذ هذه الدوافع بفقدان قدرتها تدريجياً نتيجة تقدم الفرد في العمر وخضوعه لسلطات المجتمع وقيمه ومبادئه من ناحية ولقيام المجتمع بترويض دوافع الفرد وتهذيبها لتصبح مقبولة لذلك المجتمع من ناحية أخرى. ونتيجة لكثرة الضوابط والحوجز التي يفرضها المجتمع والتي تقف بين الفرد وإشباع دوافعه الغريزية فإنه لا يجد مناص من كبح جماح تلك الدوافع الأمر الذي يؤدي إلى ترشيدها في منطقة مظلمة من الذات أطلق عليها فرويد اسم اللاشعور حيث لا يفتن الفرد إلى وجودها ولا يدركها.

### نظرية الرشد الإنساني:

وهي التي تعتبر أن الإنسان بطبيعته راشد وعاقل وبالتالي فهو حر التصرف في استخدام موارده وممتلكاته بالطريقة التي يختارها ضمن قيود معينة وضرورية لحماية حقوق الآخرين.

النظرية الوجودية: وتعني أن الإنسان يسعى دائماً للبحث عن جوده في الحياة حيث أن بيئته الاجتماعية والوظيفية والسياسية في تغير مستمر وأنها دائماً تفرض عليه قيود ومتطلبات.

### النظرية السلوكية:

من وجهة نظر علم النفس تأخذ هذه النظرية موقفاً مخالفاً لنظرية الغريزة (الدوافع الفطرية) فيما يتعلق بدوافع السلوك. فسلوك الفرد لا يأتي نتيجة لدوافع داخلية بل هو نتيجة لمنبهات حسية وحركية تثير سلسلة من الأفعال المنعكسة لدي الكائن الحي.

### نظرية جشطالت:

ترفض هذه النظرية التفسير الآلي الفسيولوجي للسلوك والقائم على أساس الفعل المنعكس كما أنها لا تفسر السلوك بالغرائر كما فعل فرويد وماكدوجل ومن أشهر علماء هذه النظرية كوفكا وكوهكر اللذان يعتبران الغرائر ما هي إلا استعداد للنشاط والحركة يولد مزوداً لها، إلا أن نظرية جشطالت ترى أن الكائن الحي يعيش في

وسط بيئة اجتماعية ومادية معينة وأن أي تغيير في عناصر تلك يسبب القلق والتوتر الذي لا يزول إلا إذا قام بنشاط معين فالبيئة تختلف من فرد إلى آخر في موضوع الكعني، بمعنى آخر فإن هنالك بيئة جغرافية واقعية مادية توجد مستقلة عن الكائن الحي أما البيئة السلوكية فهي البيئة كما يراها الفرد ويحس بها ويدركها ويستجيب لها.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 36-39.

## المبحث الثالث محددات السلوك

### الشخصية:

تعريف البورت الشخصية هي التنظيم الدينامي داخل الفرد لتلك الأجهزة النفسية والجسمية التي تحدد طابعه الخاص في توافقه لبيئته.

تعريف جليفورد: ذلك النموذج الفريد الذي يتكون منه سماته.

تعريف كاتل: ما يمكننا التنبؤ بما سيفعله الشخص عندما يوضع في موقف معين.

تعريف اينتك: الشخصية ذلك التنظيم الثابت والدائم إلى حد ما لطباع الفرد ومزاجه وعقله وجسمه والذي يحدد توافقه الفريد لبيئته.<sup>1</sup>

تعد الشخصية من احد المكونات الأساسية للاختلافات الفردية والشخصية هي مجموعة من الخصائص المميزة والأبعاد التي يمكن استخدامها لتمييز بين الأفراد.

### الخصائص:

تحاول نظريات الخصائص دراسة تكوين الشخصية، تحديد شكل الخصائص التي تعكس شخصية الفرد.

### نظريات البورت:

يقترح البورت وهو عالم نفس أن كل فرد مجموعة عامة من الخصائص الشخصية. ولكن في نفس الوقت يمكن أن تميز بين الأفراد وفقاً لخصائص مميزة تسمى الموقف النفسي أو الشخصي للفرد وقد حدد الخصائص مثل خصائص الأفراد الذين ينتمون إلى طبقة اجتماعية معينة.

### نظرية كاتل:

وقد ايد كاتل وهو علم نفس وجود إطار للخصائص يساعد على فهم الشخصية وفقاً لمجموعتين:

1. الخصائص السطحية الظاهرة وهي تعكس السلوك الملاحظ والمتسق للفرد مثل الأمانة.

<sup>1</sup>. عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص71.

2. الخصائص المصدرية أو الداخلية: مثل الثقة أو الشك وهي خصائص يصعب التعرف عليها يخفيها الفرد داخله.

### الشخصية وعلاقتها بالسلوك التنظيمية:

تلقي دراسة الشخصية اهتماماً من الباحثين نظراً لتأثيرها على الطريقة التي يتصرف بها الفرد داخل عمله وبالرغم من المشاكل والصعوبات المرتبطة بقياس الخصائص الشخصية إلا أنها تشهد تقدماً ونموً في المرحلة الحالية في مجال السلوك التنظيمي. ففي ظل الاهتمام بالوظائف في مجال قطاع الخدمات وأهمية التعامل بفعالية مع العملاء أصبح الاهتمام بأخلاقيات وخصائص الأفراد في العمل من الأمور الهامة جداً في مجال العمل.<sup>1</sup>

### بعض جوانب الشخصية المرتبطة بالعمل:

الأبعاد الخمسة للشخصية والسلوك التنظيمي:

1. مدي وعي الفرد بتصرفاته: ويتراوح هذا البعد ما بين الاهتمام والمسئولية، إلى عدم المسئولية.
2. مدي انفتاح الفرد اجتماعياً: ويتراوح هذا البعد من اجتماعي ومتحدث ونشط وفعال وإلى الانطواء والعزلة.
3. مدي تقبل الفرد للأمر: و يتراوح هذا البعد من التهذيب في التعامل وحسن التصرف والتعاون إلى القلق وعدم التعاون.
4. الاستقرار العاطفي: وهو بعد يتراوح ما بين التوتر والغضب وعدم الشعور بالأمان إلى الهدوء والأمان وعدم التوتر.
5. الانفتاح للتجريب والخبرة: وهو بعد يتراوح من القدرة علي التخيل والحساسية والتعقل إلى الواقعية وعدم الحساسية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. علي عبد الوهاب مسلم، رقيقة حسن، مرجع سابق، ص 41.

<sup>2</sup>. رواية حسن، مرجع سابق، ص 41.

## أنواع الشخصية:

1. الشخص المتردد: هناك الشخص المتردد وهو كثير التردد في حديثه وسلوكه يكره البت في الأمور واتخاذ قراراته بنفسه يتغير بسرعة ولا يستقر على رأي،
  2. الشخص الصامت: وهناك الشخص الصامت وهو دائماً يستمع إلى الآخرين دون أن يتكلم هادي الطبع لا يظهر اعتراضاته أو رضاء لا يؤمن إلى الآخرين بأي شيء عن عمل أو خارجه ويصعب معرفة ما بداخله.
  3. الشخص الثرثار: وهناك الشخص الثرثار الذي يتصرف عكس الشخص الصامت الذي لا يتحدث كثيراً في موضوعات العمل وغير العمل دائماً يبدو غير منطقي في الحديث ويمكن أن يضيع الوقت دون اهتمام.
- الشخص الجاد: وهناك الشخص الجاد وهو دائماً ايجابياً حاسم في معالجة يجد الاقتراحات والحلول للمشاكل التي تواجهه صريح مفاوض ماهر يقدم اقتراحات باستمرار.<sup>1</sup>

## الاتجاهات:

تنظيم متناسق من المفاهيم، المعتقدات، العادات، الدوافع بالنسبة لشيء معين.

## عناصر الاتجاه:

1. العنصر الفكري.
  2. المشاعر.
  3. الميل للسلوك.
- العنصر الفكري أو العقيدة مثال لذلك أن اتجاهات العربي العادي تجاه قضية فلسطين تتكون من فهمه حقيقة إسرائيل وطبيعتها العدوانية.

## وظائف الاتجاهات:

1. وظيفة التأقلم: حيث تساعد الفرد معين على التأقلم مع الأحداث.
2. وظيفة الدفاع عن النفس: إن الفرد حيث يحتفظ باتجاه معين فإنه أيضا يحاول الدفاع عن نفسه.

---

<sup>1</sup>. صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مصدر سابق، ص 78-80.

3. وظيفة التعبير عن القيم والمثل: إن الشخص يحمل اتجاهات تتفق مع القيم والمثل التي يؤمن بها.

4. وظيفة المعرفة: إذ تساعد الفرد على تنظيم إدراكه للأمور وترتيب معلومات عن موضوعات المختلفة.

### قياس الاتجاهات:

إن فائدة الاتجاهات كوسيلة لتمييز السلوك والتنبؤ به تتوقف على قدرتنا على تحديدها وقياسها بدقة. وقياس الاتجاهات لابد أن يتم بطريقة غير مباشرة إذ لا سبيل إلى قياسها مباشرة وعلي ذلك فإن الاتجاهات يمكن قياسها بطريقة الاستنتاج من سلوك الشخص الظاهر.<sup>1</sup>

### الإدراك:

هو عملية استقبال المثيرات الخارجية وتفسيرها بواسطة الفرد تمهيداً لترجمتها إلى سلوك. وتبدأ عملية الإدراك حيث يكتشف الإنسان وجود المثير وذلك من خلال إحدى الحواس الخمسة. وينتج عن هذا الاكتشاف شعور الفرد بالمثير. بمعنى أكثر تحديداً فإن عملية الإدراك تتم كالاتي:

1. يشعر الإنسان بالمثيرات الخارجية ويستقبلها من خلال الحواس الإنسانية.
2. يختزن الإنسان في ذاكرته المعلومات ومعاني كثيرة كنتيجة لخبراته السابقة.
3. يقارن الإنسان ما تم استقباله من مشاعر جديدة بالمعلومات والمعاني المخزنة في ذاكرته ومن ثم يستطيع اكتشاف معاني جديدة.

ولقد تطورت دراسة الإدراك والتفكير تطور سريعاً في السنوات الأخيرة وتجمعت لدينا عدة فروض أساسية لتساعدنا علي تفسير تلك العملية الهامة، وأهمها:

1. ينظم الفرد مدركاته بطريقة اختيارية. أن الإنسان يري من حوله الأشياء منتظمة الشكل والأبعاد، فالفرد يري المباني ذات أشكال محددة والأشخاص لهم صفات. ولكن ما يراه الإنسان يمتد لأكثر من هذا انه يري شيئاً محدداً له لون وحدود وصلابة بالتالي هذا الشيء يصبح له معني واضح في ذهن الإنسان.

<sup>1</sup> علي السلمي، مرجع سابق، ص 155 - 158.

2. يميل الفرد إلى تنظيم مدركاته في مجموعات متناسقة: أن الأشياء والأشخاص التي يدركها الفرد وأن تم إدراكها منفصلة عن بعضها إلا انه يتم تنظيمها في مجموعات إدراكية تصبح هي المؤثر على سلوك الفرد الاجتماعي.
3. إن صفات أو خصائص أي جزء مما يدركه الفرد أنما تحدد بخصائص مجموعة المدركات التي تضم هذا الجزء: إن عمليات الإدراك المتعاقبة لا تتم في فراغ بل ينتظم تلك الشركات تنظيم إدراكي متناسق.

### الدافعية:

الدافعية أحد مجالات الدراسة الرئيسية في علم النفس التي تسعى إلى التعرف على محددات السلوك الإنساني والحيواني.

### النظريات الأساسية في مجال الدافعية:

أولاً: نظرية الدافعية المبنية على التعليم: أن نظرية الدافعية الناشئة من تطور نظرية التعليم تركز على بعض المفاهيم وهي:

- القوة الدافعة.

- الحافز.

- التأكيد والتعزيز.

نظرية تخفيف القوة الدافعة التي روح لها (هل) HUL. وتقوم تلك النظرية في أساسها أن الإنسان يسعى إلى حماية بقاءه من الناحية البيولوجية.

وتقوم على الأسس التالية:

1. أن الحاجات البدنية (الحاجة إلى الأكل، النوم) هي المصدر الأساسي للدوافع.

2. أن شعور الإنسان بنقص معين في النواحي البيولوجية يخلق لديه قوة دافعه تسعى إلى إشباع ذلك النقص.

3. أن القوة تثير أو تبعث السلوك الذي يحقق الحاجة.

ثانياً: النظريات الوجدانية للدافعية:

تركز تلك النظريات على مفهوم الوجدان على أنه المصدر الأساسي للدوافع وعلى ذلك نجد أن إحدى تلك النظريات هي نظرية إثارة الوجدان تعرف الدوافع على انه

ارتباط وجداني قوي يتصف بخاصية مستقلة ومبني على ارتباط سابق لبعض المؤثرات بالسرور أو الألم.

ثالثاً: النظريات الاجتماعية للدافعية:

تلك المجموعة من النظريات تركز وتبرز أهمية البيئة المحيطة بالفرد ومجموعة العوامل الموجودة في موقف معين كمحددات أساسية للدوافع الإنسانية، أي أن مصدر الدوافع في تلك النظريات ليس الحاجات نابعة من داخل الفرد لكنها عوامل موجودة في البيئة التي يعيش أو يعمل فيها ولذلك نجد أن تلك النظريات تركز على:

- الحوافز.

- معرفة نتائج العمل.

- مستوى التطلعات.

- المنافسة.<sup>1</sup>

### التعليم:

فالتعليم يعتبر تغيير في سلوك الفرد وفقاً لاشتراطات وخصائص معينة. ويعرف التعليم بأنه تغيير دائم نسبياً في كيفية معدل تكرار قيام الفرد بسلوك معين نتيجة خبرات تم اكتسابها بالملاحظة أو الممارسة الفعلية للسلوك.

### أهم خصائص المميّزة لعملية التعليم:

1. أن التعليم يحتوي على تغيير وتعديل في كيفية قيام الفرد بالسلوك أو معدل التكرار لهذا السلوك.

