

أثر بناء فرق العمل على كفاءة المنظمة

دراسة تطبيقية على المنظمات الحكومية في مدينة الرياض

إعداد الطلاب

ريوف فايز العتيبي الرقم الجامعي ٢٢٢٠٠١٠٢١

أشواق عبدالرحمن العازمي الرقم الجامعي ٢٢٢٠٠٠٢٥٦

سمية إبراهيم التميمي الرقم الجامعي ٢٢٢٠٠٠٥٥٠

إشراف

د/ وليد عبدالجواد سليمان صديق

د/ الفيصل عبدالحميد محمد حسن

العام الجامعي

١٤٤٥ هـ / ٢٠٢٣ م

Midocean University

College of Management

Department of project management



The impact of building work teams on the efficiency of the organization

An applied study on governmental organizations in the city of Riyadh

Prepared by :

Ruyuf Fayez Alotaibi - 222001021

Ashwag abdulrahman alaazmi - 222000256

Sumayh Ibrahim altamimi - 222000550

Supervisor

Dr. waleed abduljawad suliman seddeeg

Dr. Alfaisal abduljameed muhammed hassan

Year

1445/2023

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
المستخلص	٣
abstract	٤
الفصل الاول: الاطار العام للدراسة	
المقدمة	٧
مشكلة الدراسة	٩
أهمية الدراسة	١٠
أهداف الدراسة	١١
فرضيات الدراسة	١٢
منهج الدراسة	١٣
مصطلحات الدراسة	١٣
الفصل الثاني : الاطار النظري والدراسات السابقة	
أولاً : الاطار النظري	١٦
ثانياً : الدراسات السابقة	٢٥
التعليق على الدراسات السابقة	٣٣
الفصل الثالث إجراءات الدراسة	
اجراءات الدراسة	٣٦
منهج الدراسة	٣٦
مجتمع الدراسة	٣٦
عينة الدراسة	٣٦
أدوات الدراسة	٣٧
الاساليب الاحصائية	٣٩
نتائج الدراسة	٤٨
التوصيات	٤٩
المراجع	٥٠
الملاحق	٥١

المستخلص

تنبع أهمية الدراسة من أهمية كلاً من بناء فرق العمل وأثره على كفاءة المنظمة حيث يتوقع الباحث أن تكون هذه الدراسة إضافة جديدة لحقل الإدارة العامة لمناقشة موضوع فعال في مجال السلوك الإداري الذي هو محور التركيز لدى الباحث في مجال الإدارة العامة . حيث هدفت الدراسة الى الاتي :

هو معرفة أثر بناء فرق العمل على كفاءة المنظمة بالمؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية وتوضيح أهمية فرق العمل للعاملين بالمؤسسات العامة ومدى تأثيره على كفاءة المنظمة حيث بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد وتنمية مهارات الأفراد ، وزيادة مداركهم وتنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين وتنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.

وتوفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات وإعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف و زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة والاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة يحقق كفاءة الأداء.

وقد الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي حيث يقوم بوصف المعلومات التي سوف تحصل عليها من الكتب والمراجع والدراسات المتعلقة بالبحث وسيقوم الباحث بتحليل البيانات التي سيتم الحصول عليها من استمارات الاستبيان وذلك بهدف التوصل إلى نتائج الدراسة .

وكان مجتمع وبينة الدراسة المنظمات الحكومية بمدينة الرياض متمثلة في شركة الكهرباء بالرياض ويتكون من (١٠٠ فرد) وقد تم اختيار العينة من كونهم جزء من هذه الشركة حيث كانت أعدادهم هو (٣٦) موظف .

وتم تحديد العينة باستخدام الأسلوب العمدي حيث تم الاعتماد على خبرة الباحث في هذا المجال لتحديد نسبة أفراد العينة من كل طبقة من مجتمع الدراسة، حتى تضمن الباحث تمثيلها لمختلف الوظائف، حيث تم توزيع ٣٦ استبانة .

١- وكانت نتائج الدراسة توجد علاقة طردية بين تكوين فرق العمل وكفاءة المنظمة ، ومن هنا تثبت صحة الفرضية

٢- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء ومما يؤدي إلى تحسين وتنمية المنظمة.

وأوصت الدراسة :

١- ضرورة التزام مدير المنظمة وقائدها بهذه المنهجية والعمل على توفير البيئة المناسبة والرفع من مهاراته الشخصية والإلمام بمتطلبات النجاح وتوفير الدعم اللازم للموظفين

٢- أن يدرك مدير المنظمة أن التحول من الطرق التقليدية للأداء إلى أسلوب فرق العمل سيواجه بالرفض والممانعة ولذلك من المهم تعلم أساليب إدارة التغيير والإقناع وأساليب إدارة الاجتماعات بفعالية .

٣- إعطاء الفرصة لأعضاء الفريق حتى يعتادوا العمل بالطريقة الجديدة وتوفير كل متطلبات النجاح من حوافز وأدوات العمل الاجتماعي .

Abstract

The importance of the study stems from the importance of both building work teams and its impact on the efficiency of the organization, as the researcher expects that this study will be a new addition to the field of public administration to discuss an effective topic in the field of administrative behavior, which is the focus of the researcher in the field of public administration.

The study aimed to do the following:

It is to know the impact of building work teams on the efficiency of the organization in public institutions in the Kingdom of Saudi Arabia, and to clarify the importance of work teams for employees in public institutions and the extent of its impact on the efficiency of the organization, as it builds a spirit of trust and cooperation among individuals, develops the skills of individuals, increases their awareness, and develops the skills of managers in improving relations within the organization between superiors. and subordinates and developing skills in resolving conflicts and disputes between individuals and groups.

Providing open communication between parts of the organization, which leads to greater transparency and clarity in confronting issues and problems, giving more time to managers to focus on the effectiveness of the organization in the areas of planning and setting goals, increasing the flow of information between parts of the organization, and optimal use of available resources and capabilities to achieve efficient performance.

The researcher in this study used the descriptive and analytical approach, as he describes the information that will be obtained from books, references, and studies related to the research. The researcher will analyze the data that will be obtained from the questionnaire forms with the aim of arriving at the results of the study.

The population and environment of the study were government organizations in the city of Riyadh, represented by the Riyadh Electricity Company, which consisted of (100 individuals). The sample was chosen because they were part of this company, as their number was (36) employees.

The sample was determined using the intentional method, where the researcher's experience in this field was relied upon to determine the proportion of sample members from each class of the study population, so that the researcher ensured its representation of the various female employees, where 36 questionnaires were distributed.

-١The results of the study showed that there is a direct relationship between the formation of work teams and the efficiency of the organization, and hence the validity of the hypothesis is proven

-٢There is a statistically significant relationship between increasing the effectiveness of communications between members and what leads to the improvement and development of the organization.

The study recommended:

-١The need for the organization's manager and leader to adhere to this methodology and work to provide the appropriate environment, raise his personal skills, be familiar with the requirements for success, and provide the necessary support to employees.

-٢The organization's manager must realize that switching from traditional methods of performance to the method of work teams will be met with rejection and resistance. Therefore, it is important to learn methods of change management, persuasion, and methods of managing meetings effectively.

-٣Giving team members the opportunity to become accustomed to working in the new way and providing all the requirements for success, including incentives and social work tools.

الفصل الاول

الاطار العام للدراسة

المقدمة

مشكلة الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

فرضيات الدراسة

منهج الدراسة

مصطلحات الدراسة

المقدمة

لقد أدى التطور في الفكر الإداري إلى شيوع مفاهيم إدارية كثيرة منها : إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات والإدارة الإستراتيجية، وإدارة علاقات العملاء، والتركيز على الكفاءة المحورية، وكذلك إدارة الموارد البشرية وغيرها.

هذا التنوع والشيوع للمفاهيم الإدارية المختلفة أضى يغطي مجمل نشاط المنظمات في العصر الحالي في القطاعين العام والخاص على حد سواء وذلك انطلاقاً من ضرورة التوافق مع البيئة المحيطة لضمان الإستقرار والنمو وصولاً إلى تحقيق رضى العملاء والمجتمع الذي تمارس فيه هذه المنظمات نشاطها ولعل مصدر ذلك كله التغيرات السريعة التي تجتاح العالم وتتأثر به كافة منظمات المجتمع، ومن أهم المتغيرات العالمية من حولنا التطور التقني المتسارع وأهمية دور الأفراد في توظيف هذا التطور لتحقيق التقدم والازدهار ، كما أن الاهتمام في العقدين الأخيرين من القرن الماضي بإدارة الجودة الشاملة تزايد كثيراً وسعت المنظمات للتركيز على العمليات وخلق البيئة التي تساعد على وجود فرق العمل وتؤسس للعمل الجماعي (الدهان، ١٩٩٢: ٨٧).

ولقد أدى تطور الاتصالات وتقنية المعلومات إلى الإسراع في عولمة البيئة وتبرز العولمة كمتغير رئيس في السنوات الأخيرة ساهم في ظهور مصطلحات مثل القرية الكونية، اقتصاد السوق، اقتصاد المعلومات، المنافسة، التغيير، التخصيص، والديمقراطية وغيرها، كل هذه المتغيرات وغيرها تؤكد على أن أحد أهم عوامل النجاح الحاسم للمنظمات هو في توظيف إمكانيات وقدرات الموارد البشرية المتوفرة للمنظمة من خلال تمكينها وتحفيزها للعمل وفقاً لما تراه ملائماً ومتفقاً مع متطلبات واحتياجات العملاء على اعتبار أن العاملين هم أكثر الناس التصاقاً بأعمالهم وهم الأقدر والأجدر على إجراء التحسينات والتعديلات المطلوبة لتتوافق مخرجات المنظمة مع المتطلبات المتغيرة لهؤلاء العملاء والأطراف الأخرى ذات العلاقة في المجتمع.

