

عنوان البحث

تأثير العمل كفريق على زيادة الإنتاجية في  
الجهات الحكومية

إعداد الطالب/

جوهرة ذيب بن سفران القحطاني

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

## 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 كافيا لتحقيق طموح تلك المنظمات وأهدافها الاستراتيجية ، نظرا لتكون بيئة العمل من حقل تفاعلي بين الأفراد و الأنظمة ، حيث تحتوي بيئات الأعمال على مهام و وظائف تختلف طبيعتها وطرق تنفيذها ، ويتطلب تنفيذها بالشكل الأمثل دور تكاملي بين مجموعة أفراد تختلف مهاراتهم وقدراتهم المعرفية و خبراتهم 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 مبهرة و رائعة لا يمكن أن تتحقق من خلال العمل الفردي مهما بلغ إنجازاه ، و نظرا 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 تأمل الباحثة أن تسهم في أثار هذا الجانب الإداري البالغ الأهمية .

## مشكلة الدراسة:

إن العمل الجماعي يعزز الإبداع ويوفر الوقت والجهد ويرفع من جودة الأعمال ، لكن التحديات التي تواجه فريق العمل قد تقف عائقاً أمام تحقيق الأهداف المرجوة و من التحديات التي تواجهها فرق العمل ضعف التواصل،

نقص الثقة، والصراعات الداخلية، حجب المعلومات ، انعدام التواصل الفعال ، القيادة الضعيفة ، و غيرها من التحديات مما تؤثر على الأداء .

و قد ركزت الكثير من الدراسات على تبني أساليب إدارية حديثة تبتعد عن الهرمية و التقليدية الى المرونة و المشاركة كتطبيق اسلوب الإدارة بالأهداف و إدارة الجودة الشاملة و غيرها من الأساليب الحديثة ، و منها ماوصت بأهمية توعية القيادات الإدارية في المؤسسات بأهمية و فن إدارة مجموعات العمل ، و حاجتها الى البعد من البيروقراطية و التحول الى انظمة إدارية مفتوحة تسمح بالمشاركة و تعميق المسؤولية الجماعية و الانتماء و المصلحة العامة . [١]

و هناك العديد من الأعراض التي توحى بوجود حاجة ملحة داخل المنظمة للأخذ بمنهجية فرق العمل و من أهم هذه الأعراض : [٢]

- \* إرتفاع مستوى الهدر بالمنظمة .
- \* عدم مطابقة المخرجات لما هو مخطط .
- \* ازدياد الشكاوي و التذمر من الأطراف ذات العلاقة .
- \* إنخفاض الروح المعنوية للأفراد داخل المنظمة .

### أهمية الدراسة:

ترتبط جودة العمل في أي مؤسسة بجودة الحياة في بيئة العمل، ونقصد بها هنا الدرجة التي يستطيع بها أعضاء مؤسسة ما تلبية احتياجاتهم الشخصية من خلال خبرتهم فيها، وينصب التركيز في هذه القضية على كيفية خلق بيئة عمل يعمل فيها الموظفون بشكل تعاوني، تشاركي، ويساهمون في دفع أهداف المؤسسة كي تتحقق. [٣]

وينبغي على الشركات والمؤسسات أن تراعي مشاعر الأفراد العاملين فيها حول كل بعد من أبعاد العمل وظروفه، والاهتمام بالدرجة الأولى بخلق التوازن بين حياة الموظف في العمل ، وجباته خارج العمل ؛ لأن عدم مراعاة هذه

الظروف والأبعاد قد يؤدي إلى التسرب الوظيفي أو التغيب الجزئي وهو من أكبر المخاطر التي تهدد جودة العمل.[٣]

### أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة الى التعريف بموضوع فرق العمل و إبراز أهمية تكوينها في المؤسسات و لفت نظر القائمين على هذه المؤسسات الى أثرها في زيادة إنتاجية العاملين فيها .
- ١- أن يفهم الموظفون أهمية العمل الجماعي ودور الفرق في تحقيق النجاح المؤسسي. [٤]
- ٢- أن يعزز الموظفون مهارات التواصل والتفاعل الفعال داخل الفرق وبين أعضاء الفريق. [٤]
- ٣- أن يطور الموظفون مهارات إدارة الصراعات وحل المشكلات ضمن الفرق. [٤]
- ٤- إدارة الصراعات والتحديات الداخلية في الفرق وتطوير استراتيجيات حل المشكلات. [٤]

