



Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة

Journal of University Studies for inclusive Research

Vol.1, Issue 16 (2021), 2611–2659

USRIJ Pvt. Ltd.,

دور فريق العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين
(دراسة ميدانية على موظفي إمارة منطقة المدينة المنورة)

**The Role of the Work Team in Improving Employees' Performance
(A field Study on Employees of the Emirate of Madinah Region)**

أ. فاهد بن لويبان صلاح الرشيد
ماجستير إدارة عامة، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة
جامعة الملك عبدالعزيز، جدة المملكة العربية السعودية
الايمل : fahed2931@hotmail.com

د. ياسين بن عمر محمد شعبان
أستاذ مساعد، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة
جامعة الملك عبدالعزيز، جدة المملكة العربية السعودية
الايمل : yshaaban@kau.edu.sa

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين أداء العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة، ودور فريق العمل في تحسين الجانب السلوكي للعاملين، وتطوير بيئة العمل وتحسين الخدمات المقدمة من قبل الإمارة للمستفيدين. وقد استخدم الباحث في إعداد الجزء التطبيقي من هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة، من مختلف المستويات الإدارية. وتعامل الباحث مع عينة الدراسة التي تتكون من (٢٤١) مفردة.

وكانت أهم نتائج الدراسة، أنه تتوفر كوادر بشرية في الإمارة قادرة على قيادة فرق العمل بمهارة عالية، ويوجد تنوع في خبرات ومهارات أعضاء فرق العمل الحالية، ومعظم العاملين بالإمارة سبق وأن شاركوا ضمن فرق العمل، وأن العاملين يتطلعون للعمل الجماعي لكي يشاركون زملائهم ويستفيدون من خبراتهم، وأن العاملين موافقين بشدة على العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتطوير الأداء الوظيفي، وأن أسلوب فرق العمل يقضي على العشوائية ويُحسن بيئة العمل، وأن تقديم الخدمة بشكل جماعي يساعد على تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين ويطور الأفكار لتحسين الخدمات.

وجاءت أهم توصيات الدراسة، بالعمل على تهيئة بيئة العمل التي تدعم ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل داخل كافة الإدارات بالإمارة، وأهمية قيام القيادات العليا بالإمارة بحث الإدارات على تفعيل دور فرق العمل لخلق بيئة تساعد على تبادل الأفكار والخبرات وتقوية الروابط الاجتماعية بين الموظفين، وضرورة قيام إدارة الموارد البشرية بنشر ثقافة العمل بين المديرين والعاملين وأن يتم اطلاعهم على دور فرق العمل الفعال في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف، وربط الحوافز والمكافآت بمستوى أداء فرق العمل لخلق ثقافة تنافسية تحفز على الأبداع والابتكار، والعمل على تأهيل وتدريب الكوادر البشرية المؤهلة بالإمارة لقيادة فرق العمل على طرق قيادة فرق والإمام بمنهجية بنائها وتكوينها.



**The Role of the Work Team in Improving Employees' Performance
(A field Study on Employees of the Emirate of Madinah Region)**

Fahed bin Lowaoban S. Al-Rashidi

**Master of Public Administration - Department of Public Administration, College of Economics
and**

Administration King Abdulaziz University, Jeddah, Saudi Arabia

Email: fahed2931@hotmail.com

Dr. Yassin bin Omar Mohammed Shaban

**Assistant Professor - Department of Public Administration - College of Economics and
Administration King Abdulaziz University - Jeddah - Kingdom of Saudi Arabia**

Email: yshaaban@kau.edu.sa

Abstract:

This study aimed to identify the role of teamwork as a team and improve the performance of workers in the Emirate of Medina, and the role of the team in improving the behavioral aspect of employees, developing the working environment and improving the services provided by the Emirate to the beneficiaries. In preparing the applied part of this study, the researcher used the analytical descriptive approach. The study community is made up of employees working in the Emirate of Medina, from different administrative levels. The researcher dealt with the sample of the study consisting of (241) individual.

The most important results of the study were that there are human cadres in the emirate capable of leading teams with high skill, there is a diversity in the experiences and skills of the

current team members, and that most of the employees in the emirate have already participated in the teams, that the workers look forward to working together to share their colleagues and benefit from their experiences, that the employees strongly agree on the relationship between teamwork as a team and the development of job performance, that the team style eliminates randomness and improves the working environment, and that the service provided collectively helps to improve

Services provided to beneficiaries and develops ideas to improve services.

The most important recommendations of the study came, working to create a working environment that supports the practice of teamwork as a team within all departments in the emirate, and the importance of the senior leadership in the emirate to urge departments to activate the role of teams to create an environment to help exchange ideas and experiences and strengthen social ties between employees, and the need for human resources management to spread the culture of work between managers and employees and to be informed of the role of effective teams in improving job performance and achieving goals, linking incentives and rewards to the performance of teams to create a competitive culture that stimulates To innovate and innovate, and work on the qualification and training of qualified human resources in the emirate to lead teams on the ways of leading teams and familiar with the methodology of building and training.

مقدمة

في ظل السعي الحثيث للمنظمات لتحسين أداء العاملين فيها، وكذلك ما يشهده هذا العصر من تنافس شديد بين المؤسسات والمنظمات لتقديم الخدمات في جودة مميزة لكسب رضى العملاء والمستفيدين. لم يعد العمل الفردي كافياً لتحقيق طموح تلك المنظمات وأهدافها الاستراتيجية. نظراً لتكون بيئة العمل من حقل تفاعلي بين الأفراد والأنظمة، حيث تحتوي بيئات الأعمال على مهام ووظائف تختلف طبيعتها وطرق تنفيذها، ويتطلب تنفيذها بالشكل الأمثل دور تكاملي بين مجموعة أفراد تختلف مهاراتهم وقدراتهم المعرفية وخبراتهم الشخصية. وقد برز

العمل الجماعي الذي يتجسد من خلال مفهوم (فرق العمل) في الآونة الأخيرة كأسلوب يساعد في رفع أداء العاملين وتحسين بيئة العمل مما يسهم في تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمات.

ولاشك بأن العمل بروح الفريق الواحد وما يجسده من تضافر للجهود وتغليب للمصلحة العامة سواء كان ذلك في مكان العمل أو في ملعب كرة القدم أو حتى بين أفراد المجتمع من أجل قضية معينة، سوف يسفر عن نتائج مبهره ورائعة لا يمكن أن تتحقق من خلال العمل الفردي مهما بلغ إنجازه.

ونظراً لتبني العديد من المنظمات العالمية الحديثة لأسلوب فرق العمل في تطوير خدماتها ورفع كفاءة أداء العاملين فيها، وظهور العديد من التوصيات التي تبرز الدور الفعال للعمل الجماعي في تحسين أداء العاملين في المنظمات. وكذلك قلة الدراسات العربية في هذا الحقل، جاءت هذه الدراسة التي يأمل الباحث أن تسهم في إثراء هذا الجانب الإداري البالغ الأهمية.

أهمية الدراسة:

نظراً لكون البحث العلمي هو خط الدفاع الأول لمعالجة المشاكل التي تمر على البشرية. تأتي أهمية هذه الدراسة بالتزامن مع انطلاق رؤية المملكة الطموحة ٢٠٣٠، وينصب تركيزها على معرفة دور فريق العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين الذين اهتمت بهم المنظمات في الآونة الأخيرة من خلال تطبيق الأساليب والمفاهيم التي تؤدي إلى رفع مستوى أدائهم الوظيفي.

وقد جاء مفهوم فرق العمل الذي يعتبر جزءاً من النمط الياباني في تصميم الأعمال والوظائف، وقامت أكبر الشركات الأوروبية والأمريكية باقتباسه وتطبيقه. ودلت نتائج الدراسات الميدانية في هذا المفهوم بأنه حقق ارتفاعاً

كبيراً في الروح المعنوية لدى الموارد البشرية في العمل، وخلق دافعية ايجابية لديهم، وسرعة في الاستجابة لكل جديد تدخله المنظمة لمكان العمل، وأصبح الآن جزءاً من الثقافة التنظيمية لتلك المنظمات ^(١). وكذلك مما يُشير الى الأهمية العملية لهذا البحث النقاط التالية:

١. التعرف على دور ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل في إمارة منطقة المدينة المنورة في تحسين الأداء الوظيفي وتطوير الجانب السلوكي للعاملين وتحسين بيئة العمل وتحسين الخدمات المقدمة للجمهور.
٢. الحاجة الى تطوير قدرات المديرين على معرفة أفضل الطرق العلمية الصحيحة لتكوين فرق العمل وقيادتها.
٣. أهمية أشعار العاملين بأهميتهم من خلال مشاركتهم في صنع القرار.
٤. العمل على تقوية الروابط الاجتماعية بين العاملين وتنمية مهاراتهم من خلال تبادلهم للخبرات والتجارب.
٥. ضرورة القضاء على النمط التقليدي الذي أوجد فجوة من خلال العمل الفردي بين العاملين وكذلك بين العاملين ومديريهم.

كما تُشير الأهمية العلمية لهذا البحث النقاط التالية:

١. الرغبة في فتح المجال للباحثين والمهتمين في جانب تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وإضافة رؤية جديدة من خلال اجراء الدراسة الميدانية على العاملين بالإمارة.
٢. يأمل الباحث بإثراء المكتبات العربية حول دور فرق العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في ظل ندرة الدراسات العربية في هذا المجال ولتكون هذه الدراسة عوناً للباحثين مستقبلاً.