2. أن التغيير في السلوك يجب أن يتصف بالدوام النسبي حتى يمكن ارجاعه لعملية التعليم.

3. أن التغيير يجب أن يكون في التصرفات والسلوكيات الظاهرة للفرد.

4. أن التغيير في السلوك يجب أن يكون نتيجة خبرات متراكمة لدي الفرد يحصل عليها نتيجة الممارسة الفعلية للسلوك أو ملاحظة وتقليد الآخرين.

---

<sup>1</sup>. علي السلمي، نفس المرجع، ص 108-113.

## ما الذي يتم تعلمه:

حين تتساءل عما يتعلمه الإنسان فإن الإجابة تأتي شاملة بأن الإنسان يتعلم كل شيء تقريباً. أن اغلب أشكال السلوك يأتيها الإنسان مكتسبة بالتعليم كما أنماط تفكيره ووسائله في حل المشكلات كلها يتعلمها من مواقف الخبرة والتجربة التي يمر بها كذلك يتعلم الإنسان القدرات والمهارات المختلفة ولعل من أهم ما يتعلمه الإنسان توقعاته من الآخرين وتوقعات الآخرين منه.

وتكشف ظاهرة التعليم أساساً عن أمرين:

- اثر المجتمع والبيئة المحيطة في إحداث السلوك الإنساني وذلك من خلال أنواع الميول السلوكية التي يتلقها الفرد خلال عملية التعليم.
- السبب في قدرة الإنسان على تكرار بعض السلوك وامتناعه عن تكرار أشكال سلوكية أخرى.<sup>1</sup>

## مبادئ التعليم:

### 1. مبدأ التدعيم:

فهناك التدعيم الايجابي والتدعيم السلبي ويقصد بالتدعيم الايجابي أن الاستجابات التي تصاحبها أو تتبعها مباشرة راحة أو رضاء سوف تتكرر. أما التدعيم السلبي فهو عكس ذلك وهو الاستجابات التي من المتوقع أن لا تتكرر هي التي يصاحبها الشعور بعدم الراحة والرضاء مثال ذلك أن الموظف سوف يميل إلى زيادة المجهود وزيادة أدائه إذا كان هناك ارتباط بين زيادة الأداء ومقدار المكافأة التي يحصل عليها مقابل ذلك أي التدعيم الايجابي. ويفهم من ذلك أن المدعم الايجابي يمثل الثواب والمدعم السلبي يمثل العقاب.

و تقسم المدعمات أيضاً حسب مصدرها فقد يكون مصدرها خارجي أو ذاتي، والمدعم الذاتي يرجع إلى الشخص ذاته حيث يشعر بالسعادة أو الراحة أما المدعم الخارجي فقد يكون مصدره الأوامر في المنظمة أو أي شخص آخر له علاقة بالشخص.

<sup>1</sup> انس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص147.

2. مبدأ الاكتساب المتدرج: ويقصد بذلك أن استجابة الشخص تتجه إلى زيادة قوتها بدرجة تدريجية مع تكرار المحاولات.

3. مبدأ التماثل أو التقييم:

ويقصد بذلك أن الإنسان يقارن المثير الجديد الذي يتعرض له بالمثير الأصلي الذي سبق أن تعرض له من قبل في هذا الحالة سوف يكرر الفرد الاستجابة التي ترتبت على المثير الأصلي في حالة التعرض لمثير الجديد.

وبطبيعة الحال يساعد هذا المبدأ في التعرف على إمكانية تأقلم الفرد على أي وضع جديد إذا تمت معرفة نوع الاستجابة السابقة للمدعم القديم.<sup>1</sup> وهناك مبادئ أخرى:

1. كلما ازدادت رغبة الفرد في التعليم كانت عملية التعليم أسرع أو أجدى.

2. أن الفرد لديه طاقة ففي النواحي الثقافية ليس هنالك حد للتعليم.

3. أن قدرة الفرد على تعلم شيء جديد تتوقف على ما سبق تعلمه فعلاً.

4. أن تحويل التعليم من ناحية أخرى تتوقف على مدى التوافق بين النواحي المختلفة بمعنى أن الشخص الذي يدرس السلوك الإنساني في المجتمعات الشرقية يستطيع أن يستفيد بعمله.

5. التعليم عملية فردية.

أن معرفة الشخص بنتائج العمل هي حافز أساسي على سرعة التعليم.<sup>2</sup>

التعليم هو التغيير الدائم نسبياً في السلوك الحالي أو السلوك المحتمل والذي ينتج من الخبرة والممارسة المباشرة أو غير المباشرة.

**وجهة النظر التقليدية للتعليم:**

يساعد فهم الجذور التاريخية لعملية التعليم زيادة فهمنا للفكر والمفاهيم المعاصرة لعملية التعليم ومن أهم الباحثين الذين قدموا المدخل الكلاسيكي هو بافلوف ويمكن تعريفه بأنه شكل من أشكال التعليم والذي ترتبط فيه الاستجابة الشرطية بمثير غير شرطي أو طبيعي.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 53.

<sup>2</sup> علي السلمي ، مرجع، سابق، ص ص 144-149.

## التعليم كعملية وجدانية معرفية:

تنظر وجهة النظر المعاصرة لعملية التعليم علي أنها عملية معرفية حيث يفترض هذا المدخل أن الأفراد مشاركين، ويقوم المدخل المعرفي للتعليم علي عدة افتراضيات:

1. اعتماد الأفراد على خبراتهم السابقة والتعليم المسبق.

2. قيام الأفراد بعمل اختبارات سلوكية.

3. إدراك الأفراد لنواتج السلوك.<sup>1</sup>

فالتعليم يتكون من شقين أساسين:

1. تلقي معلومات جديدة من خلال تجربة اجتماعية.

2. انعكاس تلك المعلومات على السلوك الفردي، والتعليم الرسمي قد يتوافر فيه الشق الأول من عملية التعليم ولكنه لا يوفر الشق الثاني.

**الإطار الفكري والنظري الذي تتم عملية التعليم في حده:**

1. لكي يحدث التعليم ينبغي وجود مثير خارجي.

2. لكي يتم التعليم ينبغي وجود شخص لديه رغبة في تغيير سلوكه.

3. ينبغي أن تتوافر في الفرد القدرة علي تكوين مدركات جديدة.

4. يحدث التعليم حينما يستجيب الفرد للمؤثر وحيث يتلقى معلومات نتائج السلوك الجديدة.<sup>2</sup>

لذلك فإن صفات أو خصائص أي شيء جديد يتم إدراكه سوف تتأثر من وجهة نظر الفرد تبعاً لصفات وخصائص المجموعة الإدراكية التي سينضم إليها هذا الشيء الجديد.

- التغيير في المدركات والأفكار ينشأ بسبب التغيير في المعلومات التي يحصل عليها الفرد والتغيير في حاجاته: لقد أوضحنا سابقاً أن عملية الإدراك تتأثر جزئياً بأنواع الحاجات التي يسعد بها الفرد. ومن ناحية أخرى فإن الإدراك يتأثر بأنواع

<sup>1</sup> راوية حسن، مرجع سابق، ص ص 75-79.

<sup>2</sup> علي السلمي، مرجع سابق، ص ص 144-149..

المعلومات التي يحصل عليها الفرد لذلك فإن التغيير في المعلومات يؤدي إلى التغيير في المدركات.

- التغيير في المدركات يتأثر جزئياً بخصائص المدركات الحالية: أن التغيير في مدركات الفرد - الذي ينتج من التغيير في حاجاته والمعلومات التي يحصل عليها - يتوقف على نمط التفكير وأنواع المدركات التي كونها الفرد قبل ذلك. أي أن أي فرد له نظام فكري وعقلي معين وهذا النظام يتراوح من البسيط الواضح غير المعقد إلى النظم الفكرية أو العقلية المركبة.

- يتأثر تغيير المدركات بصفات الفرد الشخصية: أن عملية تغيير المدركات والأفكار لا تتأثر بطبيعة المدركات السابقة ونوع التنظيم الفكري الذي كونه الفرد لنفسه فحسب بل تتأثر أيضاً ببعض الصفات الشخصية التي تميز الفرد مثال تلك الصفات القدرات العقلية للفرد فالأفراد يختلفون في قدراتهم العقلية من حيث الذكاء والقدرة على استيعاب المعلومات الجديدة وتفهم الأمور وقد اتضح أن الأفراد ذوي القدرات العقلية المنخفضة يسهل عليهم تعديل أفكارهم ومعتقداتهم - حيث يتقبلون أي معلومات جديدة. في حين أن الأفراد الذين يتميزون بمستويات اعلي من القدرات الذهنية يستطيعون إجراء عمليات إعادة تنظيم لأفكارهم ومعتقداتهم.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، ( ب ب، مكتبة غريب، ب ت) ص ص 91-101.

## الفصل الثالث

### الدراسة الميدانية

وتشتمل على المباحث التالية:

المبحث الأول : نبذة تعريفية عن محل تطبيق الدراسة

المبحث الثاني : تحليل البيانات

المبحث الثالث: عرض ومناقشة صحة الفرضيات

## المبحث الأول

### نبذة تعريفية عن الهيئة القومية للكهرباء

بدأت صناعة الكهرباء في السودان منذ عام 1908م وذلك بتركيب مولد سعة 100 كيلو واط بتيار متواصل، وفي عام 1952م تعاقدت حكومة السودان مع مجموعة من الشركات البريطانية لتطوير خدمات الكهرباء والمياه وأنشئت شركة النور والطاقة السودانية وارتفعت سعة التوليد إلى 300 كيلو واط، وفي عام 1963م تم تشغيل أول محطة مائية لتوليد الكهرباء بخزان سنار سعة 15 ميغاواط ثم أضيف للمحطات المائية خشم القرية بسعة 12.6 ميغاواط ومحطة توليد الروصيرص بسعة تصميمه 280 ميغاواط، وفي عام 1982م تم فصل خدمات الكهرباء عن المياه وصدر هيكلها في عام 1984م وتم إدخال بعض التعديلات الجزئية عليه إلى أن تمت هيكلت الهيئة في عام 2001م لتلبي متطلبات المرحلة لاستيعاب المستجدات والمتغيرات لمواكبة العولمة من تحسين وتجويد للعمل والاستعداد للمنافسة المتوقعة نتيجة الانفتاح الاقتصادي العالمي ولمساعدة الهيئة في توسيع خدماتها لتشمل كل السودان والاتجاه نحو التحسين والتطوير وتمت إجازة الهيكل التنظيمي والوظيفي الحالي في مارس 2003م حيث بني الهيكل على أربعة مرتكزات أساسية هي:

1. أن تعمل الهيئة في مجالها الأساسي توليداً ونقلًا وتوزيعاً.

2. إيجار الخدمات.

3. إدخال الحاسوب في جميع أنشطة الهيئة.

4. العمل بنظام الجودة الشاملة.

بلغت السعة التصميمية للتوليد بالشبكة القومية حتى نهاية عام 2008م 1234.6 ميغاواط منها 442.8 ميغاواط من التوليد المائي و180 ميغاواط من التوليد البخاري و450 ميغاواط من توليد الازل و65 ميغاواط من توليد الغاز و450 ميغاواط من التوليد المزدوج بالإضافة إلى محطات حرارية خارج الشبكة القومية للكهرباء في معظم مدن السودان بسعة قدرها 5106 ميغاواط.

وفي عام 2010م أصدر مجلس الوزراء قراراً بإلغاء أمر تأسيس الهيئة القومية للكهرباء وأيلولت كل العقارات ومنتقولات وحقوق والتزامات الهيئة القومية للكهرباء

للشركات المنشأة في مجال الكهرباء ومنها الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة.

عملت الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة على توفيق أوضاعها للعمل وفقاً للمعايير العالمية من خلال إعداد خططها مع ضمان الاعتماد المالية التي تفي بإنزال الخطة إلى أرض الواقع مع ضمان إيجاد الأنشطة وحجم العمل المطلوب الذي انعكس في الهيكل التنظيمي للشركة وتحديد المسؤوليات والصلاحيات عبر الوصف الوظيفي لكافة مستويات العمل المطلوب، ولما كان رضا الزبائن يشكل حجر الزاوية عمدت الشركة إلى إنشاء مركز مختص لخدمات الزبائن حيث تقدم الشركة الخدمة لزبائنها بالقطاعات المختلفة ( الصناعي - الزراعي - السكني - الحكومي ) كما عملت على تقنين عمل مركز التحكم الآلي وتطوير آلياته وتوسيع قاعدة انتشاره وتشمل كل السودان وضمان تحقيق التوزيع العادل من خلال إنشاء الشبكات الجديدة وتوسيع استهلاك القطاع الزراعي والصناعي مع الأولوية القصوى لحاجات ورغبات العاملين بصورة بصورة تعزز من الحفاظ عليهم.

أنشأت محطة كهرباء شندي في عام 1958م يوجد لها عدد أربعة مولدات صغيرة وتمت إضافة مولدين في عام 1972م وفي عام 1980م تم إنشاء محطة الكهرباء الجديدة بأربعة مولدات ديناميكية وفي عام 2003م أضيفت مولدات صينية، وفي عام 2005م تم إضافة ثلاثة ماكينات اسعافية ودخل الخط الناقل ( الجيلي - شندي ) الذي يهدف إلى ربط ولاية نهر النيل بالشبكة القومية للكهرباء.

بتكون الخط الناقل ( الجيلي - شندي ) من خطي نقل الكهرباء محمولين على برج واحد يتكون كل منهما من حزمة موصلات ثنائية من الألمونيوم المسلح، 240 ملم مربع بجهد كهربائي ( 270 ك. ف ) وبقدرة تصل ( 1000 ف أ ) للخطين ويتكون الخط من جزأين هما:

الجزء الأول: محطة قري الفرعية بمجمع توليد قري إلى منطقة شندي بطول 100 كلك تقريباً.

الجزء الثاني: من محطة شندي إلى محطة الدامر بطول 156 كلم تقريباً.  
محطات التحويل:

هنالك ثلاث محطات تحويلية للمشروع وهي كما يلي:

1. امتداد محطة قري وذلك بعدد مخرجين (220 ك. ف) شاملاً التعديلات اللازمة في أنظمة التحكم والوقاية بالمحطة.

