

## بحث بعنوان

العمل بروح الفريق وأثرها على تحسين أداء العاملين في دائرة المناطق في البلديات

اعداد

عصام فتحي عبدالله الخليله

موظف دائرة المناطق

بلدية الزرقاء

## المستخلص بالعربية

يهدف هذا البحث إلى استقصاء أثر العمل بروح الفريق على تحسين أداء العاملين في دائرة المناطق بالبلديات، من خلال التركيز على مدى توافر العلاقات غير الرسمية بين الموظفين والتفاعل الإيجابي بينهم. ويركّز البحث على تعريف العمل بروح الفريق وأبعاده كالموقع والمصلحة المشتركة والعلاقات الاجتماعية والتأثير، وتحليل كيفية انعكاس هذه الأبعاد على مستوى الأداء الوظيفي الذي يتحدد بالعوامل الثلاثة الرئيسة: القدرة والدافعية والإمكانات. وتشير النتائج إلى أهمية توفير بيئة عمل تحفّز تكوين جماعات الفريق، وتشجيع دور القائد غير الرسمي، لما له من تأثير إيجابي على تبادل المعرفة والابتكار وتحقيق الأهداف التنظيمية بفاعلية.

### **Abstract in English:**

This study aims to investigate the impact of teamwork on enhancing employees' performance in the Districts Department within municipalities, focusing on the informal interactions and positive engagement among employees. The research examines the concept of teamwork and its dimensions—location, mutual interest, social relations, and influence—and analyzes how these dimensions affect job performance, which is determined by ability, motivation, and capabilities. The findings underscore the importance of creating a work environment that fosters team-based relationships and supports the role of informal leadership, due to its positive influence on knowledge sharing, innovation, and effective achievement of organizational goals.

## 1.1 المقدمة

إن الأداء الوظيفي من الموضوعات الرئيسة في نظريات التنظيم والإدارة بشكل خاص، والسلوك الإداري بشكل عام. على الرغم من ذلك، فإن هذا الموضوع لا يزال من أكثر الموضوعات غموضاً، وإثارة للجدل والنقاش سواء فيما يتعلق بالتعريفات أم بالعناصر التي يتضمنها الأداء الوظيفي في حقل الإدارة لإن العامل البشري هو المحور الحقيقي له في المنظمات (بحر والعجلة، 2011). وفي هذا المجال، يرى القطامين (2006) أن الأداء الوظيفي يعد من المفاهيم التي حظيت باهتمام الدارسين والباحثين في الإدارة والتنظيم، بسبب أهمية الأداء على المستوى الفردي، وعلى مستوى المنظمة؛ إذ تحاول المنظمات أن ترتقي بأداء العاملين فيها للوصول إلى رؤياها، وأهدافها، وقيمها التي تريد تحقيقها، فنجاح واستمرارية أي منظمة يعتمد على أداء العاملين فيها.

كما إن الأداء الوظيفي للعاملين في أي منظمة سواء (صناعية، خدمية، تجارية) هو حسيلة استثمار حقيقي منها لقابليات أو قدرات (مهارات ومعارف) العاملين، ودافعية (رغبة)، وإمكانات العاملين في المنظمة، ومما لا شك فيه؛ فإن مستوى أداء الإدارة والعاملين يمثل مقياساً حقيقياً لمدى نجاح إدارة الموارد البشرية بالمنظمة ومدى سلامة برامجها نحو تحقيق ميزة تنافسية تعتمد على الابتكار والإبداع في الأداء. كما أشار كل من الهدار، وزكي (2014) إلى أن التنظيم غير الرسمي ينشأ بطريقة عفوية، وغير مقصودة ومخطط لها نتيجة للتفاعل الطبيعي بين العاملين في المنظمة، ويصور مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بينهم؛ وله تقاليده وقواعده الخاصة به، وفي العادة تكون غير مكتوبة، ولا تظهر على الخريطة التنظيمية للمنظمة، وأن طبيعة التنظيمات يمكن أن يكون لها أثر ملموس على أداء التنظيم الرسمي، وبذلك فإن العمل بروح الفريق تؤثر على مدركات معتقدات ومفاهيم الفرد من خلال ما تسيطر عليه هذه الجماعات من مثيرات تحيط بالفرد، وتشكل جزءاً من محيطه الاجتماعي. وباعتبار أن الأفراد العاملين داخل أي منظمة يشكلون الركيزة الأساسية في نجاح

العملية الإنتاجية من خلال الجهود والأنشطة التي يقومون بها، جاءت فكرة هذه البحث التي تتناول العمل بروح الفريق وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين في دائرة المناطق في البلديات.