### تساؤلات الدراسة :

نستطيع القول بأن الأساس العلمي الصحيح لبناء فرق العمل مبني أولاً على فهم و تحليل الهدف أو المشكله التي بسببها تم إيجاد الفريق ، و من خلال تحليل ذلك الهدف أو تلك المشكله تحليلاً دقيقاً نستطيع بناء الفريق و إختيار أعضائه حسب المهارات و القدرات و الخبرات المطلوبه و من ثم وضع الإجراءات و الضوابط و إيضاح الأدوار لحل هذي المشكله أو لتحقيق ذلك الهدف المنشود ، حيث يعتبر تكوين فرق العمل أمراً ليس سهلاً ، لأنه يتطلب تجميع المزيج الصحيح من المهارات المطلوبه و الأفراد و جعلهم يعملون معاً كفريق واحد ، و تمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل ، يحدث فيها النمو و النضج وصولاً إلى مرحلة التكامل .

لذلك هي عملية تتطور عبر المراحل الأربعة التالية : [٥]

- ١- تشكيل الفريق .
- ٢- مرحلة العصف (الصراع) .
- ٣-مرحلة التعاون .
- ٤-مرحلة الأداء .

### فروض الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية للتحقق من صحة الفرضيات التالية :

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل و تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الموارد البشرية و التنمية الإجتماعية .
- توجد علاقته ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل و تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين في وزارة الموارد البشرية و التنمية الإجتماعية ؟ .
- توجد علاقته ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل و تحسين بيئة العمل في وزارة الموارد البشرية و التنمية الإجتماعية ؟ .
- توجد علاقته ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل و تطوير الجانب السلوكي للعاملين في وزارة الموارد البشرية و التنمية الإجتماعية ؟ .

## الدراسات السابقة:

- ١- فرق العمل و أثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي ، أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده ، جامعة الملك عبدالعزيز بجدة (٢٠١٠م) .
- ٢- دور فريق العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية على موظفي إمارة المدينة المنورة) ، فاهد بن لوبيات صلاح الرشيد ، جامعة الملك عبدالعزيز (٢٠٢١م) .
- ٣- دراسة ميدانية لآراء المديرين حول مدى توفر سمات العمل كفريق في الأجهزة الحكومية لمحافظة الشمال في الأردن ، عبابنة ونصير (١٩٩٨م) .
- ٤- دراسة قياس العوامل المؤثرة على وظائف جماعات العمل في المؤسسات العامة السعودية ، عبدالله الطجم (٢٠٠٠م) .
- ٥- دراسة اتجاهات المديرين حول مدى تطبيق مفهوم بناء فريق العمل الفعال في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض (٢٠٠٣م) .
- ٦- دراسة إدارة فرق العمل ودورها في فعالية المنظمة ، عمر مصطفى محمد، سعيد محمد صالح، جمال احمد كريم (٢٠٢٠م) .

## المنطلقات النظرية للدراسة:

- يعرف العمل الجماعي في إطار فرق العمل بأنه "عمل مترابط يقوم به مجموعة من الأشخاص ، بحيث يقلص كل فرد من اهتماماته و آراءه الشخصية من أجل وحدة و كفاءة الجماعة" .
- و في دراسة لعدد من المنظمات الأمريكية للتعرف على مدى تأثير فريق العمل على الأفراد و الإدارة و المنظمة ككل ، توصلت الدراسة إلى شعور الأطراف الثلاثة بتطورات و تحسينات كان من أهمها : [٦]
- \* ٧٦٪ يرون أن فريق العمل أدى الى تحسين معنويات أفراد الفريق .

- \* ٦٢٪ شعروا بأن فريق العمل أدى الى رفع و تحسين معنويات الإدارة العليا .
- \* ٩٠٪ ذكر بأن فريق العمل أدى الى تحسين الجودة للسلع و الخدمات .
- \* ٨٠٪ أجاب بأن فريق العمل ساهم بشكل بارز و فعال في زيادة الأرباح .
- \* ٨١٪ أجاب بأن فريق العمل أدى الى تحسين واضح في الإنتاجية .

### المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، و الذي يهدف إلى وصف الظواهر و جمع البيانات و تحليلها للوصول إلى استنتاجات دقيقة حول تأثير العمل كفريق على زيادة الإنتاجية في الجهات الحكومية ، سيتم تطبيق الأسس التالية في منهجية البحث:

#### • تحليل الأدبيات :

دراسة و تحليل الأبحاث السابقة و المصادر المتوفرة ذات الصلة بالعمل كفريق و زيادة الإنتاجية .

#### • التحليل الكمي :

استخدام أساليب الإحصاء و التحليل الكمي لتحليل البيانات و النتائج المستخلصة من الدراسة .

#### • التحليل النوعي :

توظيف أساليب البحث النوعي لفهم آراء و التجارب الفردية للمشاركين في الدراسة .

#### طرق البحث :

#### • استطلاعات :

إجراء استطلاعات للموظفين في وزارة الشؤون الإسلامية و الدعوة و الإرشاد حول آرائهم فيما يتعلق بالعمل كفريق و زيادة الإنتاجية .

#### • تحليل البيانات الكمية :

استخدام برامج الإحصاء لتحليل البيانات المجمعة من الاستطلاعات و الدراسات السابقة لإستخلاص النتائج الكمية الملائمة .

#### • تحليل المضمون :

تحليل استطلاع الموظفين لفهم الاتجاهات الرئيسية و المواضيع المهم المتعلقة بالبحث .

#### أدوات الدراسة :

##### إستبيانات :

لجمع بيانات من الموظفين و الموظفات في وزارة الشؤون الإسلامية و الدعوة و الإرشاد .

#### حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية : تتمثل الحدود الموضوعية لهذه الدراسة في التعرف على تأثير العمل كفريق على زيادة الإنتاجية في الجهات الحكومية.

الحدود المكانية : فرع وزارة الشؤون الإسلامية و الدعوة و الإرشاد في محافظة الرين.

الحدود الزمانية : تتحدد الحدود الزمانية لهذه الدراسة خلال العام الجامعي ٢٠٢٥ م .

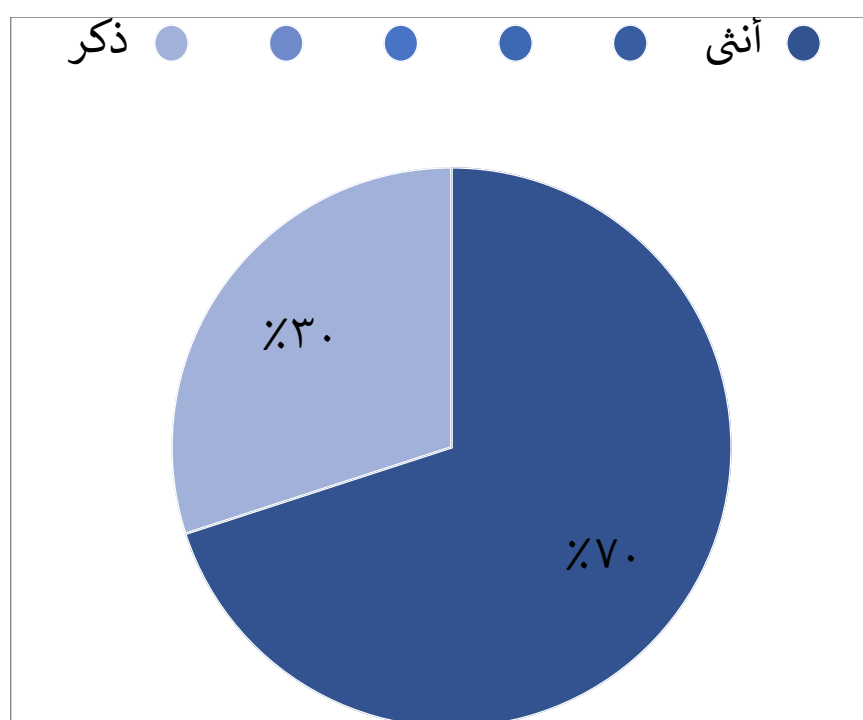
الحدود البشرية : و تمثلت بالموظفين و الموظفات في فرع الوزارة الذي ورد ذكره في الحدود المكانية .

