

# فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي

دراسة ميدانية على قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة

**The Impact of Team work on Productivity in the Female  
Education sector**

**Field study on the female students section at king Abdul-Aziz  
University in Jeddah**

بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير

في الإدارة العامة

إعداد الطالبة

أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده

إشراف الدكتور

وهيب بن عبد الفتاح صوفي

الفصل الدراسي الثاني

1431/1430هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَاقْرَأْ رَأْسَ مَا  
مَسْرُورًا شَرِيحًا  
مِائَةً وَخَمْسِينَ  
عَلَيْكَ

## مستخلص الدراسة

فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي

دراسة ميدانية على قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة.

أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده

قسم الإدارة العامة - كلية الاقتصاد والإدارة

جامعة الملك عبد العزيز بجدة

1431هـ/2010م

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين تكوين فرق العمل وبين تحسين الأداء في قطاع التعليم الجامعي النسائي.

واستخدمت الباحثة في إعداد الجزء التطبيقي من هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكوّن مجتمع الدراسة من الموظفات في قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة ومن مختلف المستويات الإدارية، وفي تحديد مجتمع الدراسة تعاملت الباحثة مع جميع أفراد المجتمع الذي تألف من (370) مفردة. وكانت أهم نتائج الدراسة أن تكوين فرق العمل يساهم في تحسين أداء الموظفات، ومواجهة القضايا والمشكلات بوضوح، ويتم الاستفادة من موارد ومخرجات المنظمة، كما يساهم تكوين فرق العمل في الاستقلالية والمرونة في تنفيذ الأعمال. كما تحرص الموظفات على استخدام الأجهزة التقنية الحديثة في العمل. كما تساهم فرق العمل في تطوير عمليات صنع واتخاذ القرارات.

وكانت أهم توصيات الدراسة: أن من المهم أن تعمل إدارة جامعة الملك عبد العزيز على وضع أهداف إدارتها بصورة جماعية بحيث تشارك الموظفات في وضع هذه الأهداف. كما أن عليها أن تقوم بنشر الوعي بين الموظفات وأعضاء فرق العمل في الجامعة على أهمية أن يتقبلن الانتقادات البناءة التي توجه إليهن الأمر الذي له تأثير إيجابي على التقليل من مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة. كما أنه من المهم تشجيع الإبداع والابتكار من قبل الموظفات العضوات في فرق العمل الأمر الذي يدعم المرونة والاستقلالية في تنفيذ الأعمال.

## **Abstract**

### **The Impact of Team work on Productivity in the Female Education Sector**

**Field study on the female students section at King Abdulaziz University in Jeddah**

**UM AL-Khair Ibrahim Ahmed Abdo**

**Public Administration Dept. – Faculty of Economics and Administration King Abdul Aziz University in Jeddah  
1431 H / 2010**

The present study aimed to identify the relationship between the composition of team work and improving performance in the Female education sector.

The researcher used in the preparation of the application of that study, analytical and descriptive method. The study population of female students Department of King Abdul Aziz University in Jeddah and the various administrative levels, in determining sample of the study the researcher dealt with the random sample which consisted of (370) single.

The most important results of the study that the composition of the team work contributes to improving the performance of employees, and addressing issues and problems clearly, is to take advantage of resources and outputs of the organization, also contributes to the composition of team work in the independence and flexibility in the implementation of the business. Employees is also keen to use the devices of modern technology at work. They also contribute to team work in the development of manufacturing and decision-making.

The main recommendations of the study: it is important that the Department of King Abdul Aziz University on the development objectives of the management of mass so that employees involved in the development of these goals. They must also publish awareness among employees and team work members in the university to accept the importance of criticism constructive directed at them, which has a positive effect on reducing the level of wastage of resources and outputs of the organization. It is also important to encourage creativity and innovation by members staff in teams work, which would support the flexibility and autonomy in the implementation of job.

# شكر وتقدير

تقدم الباحثة خالص الشكر والامثان

لكل من ساهم معها في إنجاز هذه الرسالة من مشرفين وإداريين وإداريات

وزميلات في داخل الجامعة وخارجها .

وتسأل الله أن يوفق الجميع لكل ما تحبهم ويرضاه، وأن يجعل في هذه الرسالة فائدة

لكل طالب علم وصاحب قرار .

# إهداء

إلى والدي ووالدتي وإخواني وأخواتي.....

إلى زوجي وأبنائي وبناتي.....

أهدي لكم جميعاً هذا الجهد العزيز على نفسي مع تحية حب وعرفان".



رقم الصفحة	الموضوع
63	الفصل الرابع : تحليل البيانات
64	تمهيد
65	أولاً : خصائص مجتمع البحث
69	ثانياً : اتجاهات مجتمع البحث
84	الفصل الخامس : النتائج والتوصيات
85	أولاً : نتائج الدراسة
87	ثانياً : توصيات الدراسة
89	قائمة المصادر
93	الملاحق

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	الجدول	رقم الجدول
61	معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة	1/3
62	معامل ألفا لـ كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة	2/3
65	توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئة العمرية	1/4
66	توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل الدراسي	2/4
67	توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة	3/4
68	توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي	4/4
69	اتجاهات مجتمع البحث نحو أثر فرق العمل على تحسين الأداء	5/4
71	اتجاهات مجتمع البحث نحو أثر فرق العمل على مواجهة القضايا والمشكلات بوضوح وشفافية	6/4
73	اتجاهات مجتمع البحث نحو أثر فرق العمل على التقليل من مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة	7/4
75	اتجاهات مجتمع البحث نحو أثر فرق العمل على الاستقلال والمرونة في التنفيذ	8/4
77	اتجاهات مجتمع البحث نحو أثر فرق العمل على تقليل المعارضة للتغيير في إجراءات العمل	9/4
79	اتجاهات مجتمع البحث نحو أثر فرق العمل على زيادة الرغبة في إدخال التقنيات الجديدة	10/4
81	اتجاهات مجتمع البحث نحو أثر فرق العمل على تطوير عمليات صنع واتخاذ القرارات وترشيدها	11/4

## الفصل الأول: مدخل الدراسة

## مقدمة :

تعتبر التنظيمات قديمة قدم الإنسانية، فمنذ أن خلق الله البشر وهم يسعون إلى التعاون والتكاتف فيما بينهم لإنجاز أعمالهم وتحقيق أهدافهم، فالفرد بطبيعته لا يستطيع العيش بمعزل عن الآخرين، ولا يستطيع أن يلبي معظم احتياجاته المتعددة والمتنامية إلا بطلب المساعدة من الآخرين ولا يتم ذلك إلا بالانتماء إلى الجماعة والعمل معها.

فالبشر إذن هم الذين يشعرون بالحركة في المنظمات، وهم الذين يبعثون فيها مظاهر النشاط والعمل. وهم يقومون بهذا الدور لأن المنظمات هي أدواتهم للإنتاج والتبادل وإشباع الاحتياجات فالمنظمات هي الأطر والقنوات التي تنظم علاقات الأفراد في المجتمع، وهي التعبير عن شكل وطبيعة هذه العلاقات وهي أيضا المنافذ التي تنتظم من خلالها أنشطة وجهود أفراد المجتمع لإشباع احتياجاتهم.<sup>1</sup>

ولما كانت المنظمات الحديثة أنظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة المتغيرة فقد أصبحت تلك المنظمات وخاصة في الفترة ما قبل نهاية القرن العشرين، تواجه كما هائلا من التحديات والتغيرات المتسارعة المتمثلة في العولمة وتبعاتها، كالانفتاح على الأسواق العالمية وسهولة انتقال رؤوس الأموال والتكتلات الاقتصادية الإقليمية والعالمية وثورة المعلومات والاتصالات التي جعلت من العالم قرية صغيرة، كل هذه الضغوط وغيرها أجبرت منظمات اليوم على مواجهة تحولات جذرية في كافة أنشطتها الاقتصادية وعناصرها التكنولوجية والهيكلية والبشرية، بحيث أصبح لزاما عليها التأقلم مع واقعها الجديد من خلال آليات إدارية وأنماط تنظيمية حديثة لرفع الكفاءة والفعالية التنظيمية، لذلك أصبح الفكر الإداري والتنظيمي الحديث يهتم بعدد من العوامل التي تؤثر على مناخ العمل وبيئته، ومن تلك المؤثرات : طبيعة العمل Work Group، نظام الأدوار، نظام المكافآت، أنماط التأثير وطبيعة اتخاذ القرارات.<sup>2</sup>

وتعتبر عملية بناء الفريق من أهم الأساليب المتبعة في عملية تنمية المنظمة والتي شاع استخدامها في أواخر القرن العشرين. حيث كان من أهم أسباب تبني هذا الأسلوب الإداري الحديث هو فشل الأساليب الإدارية البيروقراطية المبنية على الهرمية وتمركز السلطة والانفرادية في عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي يؤدي إلى الجمود والنمطية في العمل، والبعد عن الابتكار والتجديد والمشاركة والسرعة في الإنجاز وهذا ما توفره فرق العمل الفعالة، ففريق العمل الناجح يتميز بخصائص أهمها الفهم المشترك والاتفاق المتبادل والإدراك الكامل للمهام الرئيسية بالمنظمة، وتوفير فرصة الاتصالات المفتوحة لتبادل الأفكار والحقائق ووجهات النظر وتوفير الثقة المتبادلة والدعم المتبادل وضبط الخلافات وتهيئة السبل لدراسة وحل المشاكل المشتركة ووضع خطط فعالة لتحسين الأداء.

وفي ضوء التطور العالمي في مجال الإدارة أصبح ولا بد من أن تتبنى منظمات اليوم ولا سيما منظمات قطاع التعليم الجامعي النسائي مفهوم فرق العمل وتسعى إلى تشكيل وإدارة فرق عمل قادرة على الإنجاز والتطور والمشاركة والإبداع في ظل متغيرات وتحديات عالمية حيث لما هذه الفرق من أثر بالغ في الاستجابة لمتطلبات المحيط المحلي والعالمي لتلك المنظمات.

1. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، (القااهرة: دار المعرفة الجامعية)، ص 1

2. عبد الله الطجم (2000)، "قياس العوامل المؤثرة على وظائف جماعات العمل في المؤسسات العامة السعودية"، مجلة دراسات، (الأردن: الجامعة الأردنية، المجلد 29، العدد2)، ص 389.

## مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

في ظل التغيرات والتطورات المحلية والعالمية التي تتعرض لها المنظمات المتمثلة في المنافسة الحادة وانفتاح الأسواق العالمية وانتشار تقنية المعلومات وثورة الاتصالات وغيرها من التغيرات. فقد أصبح يقينا أن الأنماط البيروقراطية القائمة على تركيز السلطة في أيدي الإدارات العليا في تلك المنظمات مع التركيز على البعد الفردي في التخطيط ورسم الاستراتيجيات أو التنفيذ، لم يعد يسعها في التعامل مع محيطها بفاعلية.

لذلك فقد أدركت المنظمات الإدارية السعودية أن أجهزة الإدارة التقليدية وما يحكمها من نظم وأساليب لا تملك القدرة على التكيف مع ظروف ومتطلبات مشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فسعت إلى تبني أساليب إدارية حديثة كقيلة بالنهوض بمجهودات التنمية.

وقد ركزت الكثير من الدراسات على تبني أساليب إدارية حديثة تبتعد عن الهرمية والتقليدية إلى المرونة والمشاركة كتطبيق أسلوب الإدارة اليابانية وأسلوب الإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة وغيرها من الأساليب الحديثة الفعالة. ومنها ما وصت بأهمية توعية القيادات الإدارية في المؤسسات العامة السعودية بأهمية وفن إدارة مجموعات العمل، وحاجتها إلى البعد عن الأنماط البيروقراطية والتحول إلى أنظمة إدارية مفتوحة تسمح بالمشاركة وتعميق المسؤولية الجماعية والانتماء والمصلحة العامة.<sup>1</sup>

ومنها ما يبين أن الدراسات التي أجريت في جامعة شمال تكساس، قد أشارت إلى أنه في عام 2000 سيكون هناك 80% من المنظمات التي سيصبح نصف العاملين بها يعملون تحت راية الفريق.<sup>2</sup>

ونتيجة لهذا الاهتمام المتزايد بفكرة عمل الفريق كأسلوب إداري حديث له أثره الملموس في النهوض بالعمل الحكومي ومواكبة روح العصر وزيادة الإنجاز، تبلورت مشكلة الدراسة المتمثلة في السؤال التالي:

ما هو أثر تكوين فرق العمل على إنتاجية الموظفين في قطاع التعليم الجامعي النسائي السعودي؟.

وللإجابة على هذا السؤال لابد من الإجابة على التساؤلات التالية :

- 1- هل توجد علاقة بين تكوين فرق العمل وبين تحسن أداء العاملين في قطاع التعليم الجامعي النسائي؟
- 2- هل توجد علاقة بين تكوين فرق العمل وبين مواجهة القضايا والمشكلات بوضوح وشفافية؟
- 3- هل توجد علاقة بين تكوين فرق العمل وبين التقليل من مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة؟
- 4- هل توجد علاقة بين تكوين فرق العمل وبين الاستقلال والمرونة في التنفيذ؟
- 5- هل توجد علاقة بين تكوين فرق العمل وبين تقليل المعارضة للتغيير في إجراءات العمل؟
- 6- هل توجد علاقة بين تكوين فرق العمل وبين زيادة الرغبة في إدخال التقنيات الجديدة؟
- 7- هل توجد علاقة بين تكوين فرق العمل وبين تطوير عمليات صنع واتخاذ القرارات وترشيدها؟

1. المرجع السابق، ص389.

1. آرثر بيل (2003م). بناء فريق العمل، ترجمة: تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع)، ص16.

## أهداف الدراسة :

1. تسعى هذه الدراسة إلى التعريف بموضوع فرق العمل وإبراز أهمية تكوينها في المنظمات التعليمية النسائية ولاسيما الجامعية ولفت نظر القائمين على هذه المنظمات إلى أثرها في زيادة إنتاجية العاملين فيها .
2. التعرف على العلاقة بين تكوين فرق العمل وبين تحسن الأداء في تلك المنظمات.
3. التعرف على العلاقة بين تكوين فرق العمل وبين مواجهة القضايا والمشكلات بوضوح وشفافية من قبل أعضاء الفريق.
4. التعرف على العلاقة بين تكوين فرق العمل وتقليل الهدر في موارد ومخرجات المنظمة ولاسيما في القطاع التعليمي النسائي الجامعي.
5. التعرف على العلاقة بين تكوين فرق العمل وبين الاستقلال والمرونة لأعضاء الفريق في عملية التنفيذ في منظمات القطاع التعليمي النسائي الجامعي.
6. التعرف على إذا ما كان هناك علاقة بين تكوين فرق العمل وبين التقليل من المعارضة للتغيير في إجراءات العمل، وكذلك بين فرق العمل وبين الرغبة في إدخال التقنيات الجديدة .
7. التعرف على تأثير فرق العمل في ترشيد عملة صنع القرارات في تلك المنظمات.
8. وضع التوصيات المناسبة التي تأمل الباحثة في أن تساهم في دعم فرق العمل لما لها من أثر على زيادة إنتاجية العاملين .

## أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من اعتبار فرق العمل أحد الأساليب الإدارية الحديثة للتعامل مع معطيات العمل اليومية، ومن الوسائل الفعالة في إيجاد جو تنظيمي باعث للتجديد والابتكار ولاسيما في قطاع التعليم الجامعي النسائي الذي ما زال يعاني في بعض قطاعاته من البيروقراطية والجمود والروتين.

ففي الماضي كان الاهتمام الأول بالربحية سواء عمل الموظفون بجد أم لم يعملوا أما في الوقت الحالي فيجب أن تركز الإدارة على مدى جدية الناس في العمل، وتأثرهم بالعوامل الاجتماعية المتمثلة في دعم الإدارة وقدرة العاملين على التحكم في ظروف عملهم وما إلى ذلك.

ويمكن تعريف فريق العمل بأنه مجموعة من الناس (الأفراد) الذين يركزون على مهمة معينة، وينسقون فيما بينهم، ويساهم كل منهم بمواهبه، ومقدراته، وطاقاته، الشخصية الخاصة في العمل الذي يقومون بتأديته <sup>1</sup>.

فعملية بناء الفريق عملية أساسية في عمل أي مؤسسة فعالة، وضرورة لزيادة الإنتاجية بها، ذلك أن المنظمات تقوم على العمل في جماعات أو فرق، وقد تكون جماعة عائلية (Family Group) تضم الرئيس ومرؤوسيه وقد تكون جماعة تتكون من مديريين من نفس المستوى الإداري، وقد تكون جماعة فنية أنيط بها مهمة وضع تصميم لنموذج لإنتاج جديد وقد تكون الجماعة مؤقتة أو دائمة. <sup>2</sup>

كما أنه توجد عدة أهداف لبناء الفريق، من أهمها :

1. بناء روح الثقة بين أعضاء الجماعة.
2. تنمية مهارات المديرين في عدة نواحي منها: العلاقات بين الشخصية مع مرؤوسيه وزملائهم ورؤسائهم وحل المنازعات ومواجهة القضايا والمشكلات.
3. تطوير مهارات المديرين في وسائل دفع الآخرين.
4. تطوير مهارات المديرين في مجالات التخطيط، ووضع الأهداف والرقابة، وحل المشكلات واتخاذ القرارات، وإدارة الوقت بفعالية.

1. نيكى هايبس (2005م)، إدارة الفريق استراتيجي النجاح، ترجمة: سرور علي سرور، (الرياض: دار المريخ للنشر)، ص 52-53.

1. عبد البارى درة (2004)، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، (عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى)، ص 141.

5. تنمية مهارات المديرين فيما يتعلق برابط سلوك العاملين ودوافعهم بالرواتب والتعويضات والمزايا الإضافية في المؤسسات.

كما أن أهمية هذه الدراسة في أنها تسعى إلى تغيير الثقافة السائدة في قطاع التعليم الجامعي النسائي بحيث تسود قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين بدل التنافس وسيطرة الطرف الواحد.

وبالإضافة إلى ما سبق فإن هذه الدراسة تعد استجابة لتحقيق الهدف الرابع من أهداف خطة التنمية الثامنة (المعتمدة بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (175) وتاريخ 1424/6/27 هـ (2003م) ) والذي ينص على " وجوب تنمية القوى البشرية ورفع كفاءتها وزيادة مشاركتها لتلبية متطلبات الاقتصاد الوطني".

واستجابة للإستراتيجية الخامسة عشرة والتي تنص على " أهمية الاستمرار في عملية التطوير الإداري وتوفير البيئة التنظيمية المحفزة للتنمية والكفاءة الاقتصادية".

كما أن هذه الدراسة تعد امتداد لسابقتها من الدراسات التي تناولت فرق العمل ومعوقات بناءها وواقعها في المنظمات العربية. وبالتالي فهي يمكن أن تكون إضافة للدراسات العربية عامة والسعودية خاصة والتي تعاني من نقص ملحوظ في هذا المجال.

## منهج الدراسة :

بما أن الدراسة تستهدف التعرف على أثر فرق العمل على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، فقد استخدمت الباحثة في إعداد الجزء التطبيقي من هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ذلك لأنه "يعتبر من الناحية التطبيقية عاملاً مشتركاً بين كل المناهج إذ لا يمكن أن يستغني عنه أي باحث عند دراسته لأي ظاهرة بغض النظر عن نوع منهج البحث المستخدم في الدراسة"، ويوفر المنهج الوصفي التحليلي كمية من المعلومات المهمة للباحث عن الحالة موضوع الدراسة، ومن الممكن أن يكون شاملاً كل جوانب المنشأة حين وصفه لأهدافها وإمكاناتها وأنظمتها وطبيعة نشاطها وإنتاجها، كما أنه من الممكن أيضاً أن يقتصر على جانب واحد منها"<sup>1</sup>

كما أن هدف تنظيم المعلومات وتصنيفها هو مساعدة الباحث الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعدنا في تطوير الواقع الذي ندرسه.<sup>2</sup> وتعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي نظراً لأنها من الدراسات الإنسانية التي تتناسب مع هذا النوع من الأساليب .

## مجتمع الدراسة :

ويقصد بالمجتمع "الكل الذي يمثل الأصل تمثيلاً كاملاً بجميع طبقاته وشرائحه وخصائصه وبشكل موحد يعكس الإطار العام لوجوده سواء أكان ذلك من الأحياء الأرضية أو الجوية أو المائية كالإنسان أو الحيوان أو الطير"<sup>3</sup>.

تمت الدراسة في هذا المجال على الموظفين في الهيئة الإدارية في قسم الطالبات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة . والبالغ عددهن 370 موظفة. حسب التقرير السنوي لشطر الطالبات<sup>4</sup>، وحسب ما أفادت به المشرفة على شئون الموظفين في الشطر . ونظراً لصغر مجتمع الدراسة فإن هذه الدراسة سوف تشمل المجتمع بأكمله .

1 أحمد بن داود المزجاجي الأشعري (1428هـ-)، الوجيز في طرق البحث العلمي، ط1، جدة : خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، ص 120.

2 ذوقان عبيدات. عبد الرحمن عدس .كايد عبد الحق ( 1998)، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، (عمان: دار الفكر، الطبعة السادسة)، ص224.

3 نفس المرجع السابق، ص 135.

4 جامعة الملك عبد العزيز "قسم الطالبات"، قسم الطالبات في سطور عن التقرير السنوي 1422 هـ -1423 هـ.

## أداة الدراسة :

وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال جانبين كالتالي :

### • الجانب النظري :

حيث تم تناول هذا الجانب من خلال الرجوع إلى مصادر الإنتاج العلمي من الكتب، والمراجع، والدوريات، والمقالات، والدراسات العلمية حول الموضوعات المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية.

### • الجانب الميداني :

وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عناصر المجتمع، حيث تعتبر الاستبانة أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين . وتم استخدام الاستبانة لتغطية الجانب الميداني من الدراسة.

## حدود الدراسة:

### الحدود المكانية:

سوف يقتصر المجال المكاني للدراسة على قسم الطالبات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة .  
الحدود الزمانية:

تم جمع بيانات الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من عام 1430هـ -1431هـ.

## مفاهيم ومصطلحات الدراسة :

• فريق العمل: يعرف بأنه " وحدة تتألف من الأفراد الذين يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم القدرة على العمل أو هم يعملون معاً، لتحقيق هدف مشترك، ضمن بيئة تجمعهم"<sup>1</sup>.

كما يمكن تعريفه" بأنه مجموعة من الأشخاص الذين يتعاونون فيما بينهم وكذلك يتفاعلون لتحقيق الهدف المرجو"<sup>2</sup>.

### • الإنتاجية :

1. محمد جعولك (1999)، كيف يبني المدير الفعال فريق العمل الفعال، (بيروت: دار الراتب الجامعية، الطبعة الأولى)، ص10.  
2. آرثر بيل (2003)، مرجع سبق ذكره، ص16.

ما يهمننا في هذه الدراسة هو الإنتاجية التنظيمية (Organizational Productivity): ونعني بها "معيار حسن تجميع واستخدام موارد التنظيم ( المؤسسة) استخداما يساعد على تحقيق نتائج معينة".  
أيضا الإنتاجية " هي الوصول إلى أعلى مستوى من الأداء باستخدام أقل ما يمكن من الموارد".<sup>1</sup>

#### ● قسم الطالبات :

تأسست جامعة الملك عبد العزيز بجدة كجامعة أهلية عام (1387هـ) للبنين، وللطالبات مسائية في نفس الجامعة.  
ثم انتقلت الطالبات إلى الدراسة في مباني مدارس "دار التربية الحديثة" في عام (1388/1387هـ) واستمرت الدراسة الجامعية للطالبات في تلك المدارس حتى عام (1391/1390هـ) ثم اكتملت منشآت شطر الطالبات الرسمية ثم تحولت الجامعة إلى جامعة حكومية عام (1391هـ).