ومن هنا سعت المنظمات في السنوات الأخيرة إلى بناء فرق عمل مكوّنة من العملاء والموردين والعاملين بالمنظمة انطلاقاً من مبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة حتى يتسنى لها التأكد من نجاح جهودها في تقديم الخدمات والمنتجات التي تحقق رضى العملاء وتمكنها من تحقيق ميزة تنافسية نسبية تجعلها في وضعية أفضل في الصناعة التي تعمل بها.

لم تكن العملية التعليمية في منأى عن تأثيرات التغيرات العالمية المتصارعة حيث سارعت المجتمعات في مختلف بلدان العالم إلى المطالبة بإعادة النظر في مخرجات العملية التعليمية وذلك لتتواءم مع متطلبات المراحل الحالية والمستقبلية ولا يمكن النظر إليها بشكل مختلف عن بقية منظمات المجتمع.

مشكلة الدراسة:

تواجه فرق العمل - على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها- العديد من القضايا والمشكلات التي تتطلب من قياداتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي في هذا الشأن (هيجان، ١٤٢٠: ١).

وقد أجمع كتّاب الإدارة والمديرون اليوم على أن حاجة المنظمات إلى كفاءة المنظمة حاجة ملحة تفرضها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها، في المجتمع بالإضافة إلى الظروف المتغيرة والمعقدة التي تعيشها المنظمات المعاصرة (الدهان، ١٩٩٢: ٨٧).

وتعتبر كفاءة المنظمات أحد المقومات الأساسية في عملية التطوير التنظيمي. فالتطورات التي أفرزها عصر ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي أوجدت مشكلات عدة، منها ما هو نفسي ومنها ما هو تكنولوجي واقتصادي واجتماعي. لذلك كان من المحتم على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التعديلات التي تواكب هذه التطورات وتكون هذه الاستجابة عن طريق الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تمكن المنظمات من مواجهة التحديات والمشكلات (النمر، ١٩٩٢: ٦٢).

على أن تقدير أهمية بناء فرق العمل على المستوى النظري لا يضمن بالضرورة نجاح العمل الإبداعي بالمنظمات لأن هنالك العديد من العوامل التي تؤثر على بناء فرق العمل في هذه المنظمات، ولعل من أهم العوامل المناخ التنظيمي حيث يؤثر المناخ بشكل كبير على كافة أنشطة المنظمات الإدارية ويتمثل هذا التأثير في بناء فرق عمل داخل تلك المنظمة.

ومن هنا وجب على المنظمات التي ترغب الوصول إلى مستويات مرتفعة من الإبداع الإداري أن تبذل جهوداً ملحوظة لتوفير المناخ التنظيمي الملائم والمشجع للإبداع لكي تساعد على استغلال القدرات الإبداعية لدى العاملين الذي ينعكس سلباً على التفكير الإبداعي لدى هؤلاء العاملين (هيجان، ١٤٢٠هـ: ١٠).

ومن هنا يتضح أن فرق العمل هي احد دعائم توفير المناخ التنظيمي للوصول إلى أعلى درجات الكفاءة وهي درجة الإبداع الإداري.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية كلاً من بناء فرق العمل وأثره على كفاءة المنظمة حيث يتوقع الباحث أن تكون هذه الدراسة إضافة جديدة لحقل الإدارة العامة لمناقشة موضوع فعال في مجال السلوك الإداري الذي هو محور التركيز لدى الباحث في مجال الإدارة العامة .

لذلك يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة مرجعاً لهؤلاء الباحثين لإضافتها الجديدة لهذا الحقل من خلال معرفة أثر بناء فرق العمل على كفاءة المنظمة.

وتنبع أهمية الدراسة من الناحية العملية من أهمية المؤسسات العامة التي أنشأتها الدولة للقيام ببعض الأعمال ذات الطبيعة الخاصة والتجارية والتي يصعب تقديمها عن طريق الأجهزة الحكومية التقليدية والتي تحتاج في إدارتها إلى أسلوب خاص أو تجاري وأجهزة مستقلة مالياً وإدارياً في تصرفاتها. كما يحتاج أغلبها إلى بيئة إدارية تساعد على التفكير والتخطيط الاستراتيجي وتحديد الرؤية الواضحة لتحسين خدماتها ومخرجاتها لأنها تتعامل مع منتجات وعملاء وأسواق منافسة فهي أشبه بالقطاع الخاص من القطاع الحكومي.

وهذا كله حتم عليها توفير البيئة المناسبة وغرس القيم التي تشجع على بناء فرق عمل لدى منسوبها لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على المنافسة والصمود أمام المتغيرات المتلاحقة. ومن هنا تأمل الباحثة أن تكون لهذه الدراسة مساهمة فاعلة في الواقع العملي للمؤسسات العامة من خلال إيجاد فرق عمل منظمة، الأمر الذي يعطي المسؤولين القدرة على محاولة غرس القيم المشجعة على التطور وبناء منظمة جيدة ونبذ القيم التي لا تشجعه، إضافة إلى التعرف على خصائص التنظيم الإداري المتوفر لدى العاملين في هذه المؤسسات مما يساعد على تحديد الخصائص التي يلزم تطويرها لدى العاملين للوصول إلى الحد المأمول من كفاءة الموظفين.

أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيس من هذا البحث هو معرفة أثر بناء فرق العمل على كفاءة المنظمة بالمؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية ، أما الأهداف الفرعية فهي كما يلي:

١. توضيح أهمية فرق العمل للعاملين بالمؤسسات العامة ومدى تأثيره على كفاءة المنظمة.
٢. بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
٣. تنمية مهارات الأفراد ، وزيادة مداركهم.
٤. تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
٥. تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.
٦. توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.
٧. إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.
٨. زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.
٩. الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.
١٠. تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة .

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأساسية

البناء الجيد لفرق العمل يؤدي إلى كفاءة المنظمة .

فرضيات فرعية:

١- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين فرق العمل وكفاءة المنظمة .

٢- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء ومما يؤدي إلى تحسين وتنمية المنظمة.

حدود الدراسة :

سوف يسلك الباحث في هذه الدراسة الحدود أو المجالات التالية :

حدود مكانية :

سوف تتم الدراسة في المنظمات الحكومية بالرياض

حدود موضوعية :

حيث اقتصرت الدراسة على بناء فرق العمل وأثره على كفاءة المنظمة (دراسة ميدانية في شركة الكهرباء بمدينة الرياض .

حدود بشرية :

سوف تقتصر الدراسة على المسؤولين الإداريين ممن هم في درجة مدير أو نائب مدير أو مشرف عام ورؤساء الأقسام .

حدود زمنية :

سوف تقتصر الدراسة على الفصل الدراسي الأول لعام ١٤٤٥ هـ / ٢٠٢٣ م .

منهج الدراسة :

سوف يستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي حيث يقوم بوصف المعلومات التي سوف تحصل عليها من الكتب والمراجع والدراسات المتعلقة بالبحث وسيقوم الباحث بتحليل البيانات التي سيتم الحصول عليها من استمارات الاستبيان وذلك بهدف التوصل إلى نتائج الدراسة .

أداة جمع البيانات :

الدراسة النظرية :

سوف يقوم الباحث بالإطلاع على الكتب والدراسات سواء المتوفرة بالمكتبات أو على شبكة المعلومات الدولية المتعلقة بموضوع البحث .

مصطلحات الدراسة:

فرق العمل :

تعرف عملية بناء فرق العمل بأنها خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية، وتعرف أيضاً على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد(الحقباتي، ١٤١٨ :٩).

وينظر إلى أنشطة بناء فرق العمل على أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق والسبل الممكنة.

لذلك فالهدف من بناء فرق العمل هو أن تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة.

المنظمة:

كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معاً (إنتاج + تبادل)، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم و نوع نشاطه (عامر، ، ١٩٩٨، ص ١١).

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

أولاً : الاطار النظري

ثانياً : الدراسات السابقة

مقدمة:

العالم اليوم بجميع مجتمعاته يعيش في دوامة مع التطوير والتغيير وهذا ناتج عن التقدم الهائل في العلوم والتكنولوجيا وما نتج عنه من تغيير اقتصادي واجتماعي وثقافي حتى أصبحنا نعيش في عصر المجتمع الصناعي ومن قبله المجتمع الزراعي.

لقد أصبحنا نعيش في مجتمع المنظمات التي تشكل عنصراً أساسياً في رفاهية المجتمع الحديث، في نفس الوقت أصبحت المنظمات أحد عوامل التغيير في محيط تؤثر وتتأثر به لذا كان على المنظمات الإدارية أن تجد الوسائل والأساليب لتتأقلم وتتكيف مع متطلبات المحيط السريع التغيير وتحاول التأثير فيه ليتوافق مع الاحتياجات المتجددة في التنظيم.

ترتبط عملية التطوير التنظيمي بالأساليب الخاصة بتحسين الفاعلية التنظيمية وترتكز عملية التطوير على أهمية تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية في العمل وعلى أهمية مساعدة الفرد على تنمية وتحسين مكانته داخل وخارج المنظمة.

ويحاول خبراء التطوير التنظيمي الترويج للأفكار التي تفترض أن جميع الأفراد قادرون على تحمل المسؤولية ، وأنه في ظل المنافسة فإن الأفراد يمكنهم أن يقدموا للمنظمة إضافات جديدة وكبيرة (عامر، ١٩٩٨، ص ٢٢).