أهداف الدراسة:

^(١) (عمر عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، ط ٣ ، (عمان: دار وائل ٢٠١٥م) ، ص ١٦٤ .
٢٦١٦

تسعى هذه الدراسة لتحقيق العديد من الأهداف، ومنها:

١. معرفة واقع ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل في إمارة منطقة المدينة المنورة.
٢. شرح علاقة فريق العمل بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
٣. التعرف على العلاقة بين تكوين فرق العمل وبين تحسين بيئة العمل في الجهات الحكومية وتطوير الخدمات المقدمة للجمهور.
٤. إبراز أهمية تطبيق مفهوم فرق العمل ولفت نظر الإدارات العليا في الجهات الحكومية حول دور هذا الأسلوب في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
٥. معرفة الطريقة العلمية الصحيحة لبناء وتكوين فرق العمل الفعالة التي من خلالها يتم تحقيق الهدف المنشود.
٦. وضع التوصيات المناسبة التي يأمل الباحث أن تسهم في إثراء هذا الجانب وتدعم مفهوم فرق العمل وتحقق الفائدة المرجوة للجهات الحكومية والمنظمات بصفة عامة.

فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية للتحقق من صحة الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتطوير الجانب السلوكي للعاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة؟.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين بيئة العمل في إمارة منطقة المدينة المنورة؟.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين في إمارة منطقة المدينة المنورة؟.

مصطلحات الدراسة:

١- فريق العمل:

لعل من نافلة القول أن نذكر أن أول استخدام لمصطلح (فريق) كان في القرآن الكريم^(٢)، والدليل قول الله تعالى: (إنه كان فريق من عبادي يقولون ربنا ءامنا فاغفر لنا وارحمنا وانت خير الرحمين). (سورة المؤمنين: الآية: ١٠٩). وقد عُرف الفريق بأنه مجموعة من الأشخاص لديهم هدف محدد وموزعة لديهم المهام لتأدية هذا الهدف.^(٣) كما تم تعريفه بأنه جماعة تتكامل مهارات اعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من أهداف الأداء التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها.^(٤) ويمكن تعريف فريق العمل إجرائياً على أنه مجموعة من الأفراد يمتلكون مهارات وقدرات وخبرات متكاملة ويتقاسمون أداء مهمة محددة وواضحة، ويتحملون بصورة مشتركة مسؤولية تحقيق أهداف تلك المهمة.

٢- الأداء الوظيفي:

يُعرف الأداء الوظيفي بأنه نشاط الموظف من إنجاز المهام أو الأهداف المحددة له بنجاح وبالاستخدام المعقول للموارد.^(٥)

^(٢) (عبدالستار المرسومي ، فريق عمل ناجح خصائصه وأسس بنائه (دمشق : دار المعراج، ٢٠١٧م) ، ص ٨.

^(٣) (صالح الرشدي ، كيف تصنع فريقاً مميزاً؟ ١٣ خطوة لقيادة فريق مميز (الكويت : إنجاز العالمية للنشر والتوزيع ، ٢٠١٢م)، ص ١٣٩.

^(٤) (جيرالد جرينبرج و روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ط ٧، ترجمة: رفاي محمد واسماعيل بيسوني (الرياض: دار المريخ ٢٠٠٩م)، ص ٣١٦.

^(٥) (Jamal Muhammad, Relationship of Job Performance: A study of Managers and Blue-Collar Workers, Human Relations, Vol 38, (1985): p. 409-424.)

ويعرف الباحث الأداء الوظيفي إجرائياً على أنه الناتج الكلي للجهود والسلوكيات الذي من خلالها يقوم الموظف بالمشاركة في تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة التي يعمل بها وفق الموارد المتاحة والأنظمة والإجراءات المتبعة.

٣- بيئة العمل:

يمكن تعريف بيئة العمل بأنها المكان أو الموقع الذي يتواجد فيه العاملين أثناء تأدية أعمالهم ويؤثر بشكل مباشر علي سلوكهم وأداءهم، ويشمل جميع الظروف المعنوية والمادية والزمانية والمكانية والثقافية المحيطة بالعاملين.

4- الجانب السلوكي :

وهو الجانب الذي يختص في تصرفات الأفراد وسلوكهم البشري. حيث يعتبر السلوك الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدف، فالسلوك ليس هدفاً في ذاته بمعنى لا يعمل الإنسان حباً في العمل لذاته، ولكن لتحقيق مآرب أخرى من وراء العمل.^(٦)

ويعرف الباحث الجانب السلوكي إجرائياً بأنه ذلك الجانب الذي يتحدث عن القدرات العقلية والمعرفية، والصفات الشخصية والمهارات، والمشاعر، التي تؤثر في تصرفات ونشاط العاملين في المنظمات عند قيامهم بأداء أعمالهم. سواء كانت تلك القدرات ظاهرة أو غير ظاهرة كالإدراك والتصور والعصف الذهني أو كالشعور بالحماس والسعادة تجاه أي نشاط.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية لهذه الدراسة في التعرف على دور فريق العمل في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين.

^٦ () علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية (القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٩٩٧م) ، ص ٩٦ .

الحدود البشرية: جميع الموظفين والموظفات المدنيين في مختلف المستويات الإدارية بإمارة المدينة المنورة

والذي يبلغ عددهم ١٨٠١ موظف.

الحدود المكانية: إمارة المدينة المنورة.

الحدود الزمانية: تتحدد الحدود الزمانية لهذه الدراسة خلال العام الجامعي ١٤٤٢ هـ ٢٠٢١ م

مفهوم فرق العمل وجماعات العمل والفرق بينهم:

تعريف فرق العمل:

يركز مفهوم فريق العمل على الأداء بصورة كاملة، حيث أن أعضاء فريق العمل لديهم مسؤولية فردية

وجماعية في مشاركتهم وأدائهم. ويمكن تمييز فريق العمل بدرجة كبيرة من التفاعل والاندفاع والمعرفة الواسعة

ومهارات الأعضاء الفردية لصنع المنتجات أو القرارات التي تشجع على النوعية الجيدة.^(٧)

وتُعرف فرق العمل بأنها هي نوعاً خاصاً من جماعات العمل، ويركز أفرادها على الإنتاجية الإجمالية للفريق

وليس على إنتاج الموظف الفرد لوحده، وهم مسؤولون أمام بعضهم البعض ، كما أنهم يتقاسمون الالتزام بإنجاز

عمل معين أو تحقيق هدف محدد ، كما أنهم عادة يديرون أنفسهم ويكون القائد أحد أعضاء الفريق، وتتشكل تلك

الفرق من عدد صغير من الأعضاء.^(٨)

^٧ () يوسف الطائي وهاشم العبادي ، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري (عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، ٢٠١٥م) ، ص ٢٥٥.

^٨ () جيرالد جرينبرج و روبرت بارون ، مرجع سابق ، ص ٣٣٣ (بتصرف وإضافة).
٢٦٢٠

ويرى مدحت أبو النصر بأن فريق العمل هو جماعة من العناصر البشرية يعملون معاً لإنجاز ما لا يمكن إنجازه في حالة عمل كل منهم بمفرده، بما يضيف على روح العمل شيء من الاهتمام والرضا، إلى جانب المتعة في الأداء نفسه.^(٩)

ويميز فرق العمل ارتباط أعضائها بعدة مفاهيم وقيم وأفكار خاصة تنعكس على أفعالهم وتصرفاتهم وتعاملاتهم، والتي تسمى ثقافة الفريق. حيث تشكل تلك الثقافة شخصية الفريق، وعلى العضو الذي يحمل مفاهيم وقيم مخالفة التأقلم والتكيف مع ثقافة الفريق وإلا سيرفضه الفريق ويكون شخصاً غير مقبولاً.^(١٠)

٢-١-٢ : أنواع فرق العمل :

لا تأخذ فرق العمل مسمى واحد ولكن تتنوع أشكالها وأنواعها، ويوضح الجدول أدناه أشهر مسميات فرق العمل في المنظمات:

جدول (١-٢) يوضح بعض مسميات فرق العمل.^(١١)

أسم الفريق	طبيعة العمل
فرق عمل الإدارة العليا	يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تتشكل من مديري الإدارة العليا، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة، والبيئة الخارجية. ورسم رؤية ورسالة المنظمة، ووضع الاستراتيجيات و اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحديد السياسات والاتجاهات العامة للمنظمة، ووضع الأهداف وتحديد المواعيد النهائية لتحقيقها.
فرق العمل الوظيفية	وهي الفرق الذي تتألف أعضاؤها من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، ويكون القائد معيناً بشكل رسمي في المنظمة وتكون السلطات والمسؤوليات محدودة.
فرق العمل متعددة الوظائف	وتتكون من مجموعة من الأفراد ممن يمتلكون المهارات والخبرات يتم سحبهم من الإدارات المختلفة بهدف التطوير أو حل مشكلة، أو تقدير فرص ويعملون تحت إشراف مدير واحد، ويمنح الفريق

^(٩) مدحت أبو النصر، فرق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٤م) ط ٢، ص ٤٦.

^(١٠) الرشيد، مرجع سابق، ص ٢١١.

^(١١) مصطفى يوسف، إدارة الأداء (عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠١٨م)، ص ٢٥٦ - ٢٦٠.