وقد تطور شطر الطالبات حتى أصبح يضم هيكلًا تنظيميًا متكاملًا يشمل فروعًا لكليات ووكالات العمادات وفروعًا لمراكز بحثية وأكاديمية مساعدة بالإضافة إلى عدد من الإدارات. وحيث يمثل طلاب الجامعة المحور الرئيسي في العملية التعليمية، فإن شطر الطالبات يخرج سنويًا مئات الطالبات اللاتي يتحلين بسلاح العلم والمعرفة في مختلف نواحي الحياة.

#### ● إدارة الجودة الشاملة:

هي شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية وذلك من خلال فرق العمل.

#### ● اللجان:

هي فرق عمل تقليدية يتم تكوينها لإنجاز بعض المهام، ولكن لا يتم بناءها على أسس علمية دقيقة ولا توجد لها معايير أو ضوابط أو قواعد يتم الالتزام بها.

3. عبد الباري درة (2004)، مرجع سبق ذكره، ص27.

**الفصل الثاني: أدبيات الدراسة**  
**أولاً: الإطار النظري**

## المبحث الأول: فرق العمل

### مقدمة:

إن فكرة فريق العمل موجودة منذ قديم الأزل، فقد كان القدماء عندما يذهبون للصيد فإنهم يكونون فرقا لإنجاز هذه المهمة كلٌ فيما برع فيه، واحد للحراسة والرقابة والآخر للعدو والصيد وهكذا وذلك من أجل البقاء والاستمرار.

وبعد الحرب العالمية الثانية وُجد أن الجيش الذي يعمل بروح الفريق هو الذي قد حقق أفضل النتائج.

كما أن السر وراء نجاح اليابانيين هو قدرتهم على العمل معاً، فهم لا يعيئون كثيراً بالي من يذهب الفضل والتقدير، بل يهتمون بالعمل معاً وذلك هو السبب الذي جعل اليابان واحدة من أغنى البلاد في العالم اليوم.

وقبل هذا وذلك فقد دعا الإسلام إلى الجماعة والعمل الجماعي فهو ينظر إلى تجمع المسلمين على أنه قضية هامة، فإن الناس إن لم يجمعهم الحق شعبهم الباطل.

قال تعالى "وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان"<sup>1</sup>

ولو رجعنا إلى السيرة وهي التطبيق العملي لدعوة الله بقيادة الرسول صلى الله عليه وسلم لرأينا كيف قاد المسلمين كجماعة واحدة، وأقام لهم دولة الإسلام الأولى...وتبعه الخلفاء الراشدين على نفس المنهاج.. فالعمل الجماعي أصل قديم في الإسلام وليس أمراً مستحدثاً.<sup>2</sup> لذلك فقد أدركت الشركات والمؤسسات في هذا العصر أنها لكي تتحول إلى كيان عضوي متفاعل ينبغي أن تتحول من نظام الآلة والاهتمام بها والاعتماد عليها إلى نظام إنساني يقوم على المشاركة والتفاهم والعمل بروح الفريق الواحد.

وبالتالي أصبح هناك ضرورة لتكوين فرق العمل، حيث إن العمل في فريق يوفر علاقات إنسانية مباشرة دون حواجز رسمية بين أفرادها مما ينعكس إيجابياً على دافعيتهم للعمل وعلى إنتاجيتهم.

حيث تساعد فرق العمل على إلغاء الحواجز بين الأقسام وتوسيع نطاق التعاون فيما بينها ورفع معنويات العاملين بها.

1. سورة المائدة. الآية: 2.

2. محمد أحمد عبد الجواد (2007م)، كيف تفهم وتدير فريق عملك، (القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية، الطبعة الأولى)، ص93.

## جماعة العمل وفريق العمل:

من المهم قبل التطرق إلى مفهوم فرق العمل معرفة مجموعات العمل أو جماعة العمل والفرق بينها وبين فرق العمل.

### تعريف الجماعة:

"هي وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد بينهم تفاعل اجتماعي متبادل وعلاقة صريحة. ويتحدد فيها للأفراد أدوارهم الاجتماعية ومكانتهم الاجتماعية، ولهذه الوحدة الاجتماعية مجموعة من المعايير والقيم الخاصة بها والتي تحدد سلوك أفرادها على الأقل في الأمور التي تخص الجماعة سعياً لتحقيق هدف مشترك وبصورة يكون فيها وجود الأفراد مشبعاً لبعض حاجات كل منهم".<sup>1</sup>

وعرف عبد الجواد الجماعة بأنها "تجمع لعدد معقول من الأفراد يتراوح بين اثنين وخمسة وعشرين فرداً، ويجب أن يتوافر نوع من التلاحم والتناسق بين أوجه النشاط الذي يمارسه الأعضاء، فسلوك هؤلاء يجب أن يشير إلى نوع من الانتظام يدل على أن كلا منهم يتصرف في إطار ووفق مجموعة من المبادئ أو الأهداف المشتركة".<sup>2</sup>

كما انه يرى أن هناك نوعان مختلفان من الجماعات:

ويسمى النوع الأول: الجماعة المتزاملة.

ويسمى النوع الثاني: الجماعة المتفاعلة.

ويعمل الأفراد في الجماعة المتزاملة كلا منهم مستقلاً عن الآخرين، حيث يكون مجهود الجماعة هو تحصيل جمع الجهود الفردية. ومن الأمثلة على ذلك في مجال الرياضة (ألعاب الجولف... والسباحة.. وألعاب القوى).

أما المجموعة المتفاعلة فيكون كل عضو من أعضائها مساهم في تحقيق الأهداف المشتركة التي تسعى الجماعة لتحقيقها. ومن الأمثلة على ذلك في مجال الرياضة أيضاً ( لعبة البيسبول.. كرة السلة.. كرة القدم).

1. عبد الحليم عباس قشطة (1981م)، الجماعات والقيادة، (العراق: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)، ص12.  
2. محمد أحمد عبد الجواد (2007م)، مرجع سبق ذكره، ص20.

## الخصائص التي تتميز بها الجماعة في طريقة العمل مع الجماعات:1

- إن الجماعة تتكون من أفراد يشتركون في بعض الخصائص الأساسية مثل الاشتراك في المشكلة أو الحاجات أو الاهتمامات أو الرغبات أو الميول أو السن أو الحالة الاجتماعية حيث هذه الصفات تعمل على توفير درجة مرتفعة من الانسجام والتماسك والعمل من أجل هدف مشترك. وغالبا ما تتكون هذه الجماعة من مجموعة صغيرة من الأفراد يتراوح عددهم ما بين 3 إلى 8 أفراد.
- يحدد القائد الفترة الزمنية التي تجتمع فيها الجماعة حيث يجتمعون بشكل منتظم ولإنجاز أهداف محددة.
- تقوم الجماعة بالعمل تبعا لبرنامج مدروس ومخطط مسبقا، ويحتوي هذا البرنامج على نوعين من الأنشطة. النوع الأول هو الأنشطة المبرمجة والتي وضعت لإنجاز أهداف محددة، والنوع الثاني وهو الأنشطة التي تحافظ على استمرارية الجماعة.
- يكون عمل الجماعة تحت توجيه وإشراف مهني متخصص يساعد الجماعة ويوجهها إلى العمل بالأساليب والطرق العلمية حتى تتمكن من إنجاز أهدافها.
- ترتبط الجماعة مع بعضها بعلاقات اجتماعية تتصف بالمحبة والتعاطف والتعاون والمساندة والتفاعل وتقدير كل عضو للآخر.
- يخضع عمل الجماعة لمجموعة من القواعد والمعايير التي تنظم عملها وسلوك أعضائها.
- توفر الجماعة الدعم الاجتماعي والمساندة النفسية لأفرادها في مختلف الظروف والمواقف.
- تحمل الجماعة أعضائها المسؤولية المشتركة والتعاون فيما بينهم لإنجاز الأهداف والأدوار المنوطة بهم.
- تساعد الجماعة أفرادها على تطوير شخصياتهم وإكسابهم المهارات اللازمة التي تمكنهم من التغلب على المشكلات والصعوبات التي تواجههم أثناء القيام بأدوارهم المختلفة.

1. صالح عبد الله أبو عباة. عبد المجيد بن طاش نيازي ( 2000م)، أساسيات ممارسة العمل مع الجماعات، ( الرياض: مكتبة العبيكان)، ص 36-37.

## مفهوم فريق العمل:

لقد تعددت وتنوعت مفاهيم فرق العمل تبعا لاختلاف وجهات نظر الباحثين، واختلاف الجوانب التي يهتمون بها، والمجالات التي يتناولونها، مما يجدر ذكر بعض هذه التعاريف ونذكر منها:

فريق العمل هو " مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشاركة"<sup>1</sup>.

كما عرف لورنس هولب الفرق بأنها " عبارة عن مجموعات عمل صغيرة (4-20 عضو) تتمتع بمسؤوليات وصلاحيات لإدارة شؤون الكثير من أعمالها اليومية. بالإضافة أعضاء الفريق لتحديد الأهداف، النهوض بأعباء العمل، والمشاركة في التدريبات المتنوعة"<sup>2</sup>. وقد عرف آرثر بيل الفريق بأنه " مجموعة من الأشخاص الذين يتعاونون فيما بينهم وكذلك يتفاعلون لتحقيق الهدف المرجو. فالفريق يتكون من قائد الفريق الذي يقوم بالتنسيق بين عمل أعضاء الفريق وهو غالبا ما يشار إليه بالمرافق أو الصديق"<sup>3</sup>. وأيضا عرفه جعلوك بأنه " وحدة تتألف من الأفراد، الذين يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم القدرة على العمل معا، لتحقيق هدف مشترك، ضمن بيئة تجمعهم"<sup>4</sup>.

## مقومات الفريق:5

- أن الفريق عبارة عن وحدة تنظيمية تتألف من أفراد يتراوح عددهم ما بين ثلاثة إلى ما لا حد له من الأفراد.
- على أفراد الفريق أن يدركوا وحدتهم الجماعية.
- أن يكون لدى أفراد الفريق القدرة على العمل معا.

---

1. محفوظ أحمد جودة ( 2004م)، إدارة الجودة الشاملة، ( عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الأولى)، ص62.  
2. لورنس هولب (1999م)، إدارة فرق العمل، ترجمة: موسى بونس، ( القاهرة: بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع)، ص48.  
3. آرثر بيل ( 2003م)، بناء فريق العمل، ترجمة: تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، ( القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى)، ص18.  
4. محمد علي جعلوك ( 1999م)، كيف يبني المدير الفعال فريق العمل الفعال، ( بيروت: دار الرتب الجامعية، الطبعة الأولى)، ص10.  
5. المرجع السابق، ص ص 10-11.

- أن يكون لهذه الجماعة هدف مشترك تسعى للعمل على تحقيقه مع اختلاف هذا الهدف من جماعة إلى أخرى.
- أن يكون عمل المجموعة ضمن بيئة معينة. حيث يكون لهذه البيئة تأثير متبادل.

### الفرق بين المجموعات وفرق العمل:1

فرق العمل	مجموعات العمل التقليدية
○ يعمل القائد على تسهيل عمل الفريق.	○ يقوم القائد بالتحكم في المجموعة والهيمنة عليها.
○ يتم إعداد الأهداف من قبل أعضاء الفريق.	○ يتم إعداد الأهداف من قبل المنظمة.
○ تكون الاجتماعات على قدر كبير من التفاعل بين الأعضاء، وتزخر بالكثير من المناقشات المثمرة.	○ يعمل القائد على تنظيم الاجتماعات واللقاءات، ويقوم بمتابعة العمل والإشراف عليه بنفسه.
○ يكون التركيز فيها على أداء الفريق.	○ يتم التركيز على أداء الفرد.
○ يتميز عمل الأعضاء كوحدة واحدة يجمعهم العمل المشترك.	○ توجد منافسة بين العاملين ضد بعضهم البعض.
○ يتم الاتصال في جميع الاتجاهات من القائد إلى الفريق ومن الفريق إلى القائد.	○ الاتصال يكون في اتجاه واحد من القائد إلى المجموعة.
○ يتم إشراك الأعضاء في المعلومات المتاحة لدى الفريق.	○ تختزن المعلومات لدى العاملين.
○ تتخذ القرارات بناء على رأي أعضاء الفريق.	○ يتم اتخاذ القرارات من قبل القائد بمفرده.

1. آرثر بيل (2003م)، مرجع سبق ذكره، ص18.

ومما سبق نستطيع القول أن ليست كل المجموعات فرق. كما توصل لذلك أكثر الباحثين والكتاب، ومنهم آرثر بيل الذي بين أن مجموعات العمل التقليدية يقوم أفرادها بأعمالهم تحت إشراف القائد المسؤول، ويتم تحديد مستوى كل عضو من أعضاء الفريق من خلال أداءه دون أداء المجموعة.

أما في الفريق فإن دور القائد يقتصر على منح التسهيلات لعمل أعضاء الفريق، حيث يعملون معا ويتحملون مسؤولية تنفيذ المهام المطلوبة.

ويرى بيل أن الاختلاف بين الفرق ومجموعات العمل يكمن في أن الفرق تتطلب كل من المسؤولية الفردية والمسؤولية الجماعية المشتركة بين أعضاء الفريق، ولمثل هذه المسؤولية الأثر الأكبر في تحسين مستوى الأداء للأعضاء بشكل أكبر من أداء كل عضو بمفرده.

## منافع فريق العمل:1

- توفر قاعدة عريضة من الخبرات والمعرفة لها الأثر الأكبر في تحسين الأداء.
- يتم التصدي للمشكلات بإبداع وشمولية أكبر وبالتالي زيادة في الفاعلية.
- يكون هناك رغبة كبيرة للمجازفة واستعداد أكثر لأي تغييرات.
- يتم الالتزام المشترك بالأهداف والاشتراك في المسؤولية لإنجاز المهام.
- يكون التفويض لأداء المهام ذو فاعلية وأثر كبيرين.
- تتكون بيئة إيجابية لأعضاء الفريق مليئة بالتحفيز والدوافع.

## أنواع فرق العمل:

يمكن أن تأخذ الفرق الكثير من الأشكال المختلفة، وتخدم الكثير من الوظائف المختلفة. وقد اختلف الباحثين في تصنيف هذه الأشكال في التنظيمات الحديثة. وفيما يلي بعض هذه التصنيفات.

صنف نيكي هاييس فرق العمل إلى ما يلي:<sup>2</sup>

### ▪ فرق إنتاج أو خدمة:

1. مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال (2007م)، قيادة فريق العمل، ترجمة: وليد شحادة، (الرياض: شركة العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى) ص ص 23-24.
2. نيكي هاييس (2005م)، إدارة الفريق إستراتيجية النجاح، ترجمة: سرور علي سرور، (الرياض: دار المريخ للنشر)، ص ص 26...28.

يكون عمل هذه الفرق روتينياً، حيث قد يشمل الحفاظ على التدفق المستمر للإنتاج والخدمات. والعاملين في هذه الفرق يعملون معاً لأوقات كاملة وطويلة، قد تصل في بعض الأحيان إلى العديد من السنوات.

حيث يقوم العاملون في مثل هذه الفرق بتنظيم أعمالهم وتأديتها بأنفسهم، ويمكن القول بأنها فرق إدارة ذاتية. حيث أهم ما يميز هذه الفرق أنها فرق مشمولة بنشاط محدد في التصنيع، أو المشتريات، أو الخدمة، كفرق الخدم، أو المضيفين في الطائرة، أو فرق تجميع خط الإنتاج.

### ■ فرق الإجراء والتفاوض:

من أهم ما تتميز به هذه الفرق هو تمتع كل عضو من أعضاء الفريق بمهارات مرتفعة وعادة ما تكون هذه المهارات محددة، بحيث تساهم في أداء المهمة المطلوبة من الفريق بنجاح وفعالية. وتشمل مثل هذه الفرق فرق الجراحين، والمجموعات الموسيقية، وفرق الألعاب الموسيقية، وفرق الألعاب الرياضية، وفرق إعداد الطعام في الخطوط الجوية، وفرق القتال في الجيش.

### ■ فرق المشروعات والتطوير:

غالباً ما تتكون هذه الفرق من تقنيين، أو مهندسين مرتفعي المهارات مع خليط من التخصصات المختلفة، حيث يميل هذا الفريق إلى تنظيم عمله داخلياً كما أنه يتمتع بمستوى مرتفع من الاستقلالية بالنسبة إلى بقية التنظيم. حيث تعمل هذه الفرق مع بعضها لمدى زمني طويل، كأن يعمل أعضاء الفريق مع بعضهم البعض على مشروع واحد، كمشروع تصميم نوع جديد من السيارات أو الحاسبات الأمر الذي قد يستغرق سنوات أحياناً. وقد يفض هذا الفريق بعد الانتهاء من المشروع حيث يؤدي كل عضو عملاً آخر، أو أن تكون مثل هذه الفرق مستمرة ودائمة كالقيام بأبحاث التطوير داخل المنظمة.

### ■ فرق النصيحة والشمول:

أهم ما يميز هذه الفرق هو توفير النصح التنظيمي، واتخاذ القرار وقد تكون هذه الفرق مرتفعة المستوى في التنظيم، أو متوسطة أو دنيا، حيث قد تشمل أيضاً فرق النصح المتخصصة مثل فرق التخطيط المالي أو تخطيط الأفراد، كما قد تشمل دوائر مراقبة الجودة، ومجموعات شمول العاملين الذين لهم دور مراقبة الجودة، ومجموعات شمول العاملين الذين لهم دور في إنتاج الأفكار، والنصيحة، وتمير الاقتراحات.

وغالبا فإن هذه الفرق لا تحصل على كم كبير من وقت العمل حيث يقوم أعضائها بأدوار أخرى في التنظيم.

وقد صنف الباحثين في كلية هارفرد لإدارة الأعمال فرق العمل إلى التصنيف التالي:<sup>1</sup>

#### ■ الفريق الوظيفي:

وهو عبارة عن مجموعة من الأفراد ينتمون لتنظيم معين، ويكونون تحت إشراف رئيس مباشر واحد، ويتميز أعضاء هذا الفريق بأنهم قد يعملون، أو لا يعملون معا لتحقيق أهداف الفريق.

#### ■ الفريق متعدد الوظائف:

عبارة عن جماعة من الأعضاء في فريق واحد، ولكن لا يعملون طوال الوقت ضمن جهود الفريق وذلك لأنهم يعملون في وظائف مختلفة في التنظيم، ولديهم مسؤوليات أخرى.

#### ■ الفريق النمر:

يشبه هذا النوع من الفرق الفريق متعدد الوظائف في كون أعضائه لهم وظائف مختلفة في المنظمة، ولكن أهم ما يميز هذه الفرق هو أن أوقاتهم كلها مكرسة لتحقيق أهداف الفريق.

#### ■ فريق لغاية محددة أو قوة مهام خاصة:

هو عبارة عن جماعة من الأفراد يكونون فريقا مؤقتا بهدف حل مشكلة معينة أو تحقيق هدف معين أو استكشاف فرصة معينة.

#### ■ اللجنة:

عبارة عن جماعة من أفراد التنظيم يقومون بالعمل باستمرار لتطوير ومراقبة سياسة أو ممارسة معينة.

---

1. مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال (2007م)، مرجع سبق ذكره، ص ص 22-23.

## ▪ فريق الأداء العالي:

يتميز هذا الفريق بأنه عبارة عن جماعة من الأفراد يكمل بعضهم الآخر في المهارات التي يتحلون بها، ويعملون معا لتحقيق أهداف وغايات مشتركة. حيث أنهم يلزمون أنفسهم بمسؤولية مشتركة تجاه تحقيق هذه الأهداف.

كما وجد آرثر بيل أن فرق العمل يمكن تصنيفها إلى التصنيفات التالية:<sup>1</sup>

## ▪ فرق العمل:

هي الفرق التي تقوم بتنفيذ الأعمال الأساسية في المنظمة مثل تصنيع البضائع، والقيام بتصميم النظم المختلفة، وعمل الأبحاث التي تخدم التنظيم، وبيع المنتج أو تقديم الخدمة.

## ▪ الفرق الخاصة بمهمة معينة أو بمشروع معين:

وهي الفرق التي يتم تكوينها للقيام بمهام خاصة أو التعامل مع مواقف معينة، وقد يكون أعضاء هذه الفرق من قسم واحد في المنظمة، أو من أقسام مختلفة فيها. فعلى سبيل المثال قد تقوم الفرق بالعمل على تحسين الجودة، أو التخطيط لإدخال خدمة جديدة، أو إنتاج منتج جديد، أو العمل على إعداد التقارير المختلفة لمواكبة التغيرات والتطورات التي قد تطرأ على الأنظمة والقوانين التي تتعامل معها المنظمة.

## ▪ فرق ذات مهام مختلفة ( أو الفرق متعددة الأقسام):

أما هذه الفرق فيتم تكوينها في بعض المواقف التي تتطلب تكوين فرق من ممثلي الأقسام المختلفة، حيث يتم تكوينها لفترة معينة تنتهي بانتهاء المشروع المطلوب من الفريق إنجازه.

كما أنه يمكن تكوين هذا النوع من الفرق للتعامل مع موقف معين يحدث باستمرار، يكون بحاجة إلى خبراء من أقسام مختلفة بحيث يكونون فرق عمل دائمة.

## ▪ الفرق ذات التوجيه الذاتي:

وأهم ما يميز هذه الفرق هو أنها ليس لها قائد رسمي أو دائم، حيث يقوم أعضاء هذه الفرق بإنجاز أعمالهم بطريقة جماعية، ويتم اختيار قائد منهم لقيادة المشروع المطلوب تنفيذه. ومن ثم يتم اختيار قائد آخر من أحد الأعضاء الآخرين ليكون قائدا في إنجاز عمل

2. آرثر بيل (2003م)، مرجع سبق ذكره، ص 20.

آخر وهكذا، أي أن كل عضو من أعضاء الفريق يمكنه أن يكون قائدا لفترة من الوقت إذا استدعى الأمر ذلك.

### ▪ فرق الإدارة:

تقوم هذه الفرق في بعض الأحيان بدور الرئيس، حيث أنها تقوم باتخاذ القرارات الإدارية.

### خصائص الفريق الفاعل:

- يرى محفوظ جودة أن فريق العمل الفعال، يجب أن تتوافر فيه الاعتبارات التالية:<sup>1</sup>
- من المهم أن يتكون الفريق من عدد معقول ومثالي من الأعضاء، حيث من الأفضل أن يكون ما بين ثلاثة إلى عشرة. وذلك لأن الزيادة المفرطة لعدد الأعضاء تقلل من قدرة كل عضو على المشاركة الفعالة في مناقشات الفريق بسبب ضيق الوقت المتاح له لإبداء رأيه، كما أن قلة عدد أعضاء الفريق يحول دون الاستفادة الفعالة من تنوع وجهات النظر والخبرات المختلفة التي يجب أن تتوافر في أعضاء الفريق.
- من الضروري أن يكون هناك تحديد واضح ودقيق لأهداف الفريق.
- ضرورة أن تمنح الصلاحيات الكافية لأعضاء الفريق للوصول للهدف المنشود.
- وضع نظام محدد للحوافز المادية والمعنوية لتعزيز دوافع الفريق للأداء الفعال.
- الاهتمام بالتدريب المدروس لأعضاء الفريق لتطوير المهارات والقدرات الفنية وتعزيز الاتصالات بينهم.
- الشفافية في نظام المعلومات حتى يستطيع أعضاء الفريق الحصول على المعلومات المطلوبة والضرورية لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف المطلوبة.
- عدم التدخل في القرارات والأعمال التي يقوم بها الفريق ومنحه الاستقلالية الكافية لتحقيق هدفه المنشود.

كما أوضح أشرف جمعة أنه توجد العديد من الصفات الأساسية التي يتميز بها فريق العمل الفعال والتي تؤدي معرفتها إلى زيادة قدرة القائد والأفراد على زيادة فعالية الفريق. وأهم هذه الصفات:<sup>2</sup>

1. محفوظ أحمد جودة (2004م)، مرجع سبق ذكره، ص 62.  
2. أشرف فضيل جمعة (2005م)، فرق التحسين المستمر في نظم الجودة الشاملة، (الدمام: اللجنة الوطنية السعودية للجودة، الطبعة الأولى)، ص 107.