## 1.2 مشكلة البحث:

تعتمد كفاءة المنظمات في المقام الأول على كفاءة العنصر البشري، ونجاحها يعتمد على إيجاد أفضل العناصر البشرية، فحتى تتمكن من ضبط الأداء وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، أعطت المنظمات اهتماماً كبيراً بتنظيم وأداء وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل عام، والبلديات بشكل خاص، والهادفة إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية، من خلال الاهتمام بزيادة قدرة ورغبات وإمكانات الأفراد لأداء أفضل، وكذلك الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والعمل على تدعيمها، من حين لآخر. تكمن مشكلة البحث في أنه يوجد تفاوت الآراء حول تأثير العمل بروح الفريق على الأداء، فذهب كل من (Akpotu and Ginah, 2015) إلى القول إن تشجيع المنظمات لقيام العمل بروح الفريق يسهل تبادل المعرفة، وبالتالي الإبداع والابتكار والتحسين المستمر في أنشطتها، كما إن الهدف من وراء تحقيق ممارسات واهتمامات العمل بروح الفريق، فهي تمثل الأساس للعمل الإبداعي والابتكاري التي تساعد في تعظيم الجهد التنظيمي لتحقيق الاداء الأمثل؛ ويضيف أن الحاجة إلى اقامة صلة حقيقية بين العمل بروح الفريق وبين الأداء الوظيفي.

- من وجهة نظر العاملين؟

### 1.3 أهمية البحث:

أهمية البحث تتمثل أهمية البحث بالجوانب الآتية:

- **الأهمية العلمية:** تتسم الدراسات المتعمقة حول أثر الجماعات والمتمثلة بـ (الموقع، والمصلحة المشتركة، والعلاقات الاجتماعية، والتأثير لقوة القائد) على الاداء الوظيفي (القدرة، والدافعية، الرغبة، والإمكانات) قد تكون قليلة إلى حد ما -حسب علم الباحث- وخاصة على الصعيد المحلي، وتشكل البحث إطاراً منهجياً معرفياً يمكن الباحثين الرجوع والاستناد عليه عند تنفيذ الدراسات المتعلقة بالموضوع.
- **الأهمية العملية:** يوفر البحث إطاراً نظرياً مرجعياً واسترشاداً للمديرين في دائرة المناطق في البلديات يمكن الاستعانة به لرفع مستويات أداء العاملين، وبيان أهمية التنظيمات في الواقع التنظيمي بالبلديات.
- **الأهمية للمجتمع:** إن استغلال جهود الجماعات من إدارة البلديات بطرق سليمة سيؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين فيها سينعكس بشكل إيجابي على تلبية احتياجات العملاء بسرعة وجودة عالية.
- **الأهمية للباحث:** توفر البحث للباحث عدداً من الجوانب المعرفية والعلمية التي تشكل نقطة انطلاق إلى بحوث ودراسات أخرى تتعلق بالموضوع.

### 1.4 أهداف البحث:

تهدف البحث الحالية إلى التعرف على ما يلي:

- مستوى توافر العمل بروح الفريق في دائرة المناطق في البلديات من وجهة نظر العاملين.
- مستوى الأداء الوظيفي في دائرة المناطق في البلديات من وجهة نظر العاملين.
- أثر العمل بروح الفريق في الأداء الوظيفي في دائرة المناطق في البلديات من وجهة نظر العاملين.