المسؤولية عن أعماله، وعادة ما يستخدم هذا النوع في المنظمات التي تعمل في بيئة ذات تغير سريع كشركات الاتصالات والكمبيوتر وذلك لتحقيق سرعة متطلبات السوق و العملاء.	
وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تشكل من الوحدة الانتاجية أو الوظيفية نفسها بناءً على موافقة الإدارة، ويكون العمل فيها تطوعي وليس له سلطة. ويجتمع اعضاء هذه الفرق بشكل منتظم ودوري لمناقشة المشكلات ووضع الحلول بقضايا الجودة وتحسين الأداء التي تؤثر على العمل ومن ثم يقدمون التوصيات المطلوبة لتحسين جودة الخدمة.	<u>دوائر تطوير وتحسين الجودة</u>
وهي مجموعة من الأفراد الذين لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم وأعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بالاعتماد الذاتي ويتشكل الاعضاء من وحدة وظيفية واحدة وتتوفر لديهم المهارات الفنية والعلمية لتحقيق النجاح. ويتولى الفريق تحديد احتياجات اعضاءه التدريبية وتكون القيادة دورية بين اعضاء الفريق، وتتخذ القرارات بالمشاركة.	<u>فرق العمل الموجهة ذاتياً</u>
وهي مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة، ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين. وتشارك في الوظائف التي غالباً ما يؤديها المديرون وتكون اجتماعاتها أسبوعية. ويتمتع بحرية في اتخاذ القرارات في مجالات تحديد مستويات الأداء ووضع جداول العمل وحل المشكلات والرقابة على الجودة وتقييم الأداء .	<u>فرق العمل المدارة ذاتياً</u>
ظهرت هذي الفرق نتيجة التطور السريع في مجال التقنية، و تتواصل أعمالها من خلال شبكة الأنترنت وتقوم على عناصر أساسية أهمها التقنية والمعرفة والخبرة والمعلومات، وبرزت بشكل واضح خلال جائحة كورونا الذي عصفت في العالم مؤخراً.	<u>فرق العمل الافتراضية (الإلكترونية)</u>

مفهوم جماعات العمل:

أشار أرنولد وفيلدمان (Arnold & Feldman, ١٩٨٦) في تعريفهما لجماعة العمل إلى أنها: مجموعة تتكون من شخصين أو أكثر يتفاعلون مع بعضهم بعضاً ويقتسمون اهتمامات مشتركة ويجتمعون لإنجاز بعض النشاطات الوظيفية، ويتأثر الفرد بالمجموعة المتماثلة مع المنظمة وذلك مستمد من الخصائص التي تمتلكها المجموعة.^(١٢)

^(١٢) () خالد الصرايرة ، التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور بالأمن في الإدارات الجامعية (عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع)، ص ٥٥.

وقد تنشأ في المنظمات جماعات عمل غير رسمية، تتمثل في جماعات الأصدقاء، والزمر والشلل. وتتميز هذه الجماعات بأنها غير مخططة حيث تنشأ بطريقة عفوية أو تلقائية، وتقوم على علاقات الوجه للوجه.^(١٣) ويُعرف الباحث جماعة العمل بأنها مجموعة من العاملين أثنان أو أكثر، يرتبطون فيما بينهم بمصالح مشتركة أو اهتمامات معينة.

الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل:

أحد الأخطاء الشائعة أننا نطلق على جماعة العمل "فريق"، ونتعامل معها في الوقت نفسه على أنها مجموعة من الأفراد (هاكمان، ١٩٩٠). وفي حقيقة الأمر أن فرق العمل لا تتكون بالمصادفة؛ لأنها تحتاج إلى عناية خاصة في تصميمها وتطويرها.^(١٤) وتختلف فرق العمل عن جماعات العمل في عدد من النقاط، يمكن تلخيصها على النحو الموضح في الجدول التالي:

جدول (٢-٢) يوضح الفرق بين فريق العمل وجماعات العمل

<u>فريق العمل</u>	<u>جماعات العمل</u>
<u>يتكون عادة من (٣ - ٦) أعضاء</u>	<u>عدد أعضائها غير محدد</u>
<u>اختيار الأعضاء حسب المهام والمهارات والخبرات والقدرات المطلوبة</u>	<u>اختيار الأعضاء يخضع للمصالح المشتركة والنظرة الشخصية</u>

^(١٣) طلعت لطفي، علم اجتماع التنظيم (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م)، ص ١٩٢.

^(١٤) بيتر ج. نورث هاوس، القيادة الإدارية - النظرية والتطبيق، ترجمة: د. صلاح بن معاذ المعيوف (الرياض: معهد الإدارة العامة، ٢٠١٨م)، ص ٣٤٤.

<u>يركز الفريق على تبادل الخبرة والمعرفة</u>	<u>يركز على توجيهات الإدارة</u>
<u>قائد الفريق يختار أعضاء الفريق</u>	<u>الإدارة هي من تختارهم</u>
<u>يتم تكوينه لمواجهة مشكلة أو إنجاز مهمة ذات هدف محدد.</u>	<u>يتم تكوينها بشكل دائم والأهداف غير محددة وغير واضحة</u>
<u>أدوار الأعضاء واضحة ومحددة وليس لها هيكل تنظيمي ثابت</u>	<u>لها هيكل تنظيمي ثابت</u>
<u>تتميز بالتحسين وتقييم الأداء المستمر</u>	<u>تحسينات تتم على فترات متباعدة</u>
<u>تسيطر على نفسها</u>	<u>تخضع لسيطرة وتوجيه الإدارة</u>
<u>عملها مؤسس على تحقيق (الأهداف)</u>	<u>عملها مؤسس على اتباع السياسات والإجراءات</u>

مفهوم بناء فرق العمل:

تُعرف عملية بناء فرق العمل بأنها خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف الى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية. وتعرف ايضاً على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد.^(١٥)

ويُعرف الباحث عملية بناء فريق العمل بأنها العملية التي يتم التخطيط لها بشكل دقيق جداً، لاختيار مجموعة من العاملين تتنوع مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم، لتشكيل فريق عمل قادر على القيام بمهمة محددة وواضحة أهدافها لكي تُنجز بفعالية وكفاءة عالية.

^(١٥) (يوسف ، مرجع سابق ، ص ٢٤٨.

منهجية بناء وتشكيل فرق العمل:

نستطيع القول بأن الأساس العلمي الصحيح لبناء فرق العمل مبني أولاً على فهم وتحليل الهدف أو المشكلة التي بسببها تم إيجاد الفريق، ومن خلال تحليل ذلك الهدف أو تلك المشكلة تحليلاً دقيقاً نستطيع بناء الفريق واختيار أعضائه حسب المهارات والقدرات والخبرات المطلوبة ومن ثم وضع الاجراءات والضوابط وايضاح الأدوار لحل هذه المشكلة أو لتحقيق ذلك الهدف المنشود. حيث يعتبر تكوين فرق العمل أمراً ليس سهلاً، لأنه يتطلب تجميع المزيج الصحيح من المهارات المطلوبة والأفراد وجعلهم يعملون معاً كفريق واحد، وتتم عملية بناء الفريق بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل. لذلك هي عملية تتطور عبر المراحل الأربعة التالية:

(١٦):

١- تشكيل الفريق:

ويسود هذه المرحلة الارتباك، لأن الأفراد يجدون أنفسهم في مواقف جديدة غير مألوفة لهم، وتتصف العلاقات بالرسمية وينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم، ويسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم. وتتطلب هذه المرحلة المهمة من قائد الفريق العمل على التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر للأمور بمنظور شخصي، نظراً لحقيقة الاختلافات البشرية الفردية.

٢- مرحلة العصف (الصراع):

يغلب على أفراد الفريق في هذه المرحلة الشعور بالاختلاف في الآراء ووجهات النظر، ويقوم السلوك على الجدل والتنافس والصراع، وكذلك الدفاع عن وجهات النظر الشخصية. وقد يلجأ بعض الأعضاء الى عدم

^{١٦} () يوسف ، مرجع سابق ، ص ٢٦٠.

تشجيع أفكار القائد والسعي إلى تفويض سلطته. وهنا ينصح القائد بالعمل على تكوين رؤية مشتركة، والحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تتحدد من خلالها معالم الأهداف والأدوار المطلوب القيام بها.

٣- مرحلة التعاون:

وفي هذه المرحلة يبدأ الأفراد الاستجابة للبيئة التي أوجدها قائد الفريق، وتظهر علامات قبول الانضمام الى الفريق لتحقيق الأهداف ويظهر الالتزام والعزم على المشاركة بكل قوة. لذلك فإن سلوك الأعضاء في هذه المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات والبدء في بناء العلاقة الشخصية.

٤- مرحلة الأداء:

ويبدأ في هذه المرحلة التزام أعضاء الفريق بالمعايير والقيم، وتتسم هذه المرحلة بالجدية والحيوية والرضا عن النفس، والثقة بالآخرين.

خصائص قائد فريق العمل:

من الخصائص الهامة التي يجب أن يتحلى بها قائد الفريق ما يلي:

- ١- يجب أن يؤمن بأن الابتسامة هي أكثر أداة اجتماعية تأثيراً يمتلكها.
- ٢- يجب أن يكون مستمعاً جيداً، ويشجع الآخرين على الحديث، فالشخص الذي يستمع هومن يتحكم بالنتيجة النهائية للمناقشة.
- ٣- عند الحديث مع الاعضاء يجب أن يتحدث وفقاً لاهتماماتهم، فاهتمامات الآخرين تكون مثيرة عند اكتشافها، ومنها يتم التعرف على وجه نظر الشخص الآخر.
- ٤- يجب على قائد الفريق ان يقدم توجيهاته بشكل طلبات مبسطة ولا يعطي أوامر أبداً .
- ٥- أن يطور قدرته على استخدام القصة السردية والتشابه ذا المغزى، فتلك الأدوات ذات فائدة تعليمية مؤثرة.