- **وضوح الهدف:** من أهم مميزات الفريق الفعال وضوح الهدف الذي من أجله تم تكوين الفريق، حيث يسعى الجميع لتحقيق هذا الهدف، وجعله المرجع الأساس في اتخاذ القرارات وحل الخلافات والتعاون بين الأعضاء.
- **المناخ غير الرسمي:** يشعر أعضاء الفريق بالمتعة والارتياح أثناء وجودهم مع بعضهم سواء أثناء اجتماعهم لإنجاز أعمالهم أو خارج هذه الاجتماعات.
- **المشاركة:** يعمل كل عضو من أعضاء الفريق على التعاون والمشاركة بشكل إيجابي في إنجاز العمل والمناقشة الفعالة.
- **الاستماع:** من أهم الصفات التي لا بد للفريق الفعال أن يتصف بها الإصغاء الجيد لكل عضو من أعضاء الفريق، وإعطاءه كامل الحرية في طرح آراءه وأفكاره دون إشعاره بالحرج أو التهديد.
- **الاختلاف المتحضر:** يتمتع أفراد الفريق الفعال بالحرية الكاملة في الاختلاف في وجهات النظر دون حساسية. بالرغم مما يتمتع به الأفراد من استماع واحترام متبادل في إبداء الرأي.
- **الرأي الجماعي:** من أهم ما يجب أن يتمتع به أعضاء الفريق الفعال هو الاستعداد الطبيعي لدى كل عضو من أعضاءه إلى تأييد رأي الجماعة وإن خالف رأيه الشخصي. حتى وإن نتج هذا الرأي بعد خلافات بينية في الآراء. وهذا يختلف كما يشير الكاتب إلى الإجماع العددي على رأي واحد الذي ينتج عن اتفاق من البداية على هذا الرأي.
- **الاتصالات المفتوحة:** يتمتع أفراد الفريق الفعال بالانفتاح والثقة في تبادل الآراء حيث لا توجد حدود أو حواجز بينهم.
- **وضوح الأدوار والمهام:** يعرف كل عضو من أعضاء الفريق الدور المكلف به تماما فلا يوجد ازدواج في الأدوار أو تداخل في المهام.
- **القيادة التبادلية:** من الخصائص الهامة التي يتميز بها الفريق الفعال هو تبادل القيادة بين أعضائه حيث تتم قيادة الأنشطة والأعمال عن طريق أحد الأعضاء وذلك نتيجة لتخصص كل عضو أو ما يحرص عليه كل منهم من مشاركة إيجابية تخدم أهداف الفريق.
- **العلاقات الخارجية:** يحرص الفريق الفعال على التفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية. حيث أنه يؤثر ويتأثر بالمتغيرات المحيطة التي لها علاقة بعمل الفريق، فتؤثر هذه المتغيرات على المدخلات والمخرجات المتعلقة بإنجاز أهدافه.

- **تنوع الأنماط:** من أهم ما يجب أن يتصف به أعضاء الفريق الفعال تنوع خصائص وأنماط أفرادها. الأمر الذي يؤدي إلى التكامل بين أعضائه وبالتالي الوصول إلى الأهداف المنشودة.
- **التقييم الذاتي:** يحرص الفريق الفعال إلى التقييم المستمر لأعماله بهدف تدارك الأخطاء وتصحيحها.

وقد توصل الباحثون في كلية هارفرد لإدارة الأعمال إلى أهم الخصائص التي ينبغي توافرها في الفريق الفعال والأكثر إنتاجية والتي من أهمها:<sup>1</sup>

- التزام أعضاء الفريق الفعال بالأهداف المرسومة وموافقتهم عليها، ومن الأفضل أن يشاركوا في تحديد هذه الأهداف.
- من أهم خصائص الفريق الفعال أن يحرص أعضائه على إنجاز أهداف الفريق وتقديمها على الأهداف الفردية.
- وعي كل عضو من أعضاء الفريق بالدور والمهمة المنوطة به، مع تبادل المسؤوليات فيما بينهم إذا لزم الأمر.
- يسعى كل عضو من أعضاء الفريق الفعال إلى تزويد الفريق بكل ما يتمتع به من مهارات وخبرات مختلفة ومتناسبة مع ما يسعى إلى إنجازه من أعمال.
- اتصاف أعضاء الفريق الفعال بالتجاوز عن الأخطاء والتسامح فيما بينهم.
- قدرة الأعضاء على تقبل الأفكار الجديدة ووجهات نظر الآخرين.
- أن لا تخضع القرارات المتخذة لرغبات ومصالح الأعضاء بل يجب أن تتخذ القرارات بناءً على المصلحة العامة للفريق.

كما أشارت سوزان ويلان إلى أن هناك عدداً من الخصائص التي تتميز بها الفرق عالية الأداء والتي ترتبط بإنتاجية هذه الفرق. وفيما يلي ذكر هذه الخصائص:<sup>2</sup>

- وضوح أهداف الفريق واتفاق الأعضاء على هذه الأهداف.
- فهم كل عضو في الفريق لدوره والمهام المطلوبة منه.
- تتوافق قدرات العضو وإمكانياته مع الدور المسند له.
- يتمتع الفريق عالي الأداء بقيادة فعالة تتماشى مع مستوى أداءه.
- وجود اتصالات مفتوحة بين الأعضاء تعزز من روح المشاركة بينهم.

1. مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال (2007م)، مرجع سبق ذكره، ص ص 32-33.  
2. سوزان ويلان (2002م)، كيفية بناء فرق عمل فعالة، ( القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى) ص ص 55-56.

- يحرص الفريق على الحصول على التغذية المرتدة لما ينجزه من أعمال ويستفيد منها في زيادة إنتاجيته.
- يحرص الفريق على بذل الوقت الكافي لمناقشة المشكلات أو القرارات التي يسعى لاتخاذها.
- الحرص على التخطيط الجيد والمدروس لحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- استخدام الاستراتيجيات المدروسة والفعالة لاتخاذ أي قرار.
- تطبيق صدالقرارات والحلول المتخذة مع التقييم المستمر لها.
- أهم ما يميز الفريق عالي الأداء خضوعه لقواعد فعالة وهامة تعمل على زيادة الأداء والجودة والنجاح والابتكار.
- يتكون الفريق من جماعات فرعية تتكامل فيما بينها لتكوين الفريق.
- يتم تشكيل الفريق من أقل عدد ممكن يضمن تحقيق الأهداف.
- يحتاج الفريق إلى الوقت الكافي لتطوير أعضائه والعمل كوحدة واحدة فعالة تستطيع تحقيق أهدافه.
- أهم ما يميز الفريق عالي الأداء التماسك والتعاون الكبير بين أعضائه.
- يتمتع الفريق عالي الأداء بقدرته على إدارة الصراع الذي قد يتكرر بين أعضائه ولكن لفترات قصيرة.

ومما سبق نستطيع استنتاج أهم الخصائص المشتركة التي توصل إليها أكثر الباحثين والتي تميز فريق العمل الفعال وهي:

- ✓ تحديد ودقة الأهداف وأن يكون الهدف واضحا ومشاركا بين أعضاء الفريق.
- ✓ العدد المثالي الذي يجب أن يتكون منه أعضاء الفريق بحيث يضم التنوع المطلوب في المهارات والخبرات لإنجاز الأهداف.
- ✓ الاتصالات المفتوحة بين أعضاء الفريق والتي تسمح بالمشاركة الفعالة بين الأعضاء.
- ✓ يتمتع الأعضاء بالمعرفة والوضوح لكل الأدوار والمهام التي يقومون بها.

## مفهوم بناء فريق العمل:

عرف نصير وعبابنة **بناء فريق العمل بأنه** "إحدى تقنيات التطوير التنظيمي المخططة، التي تقوم على إشراك مجموعة من الأفراد ذوي مهام مترابطة ومهارات متعددة بصورة اختيارية أو إجبارية ضمن فريق عمل طويل أو قصير الأجل، بعدد مناسب من الأعضاء، ولديه سلطة بدرجة مناسبة لأداء المهام، ومسؤولية جماعية بينهم، ولديه ميل للمشاركة والتعاون وخلق جو مفعم بالثقة المتبادلة، وذلك بمساعدة مستشار داخلي أو خارجي بغية تحقيق هدف معين من أهداف المنظمة".<sup>1</sup>

كما عرف محمد عبد الغني **بناء الفريق بأنه** "الجهد المبذول في دراسة كيفية عمل أعضاء الفريق بعضهم مع بعض، وتوفير المناخ المناسب لتوجيه طاقاتهم تجاه حل المشكلات، وتعظيم استخدام موارد الأعضاء، وإمكاناتهم لهذه العملية بتحمل كل عضو منهم المسؤولية".<sup>2</sup>

## أسس ومبادئ بناء الفريق:

تحدث الكثير من الكتاب وعلماء الإدارة عن هذه المبادئ والأسس ونستطيع ذكر بعضها. فقد ذكر إبراهيم الفقي عدة أسس لبناء الفريق وهي:<sup>3</sup>

### • الثقة:

إن الفريق بحاجة إلى مناخ يسوده الثقة، كما أن أعضائه يجب أن يؤمنوا بأن العمل في فريق سوف يساعدهم على تحقيق أهدافهم، تلك الأهداف التي كانوا ينظرون إليها على أنها دربا من دروب المستحيلات.

### • الاهتمام:

يجب أن يشعر كل عضو من أعضاء الفريق بالاهتمام به، كما أن أعضاء الفريق يجب أن يساندوا بعضهم البعض و أن يهتم ببعضهم البعض كما يجب أن يتركز اهتمام الأعضاء

1. نعيم عقلة نصير، رائد إسماعيل عبابنة (1998م)، "بناء الفريق: دراسة ميدانية لأراء المديرين حول مدى توافر سمات العمل كفريق في الأجهزة الحكومية لمحافظة الشمال في الأردن"، الإدارة العامة، (الرياض: معهد الإدارة العامة، المجلد 38، العدد 2، أغسطس) (ص ص 332-333).

2. محمد عبد الغني حسن (1995م)، مهارات بناء الفريق: كيف تكون فريق العمل؟، (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية)، ص 14.

3 إبراهيم الفقي (1996م)، أسرار قادة التميز، ترجمة: أميرة نبيل عرفة، (القاهرة: مركز الخبرات للإدارة (بميك))، ص ص 250..252.

بمنظمتهم. فالاهتمام هو واحد من أهم الأسس التي يقوم عليها الفريق ليس في مجال العمل فحسب بل في الحياة الشخصية أيضا.

#### • الالتزام:

ينبغي على أعضاء الفريق أن يلتزموا بمهام المنظمة، كما ينبغي عليهم الالتزام بأهداف الفريق وتحقيق نجاحه.

#### • التعاون:

إن من أهم ثمرات التعاون تحقيق الإنجازات التي يصعب على الفرد الوصول إليها بمفرده، فالتعاون يمكن أعضاء الفريق من الوصول إلى أعلى مستويات التميز والنجاح. لذلك لا بد من التعاون فيما بينهم من أجل المصلحة العامة وليس من أجل المصالح الفردية.

#### • المشاركة في المصادقية:

من المهم تشجيع أعضاء الفريق على الوعي الجيد بأنهم يعملون بشكل جماعي وليس كل فرد على حده. وبالتالي فعلى كل فرد أن يعترف بمساعدة أعضاء الفريق له.

#### • تشكيل الفريق:

يعتبر تشكيل الفريق من أهم الأسس والمبادئ التي يجب أن يحرص عليها قائد الفريق. فعليه أن يحدد مسبقا من الذي ينبغي أن ينضم للفريق؟ وكم هو عدد أعضاء الفريق؟ وما هو المعيار الأساسي في اختيار هؤلاء الأعضاء؟ فلا يكون الاختيار على أساس العواطف والمشاعر بل على أسس موضوعية وعقلانية.

#### • التدريب:

بعد أن يستكمل القائد تشكيل الفريق ويتم تحديد أعضاءه. يبدأ القائد في تدريب الأعضاء الجدد وتعريفهم بأعمال المنظمة والخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمة. ثم بعد ذلك يتم تزويد كل عضو بالأدوات اللازمة التي يحتاجها لإنجاز عمله والتأكد من استعداده التام للانغماس في عمله وذلك بتفهمه الكامل لجميع مسؤولياته وواجبات وظيفته.

#### • الاتصال:

عندما يتم اختيار أفضل الموظفين للعمل وتدريبهم وجعلهم مستعدين لأداء عملهم، يجب حينئذ على القائد أن يبدأ عملية الاتصال، فعليه أن يفتح قنوات الاتصال مع

أعضاء الفريق وخاصة الجدد منهم، فيكون حريصا على أن يجتمع بهم بشكل متكرر، وأن يكون متواجدا عندما يحتاجون إليه.

كما أن على القائد أن يأخذ في اعتباره عددا من الأمور أهمها:

- أن يتحدث دائما على أن النجاح هو نجاح للفريق بأكمله وليس نجاحا فرديا.
- أن يعامل كل فرد كما لو كان أهم الأعضاء.
- أن يظهر لهم اهتمامه بهم باعتبارهم بشرا قبل كل شيء وليسوا موظفين فقط.
- الاستماع إليهم وحسن الإنصات عند تحدثهم.
- أن يكثر من استعمال أسمائهم، وأن يهتم بالابتسام والإطراء والمدح.

#### • الرؤية:

من أهم ما يجب على القائد الحرص عليه مساعدة أعضاء فريقه على تنمية أفكارهم ورؤيتهم الخاصة ومقترحاتهم الجديدة.

#### • تحديد الهدف:

يقوم القائد المثالي بالعمل على إشراك أعضاء فريقه في تحديد أهداف الفريق وخطط العمل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، الأمر الذي يسهل عمل الفريق ويزيد من قوته وتماسكه.

#### • التقدير:

لابد أن يحظى كل عضو من أعضاء الفريق بالاهتمام والتقدير اللازمين عند تحقيقه أي إنجاز، وأن يكون ذلك بشكل علني كما يجب أن يشعر الجميع بالسعادة والسرور لإنجاز زملائهم في الفريق.

#### • الإحساس بوحدة الهدف:

يعتبر الشعور بوحدة الهدف من أهم أسس النجاح التي يجب أن يحرص القائد على إشعار أفراد فريقه بها وأن يهيئهم للعمل ضمن فريق واحد ومن أجل إنجاز مشترك.

وبالتالي عندما يتفهم أعضاء الفريق هذه الأسس والمبادئ لبناء الفريق - على حد قول الكاتب - وعندما تصبح هذه الأسس جزءا لا يتجزأ من حياتهم، فإنهم سوف يكونون أكثر قوة وفاعلية، ذلك لأن فريقهم يقوم على أساس قوي يستطيع أن يقف في مواجهة أي مشاكل أو انتكاسات قد تعترض الطريق، ومن ثم فإنهم بروح الفريق سيتجهون جميعا نحو النجاح الذي لا يحده أحد.

## وقد ذكر نيكي هاييس مبادئ لبناء الفريق وهي كما يلي:1

1. يجب أن يكون لكل عضو في الفريق وظيفة ودور محدد.
2. من المهم أن يكون هناك توازن بين الوظائف والأدوار في الفريق بناء على العمل المطلوب إنجازه.
3. من أهم أسباب فعالية الفريق أن يعرف الأعضاء مراكز القوى داخل الفريق وكيفية التعامل معها وضبطها بشكل نسبي.
4. غالبا ما يتفق بعض الأعضاء داخل الفريق مع بعض الأدوار الموجودة فيه بشكل أكثر من غيرهم، وذلك تبعا لقدراتهم وشخصياتهم.
5. يمكن للفريق أن يستغل موارده التقنية أفضل استغلال إذا توفر له المدى المناسب، والمتزن في الأدوار المحددة له.

## أهداف بناء الفريق:2

- غرس وتأسيس الثقة بين أعضاء الفريق.
- تطوير المهارات المختلفة للمديرين في عدة نواحي كالعلاقات الشخصية بينهم وبين مرؤوسيهم وزملائهم ورؤسائهم، والقدرة على مواجهة المشكلات وحل المنازعات وتفعيل الاتصالات.
- تنمية المهارات لدى المديرين في الإلمام بوسائل دفع الآخرين للعمل وزيادة إنتاجيتهم.
- تنمية مهارات المدراء وتطويرها في مختلف النواحي الإدارية كالتخطيط، والرقابة، واتخاذ القرارات، ووضع الأهداف، والفعالية في إدارة الوقت.
- تطوير القدرة لدى المديرين في ربط الدوافع والسلوك لدى العاملين بالرواتب والمزايا المادية في المنظمة.

---

1. نيكي هاييس ( 2005م)، مرجع سبق ذكره، ص 102.  
1. عبد الباري درة ( 2004م)، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، ( عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى)، ص ص 141-142.

## خطوات تسبق عملية بناء الفريق:1

### 1. إقامة مشغل تدريبي لبناء الفريق:

يتم التقاء العاملون في هذا المشغل في أي قسم من أقسام المنظمة حيث يتم تدريبهم وإعطائهم عددا من الدورات والخبرات الإدارية، وذلك بهدف كسر الجمود الذي قد يسيطر على أفراد الفريق.

### 2. مرحلة جمع المعلومات:

وفي هذه الخطوة يتم توزيع استبيان تجمع من خلاله مجموعة من المعلومات سواء من المناخ السائد، أو من سلوك المشرفين أو من محتوى وظائف المشاركين في الفريق.

### 3. مرحلة المواجهة:

يتم في هذه المرحلة مواجهة وإخبار المشاركين في الفريق بالمعلومات المختلفة التي جمعت في المرحلة السابقة، ومن ثم تتم مناقشتهم في المشكلات التي تواجههم ويعانون منها، ويقومون بوضع تصوراتهم ومقترحاتهم الأولية لحل هذه المشاكل وإحداث التغيير.

### 4. مرحلة تخطيط العمل:

في هذه المرحلة يقوم المشاركون بوضع خطط محددة ومفصلة يتم تنفيذها عند عودتهم لأعمالهم.

### 5. مرحلة بناء الفريق:

تعتبر المراحل الأربع السابقة خطوات تمهيدية لهذه المرحلة. حيث يتم في هذه المرحلة اجتماع أفراد الفريق ككل، ويقومون بمناقشة المشاكل والمعوقات التي تعترضهم في تنفيذ ما اتفقوا عليه من خطط للتغيير، ومن ثم يقومون بوضع الأساليب المناسبة لإزالة هذه المعوقات، والخطط لتحقيق أهدافهم.

## مراحل بناء الفريق:2

من الضروري أن يلم قائد الفريق بالمراحل المختلفة لبناء الفريق حتى يتسنى له الاستفادة الفعالة من كل مرحلة، وأداء الدور المناسب الخاص بكل مرحلة.

2. المرجع السابق، ص ص 142-143.

1. أشرف فضيل جمعة (2005م)، مرجع سبق ذكره، ص ص 91-93.

وقد أشار جمعة إلى أن الفريق يمر في مراحل بناء أربعة هي:

- مرحلة التكوين.
- مرحلة الخلافات.
- مرحلة التطبيع.
- مرحلة الأداء.

كما يشير إلى أن البعض يضيف إليها مرحلة خامسة وهي مرحلة التكوين. ويرى جمعة أن كل مرحلة تتميز ببعض الخصائص على محورين اثنين: محور تكوين المجموعة ويركز على التصرفات المعنوية بعلاقات الأفراد ونتائج تلك التصرفات، ومحور بناء الفريق ويركز على التصرفات المعنوية بمهام العمل ونتائج تلك التصرفات.

### **1. مرحلة التكوين:**

تعتبر هذه المرحلة أولى مراحل تكوين الفريق، حيث تكون الأهداف من تكوينه غير واضحة، وتوقعات أفراد غير معروفة، فالتعاملات في هذه المرحلة يغلب عليها الطابع الرسمي ويمكن أن تسمى بمرحلة جس النبض فالجميع يسعون لمعرفة طبيعة التصرفات والمهام المطلوبة منهم.

**العلاقات:** تتميز هذه المرحلة باستقلالية الأفراد بعضهم عن بعض ولكن تنتهي بالقبول المتبادل.

**المهام:** يرغب الأفراد في هذه المرحلة بالتعرف على المهام المطلوبة ومن ثم يلتزمون بها.

### **2. مرحلة الخلافات:**

تتميز هذه المرحلة بأنها من أهم المراحل التي يمر بها الفريق، حيث أن الفريق الذي لا يستطيع التغلب على هذه المرحلة يكون أكثر انقساماً في المستقبل وأقل قدرة على الإبداع والابتكار. كما أن هذه المرحلة تتسم بكثرة الخلافات والمقاومة لكل مهمة توكل للفريق، فالأفراد في الفريق قد يعربون عن استيائهم وتحفظهم كما أنهم يناقشون أفكارهم وآراءهم بكل انفتاح وشفافية، حيث يتعلم أفراد الفريق في هذه المرحلة كيف يتعاملون مع الاختلافات فيما بينهم الأمر الذي يمكنهم مستقبلاً من العمل معاً لتحقيق أهداف الفريق.

**العلاقات:** تتميز علاقات الأفراد في هذه المرحلة بالحدة ولكن في النهاية تنتهي بالانتماء للفريق.

**المهام:** تتميز هذه المرحلة بمقاومة الأفراد للمهام الموكلة إليهم ولكن تنتهي بوضوح المهام.

### 3. مرحلة التطبيع:

تتميز هذه المرحلة بتضامن الفريق، حيث يتفق الأعضاء على قواعد معينة لحل خلافاتهم واتخاذ قراراتهم وإنجاز المهمات المنوطة بهم، في جو من الثقة والانفتاح وتبادل القيادة فيما بينهم. ولكن يخشى في هذه الفترة أن يقع الفريق في مصيدة ما يسمى بالفكر الموحد\* حرصاً منهم على المحافظة على روح الانسجام والتوافق فيما بينهم.

**العلاقات:** أهم ما يميز علاقات الأفراد التلاحم الذي يؤدي إلى التأييد المتبادل فيما بينهم.  
**المهام:** يكون هناك تواصل بين الأفراد ضمن المهام التي يقوم بها الفريق مما يؤدي إلى الانغماس في العمل.

### 4. مرحلة الأداء:

تمثل هذه المرحلة مرحلة النضج حيث يصبح للفريق هيكل وأدوار محددة يستطيع من خلالها الأفراد القيام بالمهام الموكلة إليهم، حيث يركز الأعضاء في اتخاذ القرارات وحل المشكلات على النتائج المتوخاة.

ويتميز الفريق في هذه المرحلة بالظهور أمام الأطراف الأخرى في المنظمة، كما أنه يتلقى التقدير والثناء عند تحقيقه إنجازات معينة.

**العلاقات:** تتميز العلاقات بين الأفراد بالاعتماد المتبادل فيما بينهم مما يؤدي إلى الإحساس بالفخر لانتمائهم للفريق .

**المهام:** يغلب على مهام الفريق روح حل المشاكل الأمر الذي يفضي إلى تحقيق الإنجازات.

### 5. مرحلة إعادة التكوين:

كما أن لكل شيء بداية فلا بد له من نهاية. كذلك الفريق فإن تكوينه قد ينتهي بانتهاء المهام الموكلة إليه، أو اختلاف الأعمال التي يقوم بها، أو دخول عضو جديد أو خروج آخر مؤثر في الفريق.

**العلاقات:** في هذه المرحلة تنتهي العلاقات بين الأعضاء الخاصة بالعمل الجماعي ضمن الفريق ولكن في معظم الأحوال تستمر هذه العلاقة بعيداً عن الفريق ( إما إيجابياً أو سلبياً ) وغالباً ما يشعر أفراد الفريق بالنجاح لتحقيقهم الهدف.