2. محطة شندي الفرعية وهي محطة بسعة 220.23 (ك.ف) 50 (م.ف.أ) ذلك بغرض توفير الإمداد الكهربائي لمدينة شندي وما حولها.

3. محطة المشاريع التنموية بغرض توفير الإمداد الكهربائي بمنطقة عطبرة وما حولها.

تم تنفيذ العمل في الخط الناقل ( الجيلي - شندي ) بأيادي سودانية تحت إشراف الشركات المصنعة، شارك في أعمال الخط أكثر من مائتي عامل واثنى عشر مهندس.

بدأت بعض المشاريع التنموية الكبيرة التي تنظم عمل الهيئة الأمر الذي ساهم في استقرار المواطنين ومن ثم وضعت خطة لكهرباء الريف للاستفادة من الشبكة القومية للكهرباء.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> . info.diu.gov.sd الثلاثاء، 2017/9/5م، الساعة 8:12م.



## المبحث الثاني تحليل بيانات الدراسة

### أداة الدراسة :

تم تصميم استبانته بشكل خاص لجمع البيانات بالاعتماد على الدراسات السابقة والمراجع للمواضيع المتعلقة بموضوع الدراسة وأراء عدد من أعضاء هيئة التدريس ذوى الخبرة في هذا المجال، وكذلك بعض الإداريين وأصحاب الخبرة في مجال إدارة الأعمال ، وذلك لتحديد فقرات الاستبانة ، وقد تم تحكيم الاستبانة من قبل ذوى الخبرة.

تم توجيه الاستبانة إلى عينة تتكون من 40 فرد من الموظفين بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء فرع شندي وتتكون الاستبانة من جزأين :

الجزء الأول : يتضمن المعلومات الشخصية المبحوثين (النوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) وذلك للوقوف على أنواع وأعمار ومؤهلات وتخصصات وخبرات ووظائف المبحوثين.

الجزء الثانية يتضمن أسئلة الفرضيات كلا علي حدا.

### عبارات الاستبانة :

تم توجيه عبارات الاستبانة على الموظفين بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء فرع شندي (عينة الدراسة) وقد احتوت الاستبانة على (15) سؤال و على كل فرد من عينة الدراسة تحديد إجابة واحدة في كل سؤال وفق مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة).

وقد تم توزيع عبارات الاستبانة على فرضيات الدراسة الثلاث، وقد اشتملت كل فرضية على عدة عبارات.

### مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة يتمثل في قطاع الكهرباء ولاية نهر النيل محلية شندي .  
تتمثل عينة الدراسة في العاملين بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة- فرع شندي.

## صدق وثبات الاستبانة :

ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها علي الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة.<sup>1</sup>

استخدمت طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة وقد تبين أن معامل الثبات مرتفعة مما يطمئن علي استخدام الاستبانة .

وتم اختبار ثبات عبارات الاستبانة عن طريق معامل ألفا كرونباخ الاحصائي وقد كانت النتيجة 0.84 من 1 وهذا يدل على ثبات عبارات الاستبانة.

## صدق الاستبانة

يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية ، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها .<sup>2</sup>

تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين بالصدق الظاهري للأداة (صدق الاستبانة) .

## الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها، تم استخدام الطرق والإجراءات الإحصائية التالية:

— العرض البياني والتوزيع التكراري للإجابات.

— النسب المئوية.

— الوسط الحسابي.

— الأنحراف المعياري

---

<sup>1</sup> حمد العساف ، المدخل إلي البحث في العلوم السلوكية ، ( الرياض : كتبة الكعبيان ، 1995 ) ، ص 440 .  
<sup>2</sup> ذوقان العبيدات وآخرون ، البحث العملي - مفهومة وأدواته وأساليبه ، ( عمان : دار الفكر ، 2002م ) ، 179.

— اختبار مربع كاي لاختبار فرضيات الدراسة.

ولتطبيق الطرق والأساليب الإحصائية المذكورة أعلاه علي البيانات التي تم الحصول عليها من إجابات العينة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss) Statistical Package for social science والذي يعد من أكثر الحزم الإحصائية دقة في النتائج كما تم استخدام برنامج Microsoft Office Excel 2007 في عمليات الرسم البياني

**تطبيق أداة الدراسة :**

وزعت الاستبانة على عينة الدراسة عشوائياً وتم تفرغ البيانات في جداول أعدتها الباحثة لهذا الغرض ، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة ) إلى متغيرات كمية (1 2 3 4 5) على الترتيب.

أولاً : تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة :

1/ النوع:

### جدول (1/2/3)

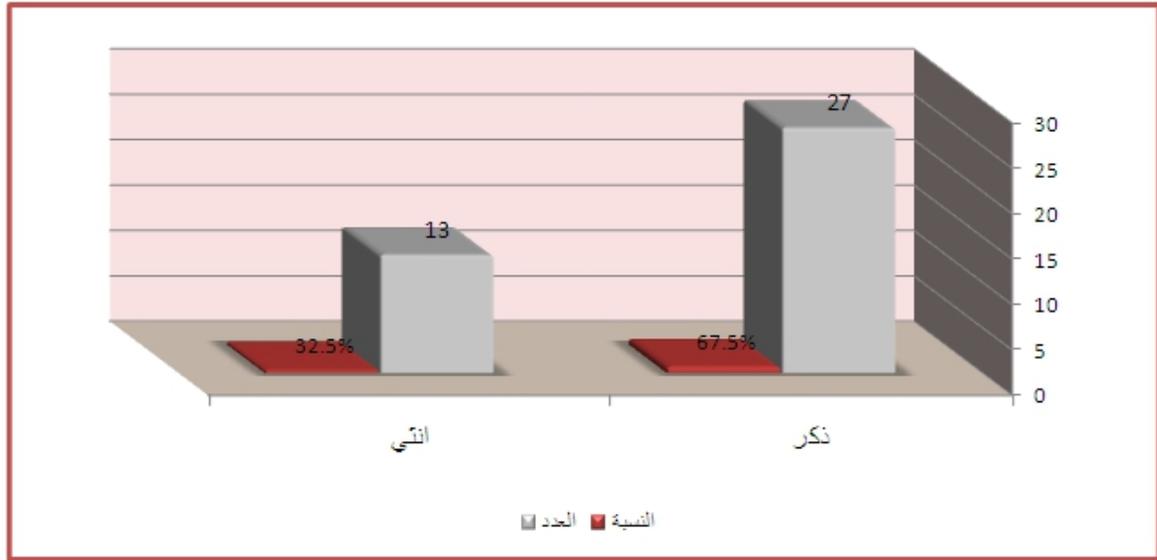
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

الرقم	النوع	التكرار	النسبة
1.	ذكر	27	67.5%
2.	أنثي	13	32.5%
المجموع		40	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

### شكل (2/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (2/2/3) أن هنالك نسبة (67.5%) من الذكور، وأن هنالك نسبة (32.5%) من الإناث، لا بد أن تعطي الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة دور أكبر للإناث لإبراز قدراتهن على العمل الوظيفي.

## جدول (2/2/3)

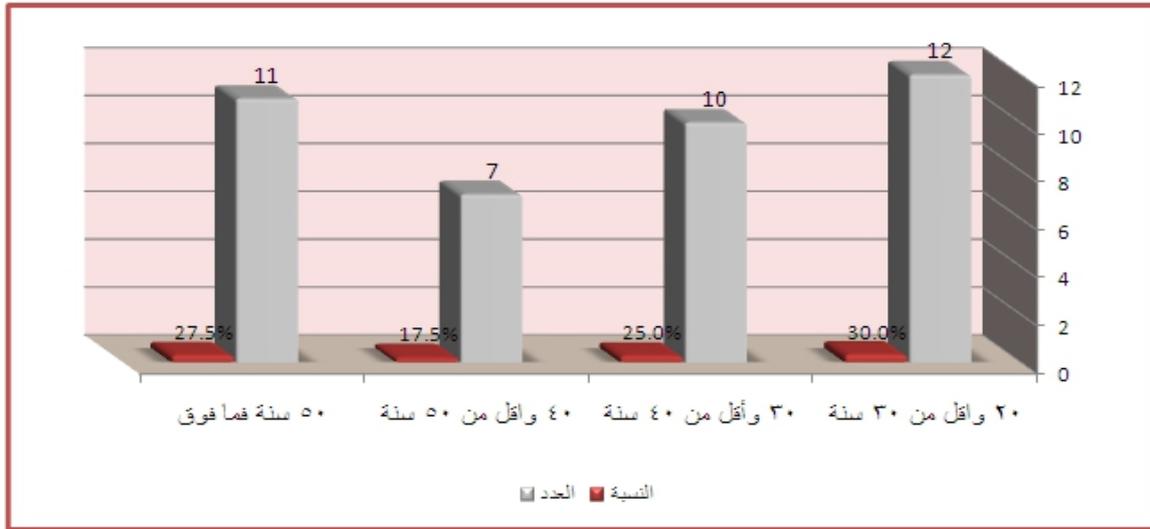
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

الرقم	العمر	التكرار	النسبة
1	20 وأقل من 30 سنة	12	30%
2	30 وأقل من 40 سنة	10	25%
3	40 وأقل من 50 سنة	7	17.5%
4	50 سنة فما فوق	11	27.5%
	المجموع	40	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

## شكل (3/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (3/2/3) أن هنالك نسبة (30%) أعمارهم أقل من 30 سنة، وأن هنالك نسبة (27.5%) أعمارهم 50 سنة فما فوق، وأن هنالك نسبة (25%) أعمارهم 30 وأقل من 40 سنة، وأن هنالك نسبة (17.5%) أعمارهم 40 وأقل من 50 سنة، مما يتضح أن الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء تهتم بتوظيف الشباب الدماء الحارة.

### 3/ المؤهل العلمي:

#### جدول (3/2/3)

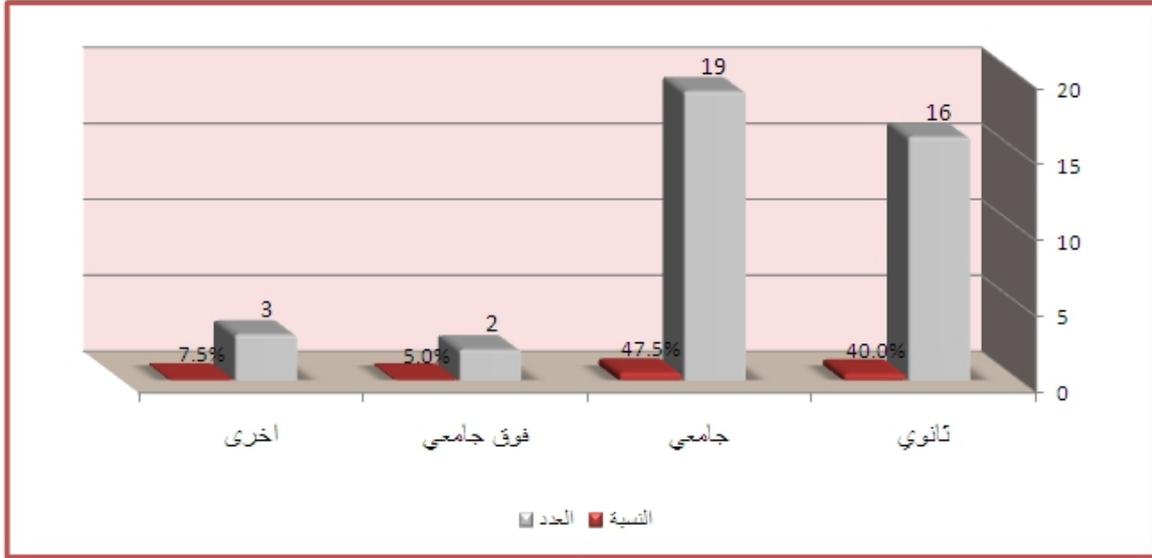
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

الرقم	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
.1	ثانوي	16	40%
.2	جامعي	19	47.5%
.3	فوق جامعي	2	5%
.4	أخرى (أنكرها)	3	7.5%
	المجموع	40	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

#### شكل (4/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (4/2/3) أن هنالك نسبة (47.5%) مؤهلهم العلمي جامعي، وأن هنالك نسبة (40%) مؤهلهم العلمي ثانوي، أن هنالك نسبة (7.5%) لديهم مؤهلات علمية أخرى (أساس - أمي)، أن هنالك نسبة (5%) مؤهلهم العلمي فوق جامعي، مما يتضح أن الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء تتمتع بمؤهلات عالية.

#### 4/ التخصص العلمي :

#### جدول (4/2/3)

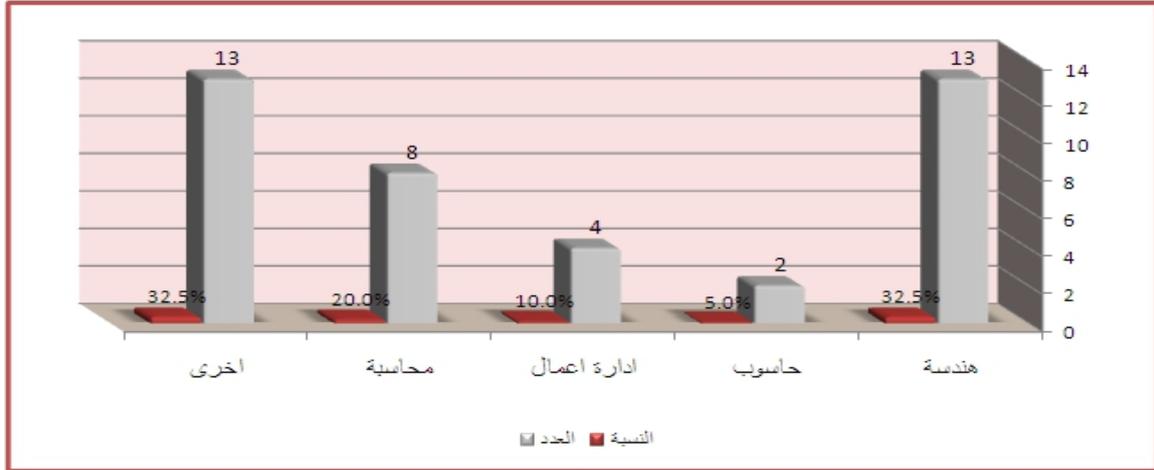
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

الرقم	التخصص العلمي	التكرار	النسبة
.1	هندسة	13	%32.5
.2	حاسوب	2	%5
.3	إدارة أعمال	4	%10
.4	إحصاء	-	-
.5	محاسبة	8	%20
.6	أخرى (أكثرها)	13	%32.5
	المجموع	40	%100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

#### شكل (5/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (5/2/3) أن هنالك نسبة (%32.5) تخصصهم العلمي هندسة، وأن هنالك أيضاً نسبة (%23.5) لديهم تخصص علمي آخر (نظم معلومات - تسويق - ...)، أن هنالك نسبة (%10) تخصصهم العلمي محاسبة، وأن هنالك نسبة (%10) تخصصهم العلمي إدارة أعمال، وأن هنالك نسبة (%5) تخصصهم العلمي حاسوب.