- ٦- أن يكون مبدئاً للاحترام من خلال تعامله مع الآخرين، وكذلك من خلال احترامه للمواعيد واوقات العمل.^(١٧)
- ٧- تدريب الفريق على كيف يخطط وينظم وينفذ عمله المكلف به.
- ٨- تعليم أعضاء الفريق كيف يحسنون أداءهم دون انتظار الآخرين.
- ٩- أن يعمل على تدريب أعضاء الفريق على المهارات المتعددة لإتاحة الفرصة لهم في أداء عدة مهام داخل الفريق، وكذلك ان يتمكن كل عضو أن يحل محل الآخر في عمله، ويقدم له العون والمساعدة.
- ١٠- تعليم أعضاء الفريق كيفية دراسة وتحليل المشكلة التي تواجه الفريق، من خلال استخدام الطرق العلمية الدقيقة لتحليل المشكلات، والتي من أشهرها طريقة تحليل عظمة السمكة (Fishbone) وغيرها.
- ١١- تعليم الفريق كيف يقيم أداءه ويوفر لنفسه التغذية العكسية من نتائجه.
- ١٢- يحاسب الفريق ويحفزه جماعياً على قدر ما حققه الفريق من نتائج.
- ١٣- سرعة استبدال العضو الذي يتكاسل أو لا يتعاون أو يتسبب في عرقلة وتأخير مهمة الفريق.

11-1-2: العقبات التي تقف أمام نجاح الفريق:

لا يخلو أي عمل من العقبات التي تقف في طريقة، وبلا شك فإن هناك العديد من العقبات التي قد تقف أمام نجاح فرق العمل أو قد تحد من مستوى فعاليتها. حيث يرى باتريك لينسيوني مؤسس ورئيس شركة ذا تيبول جروب، وهي شركة استشارات إدارية متخصصة في تطوير الفرق التنفيذية والسلامة ان معظم المنظمات تفشل في إنجاز العمل بروح الفريق لأنها تقع فريسة لخمس عشرة عثرات طبيعية ولكنها خطيرة ويمكن تسميتها بأوجه الخلل

^{١٧} () زيج زيجلار ، قمة الأداء- كيف تنمي التميز في نفسك والآخرين ، ترجمة: مكتبة جرير (الرياض: مكتبة جرير، ٢٠١٦م) ، ص ١٤١.

الوظيفي الخمسة للفريق وهي متداخله ولا يمكن معالجة كل خلل بمعزل عن الآخر، حيث أن خلل واحداً فقط منها مدمراً لنجاح الفريق، وهي على النحو التالي:

١. الخلل الوظيفي الأول: هو غياب الثقة بين أعضاء الفريق، وينبع ذلك أساساً من عدم استعداد أعضاء الفريق لأن يكون مستضعفين في المجموعة، حيث أنه من البديهي بأن أعضاء الفريق الذين لا يتعاملون مع بعضهم البعض بصراحة بكل صراحة عند الحديث عن أخطائهم ونقاط ضعفهم يستحيل عليهم إرساء أسس الثقة فيما بينهم.

٢. هذا الفشل في بناء الثقة يؤسس للخلل الوظيفي الثاني وهو الخوف من الصراع. فالفريق الذي تغيب الثقة بين أفراده يكونون عاجزين عن الانخراط في مناقشة الأفكار بحماسة ودون تنقيح، بدلاً من ذلك يلجأون إلى المناقشات الخفية والتعليقات المتسمة بالحذر.

٣. انعدام الصراع الصحي يمثل مشكلة لأنه يرسخ للخلل الوظيفي الثالث للفريق وهو قلة الالتزام . حيث أنه دون التعبير عن آرائهم في ظل مناقشة متحمسة وصريحة، نادراً ما يقتنع أعضاء الفريق بالقرارات رغم أنهم قد يتظاهرون بالموافقة خلال الاجتماعات.

٤. بسبب قلة الالتزام الحقيقي والاقتناع، ينمي أعضاء الفريق تجنب تحمل المسؤولية، وهو الخلل الوظيفي الرابع. فبدون الالتزام بخطة عمل واضحة، كثيراً ما يتردد حتى أكثر الأشخاص تركيزاً في إبداء ملاحظاتهم على التصرفات والسلوكيات الخطأ لزملائهم، والتي يبدو أن لها نتائج عكسية على مصلحة الفريق.

٥. الفشل في تحميل شخص المسؤولية يخلق بيئة تنمي الخلل الوظيفي الخامس وهو عدم الانتباه إلى النتائج، وهو ما يظهر عندما يضع أعضاء الفريق احتياجاتهم (مثل الذات، التقدم الوظيفي أو التقدير) أو حتى احتياجات أقسامهم فوق الأهداف الجماعية للفريق.^(١٨)

^{١٨} () باتريك لينسيوني ، أوجه الخلل الخمسة التي تصيب أي فريق ، ترجمة : مكتبة جرير (الرياض : مكتبة جرير، ٢٠١٦م) ، ١٩٣ - ١٩٤ .

ثانياً: مفهوم كلاً من : الأداء الوظيفي والجانب السلوكي وبيئة العمل وخدمات المستفيدين.

- الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمات، وهو القاسم المشترك لاهتمامات علماء الإدارة. كما أنه يعتبر من أكثر المفاهيم شيوعاً واستعمالاً في حقل الاقتصاد وتطوير المنظمات. إلا أنه لم يتم التوصل للإجماع حول مفهوم محدد له، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر الباحثين حول مفهوم الأداء من حيث اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه.

وعلى الرغم من هذا الاختلاف حول مفهوم الأداء، فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها^(١٩).

وهناك من يرى بأن الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يُشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيُقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد^(٢٠).

وهناك من يقول بأن مفهوم الأداء يركز على سلوكيات الموظف داخل وحدة العمل أي على ما يفعله الموظف فقط، دون التطرق على ما ينتجه الموظف أو التركيز على المخرجات الناتجة عن عمل الموظف^(٢١).

^(١٩) طاهر الغالي ، و وائل إدريس ، الإدارة الاستراتيجية منظر منهجي متكامل (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م)، ص ٤٧٧.

^(٢٠) يوسف ، مرجع سابق ، ص ١٩.

^(٢١) نعساني ، إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية (الرياض: مكتبة جرير، ٢٠٢٠ م) ، ص ١٩٦.

ويُعرف الأداء الوظيفي بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد، التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد ، القدرات ، وإدراك الدور والمهام.^(٢٢)

كما تم تعريف الأداء الوظيفي على أنه: (الإنجازات التي يحققها العامل الفرد والنتيجة عن الأنشطة التي يقوم بها لتنفيذ المهام التنظيمية المحددة له بكفاءة وفاعلية، والعمل من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال جميع الأفراد العاملين بها).^(٢٣)

وبناء لما سبق يُعرف الباحث الأداء الوظيفي على أنه الناتج الكلي للجهود والسلوكيات الذي من خلالها يقوم الموظف بالمشاركة في تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة التي يعمل بها وفق الموارد المتاحة والأنظمة والإجراءات المتبعة.

ويتم تقييم الأداء الوظيفي للفرد من خلال نتائج تلك الجهود والسلوكيات، باستخدام مقاييس متدرجة تظهر مستويات كفاءة وجودة تلك النتائج. حيث يظهر تقييم الأداء الوظيفي للفرد على سبيل المثال على النحو التالي (ممتاز ، جيد جداً، جيد، مرضي، غير مرضي). وهذه المقاييس هي الطريقة المتبعة حالياً لقياس الأداء الوظيفي للموظفين المدنيين العاملين في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.^(٢٤)

- الجانب السلوكي:

يعتبر السلوك الإنساني في غاية التعقيد والتغيير، حيث أن السلوك يتأثر بمستوى مشاعر الشخص وقدراته العقلية، كما يتأثر في البيئة التي يتواجد فيها الموظف وفي الظروف المحيطة به اجتماعياً واقتصادياً وأمنياً.

^(٢٢) () آمال شمس، الأداء البشري في الإدارة المحلية، (عمان : مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع ، ٢٠١٨م)، ص ٥٢.

^(٢٣) () ناهد الحربي، مرجع سابق، ص ٢١.

^(٢٤) () وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ، الدليل الإرشادي لللائحة تقييم الأداء الوظيفي (١٤٤٠هـ)، ص ١٢.

ويُعرف مفهوم السلوك بأنه " كل ما يقوم به الإنسان سواء من تصرفات يستخدم فيها أعضائه وجوارحه وحواسه ويسمى (سلوك ظاهري)، وكذلك طريقته في التفكير وحل المشكلات، كما أن مشاعره وأحاسيسه والكيفية التي تتحرك بها تلك المشاعر ليست إلا سلوكاً ويسمى (سلوك باطني). (٢٥)

ويُعرف أيضاً السلوك الإنساني بأنه يبدو في تصرفات ظاهرة (أفعال، حركات، أقوال، إيماءات)، كما يتخذ صوراً غير ظاهرة (وجهة نظر، آراء غير معلنة، تحيزات، تفضيلات، رغبات مكبوتة ..). (٢٦)

وهناك من يقول بأن سلوكيات العمل هي التفكير والتصرف الايجابي المناسب في الموقف المناسب ووسيلة لتحديد السلوك والقيم اتجاه بيئة العمل. (٢٧)

ويعرف الباحث الجانب السلوكي بأنه الجانب الذي يتحدث عن القدرات العقلية والمعرفية، والصفات الشخصية والمهارات، والمشاعر، التي تؤثر في تصرفات ونشاط العاملين في المنظمات عند أداء أعمالهم، سواء كانت تلك القدرات ظاهرة أو غير ظاهرة كالإدراك والتصور والعصف الذهني أو كالشعور بالحماس والسعادة تجاه نشاط معين. بمعنى أنه الجانب الذي يتحدث عن "سلوك العاملين بالمنظمة".