**المهام:** من آخر المهام التي يقوم بها الفريق في آخر مراحلها هو الاحتفال بالإنجازات التي حققها والأهداف التي تم الوصول إليها.

---

\* ظاهرة الفكر الموحد هي ظاهرة سلبية يتعرض لها الفريق الفاعل دون غيره بحيث تؤدي بالفريق إلى اتخاذ قرارات خاطئة بصورة جماعية ومنشأها هو ميل أعضاء الفريق الزائد عن حده للخروج برأي موحد، تزداد هذه الظاهرة إذا كان الفريق منعزلاً عن العالم الخارجي أو يقع تحت ضغوط كبيرة للإنجاز .

وقد أشار جمعة أن التواكب مع هذه المراحل من قبل القائد أو مدير العملية يقتضي منه أن يتصرف وفق طبيعة المرحلة.

فعلى سبيل المثال - كما يرى - فإن مجرد إدراك وجود ما يسمى بمرحلة الخلافات واعتبار أنها مرحلة طبيعية ينتج عنها مراحل التطبيع والأداء يمنع أصحاب القرار من التسرع في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير أو إنهاء عمل الفريق بسبب أنها مؤشرات تدل على الفشل. كذلك فإنه يرى أنه من الطبيعي للقائد أن يسمح بما يسمى مرحلة "التكوين" حيث أنه في هذه المرحلة يمارس دوره بفعالية في رده على أسئلة أعضاء الفريق دون تضجر أو ندم في أنه قام بتكوين الفريق من أفراد يفتقرون إلى الاستقلالية أو أنهم يعتمدون عليه بشكل كبير.

### مقاومة عمل الفريق: 1

يشير نيكي هاييس إلى أن الفرق كما يمكن أن تكون مصدرا للقوة في تنظيماتها، ومصدرا للأرباح والديناميكية، ومصدرا للفخر التنظيمي والمهني . فإنها ممكن أن تفشل في أداء أعمالها والوصول إلى الأهداف المنشودة. حيث تدعي الكثير من التنظيمات تبنيتها لفرق العمل وتشجيعها لتكوينها، ولكن بينت الدراسات لممارساتها العملية عدم تقديمها الدعم اللازم لنجاح عمل مثل هذه الفرق.

وقد توجد عوامل في التنظيم نفسه يمكن أن تنتج مقاومة للفرق وعمل الفريق. وقد ذكر هاييس ثلاثة أسباب لإمكانية مقاومة التنظيم للفرق وهي:

#### ■ الافتقار إلى الإيمان بعمل الفريق:

عدم الاقتناع الفعلي بأهمية عمل الفريق يعتبر من أهم ما يعيق عمل الفرق وتكوينها. فهناك من يعتقد أن الفرد يستطيع أن ينجز أكثر من الفرق كما أنه يكون أقل مشاكل منها. وأن ما تقوم به الفرق من تحديد للأهداف ومناقشة للمناهج وبحث عن بدائل وحلول ما هو إلا مضيعة للوقت من الممكن تفاديه إذا عمل الأفراد بأنفسهم.

كما يرى البعض أن فرق العمل ما هو إلا تمرين للعلاقات الإنسانية فحسب وليس له أي تأثير على الإنتاجية وتحسين الأداء.

1. نيكي هاييس (2005م)، مرجع سبق ذكره، ص ص 239..241.

### ■ التهديد الشخصي والقلق:

المصدر الثاني للمقاومة التنظيمية لعمل الفريق هو القلق وعدم الراحة الشخصية، فقد اعتاد الكثير على وجود من يتابع ويراقب عمله في التنظيمات، ومن ثم فوجود من يشاركهم في إنجاز هذه الأعمال قد يمثل تهديدا كبيرا لهم وعدم وجود ثقة بينهم وبين أعضاء الفريق الآخرين.

كما أن عمل الفريق من وجهة نظر البعض قد يمثل تهديد شخصي للفرد حيث أنه قد يتعرض للتدقيق المستمر من الأعضاء الآخرين في الفريق أو أنه قد لا يستطيع الإفصاح عن آراءه وأفكاره بصراحة ووضوح من خوفه أن تكون هذه الأفكار سخيطة أو غير فعالة.

### ■ المقاومة التنظيمية:

المصدر الثالث لمقاومة عمل الفرق هو التنظيم نفسه. حيث أن التنظيمات الهرمية التقليدية تكون غير فعالة لأنها تخضع لقرارات مركزية تنطلق من المستويات العليا فقط ولا تستجيب لأي تغييرات قد يتطلبها التنظيم. وبالتالي لا تهتم بأي تحسين في الأداء لأن ذلك قد يمثل تهديدا لمثل هذه التنظيمات واستمرارها.

### ■ الافتقار إلى الاستقلال:

لكي يؤدي الفريق عمله بكفاءة واقتدار، لا بد أن يكون قادرا على اتخاذ قراراته الخاصة به بدون تدخلات خارجية تفرض عليه أو تجبره على تغيير سياساته وقراراته.

### ■ الافتقار إلى الدعم والالتزام:

من أهم ما يحتاجه الفريق لأداء مهمته بفعالية، هو الدعم والتأييد من قبل الإدارة العليا في التنظيم، والتزامهم الحقيقي بدعمه.

### ■ كون الفريق كبيرا جدا:

لا بد أن يلتزم الفريق بالعدد المثالي له، فإذا زاد العدد عن حده الطبيعي الذي يمكنه من الاستفادة المثلى من جميع أعضائه قد يؤدي ذلك إلى ما يسمى " بالتبطل الاجتماعي " لبعض أعضائه.

### ■ الافتقار إلى الموارد:

لا بد أن تتوفر للفريق الموارد والتدريب اللازمين له لأداء عمله بفعالية ونجاح.

### ■ الافتقار إلى التغذية المرتجعة والتميز:

الفريق الفعال بحاجة دائما للتغذية المرتدة التي تعكس إنجازاته الإيجابية من حين لآخر، لأن الشعور بالفشل والإحباط المستمر قد يعيق عمل الفريق ويثبط معنويات أفرادهم.

### ■ تقويم تنافسية الفرد:

من المهم أن يكون في التنظيم نظم تقويم فعالة تقيس عمل الفريق ككل. ولا تضع أعضاؤه في تنافسية مع بعضهم البعض، حتى لا يؤثر ذلك على تعاونهم وتفانيهم في العمل الجماعي لإنجاز أهداف الفريق.

## المبحث الثاني: الإنتاجية

### مفهوم الإنتاجية:

يعتبر مفهوم الإنتاجية من أكثر المفاهيم شيوعاً في علمي الاقتصاد والإدارة. ورغم ذلك إلا أنه من أكثر المفاهيم التي يحيطها الغموض والاضطراب.

وقد أشار الكثير من الباحثين المتخصصين في الإنتاجية إلى مثل هذا المعنى.

فقد قال باحث أمريكي متخصص " الإنتاجية، موضوع تحيطه فوضى كبيرة... الناس يستعملون نفس المصطلح، لكنهم يعنون به أشياء كثيرة".

ويؤكد نفس المعنى عالم آخر حيث قال " إن كلمة الإنتاجية تحمل اليوم بين طياتها معانٍ متعددة، فلبعض هي مقياس لكفاءة العامل، وللبعض الآخر تعني المخرجات التي حققتها مجموعة من الموارد، وبالنسبة لبعض المتفلسفين فإنها مرادفة لكلمة الرفاهية، وفي حالة متطرفة فإنها ربطت بعامل الزمن...."

وقد يساعد تحديد المستوى الذي تتم فيه معالجة موضوع الإنتاجية على إزالة الغموض الذي يسود تحديد مفهومها فهناك عدة مستويات يمكن أن تعالج على أساسها الإنتاجية، كمستوى الدولة ومستوى القطاع ( الزراعة أو الصناعة) ومستوى التنظيم أو مستوى دائرة في تنظيم أو مستوى جماعة أو مستوى فرد.

كما أن تحديد شمولية أو جزئية تناول الإنتاجية قد يساعد أيضاً في تحديد مفهومها، فيوجد هناك إنتاجية كلية وإنتاجية جزئية.

ومما قد يساعد أيضاً على تعيين مفهوم الإنتاجية أن نفرق بينها وبين مفهوم الكفاءة الإنتاجية ومفهوم الإنتاج والأداء.

فالكفاءة ( الكفاية ) الإنتاجية تطلق على الزيادة في نسبة الإنتاجية في نشاط معين.

أما الإنتاج فهو مجموعة العمليات والفعاليات التي يتم عن طريقها إيجاد البضائع والخدمات. والإنتاجية بشكل عام هي المعيار الذي يمكن من خلاله قياس درجة حسن استغلال الموارد الإنتاجية.

ومن هنا فإن زيادة الإنتاجية لا تعني زيادة الإنتاج. فالحصول على علاقة مدخلات - مخرجات أفضل هو ما يعني زيادة الإنتاجية.

أما هدف الإنتاج فهو الحصول على حجم أكبر من الإنتاج دون اعتبار للعلاقة بين المخرجات والموارد المستخدمة في تلك المخرجات.

أما الأداء فهو ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويعتبر الأداء عنصر من عناصر الإنتاجية.

ومن ثم نستطيع تعريف **الإنتاجية التنظيمية** بأنها هي معيار حسن تجميع واستخدام موارد التنظيم ( المؤسسة ) استخداما يساعد على تحقيق نتائج معينة. والإنتاجية كذلك هي الوصول إلى أعلى مستوى من الأداء باستخدام أقل ما يمكن من الموارد".<sup>1</sup> ويرى درة أن هذا التعريف للإنتاجية ينطوي على المفاهيم التالية:

- التركيز على تحقيق الفعالية متمثلة في تحقيق نتائج معينة.
- التأكيد على مفهوم الكفاية، حيث أكد على حسن استخدام الموارد من قوى بشرية، أو مواد أولية أو تسهيلات أو رأس مال، أو تكنولوجية أو أجهزة وأدوات أو معلومات وبأقل التكاليف.
- أكد التعريف أن الإنتاجية هي مزوجة بين الفعالية والكفاية.

## أهمية الإنتاجية في التنظيم والمجتمع:

تعتبر الإنتاجية العلاقة المباشرة بين عنصر أو أكثر من عناصر الإنتاج، ثم أنها تمثل العلاقة بين السلع أو الخدمات الناتجة عن تلك العناصر في ظروف معينة ووقت معين. ومن ثم نستطيع القول أنها تعبر عن العلاقة بين الواقع والإمكانات في ظل ظروف معينة. كذلك فإن القوى البشرية تلعب دورا أساسيا في تحقيق أهداف التنظيم، الذي يسعى نحو أهداف معينة ويمارس العاملون فيه مهام وأنشطة لتحقيق تلك الأهداف. حيث تتفاعل تلك القوى مع العناصر المادية في علاقات يحددها هيكل تنظيمي، ويتفاعل هذا التنظيم في البيئة الخارجية المحيطة.

ونستطيع القول أيضا أن من أهم مهام الإدارة العليا في التنظيم الاهتمام برفع إنتاجية العاملين فيها وذلك بتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتقوية الدافعية لديهم من أجل العمل والإنتاج. كما يمكن للإدارة العليا أن تستفيد من إنتاجية الموظفين في تقييم أدائهم، واستخدامها كأساس للحوافز المادية وغير المادية التي يحصل عليها الموظفون بحيث تكون معيارا موضوعيا لذلك.

1. عبد الباري درة (2004م)، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، ( عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى)، ص25.

كما أن الإنتاجية مهمة في رفع مستوى حياة الفرد لأنها تعمل على زيادة الدخل الحقيقي، وبالتالي الزيادة في السلع الإنتاجية والاستهلاكية، وتحسين ظروف العمل وتخفيض ساعاته ومن ثم زيادة الرفاهية في المجتمع، والعمل على زيادة التنمية الشاملة لأفراده.

### مقومات أو معالم العامل البشري في التنظيمات العامة وعلاقتها بالإنتاجية:

يرى عبد الباري درة أن هناك عدة مقومات أو ملامح أو معالم تحكم العامل البشري (الفرد) في التنظيم كونه يخضع لكل قيود ومحددات التنظيم والتي تؤثر بدورها على إنتاجيته. وهذه المقومات هي:

1. لقد كرم الله سبحانه وتعالى الإنسان فقال تعالى " ولقد كرمنا بني آدم وحملناهم في

البر والبحر، ورزقناهم من الطيبات، وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلاً".<sup>1</sup>

حيث كرمه تعالى بالعقل والحواس وجعله مسؤولاً عنها حيث قال تعالى " إن السمع والبصر والفؤاد كل أولئك كان عنه مسؤولاً".<sup>2</sup>

لذلك ينبغي أن ينظر إلى الإنسان في المنظمة على أنه هو العنصر الأساسي في التنمية الشاملة في المجتمع، وأن يعامل بالطريقة التي تحفظ له كرامته الإنسانية أياً كان موقعه في السلم الإداري.

2. أن الإنسان في التنظيم يتأثر بمجموعة من العوامل والمحددات التي تشكل سلوكه

وبالتالي إنتاجيته ومن ثم فإن أي تغيير يطرأ على أحد هذه العوامل فإنه يؤثر على الأخرى لأن كل منها يرتبط بالآخر ارتباطاً وثيقاً.

وأهم هذه العوامل:

- الشخصية.
- عناصر سيكولوجية بارزة وهي الإدراك، والتعلم والحاجات والدوافع.
- عناصر النظام الشخصي وهي القيم والاتجاهات والقدرات والمهارات والخبرات، والميل للمخاطرة.
- عناصر بيولوجية فسيولوجية، وهي الوراثة، والنظام العصبي، والحواس، والعضلات والغدد.

1. سورة الإسراء: الآية 70.

2. سورة الإسراء: الآية 36.

3. من الصعب القول أن نموذجا واحدا من النماذج التي طورها العلماء الاجتماعيون والسلوكيون عن طبيعة البشر ينطبق على الإنسان، فالإنسان يتصف بكونه كائنا معقدا من الصعب أن يخضع لنموذج واحد، فهو أحيانا يكون عاطفيا وأحيانا عقلانيا وأخرى اجتماعيا. ومن الممكن أن يتصف بحب العمل مرة ويكرهه أخرى. كما أنه قد يتكيف مع الأنظمة والرقابة تارة ويتمرد عليها تارة أخرى.

4. أنه توجد فروق فردية بين الأفراد قد تنعكس على أدائهم وإنتاجيتهم في أعمالهم. فالإنسان قد يختلف عن الآخرين في نواحي معينة، وقد يتشابه معهم في نواحي أخرى. وأهم هذه الفروق هي:

- الذكاء ومعرفة العمل.
- القدرة الكلامية.
- قدرات خاصة: قدرات عددية، ميكانيكية، وغيرها.
- معرفة بالتنظيم ومتطلبات الوظيفة.
- قدرات خاصة بإصدار الأحكام والتذكر.
- الخصائص العاطفية.
- قوة الدوافع فيما يتعلق بالنجاح وال فشل، والسيطرة والتوافق الاجتماعي.
- أساليب إشباع الحاجات التي ترتبط بالوظيفة.
- مستويات الأداء الشخصي.
- خصائص جسمانية.

5. قد يتصرف البشر بطرق مختلفة في المواقف المختلفة، وقد يتصرفون بطرق مختلفة في المواقف المتشابهة، كل ذلك نتيجة اختلافهم ووجود الفروق الفردية بينهم.

6. يجب أن ينظر إلى الإنسان أنه أعلى مورد في التنظيم، وحتى تزداد إنتاجيته يجب الاهتمام بتنميته وتدريبه ومشاركته في اتخاذ القرارات واحترام آرائه وإنسانيته ومن ثم لا يجب أن ينظر إلى الإنسان نظرة مادية وأنه مجرد آلة يجب أن تنفذ وتعمل بدون أن تكل أو تمل.

7. ترتبط الإنتاجية التنظيمية بعدد ونوع الموارد البشرية الموجودة في التنظيم، لذلك كما أسلفنا لا بد من الحرص على تنميتها والاهتمام بها.

8. وجوب قياس إنتاجية الأفراد في التنظيم بمعايير اقتصادية سليمة، علما أن استخدام مثل هذه المعايير لا تتعارض مطلقا مع الاتجاه الإنساني في التعامل مع أفراد التنظيم.

9. توجد عدة مستويات تؤثر على إنتاجية الفرد منها:

- مستوى الفرد.
- مستوى الجماعة.
- مستوى التنظيم.
- مستوى المجتمع ككل.

### دور القيادات الإدارية في تطوير وسائل رفع مستوى الإنتاجية المتعلقة بالعامل البشري:

نظرا لما للقيادات الإدارية في المنظمات من دور فعال في رفع وتطوير مستوى الإنتاجية فيها، فإنه يقع على عاتقها تكوين نظرة شاملة لأهداف المنظمة وتوجهاتها، واتخاذ القرارات الرشيدة التي تؤثر بشكل إيجابي على الإنتاجية التنظيمية. وتوجد العديد من الأساليب والوسائل التي تعمل على رفع الإنتاجية التنظيمية في المنظمات. منها التي تتناول الهيكل التنظيمي أو الآلات والمعدات أو التكنولوجيا. ولكن ما يهم الباحثة التطرق إليه من هذه الوسائل هي الوسائل التي تعمل على رفع الإنتاجية والتي لها علاقة بالعامل البشري. ومما يجدر ذكره أن هذه الوسائل مستمدة من العلوم السلوكية التنظيمية الحديثة، المتمثلة في علم النفس وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي وعلم النفس التنظيمي، وقد أثبتت هذه الأساليب جدواها في كثير من الدول الصناعية والنامية. ويمتد تأثير هذه الوسائل على كل من الفرد والجماعة والتنظيم، حيث أنه تعمل على زيادة الفعالية والكفاية في التنظيم التي تعني زيادة إنتاجية العمل وزيادة الإنتاجية التنظيمية. وأهم هذه الوسائل ما يلي:

- تنمية القوى البشرية ( التدريب ).
- الدافعية والحوافز.
- الإدارة بالأهداف.
- المشاركة.
- تصميم العمل (الوظيفة).

- ديناميات الجماعة.
- تكنولوجيات مختارة من التطوير التنظيمي: بناء الفريق، والبحث الموجه للعمل.

### العامل البشري وارتباطه بالأبعاد الأخرى في التنظيم وتأثير ذلك على الإنتاجية:

يرى عبد الباري درة أن العامل البشري يرتبط بالأبعاد الأخرى للتنظيم حيث يمثل العامل البشري مجموع طاقات الأفراد ومهاراتهم، وقدراتهم ومواهبهم ومعارفهم واتجاهاتهم وقيمهم وخصائصهم الديموغرافية حيث أن أي زيادة في إنتاجية هذا العامل تؤثر بالضرورة على الأبعاد الأخرى والعكس صحيح أيضا حيث أن زيادة إنتاجية أي بعد من تلك الأبعاد تؤثر على إنتاجية العامل البشري وذلك بسبب الارتباط الوثيق بين هذا العامل والأبعاد الأخرى في التنظيم والنموذج التالي يبين هذا الارتباط.

أبعاد التنظيم الأخرى	وسائل وأساليب رفع الإنتاجية	القوى البشرية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- العناصر المادية: رأس المال، الأجهزة، الأدوات، المباني، الأرض، التكنولوجيا، السجلات، والوثائق، نظام المعلومات.</li> <li>- الوظائف.</li> <li>- الأهداف.</li> <li>- طبيعة التنظيم.</li> <li>- الهيكل التنظيمي.</li> </ul>	<p>→ تنمية القوى البشرية (التدريب) ←</p> <p>→ الدافعية والحوافز ←</p> <p>→ الإدارة بالأهداف ←</p> <p>→ المشاركة ←</p> <p>→ تصميم العمل ←</p> <p>→ دينامية الجماعة ←</p> <p>→ تكنولوجيات مختارة من التطوير التنظيمي ←</p>	<p>طاقات الأفراد ومهاراتهم، وقدراتهم، ومواهبهم، ومعارفهم، واتجاهاتهم، وقيمهم، وخصائصهم الديموغرافية</p>

نموذج يبين ارتباط القوى البشرية بالأبعاد المختلفة للتنظيم مع وسائل وأساليب معينة لرفع الإنتاجية.

ووفقا لهذا النموذج فإن التحسين الذي يطرأ على القوى البشرية بزيادة إنتاجيتها لابد أن يؤثر على عناصر التنظيم الأخرى كما تبين ذلك الأسهم التي تربط بين (القوى البشرية) وتلك العناصر.

## المدخل المختلفة لزيادة الإنتاجية:

يميل بعض الباحثين إلى تصنيف مدخل زيادة الإنتاجية لدى الموظف إلى أربعة مدخل: <sup>1</sup>

### أ- المدخل التكنولوجي:

وفيه يتم استخدام أجهزة الكمبيوتر أو الآلات المعقدة ومع أن هذا المدخل قد يكون فعالاً إلا أنه قد يقلل من فعالية العامل البشري.

### ب- المدخل التجزيئي:

وهذا المدخل يتم فيه تقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة، ويستعان فيه بدراسة الزمن والحركة، ومن أهم عيوب هذا المدخل أنه يسبب الملل وعدم الرضا للموظف الأمر الذي يؤدي إلى القضاء على الدافعية للعمل لديه.

### ت- مدخل الحوافز الخارجية:

ويكون هذا المدخل فعالاً إذا ما كانت الحاجات الأساسية للموظفين غير مشبعة، حيث أنه يتعلق بالطريقة التي يتم بها معاملة الموظفين وليس بكيفية استخدام الطاقات الكامنة لديهم، حيث أنه يعتمد على الثواب والعقاب.

### ث- مدخل الدوافع الداخلية:

ويعتبر هذا المدخل أكثر المدخل دواماً واستمراراً من المدخل الأخرى حيث أنه يركز على كيفية استخدام الطاقات الموجودة لدى الموظف ومهاراته، وبالتالي فهو يركز على الدوافع والقوى الموجودة داخل النفس البشرية، ويكون هذا المدخل فعالاً إذا كانت الحاجات الأساسية لدى الناس مشبعة.

## إنتاجية الجماعة: <sup>2</sup>

تتفوق الجماعة على الأفراد في الإنتاجية كما أوضحت الكثير من الدراسات التي قارنت بين الجماعات والأفراد، وقد اختلف الباحثون في دراساتهم على إنتاجية الجماعة كلا على حسب مجال اهتمامه.

فنوع من الباحثين وهم الباحثون في تنمية المجتمع وفي الجماعات التعليمية والاجتماعية يقومون بقياس إنتاجية الجماعة عن طريق قياس درجة الاشتراك في الجماعة، حيث أظهرت

1. عبد الباري درة (2004م)، مرجع سبق ذكره، ص ص 60-61.  
2. عبد الحليم عباس قشطة (1981م)، الجماعات والقيادة، (العراق: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)، ص 68.

دراساتهم أن هناك علاقة إيجابية بين إنتاجية الجماعة واشتراك الأعضاء في الأنشطة الخاصة بهذه الجماعة.

وقد اعتبر بعض الباحثين بأن هذا المنهج قاصر لأن إنتاجية الجماعة تتطلب الفهم العميق لطبيعة النفس الإنسانية وترتبط بعوامل كثيرة ومتشعبة. فمن الممكن أن تدفع الجماعة للاشتراك في الأعمال بالقوة وبمجرد زوال هذه القوة ترجع الأمور إلى ما كانت عليه. أما المنهج الآخر وهو منهج علماء النفس الاجتماعي وهو منهج يعتمد على المخرجات. بحيث يتم تعريض العاملين إلى متغير واحد أو أكثر ومن ثم يتم قياس إنتاجية الجماعة قبل وبعد هذا المتغير كعامل الإضاءة مثلا.

ويرى الباحثون قصور هذا المنهج أيضا حيث أنه يتجاهل عدة عوامل أخرى تؤثر في الإنتاجية وفي السلوك الإنساني مثل العوامل الاجتماعية والخلفية الثقافية والظروف العائلية وغيرها من العوامل الأخرى.