## القسم الأول:

المتغيرات الديموغرافية : (شكل ١ - أ)

| المتغير | العدد | النسبة المئوية (%) |
|---------|-------|--------------------|
| النوع   |       |                    |
| أنثى    | ٧٠    | ٪٧٠                |
| ذكر     | ٣٠    | ٪٣٠                |

شكل (١ - ب)

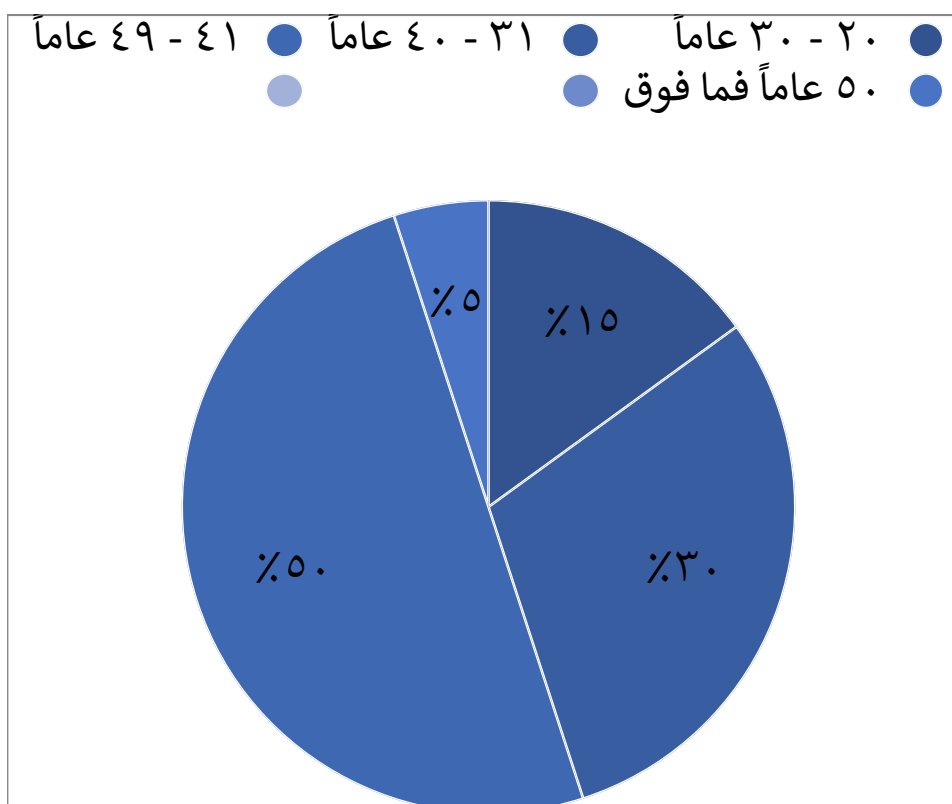


العمر :

شكل رقم (٢ - أ)

| العمر            | العدد | النسبة المئوية (%) |
|------------------|-------|--------------------|
| ٢٠ - ٣٠ عاماً    | ١٥    | ٪١٥                |
| ٣١ - ٤٠ عاماً    | ٥٠    | ٪٥٠                |
| ٤١ - ٤٩ عاماً    | ٣٠    | ٪٣٠                |
| ٥٠ عاماً فما فوق | ٥     | ٪٥                 |

شكل رقم (٢ - ب)