## 1.7 المصطلحات الإجرائية للبحث:

**العمل بروح الفريق:** تتضمن: جماعات الصداقة؛ مجموعة من أعضاء المنظمة الذين يرتبطون ببعضهم البعض، داخل العمل أو خارجة على حد سواء، وأن التفاعل الاجتماعي بينهم يعد مصدراً مهماً من مصادر الدعم الاجتماعي، ويحقق لهم الرضا الوظيفي؛ وجماعات المصالح؛ وهي شكل من أشكال التنظيمات التي يكون لأفراد الجماعة فيها هدفاً مشتركاً، تعمل على تحقيقه من خلال توحيد جهودهم، وتشكل قوة دفع مهمة باتجاه التغييرات التنظيمية المطلوبة.

تم قياسها من خلال أربعة أبعاد: الموقع، والمصلحة المشتركة، والعلاقات الاجتماعية، والتأثير (القوة):

- **الموقع:** عملية تواجد الأفراد العاملين في مكان واحد، بشكل مستمر ولفترات زمنية طويلة في موقع المنظمة، مما يساعد على نشوء علاقات فيما بينهم تشبع حاجات ورغباتهم.
- **المصلحة المشتركة:** إجماع الأفراد العاملين حول موضوع معين، وتشكيل كتلة واحدة، لغرض تحقيق مصالحهم الشخصية وأهدافهم.
- **العلاقات الاجتماعية:** العلاقات التي تربط بين الأفراد العاملين في البيئة الداخلية (بيئة المنظمة) بسبب وجود روابط صداقة، وصلات شخصية، وانتماءات إلى طبقات اجتماعية معينة، مما ينشأ عنها شكل من أشكال الجماعات أو التنظيمات غير الرسمية .
- **التأثير لقوة القائد:** امتلاك بعض الأفراد العاملين قدرة تأثيرية في قضايا معينة، تمكنهم من امتلاك مركز الزعامة، بسبب قوة الفرد الشخصية أو انتمائه إلى جماعة تمتلك قوة أو مكانه مرموقة في المجتمع، وبناء على ذلك تنشأ علاقة غير رسمية مع هذا الفرد تمكنه من تحقيق بعض المنافع.

**الأداء الوظيفي:** محصلة تفاعل ثلاثة عوامل، هي: القدرة، والدافعية (الرغبة)، والإمكانات؛ فقد يمتلك الفرد القدرة على أداء عمل معين، لكنه لن يكون قادراً على تأديته بشكل جيد، إذا لم يكن لديه الدافع لتأديته؛ ومن ناحية أخرى يمكن أن يتوفر لديه الدافع لتأدية العمل، لكنه لا يؤديه كما يجب إذا فقد القدرة على ذلك أو إذا لم تتوفر لديه الفرصة لذلك. وبالتالي فإن عدم توفر أحد هذه العوامل لا يؤدي إلى مخرجات عالية الجودة، وسينعكس على أداء الفرد والعكس صحيح.

### الإطار النظري، والدراسات ذات الصلة

#### 2.1 أولاً: العمل بروح الفريق:

#### - مفهوم العمل بروح الفريق

نادراً ما يعمل الأفراد بمعزل عن الآخرين، فالجماعات هي سمة من سمات جميع عناصر المجتمع، وكل فرد في أي منظمة سيكون عضواً في واحدة أو أكثر من الجماعات، فالعمل نشاط جماعي وتعتمد عليه فعالية المنظمة وأدائها؛ لذا يجب على المدير استخدام الجماعات من أجل تحقيق مستوى عالٍ من العمل وتحسين الفعالية التنظيمية، كما أن هناك العديد من الطرق لتعريف الجماعة، فالميزة الأساسية للجماعة هي باعتبار أعضائها كجزء منها وينتمون إليها. فالجماعة هي عدد من الأشخاص الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض، ويعتبرون أنفسهم جزءاً منها، كما أنهم يشتركون معاً بالأهداف (Mullins,2016).

ومن جهة أخرى عرف (Robbins and Judge (2013) الجماعة " اثنان أو أكثر من الأفراد المستقلين والذين يتفاعلون معاً لتحقيق مجموعة من الأهداف المحددة". ان ما يتم تحقيقه يتم عن طريق الأفراد العاملين داخل المنظمة، وذلك من خلال الجماعات التي تتكون داخل البيئة التنظيمية للمنظمة. حيث إن الفرد في حالة

تفاعل مستمر دفعت الباحثين في مجال الإدارة الى الاهتمام بنواحي سلوك الافراد وكيف يمكن توجيه سلوكهم لتحقيق الاهداف.

