

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان

أثر فرق العمل على الإنتاجية في التعليم العالي دراسة حالة معهد العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

المشرف	إعداد الطلبة	
د. رحيم ابراهيم	1	بن الساسي محمد
	2	كركوش أيوب

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. ديبش صالح
مشرفا و مقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. رحيم ابراهيم
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. سعدي مفيدة

السنة الجامعية 2024/2023



شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا حتى يبلغ الحمد منتهاه
والصلاة والسلام على أشرف مخلوق أناره الله بنوره واصطفاه
وانطلاقا من باب "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"
أتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذ المشرف "رحيم إبراهيم"
على إرشاداته وتوجيهاته التي لم يبخل بها علينا يوما،
كما أتقدم بجزيل الشكر والعطاء إلى كل يد رافقتنا في هذا العمل
سواء من قريب أو من بعيد
كما لا أنسى أن أشكر جميع الأساتذة والمؤطرين الذين قدموا لنا يد المساعدة وإلى
كل الأساتذة الذين تتلمذنا على أيديهم وأخذنا منهم الكثير.
والشكر موصول كذلك إلى الذين سهروا على تقديم لنا كل الظروف
الملائمة لإنجاز هذا العمل

إهداء

أهدي هذا البحث إلى كل طالب علم يسعى لكسب المعرفة وتزويد رصيده المعرفي العلمي والثقافي،

إلى من ساندتني في صلاتها ودعائها إلى من تشاركني أفراحي وآهاتي.

إلى من سهرت الليالي لتنير دربي إلى نبع العطف والحنان إلى أمي الغالية.

إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة والذي لم يبذل على بأي شيء،

إلى أعظم وأعز رجل في الكون أبي العزيز .

إلى الذين ظفرت بهم كهدية من الأقدار أخوات عرفن معنى الأختة ،

إلى أصدقائي الأعزاء.

وأخص بالذكر زميلي أيوب و إلى كافة أفراد عائلته...

إلى كل هؤلاء أهدي هذا البحث المتواضع على كل المساعدات وإلى كل من كان خير

عون لي في إنجاز هذا البحث .

محمد

إهداء

أحمد الله عز وجل الذي وفقني وأمدني بالقوة والعزيمة لإتمام
هذا البحث والذي الممني الصحة والعافية، فالحمد لله حمدا كثيرا؛
السلام على المصطفى المختار، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المستنير فلقد كان له
الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي

والذي الحبيب، أطال الله في عمره

إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجاش
وراعتني حتى صرت كبير

أمي الغالية، طيب الله ثراها

إلى جميع أساتذتي الكرام ممن لم يتوانوا في مد يد العون

لي

أيوب

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر فرق العمل على الإنتاجية، مسلطين الضوء على أهم المفاهيم المتعلقة بفرق العمل وأهم أنواعها وإبراز أثرها على الإنتاجية من وجهة نظر الموظفين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله، ولتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة استبيان مكونة من محورين، المحور الأول خاص بالبيانات الشخصية، أما المحور الثاني تكون من جزأين هما فرق العمل متناولا أهم أنواعها وأبعاد الإنتاجية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله حيث تم إخضاع 30 استمارة للدراسة بعد أن تم جمع البيانات ومعالجتها في برنامج SPSS توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أبرزها:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $0,05 < \alpha$ بين فرق العمل والإنتاجية في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

كما توصلت إلى جملة من التوصيات كان أبرزها:

تبني فرق العمل للرفع من إنتاجية الإداريين في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الكلمات المفتاحية: فرق العمل، بناء فرق العمل، الإنتاجية.

Abstract

This study aimed to identify the impact of work teams on productivity, highlighting the most important concepts related to work teams and their main types, and emphasizing their effect on productivity from the perspective of employees at the University Center Abdelhafid Boussouf Mila. To achieve the study's objectives, a questionnaire was formulated consisting of two main sections: the first section pertained to personal data, while the second section was divided into two parts: work teams, addressing their main types, and the dimensions of productivity at the University Center Abdelhafid Boussouf Mila.

Thirty forms were subjected to the study after data collection and processing using SPSS software. The study reached several conclusions, the most prominent of which are:

There is a statistically significant relationship at the significance level $\alpha < 0.05$ between work teams and productivity in the Institute of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences.