ونستطيع القول بأنه من غير المنطقي تصديق منهج يتعلق بعامل واحد قد يؤثر على إنتاجية الجماعة، لأنه كما أسلفنا أن الإنتاجية تتأثر بالعديد من العوامل والمتغيرات. ومما سبق يصف عبد الحليم قشطة الجماعة المنتجة بأنها " فردين أو أكثر يتفاعلون ويعتمد كل منهما على الآخر عندما يشتركون بطريقة فعالة في الأنشطة والجهود الموجهة إلى تحقيق هدف أو أهداف يتفق عليها".

## مفاتيح الإنتاجية:1

ترى ويلان أن هناك عشرة مجالات يجب أن يعطيها الأعضاء اهتمامهم لتأكيد إنتاجية جماعتهم.

هذه المجالات هي:

### 1. الأهداف:

من أهم الخصائص التي يجب أن يتحلى بها أعضاء الفريق عالي الأداء أن تكون أهداف الفريق واضحة لكل عضو من أعضائه حيث لا بد من المناقشة الدقيقة لهذه الأهداف. ومن ثم يجب أن يوافق كل عضو منهم على أهمية هذا الهدف للفريق والمنظمة وأنها معقولة الحدوث والتحقق.

1. سوزان ويلان (2002م)، كيفية بناء فرق عمل فعالة: دليل عملي للأعضاء والقادة، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى)، ص ص 66-56.

## 2. الأدوار:

بعد وضوح الأهداف والاتفاق عليها من قبل أعضاء الفريق، لابد للأعضاء أن يعملوا على تنظيم أنفسهم لتحقيق تلك الأهداف، وذلك عن طريق تحديد المهام المطلوب إنجازها، وإسناد تلك الأهداف للأعضاء كل حسب قدراته واستعداده.

ويجب أن لا يكون إسناد تلك المهام بناء على رغبات شخصية سواء من قبل القائد أو من قبل الأفراد أنفسهم. وإنما يجب أن يكون كل عضو على دراية كافية بالدور المطلوب منه أدائه، وأن يكون موافقا على القيام به. كما يجب أن يتمتع العضو بالقدرة والمهارات والاستعداد اللازم لإنجاز المهمة المطلوبة.

## 3. الاعتمادية:

تتطلب المهام المطلوب إنجازها في الفريق أن يعمل الأعضاء معا كوحدة واحدة، وفي جماعات فرعية وذلك في الوقت الذي تكون فيه كمية العمل فوق قدرات فرد بذاته، وذلك لأن إنجاز الجماعة للأهداف يتفوق غالبا على إنجاز الأفراد.

## 4. القيادة:

من أهم خصائص الفرق المنتجة أن نمط القائد يتغير استجابة لحاجات الفريق، كما أن إدراك الأعضاء لدور القائد يتغير في المراحل المختلفة لتطور الفريق.

**ففي المرحلة الأولى:** يتوقع الأعضاء من القائد أن يكون موجها، فهم يرون أنه يتمتع بصفات الخير والقوة ويدركون أنه مصدر الأمن والمكافآت.

**أما في المرحلة الثانية:** يجب أن يبقى القائد في هذه المرحلة موجها، حيث يعمل الأعضاء على تحدي سلطة ورقابة القائد وهذا الأمر ضروري من أجل نضوج هذه الجماعة، لذلك يجب على القادة أن يبدعوا بالتدرج في إشراك أعضاء الفريق في مناقشة الموضوعات والبدائل المطروحة.

**في المرحلة الثالثة:** يقوم أعضاء الفريق في هذه المرحلة بالكثير من الأدوار والأعمال التي كان القيام بها مقصورا على القائد.

**وفي المرحلة الرابعة والأخيرة:** يكون القادة كأعضاء خبراء في الفريق ويقوم أعضاءه بمعظم وظائف القائد.

## 5. الاتصال والتغذية:

تعتبر الاتصالات المفتوحة من أهم ما يميز خصائص الفرق عالية الأداء، حيث يسمح لكل عضو بالمشاركة وإبداء الرأي بدون النظر إلى مرتبته الوظيفية أو عمره أو جنسه و مهنته أو مكانته الاجتماعية، الأمر الذي له دور في زيادة الإنتاجية وإثراءها، لأنه يتم الإصغاء إلى كل الاقتراحات والأفكار دون محاباة.

يتميز أيضا الفريق المنتج بحصوله على التغذية المرتدة بصفة دائمة ومستمرة، سواء من أعضاء الفريق أنفسهم من بعضهم البعض أو من البيئة الخارجية. هذه التغذية المرتدة يجب أن تكون بناءة حيث أنها تعمل على تحسين أداء الفريق وزيادة إنتاجيته وذلك عن طريق مساعدة الفرد في تحسين جهوده وتنميته لإنجاز الأهداف المنشودة، وكذلك عن طريق توفير المعلومات له حتى يستطيع توظيفها لكي يصبح عضو جماعة أكثر فعالية.

## 6. المناقشة، اتخاذ القرار، والتخطيط:

يهتم أعضاء الفريق الفعال والمنتج بالتخطيط الجيد والمدروس للقرارات والتحديات التي تواجه الفريق، فهم يحرصون على انتهاج إستراتيجية فعالة ومسبقة لاتخاذ القرار. أيضا يبذل أعضاء الفريق عالي الأداء الوقت الكافي في مناقشة وتحديد المشكلات التي سوف يقومون بحلها، وذلك حتى تكون المسائل محل البحث واضحة أمام جميع أعضاء الفريق، مما يمكنهم من معرفة الحلول المناسبة والطرق البديلة لاتخاذ القرار السليم.

## 7. التطبيق والتقييم:

تقوم الفرق الناجحة بتطبيق القرارات والحلول التي اتخذها أعضاء الفريق، حيث يلتزم جميع الأعضاء بهذه القرارات وتكون المسؤولية تضامنية بحيث يصبح كل عضو محاسبا من الأعضاء الآخرين بشأن تنفيذ تلك القرارات. وفي حالة كون القرارات أو الحلول غير ملائمة أو خاطئة فإنها تصحح فورا وهذه الخاصية لا تكون إلا في الفرق الفعالة.

## 8. القواعد والاختلافات الفردية:

من المتوقع دائما أن يكون أداء أعضاء الفريق الناجح والفعال في مستويات عالية ومرتفعة، وذلك لأن هذه الفرق عادة ما تنشئ القواعد التي تعمل على تشجيع الأداء المرتفع، الجودة والنجاح.

حيث أن هذه القواعد تعمل على تشجيع الأعضاء حتى يكونوا مبتكرين ومبدعين ومجددين.

أيضا يمكن أن ينضم إلى هذه الفرق الأعضاء ذوي السلوك المختلف كالأشخاص قليلي الكلام والمناقشة، أو الأشخاص العدوانيين أصحاب الصوت المرتفع طالما أنه يفهم سلوكه أنه يساهم في تحقيق مهمة الفريق.

#### **9. البناء التنظيمي:**

من أهم خصائص الفرق المنتجة أن يكون عدد الأعضاء بأقل عدد ممكن لإنجاز المهام والأهداف الموكلة للفريق.

أيضا غالبا ما يتمكن أعضاء الفريق من تشكيل جماعات فرعية لتنفيذ الأنشطة المختلفة للفريق. وفي أكثر الأحيان يتقبل الأعضاء هذه الجماعات الفرعية وينظر إليها أنها متكاملة مع الفريق ولا تشكل أي تهديد لهم.

كذلك تعتبر الفرق المنتجة فرقا منظمة وذلك لما توفره من وقت كافي للاجتماع والنقاش بين أعضاءه، وذلك لتحقيق الأداء المرتفع وإنجاز الأهداف المرجوة.

#### **10. التعاون وإدارة الصراع:**

تتسم الفرق عالية الأداء بأنها متماسكة بدرجة كبيرة وأن أعضاءها متعاونون فيما بينهم. ومع هذا التعاون فإنه لا بد أن تمر هذه الفرق ببعض فترات الصراع التي غالبا ما تكون قصيرة ولكنها متكررة، ولكن بسبب ما تملكه هذه الفرق من استراتيجيات فعالة لإدارة الصراع فإنها تتغلب على هذه الصراعات في أقل وقت ممكن.

## المبحث الثالث : الدراسات السابقة

على الرغم من أهمية موضوع فرق العمل الذي أصبح يكتسب أهمية متزايدة لدى المنظمات العامة والخاصة نتيجة كونه أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي لجأت إليها منظمات اليوم لمواكبة التغيرات المتسارعة التي تحيط بها، بالرغم من ذلك إلا أنه نجد أن الدراسات العربية التي تطرق إلى هذا الموضوع مازالت قليلة مقارنة بالدراسات والكتب الخاصة به في الدول الأجنبية كاليابان وأمريكا وبريطانيا.

### 1- (دراسة عبابنة ونصير، 1998م):

وعنوان هذه الدراسة: بناء الفريق: دراسة ميدانية لآراء المديرين حول مدى توفر سمات العمل كفريق في الأجهزة الحكومية لمحافظة الشمال في الأردن. تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر سمات العمل كفريق في الأجهزة الحكومية لمحافظة الشمال في الأردن (إربد، والمفرق، عجلون، وجرش) من وجهة نظر المديرين في تلك الأجهزة، وكذلك التعرف على الترتيب التنازلي لأبعاد بناء فريق العمل من وجهة نظر المديرين، والترتيب التنازلي لفقرات كل بعد من أبعاد بناء فريق العمل من وجهة نظر المديرين في تلك الأجهزة، بالإضافة إلى العلاقة بين الخصائص الشخصية وسمات العمل كفريق.

وقد جاءت نتائج الدراسة على النحو التالي:

1. أن الأجهزة الحكومية في محافظات شمال الأردن يتوفر فيها سمات العمل كفريق

بدرجة متوسطة ولكنها قريبة جدا من العالية.

2. جاء الترتيب التنازلي لأبعاد بناء فريق العمل على النحو التالي :

1- المشاركة 2- التيسير

3- الانفتاحية 4- التعاون

5- الحساسية 6- المرونة

7- الالتزام 8- تحمل المخاطر

3. جاء الترتيب التنازلي لفقرات كل بعد من أبعاد فريق العمل من وجهة نظر المديرين

على النحو التالي:

- 1) المشاركة: جاءت إجابات مفردات البحث على فقرات هذا البعد بدرجة موافقة عالية. ومتوسط يتراوح بين 3,68-3,89.
- 2) التيسير: جاءت إجابات عينة البحث على فقرات هذا البعد بدرجة موافقة عالية. ومتوسط يتراوح بين 3,49-3,74.
- 3) الانفتاحية، التعاون، الحساسية، المرونة، الالتزام، تحمل المخاطر: جاءت الإجابات لفقرات هذه الأبعاد بدرجة متوسطة.
4. وفيما يخص الخصائص الشخصية جاءت نتائج الدراسة على النحو التالي:
  - 1) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين توفر سمات العمل كفريق مع متغير العمر لصالح الفئة (46- 50 سنة).
  - 2) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين توفر سمات العمل كفريق مع متغير مدة الخبرة الوظيفية لصالح الفئة (16 سنة فأكثر).
  - 3) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين توفر سمات العمل كفريق مع متغير المسمى الوظيفي لصالح فئة مدير.
  - 4) لا توجد علاقة بين المؤهل العلمي وتوفر سمات العمل كفريق.
  - 5) لا توجد علاقة بين المحافظة وتوفر سمات العمل كفريق.وتعتبر دراسة عبابنة ونصير ذات علاقة مباشرة بهذه الدراسة من حيث أهمية فرق العمل وأهمية تكوينها لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية في نفس الوقت. ولكن تختلف عنها في كون الدراسة التي قامت بها الباحثة تتناول أثر هذه الفرق على الإنتاجية الأمر الذي لم يتعرض له العبابنة ونصير.

## 2- (دراسة نبيل عبد الفتاح، 2000م):

وهذه الدراسة بعنوان: إدارة الجودة الشاملة، ودورها المتوقع في تحسين الإنتاجية بالأجهزة الحكومية.

وهذه الدراسة عبارة عن ملخص بحث مكتبي، أراد الباحث أن تكون بمثابة دليل إرشادي يمكن من خلاله إعادة النظر في مفاهيم الجودة الشاملة، وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، بما يسهم في تحسين مستوى الإنتاجية، ورفع مستويات الأداء العام بين موظفي الأجهزة الحكومية وهو أمر حيوي يمثل مطلباً أساسياً للجميع.

كما تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. توضيح أهم مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ومقومات تطبيقها في القطاعين العام والخاص من وجهة نظر الباحث، وفي حدود ما يتوفر له من مصادر وبيانات.
2. طرح ومناقشة الصعوبات العامة التي يمكن أن تحد من إمكانية تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في القطاع الحكومي وكيفية مواجهتها.
3. اقتراح إطار عملي يمثل خطوات محددة يمكن إتباعها لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وتعريفه بإمكانية الاستفادة منها ومجالات تطبيقها وفقاً لأساليب علمية سليمة. وأهم ما يهتم الباحثة في هذه الدراسة هو المبحث الثاني فيها والذي كان من ضمنه علاقة إدارة الجودة الشاملة بتحسين الإنتاجية في الأجهزة الحكومية، وهو ماله علاقة بالدراسة الحالية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة صعوبات ومعوقات يمكن أن تواجه قياس الإنتاجية في الأجهزة الحكومية ذكر منها:

1. عدم وجود وحدات قياس محددة تستخدم لتحديد مستوى الإنتاجية في القطاع الحكومي. وبمعنى آخر صعوبة التحديد الكمي للتعبير عن بعض عناصر الإنتاج للسلع والخدمات، خاصة في مجال الإنتاج البشري.
2. صعوبة القدرة على الحكم الدقيق على مدى رضا المستفيدين من الخدمات الحكومية.
3. تزايد التأثير البيروقراطي للنظم والإجراءات بشكل سلبي يؤثر على مستوى الأداء مما يجعل التركيز يتجه أكثر إلى مجرد إنجاز العمل بأي شكل، بصرف النظر عن درجة الفاعلية المستهدفة، ودون قياس حقيقي لمستوى الإنتاجية بمفهومها الشامل الذي يجمع بين الكفاءة والفعالية في آن واحد.

### 3- (دراسة عبد الله الطجم، 2000م):

هذه الدراسة بعنوان: قياس العوامل المؤثرة على وظائف جماعات العمل في المؤسسات العامة السعودية.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على وظائف مجموعات العمل لعينة من المؤسسات العامة السعودية في محافظة جدة وهي الخطوط الجوية العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية. ولتحديد المتغيرات الإيجابية والسلبية، وكذلك تحديد علاقة تلك العوامل ببعض العوامل الديموغرافية. وأهم محاور هذه الدراسة هي: التجانس، التماسك، وضوح الأهداف، الانفتاح، التفكك الداخلي.

وقد توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية:

أولاً: أن هناك عناصر تؤثر إيجاباً لصالح نشاطات ووظائف مجموعة العمل وهي عبارة عن عناصر سلوكية تتعلق بقيم الفرد وعاداته وثقافته المستمدة من الأنماط السلوكية الدينية والاجتماعية والثقافية للمجتمع التي تشجع على العمل الجماعي وهي كما يلي:

1. شعور عضو الجماعة بأنه جزء من جماعة العمل. (التماسك).
2. معرفة ما هو مطلوب عمله. (وضوح الأهداف).
3. عدم التباين في خلفيات أعضاء الجماعة. (الانفتاح).
4. عدم الشعور بتفكك أعضاء الجماعة وتشتتهم. (التفكك).
5. عدم وجود خلاف وشجار مستمر. (التفكك).

ثانياً: عناصر تعمل سلباً على نشاطات ووظائف الجماعة وهي عبارة عن عناصر تنظيمية تعود إلى طبيعة البناء البيروقراطي لقطاع المؤسسات العامة الذي لا يسمح بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار وهي كالتالي:

1. عدم تقبل الأفكار الجديدة. (التفكك).
2. عدم إظهار وجهات النظر الحقيقية. (التفكك).
3. عدم المشاركة في صناعة القرار. (الانفتاح).
4. الانغلاق وعدم تبادل المشاعر الحقيقية. (الانفتاح).
5. عدم الاستماع لأراء وأفكار عضو الجماعة. (التفكك).

ثالثاً: لا توجد علاقة بين العوامل الديموغرافية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية، المرتبة الوظيفية) وبين المتغيرات الخاصة بمحاور الدراسة.

وترتبط دراسة الطجم بالدراسة الحالية كون كلا منهما يتناول فرق العمل وأهمية تبني هذا الأسلوب الإداري، والحاجة إلى البعد عن الأنماط البيروقراطية والتحول إلى أنظمة إدارية مفتوحة تسمح بالمشاركة وتعميق المسؤولية الجماعية، والانتماء والمصلحة العامة. وبينما ركزت دراسة الطجم على العوامل التي تؤثر على وظائف جماعات العمل (فرق العمل) ركزت الدراسة الحالية على أثر هذه الفرق على الإنتاجية.

4- (دراسة عادل الرشيد وفريد حداد، 2001م):

هذه الدراسة بعنوان: فرق العمل في منظمات الأعمال الأردنية: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين المعنيين.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع فرق العمل في منظمات الأعمال الأردنية من خلال خمسة محاور هي:

(1) تحديد إدراك المديرين لمفهوم فرق العمل الذي تمارسه هذه المنظمات.

(2) مدى وجود فرق العمل في هذه المنظمات.

(3) مدى الحاجة إلى فرق العمل في هذه المنظمات.

(4) مدى استعداد المديرين لبناء فرق العمل.

(5) تحديد نظرة المديرين للفوائد المترتبة على تطبيق أسلوب فرق العمل.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين العاملين في (14) منظمة أعمال أردنية كبيرة تعمل في قطاعات الصناعة والمصارف والخدمات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

• فرق العمل التقليدية جاءت في المرتبة الأولى من حيث الممارسة في منظمات الأعمال الأردنية، يليها فرق العمل ذات المسؤولية المزدوجة ثم فرق العمل المدارة ذاتيا.

• توصلت الدراسة إلى أن فرق العمل موجودة في منظمات الأعمال الأردنية بصورة متوسطة، حيث الإجابات أفادت بوجود فرق العمل بالمعنى التقليدي (جماعات العمل).

• وحول محور حاجات منظمات الأعمال الأردنية إلى فرق العمل جاءت إجابات أفراد العينة بصورة متوسطة.

• وبالنسبة لمحور مدى استعداد المديرين لبناء فرق العمل في منظمات الأعمال الأردنية جاءت إجابات أفراد العينة بأنها درجة عالية.

• كان اتجاه المديرين نحو فوائد فرق العمل اتجاه ايجابي بدرجة عالية.

وتعتبر دراسة الرشيد وحداد ذات علاقة مباشرة بالدراسة الحالية حيث ركزا على أهمية الحاجة إلى فرق العمل، والفوائد المترتبة على تكوينها وهذا من الأبعاد الرئيسية لهذه الدراسة ولكنهما لم يذكر أثر هذه الفرق على الإنتاجية.

5- (دراسة فهمي الفهداوي ونضال الحوامدة، 2003م):

وعنوان الدراسة: التأثيرات المحتملة لفضيلة قيمة التقوى في الولاء التنظيمي وبناء الفريق. وقد هدفت هذه الدراسة إلى توضيح وتحليل واختبار أثر فضيلة التقوى في الولاء التنظيمي وبناء الفريق، في القطاع الحكومي لمحافظة جنوب الأردن (الطفيلة والكرك ومعان). وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين، في مراكز الدوائر الحكومية الخاضعة لنظام الخدمة المدنية العامة، بمختلف مواقعهم الإدارية، رؤساء ومرؤوسين، ضمن تلك المحافظات. وقد اختار الباحثان خمسة أبعاد للمتغير المستقل التقوى ليتم قياس المتغيرين التابعين (الولاء التنظيمي، وبناء الفريق) من خلالها وهذه الأبعاد هي:

(1) تحمل المسؤولية.

(2) المصلحة العامة.

(3) الرقابة الذاتية.

(4) القدوة الإدارية الحسنة.

(5) التعاون.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالي:

(1) أنه توجد علاقة هامة وذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (التقوى) وبين المتغير التابع (الولاء التنظيمي) بنسبة 44,4%.

(2) جاء ترتيب الأبعاد على النحو التالي:

1- المصلحة العامة.

2- تحمل المسؤولية.

3- الرقابة الذاتية.

4- القدوة الإدارية الحسنة.

5- التعاون.

الأمر الذي يدل على أن هذه الفضيلة ذات امتداد قيمي وإنساني متأصل في النفوس، ولها تأثير بارز في السلوكيات الإنسانية، ويمكن أن تنعكس قيمة تلك الفضيلة، في نفسية وشخصية الموظف الإداري المسلم.

(3) جاءت إجابات المبحوثين عن مستوى بناء الفريق متوسطة نسبياً بنسبة 28,6%.

وبمتوسط حسابي بلغ 2,97% مما يدل على حالة تدني الميل لدى أفراد العينة حول هذا المتغير.

4) توجد علاقة إحصائية هامة بين فضيلة التقوى ( متغير مستقل) وبين بناء الفريق (متغير تابع) بنسبة متوسطة.

5) دلت النتائج على وجود علاقة إحصائية هامة بين كل بعد من أبعاد فضيلة التقوى على حدة، ومتغير بناء الفريق.

6) وجاء ترتيب الأبعاد كما يلي:

1- تحمل المسؤولية.

2- الرقابة الذاتية.

3- القدوة الإدارية.

4- التعاون.

وقد فسرت هذه الأبعاد بنسبة 28,6% وهي نسبة معتدلة نسبيا، وقد خرج من تلك المعادلة بُعد (المصلحة العامة) بوصفه بُعدا قيما وأخلاقيا، يتصف بحالة العمومية دون التحديد على حد قول الباحثان.

وتعتبر دراسة الفهداوي والحوامة ذات علاقة وثيقة بالدراسة الحالية كونها تحدثت بالإضافة عن أثر فضيلة التقوى على الولاء التنظيمي عن أثر هذه الفضيلة على بناء الفريق ومدى ميل العاملين لتكوين هذه الفرق، حيث تتحدث هذه الدراسة أيضا عن بناء الفريق ولكن بالإضافة إلى ذلك أثره على الإنتاجية لدى العاملين.

#### 6- دراسة عايد العصيمي، 2003م:

وهذه الدراسة بعنوان: اتجاهات المديرين حول مدى تطبيق مفهوم بناء فريق العمل الفعال في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن (45%) من أفراد عينة الدراسة لم يتلقوا أي تدريب حول كيفية بناء فريق العمل الفعال.
- إن (83%) من أفراد عينة البحث لديهم إلمام بمفهوم بناء فريق العمل الفعال على الرغم من عدم تلقي بعضهم أي تدريب حول هذا المفهوم.
- كما توصلت الدراسة عن توفر صفات العمل الفعال في الأجهزة الحكومية حسب الترتيب التنازلي التالي:

- المشاركة.
- التيسير.
- التعاون.
- الانفتاح.
- تحمل المخاطر.
- المرونة.
- الالتزام.
- الحساسية.

• كما بينت الدراسة أنه يوجد معوقات تحول دون تطبيق مفهوم فريق العمل الفعال وهي:

الغموض في أدوار الأعضاء، القصور في تدريب العاملين على مفهوم بناء فريق العمل الفعال، وتفضيل العاملين القيام بالعمل بشكل فردي.

• كما توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تقبل من المديرين لتطبيق مفهوم فريق العمل الفعال في الأجهزة الحكومية التي يعملون فيها.

• وأيضاً توصل الباحث إلى أنه كلما زاد إلمام المدير بمفهوم بناء فريق العمل، ساعد ذلك على توفر صفات فريق العمل الفعال في الإدارة التي يعمل فيها ذلك المدير.

• وأنه كلما تلقى المدير تدريباً حول مفهوم بناء فريق العمل الفعال، ساعد ذلك على توفر صفات فريق العمل في الإدارة التي يعمل بها ما عدا صفة المرونة.

• كلما ارتفع المؤهل العلمي للمدير، زاد تقبله لتطبيق مفهوم بناء فريق العمل الفعال.