لذا يمكن تعريف الجماعة بأنها عدد من الافراد في حالة تفاعل لتحقيق الاهداف المرجوة، من خلال القيام بأدوار مختلفة (الطجم والسواط، 2003).

كما أن هناك الكثير من المفاهيم التي تتعلق بالجماعة من الماضي وحتى الآن، فالجماعة هي شخصين أو أكثر يجتمعون معاً لأهداف اجتماعية. وغيرها من المفاهيم التي تتعلق بالحاجات التي تتحقق عند الانضمام للجماعة، ومن جهة أخرى ركزت بعض المفاهيم على وجود اهداف مشتركة تجمع أفراد الجماعة الواحدة سعياً منهم لتحقيقها، بالإضافة الى سعي افراد المجموعة الى ايجاد مكان اجتماعي ليصبح الافراد قادرين على تطوير القيم والمعتقدات والتفاعل بشكل جيد من خلال قنوات الاتصال المفتوحة بينهم (Amjad, 2015).

## 2.2 الأداء الوظيفي

### مفهوم الأداء الوظيفي:

تتعدد مفاهيم تنمية الأداء الوظيفي والإداري تبعاً لطرق فهمها وممارستها من قبل الأشخاص، أو تبعاً لاختلاف الأهداف والوظائف، ففي الوقت الذي قد يراها بعضهم أنها علم، يراها آخر أنها فن وممارسة، والفرق جوهري بين العلم والفن، فإن العلم يقوم على توافر القوانين والقواعد والأسس والمناهج التي تطبق في مجال القيادة والعمل، بينما الفن يقوم على التجربة والذوق وردود الأفعال الإنسانية الشخصية والجماعية. ولعل التعريف الذي جمع بين العلم والفن هو ما جاء في موسوعة العالم المعاصر -لاروس - وهو كما يلي: تنمية العمل هو فن وعلم وإدارة المؤسسة، ويتألف ذلك من قيادة الأفكار والبشر لتحقيق نتائج مؤكدة (اللبيدي، 2015).

الأداء الوظيفي وثيق الصلة بالمنظمات والأفراد على حد سواء، أداء العمل الفردي هو النتيجة السلوكية للموظف والتي تشير إلى أن الموظف يظهر مواقف إيجابية تجاه منظمته، كما يتم تعريف الأداء الوظيفي بقياسه بشكل مختلف في تخصصات مختلفة في مختلف طرق (Ramawickrama, et al. 2017).

يرتبط مفهوم الأداء بسلوك الفرد والمنظمة، ويحتل مكانة خاصة داخل أية مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها بالإضافة إلى ذلك يعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (سلطان، 2003).

كما يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس بناء على النتائج التي حققها الفرد، فمثلاً الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد لامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض (حسن، 2001).

ومن هنا يمكن استنتاج تعريف للأداء الوظيفي ينص على أنه قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات الوظيفية المنوطة والمسؤوليات المطلوبة لتحقيق الأهداف التنظيمية، ما لمحددة لكل وظيفة، وفقاً لما جاءت به القوانين مع مراعاة كفاءة الموظفين.

### عناصر الأداء الوظيفي:

هناك عناصر ومعايير يجب أن يتضمنها عملية تقييم أداء العاملين في المنظمات الإدارية، ويعتبر توافر هذه العناصر والمعايير شرطاً أساسياً لنجاح هذه العملية، وهذه العناصر هي (اللويزي والزهراني، 2012):

1. التدريب كعملية متكاملة والتوجيه، والموارد البشرية بما تتضمنه من كفاءات ومهارات وقدرات، والعدالة والحوافز المادية والمعنوية، ومراعاة عنصر الوقت وبذل المزيد من العمل للحصول على تخطيط ذي كفاءة عالية.

2. استخدام مقياس تقديري يتراوح ما بين ضعيف، مقبول، جيد، جيد جداً، ممتاز، وهذه التقدير يتم إعطاؤها أوزاناً رقمية لبيان القيمة الفعلية لهذه المعايير، وفي هذه المعايير لا بد من التركيز على المعايير الكمية والنوعية في تقدير وقياس الإنجاز.