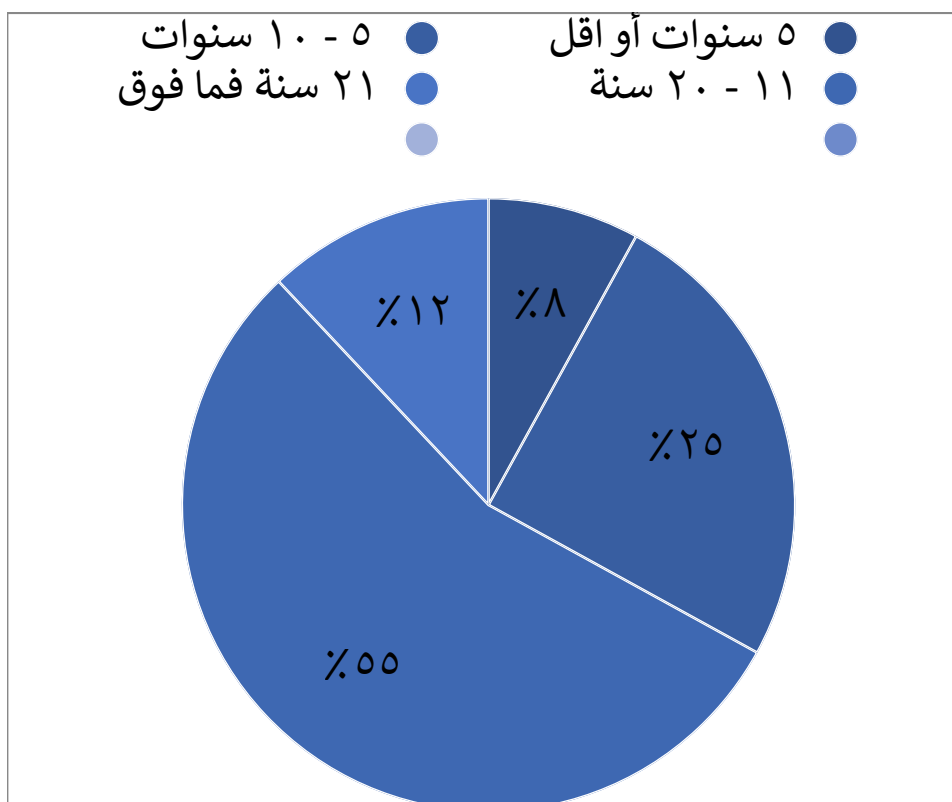


## الخبرات :

شكل رقم (٣-أ)

| عدد السنوات    | العدد | النسبة المئوية (%) |
|----------------|-------|--------------------|
| ٥ سنوات أو اقل | ٨     | ٨%                 |
| ٥ - ١٠ سنوات   | ٢٥    | ٢٥%                |
| ١١ - ٢٠ سنة    | ٥٥    | ٥٥%                |
| ٢١ سنة فما فوق | ١٢    | ١٢%                |

شكل (٣-ب)



## القسم الثاني : أسئلة الإستبيان

### المحور الأول : الإنتاجية في العمل

| العبارة                                                | أوافق بشدة | أوافق | متوسط | أعترض | أعترض بشدة |
|--------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| إنسجام فريق العمل يزيد الإنتاجية                       | ٦٠%        | ٢٥%   | ٥%    | ١٠%   | -          |
| العمل في فريق يساعد في تحقيق أهداف المنظمة             | ٦٠%        | ٣٤%   | ٦%    | -     | -          |
| ممارسة العمل كفريق يؤدي الى إنخفاض الأداء الوظيفي      | ١٠%        | ١٦%   | ١٦%   | ٢٤%   | ٣٤%        |
| لدى فريق العمل كل من الصلاحيات و الموارد لتحقيق المهام | ٣٤%        | ٢٦%   | ٣٠%   | ١٠%   | ٦%         |

## المحور الثاني : دور الإدارة في فرق العمل

| العبارة                                        | أوافق بشدة | أوافق | متوسط | أعترض | أعترض بشدة |
|------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| الإدارة تبني الثقة بين أعضاء الفريق            | ٪٢٠        | ٪٢٢   | ٪٤٠   | ٪١٠   | ٪٨         |
| للإدارة دور كبير في رفع معنويات أعضاء الفريق   | ٪٢٠        | ٪٦٠   | ٪١٠   | ٪٨    | ٪٢         |
| القائد مهمته تسهيل أمور الفريق                 | ٪١٠        | ٪٥٠   | ٪٣٠   | ٪١٠   | -          |
| الإدارة تقلل من إختلاف الآراء بين أعضاء الفريق | ٪٢٠        | ٪٢٧   | ٪٣٠   | ٪١٥   | ٪٨         |