وتأتي أهمية التطوير من التحديات العديدة والمتنوعة التي تواجه المنظمات الحديثة من التطور التكنولوجي والانفجار المعرفي والتغيرات الاجتماعية ، و أشار احد علماء التطوير التنظيمي ريتشارد بيكهارد أن محيط المنظمات الإدارية أصبح يتسم بالحركة الديناميكية لذا فالمنظمات الجامدة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها، ومن أنشطة التدخل التي تندرج تحت مستوى المجموعة وتهدف إلى زيادة فعالية وقدرات المجموعة، وسيلة بناء الفريق حيث أضحت كثير من منظمات اليوم على قدر كبير من التعقيد حيث أصبح من المستحيل

الاعتماد على الأعمال الفردية والانفرادية في تحقيق أهداف التنظيم أو حل مشاكله، ومن هنا أصبحت وسيلة بناء الفرق من أهم أنشطة التدخل في برامج التطوير التنظيمي وأكثرها شيوعاً.

نشأة وتطور منهجية فرق العمل

لقد أسهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري وأعطت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة دعماً إضافياً للعمل الجماعي المخطط والمدرّس، حيث مثلت فرق العمل أحد المرتكزات التي تقوم عليها هذه المنهجية.^(١)

عرف جابلونسكي إدارة الجودة الشاملة على أنها "استخدام فرق العمل في شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات الكامنة لكافة العاملين في المنظمة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر ويعتبر اليابانيون من أوائل من طبق إدارة الجودة الشاملة، وحلقات الجودة، وفرق العمل وذلك بتأثير جهود د. أدوارد ديمينج.

وكذلك يشار إلى تأثير كل من هنري فايول (١٩٤٩)، وماسلو على الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمات باعتبار أن الطاقة الكامنة للفرد تبقى كامنة ما لم يتم تحريرها وإطلاقها من خلال العمل الجماعي.

وفي تقدم واضح نحو جماعية الإدارة، والإدارة بروح الفريق الواحد، قدم وليام أوشي نظرية Z أو ما يعرف بالنموذج الياباني في الإدارة وذلك في العام ١٩٨١م وأكد هذا النموذج على الاهتمام بالعنصر البشري وإدارة العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة.

كما تم تعريف إدارة الجودة الشاملة عن أنها نمط تعاوني للأداء والإنجاز يعتمد على القدرات والمواهب المشتركة للعاملين من أجل تحسين الإنتاجية والجودة من خلال فرق العمل، ومع التطور المتسارع للتقنية ووسائل الاتصالات، وعولمة الفكر الإداري، وعولمة المنظمات فلا زال الاهتمام بإشراك كافة

(١) أبو بكر، مصطفى و التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٣

العاملين في صناعة النجاح ومنحهم مجاًلاً أوسع من الحرية في العمل والتصرف، وتحمل المسؤولية، والتشجيع على المراقبة الذاتية.

لذلك نستطيع القول أن التحول والتغير الإداري وشيوع المفاهيم الإدارية المتنوعة كان لصالح الاهتمام بالعنصر البشري والاهتمام به كعضو ينتمي إلى فريق عمل يتسم بالتعاون.

مفهوم بناء الفريق :

هناك مجموعة من التعاريف التي تناولت مفهوم بناء الفريق تبعاً لاختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين.

نقلاً عن (السالم، ٢٠٠٥، ص٣٥) عرفه (سميث ورفاقه) بأنه إحدى تقنيات التطوير التنظيمي لتمكين الأفراد من التعاون وتبادل المهارات لإنجاز المهام بصورة فعالة، وهنا ركز التعريف على أن بناء فريق العمل من الأدوات التي تساعد على التطوير والتغيير في المنظمة.

نقلاً عن (السالم، ٢٠٠٥، ص٣٥) عرفه (ليوبتز وديميوز) بأنه منهج طويل الأجل، ويوفر البيانات لإتاحة الفرصة لأعضاء الفريق لتعلم التجريبي من خلال اختيار ودراسة الأهداف والهياكل والقيم التنظيمية وديناميكية الجماعة، بهدف زيادة مهاراتهم في إيجاد فريق عمل كفؤ وناجح، من هذا التعريف نلاحظ أن العالمان اعتبرا بناء فريق العمل، منهج يحتاج إلى دراسة وبحث وتحديد للأهداف، لزيادة المهارات.

نقلاً عن (السالم، ٢٠٠٥، ص٣٦) عرفه (إيفانز) مفهوم بناء فريق العمل بأنه عملية إزالة المعوقات التي تحول دون العمل الجماعي لأداء المهام بصورة فعالة، والتخطيط لكيفية تطوير الأداء الكلي للفريق، ركز هذا التعريف على الصعوبات التي تواجه فريق العمل وتعوق الأداء بشكل جيد.

ويعرفه (العدي، إدارة السلوك التنظيمي، ١٤١٤هـ) بناء الفريق: بأنه يعني تنسيق سلوك أداء جماعة العمل لتحقيق أهداف المنظمة وتنسيق السلوك الجماعي هذا يعني تفهم أفراد جماعات العمل لسلوك بعضهم البعض من حيث الأداء والدوافع والاتجاهات والمواقف والقدرات والتأييد المشترك

والشعور بأن الانجاز بشكل جماعي أكثر من الانجاز الفردي ركز هذا التعريف، على أهمية معرفة أفراد الجماعة ، ومعرفة سلوكهم وتوجهاتهم وتنسيق هذه السلوكيات لتحقيق أهداف المنظمة .

وتوصل الباحثان (د/ نعيم ، رائد) لتعريف بناء الفريق بأنه : إحدى تقنيات التطوير التنظيمي المخططة، التي تقوم على إشراك مجموعه من الأفراد ذوي مهام مترابطة ومهارات متعددة بصورة اختيارية أو إجبارية ضمن فريق عمل طويل أو قصير الأجل، بعدد مناسب من الأعضاء ولدية سلطة بدرجة مناسبة لأداء المهام ومسؤولية جماعية بينهم ولديهم ميل للمشاركة والتعاون وخلق جو مفعم بالثقة المتبادلة ، وذلك بمساعدة مستشار داخلي أو خارجي بغية تحقيق هدف معين من أهداف المنظمة، وركز هذا التعريف، على أهمية اختيار أعضاء فريق العمل بشكل يساعد على التعاون وتبادل الثقة لتحقيق الأهداف كما خطط لها.^(١)

ومن خلال العرض السابق لمفهوم بناء فريق العمل يمكن تعريف بناء الفريق بأنه إحدى الأساليب الهامة لتطوير المنظمة، عن طريق عدد من الأفراد يمثلون مجموعة منظمة ومنسقة ومتعاونة تعمل على تحقيق أهداف المنظمة، وحل مشاكلها بكفاءة أعلى وأسلوب أفضل. أهمية فرق العمل :

- يؤدي العمل بأسلوب الفريق تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية. كما يتيح أسلوب إدارة وبناء فرق العمل بفعالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى (من الأعضاء إلى الإدارة)، ومن أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الأعضاء)، لأن الأفراد يدركون عند العمل بفرق فعالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة.^(٢)

(١) عاشور (أحمد صفر)، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٥.
(٢) أبو بكر، مصطفى و التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، إسكندرية، ٢٠٠٣.

- ومن الفوائد أيضاً أن القرارات يتم اتخاذها في آن واحد، بدلاً من الطرق التقليدية في الإدارة والمتمثلة باتخاذ القرارات بالتتابع، وفي ذلك تأثير كبير على تحقيق السرعة في الإنجاز والاستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والخدمية، ويولد اتخاذ القرارات بهذه الصفة الشعور العالي بالالتزام بهذه القرارات نظراً لمشاركة الأعضاء في اتخاذها.
- كما أن هناك مجموعة من الفوائد التي تترتب على الأخذ بمنهجية فرق العمل منها:
- خلق بيئة عالية التحفيز.
- ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة.
- إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل.
- الحد من الصراعات. الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها.
- مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.
- تشجيع المبادرات.
- وتقديم الاقتراحات.
- مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد.
- استجابة أسرع للمتغيرات البيئية.
- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
- التفويض الفعال من قبل المدراء.
- توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها.
- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء ومما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد.
- اتصال واعي بين كل الأعضاء، يشجع على المناقشة الصريحة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار.
- معرفة جلية بجوانب القوة والضعف لدى الفريق، وإدراك تام للفرص والتهديدات البيئية الخارجية.
- توفر نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي.

- التحضير في التعامل مع الخلافات وتسويتها عن طريق التعاون .
- مناخ عمل مريح وغير رسمي، وبعيد عن التوتر والعداء والرسميات، يتيح للأفراد الاستمتاع بالزمالة والمرافقة .

- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية .

فوائد العمل كفريق :

أهداف بناء فرق العمل تتمثل في الآتي: ^(١)

- ١- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
 - ٢- تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم.
 - ٣- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - ٤- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.
 - ٥- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.
 - ٦- إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.
 - ٧- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.
 - ٨- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.
- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة..

(١) عاشور (أحمد صفر)، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٥.

أهم أسس بناء فريق العمل الفعال :

يعد تكوين الفريق أحد المهام الأساسية لقائده ، حيث ينبغي أن يتأكد من وضوح الأهداف الأساسية للفريق، وفي نفس الوقت توافر الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، كما يجب على القائد أن يكون نزيها في التعامل مع كافة أعضاء الفريق فلا يتحيز لأحدهم على حساب الآخر وهناك ثمة أسس يجب مراعاتها عند الرغبة في بناء فريق فعال أهمها

١- الانفتاح والمقابلة :

إن بناء الفريق الفعال يتطلب التعامل مع علاقات مفتوحة ومواجهة صريحة بين أعضائه لأن نوعية العلاقات والمصارحة منذ البداية تساعد على نجاح مهمة الفريق.

٢- الثقة:

الثقة والتأييد تعتبر صفات ذات قيمة هامة في العلاقات الإنسانية، وهي من الصفات التي تساعد الفريق على العمل بنجاح وفعالية.

٣- التحفيز :

الحافز هو أمر شخصي ويجب على القادة أن يتعرفوا على الدوافع أو الحوافز التي تحرك الموظفين، فبعض الأشخاص يعملون من أجل الحاجات التي تساعد على البقاء بينما البعض الآخر يعملون من أجل الأمان ، والبعض يعمل من أجل الاكتفاء الذاتي أو لأجل شي أكثر عمقا لذا ينبغي على القائد أو الرئيس أن يكون حساسا ليلاحظ حاجات العاملين معه.