### محددات الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهود، والقدرات، وإدراك الدور (المهام).

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه مجهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور (حسن، 2001).

### 2.3 الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على ما كتب حول موضوع العمل بروح الفريق وتأثيرها على الأداء الوظيفي من دراسات وأبحاث علمية تناولت هذان الموضوعان وربطت بينهما، للتعرف على أهم ما توصل اليه الباحثون والعلماء بهذا المجال، فقد تبين ما يلي:

دراسة: الطلاع، (2017)، بعنوان: المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في جامعات قطاع غزة. هدفت البحث الى التعرف على العلاقة لبعض المتغيرات التنظيمية للعاملين الاداريين في جامعات قطاع غزة مع الاداء الوظيفي، والتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات العاملين نحو تلك المتغيرات تعزى لبعض خصائص الافراد في مجتمع البحث، تم جمع بيانات البحث باستخدام استبانة مؤلفة من (50) فقرة، تم توزيعها عشوائيا على (320) موظفا من العاملين الاداريين بالجامعات، وقد استجاب منهم (262) موظفا، وظهرت النتائج توافر درجة مرتفعة من المتغيرات التنظيمية في جامعات قطاع غزة، وإلى وجود علاقة ارتباطية دالة بين المتغيرات التنظيمية وبين الاداء الوظيفي، كما دلت على وجود فروق في تصورهم لتلك المتغيرات تبعا للجامعة التي يعملون فيها لصالح الجامعة الاسلامية، ووجود فروق بين جامعة الازهر وجامعة الاقصى لصالح جامعة الازهر، كما دلت النتائج على عدم وجود فروق بين افراد العينة تبعا لمتغيرات: المستوى الوظيفي ومكان العمل، المتغير هو كل ما يقبل القياس الكمي او الكيفي، كل ما يتغير فهو متغير ذلك التعريف العام الاحصائي للمتغير، ربما يكون المتغير في البحث العلمي ي لكل ما يمكن للباحث ان يدرسه في البحث الخاص به.

دراسة: الهدار، وزكي (2014)، بعنوان: العمل بروح الفريق الغير رسمية وأثرها في عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على مطاحن غلال زليتن دراسة ميدانية وصفية تحليلية.

هدفت إلى التعرف على العمل بروح الفريق الغير رسمية وأثرها في عملية اتخاذ القرارات، ومستوى ممارسة أفراد عينة البحث من العمل بروح الفريق الغير رسمية داخل المؤسسة، وعلى مدى اشتراك أفراد العينة عملية اتخاذ القرارات تم استخدام الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات، وتم توزيع الاستبانة على (170) موظفاً من أفراد مجتمع البحث. وقد توصلت البحث إلى عدة نتائج من أهمها: جاء اشتراك العمل بروح الفريق الغير رسمية في عملية اتخاذ القرارات بدرجة متوسطة، يوجد أثراً ذو دلالة إحصائية للعمل بروح الفريق الغير رسمية في عملية اتخاذ القرارات.

دراسة: اللوزي والزهراني (2012)، بعنوان: العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي للعاملين بامارة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية (دراسة تحليلية).

هدفت البحث الى التعرف على العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي للعاملين في امارة الباحة وتحديد أكثرها تأثيراً في الاداء الوظيفي، وكذلك تجديد تأثير اختلاف هذه العوامل باختلاف العوامل الديموغرافية للعاملين (العمر، نوع الوظيفة، الخبرة، المستوى التعليمي). وذلك باستخدام اسلوب المسح الشامل وتوصلت البحث الى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة دالة بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (بيئة العمل، الاتصال الوظيفي، الحوافز، التدريب، القيادة الادارية) والاداء الوظيفي، كذلك وجود علاقة ايجابية بين كل عامل على حدي والاداء الوظيفي، كما اظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر العوامل التنظيمية في الاداء الوظيفي تعزى للمتغيرات التنظيمية (نوع الوظيفة، الخبرة، المستوى التعليمي).