• وقد أوضحت الدراسة أنه لا يوجد تأثير لعمر المدير أو مرتبته أو عدد سنوات خبرته على مدى تقبله لتطبيق مفهوم بناء فريق العمل الفعال.

وأهم ما نلاحظه على هذه الدراسة أنها تعتبر امتداداً لدراسة العبابنة ونصير باعتبار أنها ناقشت نفس الموضوع ونفس الأبعاد ولكن على مستوى المملكة العربية السعودية، بينما كانت دراسة العبابنة ونصير تتعلق بالمديرين في الأردن مع بعض الاختلاف في النتائج ومن ذلك:

• اختلاف الترتيب التنازلي لصفات العمل الفعال في دراسة العصيمي عنها في دراسة نصير وعبابنة.

- ركزت دراسة العصيمي على أهمية التدريب للمدراء حول مفهوم بناء فريق العمل الفعال الأمر الذي لم تتطرق إليه دراسة العباينة ونصير.
- وتعتبر دراسة العصيمي ذات علاقة وثيقة بهذه الدراسة في كونها يبحثان معا موضوع فرق العمل. ولكن لم تتطرق دراسته إلى أثر تكوين هذه الفرق على الإنتاجية.

## 7- دراسة صالح القرني، 2005م:

وكانت هذه الدراسة بعنوان: واقع إدارة فرق العمل في المدارس المتوسطة والثانوية للبنين بمحافظة القنفذة من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر سمات العمل بروح الفريق في المدارس المتوسطة والثانوية، ودرجة ممارسة مديري هذه المدارس لأسلوب إدارة فريق العمل، وكذلك درجة وجود معوقات تطبيق أسلوب إدارة فريق العمل فيها.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها:

(1) تتوافر سمات العمل بروح الفريق في المدارس المتوسطة والثانوية بدرجة متوسطة من وجهة النظر الكلية لأفراد مجتمع الدراسة بنسبة (68,8%) وفق الترتيب التنازلي التالي:

- الاحترام.
- الانفتاحية.
- الثقة.
- الالتزام.
- التيسير.
- المشاركة.
- التعاون.
- المرونة.

(2) يمارس مديرو المدارس المتوسطة والثانوية أسلوب إدارة فريق العمل بدرجة متوسطة بنسبة 69%.

(3) تتواجد معوقات تطبيق أسلوب إدارة فريق العمل بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة بنسبة 59%.

- 4) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين والمديرين حول مدى توفر السمات الثمان للعمل بروح الفريق مجتمعة في المدارس المتوسطة والثانوية تعزى لاختلاف متغير الوظيفة، وذلك لصالح المديرين.
- 5) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات فئتي مجتمع الدراسة تجاه ممارسة مدير المدرسة لأسلوب إدارة فريق العمل، تعزى لاختلاف متغير الوظيفة، وذلك لصالح المديرين.
- 6) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه تواجد معوقات تطبيق أسلوب إدارة فريق العمل، تعزى لاختلاف متغير الوظيفة، وذلك لصالح المعلمين.
- وهذه الدراسة ذات علاقة مباشرة بالدراسة الحالية كونهما يتناولان موضوع فرق العمل، باستثناء أثر تكوين فرق العمل على إنتاجية العاملين.

#### 8- دراسة سعود الثبيتي، 2005م:

- وهذه الدراسة بعنوان: بناء وتطوير فريق العمل في إدارة التربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.
- وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أساليب والخطوات المتبعة في إدارات التعليم لبناء فريق العمل. التعرف على المعوقات التي تواجه بناء فريق العمل في إدارات التعليم، وأخيرا التعرف على الإجراءات الإدارية المطلوبة لتطوير عملية بناء فريق العمل.
- وقد أظهرت الدراسة نتائج من أهمها ما يلي:
- 1) كشفت الدراسة عن توفر مهارات العمل كفريق في إدارة التربية والتعليم في العاصمة المقدسة بدرجة عالية بما يقارب (86%).
  - 2) تبين أن توفر مراحل بناء وتطوير فرق العمل لإدارة التربية والتعليم بالعاصمة المقدسة مرتبة تنازليا كما يلي:
    1. مرحلة التأثير.
    2. مرحلة التكوين.
    3. مرحلة الإنجاز.

#### 4. مرحلة المعايير.

- 3) أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة بين عينة الدراسة حول رأي عينة الدراسة على المهارات التي تمارسها في بناء وتطوير فرق العمل في مرحلة التكوين والمعايير والإنجاز، في حين لم يتبين أي فروق ذات دلالة إحصائية في مرحلة التأثير. وكانت الفروق لصالح فئة (15 سنة فأكثر).
- 4) كشفت الدراسة عن أهمية مرحلة التكوين والإنجاز عند عينة الدراسة وهو ما يدعو إلى التأكيد إلى أهمية المراحل الأخرى من وجهة نظر الباحث.

وهذه الدراسة تناولت فرق العمل من حيث البناء والتطوير والمعوقات ولكنها لم تتطرق إلى أثر تكوين هذه الفرق على الإزماتنا ولاسيما العامة منها. وهذا محور رئيس في الدراسة الحالية إلا أنها لم تتحدث وأهمية عن أثر فرق العمل على الإنتاجية.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة في مجال موضوع الدراسة الحالية فإنه يمكن ملاحظة أن معظم هذه الدراسات تعالج جانبين من موضوع فرق العمل:

الجانب الأول: تناول فرق العمل من حيث واقعها وبنائها.

الجانب الثاني: تناول المعوقات التي تحول دون تفعيلها.

ومن المؤكد أن الباحثة استفادت من هذه الدراسات في إثراء الدراسة الحالية بصفة عامة حيث أن هذه الدراسة سنتناول موضوع فرق العمل من جانب آخر وهو أثر فرق العمل في زيادة الإنتاجية لدى العاملين في قطاع التعليم الجامعي النسائي.

# الفصل الثالث

## منهجية الدراسة

- تمهيد
- مجتمع الدراسة
- تصميم أداة الدراسة
- تجميع البيانات
- أساليب المعالجة الإحصائية
- صدق الأداة
- ثبات الأداة

## تمهيد:

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة وإجراءاتها، ويحدد مجتمع الدراسة وخصائصه ويوضح كيفية بناء أداة الدراسة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة والإجراءات العلمية المستخدمة في التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، ويبين إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها.

## عينة الدراسة:

وفي تحديد عينة الدراسة ونظراً لصغر مجتمع الدراسة فقد تم تطبيق الدراسة على المجتمع بكامله.

## تصميم أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة على أسلوب الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وأساساً لمعرفة آراء واتجاهات مجتمع الدراسة، حيث تعتبر الاستبانة من الأدوات المهمة والأساسية لجمع البيانات في الدراسة الميدانية ويعود ذلك إلى إمكانية تحكم الباحث في الأسئلة والحقائق المراد جمعها من مجتمع البحث.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كالتالي:

القسم الأول: عبارة عن مجموعة من الأسئلة العامة عن المشاركات في الاستبيان (العمر، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

القسم الثاني: الخاص بالأسئلة المتعلقة بتساؤلات الدراسة واشتمل على (7) محاور تتعلق بأثر تكوين فرق العمل على الإنتاجية وكانت كالتالي:

المحور الأول: تضمن (6) محددات تتعلق بأثر تكوين فرق العمل على تحسين الأداء.

المحور الثاني: تضمن (6) محددات خاصة بعلاقة تكوين فرق العمل ومواجهة القضايا والمشكلات بوضوح وشفافية.

المحور الثالث تضمن (6) محددات خاصة بعلاقة تكوين فرق العمل والتقليل من مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة.

المحور الرابع: تضمن (6) محددات تتعلق بعلاقة تكوين فرق العمل والاستقلالية والمرونة في التنفيذ.

المحور الخامس: تضمن (6) محددات تتعلق بعلاقة تكوين فرق العمل وبين تقليل المعارضة للتغيير في إجراءات العمل.

المحور السادس: تضمن (6) محددات تتعلق بالعلاقة بين تكوين فرق العمل وبين زيادة الرغبة في إدخال التقنيات الجديدة.

المحور السابع: تضمن (6) محددات تتعلق بعلاقة تكوين فرق العمل وتطوير عمليات صنع واتخاذ القرارات وترشيدها.

وكانت الإجابات في القسم الثاني ذات إجابات مغلقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (أوافق تماماً، أوافق، لا أدري، لا أوافق، لا أوافق تماماً).

وقد راعت الباحثة في صياغتها لعبارات الاستبانة البساطة والسهولة قدر المستطاع بحيث تكون مفهومة للمشاركات في الاستبيان، كما راعت عند صياغتها للعبارات التي تجيب عليها المبحوثات أن تكون وفق مقياس ليكرت الخماسي.

وقد قامت الباحثة بحساب المتوسط المرجح لإجابات المجتمع على الأسئلة الواردة في شكل مشابه لمقياس ليكرت، حيث يعتبر من أفضل أساليب قياس الاتجاهات. ويستخدم المتوسط المرجح إذا كان المتغير يأخذ قيمة تختلف من حيث أهميتها، لذلك يجب أخذ هذه الأهمية في الاعتبار وذلك بإعطاء كل عبارة الوزن المناسب لأهميتها، فقامت الباحثة بإعطاء الوزن المناسب لأهمية كل عبارة من عبارات الاستبيان، وذلك على النحو التالي:

5	الوزن	أوافق تماماً
4	الوزن	أوافق
3	الوزن	لا أدري
2	الوزن	لا أوافق
1	الوزن	لا أوافق تماماً

ولتحديد بداية منطقة لا أدري في مقياس ليكرت الخماسي تم عمل الآتي:<sup>1</sup>

تم حساب المدى وذلك بطرح أصغر قيمة من أعلى قيمة في المقياس (4=1-5)

تم قسمة المدى (4) على أكبر قيمة في المقياس (5) والهدف من ذلك تحديد الطول الفعلي لكل خلية، وكانت (0.8 = 5÷4) . ولأن المقياس لا يبدأ من الصفر بل من العدد (1) فإن نهاية الخلية الأولى تكون (1.8 = 0.8+1) ، وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة (1) والقيمة (1.8) يعد ضمن الخلية الأولى "لا أوافق تماماً" .

تكون بداية الخلية الثانية في مقياس ليكرت أكبر من (1.8) ونهايتها تكون (1.8) + (0.8 = 2.6) ، ولهذا يعد أي وسط حسابي أكبر من 1.8 وأقل من 2.6 على أنه ضمن الخلية الثانية "لا أوافق" .

تكون بداية الخلية الثالثة في مقياس ليكرت أكبر من (2.6) ونهايتها تكون (0.8+2.6) = (3.4) ، ولهذا يعد أي وسط حسابي أكبر من 2.6 وأقل من 3.4 على أنه ضمن الخلية الثالثة لا أدري.

وعلى هذا تكون بداية الخلية الرابعة في مقياس ليكرت أكبر من (3.4) ونهايتها تكون (0.8 + 3.4) = (4.2) ولهذا يعد أي وسط حسابي أكبر من 3.4 وأقل من 4.2 على أنه ضمن الخلية الرابعة أوافق.

وتكون بداية الخلية الخامسة في مقياس ليكرت أكبر من (4.2) ونهايتها تكون (0.8 + 4.2) = (5) ولهذا يعد أي وسط حسابي أكبر من 4.2 وأقل من 5 على أنه ضمن الخلية الخامسة أوافق تماماً.

وبذلك يكون الوزن المرجح لإجابات كل عبارة من العبارات على النحو التالي:

لا أوافق تماماً	1 - 1.8
لا أوافق	1.8 - 2.6
لا أدري	2.6 - 3.4
أوافق	3.4 - 4.2

1 عثمان شلبي، (2001م)، الإحصاء الاجتماعي، القاهرة: مكتبة النهضة ، ص 43.

## تجميع البيانات :

قامت الباحثة بتوزيع استمارات الاستبانة على المشاركات بنفسها وخلال وقت الدوام الرسمي وعمدت الباحثة إلى التحدث مباشرة إلى المشاركات في الاستبيان لتعريفهن بالهدف من الدراسة والإجابة على أية استفسارات لهن، وتم توزيع عدد (350) استمارة استبانة وأعطيت لهن الفرصة للإجابة على استمارة الاستبانة ثم قامت الباحثة بالمرور على المشاركات في وقت لاحق لتجميع هذه الاستمارات، وبلغ عدد الاستمارات المكتملة الإجابات والتي تم الحصول عليها من المشاركات عدد (264) استمارة بدرجة استجابة قدرها 75.42%.

## أساليب المعالجة الإحصائية:

تم إجراء التحليل الإحصائي لإجابات مجتمع الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- إجراء اختبار الصدق والثبات لأسئلة الاستبانة المستخدمة في جمع البيانات وذلك باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach Alpha)
- 2- التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة وتحديد نسب إجاباتهم على عبارات الاستبانة.
- 3- المتوسط الحسابي لترتيب إجابات مجتمع الدراسة لعبارات الاستبانة حسب درجة الموافقة.
- 4- الانحراف المعياري لقياس تجانس استجابات مجتمع الدراسة حول متوسطات موافقتهم نحو متغيرات الدراسة. "حيث يدل على كفاءة الوسط الحسابي في تمثيل مركز البيانات بحيث يكون الوسط الحسابي أكثر جودة كلما قلت قيمة الانحراف المعياري"<sup>1</sup>.
- 5- معامل الارتباط لـ "بيرسون" (Product-moment correlation; Pearson). ويعد معامل ارتباط بيرسون من أشهر الطرق لحساب المعاملات وأكثرها شيوعاً فهو يستخدم في إيجاد قيمة معامل الارتباط بين متغيرين فئويين أو نسبيين، وتتراوح قيمة هذا المعامل بين (-1)، (+1) فإذا كانت القيمة موجبة كانت العلاقة

1 محمد شامل بهاء الدين فهمي، (2005م)، الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم والتطبيقات باستخدام برنامج SPSS، الجزء الأول، إدارة الطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة، ص 190

بين المتغيرين طردية، وإذا كانت سالبة كانت العلاقة سالبة، وكلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة العلاقة"<sup>1</sup>.

## صدق الأداة:

يعرف صدق أداة الدراسة على أنه "مدى تمكن أداة جمع البيانات أو إجراءات القياس من قياس المطلوب قياسه"<sup>2</sup>، ويعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت لقياسه، فإنها بذلك تكون صادقة. كما يقصد بالصدق "شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها"<sup>3</sup>.

وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة بواسطة نوعين من أنواع الصدق وهما الصدق الظاهري والصدق البنائي.

### الصدق الظاهري :

ويعد أحد أنواع صدق الأداة التي يُعتمد عليها في القياس حيث أنه يعرف بقدرة المقياس على قياس ما ينبغي قياسه من خلال النظر إليه وتفحص مدى ملائمة بنوده لقياس أبعاد المتغير المختلفة"<sup>4</sup>.

وللتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وأنها تقيس ما وضعت لأجله، قامت الباحثة بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، وقد تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول محتويات الاستبانة، ثم قامت الباحثة بإجراء التعديلات والإضافات التي أوصى بها المحكمين.

### الصدق البنائي :

قامت الباحثة بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (20) مفردة من الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة وذلك

---

1 نفس المرجع السابق، ص ص 542-543.  
2 حمدي عطيفه، (1996م)، منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية، القاهرة: دار النشر للجامعات، ص 260.  
3 ذوقان عبيدات، وآخرون، (2001م)، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، ط7، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.  
ص 160.  
4 سالم القحطاني، وآخرون، (1421هـ)، منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على برنامج SPSS، الرياض: المطابع الوطنية الحديثة، ص ص 210-212.

للتعرف على مدى الصدق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه تلك العبارة وهو ما يوضحه الجدول التالي :

### جدول (1/3)

معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة

المحور الرابع		المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الأول	
معامل الارتباط	الفقرة						
0.678**	1	0.724**	1	0.748**	1	0.540**	1
0.725**	2	0.771**	2	0.827**	2	0.663**	2
0.595**	3	0.711**	3	0.862**	3	0.736**	3
0.737**	4	0.658**	4	0.842**	4	0.692**	4
0.713**	5	0.696**	5	0.701**	5	0.853**	5
0.630**	6	0.768**	6	0.720**	6	0.850**	6

المحور السابع		المحور السادس		المحور الخامس	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
0.859**	1	0.478**	1	0.777**	1
0.816**	2	0.645**	2	0.790**	2
0.865**	3	0.736**	3	0.717**	3
0.798**	4	0.768**	4	0.792**	4
0.857**	5	0.541**	5	0.795**	5
0.882**	6	0.566**	6	0.818**	6

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

وكما يتضح من الجدول (1/3) فإن قيم معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة هي قيم متوسطة وعالية، حيث يأخذ معامل الارتباط قيمة من القيم المحصورة بين (-1، +1) وكلما اقتربت القيمة من +1 كلما دل ذلك على وجود علاقة ارتباط طردية مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة عالية من الصدق لقرات الاستبانة.

## ثبات أداة الدراسة:

ويعرف الثبات على أنه "الاتساق في نتائج الأداة، ويقصد به قدرة المقياس على الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد استخدام الأداة نفسها مرة ثانية"<sup>1</sup>.

قامت الباحثة بالتأكد من ثبات أداة الدراسة بتطبيقها في شكلها النهائي على (20) مفردة من مجتمع الدراسة، وبعد عدة أيام من توزيعها قامت باستعادتها وتفريغ بياناتها وتحليلها باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بغرض حساب معدل ثباتها بواسطة معامل ثبات ألفا (لـ كرونباخ) والجدول رقم (2/3) يوضح معامل ثبات الأداة.

### جدول رقم (2/3)

#### معامل ألفا لـ كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	تحسين الأداء.	6	0.8133
2	مواجهة القضايا والمشكلات بوضوح وشفافية.	6	0.8755
3	التقليل من مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة.	6	0.8103
4	الاستقلال والمرونة في التنفيذ.	6	0.7587
5	تقليل المعارضة للتغيير في إجراءات العمل.	6	0.8716
6	زيادة الرغبة في إدخال التقنيات الجديدة.	6	0.6772
7	تطوير عمليات صنع واتخاذ القرارات وترشيدها.	6	0.9201

1 حمدي عطيفه، (1996م)، منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية، مرجع سابق، ص 131.

يتضح من جدول (2/3) إن قيم معاملات الثبات جميعها موجبة مع تقارب قيمها من محور لآخر ، حيث بلغ حدها الأعلى للمحور السابع (0.9201)، وحدها الأدنى للمحور السادس (0.6772)، وجميعها معاملات ثبات مرتفعة مما يطمئن الباحثة على توافر درجة ثبات عالية للاستبانة بالإضافة إلى صدقها.

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات

- تمهيد
- أولاً : خصائص مجتمع البحث
- ثانياً : اتجاهات مجتمع البحث

## تمهيد:

لتحليل بيانات هذه الدراسة تحليلاً علمياً وتفسير نتائجها والاستفادة منها في تحقيق أهدافها التي بُنيت عليها واختبار فرضياتها وهي تتناول موضوعاً في غاية الأهمية حول فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، فإنه سيتم استخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي (النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري) لتفسير المؤشرات الإحصائية الخاصة بآراء مجتمع الدراسة حول تساؤلاتها، ومن ثم استخلاص نتائجها.

عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها:  
أولاً : خصائص مجتمع البحث:

#### جدول (1/4)

توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية %	العدد	الفئة العمرية
4.5	12	أقل من 25 سنة
43.2	114	من 25 - إلى أقل من 30 سنة
19.7	52	من 30- إلى أقل من 35 سنة
13.6	36	من 35 - إلى أقل من 40 سنة
18.9	50	من 40 سنة فأكثر
<b>%100</b>	<b>264</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من الجدول (1/4) أن النسبة الأكبر كانت للفئة العمرية من 25 - أقل من 30 سنة بنسبة 43.2% يليها الفئة العمرية من 30- إلى أقل من 35 سنة بنسبة 19.7% يليها الفئة العمرية 40 سنة فأكثر بنسبة 18.9% يليها الفئة العمرية من 35- إلى أقل من 40 سنة بنسبة 13.6% وكانت أقل نسبة للفئة العمرية أقل من 25 سنة بنسبة 4.5%.

## جدول (2/4)

توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل الدراسي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل الدراسي
7.6	20	ثانوي
76.5	202	بكالوريوس
15.9	42	دراسات عليا
<b>%100</b>	<b>264</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من الجدول (2/4) أن النسبة الأكبر كانت لمن هن حاصلات على مؤهل دراسي بكالوريوس حيث بلغت نسبتهم 76.5% يليها فئة الحاصلات على مؤهل دراسي في مستوى الدراسات العليا بنسبة 15.9% . وكانت أقل نسبة هي للفئة التي مؤهلها الدراسي ثانوي بنسبة 7.6%.

### جدول (3/4)

#### توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخبرة
47.0	124	أقل من 5 سنوات
25.8	68	من 6 إلى أقل من 10 سنوات
11.4	30	من 11 إلى أقل من 15 سنة
9.8	26	من 16 إلى أقل من 20 سنة
6.1	16	أكثر من 20 سنة
<b>%100</b>	<b>264</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من الجدول (3/4) أن النسبة الأكبر كانت للفئة التي تبلغ سنوات خبرتهن أقل من 5 سنوات بنسبة 47.0% يليها فئة من كانت خبرتهن من 6 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 25.8% يليها فئة من كانت خبرتهن من 11 سنة إلى أقل من 15 سنة بنسبة 11.4% يليها فئة من كانت خبرتهن من 16-20 سنة بنسبة 9.8% وكانت أقل نسبة لمن كانت خبرتهن أكثر من 20 سنة بنسبة 6.1%.

#### جدول (4/4)

#### توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المستوى الوظيفي
9.1	24	إدارة عليا
29.5	78	إدارة وسطى
61.4	162	إدارة تنفيذية
<b>%100</b>	<b>264</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من الجدول (4/4) أن النسبة الأكبر كانت لمن هن في مستوى وظيفي إدارة تنفيذية حيث بلغت نسبتهن 61.4% يليها فئة من كن في مستوى وظيفي إدارة وسطى بنسبة 29.5% وكانت أقل نسبة هي للفئة التي تعمل في مستوى وظيفي إدارة عليا بنسبة 9.1%.

ثانياً : اتجاهات مجتمع البحث :  
1 – العلاقة بين تكوين فرق العمل وبين تحسن الأداء:

جدول (5/4)

اتجاهات مجتمع البحث نحو أثر فرق العمل على تحسن الأداء

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	خيارات الإجابة										المحددات	م
			لا أوافق تماماً		لا أوافق		لا أدري		أوافق		أوافق تماماً			
			ن%	عدد	ن%	عدد	ن%	عدد	ن%	عدد	ن%	عدد		
الخامس	1.04	3.53	3.0	8	18.9	50	13.6	36	50.0	132	14.4	38	1.	يغلب على أداء الموظفين الدافعية للعمل دون تدخل من الإدارة.
الأول	0.7786	4.04	0.8	2	6.8	18	3.0	8	65.9	174	23.5	62	2.	تحرص المنظمات على توظيف قدراتهم لتحسين الأداء في العمل.
الثالث	0.9742	3.87	2.3	6	10.6	28	9.1	24	53.8	142	24.2	64	3.	تتبادل المنظمات المساعدة لإنجاز مهام العمل الخاصة بالإدارة.
السادس	1.16	3.30	5.3	14	25.8	68	18.2	48	34.8	92	15.9	42	4.	يتم وضع الأهداف في الإدارة بصورة جماعية.
الثاني	1.01	3.92	2.3	6	10.6	28	9.8	26	47.0	124	30.3	80	5.	تعمل المنظمات معاً بشكل جماعي لتحقيق أهداف العمل.
الرابع	1.09	3.79	2.3	6	16.7	44	8.3	22	44.7	118	28.0	74	6.	تتبادل المنظمات الأفكار والآراء لتطوير العمل.
3.74			المتوسط العام											

يوضح الجدول السابق التكرارات والنسب المئوية لإجابات مجتمع الدراسة على

المحددات الخاصة بأثر تكوين فرق العمل على تحسين أداء الموظفين، والمتوسطات الحسابية

والانحراف المعياري لإجابات مجتمع الدراسة نحو العبارات المتعلقة بأثر تكوين فرق العمل

على تحسين أداء الموظفين يتبين أن عدد (5) عبارات قد جاءت بمتوسطات حسابية تقع في

درجة موافقة (أوافق) في حين جاءت عبارة واحدة تقع في درجة موافقة (لا أدري).