٤- الإجراءات الواضحة والمناسبة :

إن الإجراءات الواضحة والأنظمة المناسبة تساعد فريق العمل على أداء مهمته بكفاءة ونجاح ، فالإجراءات والأنظمة تساعد على وضوح الهدف وتسهيل مهمة الفريق.

٥- التعاون وحل الخلافات أو النزاعات:

يمثل التعاون دورا كبيرا في بناء الفريق الفعال كما يساعد على تعزيز الثقة والتأييد بين أعضاء الفريق.

٦- القيادة الإدارية المرغوبة:

يلعب قائد الفريق دوراً مهماً في توجيه نشاط وسلوك الفريق لأداء مهمته وهذا يعتمد على قدرته على المشاركة وتفويض السلطات واستعداداته ودوافعه ومهاراته لأداء المهام.

٧- تعظيم مستويات الأداء:

أن يعمل جميع أعضاء الفريق سوياً من أجل تعظيم مستوى أداء الفريق ، وذلك من خلال منح الأفراد المسؤولية الكاملة عن وظائفهم وتمكينهم منها بالشكل الذي يحسن من نوعية الأعمال التي يؤديونها.

٨- الرقابة:

عندما يبدأ الفريق بتنفيذ مشروعه تكون هناك حاجة إلى نظام مراقبة وذلك للتأكد من تقدمه وفقاً للخطة الموضوعية وتحقيق الهدف النهائي.

أنواع فرق العمل:

تتعدد أنواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي تتكون من أجل تحقيقها، وعندما تشعر المنظمة بالحاجة إلى تشكيل وبناء فريق عمل، فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفريق، ويتأثر نوع فرق العمل لعوامل عدة منها:^(١)

- درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل.
- الفترة الزمنية، واستمرارية عمل الفريق، بمعنى هل سيكون الفريق دائم أم مؤقت؟
- نوع المهمة ودرجة تعقدها.

ومهما تعددت أنماط فرق العمل وتباينت تصنيفاتها فإنها تخدم هدفاً محدداً، ولكل منها خصائصه نذكر منها:

(١) العديلي (ناصر محمد)، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، المؤلف، ١٤١٤ هـ، ١٩٩٣ م.

١- فرق عمل الإدارة العليا.

٢- فرق العمل الوظيفية.

٣- فرق العمل المتعددة الوظائف.

٤- دوائر مراقبة الجودة.

٥- فرق العمل الموجهة ذاتياً.

٦- فرق العمل المدارة ذاتياً.

٧- فرق العمل الافتراضية.

اختيار أعضاء الفريق:

تعد عملية التوفيق بين مهارات أعضاء الفريق وأنواع المهام الواجب أداؤها أحد أسرار القيادة الناجحة لفريق العمل، فإنه يجب أن يضم الفريق أعضاء من مختلف الوظائف التي بالمؤسسة حتى يمكن تقديم العديد من الأفكار والخبرات اللازمة لدراسة مختلف الزوايا المتعلقة بالموضوع.

القيادة وفريق العمل :

القيادة الحكيمة هي التي تكون قادرة على قيادة الآخرين من أجل تحقيق إنجازات متميزة وهذا النوع من القيادة يكون له السبق في فهم الوضع الحالي وما يؤثر فيه من مستجدات وتكون قادرة على فهم ما سيكون عليه المستقبل حيث تنظر إليه بطريقة ذكية وتعمل على تطويقه لخدمة أهدافها.

خصائص قائد فريق العمل :

على القائد أن تكون لديه القدرة على التصور الشامل لإنتاجية الجماعة التي تعقد اجتماعا لانجاز مهمة محددة ومن الأدوات التحليلية (مصفوفة الإنتاجية الذهنية) والتي تعني تلك القدرات الذهنية التي تتوافر لشخص ما والتي تساهم في إنجاز مهمة محددة في أقل وقت وأقل تكاليف.

ومن سمات القائد :

١. المحافظة على صغر المجموعات، حتى يكون هناك فرص أكثر لتكوين علاقات جيدة مع بعضهم وبذلك يزيد تماسك المجموعة .
٢. إيجاد فرص للتفاعل بينهم .
٣. تجنب التنافس داخل المجموعة.
٤. التقليل من تغيير أعضاء الجماعة .
٥. التشجيع على المنافسة مع المجموعات الأخرى.
٦. معاملة المجموعة كأنها فريق .
٧. التخطيط بالمشاورة بين القائد وبين المرؤوسين.
٨. معالجة الصراعات بالمواجهة والفهم.
٩. توفير التدريب والإرشاد اللازمين.
١٠. ينظر إلى الأخطاء على أنها فرص للتعلم وليست فرصاً لتوجيه اللوم أو النقد.
١١. لديه القوة الذاتية للحفاظ على الجماعة والتجاوب مع آمال ورغبات أفرادها.

معوقات بناء فرق العمل:

إن من أهم التحديات التي تواجه المنظمات وفقاً لمفاهيم فرق العمل يتمثل في تحدي ردم الفجوة بين متطلبات المنظمة ومهارات العاملين، والاستخدام الأمثل للتقنيات المتطورة والحرص على الكفاءات الوظيفية المتميزة التي تحقق أهداف المنظمة، ففي المنظمات الناجحة تعتبر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين هي حجر الأساس لنجاح فرق العمل المختلفة ويلعب القائد أو المدير دور مهم في تطوير هذه العلاقة في مناخ من الثقة المتبادلة والاحترام والفهم الشامل لاحتياجات كل من المنظمة والفرد وذلك لخلق بيئة ملائمة لتحقيق أهداف وتوجهات الإدارة العليا للمنظمة وفي نفس اللحظة يتم تحقيق أهداف وتطلعات العاملين .

الإدارة التقليدية للإعمال تجعل القائد أو المدير هو محور التوجهات وإغفال دور الأفراد بشكل أو بآخر مما يتعارض مع واقع اليوم الذي يفرض على القائد / المدير إذا رغب النجاح التخلص من هذه الأساليب التي عفا عليها الزمن ويتسلح بسلاح الثقة والطمأنينة ويفسح المجال لاهتمامات المرؤوسين وأفكارهم ووجهات نظرهم وأن يسعى باستمرار لدفع السلطة إلى أسفل السلم التنظيمي لتمكينهم من أداء أعمالهم لأنهم أكثر إتصافاً بها ويعلمون خفاياها ومتطلبات النجاح بها وكيفية قياسها لذلك يمكن لنا استنتاج العوائق والصعوبات التي تواجه فرق العمل المختلفة في المنظمات وإيضاحها على النحو التالي :

• المعوقات التنظيمية :

١. المعوقات الثقافية : ثقافة المناخ التنظيمي قد يطغى عليها ثقافة الفردية والتنافس والتركيز

على الإنجاز الشخصي ويكون الحديث عن فرق العمل كمفهوم حديث سطحي بعيد كل البعد عن الإلمام بفوائد المفهوم أو وجود الدافع للعمل به . إن إيمان القادة والمدراء (صنع القرارات) بمنهجية فرق العمل كأسلوب إداري يؤدي إلى اعتقادهم بأهميتها وهذا الاعتقاد يخلق الدافع للبحث بجدية عن الفوائد والمنافع ومن ثم تحدد الاحتياجات التي يمكن تحقيقها من خلال فرق العمل المختلفة ، وعلى العكس من ذلك فإن افتقار القادة والمدراء لهذا الأمر يوجد ثقافة تنظيمية تمنع العمل على شكل فرق عمل .

٢. التركيز على إنجاز العمل : بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي والقيام بمهامها بدون النظر إلى العلاقات والمشاعر والاحتياجات الإنسانية للأفراد انطلاقاً من قاعدة " أستطيع أن أعمل " فتنجز الأعمال الموكلة للأفراد إما بشكل جماعي أو بشكل فردي ويصرف النظر عن كل ما من شأنه تحقيق البناء الفعال لفرق العمل .

٣. ضعف التفكير الإستراتيجي : من المعروف إن التفكير الإستراتيجي يؤدي إلى التمييز بين السبب والنتيجة بما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المنظمة والأسباب الرئيسة لها ، كما

يحقق الحصول على أفكار وحلول جديدة بعيدة عن الطرق التقليدية في أداء الأعمال ، وكذلك عدم الخوض في الجانب التنفيذي والتركيز على الجانب الاستراتيجي المهم ومن ثم استخلاص النتائج ومعرفة أثر كل ذلك على الأفراد من خلال دراسة مدى استجابتهم للكثير من القرارات الإدارية التي تتخذ .

ولمزيد من الإيضاح فإن التفكير الإستراتيجي يوفر عامل الوقت ويساعد على تحديد المهارات المطلوبة للمستويات الإدارية المختلفة ليحول دون قيام التحصينات الثقافية المانعة لمنهجية بناء فرق العمل .

٤. الهيكل التنظيمي : عندما يكون هناك هيكل تقليدي ذو تسلسل هرمي واسع وهناك عدد من المراتب مختلفة المستويات وينظر إلى بعض القطاعات بمنظور مختلف يقلل من مكانتها في التنظيم فإن العمل على شكل فريق عمل يكون عملية صعبة جداً وتصبح نشاطات بناء فرق العمل الفعالة غاية في التعقيد .

٥. تؤدي نظم الحوافز والمكافآت التي توجه للجهود الفردية إلى تأثير كبير على عمليات بناء فرق العمل وتعيق تقدمها من خلال التركيز على الفردية وإيجاد التنافس .