- بيئة العمل:

الحديث عن مفهوم بيئة العمل واسع ويتجاوز مفهوم التنظيم نفسه، ويُعرف أحمد زكي بدوي البيئة بأنها "المجال الذي تحدث فيه الإثارة والتفاعل لكل وحدة حيه. أو هي كل ما يحيط بالإنسان (أو المنظمة) من طبيعة ومجتمعات بشرية ونظم اجتماعية وعلاقات شخصية". كما يمكن تعريفها بأنها " الإطار الذي تعمل أو توجد فيه المنظمة الاجتماعية. (٢٨)

^{٢٥} () نخبه من هيئة تدريس كلية الآداب والعلوم الإنسانية ، مهارات السلوك الإنساني (جدة:مركز النشر العملي جامعة الملك عبدالعزيز، ١٤٤٠هـ)، ص

١٧.

^{٢٦} () السلمي ، مرجع سابق ، ص ٩٦.

^{٢٧} () نسرین الشامي ، لياقة الأداء الوظيفي (جدة : سبويه للطباعة والنشر والتوزيع، ١٤٣٦هـ)، ط ٥ ، ص ٢٦.

^{٢٨} () محمود العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، ٢٠١٨) ، ص ٣٢٣.

وتنقسم البيئة الى قسمين :بيئة خارجية وهي البيئة التي تحيط بالمنظمة وتؤثر فيها مثل البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية. وبيئة داخلية وهي التي توجد داخل اطار المنظمة والتي يطلق عليها بيئة العمل. وتتألف بيئة العمل من صاحب العمل ومن المواقع أو المحيط التي يعمل بها الموظفين في أنشطة ذات صلة بالعمل أو موجودة كشرط لحصولهم على عمل، وتشمل بيئة العمل المعدات والمواد التي يستخدمها الموظف أثناء عمله.(٢٩)

أقسام بيئة العمل:

تتكون بيئة العمل من الآتي:

١- بيئة العمل المادية: وتشمل الظروف المناخية السائدة في مكان العمل كالتهووية والإضاءة والنظافة وضغط

العمل والضجيج وعدد ساعات العمل وفترات الراحة.

٢- بيئة العمل النفسية والاجتماعية: وتشمل طبيعة المناخ الاجتماعي والروابط الاجتماعية والعلاقات بين

العاملين والصراعات التنظيمية في مكان العمل.(٣٠)

وتشمل البيئة الداخلية للمنظمة أيضاً ما يلي:(٣١)

١. البيئة الفنية أو التقنية: وهي التكنولوجيا التي تعتمد عليها المنظمة في تشغيل نفسها، ويقصد بها:

١. طرق وأساليب العمل.

٢. الآلات والمعدات والأجهزة المستخدمة.

(٢٩) الشامي ، مرجع سابق ، ص ٢٦.

(٣٠) عقيلي ، مرجع سابق ، ٥٦٩ - ٥٧٠.

(٣١) فاروق فليح و السيد عبدالمجيد ، مرجع سابق ، ص ٩٣.

٢. التنظيم الرسمي: ويقصد به الهيكل والوظيفة ويشمل كل من الهيكل والوظيفة قانون المنظمة ولوائحها وتعليماتها التي تحكم علاقات العاملين وقنوات الاتصال وكيفية تقييم أعمالهم والسلطات والمسؤوليات والأدوار والاختصاصات ونوعية الأعمال والخطط والأهداف.
٣. الإدارة: وتعتبر جزء هام لا يتجزأ من التنظيم الرسمي والإدارة هي التي ترسم الخطط والأهداف، وتحكم علاقات الأفراد وتوجه طاقاتهم وتراقب الإدارة ذلك خلال وظائف الإدارة المتعارف عليها، كما تعني التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه والقيادة والرقابة وتقسيم الأداء بما يحقق للمنظمة أهدافها المنشودة.
٤. التنظيم غير الرسمي: وهو عبارة عن شبكة العلاقات الاجتماعية والنفسية والثقافية التي تنشأ بين الأفراد العاملين في المنظمة، وتتميز هذه العلاقات أنها يمكن أن تكون داخل المنظمة وخارجها.

- خدمات المستفيدين:

تعريف خدمة المستفيدين:

هي مجموعة الأنشطة التي تتفاعل من خلالها المنظمات مع المستفيدين عن طريق الاتصال المباشر أو غير المباشر بهدف الحصول على رضاهم والمحافظة عليهم، وتحقيق الميزة التنافسية خلال ثلاثة مراحل (ما قبل تقديم الخدمة، أثناء تقديم الخدمة، وما بعد تقديم الخدمة).^(٣٢)

وتُعرف العناية بالمستفيد بأنها تعني مجموعة من التصرفات البشرية والمادية التي تعتمد على مقدم الخدمة بشكل مباشر، ومن ثم يؤدي القيام بها إلى إشباع المستفيد وتحقيق درجة عالية من الرضا عن الخدمة التي تلقاها وعن مقدم الخدمة أيضاً ومن مظاهر العناية بالمستفيد:

^(٣٢) () نجلاء خواجي ، مرجع سابق ، ص ٩٦.

- الإعلان عن الخدمات.
- أن يجد المستفيد الخدمة التي يتوقعها.
- التعامل الراقي وتوفير كافة وسائل الراحة عند تقديم الخدمة.
- حسن الاستقبال والتوديع.
- الإشباع الإيجابي لحاجات المستفيد الحالية والمستقبلية.^(٣٣)

الدراسات السابقة:

١- دراسة مكاوي فريدة و مقراش فوزية، ٢٠٢٠م:

وجاءت هذه الدراسة بعنوان: " أثر فرق العمل في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية الجزائرية". وهدفت هذه الدراسة للتعرف على فرق العمل الفعالة ومدى مساهمتها في تحسين الأداء البشري وأبعاده المتمثلة في أداء المهمة. وقد تم استخدام المنهج الاستقرائي في هذه الدراسة ، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في أربع مؤسسات صناعية جزائرية على مستوى ولاية جيجل، وبلغ عدد العينة (٢١٧) مفردة. وقد جاءت أهم نتائجها على النحو التالي:

- ١- تعد فرق العمل أسلوباً إدارياً واعداداً لإدارة الأداء البشري في المؤسسات الجزائرية.
- ٢- تساهم فرق العمل في تحسين الأداء البشري من خلال تحقيق المتطلبات الوظيفية والسياقية.
- ٣- اظهرت الدراسة وجود سلوكيات عمل غير مرغوب فيها كالتسكع الاجتماعي والانسحاب من العمل، وهو ما يرجح فرضية أن التعويض الاجتماعي مع مرور الوقت قد يزيد من درجة التسكع الاجتماعي بين أعضاء الفريق.

^{٣٣} () المرجع السابق، ص ٩٢.

وكانت هذه الدراسة ذات علاقة وثيقة بالدراسة الحالية كونها تبحث في مجال دور فرق العمل في تحسين الأداء الكوادر البشرية.

٢- دراسة عمر مصطفى محمد، هه لآت سعيد محمد صالح، جمال احمد كريم ٢٠٢٠م:

جاءت هذه الدراسة بعنوان "إدارة فرق العمل ودورها في فعالية المنظمة". وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد علاقة الارتباط والأثر الذي تحدثه إدارة فرق العمل والفعالية التنظيمية لدى المدراء والموظفين في شركة آسيا سيل. وطبقت على عينة عددها (٤٥) فرداً ، وظهرت نتائج الدراسة التالي:

١. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين فرق العمل والفعالية التنظيمية.
٢. هناك علاقة إثر ذات دلالة معنوية لفرق العمل في الفعالية التنظيمية وابعادها، حيث اظهر ذلك الأثر الى ان موارد النظام كان لها تأثير ايجابي أكبر من خلال فرق العمل مقارنة بالابعاد الأخرى.
٣. قلة اهتمام المنظمة بتوضيح أهداف المؤسسة لكل العاملين.
٤. إن هذه المنظمة مدار البحث لا تمنح العاملين المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامهم.
٥. إن هناك أثر ايجابي نسبياً لإبعاد إدارة فرق العمل على متغير الفعالية التنظيمية في ضوء الابعاد المدروسة مما يؤكد إن أسلوب فرق العمل وإداراتها الفعالة من التوجهات الإدارية الحديثة التي تستهدف الى تحسين الأداء ورفع مستوى الانتاجية وتحقيق الفعالية التنظيمية كأحد مؤشرات الأداء المؤسسي.

وترتبط هذه الدراسة بالدراسة الحالية ارتباطاً وثيقاً لسعيها في معرفة دور فرق العمل في تحسين الأداء وفعالية المنظمة.

٣- دراسة م. حسين يونس و م. باحث دعاء، ٢٠١٩م:

جاءت هذه الدراسة بعنوان "فريق العمل وأثره في الإنتاجية في إدارة مؤسسات الدولة الكبيرة".

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أفضل نموذج لبناء فرق العمل من خلال توسيع دائرة التعاون بين الأفراد العاملين من ذوي الاختصاصات المختلفة في المساهمة في صناعة القرارات داخل المؤسسة أو المنظمة للوصول إلى المستوى المطلوب من الإنتاجية، وتحقيق أعلى درجات الجودة في العمل والإنتاجية. وطُبقت هذه الدراسة على عينة عددها (٦٢) فرداً من معظم أقسام رئاسة جامعة البصرة، وقد جاءت نتائج هذه الدراسة على النحو التالي:

١. إن فريق العمل الجيد غالباً ما يقدم الحلول والنتائج الممتازة ويعالج عدداً كبيراً من المشاكل، وهذا يكون له نسبة كبيرة في تحسين كل ما يعيق المنتجات.

٢. رغبة فرق العمل في إظهار مستوى عالٍ في التعاون مع الإدارة العليا ومع بقية الأقسام الوظيفية في المنظمة.