## المحور الثالث : العمل كفريق

| العبارة                                  | أوافق بشدة | أوافق | متوسط | أعترض | أعترض بشدة |
|------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| تتخذ القرارات بناءً على رأي أعضاء الفريق | ٪٤٠        | ٪٢٠   | ٪٢٥   | ٪١٠   | ٪٥         |
| العمل كفريق يؤدي الى تحسين بيئة العمل    | ٪٣٠        | ٪٥٠   | ٪١٢   | ٪٥    | ٪٣         |
| أعضاء الفريق مدربون على العمل الجماعي    | ٪١٢        | ٪١٨   | ٪١٦   | ٪٢٠   | ٪٣٤        |
| أعضاء الفريق يتبادلون الأفكار و المعرفة  | ٪٣٤        | ٪٢٩   | ٪٣٠   | ٪١٠   | ٪٣         |

## النتائج :

بعد تحليل البيانات المستخلصة من الاستبيان ، يمكن إستخلاص النتائج التالية حول تأثير العمل كفريق و زيادة الإنتاجية في الجهات الحكومية :

### ١- المحور الأول : الإنتاجية في فرق العمل :

- أ - إنسجام أعضاء الفريق يزيد من الإنتاجية : أظهر ٦٠٪ من المشاركين (موافقين بشده) أن إنسجام فريق العمل يزيد من الإنتاجية .
- ب - العمل في فريق يزيد من تحقيق أهداف المنظمة : ٩٤٪ من المشاركين يرون أن العمل في فريق يزيد من أهداف المنظمة .
- ج - العمل في فريق يؤدي الى إنخفاض الأداء الوظيفي : ٥٨٪ من المشاركين يتفقون على نفي العبارة .
- د - لدى فريق العمل كل من الصلاحيات و الموارد لتحقيق المهام : ٦٠٪ من المشاركين يشعرون بالصلاحيات و الموارد المعطاة لتحقيق المهام

### ٢- المحور الثاني : الإدارة في فرق العمل :

- أ- الإدارة تبني الثقة بين أعضاء الفريق : ٤٢٪ من المشاركين يتفقون على ان الإدارة تبني الثقة .
- ب- للإدارة دور كبير في رفع معنويات اعضاء الفريق : ٨٠٪ من المشاركين يشعرون ان الادارة ترفع من معنويات الفريق
- ج- قائد الفريق مهمته تسهيل امور الفريق : ٦٠٪ من المشاركين يتفقون أن مهمة قائد الفريق هي تسهيل امور الفريق
- د- الإدارة تقلل إختلاف الاراء بين أعضاء الفريق : ٤٧٪ من المشاركين يتفقون ان الادارة تقلل من اختلاف الآراء

### ٣- المحور الثالث : العمل كفريق :

- أ- تتخذ القرارات بناءً على رأي أعضاء الفريق : ٦٠٪ من المشاركين يتفقون أن القرارات تتخذ بناءً على رأي أعضاء كفريق .
- ب- العمل كفريق يؤدي الى تحسين بيئة العمل : ٨٠٪ من المشاركين يشعرون ان بيئة العمل تتحسن بالعمل في كفريق .
- ج- أعضاء الفريق مدربون على العمل الجماعي : ٣٠٪ من المشاركين موافقين ع ان أعضاء الفريق مدربون على العمل الجماعي .
- د- أعضاء الفريق يتبادلون الأفكار و المعرفة : ٦٣٪ من المشاركين يؤيدون أن أعضاء الفريق يتبادلون الأفكار و المعرفة .

### المراجع:

- [١] أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، (القاهرة: دار المعرفة الجامعية)، ص١
- [٢] جاد الرب عبدالسميع ، "مؤشرات تغييرات الهياكل التنظيمية بالإعتماد على منهجية فرق العمل : دراسة تطبيقية" ، مجلة الدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة .
- [٣] "جودة الحياة في العمل"، مناقشة الإقتصاد
- [٤] دورة مهارات بناء فرق العمل، المركز الإداري و المالي لتدريب
- [٥] يوسف جحيم ، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري ، عمان : دار صفا للنشر و التوزيع ، ص ٢٦٠
- [٦] أمير المرسى شوشة ، "السلوك الإنساني في المنظمات" ، جهاز نشر و توزيع الكتاب الجامعي ، جامعة المنصورة