## التوصيات:

- العمل على تحفيز وجود مثل هذه الجماعات لخلق جو عمل مناسب ومريح، وضرورة قيام إدارة البلديات بإيجاد حالة من التوازن بين التنظيم الرسمي وبين التنظيم غير الرسمي، من خلال الاهتمام بالتنظيمات غير الرسمية، عن طريق إشباع الحاجات النفسية والوظيفية للعاملين بما يتلاءم مع الأنظمة والقوانين.
- ضرورة قيام إدارة البلديات بالاهتمام بكافة أبعاد العمل بروح الفريق ومتابعتها، بحيث تتم الاستفادة من الجوانب الايجابية لتلك التنظيمات وتجنب سلبياتها.
- العمل على استقطاب القادة لتدعيم الاتصالات الرسمية والعلاقات الاجتماعية من خلال النقص في المعلومات عبر الاتصالات غير الرسمية، لتقوية الترابط بين الأعضاء وتساعد على زيادة الإنتاجية.
- ضرورة إدراك مواقف قادة العمل بروح الفريق غير الرسمية في الشركة لأنها قد يؤثر على صناعة القرار فيها.

## المصادر:

- بحر، يوسف عبد عطية، والعجلة، توفيق عطية توفيق، (2011). القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام 'دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد (19)، العدد (2)، ص ص: 1405-1445.
- حسن، راوية محمد، (2001). إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة.
- حمد، أمين حسن، (2012)، تأثير الأزمة المالية على الأداء في مركز تطوير الملاكات (دراسة إحصائية تطبيقية). مجلة كلية التربية الأساسية، 18 (76).

- الزعبي، علي فلاح وبن بريكة، (2013). مبادئ الإدارة: الأصول والأساليب العلمية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- سلطان، محمد سعيد (2003). السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديد، الإسكندرية.
- الطجم، عبد الله بن عبد الغني، والسواط، طلق بن عوض الله (2003). السلوك التنظيمي المفاهيم، النظريات، التطبيقات، (ط4)، جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.
- الطلاع، سليمان أحمد سليمان. (2017). المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر الموظفين الإداريين. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، مج. 7، ع. 1، ص. 65-94.
- القطامين، أحمد، (2006). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن
- اللبدي، نزار عوني، (2015). إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار دجلة، العراق.
- اللوزي، موسى سلامة، والزهراني، عمر عطية، (2012). العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية (دراسة تحليلية) دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 39، العدد 1، ص: 1-28.
- الهدار، فرج جمعة وزكي، صلاح محمد، (2014). العمل بروح الفريق الغير رسمية وأثرها في عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على مطاحن غلال زليتن، المجلة الدولية للبحوث الإسلامية والإنسانية المتقدمة، المجلد (4)، العدد (8)، ص: 56-82.

- Abbas, A. A. (2018). Influence of Informal Groups on Productivity: A Case Study on Philadelphia Pharmaceuticals Company. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 8(7), 421-435.
- Akpotu, C., & Ginah, G. O. (2015). An Analysis of the Influence of Informal Grouping Dynamics on Organizational Performance in the Nigerian Telecommunication Sector. **Int'l J. Soc. Sci. Stud.**, 3, 87.
- Amjad, Zahra, Sabrim, Pirzada S., Ilyas, Muhammad and Hameed, Afshaan (2015). Informal Relationships at Workplace and Employee Performance: A Study of Employees Private Higher Education Sector, **Pakistan Journal of Commerce and Social Bowditch Sciences**, 9(1), PP: (303-321).
- Bowditch, James L., Buono, Anthony F. and Stewart, Marcus M. (2007). **A Primer on Organizational Behavior**, (7th ed.), Jons Wiley & Sons, Inc.
- Daniel, C. O. (2018). Impact of informal groups on organisational performance. **International journal of scientific research and management (IJSRM)**, 6(9), 686-694.
- Mullins, Laurie, (2016). **Management and Organizational Behaviour**, (7th ed).

- Ramawickrama, J; Opatha, HHDNP and PushpaKumari, MD., (2017).  
Quality of work life, job satisfaction, and the facets of the relationship between  
the two constructs, **Canadian Center of Science and Education**, Vol. 10,  
No. 4; PP: 167–182.
- Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A. (2013). **Organizational  
Behavior**, (15th ed.).