وكان ترتيب العبارات حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية من وجهة نظر مجتمع الدراسة لعلاقة تكوين فرق العمل على تحسين أداء الموظفين كالتالي :

في الترتيب الأول جاءت العبارة رقم (2) تحرص الموظفين على توظيف قدراتهم لتحسين الأداء في العمل بمتوسط حسابي 4.02 وانحراف معياري 0.7786 .

وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (5) تعمل الموظفين معاً بشكل جماعي لتحقيق أهداف العمل. بمتوسط حسابي 3.92 وانحراف معياري 1.01 .

في الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (3) تتبادل الموظفين المساعدة لإنجاز مهام العمل الخاصة بالإدارة. بمتوسط حسابي 3.87 وانحراف معياري 0.9742 .

في الترتيب الرابع جاءت العبارة رقم (6) تتبادل الموظفين الأفكار والآراء لتطوير العمل. بمتوسط حسابي 3.79 وانحراف معياري 1.09 .

في الترتيب الخامس جاءت العبارة رقم (1) يغلب على أداء الموظفين الدافعية للعمل دون تدخل من الإدارة. بمتوسط حسابي 3.53 وانحراف معياري 1.04 .

في الترتيب السادس جاءت العبارة رقم (4) يتم وضع الأهداف في الإدارة بصورة جماعية. بمتوسط حسابي 3.30 وانحراف معياري 1.16 .

وتشير هذه المتوسطات إلى أن تكوين فرق العمل يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين ويدعم ذلك المتوسط العام لإجابات مجتمع الدراسة على هذا المحور والذي بلغ 3.74 .

2 – العلاقة بين تكوين فرق العمل وبين مواجهة القضايا والمشكلات بوضوح وشفافية:

جدول (6/4)

اتجاهات مجتمع البحث نحو أثر فرق العمل على مواجهة القضايا والمشكلات بوضوح وشفافية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	خيارات الإجابة										المحددات	م
			لا أوافق تماماً		لا أوافق		لا أدري		أوافق		أوافق تماماً			
			ن%	عدد	ن%	عدد	ن%	عدد	ن%	عدد	ن%	عدد		
الأول	1.01	4.06	2.3	6	9.8	26	5.3	14	44.7	118	37.9	100	1.1	توجد قنوات اتصال بين المديرية والموظفات مباشرة.
السادس	1.21	3.46	9.1	24	13.6	36	18.9	50	38.6	102	19.7	52	2.2	يتم استطلاع آراء الموظفات حول مشاكل العمل التي تواجهها بصفة دورية.
الثالث	1.14	3.68	6.1	16	12.1	32	12.9	34	44.7	118	24.2	64	3.3	تشجع الإدارة الموظفات على إبداء الملاحظات حول أمور العمل.
الخامس	1.12	3.59	3.8	10	17.4	46	16.7	44	39.4	104	22.7	60	4.4	تسود الثقة المتبادلة العلاقات بين الإدارة والموظفات.
الثاني	0.9453	3.93	00	00	12.9	34	9.1	24	49.2	130	28.8	76	5.5	لدى الموظفة استعداد للمشاركة مع زميلاتها لحل مشاكل العمل.
الرابع	1.09	3.79	3.8	10	13.6	36	12.9	34	49.2	130	20.5	54	6.6	يسود فهم متبادل بين الموظفات نحو أمور العمل.
3.73			المتوسط العام											

يوضح الجدول السابق التكرارات والنسب المئوية ، والمتوسطات الحسابية والانحراف

المعياري لإجابات مجتمع الدراسة على المحددات الخاصة بأثر تكوين فرق العمل على

مواجهة القضايا والمشكلات بوضوح وشفافية. يتبين أن جميع العبارات قد جاءت بمتوسطات حسابية تقع في درجة موافقة (أو ائق).

وكان ترتيب العبارات حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية من وجهة نظر مجتمع الدراسة لعلاقة تكوين فرق العمل مواجهة القضايا والمشكلات بوضوح وشفافية كالتالي :

في الترتيب الأول جاءت العبارة رقم (1) توجد قنوات اتصال بين المديرية والموظفات مباشرة. بمتوسط حسابي 4.06 وانحراف معياري 1.01.

وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (5) لدى الموظفة استعداد للمشاركة مع زميلاتها لحل مشاكل العمل. بمتوسط حسابي 3.93 وانحراف معياري 0.9453

في الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (3) تشجع الإدارة الموظفين على إبداء الملاحظات حول أمور العمل. بمتوسط حسابي 3.68 وانحراف معياري 1.14

في الترتيب الرابع جاءت العبارة رقم (6) يسود فهم متبادل بين الموظفين نحو أمور العمل. بمتوسط حسابي 3.68 وانحراف معياري 1.06 .

في الترتيب الخامس جاءت العبارة رقم (4) تسود الثقة المتبادلة العلاقات بين الإدارة والموظفات. بمتوسط حسابي 3.59 وانحراف معياري 1.21.

في الترتيب السادس جاءت العبارة رقم (2) يتم استطلاع آراء الموظفين حول مشاكل العمل التي تواجههم بصفة دورية. بمتوسط حسابي 3.46 وانحراف معياري 1.21.

وتشير هذه المتوسطات إلى أن تكوين فرق العمل يساهم في مواجهة القضايا والمشكلات بوضوح وشفافية، ويدعم ذلك المتوسط العام لإجابات مجتمع الدراسة على هذا

المحور والـ\_\_\_\_\_ذي بلغ 3.73.

3 – العلاقة بين تكوين فرق العمل وبين التقليل من مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة:

جدول (7/4)

اتجاهات مجتمع البحث نحو أثر فرق العمل على التقليل من مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	خيارات الإجابة										المحددات	م
			لا أوافق تماماً		لا أوافق		لا أدري		أوافق		أوافق تماماً			
			عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
الخامس	0.8731	3.42	4	1.5	36	13.6	88	33.3	116	43.9	20	7.6	1	تقوم الإدارة بمقارنة نتائج العمل مع المعايير المرسومة.
الرابع	0.9505	3.53	14	5.3	14	5.3	82	31.1	124	47.0	30	11.4	2	تقوم الإدارة بتفسير النتائج واتخاذ قرارات تصحيحية بشأنها.
الثاني	0.9074	3.64	6	2.3	30	11.4	46	17.4	152	57.6	30	11.4	3	يتم تحديد ما يجب إنجازه من أعمال وأنشطة وبيان النتائج المرغوب تحقيقها.
الأول	0.9900	3.80	00	00	38	14.4	46	17.4	110	41.7	70	26.5	4	الموظفات يراعين الأمانة في تنفيذ الأعمال الموكلة إليهن.
الثالث	1.11	3.57	14	5.3	38	14.4	46	17.4	114	43.2	52	19.7	5	يتم الاعتراف بالأخطاء واكتشافها وتصويبها.
السادس	1.26	3.19	44	16.7	28	10.6	54	20.5	108	40.9	30	11.4	6	تتقبل الموظفات الانتقادات التي توجه إليهن.
3.52			المتوسط العام											

يوضح الجدول السابق التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف

المعياري لإجابات مجتمع الدراسة على المحددات الخاصة بأثر تكوين فرق العمل على التقليل

من مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة.

يتبين أن عدد (5) عبارات قد جاءت بمتوسطات حسابية تقع في درجة موافقة

(أوافق). في حين جاءت عبارة واحدة فقط تقع في درجة موافقة (لا أدري).

وكان ترتيب العبارات حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية من وجهة نظر مجتمع الدراسة لعلاقة تكوين فرق العمل والتقليل من مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة كالتالي :

في الترتيب الأول جاءت العبارة رقم (4) الموظفين يراعين الأمانة في تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم. بمتوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري 0.9900

وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (3) يتم تحديد ما يجب إنجازه من أعمال وأنشطة وبيان النتائج المرغوب تحقيقها. بمتوسط حسابي 3.64 وانحراف معياري 0.9074

في الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (5) يتم الاعتراف بالأخطاء واكتشافها وتصويبها. بمتوسط حسابي 3.57 وانحراف معياري 1.11

في الترتيب الرابع جاءت العبارة رقم (2) تقوم الإدارة بتفسير النتائج واتخاذ قرارات تصحيحية بشأنها. بمتوسط حسابي 3.53 وانحراف معياري 0.9505

في الترتيب الخامس جاءت العبارة رقم (1) تقوم الإدارة بمقارنة نتائج العمل مع المعايير المرسومة. بمتوسط حسابي 3.42 وانحراف معياري 1.26.

في الترتيب السادس جاءت العبارة رقم (6) تتقبل الموظفين الانتقادات التي توجه إليهم. بمتوسط حسابي 3.19 وانحراف معياري 1.26.

وتشير هذه المتوسطات إلى أن تكوين فرق العمل يساهم في التقليل من مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة، ويدعم ذلك المتوسط العام لإجابات مجتمع الدراسة على هذا

المحور والذي بلغ 3.52.

#### 4 – العلاقة بين تكوين فرق العمل وبين الاستقلال والمرونة في التنفيذ:

##### جدول (8/4)

##### اتجاهات مجتمع البحث نحو أثر فرق العمل على الاستقلال والمرونة في التنفيذ

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	خيارات الإجابة										المحددات	م
			لا أوافق تماماً		لا أوافق		لا أدري		أوافق		أوافق تماماً			
			عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
الرابع	1.02	3.70	4	1.5	44	16.7	32	12.1	130	49.2	54	20.5	1	تسمح لي وظيفتي استعمال تقديري الشخصي في طريقة تنفيذ عملي.
الثالث	0.8508	3.77	2	0.8	28	10.6	36	13.6	160	60.6	38	14.4	2	توفر لي طبيعة عملي القدرة الكافية لتحديد مستوى انجازي .
الأول	0.8633	4.00	00	00	26	9.8	20	7.6	146	55.3	72	27.3	3	تسمح لي طبيعة وظيفتي القيام بمهام متكاملة من البداية حتى النهاية .
الخامس	1.19	3.50	12	4.5	64	24.2	20	7.6	114	43.2	54	20.5	4	أشعر بالاستقلالية في إنجاز مهام وظيفي.
الثاني	1.03	3.98	10	3.8	24	9.1	12	4.5	132	50.0	86	32.6	5	العمل الجماعي يساعدني على العمل بأقصى طاقتي الإنتاجية.
السادس	1.25	3.34	18	6.8	74	28.0	22	8.3	100	37.9	50	18.9	6	تتيح لي وظيفتي قدرا كبيرا من الإبداع.
3.71			<b>المتوسط العام</b>											

يوضح الجدول السابق التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مجتمع الدراسة على المحددات الخاصة بأثر تكوين فرق العمل على الاستقلال والمرونة في التنفيذ، ويتبين أن عدد (5) عبارات قد جاءت بمتوسطات حسابية تقع في درجة موافقة (أوافق). في حين جاءت عبارة واحدة فقط تقع في درجة موافقة (لا أدري). وكان ترتيب العبارات حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية من وجهة

نظر مجتمع الدراسة لعلاقة تكوين فرق العمل والاستقلال والمرونة في التنفيذ كالتالي :

في الترتيب الأول جاءت العبارة رقم (3) تسمح لي طبيعة وظيفتي القيام بمهام متكاملة من البداية حتى النهاية . بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 0.8633

وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (5) العمل الجماعي يساعدني على العمل بأقصى طاقتي الإنتاجية. بمتوسط حسابي 3.98 وانحراف معياري 1.03

في الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (2) توفر لي طبيعية عملي القدرة الكافية لتحديد مستوى انجازي . بمتوسط حسابي 3.77 وانحراف معياري 0.8508

في الترتيب الرابع جاءت العبارة رقم (1) تسمح لي وظيفتي استعمال تقديري الشخصي في طريقة تنفيذ عملي. بمتوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 1.02

في الترتيب الخامس جاءت العبارة رقم (4) أشعر بالاستقلالية في إنجاز مهام وظيفتي. بمتوسط حسابي 3.50 وانحراف معياري 1.19.

في الترتيب السادس جاءت العبارة رقم (6) تتيح لي وظيفتي قدرا كبيرا من الإبداع. بمتوسط حسابي 3.34 وانحراف معياري 1.25.

وتشير هذه المتوسطات إلى أن تكوين فرق العمل يساهم في الاستقلال والمرونة في التنفيذ، ويدعم ذلك المتوسط العام لإجابات مجتمع الدراسة على هذا المحور والذي بلغ 3.71.

5 – العلاقة بين تكوين فرق العمل وبين تقليل المعارضة للتغيير في إجراءات العمل:

جدول (9/4)

اتجاهات مجتمع البحث نحو أثر فرق العمل على تقليل المعارضة للتغيير في إجراءات العمل

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	خيارات الإجابة										المحددات	م
			لا أوافق تماماً		لا أوافق		لا أدري		أوافق		أوافق تماماً			
			عدد	% ن	عدد	% ن	عدد	% ن	عدد	% ن	عدد	% ن		
الرابع	1.08	3.15	6.8	18	25.0	66	19.7	52	42.4	112	6.1	16	1	يتم عمل اجتماعات مع الموظفين المتأثرات بالتغيير لشرح أبعاد التغيير.
الخامس	1.18	3.15	9.1	24	24.2	64	19.7	52	35.6	94	11.4	30	2	يتم مشاركة الموظفين في وضع خطط التغيير في إجراءات العمل.
السادس	1.16	3.06	9.1	24	25.8	63	25.8	68	28.0	74	11.4	30	3	يتم توفير دورات تدريبية في مجال التغيير المقترح.
الثاني	1.10	3.29	6.1	16	18.9	50	27.3	72	34.8	92	12.9	34	4	تقوم الإدارة بتوضيح الفرق بين الوضع الحالي والتوقعات بعد التغيير.
الأول	1.90	3.44	6.8	18	15.9	42	14.4	38	51.5	136	11.4	30	5	تهتم الإدارة بالمشاكل والانتقادات لإجراءات التغيير والعمل على حلها.
الثالث	1.09	3.16	6.1	16	23.5	62	29.5	78	29.5	78	11.4	30	6	تقوم الإدارة بحملات تثقيف وتوجيه لتغيير اتجاهات الموظفين وتبديد مخاوفهم من التغيير.
3.31			المتوسط العام											

يوضح الجدول السابق التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف

المعياري لإجابات مجتمع الدراسة على المحددات الخاصة بأثر تكوين فرق العمل وتقليل

المعارضة للتغيير في إجراءات العمل، ويتبين أن عبارة واحدة فقط جاءت في درجة موافقة (أوافق). في حين جاء عدد (5) عبارات بمتوسطات حسابية تقع في درجة موافقة (لا أدري).

وكان ترتيب العبارات حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية من وجهة نظر مجتمع الدراسة لعلاقة تكوين فرق العمل بتقليل المعارضة للتغيير في إجراءات العمل كالتالي :

في الترتيب الأول جاءت العبارة رقم (5) تهتم الإدارة بالمشاكل والانتقادات لإجراءات التغيير والعمل على حلها. بمتوسط حسابي 3.44 وانحراف معياري 1.90

وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (4) تقوم الإدارة بتوضيح الفرق بين الوضع

الحالي والتوقعات بعد التغيير. بمتوسط حسابي 3.29 وانحراف معياري 1.10

في الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (6) تقوم الإدارة بحملات تثقيف وتوجيه لتغيير

اتجاهات الموظفين وتبديد مخاوفهم من التغيير. بمتوسط حسابي 3.16 وانحراف معياري

1.09.

في الترتيب الرابع جاءت العبارة رقم (1) يتم عمل اجتماعات مع الموظفين

المتأثرات بالتغيير لشرح أبعاد التغيير. بمتوسط حسابي 3.15 وانحراف معياري 1.08

في الترتيب الخامس جاءت العبارة رقم (2) يتم مشاركة الموظفين في وضع خطط

التغيير في إجراءات العمل. بمتوسط حسابي 3.15 وانحراف معياري 1.18.

في الترتيب السادس جاءت العبارة رقم (3) يتم توفير دورات تدريبية في مجال

التغيير المقترح. بمتوسط حسابي 3.06 وانحراف معياري 1.16. وتشير هذه المتوسطات إلى

أن تكوين فرق العمل يساهم في تقليل المعارضة للتغيير في إجراءات العمل بدرجة متوسطة،  
ويدعم ذلك المتوسط العام لإجابات مجتمع الدراسة على هذا المحور والذي بلغ 3.31.

## 6 – العلاقة بين تكوين فرق العمل وبين زيادة الرغبة في إدخال التقنيات الجديدة:

### جدول (10/4)

اتجاهات مجتمع البحث نحو أثر فرق العمل على زيادة الرغبة في إدخال التقنيات الجديدة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	خيارات الإجابة										المحددات	م
			لا أوافق تماماً		لا أوافق		لا أدري		أوافق		أوافق تماماً			
			عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
الخامس	0.7648	4.09	4	1.5	12	4.5	6	2.3	176	66.7	66	25.0	1	تحرص الموظفين على إتقان استخدام الأجهزة التقنية الحديثة المرتبطة بطبيعة عملهم.
السادس	1.04	3.85	12	4.5	26	9.8	14	5.3	148	56.1	64	24.2	2	توفر الإدارة الأجهزة والأدوات الحديثة التي تساعد في إنجاز مهام وظيفتي.
الرابع	0.7739	4.25	6	2.3	4	1.5	6	2.3	150	56.8	98	37.1	3	طبيعة مهام وظيفتي تتطلب استخدام الأجهزة التقنية الحديثة.
الثالث	0.8022	4.28	6	2.3	4	1.5	10	3.8	134	50.8	110	41.7	4	تساعد الأجهزة التقنية الحديثة في سهولة الاتصال بين الإدارات.
الأول	0.5694	4.44	00	00	00	00	10	3.8	126	47.7	128	48.5	5	تساهم الأجهزة التقنية الحديثة في تقديم الخدمات بطريقة سهلة ومميزة.
الثاني	0.6312	4.43	00	00	6	2.3	2	0.8	128	48.5	128	48.5	6	استخدام الأجهزة التقنية الحديثة ضروري من أجل إنجاز مهام وظيفتي.
4.22			المتوسط العام											

يوضح الجدول السابق التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف

المعياري لإجابات مجتمع الدراسة على المحددات الخاصة بأثر تكوين فرق العمل وزيادة

الرغبة في إدخال التقنيات الجديدة، ويتبين أن عبارتان قد جاءت في درجة موافقة (أوافق).  
في حين جاء عدد (4) عبارات بمتوسطات حسابية تقع في درجة موافقة (أوافق تماما).  
وكان ترتيب العبارات حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية من وجهة  
نظر مجتمع الدراسة لعلاقة تكوين فرق العمل وزيادة الرغبة في إدخال التقنيات الجديدة  
كالتالي:

في الترتيب الأول جاءت العبارة رقم (5) تساهم الأجهزة التقنية الحديثة في تقديم  
الخدمات بطريقة سهلة ومميزة. بمتوسط حسابي 4.44 وانحراف معياري 0.5694  
وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (6) استخدام الأجهزة التقنية الحديثة ضروري  
من أجل إنجاز مهام وظيفتي. بمتوسط حسابي 4.43 وانحراف معياري 0.6312  
في الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (4) تساعد الأجهزة التقنية الحديثة في سهولة  
الاتصال بين الإدارات. بمتوسط حسابي 4.28 وانحراف معياري 0.8022  
في الترتيب الرابع جاءت العبارة رقم (3) طبيعة مهام وظيفتي تتطلب استخدام  
الأجهزة التقنية الحديثة. بمتوسط حسابي 4.25 وانحراف معياري 0.7739  
في الترتيب الخامس جاءت العبارة رقم (1) تحرص الموظفات على إتقان استخدام  
الأجهزة التقنية الحديثة المرتبطة بطبيعة عملهن. بمتوسط حسابي 4.09 وانحراف معياري  
0.7648  
في الترتيب السادس جاءت العبارة رقم (2) توفر الإدارة الأجهزة والأدوات الحديثة  
التي تساعد في إنجاز مهام وظيفتي. بمتوسط حسابي 3.85 وانحراف معياري 1.04.

وتشير هذه المتوسطات إلى أن تكوين فرق العمل يساهم في زيادة الرغبة في إدخال التقنيات الجديدة بدرجة عالية ، ويدعم ذلك المتوسط العام لإجابات مجتمع الدراسة على هذا المحور والذي بلغ 4.22.

7 – العلاقة بين تكوين فرق العمل وبين تطوير عمليات صنع واتخاذ القرارات وترشيدها:

جدول (11/4)

اتجاهات مجتمع البحث نحو أثر فرق العمل على تطوير عمليات صنع واتخاذ القرارات وترشيدها

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	خيارات الإجابة										المحددات	م
			أوافق تماماً		لا أوافق		لا أدري		أوافق		أوافق تماماً			
			عدد	% ن	عدد	% ن	عدد	% ن	عدد	% ن	عدد	% ن		
الثاني	1.18	3.60	20	7.6	36	13.6	28	10.6	124	47.0	56	21.2	1	يتم عمل اجتماعات دورية بين المديرية والموظفات لمناقشة ظروف العمل.
الثالث	1.07	3.52	12	4.5	38	14.4	60	22.7	108	40.9	46	17.4	2	يتم جمع المعلومات الدقيقة الكاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.
الأول	1.04	3.67	14	5.3	22	8.3	50	18.9	128	48.5	50	18.9	3	تزود المديرية الموظفين بالتفاصيل الإضافية عند استفسارهن عن تلك القرارات.
السادس	1.16	3.31	28	10.6	34	12.9	60	22.7	110	41.7	32	12.1	4	يُسمح للموظفات بإبداء معارضتهن للقرارات التي تصدرها المديرية.
الخامس	1.13	3.46	18	6.8	42	15.9	44	16.7	120	45.5	40	15.2	5	تشرح المديرية الأسباب المنطقية عندما تتخذ قراراً خاصاً بوظيفتك.
الرابع	1.21	3.51	18	6.8	48	18.2	36	13.6	104	39.4	58	22.0	6	تحرص المديرية على أن تبدي كل موظفة رأيها قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.
3.51			المتوسط العام											

يوضح الجدول السابق التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف

المعياري لإجابات مجتمع الدراسة على المحددات الخاصة بأثر تكوين فرق العمل على تطوير

عمليات صنع واتخاذ القرارات وترشيدها، ويتبين أن عدد (5) عبارات قد جاءت في درجة موافقة (أوافق). في حين جاء عبارة واحدة بمتوسط حسابي يقع في درجة موافقة (لا أدري). وكان ترتيب العبارات حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية من وجهة نظر مجتمع الدراسة لعلاقة تكوين فرق العمل وتطوير عمليات صنع واتخاذ القرارات وترشيدها كالتالي:

في الترتيب الأول جاءت العبارة رقم (3) تزود المديرية الموظفين بالتفاصيل الإضافية عند استفسارهن عن تلك القرارات. بمتوسط حسابي 3.67 وانحراف معياري 1.04 وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (1) يتم عمل اجتماعات دورية بين المديرية والموظفات لمناقشة ظروف العمل. بمتوسط حسابي 3.60 وانحراف معياري 1.18 في الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (2) يتم جمع المعلومات الدقيقة الكاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل. بمتوسط حسابي 3.52 وانحراف معياري 1.07 في الترتيب الرابع جاءت العبارة رقم (6) تحرص المديرية على أن تبدي كل موظفة رأيها قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل. بمتوسط حسابي 3.51 وانحراف معياري 1.21 في الترتيب الخامس جاءت العبارة رقم (5) تشرح المديرية الأسباب المنطقية عندما تتخذ قراراً خاص بوظيفتك. بمتوسط حسابي 3.46 وانحراف معياري 1.13 في الترتيب السادس جاءت العبارة رقم (4) يسمح للموظفات بإبداء معارضتهن للقرارات التي تصدرها المديرية. بمتوسط حسابي 3.31 وانحراف معياري 1.16 وتشير هذه المتوسطات إلى أن تكوين فرق العمل يساهم في تطوير عمليات صنع واتخاذ القرارات وترشيدها، ويدعم ذلك المتوسط العام لإجابات مجتمع الدراسة على هذا المحور والذي بلغ 3.51.