• المعوقات الفردية :

١. معتقدات قائد الفريق : تلعب معتقدات قائد الفريق واتجاهاته ومعرفته ومهاراته دوراً هاماً

في عملية بناء الفريق

حيث لا يكفي الإيمان بأهمية فرق العمل لوحده في بناء فرق عمل ذات فعالية عالية حيث يعود بعض القادة إلى العمل الفردي بمجرد التعرض إلى بعض الضغوط ويسعى ليسود رأيه في النهاية على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت والمحافظة على الكفاءة المطلوبة لإنجاز العمل .

٢. المهارات : هناك نوعان من المهارات : المهارات الفنية ومهارات العمل ضمن الفريق فبخصوص المهارة الفنية لأعضاء الفريق من المهم أن تتوافر بشكل كافٍ لأداء المهمة وليس من الضروري أن يكون هناك مجموعة كاملة من المهارات حيث أن أحد فوائد العمل كفريق هي إتاحة الفرصة للأفراد لتعزيز مهاراتهم وتطوير أنفسهم ويشمل التطور المهارات الفنية ومن المهم أن يتوفر في الفريق المهارات الفنية الملائمة ومهارات التفكير الإستراتيجي والمهارات الشخصية .

٣. المكان : الوضع المثالي هو أن يعمل الفريق في مكان واحد وبقدر ما يكون هناك بعدد مكاني بقدر ما يصبح من الصعب بناء فريق عمل فعال وتكون عملية تبادل المعلومات والبيانات ووضع الأهداف عملية مزعجة ومتعبة جداً ويكون التعاون ضعيفاً بين أعضاء الفريق ويمكن للخبرة أن تساعد في تحسين وضع الفريق والحد من مشاعر العزلة غير أن إعادتهم للعمل في مكان واحد سيؤدي إلى زيادة التعاون. ٤. عدد أعضاء الفريق : يتراوح العدد المثالي لأعضاء فرق العمل عادة ما بين ثلاثة إلى ثمانية أفراد وفي بعض الأحيان يصل العدد إلى عشرة أفراد ، مع ملاحظة إن أي زيادة في العدد عن الحد المعقول فإن ذلك يؤدي إلى تخفيض الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة الفعالة في نشاط الفريق والمناقشات أثناء الاجتماعات المتعددة وكذلك فإن أي نقص في العدد سوف يكون من شأنه الإقلال من فعالية وكفاءة الفريق وذلك لانخفاض وقلة الأفكار والرؤى المختلفة المطلوبة للنجاح في أداء المهمة .

ولذلك يمكن القول بأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال بناء فريق فعال إذا كان هذا الفريق سيضم عدداً كبيراً من الأعضاء لأن من شأن ذلك انطباق قانون " تناقص الغلة " على مثل هذا النوع من الفرق ، حيث كلما زاد عدد أعضاء الفريق كلما قل التعاون وقلة الفعالية والفائدة ولن يتحقق العائد والهدف الذي من أجله تم تشكيل الفريق .

ثانياً : الدراسات السابقة:-

١- قام (الشلوي ٢٠٠٥م) بدراسة بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي:

دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، المدنيين والعسكريين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية بالكلية، وكذلك التعرف على

مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبيها، وتحديد علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي.

ولتحقيق هذه الأهداف وزعت الاستبيانات من اجل جمع البيانات (١٩٦) استبانته، تم استرداد

(١٤٧) استبانته أي بنسبة استجابة (٧٥ ٪). وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مستوى الثقافة التنظيمية سائد بدرجة مرتفعة نسبياً.
- أن مستوى الانتماء التنظيمي مرتفع لدى منسوبي الكلية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية وفقاً لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقاً لمتغير طبيعة العمل لصالح العسكريين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقاً لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.
- توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي الكلية من مدنيين وعسكريين.

٢- قام (العوفي، ٢٠٠٥ م) بدراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية، والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي، إضافة إلى الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية، وإلى كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وإلى اثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

ولتحقيق هذه الأهداف وزعت الاستبانات على (٢٠٩) موظف، وقد استرد الباحث (١٦٧) استبانة أي بنسبة استجابة (٧٩,٩٪).

وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة والتحقيق بدرجة متوسطة.
 - يوجد ارتباط موجب وقوي بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي.
 - أن قيم العدل والكفاءة وفرق العمل تؤثر على الالتزام التنظيمي بشكل عام.
 - عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية.
 - عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي.
- ## ٣- قام (العصيمي، ٢٠٠٣ م) بدراسة عن اتجاهات المديرين حول مدى تطبيق مفهوم بناء فريق العمل الفعال في الأجهزة الحكومية المركزية.

وهدفنا الدراسة على :

١. توضيح أهمية فرق العمل للعاملين بالمؤسسات العامة ومدى تأثيره على كفاءة المنظمة.
٢. بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.

٣. تنمية مهارات الأفراد ، وزيادة مداركهم.

٤. تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.

ولتحقيق هذه الأهداف وزعت الاستبانات على (٦٥) موظف، وقد استرد الباحث (١٥) استبانته أي بنسبة استجابة (٨٩,٩٪).

وتوصل العصيمي إلى أن:

١. صفات فريق العمل الفعال تتوفر بنسب متفاوتة لدى أفراد عينته.
٢. وجود بعض معوقات تطبيق مفهوم فريق العمل الفعال كالغموض في أدوار الأفراد والقصور في تدريبهم حول فرق العمل.
٣. هناك تقبل لتطبيق مفهوم فرق العمل الفعال.

وتوصلت الدراسة :-

- ضرورة توضيح دور الأفراد في فريق العمل.
- التأكيد على توفر صفات فريق العمل الفعال لدى أعضاء الفريق وهي تحمل المخاطر.
- المرونة، والالتزام، والحساسية.

اقترحت الدراسة المزيد من الدراسات عن فريق العمل في الأجهزة الحكومية المركزية.

٤-دراسة (جلاد وأبو بكر ،٢٠١٠) بدراسة بعنوان ((اثر البرامج التدريبية التقنية على كفاءة المنظمة في السوق المالي الفلسطيني)) ، وذلك لما تلعبه أسواق رأس المال من دور أساسي في تحقيق النمو الاقتصادي وتوفير السيولة للاستثمارات الجديدة ،وتخفيض من درجت الخطر المالي وتوفير أدوات ماليه تساعد على تكوين الادخار ، وتساهم في رفع كفاءة الإدارات باتجاه زيادة الأرباح وتسريع معادلات النمو الاقتصادي .

وهدفت الدراسة أيضا إلى مناقشة دور التدريب التقني في تنمية العنصر البشري و اثر ذلك على زيادة كفاءة المنظمة في السوق المالي الفلسطيني ، والتعرف على البرامج التدريبية التقنية في السوق المالي الفلسطيني .

هذا وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في السوق المالي في نابلس والغالب عددهم (٦١) موظفا ، حيث قام الدارسون بتطوير استبانته لدراسة وتم توزيعها على عينت الدراسة والتي بلغ حجمها (٢٥) وتم استرجاع (٢٢) استبانته صحيحة ، ثم تم تحليلها إحصائيا والخروج بنتائج التالية :

ـ أن التدريب التقني في السوق يؤدي إلى الاستقرار في العمل

ـ يتم تصميم وإعداد خطة الدورة التدريبية بمشاركة وتعاون المتدربين في السوق المالي.

ـ يوجد دورات تقنيه للموظفين في مؤسسات خارج السوق وفي مؤسسات تأهيل خاصة بعمليات تدريب حديثه .

ـ التدريب التقني في السوق يعطي نتائج ايجابية على تنمية العنصر البشري وزيادة قدرته وكفاءته وخبراته .

ـ أن البرامج التقنية تساعد في تطوير كفاءة الموظفين حيث أن الكفاءة تربطك بعلاقة ايجابية مع التدريب المستمر للموظفين

التعليق على الدراسات :

- لقد تناولت دراسة (الشلوي ٢٠٠٥ م) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، المدنيين والعسكريين".وتوصلت إلى :-

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية وفقا لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقا لمتغير طبيعة العمل لصالح العسكريين.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقا لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.

بينما دراسة (العوفي ٢٠٠٥ م) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي وتوصلت إلى:-
عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية.

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي.
ودراسة (العصيمي ٢٠٠٣ م) بدراسة عن اتجاهات المديرين حول مدى تطبيق مفهوم بناء فريق العمل الفعال في الأجهزة الحكومية المركزية. وتوصلت إلى :-

- ضرورة توضيح دور الأفراد في فريق العمل.
- التأكيد على توفر صفات فريق العمل الفعال لدى أعضاء الفريق وهي تحمل المخاطر.

المرونة، والالتزام، والحساسية.

ودراسة (جلاد وأبو بكر، ٢٠١٠) ((اثر البرامج التدريبية التقنية على كفاءة المنظمة في السوق المالي

الفلسطيني) وتوصلت إلى

يوجد دورات تقنيه للموظفين في مؤسسات خارج السوق وفي مؤسسات تأهيل خاصة بعمليات تدريب

حديثه .

_ التدريب التقني في السوق يعطي نتائج ايجابية على تنمية العنصر البشري وزيادة قدرته وكفاءاته

وخبراته .

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

منهج البحث

مجتمع البحث

عينة البحث

أدوات البحث

الأساليب الإحصائية

نتائج الدراسة

النتائج والتوصيات

المراجع

منهجية الدراسة

تمهيد الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي والذي يحاول وصف (بناء فرق العمل وأثره على كفاءة المنظمة) ويحاول المنهج الوصفي أن يقارن ويفسر ويقيم أملا في التوصل إلى نتائج ذات قيمة تزيد من الاتساق لفريق العمل الواحد

١- متغيرات الدراسة :-

يمكن أن نحدد من خلال هذه الدراسة المتغيرات المستقلة والتابعة

- المتغير المستقل (بناء فرق العمل)
- المتغيرات التابعة (تكوين فرق العمل – زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء)

٢- مجتمع وبيئة الدراسة

مجتمع الدراسة شركة الكهرباء بالرياض ويتكون من (١٠٠ فرد) وقد تم اختيار العينة من كونهم جزء من هذه الشركة حيث كانت أعدادهم هو (٣٦) موظف .