## 5/ المستوى الوظيفي:

### جدول (5/2/3)

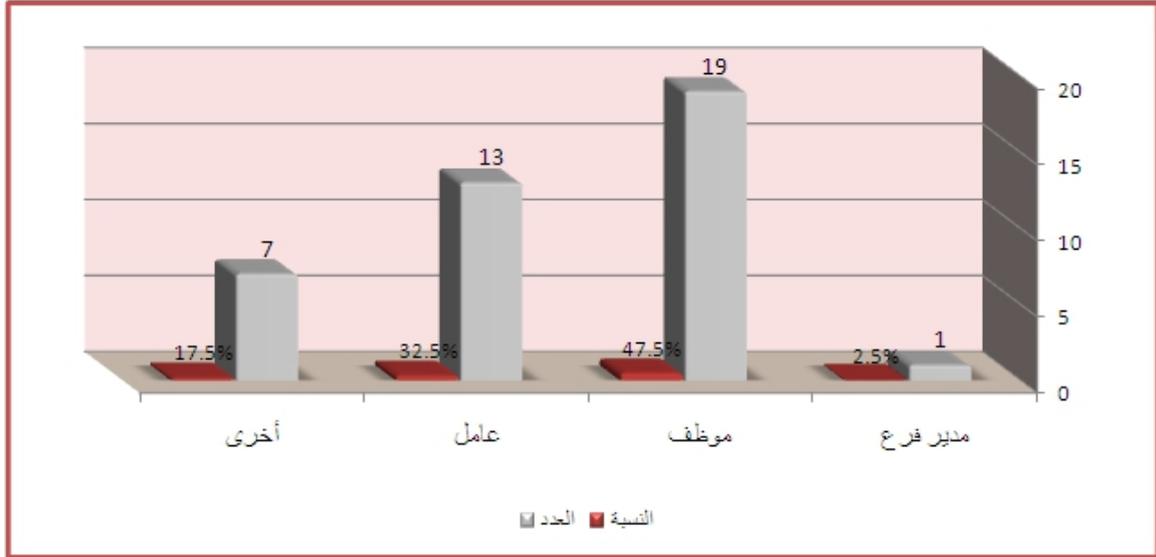
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي

الرقم	المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة
.1	مدير فرع	1	%2.5
.2	موظف	19	%47.5
.3	عامل	13	%32.5
.4	أخرى	7	%17.5
	المجموع	40	%100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

### شكل (6/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (6/2/3) أن هنالك نسبة (%47.5) مستواهم الوظيفي **موظف**، وأن هنالك نسبة (%32.5) مستواهم الوظيفي **عامل**، أن هنالك نسبة (%17.5) لديهم مستويات وظيفية **أخرى**، وأن هنالك نسبة (%2.5) مستواهم الوظيفي **مدير فرع**، أغلب المبحوثين من الموظفين.

## جدول (6/2/3)

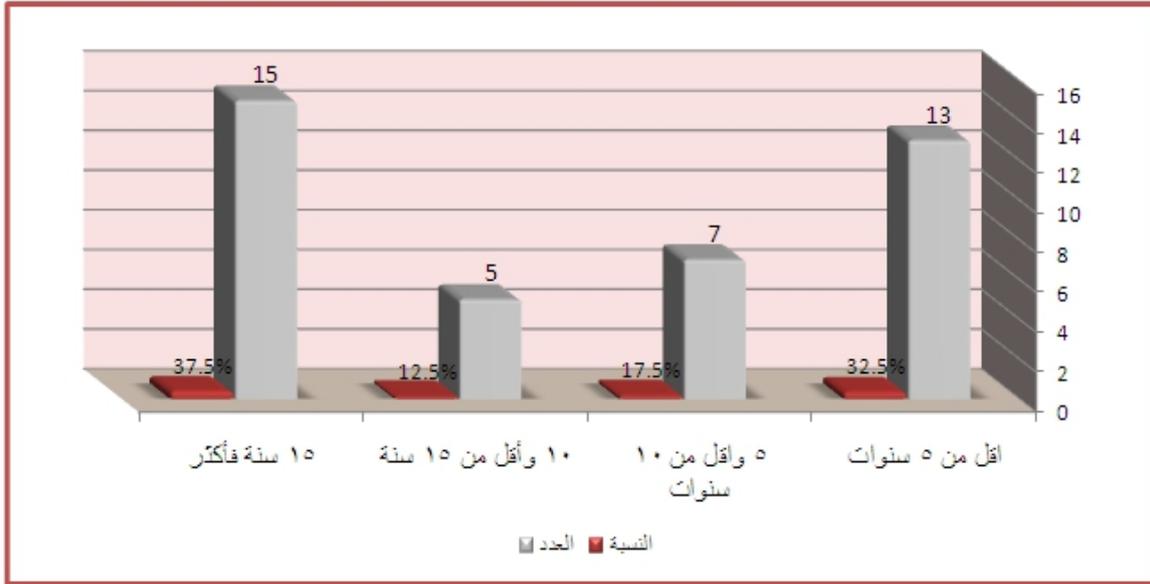
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

الرقم	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
.1	أقل من 5 سنوات	13	%32.5
.2	5 وأقل من 10 سنوات	7	%17.5
.3	10 وأقل من 15 سنة	5	%12.5
.4	15 سنة فأكثر	15	%37.5
	المجموع	40	%100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

## شكل (7/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (7/2/3) أن هنالك نسبة (37.5%) سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة، وأن هنالك نسبة (32.5%) سنوات خبرتهم وأقل من 5 سنوات، وأن هنالك نسبة (17.5%) سنوات خبراتهم 5 وأقل من 10 سنوات، وأن هنالك نسبة (12.5%) سنوات خبرتهم 10 وأقل من 15 سنة.

ثانياً : تحليل عبارات الاستبيان :

العبرة الأولى : تهدف الجماعات في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة إلى أداء العمل الوظيفي على أكمل وجه

### جدول (7/2/3)

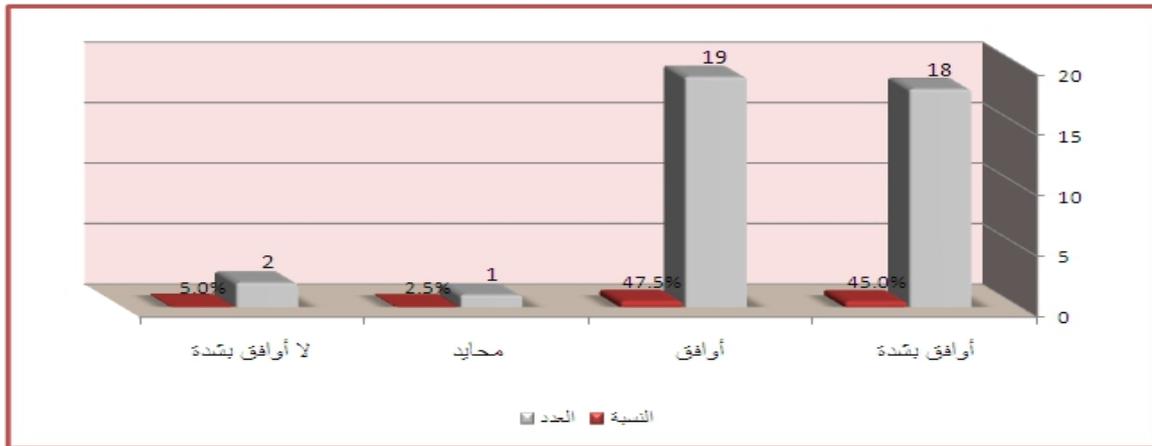
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الأولى

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	18	45%
2.	أوافق	19	47.5%
3.	محايد	1	2.5%
4.	لا أوافق	-	-
5.	لا أوافق بشدة	2	5%
المجموع		40	100%

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

### شكل (8/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الأولى



المصدر : إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (8/2/3) أن هنالك نسبة (47.5%) وافقوا على العبرة أعلاه، وأن هنالك نسبة (45%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (5%) لم يوافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (3.3%) محايد، ويتضح من خلال ذلك أن الجماعات في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة تهدف إلى أداء العمل الوظيفي على أكمل وجه.

العبرة الثانية : تسعى الجماعات في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة إلى تقوية الترابط بين الأعضاء

### جدول (8/2/3)

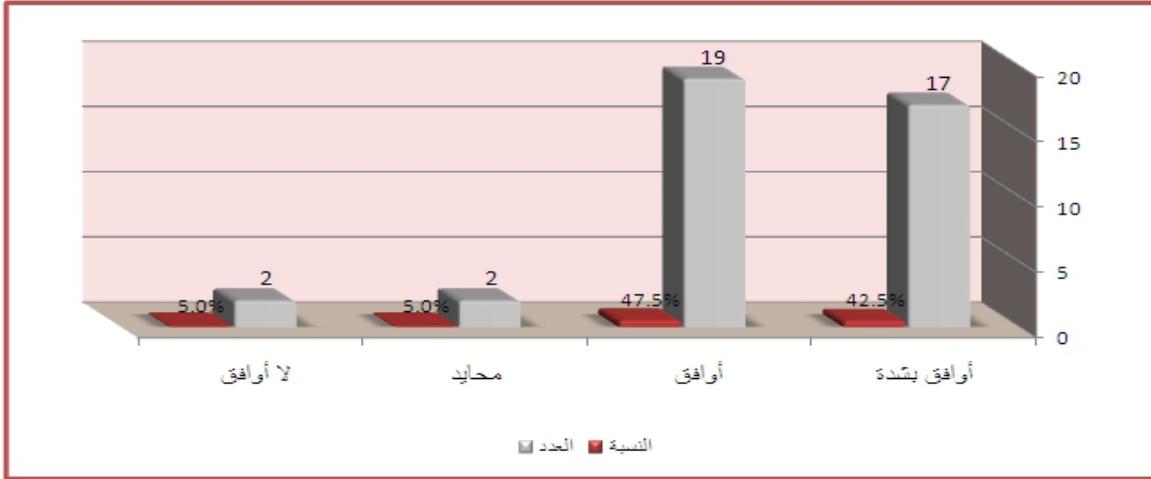
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
.1	أوافق بشدة	17	%42.5
.2	أوافق	19	%47.5
.3	محايد	2	%5
.4	لا أوافق	2	%5
.5	لا أوافق بشدة	-	-
المجموع		40	%100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

### شكل (9/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (9/2/3) أن هنالك نسبة (%47.5) وافقوا على العبارة، وأن هنالك نسبة (%42.5) وافقوا بشدة، وأن هنالك (نسبة %5) محايدين، وأن هنالك أيضاً نسبة (%5) لم يوافقوا، ويتضح من خلال ذلك أن الجماعات في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة تسعى إلى تقوية الترابط بين الأعضاء.

العبرة الثالثة: يشجع العمل الجماعي في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة الفرد على رفع مستوى قدرته

### جدول (9/2/3)

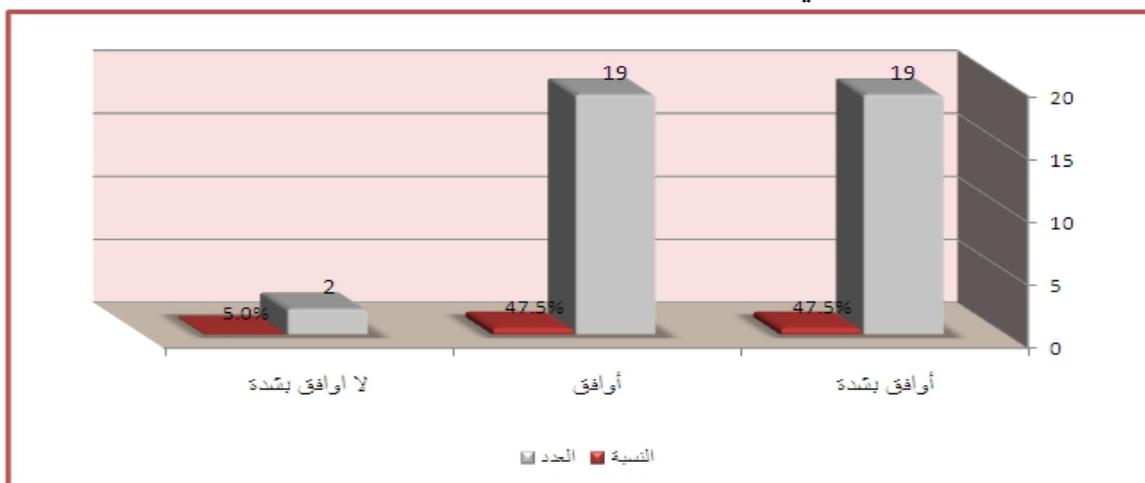
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	19	47.5%
2.	أوافق	19	47.5%
3.	محايد	-	-
4.	لا أوافق	-	-
5.	لا أوافق بشدة	2	5%
المجموع		40	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

### شكل (10/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (10/2/3) أن هنالك نسبة (47.5%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك أيضاً نسبة (47.5%) وافقوا ، وأن هنالك (2) من الأفراد نسبة (5%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن العمل الجماعي في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة يشجع الفرد على رفع مستوى قدرته.