# الفصل الخامس

## النتائج والتوصيات

أولاً : نتائج الدراسة

ثانياً: توصيات الدراسة

## أولاً : نتائج الدراسة :

من خلال الدراسة الميدانية والنظرية توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :  
أولاً : فيما يتعلق بأثر تكوين فرق العمل على تحسين أداء الموظفين من وجهة نظر مجتمع الدراسة كانت كالتالي:

- 1- تحرص الموظفين على توظيف قدراتهم لتحسين الأداء في العمل.
- 2- تتبادل الموظفين المساعدة لإنجاز مهام العمل الخاصة بالإدارة.
- 3- تتبادل الموظفين الأفكار والآراء لتطوير العمل.
- 4- يغلب على أداء الموظفين الدافعية للعمل دون تدخل من الإدارة.
- 5- تعمل الموظفين معا بشكل جماعي لتحقيق أهداف العمل.
- 6- أما المحدد الذي يتعلق بوضع الإدارة للأهداف بصورة جماعية فقد كانت نتيجته محايدة.

ثانياً : وفيما يتعلق بأثر تكوين فرق العمل وبين مواجهة القضايا والمشكلات بوضوح وشفافية من وجهة نظر مجتمع الدراسة يتبين ذلك فيما يلي:

- 1- توجد قنوات اتصال بين المديرية والموظفات مباشرة.
- 2- لدى الموظفة استعداد للمشاركة مع زميلاتها لحل مشاكل العمل.
- 3- تشجع الإدارة الموظفين على إبداء الملاحظات حول أمور العمل.
- 4- يسود فهم متبادل بين الموظفين نحو أمور العمل.
- 5- يتم استطلاع آراء الموظفين حول مشاكل العمل التي تواجهها بصفة دورية.
- 6- تسود الثقة المتبادلة العلاقات بين الإدارة والموظفات.

ثالثاً : فيما يتعلق بأثر تكوين فرق العمل وبين التقليل من مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة من وجهة نظر مجتمع الدراسة يتبين ما يلي :

- 1- الموظفين يراعين الأمانة في تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم.
- 2- يتم تحديد ما يجب إنجازه من أعمال وأنشطة وبيان النتائج المرغوب تحقيقها.
- 3- يتم الاعتراف بالأخطاء واكتشافها وتصويبها.
- 4- تقوم الإدارة بتفسير النتائج واتخاذ قرارات تصحيحية بشأنها.
- 5- تقوم الإدارة بمقارنة نتائج العمل مع المعايير المرسومة.
- 6- أما المحدد الذي يتعلق بمدى تقبل الموظفين للانتقادات الموجهة إليهن فقد كانت نتيجته محايدة.

رابعاً : فيما يتعلق بأثر تكوين فرق العمل وبين الاستقلالية والمرونة في التنفيذ من وجهة نظر مجتمع الدراسة يتبين ما يلي:

- 1- يُتاح للموظفات القيام بمهام متكاملة من البداية حتى النهاية.
- 2- يساعد العمل الجماعي على أداء العمل بأقصى طاقة إنتاجية.
- 3- توفر طبيعة العمل على التعرف على مستوى إنجاز الموظفات في عملهن.
- 4- تستخدم الموظفات تقديرهم الشخصي في طريقة تنفيذ العمل.
- 5- تشعر الموظفات بالاستقلالية في إنجاز مهام وظائفهن.
- 6- وفيما يتعلق بما إذا كانت الوظيفة توفر قدراً كبيراً من الإبداع فقد كانت النتيجة محايدة من قبل مجتمع الدراسة.

خامساً : فيما يتعلق بأثر تكوين فرق العمل وبين تقليل المعارضة للتغيير في إجراءات العمل من وجهة نظر مجتمع الدراسة يتبين ما يلي:

- 1- أن الإدارة تهتم بالمشاكل والانتقادات لإجراءات التغيير والعمل على حلها.
- 2- أما فيما يتعلق ببقية المحددات الخاصة بهذا المحور فقد جاءت النتائج جميعها محايدة.

سادساً : فيما يتعلق بأثر تكوين فرق العمل وبين زيادة الرغبة في إدخال التقنيات الجديدة من وجهة نظر مجتمع الدراسة يتبين ما يلي:

- 1- أن الأجهزة التقنية الحديثة تساهم في تقديم الخدمات بطريقة سهلة ومميزة.
- 2- أن استخدام الأجهزة التقنية الحديثة ضروري من أجل إنجاز مهام الوظيفة.
- 3- تساعد الأجهزة التقنية الحديثة في سهولة الاتصال بين الإدارات.
- 4- طبيعة ومهام الوظيفة تتطلب استخدام الأجهزة التقنية الحديثة.
- 5- تحرص الموظفات على إتقان استخدام الأجهزة التقنية الحديثة المرتبطة بطبيعة عملهن.
- 6- أن الإدارة توفر الأجهزة والأدوات الحديثة التي تساعد في إنجاز المهام الوظيفية.

سابعاً : فيما يتعلق بأثر تكوين فرق العمل وبين تطوير عمليات صنع واتخاذ القرارات وترشيدها من وجهة نظر مجتمع الدراسة يتبين ما يلي:

- 1- تقوم المديرية بتزويد الموظفات بالتفاصيل الإضافية عند استفسارهن عن تلك القرارات.
- 2- يتم عمل اجتماعات دورية بين المديرية والموظفات لمناقشة ظروف العمل.
- 3- يتم جمع المعلومات الدقيقة الكاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.
- 4- تحرص المديرية على أن تبدي كل موظفة رأياً قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.
- 5- تشرح المديرية الأسباب المنطقية عندما تتخذ قراراً خاصاً بمهام الوظائف.
- 6- أما فيما يتعلق بالمحدد السادس فقد جاءت النتائج محايدة وهو ما إذا كان يسمح للموظفات بإبداء معارضتهن للقرارات التي تصدرها المديرية.

## ثانياً : توصيات الدراسة:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

- 1- توجيه الاهتمام لتكوين فرق العمل والتي أثبتت فاعليتها في علاج الكثير من المشكلات في العمل. بزيادة اهتمام الإدارة العليا بتبني أسلوب فرق العمل في إنجاز بعض المهام التي تحتاج إلى مشاركة عدد من الموظفين في آن واحد .
- 2- أن تعمل إدارة الجامعة على وضع أهداف إدارتها بصورة جماعية بحيث تشارك الموظفين في وضع هذه الأهداف.
- 3- أن تقوم إدارة جامعة الملك عبد العزيز بنشر الوعي بين الموظفين وأعضاء فرق العمل بأهمية أن يتقبلن الانتقادات البناءة التي توجه إليهن الأمر الذي له تأثير إيجابي على التقليل من مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة.
- 4- تشجيع الإبداع من قبل الموظفين العضوات في فرق العمل وتحفيزهن على الابتكار الذي يدعم المرونة ويمنحهن قدرا من الاستقلالية في تنفيذ الأعمال الموكلة إليهن.
- 5- من المهم أن تقوم إدارة الجامعة بحملات تثقيف وتوجيه لتغيير اتجاهات الموظفين وتبديد مخاوفهن بشأن التغيير وتوضيح الفرق بين الوضع الحالي للعمل وبين ما يجب أن يكون عليه بعد التفعيل الجيد لفرق العمل.
- 6- أن تعمل إدارة جامعة الملك عبد العزيز على الاهتمام بدعم التدريب للموظفات في دور فرق العمل، بما يكفل قدرتهن على التكيف والتفاعل معها عند استخدامها في إنجاز مهام عملهن.
- 7- إعادة تأهيل وتدريب الموارد البشرية الحالية على استخدام أسلوب فرق العمل، وذلك لرفع الوعي لدى الموظفين وتنمية قدرتهن لتنمية مهارتهن وتعريفهن بالمجالات التي يمكن تطويرها من خلال استخدام أسلوب فرق العمل.
- 8- أن يتم استطلاع آراء الموظفين حول مشاكل العمل التي تواجههن لتحديد الموظفين اللاتي يتكون منهن فريق العمل المناسب والقادر على حل هذه المشاكل.
- 9- مراعاة التوزيع في خبرات ومهارات الموظفين في فرق العمل بما يتناسب مع طبيعة ونوعية المشاكل التي تم تحديدها لما لذلك من زيادة فرص نجاح فرق العمل في مواجهة وحل المشاكل.

- 10- أن يكون هناك متابعة دائمة من الإدارة العليا لإنجازات فرق العمل في إيجاد الحلول وتنفيذها للمشكلات التي تم تصميم فرق العمل من أجلها.
- 11- أن يكون اختيار عضوات فرق العمل بناء على أسس علمية وموضوعية لوضع الموظفة المناسبة في المكان المناسب.
- 12- ربط الحوافز بمستوى أداء فرق العمل مما يجعل الموظفين يدركن أهمية تحسين الأداء من خلال تكوين فرق العمل.
- 13- قبول النقد البناء الذي سيؤدي إلى قدرة فرق العمل على التصحيح الذاتي للمسار وتشخيص الأخطاء ومعالجتها.

## قائمة المراجع:

### أولاً : الكتب

1. القرآن الكريم.
2. إبراهيم الفقي (1996م)، أسرار قادة التميز، ترجمة: أميرة نبيل عرفة، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)).
3. أحمد بن داود المزجاجي الأشعري (1428هـ)، الوجيز في طرق البحث العلمي، (جدة : خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى).
4. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، (القاهرة: دار المعرفة الجامعية).
5. آرثر بيل (2003م)، بناء فريق العمل، ترجمة: تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع).
6. أشرف فضيل جمعة (2005م)، فرق التحسين المستمر في نظم الجودة الشاملة، (الدمام: اللجنة الوطنية السعودية للجودة، الطبعة الأولى).
7. جامعة الملك عبد العزيز "قسم الطالبات"، قسم الطالبات في سطور عن التقرير السنوي 1422-1423هـ.
8. حمدي عطيفه، (1996م)، منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية، القاهرة: دار النشر للجامعات.
9. ذوقان عبيدات وعبد الرحمن عدس وكايد عبد الحق (1998م)، البحث العلمي: مفهومه - أدواته - أساليبه، (عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة السادسة).
10. ذوقان عبيدات، وآخرون ، (2001م)، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، (عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة السابعة).
11. سالم القحطاني، وآخرون، (1421هـ)، منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على برنامج SPSS، الرياض: المطابع الوطنية الحديثة.
12. سوزان ويلان (2002م)، كيفية بناء فرق عمل فعالة: دليل عملي للأعضاء والقادة، ترجمة: عبد الحكم الخزامي (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى).
13. شارلز مارجيرسون (2005م)، قيادة الفريق: دليل النجاح لنظم إدارة الفريق ترجمة: سرور علي سرور، (الرياض: دار المريخ للنشر).

14. صالح بن حمد العساف (2006م)، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، (الرياض: مكتبة العبيكان، الطبعة الرابعة).
15. صالح عبدالله أبو عباة. عبد المجيد بن طاش نيازي (2000م)، أساسيات ممارسة طريقة العمل مع الجماعات، ( الرياض: مكتبة العبيكان).
16. طلق عوض الله السواط، وطلعت سندي وطلال الشريف (2000م)، الإدارة العامة: المفاهيم – الوظائف الأنشطة، (جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية).
17. عبد الباري درة (2004م)، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، (عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى).
18. عبد الحليم عباس قشطة ( 1981)، الجماعات والقيادة، (العراق: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي).
19. عبد السلام بدوي (1973م)، إدارة المنظمات في القطاع العام، (القاهرة: مطابع الشركة المتحدة للنشر والتوزيع).
20. عبد الله عبد الغني الطجم (2003م)، التطوير التنظيمي، (جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة).
21. عثمان شلبي، (2001م)، الإحصاء الاجتماعي، القاهرة: مكتبة النهضة.
22. لورنس هولب (1999م)، إدارة فرق العمل، ترجمة: موسى يونس، (القاهرة: بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع).
23. محفوظ أحمد جودة (2004)، إدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الأولى).
24. محمد أحمد عبد الجواد (2007م)، كيف تفهم وتدير فريق عملك، (القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية، الطبعة الأولى).
25. محمد شامل بهاء الدين فهمي، (2005م)، الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم والتطبيقات باستخدام برنامج SPSS، الجزء الأول، إدارة الطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة.
26. محمد عبد الغني حسن (1995م)، مهارات بناء الفريق: كيف تكون فريق العمل؟، (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية).
27. محمد عبدالرحمن (1976م)، هل المؤسسات العامة بديل للدولة أم وسيلة لها؟، (الرياض: معهد الإدارة العامة).

28. محمد علي جعلوك (1999م)، كيف يبني المدير الفعال فريق العمل الفعال، (بيروت: دار الراتب الجامعية، الطبعة الأولى).
29. مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال (2007م)، قيادة فريق العمل، ترجمة: وليد شحادة، (الرياض: شركة العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى).
30. نيكي هاييس (2005م)، إدارة الفريق إستراتيجية النجاح، ترجمة: سرور علي سرور، (الرياض: دار المريخ للنشر).
31. هاني يوسف خاشقجي (2002م)، التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية: المفاهيم - الأسس - التطبيقات، (الرياض: دار الخريجي للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية).
32. وجيه عبد الرسول العلي (1983م)، الإنتاجية مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها، (بيروت: دار الطليعة للطباعة والنشر، الطبعة الأولى).
33. وزارة الاقتصاد والتخطيط. خطة التنمية الثامنة 1425/1426هـ-1430/1429هـ، الرياض: وزارة الاقتصاد والتخطيط، 1425هـ.

### ثالثاً: الرسائل العلمية:

1. سعود بن معيوض الثبيني (1425هـ)، "بناء وتطوير فريق العمل في إدارة التربية والتعليم بالعاصمة المقدسة"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
2. صالح علي يعن الله القرني (1425هـ)، "واقع إدارة فرق العمل في المدارس المتوسطة والثانوية للبنين بمحافظة القنفذة من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى.
3. عادل الرشيد وفريد حداد (2001م)، "فرق العمل في منظمات العمال الأردنية: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين المعنيين"، مجلة أبحاث اليرموك، (المجلد 17، العدد 2، ص-ص 337-371).
4. عايد عبد الله العصيمي (2003م)، "اتجاهات المديرين حول مدى تطبيق مفهوم بناء فريق العمل الفعال في الجهة الحكومية"، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.

5. عبد الله عبد الغني الطجم (2002م)، "قياس العوامل المؤثرة على وظائف جماعات العمل في المؤسسات العامة السعودية"، مجلة دراسات عمان، (المجلد 29، العدد 2، ص ص 389-407).
6. فهمي الفهداوي ونضال الحوامدة (2003م)، "التأثيرات المحتملة لفضيلة قيمة التقوى في الولاء التنظيمي وبناء الفريق: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في القطاع الحكومي لمحافظة الجنوب في الأردن"، مجلة دراسات عمان، (المجلد 30، العدد 1، ص ص 53-76).
7. نبيل عبد الحافظ عبد الفتاح (2000م)، "إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الإنتاجية بالأجهزة الحكومية"، الإداري، (السنة 22، العدد 82، ص ص 75-97).
8. نعيم عقلة نصيرورائد إسماعيل عباينة (1998م)، "بناء الفريق: دراسة ميدانية لآراء المديرين حول مدى توفر سمات العمل كفريق في الأجهزة الحكومية لمحافظة الشمال في الأردن"، مجلة الإدارة العامة، (المجلد 38، العدد 2، ص ص 325-371).

رابعاً: المواقع الإلكترونية:

9. <http://ar.wikipedia.org/wiki>
10. <http://www.mafhoum.com/syr/articles/dalila/dalila.htm>
11. <http://www.kau.edu.sa/girls/aboutus/kaauwsdevelop.asp>
12. <http://www.mmsec.com>
13. أسامة فقيه، 1420هـ، جريدة الرياض، كلمة المملكة لمعالي وزير التجارة في الاجتماع الوزاري التاسع للمجموعة الآسيوية: الاونكتاد، الصفحة الإقتصادية بتاريخ 1420/5/1هـ.

# الملاحق

استمارة الاستبيان

## استمارة استبيان

أختي الكريمة /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

هذا الاستبيان هو لجمع البيانات الأساسية لبحث مقدم لقسم  
الإدارة العامة بجامعة الملك عبد العزيز كجزء من متطلبات  
الحصول على درجة الماجستير بعنوان:

فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي  
أمل وأتوقع منكم الدعم من خلال المشاركة في الإجابة على  
الاستبيان وإعادته إلينا، مع العلم أن:

- ضمان سرية المعلومات والبيانات من مسئوليات  
الباحثة.
- الإجابات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .
- يتكون الاستبيان من (6) صفحات .

مع وافر الشكر والتقدير ،،،

الباحثة

إتجاهات مجتمع البحث:  
 فيما يلي قائمة لبعض المحددات المتعلقة بأثر تكوّن فرق العمل على الإنتاجية. الرجاء توضيح وجهة نظرك الشخصية نحو كل عبارة والتي تمثل أحد أو بعض هذه المحددات؛ وذلك من خلال وضع علامة (√) أمام العبارة المتوافقة مع رأيك:

### 1 – علاقة تكوين فرق العمل وتحسن أداء العاملين

م	العبارات	أوافق تماماً	أوافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق تماماً
1	يغلب على أداء الموظفين الدافعية للعمل دون تدخل من الإدارة.					
2	تحرص الموظفين على توظيف قدراتهم لتحسين الأداء في العمل.					
3	تتبادل الموظفين المساعدة لإنجاز مهام العمل الخاصة بالإدارة .					
4	يتم وضع الأهداف في الإدارة بصورة جماعية.					
5	تعمل الموظفين معاً بشكل جماعي لتحقيق أهداف العمل.					
6	تتبادل الموظفين الأفكار والآراء لتطوير العمل.					

### 2 – علاقة تكوين فرق العمل بمواجهة القضايا والمشكلات بوضوح وشفافية.

م	العبارات	أوافق تماماً	أوافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق تماماً
7	توجد قنوات اتصال بين المديرية والموظفات مباشرة.					
8	يتم استطلاع آراء الموظفين حول مشاكل العمل التي تواجهها بصفة دورية.					
9	تشجع الإدارة الموظفين على إبداء الملاحظات حول أمور العمل.					
10	تسود الثقة المتبادلة العلاقات بين الإدارة والموظفات.					
11	لدى الموظفين استعداد للمشاركة مع زميلاتها لحل مشاكل العمل.					
12	يسود فهم متبادل بين الموظفين نحو أمور العمل.					

### 3 – علاقة تكوين فرق العمل والتقليل من مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة.

م	العبارات	أوافق تماماً	أوافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق تماماً
13	تقوم الإدارة بمقارنة نتائج العمل مع المعايير المرسومة.					
14	تقوم الإدارة بتفسير النتائج واتخاذ قرارات تصحيحية بشأنها.					
15	يتم تحديد ما يجب إنجازه من أعمال وأنشطة وبيان النتائج المرغوب تحقيقها.					
16	الموظفات يراعين الأمانة في تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم.					
17	يتم الاعتراف بالأخطاء واكتشافها وتصويبها.					
18	تتقبل الموظفات الانتقادات التي توجه إليهن.					

#### 4 – علاقة تكوين فرق العمل والاستقلال والمرونة في التنفيذ.

م	العبارات	أوافق تماماً	أوافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق تماماً
19	تسمح لي وظيفتي استعمال تقديري الشخصي في طريقة تنفيذ عملي.					
20	توفر لي طبيعة عملي القدرة الكافية لتحديد مستوى انجازي .					
21	تسمح لي طبيعة وظيفتي القيام بمهام متكاملة من البداية حتى النهاية .					
22	أشعر بالاستقلالية في إنجاز مهام وظيفي.					
23	العمل الجماعي يساعدني على العمل بأقصى طاقتي الإنتاجية.					
24	تتيح لي وظيفتي قدرا كبيرا من الإبداع.					

#### 5 – علاقة تكوين فرق العمل وبين تقليل المعارضة للتغيير في إجراءات العمل.

م	العبارات	أوافق تماماً	أوافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق تماماً
25	يتم عمل اجتماعات مع الموظفات المتأثرات بالتغيير لشرح أبعاد التغيير.					
26	يتم مشاركة الموظفات في وضع خطط التغيير في إجراءات العمل.					
27	يتم توفير دورات تدريبية في مجال التغيير المقترح .					
28	تقوم الإدارة بتوضيح الفرق بين الوضع الحالي والتوقعات بعد التغيير.					
29	تهتم الإدارة بالمشاكل والانتقادات لإجراءات التغيير والعمل على حلها.					
30	تقوم الإدارة بحملات تثقيف وتوجيه لتغيير اتجاهات الموظفات وتبديد مخاوفهن من التغيير.					

6- علاقة تكوين فرق العمل وبين زيادة الرغبة في إدخال التقنيات الجديدة.

م	العبارات	أوافق تماماً	أوافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق تماماً
31	تحرص الموظفات على إتقان استخدام الأجهزة التقنية الحديثة المرتبطة بطبيعة عملهن.					
32	توفر الإدارة الأجهزة والأدوات الحديثة التي تساعد في إنجاز مهام وظيفتي.					
33	طبيعة مهام وظيفتي تتطلب استخدام الأجهزة التقنية الحديثة.					
34	تساعد الأجهزة التقنية الحديثة في سهولة الاتصال بين الإدارات.					
35	تساهم الأجهزة التقنية الحديثة في تقديم الخدمات بطريقة سهلة ومميزة.					
36	استخدام الأجهزة التقنية الحديثة ضروري من أجل إنجاز مهام وظيفتي.					

7 - علاقة تكوين فرق العمل وتطوير عمليات صنع واتخاذ القرارات وترشيدها.

م	العبارات	أوافق تماماً	أوافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق تماماً
37	يتم عمل اجتماعات دورية بين المديرية والموظفات لمناقشة ظروف العمل.					
38	يتم جمع المعلومات الدقيقة الكاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.					
39	تزود المديرية الموظفات بالتفاصيل الإضافية عند استفسارهن عن تلك القرارات.					
40	يُسمح للموظفات بإبداء معارضتهن للقرارات التي تصدرها المديرية.					
41	تشرح المديرية الأسباب المنطقية عندما تتخذ قراراً خاصاً بوظيفتك.					
42	تحرص المديرية على أن تبدي كل موظفة رأيها قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.					

أرجو التكرم بوضع علامة (√) في الخانة المناسبة:  
**(ب) أسئلة عامة:-**

**س1 : العمر:-**

( )	أقل من 25 سنة
( )	25 – أقل من 30 سنة
( )	30 – أقل من 35 سنة
( )	35 – أقل من 40 سنة
( )	40 سنة فأكثر

**س2 : المؤهل الدراسي:-**

( )	أقل من ثانوي
( )	ثانوي
( )	بكالوريوس
( )	دراسات عليا

**س3 : عدد سنوات الخبرة:-**

( )	أقل من 5 سنوات
( )	من 6-10 سنوات
( )	من 11-15 سنة
( )	من 16 – 20 سنة
( )	20 سنة فأكثر

**س4 : المستوى الوظيفي**

( )	إدارة عليا
( )	إدارة وسطى
( )	إدارة تنفيذية