٣- عينة الدراسة

تم تحديد العينة باستخدام الأسلوب العمدي حيث تم الاعتماد على خبرة الباحث في هذا المجال لتحديد نسبة أفراد العينة من كل طبقة من مجتمع الدراسة، حتى تضمن الباحث تمثيلها لمختلف الموظفين، حيث تم توزيع ٣٦ استبانة .

٢- مصادر البيانات

أ- بيانات ثانوية

استخدم الباحث مصادر متنوعة لجمع البيانات ومنها الكتب والمقالات والمراجع النظرية التي تناولت الموضوع وكذلك الإطلاع على الوثائق والتقارير الخاصة بالموضوع، وكذلك أدوات جمع البيانات وتحليلها وأيضا استخدم الباحث مصادر ثانوية ومنها (الاستبانة)، التي سوف يتم التطرق إليها في النتائج من هذا الفصل.

ب- بيانات أولية

وهي البيانات التي تم جمعها عن المشكلة موضوع الدراسة الميدانية، أي أنها بيانات متعلقة بتطبيق بناء فرق العمل وأثره على كفاءة المنظمة .

٣- طرق جمع البيانات

أ- أداة جمع البيانات – الاستبيان

قام الباحث بإعداد استمارة الاستقصاء (استبانة) لجمع البيانات مقسمة إلى ثلاث أجزاء. الجزء الأول عبارة عن معلومات عامة حول البيانات الديموغرافية والتي تضمنت العمر، المؤهل العلمي، والخبرة العملية، عدد السنوات، الجزء الثاني و الثالث من الاستبانة التي تم إعدادها عبارة عن محورين وهما تكوين فرق العمل – زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء ويحتوي كل محور على ثلاث عشر فقرة لكل محور تم تقسيم إجاباتها حسب مقياس ليكرت الخماسي

(١- موافق بشدة ، ٢- موافق ، ٣- محايد ، ٤- غير موافق ، ٥- غير موافق بشدة).

وكانت درجات هذه المستويات ٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١ على الترتيب، وبذلك تأخذ استجابة الفرد سواء بالموافقة أو غير الموافقة، فإذا كانت الدرجة (٣) فإنه يكون حياديا أو غير متأكد نحو الفقرة، وإذا كانت أكبر من (٣) فإن اتجاهاته ايجابية، وإذا كانت أقل من (٣) تكون اتجاهاته سلبية. وتزداد الاتجاهات

الإيجابية كلما زادت القيمة، وتزداد الاتجاهات السلبية كلما قلت القيمة. ولمعرفة اتجاهات افراد العينة يتم حساب المتوسط بالنسبة لجميع أسئلة الدراسة، فإذا كان المتوسط مساويا أو قريبا من (٣) فإن اتجاهات المفحوص تكون حيادية، وإذا كان أكبر من (٣) فإن اتجاهاته ايجابية. أما إذا كان المتوسط أقل من (٣) فإن اتجاهاته سلبية.

٥- الدراسة الميدانية

١. تم توزيع الاستبانة على (٣٦) موظف من مجتمع الدراسة.
٢. استغرق توزيع كامل الاستبيانات والإجابة عليها (١٠) أيام.
٣. بعد قراءة جميع الاستبيانات التي تم جمعها، وجد الباحث أن بعضها يمكن أن يعد غير صالح للدراسة إما:

- لأن البيانات الشخصية غير مذكورة مطلقاً أو ناقصة.
 - أو لأن الإجابة كانت على نمط واحد، فلم تتغير.
 - أو لأن الإجابة متناقضة فتجد أكثر من علامة على بند واحد.
 - أو لأن الإجابة غير كاملة للاستبانة كلها بنسبة ٥٠%.
 - أو لأن بعضهم تركوا الإجابة على الاستبانة فلم يجيبوا على أي بند فيها.
- فأصبحت الاستبيانات الصالحة للدراسة ٣٠ استبانة تمثل نسبة استجابة (٨٥.٧%) من الاستبيانات الموزعة.

٦- طرق تحليل البيانات

أ- اختبارات صدق وثبات أداة الدراسة:-

قامت الباحثة بالتحقق من صدق المحتوى الأداة content validity وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين لتدقيق فقرات الاستبانة ، و أيضا قامت الباحثة بعرض الأداة على مجموعة من المتخصصين في مجال تقييم الأداء .

وقد قامت الباحثة بحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك بحساب معاملات الارتباط لبيرسون بين كل أسئلة الدراسة والمعدل الكلي لمحاور الاستبانة وقد كانت معاملات الارتباط

كما هو موضح في جدول (١) والذي يبين أن معاملات الارتباط المينة دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١) وبذلك يعتبر المقياس صادقا لما وضع لقياسه.

جدول (١)

معاملات الارتباط بين كل محور والمعدل الكلي للاستبانة

م	المحاور	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
١	تكوين فريق العمل وكفاءة المنظمة	٠.٨٧٩	٠.٠١
٢	زيادة فعالية الاتصال بين الأعضاء	٠.٩٠٥	٠.٠١

ويتضح من الجدول (١) أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الداله إحصائيا عند مستوى ٠.٠١

وتوضح أن قيم معامل الارتباط لجميع العبارات بالدرجة الكلية للمحاور تتراوح ما بين موجب (٠.٨٧٩ و ٠.٩٠٥) أي أن علاقة الارتباط تتراوح ما بين عالية إلى عالية جدا، وبما أن جميع قيم الارتباط موجبة

فإن العبارات تسهم إيجابيا في الدرجة الكلية للمقياس، وإجمالا نجد أن المحاور تتمتع بقدر عال من صدق الاتساق الداخلي بما يمكنه من قياس الظاهرة محل الدراسة بقدر عال من الاستقرار.

المحور الأول (تكوين فريق العمل وكفاءة المنظمة) أن قيم معامل الارتباط لجميع العبارات بالدرجة الكلية للبعد (٠.٨٧٩) أي أن علاقة الارتباط تتراوح إلى عالية جدا.

المحور الثاني (زيادة فعالية الاتصال بين الأعضاء) أن قيم معامل الارتباط لجميع العبارات بالدرجة الكلية للبعد (٠.٩٠٥) أي أن علاقة الارتباط تتراوح ما بين فوق عالية إلى عالية جداً.

ب- ثبات الأداة: Reliability

تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معادلة معامل الاتساق الداخلي كرونباخ والتي تعتمد على تباينات أسئلة الاختبار، وتشتط أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط، ولذلك قام الباحث بحساب معامل الثبات لكل الدراسة على إنفراد، ثم قام بحساب معامل ثبات المقياس ككل (٠.٨٥٤) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمجالات الدراسة المختلفة في الجدول التالي (٢)

جدول (٢)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمجالات الدراسة المختلفة

م	المحاور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
١	تكوين فريق العمل وكفاءة المنظمة	١٣	٠.٧٥٠
٢	زيادة فعالية الاتصال بين الأعضاء	١٣	٠.٧٩٦
المجموع		٢٦	٠.٧٧٣

نستنتج من الجدول (٢) أن معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول (٠.٧٥٠) بينما المحور الثاني

(٠.٧٩٦) وبذلك تم التحقق من ثبات المقياس بثقة عالية .

يستنتج مما سبق أن أداة الدراسة أوفت بالشروط للاختبار الجيد، وأنها تفي بأغراض الدراسة.

د- الإحصاء الوصفي

عالج الباحث البيانات التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية إحصائياً، باستخدام البرنامج

الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS ، وتتمثل فيما يلي

الإحصاء الوصفي: كالتوزيعات التكرارية، والنسب المئوية وذلك لدراسة فرضيات الدراسة الرئيسية

لهذا البحث .

حيث تمّ استخدام اختبار Pearson للكشف عن وجود اتفاق ايجابي. لتكوين فريق العمل وأثره

وكفاءة المنظمة .

نتائج الدراسة :-

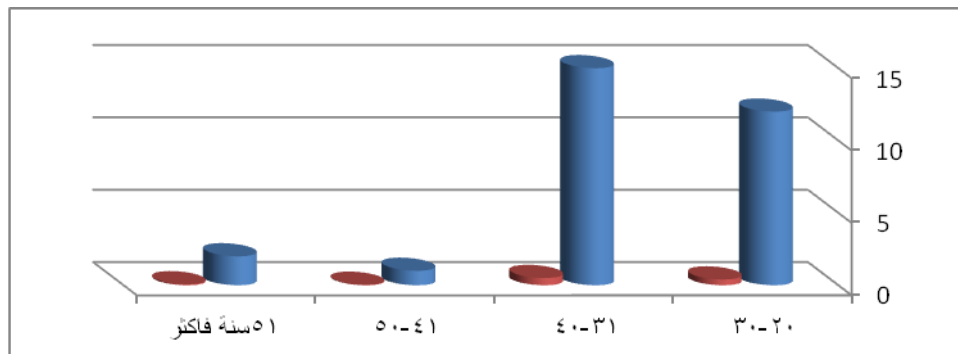
١- النتائج الديموغرافية

أولاً: الوصف الإحصائي للمتغيرات المستقلة :

١- العمر

جدول رقم (٣) : توزيع نسب عينة الدراسة حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة ١٠٠%
٣٠-٢٠	١٢	%٤٠
٤٠-٣١	١٥	%٥٠
٥٠-٤١	١	%٣.٣
٥١ سنة فأكثر	٢	%٦.٧
المجموع	٣٠	%١٠٠