العبرة الرابعة: تساعد فرق العمل في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة على زيادة الإنتاجية

جدول (10/2/3)

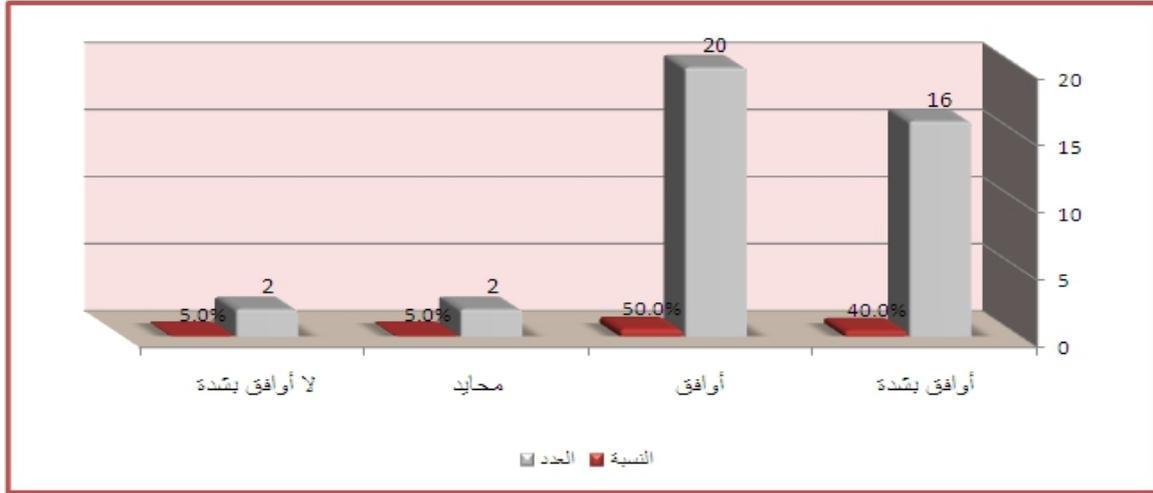
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
.1	أوافق بشدة	16	40%
.2	أوافق	20	50%
.3	محايد	2	5%
.4	لا أوافق	-	-
.5	لا أوافق بشدة	2	5%
المجموع		40	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

شكل (11/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (11/2/3) أن هنالك نسبة (50%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (40%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (5%) محايدين، وأن هنالك أيضاً نسبة (5%) لم يوافقوا بشدة، ويتضح من ذلك أن فرق العمل في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة تساعد على زيادة الإنتاجية.

العبرة الخامسة : تسعى الجماعات في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة لاكتساب مهارات اجتماعية وأخرى إدارية من خلال تفاعله مع الناس

### جدول (11/2/3)

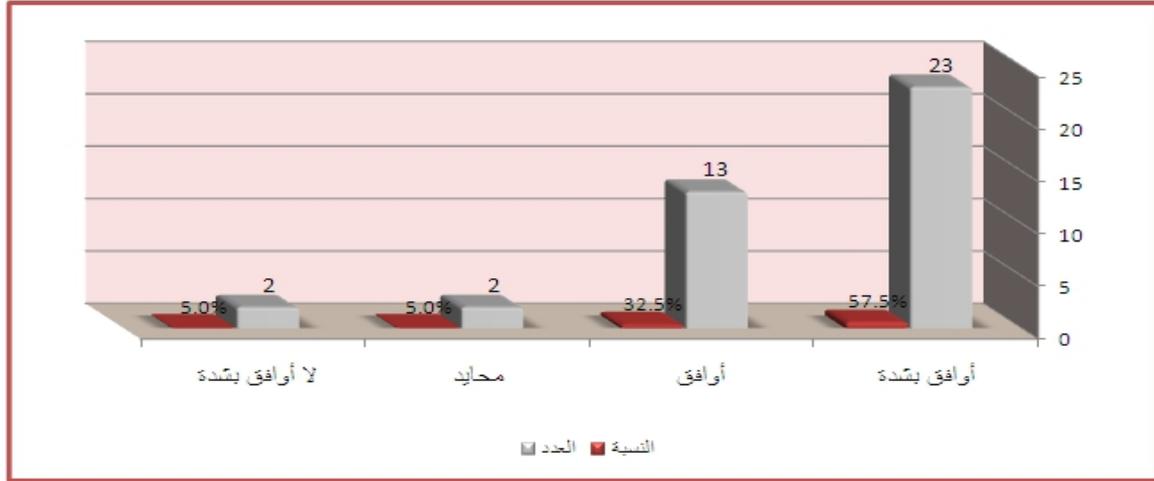
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	23	57.5%
2.	أوافق	13	32.5%
3.	محايد	2	5%
4.	لا أوافق	-	-
5.	لا أوافق بشدة	2	5%
المجموع		40	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

### شكل (12/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (12/2/3) أن هنالك نسبة (57.5%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (32.5%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (5%) محايدين، وأن هنالك أيضاً د نسبة (5%) لم يوافقوا بشدة، ويتضح من خلال ذلك أن الجماعات في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة تسعى لاكتساب مهارات اجتماعية وأخرى إدارية من خلال تفاعله مع الناس.

العبرة السادسة : تهتم الجماعات الرسمية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء  
المحدودة بتحقيق أهداف المنظمة

### جدول (12/2/3)

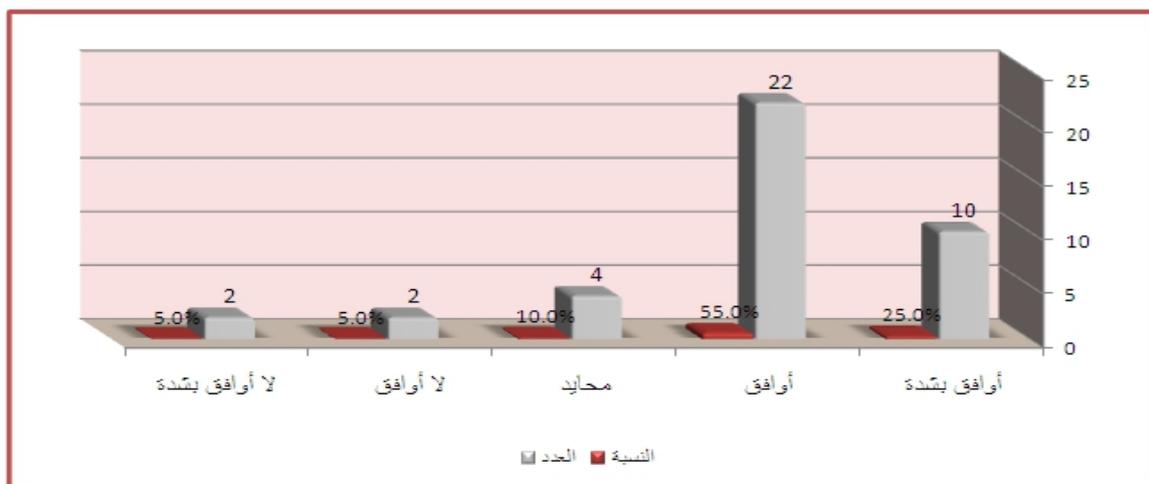
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
.1	أوافق بشدة	10	25%
.2	أوافق	22	55%
.3	محايد	4	10%
.4	لا أوافق	2	5%
.5	لا أوافق بشدة	2	5%
المجموع		40	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

### شكل (13/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (13/2/3) أن هنالك نسبة (55%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (25%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (10%) محايدين، وأن هنالك نسبة (5%) لم يوافقوا، وأن هنالك أيضاً نسبة (5%) لم يوافقوا بشدة، ويتضح من خلال ذلك أن الجماعات الرسمية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة تهتم بتحقيق أهداف المنظمة.

العبارة السابعة : تجعل المجموعات غير الرسمية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة الأفراد متماسكين في مواجهة ضغوط المجموعات الخارجية الأخرى

### جدول (13/2/3)

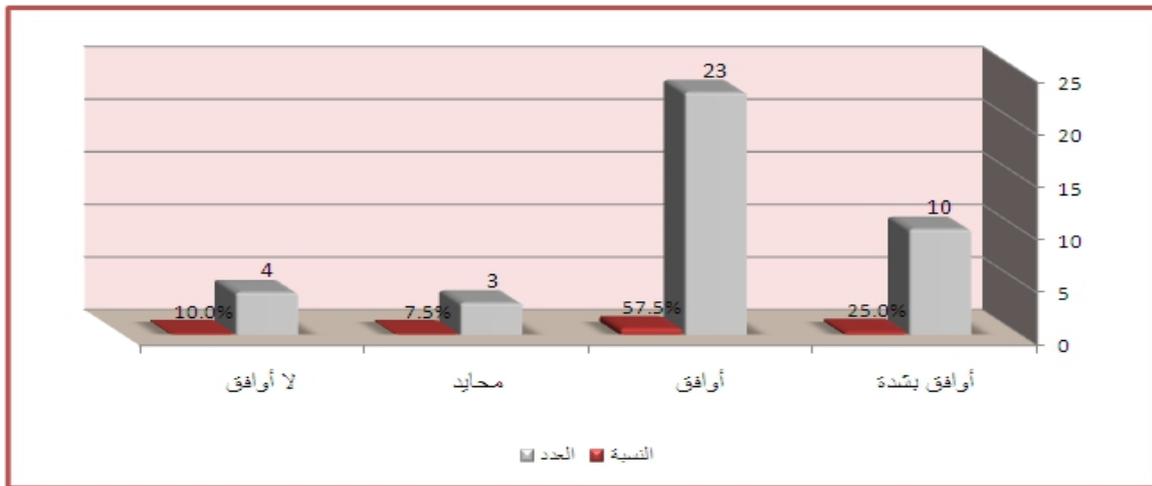
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	10	25%
2.	أوافق	23	57.5%
3.	محايد	3	7.5%
4.	لا أوافق	4	10%
5.	لا أوافق بشدة	-	-
المجموع		40	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

### شكل (14/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (14/2/3) أن هنالك نسبة (57.5%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (25%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (10%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (7.5%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن المجموعات غير الرسمية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة تجعل الأفراد متماسكين في مواجهة ضغوط المجموعات الخارجية الأخرى.

العبرة الثامنة : جماعات الصداقة في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة لها أهداف تتعارض مع أهداف المنظمة

### جدول (14/2/3)

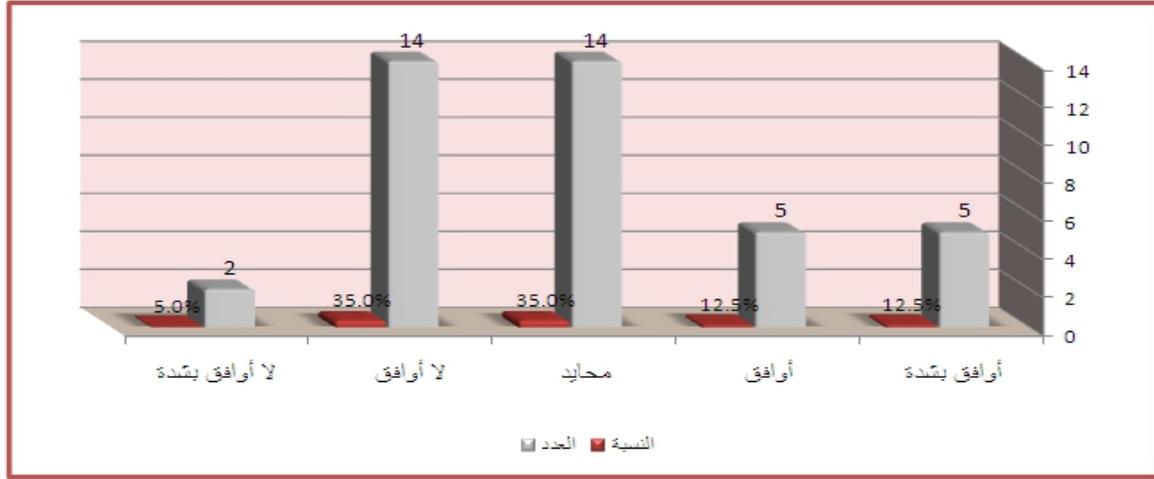
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثامنة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
.1	أوافق بشدة	5	%12.5
.2	أوافق	5	%12.5
.3	محايد	14	%35
.4	لا أوافق	14	%35
.5	لا أوافق بشدة	2	%5
المجموع		40	%100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

### شكل (15/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثامنة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (15/2/3) أن هنالك نسبة (35%) محايدين على العبرة أعلاه، وأن هنالك أيضاً (نسبة 35%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (12.5%) وافقوا بشدة، وأن هنالك أيضاً نسبة (12.5%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (5%) لم يوافقوا بشدة، ويتضح من خلال ذلك أن جماعات الصداقة في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة لها أهداف تتعارض مع أهداف المنظمة.