٣. غالباً ما يقدم فريق العمل حلول التقليل من نسبة الهدر في المواد والوقت والفائض وتلف المنتجات وهذه لها دور أساسي في عملية الإنتاج.

٤. يعبر فريق العمل عن شعورهم بالرضا عن الإدارة العليا، لأنها تحترم وتقدر عمل الفريق وإنجازاته وتدعمه وبالتالي ينعكس هذا على التزام أعضاء الفريق في أداء واجباتهم وتحسين وتطوير منتجاتهم.

٥. لا بد أن يكون هناك عدالة ومساواة بين الجهد المبذول من فريق العمل والمكافآت خاصة فيما يتعلق في تحسين جودة المنتج ورفع مستوى الإنتاجية.

وارتبطت هذه الدراسة بعلاقة وثيقة بالدراسة الحالية كونها تبحث في مجال دور فرق العمل في تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجية المنظمات.

٤- دراسة د. راشد بن مسلط الشريف، ٢٠١٨م:

وقد جاءت هذه الدراسة بعنوان "تقييم تأثير تمكين فرق العمل على تحسين مستوى الأداء لتحقيق رؤية

المملكة لعام ٢٠٣٠".

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير تمكين فرق العمل على تحسين أداء الموظفين في المنظمات العامة السعودية. وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في المنظمات العامة بمدينة الرياض والتي يبلغ عددها (٢٤) منظمة، وقد اختيرت عينة عشوائية بسيطة تتكون من (٣٠٠٠) موظف وموظفة، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٢٤١٢) استبانة، وقد جاءت نتائج هذه الدراسة على النحو التالي:

١. أن المستوى العام لتمكين فرق العمل في المنظمات التي شملتها الدراسة ليس بالمستوى المأمول.
 ٢. أن مستوى التمكين لفرق العمل في المنظمات يرتبط بمستواهم التعليمي وعدد دورات التدريب
 ٣. أن مستوى التمكين للفرق في المنظمات ينخفض مع زيادة مدة الخدمة والترقي للوظائف القيادية.
 ٤. اتضح من التحليل أن الخصائص الديمغرافية المعتمدة لهذه الدراسة وهي الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التدريب، نوع الوظيفة جميعها لها تأثير على مستوى رضا أفراد الفريق عن مستوى تمكين الفريق في المنظمات المشمولة بالدراسة.
 ٥. تبين أن مستوى تمكين فريق العمل له تأثير كبير على مستوى أداء الفريق بمختلف مؤشرات: الفاعلية والثقة والرضى لأعضاء الفريق.
- وترتبط هذه الدراسة بالدراسة الحالية ارتباطاً وثيقاً كونها تبحث في تأثير فرق العمل على تحسين مستوى الأداء بشكل عام.

٥- دراسة أ. جيجف زكية ، ٢٠١٨م :

جاءت هذه الدراسة بعنوان "أثر فرق العمل ومرونة الاتصالات في اندماج العاملين". وهدفت الدراسة الى معرفة أثر فرق العمل ومرونة الاتصالات في اندماج العاملين بمؤسسة Géant Electronics ، وقد تم استخدام منهج البحث الميداني على عينة حجمها (٤٣) فرد تمثل ٢٦,٧٠% من حجم مجتمع الدراسة، وجاءت نتائج هذه الدراسة كالتالي :

١. المؤسسة محل الدراسة تتبنى أسلوب فرق العمل في إدارة نشاطاتها بشكل مرتفع.
 ٢. يوجد مرونة في انتقال المعلومات وسهولة الاتصال بين الأشخاص.
 ٣. الافراد العاملين بمؤسسة لطفي الكترونيكس يشعرون بالاندماج في مؤسستهم.
 ٤. تركز المؤسسة على فرق العمل أكثر من تركيزها على مرونة الاتصال.
 ٥. سياسة المؤسسة في تبني فرق العمل وجعل الاتصالات مرنة نفسها اتجاه كل العاملين على اختلاف مؤهلهم العلمي ومركزهم الوظيفي وخبرتهم، حيث لا يوجد فروقات في تقديراتهم.
 ٦. فرق العمل أكثر تأثير من مرونة الاتصالات في اندماج العاملين.
- وترتبط هذه الدراسة بعلاقة مباشرة بالدراسة الحالية، كونهما ترتبطان في بحث أثر ودور فرق العمل على العاملين.

٦- دراسة د. سميرة عبدالصمد و أ. سهام العقون، ٢٠١٧م:

- وكانت الدراسة بعنوان "فرق العمل عالية الأداء ودورها في تحسين الأداء وتعزيز تنافسية المنظمات".
- وقد هدفت هذه الدراسة " والتي كانت مبنية على دراسة اعدتها "Oxford economics" بعنوان (القوى العاملة في ٢٠٢٠) وتتضمن بأن دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا MENA تفتقر الى فرق عمل مرتفعة الأداء " الى إبراز أهمية ودور فرق العمل عالية الأداء، وجاءت نتائجها على النحو التالي:
١. إن الاهتمام بمفهوم أداء فرق العمل يعتبر من الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تحظى بقدر كبير من الاهتمام، حيث يتم تحقيق عدة من الأهداف من خلال دراسة منها (مساعدة الإدارات في إجراء مراجعة تقييمه شاملة ، وإنشاء قاعدة معلوماتية تستخدم في وضع السياسات والخطط الاستراتيجية ، ومعرفة وتحديد نقاط الضعف بالمنظمة وتقاديتها).

٢. أن فرق العمل هي العمود الفقري لحياة العمل العصرية التي تساعد على تطوير كل شيء بالمنظمات.
٣. أن فرق العمل وخاصة تلك العالية الأداء لها مكانة واضحة في التأثير على أداء ونجاح المنظمات.

٤. أن العالم في تنافس شديد وتغيير وتحول كبيرين فهل نحن على استعداد لدخول ميدان المنافسة.

وهذه الدراسة ذات علاقة مباشرة بالدراسة الحالية، كونهما تتناولان موضوع دور فرق العمل في تحسين الأداء، باستثناء عدم تطبيقها على عينة محددة كونها مبنية على دراسة أخرى.

٧- دراسة عطاالله بشير نويقة، ٢٠١٤م:

وهذه الدراسة بعنوان: "أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى تمكين فرق العمل في جامعة الطائف وأثر ذلك في تحقيق التميز التنظيمي. وقد تم استخدام المنهج البحثي الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة فرق العمل المشكلة في جامعة

الطائف (فرع الحوية)، وبلغت عينة الدراسة (١١٠) مفردة، وجاءت أهم نتائجها كالتالي :

١. وجود أثر ايجابي لتمكين فرق العمل في تعزيز أبعاد التميز التنظيمي.

٢. وجود مستوى مرتفع لتمكين فرق العمل والتميز التنظيمي.

٣. بينت الدراسة ان الموظفين التنفيذيين من أكثر الفئات تقديراً لمستوى تمكين فرق العمل ، وذلك نظراً

لشعورهم بالدافعية نتيجة مشاركتهم في اتخاذ القرارات ورسم السياسات.

وترتبط هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في ايضاح الأثر الايجابي لفريق العمل ، إلا أنها ركزت على أثر فريق

العمل على البعد التنظيمي.

منهجية الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من الموظفين العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة وعددهم (١٨٠١) موظف.

عينة الدراسة:

حجم عينة هذا البحث تبلغ (٢٤١) مفردة تقريباً.

أداة الدراسة:

استخدم الباحث (الاستبانة) لتغطية الجانب الميداني من هذه الدراسة كأداة لجمع البيانات.

محددات الدراسة:

نظراً لما تمر به المملكة والعالم بصورة عامة من قيود بسبب تفشي وباء كورونا (Covid ١٩) واجه الباحث صعوبات منعه من الاستفادة من بعض مصادر البيانات مثل (المقابلة، والملاحظة).

أداة الدراسة :

استخدام الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات، وذلك نظراً لمناسبتها لأهداف الدراسة، ومنهجها، ومجتمعها، وللإجابة على تساؤلاتها. وقد عمد الباحث إلى التالي:

(١) بناء أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدبيات، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفي ضوء معطيات وتساؤلات الدراسة وأهدافها تم بناء الأداة (الاستبانة)، وتكونت في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء. وفيما يلي عرض لكيفية بنائها، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها، وثباتها:

١- القسم الأول: يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي يود الباحث

جمعها من أفراد عينة الدراسة، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة، والتعهد باستخدامها لأغراض

البحث العلمي فقط.

- ٢- القسم الثاني: يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في: (الجنس- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة - المسمى الوظيفي - المرتبة).
- ٣- القسم الثالث: ويتكون من (٣٠) عبارة، موزعة على ستة محاور أساسية، والجدول (٣-١) يوضح عدد عبارات الاستبانة، وكيفية توزيعها على المحاور.

جدول (٣-١) محاور الاستبانة وعباراتها

عدد العبارات	المحور
5	اتجاهات مجتمع البحث نحو بناء وقيادة فرق العمل
5	اتجاهات مجتمع البحث نحو أثر فرق العمل على تحسين الأداء
5	العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتطوير الجانب السلوكي للعاملين
5	العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتطوير الأداء الوظيفي
5	العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين بيئة العمل
5	العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين
٣٠ عبارة	الاستبانة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات أفراد عينة الدراسة، وفق درجات الموافقة التالية: (أوافق بشدة - أوافق - لأدري/محايد - لا أوافق - لا أوافق بشدة). ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كمياً، بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة، وفقاً للتالي: أوافق بشدة (٥) درجات، أوافق (٤) درجات، لا أدري / محايد (٣) درجات، لا أوافق (٢) درجتان، لا أوافق بشدة (١) درجة واحدة.

ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى ($5 - 1 = 4$)، ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس ($4 \div 5 = 0.80$)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1)؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٣-٢) تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات)

م	الفئة	حدود الفئة	
		من	إلى
1	أوافق بشدة	4.21	5.00
2	أوافق	3.41	4.20
3	لا أدري / محايد	2.61	3.40
4	لا أوافق	1.81	2.60
5	لا أوافق بشدة	1.00	1.80

وتم استخدام طول المدى في الحصول على حكم موضوعي على متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، بعد معالجتها إحصائياً.

(٢) صدق أداة الدراسة:

يُعرف صدق أداة الدراسة بأنه "درجة دقة أداة جمع البيانات في قياس الغرض المصمم من أجله"^(٣٤)، بمعنى أن صدق أداة الدراسة (الاستبانة) يعني أنه تم التأكد من أنها تقيس جميع ما أعدت له، كما يقصد به أن أداة

^(٣٤) (المزجاني، الوجيز في أدوات جمع البيانات للبحث العلمي، مرجع سابق، ص ١٤٧.
٢٦٤٢

الدراسة قد اشتملت على كل العناصر التي تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال التالي:

١- الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

يُعرف الصدق الظاهري لأداة الدراسة بأنه "ما يعكس حقيقة الأداة المصممة للقياس ظاهرياً"^(٣٥)، حيث يُعد أحد أنواع الصدق التي يعتمد عليها في القياس. وللتعرف على مدى الصدق الظاهري للاستبانة، والتأكد من أنها تقيس ما وضعت لقياسه، قام الباحث بعرضها في صياغتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة تدريس كلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبدالعزيز، وقد طُلب من السادة المحكمين تقييم جودة الاستبانة، من حيث قدرتها على قياس ما أُعدت له، والحكم على ملاءمتها لأهداف الدراسة من خلال تحديد وضوح العبارات، وانتمائها للمحور، وأهميتها، وسلامتها لغوياً. وتفضلوا مشكورين بإبداء الملاحظات والمقترحات حول محتويات الاستبانة، وعلى ضوء ذلك تم إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، ومن ثم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية (ملحق رقم ١).

٢- صدق الاتساق الداخلي للأداة (الصدق البياني) :

قام الباحث بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (٢٤) موظف من موظفي الإمارة، وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)، للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات المحور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وتوضح الجداول التالية معاملات الارتباط:

الجدول رقم (٣-٣) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور

^(٣٥) () المرجع السابق.

(المحور الأول)			
اتجاهات مجتمع البحث نحو بناء وقيادة فرق العمل			
رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد
1	0.831**	4	0.682**
2	0.826**	5	0.189
3	0.791**	—	—

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدول (٣-٣) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه عدا العبارة رقم (٥) كانت غير دالة.

الجدول رقم (٣-٤) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور

(المحور الثاني)			
اتجاهات مجتمع البحث نحو أثر فرق العمل على تحسين الأداء			
رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد
1	0.369	4	0.569**
2	0.458*	5	0.596**
3	0.702**	—	—

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ فأقل

يتضح من الجدول (٣-٤) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل و (٠,٠٥) فأقل، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني ، ومناسبتها لقياس ما أُعدت لقياسه عدا العبارة رقم (١) كانت غير دالة.

الجدول رقم (٣-٥) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور

(المحور الثالث)			
العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتطوير الجانب السلوكي للعاملين			
رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد
1	0.565**	4	0.750**
2	0.740**	5	0.767**
3	0.452*	-	-

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ فأقل

يتضح من الجدول (٣-٥) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل و (٠,٠٥) فأقل، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثالث ، ومناسبتها لقياس ما أُعدت لقياسه.

الجدول رقم (٣-٦) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الرابع مع الدرجة الكلية للمحور

(المحور الرابع)			
العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتطوير الأداء الوظيفي			
معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة
0.690**	4	0.737**	1
0.487*	5	0.751**	2
—	—	0.669**	3

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ فأقل

يتضح من الجدول (٣-٦) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل و (٠,٠٥) فأقل، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الرابع، ومناسبتها لقياس ما أُعدت لقياسه.

الجدول رقم (٣-٧) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الخامس مع الدرجة الكلية للمحور

(المحور الخامس)			
العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين بيئة العمل			
معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة
0.716**	4	0.658**	1
0.777**	5	0.771**	2
—	—	0.912**	3

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدول (٣-٧) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الخامس، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

الجدول رقم (٣-٨) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور السادس مع الدرجة الكلية للمحور

(المحور السادس)			
العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين			
رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد
1	0.449*	4	0.690**
2	0.229	5	0.623**
3	0.767**	-	-

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ فأقل

يتضح من الجدول (٣-٨) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل و (٠,٠٥) فأقل، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور السادس، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه عدا العبارة رقم (٢) كانت غير دالة.

تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient) للتعرف على درجة ارتباط

كل محور من المحاور بالدرجة الكلية للاستبانة وتوضح الجداول التالية معاملات الارتباط:

الجدول رقم (٩-٣) معاملات ارتباط بيرسون للمحاور مع الدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط بالاستبانة	المحور
0.576**	اتجاهات مجتمع البحث نحو بناء وقيادة فرق العمل
0.606**	اتجاهات مجتمع البحث نحو أثر فرق العمل على تحسين الأداء
0.680**	العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتطوير الجانب السلوكي للعاملين
0.690**	العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتطوير الأداء الوظيفي
0.714**	العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين بيئة العمل
0.665**	العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدول (٩-٣) أن قيم معامل ارتباط كل محور مع الاستبانة موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى

الدلالة (٠,٠١) فأقل، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين المحاور، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه .

٣) ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ)

(Cronbach's Alpha (α))، ويوضح الجدول رقم (٨) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور

الاستبانة.

جدول رقم (١٠-٣) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	ثبات المحور
اتجاهات مجتمع البحث نحو بناء وقيادة فرق العمل	5	0.693
اتجاهات مجتمع البحث نحو أثر فرق العمل على تحسين الأداء	5	0.245
العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتطوير الجانب السلوكي للعاملين	5	0.613
العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتطوير الأداء الوظيفي	5	0.666
العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين بيئة العمل	5	0.829
العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين	5	0.224
الثبات العام	30	0.815

يتضح من الجدول رقم (٣-١٠) أن معامل الثبات العام عالٍ حيث بلغ (٠,٨١٥)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

٣-١-٦: أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

١- التكرارات، والنسب المئوية؛ للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

٢- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean"؛ وذلك للتعرف على متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحاور، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

٣- المتوسط الحسابي "Mean"؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

٤- الانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات، وانخفض تشتتها.

نتائج الدراسة:

توصلت هذه الدراسة إلى عددٍ من النتائج، والتي من أبرزها التالي:

إجابة السؤال الأول: ما اتجاهات مجتمع البحث نحو بناء وقيادة فرق العمل؟

- أفراد عينة الدراسة موافقون على اتجاهات مجتمع البحث نحو بناء وقيادة فرق العمل.

- أفراد عينة الدراسة موافقون على أربعة من اتجاهات مجتمع البحث نحو بناء وقيادة فرق العمل تتمثل في:

- ١ - تتوفر كوادر بشرية قادرة على قيادة فرق العمل بمهارة عالية.
 - ٢ - يتم تدريب الموظفين على طريقة ومنهجية تشكيل فرق العمل.
 - ٣ - يوجد تنوع في خبرات ومهارات وقدرات اعضاء فرق العمل الحالية.
 - ٤ - هناك تشجيع للإدارات على أتباع أسلوب فرق العمل.
- أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم حول واحدة من اتجاهات مجتمع البحث نحو بناء وقيادة فرق العمل تتمثل في: " المديرين الذين عملت معهم لا يهتمون بمقترحات اعضاء الفريق".
- إجابة السؤال الثاني: ما اتجاهات مجتمع البحث نحو أثر فرق العمل على تحسين الأداء؟
- أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على اتجاهات مجتمع البحث نحو أثر فرق العمل على تحسين الأداء.
 - أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أربعة من اتجاهات مجتمع البحث نحو أثر فرق العمل على تحسين الأداء تتمثل في:
- ١ - العمل الجماعي يساعد الموظفين على اكتساب مهارات جديدة.
 - ٢ - العمل الجماعي يساعد في تحسين الأداء والقدرات المعرفية للموظفين.
 - ٣ - استخدام أسلوب فرق العمل يحسن جودة العمل والانتاجية.
 - ٤ - سبق وان شاركت وعملت ضمن فريق عمل.
- أفراد عينة الدراسة محايدون حول واحدة من اتجاهات مجتمع البحث نحو أثر فرق العمل على تحسين الأداء تتمثل في: " انجاز المهام بشكل فردي أفضل من أنجاز المهام مع فريق عمل".
- إجابة السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتطوير الجانب السلوكي للعاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة؟

- أفراد عينة الدراسة موافقون على العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتطوير الجانب السلوكي للعاملين.

- أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على ثلاثة من عبارات العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتطوير الجانب السلوكي للعاملين تتمثل في:

١ - تبادل الموظفين للأفكار والآراء ضمن فريق العمل يساعد في تقريب وجهات النظر.

٢ - اتطلع للعمل الجماعي لكي اشارك زملائي واستفيد من خبراتهم.

٣ - العمل الجماعي يقوي العلاقات الاجتماعية ويحد من الخلافات.

- أفراد عينة الدراسة موافقون على واحدة من عبارات العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتطوير الجانب السلوكي للعاملين تتمثل في: "بعض الموظفين لا يبذل أي مجهود عند العمل مع الفريق".

- أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم حول واحدة من عبارات العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتطوير الجانب السلوكي للعاملين تتمثل في: "يتسبب العمل الجماعي في صراعات وخلافات بين الموظفين".

إجابة السؤال الرابع: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة؟

- أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتطوير الأداء الوظيفي.

- أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على خمسة من عبارات العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتطوير الأداء الوظيفي تتمثل في:

١ - العمل الجماعي يحفز الموظفين ويساعدهم على اظهار مهاراتهم.

- ٢ - فريق العمل يطور قدرات الموظفين ويساعدهم على الأبداع.
 - ٣ - العمل ضمن فريق العمل يساعد الموظف في تحقيق الأهداف المطلوبة منه في المدة الزمنية المطلوبة.
 - ٤ - العمل ضمن فريق عمل يشعر الموظف بالمسؤولية والأهمية.
 - ٥ - أعضاء فرق العمل يشاركون في اتخاذ القرارات.
- إجابة السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين بيئة العمل في إمارة منطقة المدينة المنورة؟
- أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين بيئة العمل.
 - أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أربعة من عبارات العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين بيئة العمل تتمثل في:
- ١ - أسلوب فرق العمل يحسن من أداء الموظفين ويطور بيئة العمل.
 - ٢ - يتبادل الموظفون أثناء العمل الجماعي الأفكار والآراء لتطوير بيئة العمل وحل المشكلات.
 - ٣ - إنجاز الإدارات التي تعتمد على العمل الجماعي أفضل من الإدارات الأخرى التي لا تعتمد على أسلوب فرق العمل.
 - ٤ - أسلوب فرق العمل ينظم العمل ويقضي على العشوائية.
- أفراد عينة الدراسة موافقون على واحدة من عبارات العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين بيئة العمل تتمثل في: "ممارسة العمل الجماعي ضمن فرق العمل يخلق بيئة عمل صحية خالية من المشاحنات والمشاكل بين الموظفين".

إجابة السؤال السادس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين في إمارة منطقة المدينة المنورة؟

- أفراد عينة الدراسة موافقون على العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين.

- أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أربعة من عبارات العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين تتمثل في:

١- تقديم الخدمة في شكل جماعي يساعد في تطوير الأفكار لتحسين الخدمة.

٢- تساعد فرق العمل في سرعة معالجة شكاوى المستفيدين.

٣- العمل الجماعي ينقل صورة وانطباع جيد للمستفيدين أكثر مما ينقلها العمل الفردي.

٤- الخدمات التي تقدمها فرق العمل تحظى برضى المستفيدين.

- أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم حول واحدة من عبارات العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين تتمثل في: "ترتفع شكاوى المستفيدين أثناء تقديم الخدمات بشكل جماعي".

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الباحث يوصي بما يلي:

١. العمل على تهيئة بيئة العمل التي تدعم ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل داخل كافة الوكالات والإدارات بالإمارة.

٢. أهمية أن تقوم القيادات العليا في الإمارة بحث الإدارات على تفعيل دور فرق العمل لخلق بيئة تساعد على تبادل الأفكار والخبرات وتقوية الروابط الاجتماعية بين الموظفين.
٣. ضرورة قيام إدارة الموارد البشرية بنشر ثقافة فرق العمل بين المديرين والعاملين، وأن يتم اطلاعهم على دور فرق العمل الفعال في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف.
٤. توجيه المديرين بالتخلي عن الفكر التقليدي الذي يرسخ العمل الفردي ويتسبب في ضعف أداء الموظفين وتدني مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين.
٥. تشجيع المديرين على تكوين فرق العمل والاهتمام بمقترحات الأعضاء وتحفيزهم من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات.
٦. إعادة تأهيل وتدريب الكوادر البشرية بالإمارة على فهم الطريقة الصحيحة لمنهجية لعمل وبناء وتكوين فرق العمل وحل مشاكلها.
٧. ربط الحوافز والمكافآت بمستوى أداء فرق العمل لخلق ثقافة تنافسية تحفز على الأبداع والابتكار.
٨. إجراء تقويم مستمر لواقع ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل في الإمارة.
٩. أن يكون هناك اهتمام ومتابعة واطلاع بشكل دوري من قبل الإدارات العليا بالإمارة على إنجازات فرق العمل، والعمل على تحفيزها.
١٠. العمل على تأهيل وتدريب الكوادر البشرية المؤهلة بالإمارة لقيادة فرق العمل على طرق قيادة فرق العمل والإمام بمنهجية بنائها وتكوينها.

قائمة المراجع

- أبو النصر ، مدحت (٢٠١٤م) فرق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة ، ط٢ ، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- إدموندسون ، إيمي (٢٠١٦م) العمل الجماعي من أجل الابتكار ، ترجمة: سارة عادل ، مراجعة: مصطفى محمد فؤاد ، القاهرة : مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة.
- جرينبرج ، جيرالد ، و بارون ، روبرت (٢٠٠٩م) إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي و اسماعيل علي بيسوني ، الرياض: دار المريخ.
- خواجي ، نجلاء بنت الحسين إبراهيم (٢٠١٨م) الميسر في تطبيق منهجيات فرق العمل ، الرياض : دار المفردات للنشر والتوزيع.
- ديسلر ، جاري (١٩٨٥م) أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة ، ترجمة: عبدالقادر محمد عبدالقادر ، الرياض : دار المريخ للنشر.
- الرشيد ، صالح بشير (٢٠١٢م) كيف تصنع فريقاً مميزاً ؟ ١٣ خطوة لقيادة فريق مميز ، الكويت : إنجاز العالمية للنشر والتوزيع.
- رضوان ، محمود عبدالفتاح (٢٠١٢م) المدير المتميز وتطوير الأداء الإداري ، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- زيجلار ، زيج (٢٠١٦م) قمة الأداء – كيف تنمي التميز في نفسك والآخرين ، ترجمة: مكتبة جرير ، الرياض : مكتبة جرير.

- السلمي ، علي (١٩٩٧م) إدارة الموارد البشرية ، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- الشامي ، نسرين محمد (١٤٣٦هـ) لياقة الأداء الوظيفي ، ط ٥ ، جدة : سيبويه للطباعة والنشر والتوزيع.
- شمسه ، آمال (٢٠١٨م) الأداء البشري في الإدارة المحلية ، عمان : مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع.
- الصرايرة ، خالد أحمد (٢٠١٠م) التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور بالأمن في الإدارات الجامعية ، عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
- الطائي ، يوسف حليم ، والعبادي ، هاشم فوزي (٢٠١٥م) إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري ، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عقيلي ، عمر بن وصفي (٢٠١٥م) إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، ط ٣ ، عمان : دار وائل.
- العميان ، محمود سليمان (٢٠١٨م) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.
- الغالبي ، طاهر محسن منصور ، و إدريس ، وائل محمد صبحي (٢٠٠٩م) الإدارة الاستراتيجية – منظور منهجي متكامل ، ط ٢ ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الفقهي ، ابراهيم (٢٠٠٩م) العمل الجماعي ، القاهرة: دار أجيال للنشر والتوزيع.
- فليه ، فاروق عبدة ، و عبدالمجيد ، السيد محمد (٢٠١٤م) السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- كاناغا ، كيم ، و إ.كوسلر ، مايكل (٢٠٠٩م) كيف تشكل فريق عمل؟ خمسة مفاتيح لأداء فعال ، ترجمة : مكتبة العبيكان ، الرياض : مكتبة العبيكان.
- اللبدي ، نزار عوني (٢٠١٥م) تنمية الأداء الوظيفي والإداري ، عمان : دار دجله.

- لطفي ، طلعت ابراهيم (٢٠٠٧م) علم اجتماع التنظيم ، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر.
- لينسيوني ، باتريك (٢٠١٦م) أوجه الخلل الخمسة التي تصيب أي فريق ، ترجمة: مكتبة جرير ، الرياض : مكتبة جرير.
- ماکاي ، آنا- لوسيا (٢٠١٨م) طرق التفكير الأربع كيف تؤثر وتحفز وتقود فرقاً عالية الأداء ، ترجمة: مكتبة جرير ، الرياض : مكتبة جرير.
- ماکسويل ، جون سي (٢٠١٨م) ١٧ قانوناً لا يقبل الجدل في العمل الجماعي ، ترجمة : مكتبة جرير ، الرياض : مكتبة جرير.
- ماهر ، أحمد (٢٠٠٤م) إدارة الموارد البشرية ، الاسكندرية : الدار الجامعية.
- المرسومي ، عبدالستار (٢٠١٧م) فريق عمل ناجح خصائصه وأسس بنائه ، دمشق : دار المعراج.
- المزجاني ، أحمد بن داود (١٤٣٨هـ) الوجيز في طرق البحث العلمي، جدة : خوارزم العلمية.
- نعساني ، عبدالمحسن (٢٠٢٠م) إدارة الأداء الوظيفي ، الرياض : مكتبة جرير.
- نورث هاوس ، بيتر ج. (٢٠١٨م) القيادة الإدارية - النظرية والتطبيق ، ترجمة: د. صلاح بن معاذ المعيوف، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- هستر ، الآن (٢٠١٨م) الإدارة تبدأ بك - أكتسب الثقة والنجاح كقائد ومدير ، ترجمة : مكتبة جرير ، الرياض : مكتبة جرير.



المراجع الأجنبية:

- Aldag; R, and Kuzuhara L.(2015) Creating High Performance Team: Applied Straregies and Tools for Managers and Team Members, New York: Routledge taylor & francis group.
- Cook, Sarah (2009) Building a High–Performance Team Proven techniques for effective team working, Ely Cambridgeshire : IT Governance Publishing.