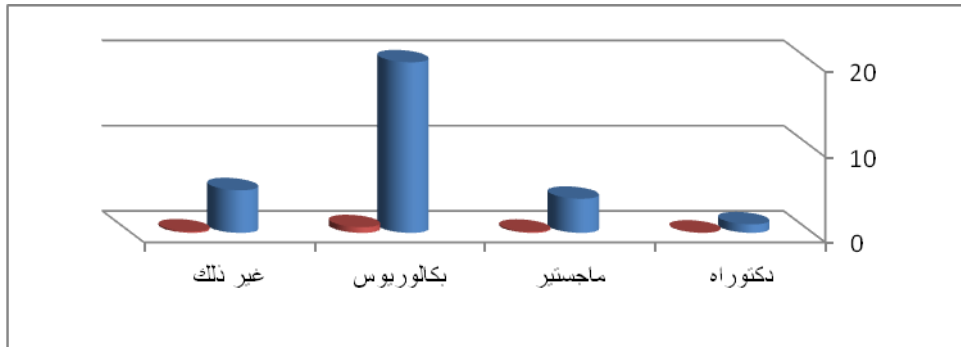
الشكل رقم (١) يوضح نسب عينة الدراسة حسب العمر

من خلال الجدول (٣) والشكل (١) يتضح لنا أن مستويات العمر في الدراسة الحالية بناء فرق العمل وأثره على كفاءة المنظمة بنسبة ٥٠% يكون المستوى العمري ٤٠-٣١ سنة بتكرار ١٥، بينما نسبة ٤٠% من عينة الدراسة يكون المستوى العمري ٣٠-٢٠ سنة بتكرار ١٢، بينما نسبة ٦.٧% من عينة الدراسة يكون المستوى العمري لديهم أكثر من ٥١ بتكرار ٢، بينما نسبة ٣.٣% من عينة الدراسة يكون المستوى العمري لديهم من ٥٠-٤١ سنة بتكرار ١.

٢- المؤهل العلمي (التخصص)

جدول رقم (٤) : توزيع نسب عينة الدراسة حسب المؤهل الأكاديمي.

المؤهل	التكرار	النسبة المئوية (%)
بكالوريوس	١	٣.٣%
دبلوم	٤	١٣.٢%
ثانوي	٢٠	٦٦.٧%
غير ذلك	٥	١٦.٧%
المجموع	٣٠	١٠٠%



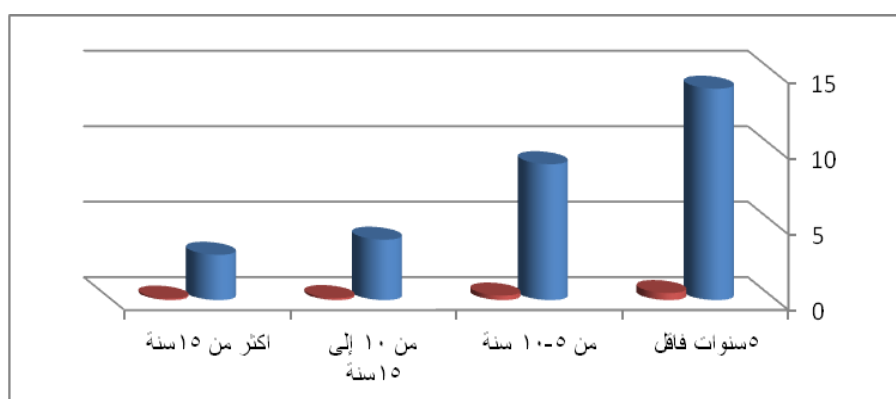
الشكل رقم (٢) يوضح نسب عينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي.

من خلال الجدول (٤) والشكل رقم (٢) يتضح أن المستوى التعليمي وهم ثانوي نسبة ٦٦.٧% بتكرار ٢٠ وهو أعلى نسبة لعينة الدراسة، بينما نجد أن المؤهل العلمي غير ذلك (مؤهلات أخرى) بنسبة ١٦.٧% بتكرار ٥، بينما نجد دبلوم بنسبة ١٣.٢% بتكرار ٤، بينما الحاصلين على بكالوريوس أخرى بنسبة ٣.٣% وبتكرار ١.

٣- عدد سنوات الخبرة :-

الجدول رقم (٥) : توزيع نسب عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
٥ سنوات فأقل	١٤	%٤٦.٧
من ١٠-٥ سنة	٩	%٣٠
من ١٠ إلى ١٥ سنة	٤	%١٣.٣
أكثر من ١٥ سنة	٣	%١٠
المجموع	٣٠	%١٠٠



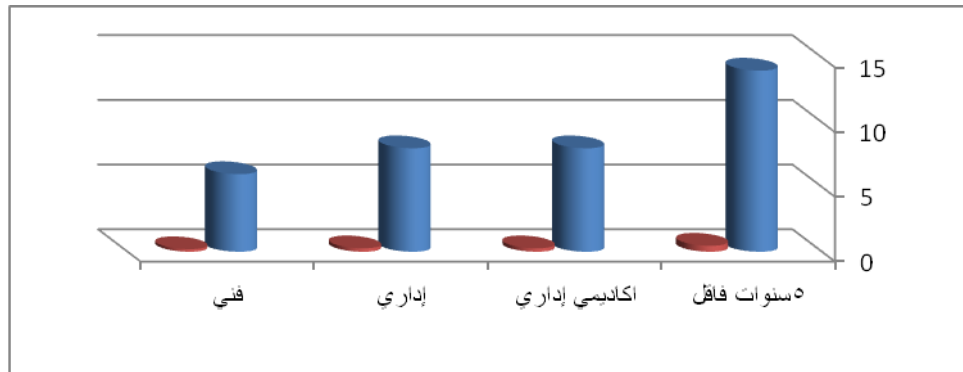
الشكل رقم (٣) يوضح نسب عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

من خلال الجدول رقم (٥) والشكل رقم (٣) يتضح أن سنوات الخبرة من (أقل من ٥ سنوات) أكبر نسبة لعدد ١٤ بنسبة ٤٦.٨% ويلمها (من ١٠-٥ سنوات) لعدد ٩ بنسبة ٣٠% ويلمها من (من ١٥-١٠ سنة) بتكرار ٤ ونسبة ١٣.٣%, بينما أقل نسبة وهي أكثر من ١٥ سنة لعدد ٣ بنسبة ١٠%.

٤- نوع الوظيفة

الجدول رقم (٦) : توزيع نسب عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أكاديمي إداري	٨	٢٦.٧%
إداري	٨	٢٦.٧%
فني	٦	٢٠%
غير ذلك	٨	٢٦.٧%
المجموع	٣٠	١٠٠%



الشكل رقم (٤) يوضح نسب عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

من خلال الجدول رقم (٦) والشكل رقم (٤) يتضح أن نوع الوظيفة لعينة البحث أكاديمي إداري بنسبة ٢٦.٧% وتكرار ٨ بينما نجد أن نوع الوظيفة إداري بنسبة ٢٦.٧% وتكرار ٨ ، بينما نجد أن غير ذلك من الوظائف في فريق العمل بنسبة ٢٦.٧% وتكرار ٨ بينما اقل نسبة وهي فني غير ذلك بنسبة ٢٠% وتكرار ٦.

الفرض الأول:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين فرق العمل وكفاءة المنظمة "

وعليه سوف يتم رفض أو صحة الفرضية من خلال تطبيق كلاً من مقياس (بناء فرق العمل

وأثره على كفاءة المنظمة) على عينة الدراسة وعددهم (٣٠) موظف وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (١) يوضح نتيجة معامل ارتباط بيرسون

المتغيرات	عدد العينة	المتوسط	الانحراف	التباين	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
فرق العمل	٣٠	٨٦.٢٦	١٠.٤	١٩٨.١	٠.٨٧٩	٠.٠١
كفاءة المنظمة		٤٢.٩	٧.٤٤	٥٥.٤٠٣		

يتضح من الجدول السابق أنه بتطبيق مقياس بناء فرق العمل وأثره على كفاءة المنظمة ، كان

المتوسط الحسابي لفرق العمل (٨٦.٢٦) وانحراف معياري (١٠.٤) بينما التباين لديهم (١٩٨.١) بينما

نجد المتوسط الحسابي لكفاءة المنظمة (٤٢.٩) وانحراف معياري (٧.٤٤) بينما التباين لديهم (٥٥.٤) ،

وكانت نتيجة معامل ارتباط بيرسون بين فرق العمل وبين كفاءة المنظمة (ر= ٠.٨٧٩) وهو دال

إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١ %) ، وحيث أن (ر) المحسوبة أكبر من (ر) الجدولية فعليه توجد

علاقة طردية بين تكوين فرق العمل وكفاءة المنظمة ، ومن هنا تثبت صحة الفرضية .

الفرض الثاني:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء ومما يؤدي إلى تحسين وتنمية المنظمة "

وعليه سوف يتم رفض أو صحة الفرضية من خلال تطبيق كل من مقياس (بناء فرق العمل وأثره على كفاءة المنظمة) على عينة الدراسة وعددهم (٣٠) موظف وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (١) يوضح نتيجة معامل ارتباط بيرسون

المتغيرات	عدد العينة	المتوسط	الانحراف	التباين	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
فرق العمل	٣٠	٨٦.٢٦	١٠.٤	١٩٨.١	٠.٩٠٥	٠.٠١
فعالية الاتصالات		٤٣.٣	٨.٣	٦٩.٣		

يتضح من الجدول السابق أنه بتطبيق مقياس بناء فرق العمل واثره على كفاءة المنظمة ، كان المتوسط الحسابي لفرق العمل (٨٦.٢٦) وانحراف معياري (١٠.٤) بينما التباين لديهم (١٩٨.١) بينما نجد المتوسط الحسابي لفعالية الاتصالات (٤٣.٣) وانحراف معياري (٨.٣) بينما التباين لديهم (٦٩.٣) ، وكانت نتيجة معامل ارتباط بيرسون بين فرق العمل وبين فعالية الاتصالات حيث معامل الارتباط بيرسون ($r = ٠.٩٠٥$) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١ %) ، وحيث أن (r) المحسوبة أكبر من (r) الجدولية فعليه توجد علاقة طردية بين فرق العمل وفعالية الاتصالات ومن هنا تثبت صحة الفرضية الثانية .