العبرة التاسعة : جماعات المهام في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة  
تضم أعضاء من مواقع تنظيمية مختلفة

### جدول (15/2/3)

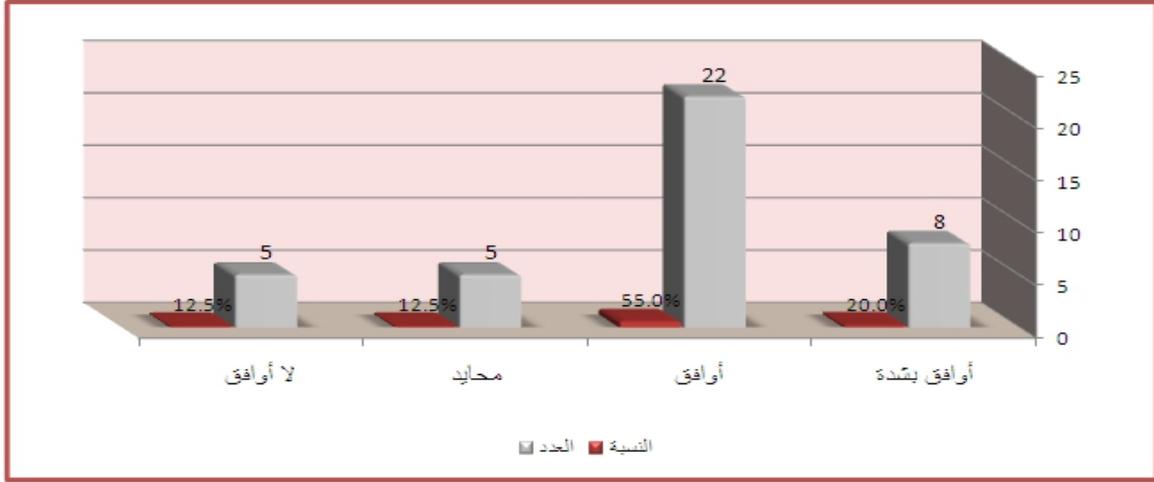
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة التاسعة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	8	20%
2.	أوافق	22	55%
3.	محايد	5	12.5%
4.	لا أوافق	5	12.5%
5.	لا أوافق بشدة	-	-
المجموع		40	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

### شكل (16/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة التاسعة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (16/2/3) أن هنالك نسبة (55%) وافقوا على العبرة أعلاه، وأن هنالك نسبة (20%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (12.5%) محايدين، وأن هنالك أيضاً نسبة (12.5%) لم يوافقوا، ويتضح من خلال ذلك أن جماعات المهام في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة تضم أعضاء من مواقع تنظيمية مختلفة.

العبرة العاشرة: تساعد الجماعات الاسمية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة على توليد الأفكار (العصف الذهني)

### جدول (16/2/3)

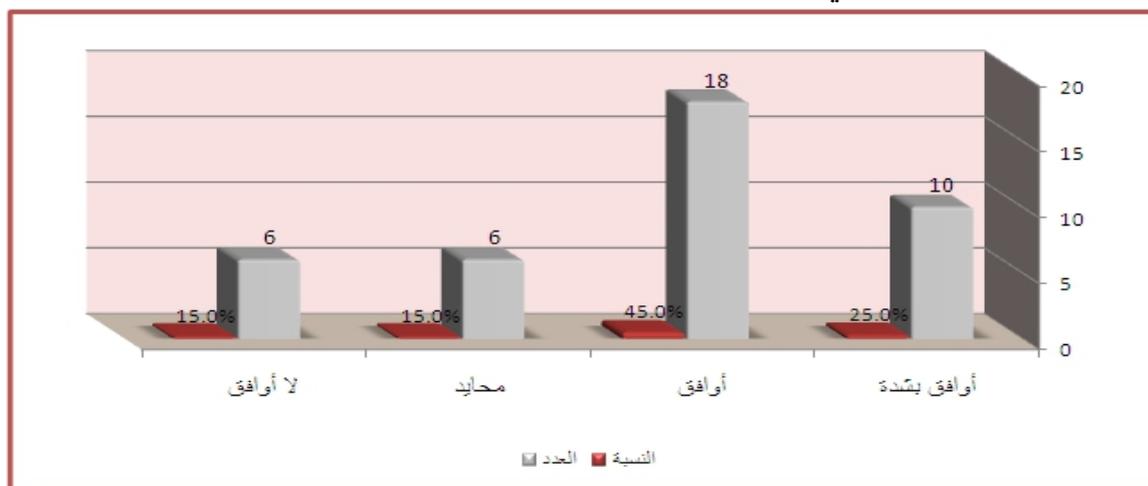
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	10	25%
2.	أوافق	18	45%
3.	محايد	6	15%
4.	لا أوافق	6	15%
5.	لا أوافق بشدة	-	-
المجموع		40	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

### شكل (17/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (17/2/3) أن هنالك نسبة (45%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (25%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (15%) محايدين، وأن هنالك أيضاً نسبة (15%) لم يوافقوا، ويتضح من خلال ذلك أن تساعد الجماعات الاسمية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة على توليد الأفكار (العصف الذهني).

العبرة الحادية عشر: اهتمام الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء بالجماعات يضمن لها تحقيق النجاح

### جدول (17/2/3)

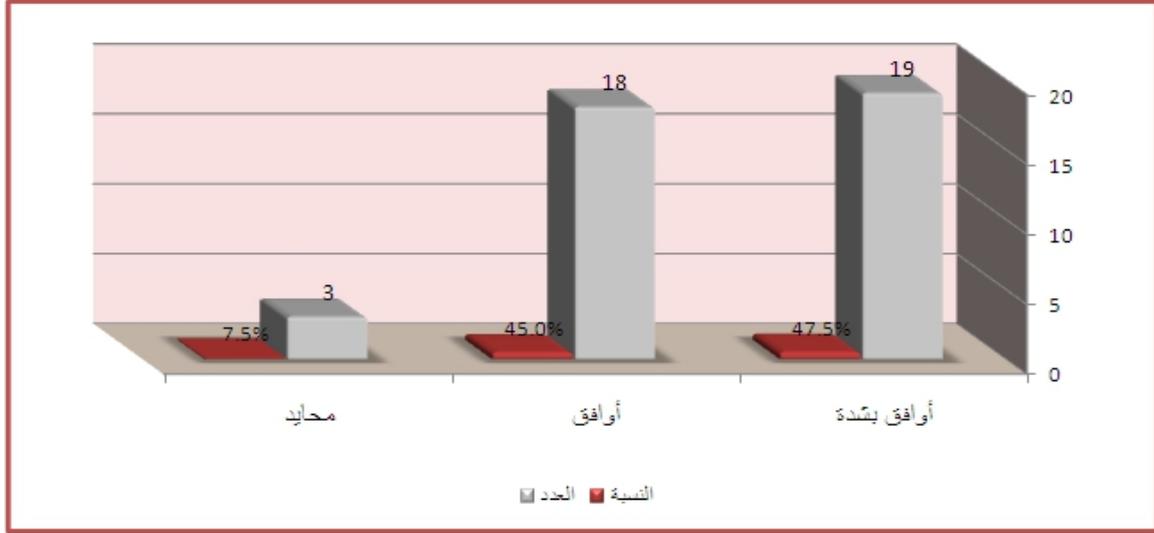
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
.1	أوافق بشدة	19	%47.5
.2	أوافق	18	%45
.3	محايد	3	%7.5
.4	لا أوافق	-	-
.5	لا أوافق بشدة	-	-
المجموع		40	%100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

### شكل (18/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (18/2/3) أن هنالك نسبة (%47.5) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (%45) وافقوا، وأن هنالك نسبة (%7.5) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن اهتمام الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بالجماعات يضمن لها تحقيق النجاح.

العبرة الثانية عشر: فهم الشخصية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء  
المحدودة يفيد في تقييم السلوك

جدول (18/2/3)

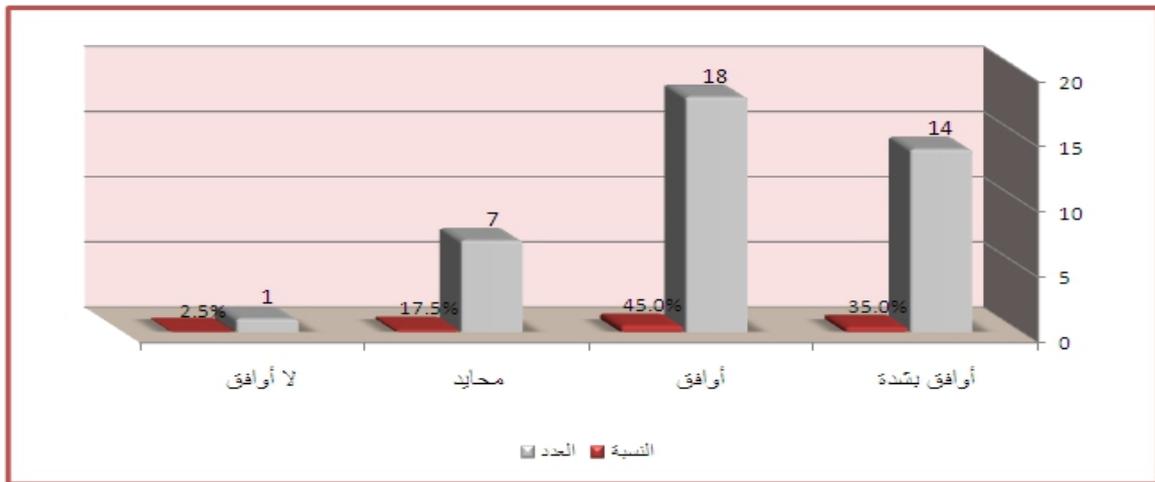
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	14	35%
2.	أوافق	18	45%
3.	محايد	7	17.5%
4.	لا أوافق	1	2.5%
5.	لا أوافق بشدة	-	-
المجموع		40	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

شكل (19/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (19/2/3) أن هنالك نسبة (45%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (35%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (17.5%) محايدين، وأن هنالك نسبة (2.5%) لم يوافقوا، ويتضح من خلال ذلك أن يحدد فهم الشخصية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة يفيد في تقييم السلوك.

العبرة الثالثة عشر: ادراك مواقف الجماعة في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة التي يؤثر على اتخاذ القرارات

### جدول (19/2/3)

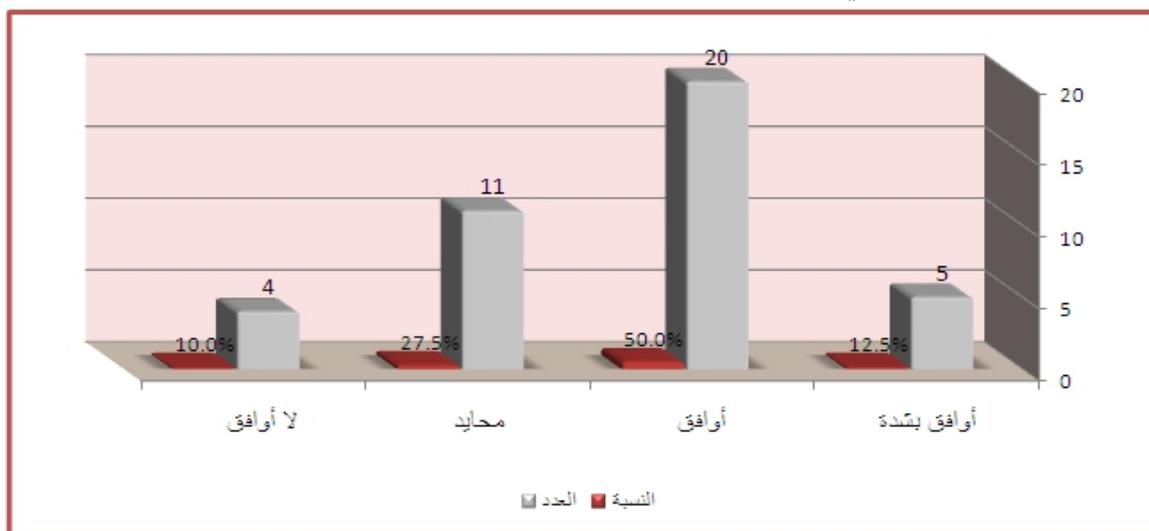
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	5	12.5%
2.	أوافق	20	50%
3.	محايد	11	27.5%
4.	لا أوافق	4	10%
5.	لا أوافق بشدة	-	-
المجموع		40	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

### شكل (20/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (20/2/3) أن هنالك نسبة (50%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (27.5%) محايدين، وأن هنالك نسبة (12.5%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (10%) لم يوافقوا، ويتضح من خلال ذلك أن ادراك مواقف الجماعة في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة التي يؤثر على اتخاذ القرارات.

العبارة الرابعة عشر: تسعى الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة على زيادة الدوافع الايجابية للجماعات

جدول (20/2/3)

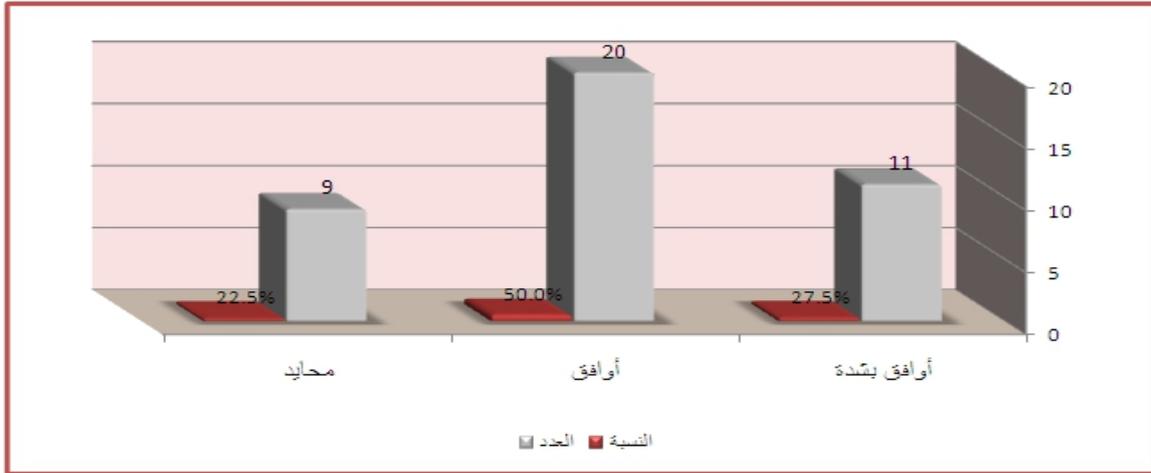
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	11	27.5%
2.	أوافق	20	50%
3.	محايد	9	22.5%
4.	لا أوافق	-	-
5.	لا أوافق بشدة	-	-
المجموع		40	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

شكل (21/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (21/2/3) أن هنالك نسبة (50%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (27.5%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (22.5%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة تسعى على زيادة الدوافع الايجابية للجماعات.