النتائج والتوصيات

النتائج:

- ٣- من خلال الدراسة تبين أن مستويات العمر بنسبة ٥٠% بين ٣١-٤٠ سنة ،بينما نسبة ٤٠% بين ٢٠-٣٠ سنة، و نسبة ٦.٧% أكثر من ٥١ سنة ، بينما نسبة ٣.٣% العمري ٤١-٥٠ سنة.
- ٤- أن الحاصلين على جامعي نسبة ٦٦.٧% أعلى نسبة،بينما (مؤهلات أخرى) بنسبة ١٦.٧% ، بينما نجد الحاصلين على ماجستير ١٣.٢% ر ٤ ، بينما الحاصلين على دكتوراه بنسبة ٣.٣%.
- ٥- أن سنوات الخبرة من (اقل من ٥ سنوات) أكبر بنسبة ٤٦.٨% ويلمها (من ٥-١٠ سنوات) لعدد بنسبة ٣٠% ويلمها من (من ١٠-١٥ سنة) نسبة ١٣.٣%، بينما أقل نسبة وهي أكثر من ١٥ سنة بنسبة ١٠%.
- ٦- أن وظيفية إداري بنسبة ٢٦.٧% ، بينما غير ذلك من الوظائف بنسبة ٢٦.٧% بينما اقل نسبة وهي فني نسبة ٢٠%.
- ٧- توجد علاقة طردية بين تكوين فرق العمل وكفاءة المنظمة ، ومن هنا تثبت صحة الفرضية
- ٨- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء ومما يؤدي إلى تحسين وتنمية المنظمة.
- ٩- يتم إتاحة الفرص في تعلم مهارات جديدة جراء عملهم المباشر مع الآخرين.
- ١٠- زيادة شعور الموظفين بالمسؤولية حيث أنهم يعملون، ويخططون مع بعضهم، وبما يؤدي إلى خلق إحساس عالي بأهمية مقابلة احتياجات الأفراد داخل وخارج بيئة العمل.
- ١١- تحسين عملية الاتصال داخل وخارج بيئة العمل الواحد.
- ١٢- أداء العمل داخل حديقة المدرسة في جو من الجماعية والحرية، والشعور بالأمن والطمأنينة، وبعيداً عن التنافس الفردي.
- ١٣- تحسين مستوى الخدمة المقدمة من خلال قرارات تعليمية جماعية، ويلتزم بها الموظفون تؤدي إلى نتائج أفضل.

التوصيات

- ٤- ضرورة التزام مدير المنظمة وقائدها بهذه المنهجية والعمل على توفير البيئة المناسبة والرفع من مهاراته الشخصية والإلمام بمتطلبات النجاح وتوفير الدعم اللازم للموظفين
- ٥- أن يدرك مدير المنظمة أن التحول من الطرق التقليدية للأداء إلى أسلوب فرق العمل سيواجه بالرفض والممانعة ولذلك من المهم تعلم أساليب إدارة التغيير والإقناع وأساليب إدارة الاجتماعات بفعالية .
- ٦- إعطاء الفرصة لأعضاء الفريق حتى يعتادوا العمل بالطريقة الجديدة وتوفير كل متطلبات النجاح من حوافز وأدوات العمل الاجتماعي .
- ٧- الاعتناء بالعمل الجماعي والحرص على أن تكون الحوافز جماعية وعدم تشجيع العمل الفردي مهما كانت ضغوط العمل ومتطلبات الإنجاز المحددة سلفاً .
- ٨- وجود الأنظمة والضوابط المعززة للعمل الجماعي ، وكذا تحديد المهام والمسئوليات والنشاطات المختلفة في بيئة العمل على أسس ومعايير تدعم العمل الجماعي .
- ٩- العمل على حسن اختيار أعضاء الفريق لتحقيق الانسجام والتكامل في مهاراتهم وبما يتفق مع متطلبات مهمة الفريق .

المراجع

١. الحقباني، تركي عبد الرحمن. (١٤١٨هـ). أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.
٢. الدهان، أميمه. (١٩٩٢م). نظريات منظمات الأعمال. عمان.
٣. الكبيسي، عامر. (١٩٩٨م). التطور التنظيمي وقضايا معاصرة. الدوحة: دار الشرق للطباعة والنشر.
٤. النمر، سعود محمد. (١٩٩٢م). الإبداع الإداري، دراسة سلوكية. المدير العربي، ع (١١٧).
٥. هيجان، عبد الرحمن أحمد. (١٤٢٠هـ). معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية. مجلة الإدارة العامة، مج (٣٩)، ع (١).
٦. السالم، مؤيد السعيد، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، ط٢، دار وائل للنشر، عمان. ٢٠٠٥.
٧. العديلي (ناصر محمد)، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، المؤلف، ١٤١٤ هـ، ١٩٩٣ م.
٨. عاشور (أحمد صفر)، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٥.

الملاحق

أثر بناء فرق العمل على كفاءة المنظمة

دراسة تطبيقية على المنظمات الحكومية في مدينة الرياض

The impact of building work teams on the efficiency of the
organizationAn applied study on governmental organizations in the city
of Riyadh

إعداد الطلاب

ريوف فايز العتيبي الرقم الجامعي ٢٢٢٠٠١٠٢١

أشواق عبدالرحمن العازمي الرقم الجامعي ٢٢٢٠٠٠٢٥٦

سمية إبراهيم التميمي الرقم الجامعي ٢٢٢٠٠٠٥٥٠

إشراف

د/ وليد عبدالجواد سليمان صديق

د/ الفيصل عبدالحميد محمد حسن

العام الجامعي

١٤٤٥ هـ / ٢٠٢٣ م

بسم الله الرحمن الرحيم

استمارة الاستبيان

السيد / **المحترم**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

أتقدم إلى حضرتكم باستمارة استبيان عن بحث بعنوان ((بناء فرق العمل وأثره على كفاءة المنظمة))

وقد أعدت الباحثة هذه الاستبانة التي تساعد في دعم مادة البحث العلمي وعليه أرجو منكم، الإجابة على الأسئلة المطروحة بأسرع وقت ممكن، علماً بأن الإجابات سوف تكون مصدراً للسرية التامة، ولا يعمل بها سوى في هذه الدراسة البحثية التطبيقية فقط.
الباحثة

أولاً: البيانات الأولية:

١ - العمر :

العمر	الاختيار
٣٠-٢٠	
٤٠-٣١	
٥٠-٤١	
٥١ سنة فأكثر	

٢ - نوع الوظيفة:

نوع الوظيفة	الاختيار
أكاديمي إداري	
إداري	
فني	
غير ذلك	

٣ - المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	الاختيار
دكتوراه	
ماجستير	
بكالوريوس	
غير ذلك	

٤ - سنوات الخبرة :

سنوات الخبرة	الاختيار
أقل من ٥ سنوات	
١٠-٥	
١٥-١٠	
أكثر من ١٥ سنة	

ثانيا : محاور الدراسة :

المحور الأول :

العلاقة بين تكوين فرق العمل وكفاءة المنظمة ؟ الرجاء قراءة هذه العبارات بعناية ووضع علامة (صح) أمام الاختيار المناسب.

رقم الفقرة	الفقرة	درجات الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
١	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة .				
٢	يبدل العاملون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة				
٣	التوسط : إعطاء تقديرات متوسطة لجميع الموظفين رغم وجود اختلافات في أدائهم .				
٤	يتم تحديد الأهداف المستقبلية المشتركة بين المؤسسة والموظف من خلال المقابلة				
٥	يتم ربط الحوافز والمكافآت بنتائج تقييم الأداء .				
٦	ساهم نظام الحوافز في زيادة المواظبة على الدوام الرسمي				
٧	يتم تقييم الأداء بناء على أسس علمية ومعايير واضحة .				
٨	يشجع نظام الحوافز على زيادة المنافسة على الأداء المتميز بين الزملاء في العمل.				
٩	تتصف معايير قياس الأداء بالدقة والتوجيه . تقوم المؤسسة إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين المردود الأدائي للعاملين .				
١٠	يتم تعديل وتطوير نماذج التقييم من فترة لأخرى				
١١	عدم ربط نتيجة التقييم بالمسار الوظيفي للموظف				
١٢	وجود علاقات طيبة مع الزملاء يسدّد نظام التقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقط القوة والضعف لدى العامل.				
١٣	أن يتصف نظام العلاوات بالإنصاف والعدل				

المحور الثاني:

زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء ومما يؤدي إلى تحسين وتنمية المنظمة ؟ الرجاء قراءة هذه العبارات بعناية ووضع علامة (صح) أمام الاختيار المناسب

رقم الفقرة	الفقرة	درجات الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
١	يشعر العاملون في المؤسسة بالاستقرار والأمن الوظيفي				
٢	يقوم الرؤساء بتفويض السلطة للعاملين				
٣	تنمي المؤسسة روح المشاركة بين الموظفين مما يساعد على تحسين وتنمية المنظمة				
٤	تتيح المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية				
٥	تقدم المؤسسة مكافأة وحوافز للعامل المبدع				
٦	يتاح للعاملين فرص مناسبة في اتخاذ القرارات				
٧	يحبذ العاملون في المؤسسة تفويضهم بعض الصلاحيات				
٨	تعمل المؤسسة على روح التقدير والاحترام بين العاملين				
٩	يتم إجراء مقابلة مع ذوي مستويات الأداء الضعيف ومن هم بحاجة إلى التطوير				
١٠	تتوفر لدى العاملين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام				
١١	أن يكون هناك موضوعية في التقييم				
١٢	تقدم المؤسسة مزايا إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل				
١٣	يتم دراسة نتائج تقييم الأداء .				