العبرة الخامسة عشر: يلتزم العاملون في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء  
المحدودة بقيم المنشأة

جدول (21/2/3)

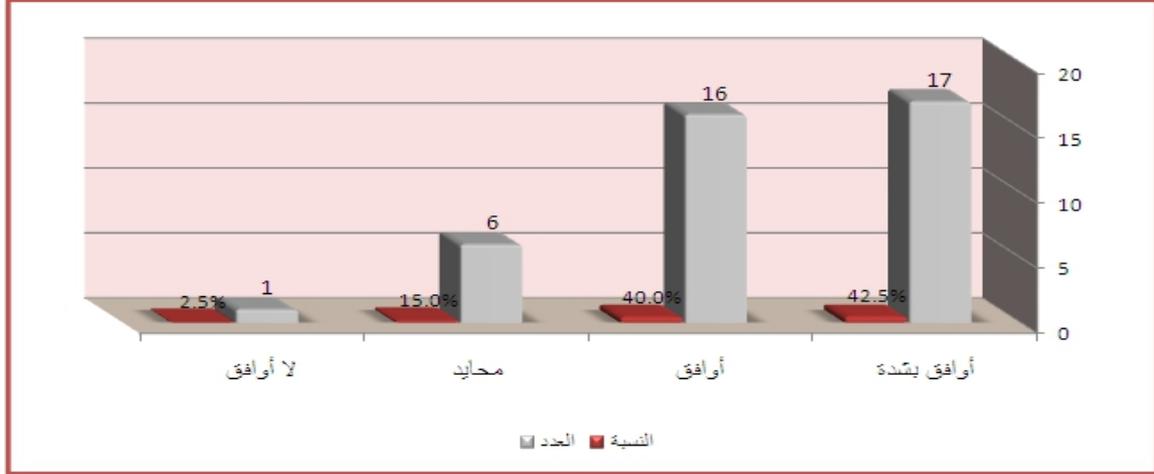
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
.1	أوافق بشدة	17	%42.5
.2	أوافق	16	%40
.3	محايد	6	%15
.4	لا أوافق	1	%2.5
.5	لا أوافق بشدة	-	-
المجموع		40	%100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

شكل (22/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (22/2/3) أن هنالك نسبة (%42.5) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (%40) وافقوا، وأن هنالك نسبة (%15) محايدين، وأن هنالك نسبة (%2.5) لم يوافق، ويتضح من خلال ذلك أن العاملون في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة يلتزمون بقيم المنشأة.

### المبحث الثالث

#### عرض ومناقشة نتائج الفرضيات :

وفي الجزء التالي تقوم الباحثة باستعراض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة كل على حدها

#### أولاً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي .:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص الجماعات والسلوك التنظيمي

#### جدول (1/3/3)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الأولى

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تهدف الجماعات في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة إلى أداء العمل الوظيفي على أكمل وجه	1.72	0.933	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
2	تسعى الجماعات في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة إلى تقوية الترابط بين الأعضاء	1.72	0.784	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
3	يشجع العمل الجماعي في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة الفرد على رفع مستوى قدرته	1.68	0.917	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
4	تساعد فرق العمل في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة على زيادة الإنتاجية	1.80	0.939	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
5	تسعى الجماعات في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة لاكتساب مهارات اجتماعية وأخرى إدارية من خلال تفاعله مع الناس	1.62	0.979	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتبين من الجدول (1/3/3) أعلاه ما يلي :

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1.72 والانحراف المعياري لها يساوي 0.933 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الجماعات الوظيفية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة تهدف إلى أداء العمل الوظيفي على أكمل وجه.

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1.72 والانحراف المعياري لها يساوي 0.784 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الجماعات في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة تسعى إلى تقوية الترابط بين الأعضاء.

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 1.68 والانحراف المعياري لها يساوي 0.917 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن العمل الجماعي في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة يشجع الفرد على رفع مستوى قدرته.

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1.80 والانحراف المعياري لها يساوي 0.939 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن فرق العمل في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة تساعد على زيادة الإنتاجية.

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1.62 والانحراف المعياري لها يساوي 0.979 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن العمل الجماعي في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة يسعى لاكتساب مهارات اجتماعية وأخرى إدارية من خلال تفاعله مع الناس.

### جدول (2/3/3)

#### نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الأولى

الرقم	العبرة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية
1	تهدف الجماعات في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة إلى أداء العمل الوظيفي على أكمل وجه	29.000	0.000
2	تسعى الجماعات في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة إلى تقوية الترابط بين الأعضاء	25.800	0.000
3	يشجع العمل الجماعي في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة الفرد على رفع مستوى قدرته	14.450	0.001
4	تساعد فرق العمل في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة على زيادة الإنتاجية	26.400	0.000
5	تسعى الجماعات في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة لاكتساب مهارات اجتماعية وأخرى إدارية من خلال تفاعله مع الناس	30.600	0.000

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يمكن تفسير نتائج الجدول (2/3/3) كما يلي :

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 29.000 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 25.800 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 14.450 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 26.400 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 30.600 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

### جدول (3/3/3)

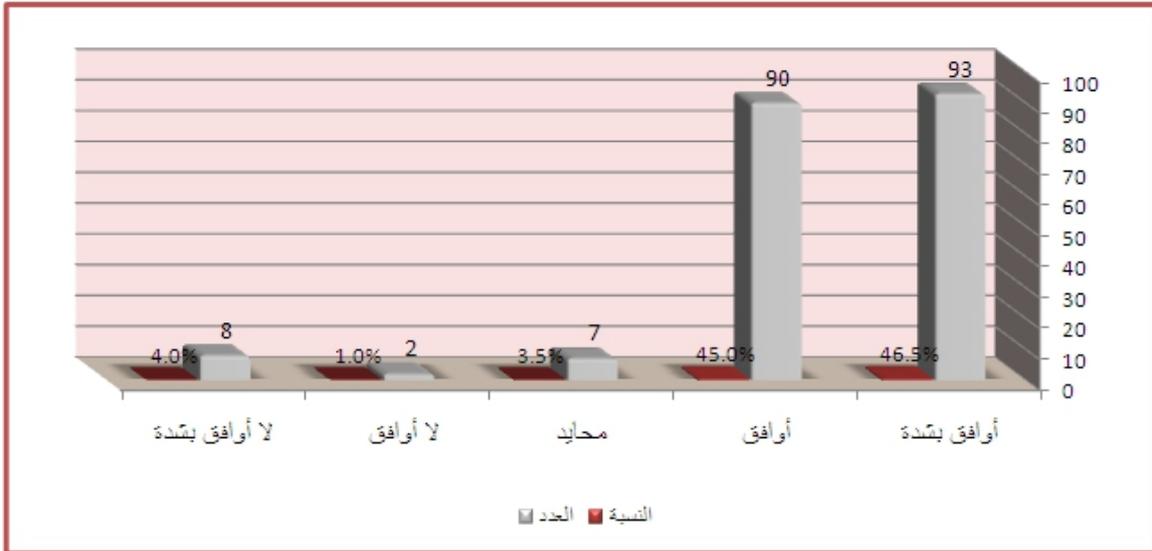
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	93	%46.5
2.	أوافق	90	%45
3.	محايد	7	%3.5
4.	لا أوافق	2	%1
5.	لا أوافق بشدة	8	%4
المجموع		200	%100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

### شكل (1/3/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية : برنامج اكسل 2007

يتضح من الجدول والشكل البياني (1/3/3) أن نسبة الأفراد الموافقين بشدة عن جميع عبارات الفرضية الأولى بلغت (46.5%) ونسبة الموافقين بدون تشدد بلغت (45%)، ونسبة المحايدين (3.5%) ونسبة غير الموافقين بدون تشدد (1%) ونسبة غير الموافقين بشدة (4%).

يتضح من الجدول (2/3/3) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي<sup>2</sup> لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الأولى. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل تستنتج الباحثة بأن الفرضية الأولى والتي نصت على أن (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص الجماعات والسلوك التنظيمي) قد تحققت.

## نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي .:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنواع الجماعات والسلوك التنظيمي

### جدول (4/3/3)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثانية

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تهتم الجماعات الرسمية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بتحقيق أهداف المنظمة	2.10	1.008	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
2	تجعل المجموعات غير الرسمية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة الأفراد متماسكين في مواجهة ضغوط المجموعات الخارجية الأخرى	2.02	0.862	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
3	جماعات الصداقة في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة لها أهداف تتعارض مع أهداف المنظمة	3.08	1.095	إجابات المبحوثين تميل نحو المحايدة
4	جماعات المهام في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة تضم أعضاء من مواقع تنظيمية مختلفة	2.18	0.903	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
5	تساعد الجماعات الاسمية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة على توليد الأفكار (العصف الذهني)	2.20	0.992	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتبين من الجدول (4/3/3) أعلاه ما يلي :

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 2.10 والانحراف المعياري لها يساوي 1.008 وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن الجماعات الرسمية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة تهتم بتحقيق أهداف المنظمة.

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 2.02 والانحراف المعياري لها 0.862 وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن المجموعات غير الرسمية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة تجعل الأفراد متماسكين في مواجهة ضغوط المجموعات الخارجية الأخرى.

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 3.08 والانحراف المعياري لها يساوي 0.679 وتعني أن غالبية أفراد العينة محايدون على أن جماعات الصداقة في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة لها أهداف تتعارض مع أهداف المنظمة.

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 2.18 والانحراف المعياري لها يساوي 0.903 وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن جماعات المهام في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة تضم أعضاء من مواقع تنظيمية مختلفة.

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 2.20 والانحراف المعياري لها يساوي 0.992 وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن الجماعات الاسمية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة تساعد على توليد الأفكار (العصف الذهني).

### جدول (5/3/3)

#### نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الثانية

الرقم	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية
1	تهتم الجماعات الرسمية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بتحقيق أهداف المنظمة	36.000	0.000
2	تجعل المجموعات غير الرسمية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة الأفراد متماسكين في مواجهة ضغوط المجموعات الخارجية الأخرى	25.400	0.000
3	جماعات الصداقة في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة لها أهداف تتعارض مع أهداف المنظمة	15.750	0.003
4	جماعات المهام في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة تضم أعضاء من مواقع تنظيمية مختلفة	19.800	0.000
5	تساعد الجماعات الاسمية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة على توليد الأفكار (العصف الذهني)	9.600	0.022

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يمكن تفسير نتائج الجدول (5/3/3) كما يلي :

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 36.000 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 25.400 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 15.750 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 19.800 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 9.600 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.022 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

### جدول (6/3/3)

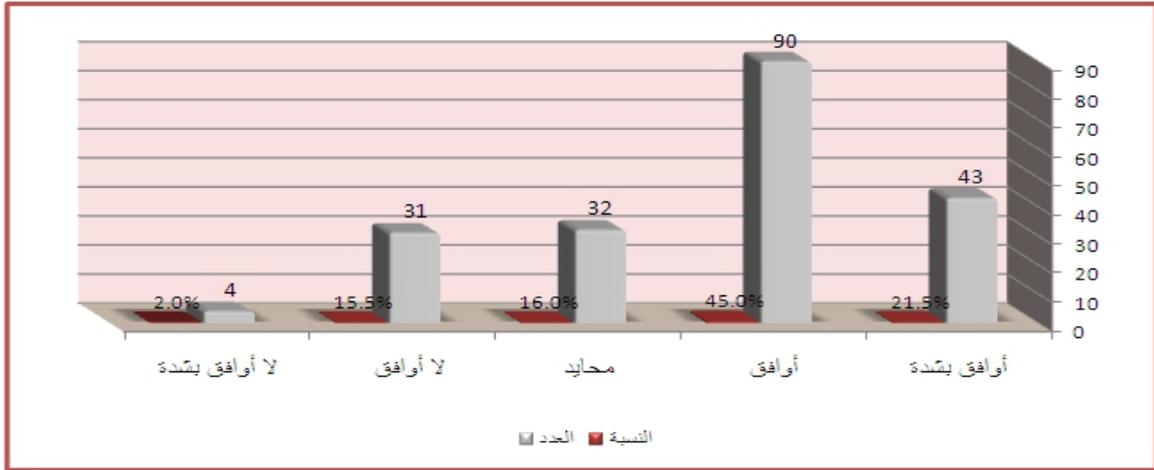
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	43	%21.5
2.	أوافق	90	%45
3.	محايد	32	%16
4.	لا أوافق	31	%15.5
5.	لا أوافق بشدة	4	%2
	المجموع	200	%100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

### شكل (2/3/3)

#### الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (2/3/3) أن نسبة الأفراد الموافقين بشدة عن جميع عبارات الفرضية الثانية بلغت (21.5%) ونسبة الموافقين بدون تشدد بلغت (45%)، والمحايدين نسبة (16%)، ونسبة غير الموافقين (15.5%) ونسبة غير الموافقين بشدة (2%).

يتضح من الجدول (5/3/3) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي<sup>2</sup> لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين وغير الموافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثانية. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل تستنتج الباحثة بأن الفرضية الثانية والتي نصت على أن (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنواع الجماعات والسلوك التنظيمي) قد تحققت.

ثالثاً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على الآتي .:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك الفرد والجماعات في المنظمة

### جدول (7/3/3)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثالثة

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	اهتمام الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بالجماعات يضمن لها تحقيق النجاح	1.60	0.632	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
2	فهم الشخصية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة يفيد في تقييم السلوك	1.88	0.791	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
3	ادراك مواقف الجماعة في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة التي يؤثر على اتخاذ القرارات	2.35	0.834	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
4	تسعى الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة على زيادة الدوافع الايجابية للجماعات	1.95	0.714	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
5	يلتزم العاملون في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بقيم المنشأة	1.78	0.800	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتبين من الجدول (7/3/3) ما يلي :

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1.60 والانحراف المعياري لها يساوي 0.632 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن اهتمام الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بالجماعات يضمن لها تحقيق النجاح.

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1.88 والانحراف المعياري لها يساوي 0.791 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن فهم الشخصية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة يفيد في تقييم السلوك.

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 2.35 والانحراف المعياري لها يساوي 0.834 وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن ادراك مواقف الجماعة في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة التي يؤثر على اتخاذ القرارات.

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1.95 والانحراف المعياري لها يساوي 0.714 وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة تسعى على زيادة الدوافع الايجابية للجماعات.

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1.78 والانحراف المعياري لها يساوي 0.800 وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن العاملون في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة يلتزمون بقيم المنشأة.

### جدول (8/3/3)

#### نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الثالثة

الرقم	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية
1	اهتمام الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بالجماعات يضمن لها تحقيق النجاح	12.050	0.002
2	فهم الشخصية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة يفيد في تقييم السلوك	17.000	0.001
3	ادراك مواقف الجماعة في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة التي يؤثر على اتخاذ القرارات	16.200	0.001
4	تسعى الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة على زيادة الدوافع الايجابية للجماعات	5.150	0.076
5	يلتزم العاملون في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بقيم المنشأة	18.200	0.000

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يمكن تفسير نتائج الجدول (8/3/3) كما يلي :

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 12.050 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 17.000 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 16.200 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 5.150 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 18.200 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

### جدول (9/3/3)

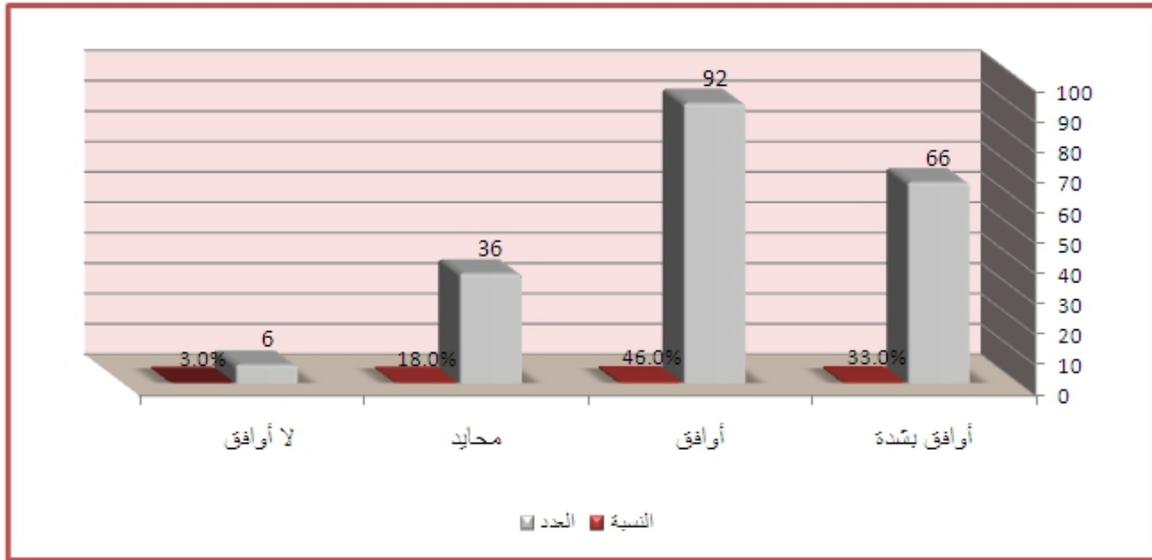
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	66	%33
2.	أوافق	92	%46
3.	محايد	36	%18
4.	لا أوافق	6	%3
5.	لا أوافق بشدة	-	
المجموع		200	%100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

### شكل (3/3/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (3/3/3) أن نسبة الأفراد الموافقين بشدة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة بلغت (33%) ونسبة الموافقين بدون تشدد بلغت (46%)، ونسبة المحايدين (18%) ونسبة غير الموافقين بدون تشدد (3%). يتضح من الجدول (8/3/3) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي<sup>2</sup> لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين وغير الموافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثالثة. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل تستنتج الباحثة بأن الفرضية الثالثة والتي نصت على أن (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك الفرد والجماعات في المنظمة) قد تحققت.

الخاتمة

وتشتمل علي :

النتائج

التوصيات

قائمة المصادر والمراجع

## أولاً النتائج:

1. تم إثبات صحة الفرضية الأولى التي تنص على أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجماعات والسلوك التنظيمي
2. تم إثبات صحة الفرضية الأولى التي تنص على أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنواع الجماعات والسلوك التنظيمي
3. تم إثبات صحة الفرضية الأولى التي تنص على أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك الفرد والجماعات في المنظمة
4. تهدف الجماعات الوظيفية إلى أداء العمل الوظيفي بكل جد.
5. تسعى الجماعات إلى تقوية الترابط بين الأعضاء و تساعد على زيادة الإنتاج.
6. العمل الجماعي يشجع الفرد ومن رفع مستوى قدرته.
7. العمل الجماعي في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة يسعى لاكتساب مهارات اجتماعية وإدارية من خلال تفاعله مع الناس
8. تهتم الجماعات الرسمية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بتحقيق أهداف المنظمة
9. تجعل المجموعات غير الرسمية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة الأفراد متماسكين في مواجهة ضغوط المجموعات الخارجية الأخرى
10. تضم جماعات المهام في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة أعضاء من مواقع تنظيمية مختلفة
11. تساعد الجماعات الاسمية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة على توليد الأفكار (العصف الذهني)
12. إن اهتمام الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بالجماعات يضمن لها تحقيق النجاح
13. إن فهم الشخصية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة يفيد في تقييم السلوك
14. إن ادراك مواقف الجماعة في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة التي يؤثر على اتخاذ القرارات

15. إن الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة تسعى إلى زيادة الدوافع  
الإيجابية للجماعات

16. إن العاملون في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة يلتزمون بقيم  
المنشأة.

## ثانياً التوصيات:

خلصت الدراسة إلى عدة توصيات وهي:

1. يجب أن تسعى الجماعات في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة إلى تقوية الترابط بين الأعضاء و تساعد على زيادة الإنتاجية.
2. يجب أن يشجع العمل الجماعي في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة الفرد على رفع مستوى قدرته.
3. يجب أن يسعى العمل الجماعي في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة لاكتساب مهارات اجتماعية وإدارية من خلال تفاعله مع الناس
4. يجب أن تهتم الجماعات الرسمية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بتحقيق أهداف المنظمة.
5. يجب أن تجعل المجموعات غير الرسمية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة الأفراد متماسكين في مواجهة ضغوط المجموعات الخارجية الأخرى
6. يجب أن تضم جماعات المهام في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة أعضاء من مواقع تنظيمية مختلفة.
7. يجب أن تساعد الجماعات الاسمية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة على توليد الأفكار (العصف الذهني).
8. ضرورة اهتمام الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بالجماعات يضمن لها تحقيق النجاح.
9. ضرورة فهم الشخصية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة يفيد في تقييم السلوك
10. ضرورة ادراك مواقف الجماعة في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة التي يؤثر على اتخاذ القرارات
11. يجب أن تسعى الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة إلى زيادة الدوافع الايجابية للجماعات
12. ضرورة التزام العاملين في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بقيم المنشأة.

## قائمة المراجع والمصادر

القرآن الكريم:

أولاً المراجع:

1. إبراهيم إبراهيم بسيوني وآخرون، السلوك التنظيمي، (طنطا: د. ن، 2005م).
2. احمد ماهر، السلوك التنظيمي، (الإسكندرية: الدار الجامعية، د. ت).
3. أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1 (عمان: دار المسيرة للنشر، 2011م).
4. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002م).
5. حسين حريم، السلوك التنظيمي، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، د. ت).
6. حسين ناجي عارف، السلوك التنظيمي، ط1 (الأردن: دار يافا العملية، 2001م).
7. حمد العساف، المدخل إلي البحث في العلوم السلوكية، (الرياض: كتيبة الكعبيان، 1995).
8. ذوقان العبيدات وآخرون، البحث العملي - مفهومة وأدواته وأساليبه، (عمان: دار الفكر، 2002م).
9. زكي مكي إسماعيل، السلوك التنظيمي، (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة، 2009م).
10. سامح عبد المطلب عامر، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة، ط1 (القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2010م).
11. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، (الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2003م).
12. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002م)

13. علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، ( د.ب، مكتبة غريب، د.ت).
  14. علي عبد الهادي مسلم، رقية حسن، السلوك التنظيمي، ( الإسكندرية، دار العلوم الأكاديمية، 2015م).
  15. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي ، ط4 (عمان: دار الفكر، 2010م).
  16. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، ( الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2008م).
  17. محمد الصيرفي، إدارة العمل الجماعي، ط1 (الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية، 2008م).
  18. مصطفى كامل أبو العزم عطية، السلوك التنظيمي، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ب ت ).
  19. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، ط2 (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1985م).
  20. نهى مدثر بحيري ، نظم دعم القرار ، ط1( السودان: الدار الجامعية، 2008).
- ثانياً: الرسائل الجامعية:**
1. سلافة عبد المنعم، العلاقات الإنسانية وأثرها على السلوك التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بمنظمات الأعمال، (الخرطوم: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان، 2005م).
  2. عبد الحق علي إبراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال، (الخرطوم: رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان، 2015م).
  3. عبد الهادي أبكر جبريل، أثر العوامل السلوكية على أداء العاملين بإدارات الخدمات التعليمية، (الخرطوم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان، 2011م).
  4. عليان علي رحمة، العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين، (الخرطوم: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخرطوم، 2014م).

5. عيضة بن سالم بن صالح حمدان، معوقات فرق العمل في المنظمات العامة، (جدة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، 2007م).
6. مجد شبيب، دور فرق العمل في إدارة الأزمات، (دمشق ، رسالة ماجستير منشورة، جامعة دمشق، 2009م).
7. محمود عبود ناصر، دور جماعات وفرق العمل في نجاح المنظمات، (دمشق، رسالة ماجستير منشورة، جامعة دمشق، 2012م).
8. يوسف على عيسى أبو جربوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الابداع الاداري،(غزة: رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأقصى، كلية الإدارة والسياسة، 2014م).

#### ثالثاً: المجالات والدوريات:

1. يوسف عنصر، ناجي يتيم، أهم المحددات السيكولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك للعمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد السابع، 2014م.

#### رابعاً: المواقع الالكترونية:

1. info.diu.gov.sd الثلاثاء، 2017/9/5، الساعة 8:12م
2. landanddryport.com الثلاثاء، 2017/9/5، الساعة 9:00م.

الملاحق

## ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

الأخ الكريم/ الأخت الكريمة ..... المحترم/ المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: استبانة

تضع الباحثة بين ايديكم هذه الاستبانة بغرض الحصول على بعض البيانات  
المعلومات والتي تعتبر الجزء المكمل لبحثي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة  
الأعمال بعنوان: اثر جماعات العمل في السلوك التنظيمي - بالتطبيق على الشركة  
السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة (فرع شندي).

أرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة علما بان البيانات  
والمعلومات التي ستدلون بها تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث  
العلمي فقط.

لكم جزيل الشكر

الاسم: نصره على موسى

الهاتف: 0915416139

## القسم الأول: البيانات الشخصية

الرجاء التكرم بوضع علامة (√) أمام الخيار المناسب:-

1/ النوع :

1- ذكر ( ) أنثي ( )

2/ العمر :

1- 20 وأقل 30 سنة ( ) 2- 30 واطل من 40 سنة ( )

3- 40 واطل من 50 سنة ( ) 4- 50 سنة فما فوق ( )

3/ المؤهل العلمي :

1- ثانوي ( ) 2- جامعي ( ) 3- فوق الجامعي ( )

4- أخرى حدد .....

4/ التخصص:

1- هندسة ( ) 2- حاسوب ( ) 3- إدارة أعمال ( )

4- إحصاء ( ) 5- محاسبة ( ) 6- أخرى حدد .....

5/ المستوى الوظيفي :

1- مدير فرع ( ) 2- موظف ( ) 3- عامل ( )

4- أخرى حدد .....

6/ سنوات الخبرة :

1- اقل من 5 سنوات ( ) 2- 5 سنوات واطل من 10 سنوات ( )

3- 10 سنوات واطل من 15 سنة ( ) 4- 15 سنة فأكثر ( )

القسم الثاني: بيانات الدراسة

الرجاء التكرم بوضع علامة (√) أمام مستوى الموافقة المناسب:-

الفرضية الأولى : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص الجماعات والسلوك التنظيمي.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات
					1 تهدف الجماعات في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة إلى أداء العمل الوظيفي على أكمل وجه
					2 تسعى الجماعات في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة إلى تقوية الترابط بين الأعضاء
					3 يشجع العمل الجماعي في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة الفرد على رفع مستوى قدرته
					4 تساعد فرق العمل في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة على زيادة الإنتاجية
					5 تسعى الجماعات في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة لاكتساب مهارات اجتماعية وأخرى إدارية من خلال تفاعله مع الناس

الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنواع الجماعات والسلوك التنظيمي

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات
					1 تهتم الجماعات الرسمية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بتحقيق أهداف المنظمة
					2 تجعل المجموعات غير الرسمية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة الأفراد متماسكين في مواجهة ضغوط المجموعات الخارجية الأخرى
					3 جماعات الصداقة في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة لها أهداف تتعارض مع أهداف المنظمة
					4 جماعات المهام في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة تضم أعضاء من مواقع تنظيمية مختلفة
					5 تساعد الجماعات الاسمية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة على توليد الأفكار (العصف الذهني)

الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك الفرد والجماعات في المنظمة

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات
					1 اهتمام الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بالجماعات يضمن لها تحقيق النجاح
					2 فهم الشخصية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة يفيد في تقييم السلوك
					3 ادراك مواقف الجماعة في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة التي يؤثر على اتخاذ القرارات
					4 تسعى الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة على زيادة الدوافع الايجابية للجماعات
					5 يلتزم العاملون في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بقيم المنشأة

ملحق رقم (2)  
قائمة المحكمين

الجامعة	الدرجة العلمية	الاسم	الرقم
شندي	أستاذ مشارك	د. عثمان الطيب الفكي عثمان	.1
شندي	أستاذ مشارك	د. أبو زر عمر آدم	.2
شندي	أستاذ مساعد	د. التجاني الطاهر عبد القادر	.3
شندي	أستاذ مساعد	د. الحارث عبد المنعم أحمد	.4