The study also reached several recommendations, the most prominent of which is adopting work teams to enhance the productivity of administrative staff in the Institute of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences.

Keywords: Work Teams, Team Building, Productivity.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
	شكر و تقدير
	إهداء
	إهداء
	ملخص
I – IV	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال و الجداول
أ – ل	المقدمة
34 – 1	الفصل الأول: فرق العمل
1	تمهيد
14 – 2	المبحث الأول: ماهية فرق العمل
6 – 2	المطلب الأول: مفهوم بناء فرق العمل و خصائصه
10 – 7	المطلب الثاني: أنواع فرق العمل
14 – 10	المطلب الثالث: أهمية و فوائد فرق العمل
22 – 15	المبحث الثاني: بناء فريق العمل
17 – 15	المطلب الأول: مفهوم بناء فرق العمل و مؤشرات الحاجة لبنائه
20 – 17	المطلب الثاني: أسس و مبادئ بناء فريق العمل

22 - 20	المطلب الثالث: مراحل بناء فرق العمل
33 - 23	المبحث الثالث: إدارة فريق العمل
27 - 23	المطلب الأول: تعريف الرقابة الجبائية و أهدافها
29 - 28	المطلب الثاني: أسباب إجراء الرقابة الجبائية و مبادئها
33 - 29	المطلب الثالث: معيقات فريق العمل
34	خلاصة الفصل الأول
63 - 35	الفصل الثاني: الإنتاجية
36	تمهيد
43 - 37	المبحث الأول: ماهية الإنتاجية
38 - 37	المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية
39 - 38	المطلب الثاني: أهمية الإنتاجية و العوامل المحددة لها
42 - 39	المطلب الثالث: الإنتاجية و أسباب انخفاضها
43	المطلب الرابع: المداخل المختلفة لزيادة الإنتاجية
55 - 44	المبحث الثاني: مقاييس الإنتاجية و عملية إدارتها
45 - 44	المطلب الأول: مفهوم قياس الإنتاجية و خصائصه
54 - 45	المطلب الثاني: دور إدارة الإنتاجية
55 - 54	المطلب الثالث: فوائد و صعوبات قياس الإنتاجية
63 - 56	المبحث الثالث: الإنتاجية و العامل البشري

59 – 56	المطلب الأول: مقومات أو معالم العامل البشري في التنظيمات العامة وعلاقتها بالإنتاجية
60 – 59	المطلب الثاني: دو القيادات الإدارية في تطوير وسائل رفع مستوى الإنتاجية المتعلقة بالعامل البشري
61 – 60	المطلب الثالث: العامل البشري و ارتباطه بالأبعاد الأخرى في تنظيم و تأثير ذلك على الإنتاجية
61	المطلب الرابع: أثر فرق العمل على الإنتاجية
63	خلاصة الفصل الثاني
117 – 64	الفصل الثالث: دراسة حالة معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
65	تمهيد
78 – 66	المبحث الأول: تقديم عام حول المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف -ميلة-
68 – 66	المطلب الأول: مفهوم المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف -ميلة- و مهامه
68	المطلب الثاني: الموقع الجغرافي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف -ميلة-
78 – 69	المطلب الثالث: الهيكل الإداري للمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف -ميلة-
88 – 79	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
79	المطلب الأول: تصميم الدراسة
81 – 79	المطلب الثاني: أساليب جمع بيانات الدراسة
88 – 82	المطلب الثالث: صدق و ثبات أداة الدراسة

117 - 89	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية
94 - 89	المطلب الأول: تحليل المتغيرات الشخصية
107 - 94	المطلب الثاني: تحليل فقرات الاستبانة و اختبار فرضيات الدراسة
116 - 108	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
117	خلاصة الفصل الثالث
122- 118	الخاتمة
127 - 123	قائمة المصادر و المراجع
147 - 128	الملاحق

قائمة الجداول و الأشكال

1. قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	التعقيب على الدراسات السابقة	ك
02	نموذج يبين ارتباط القوى البشرية بالأبعاد المختلفة مع وسائل و أساليب معينة لرفع الإنتاجية	61
03	الرصيد الوثائقي من الكتب، قواميس، مذكرات لمكتبات المركز الجامعي	73
04	التكوين البيداغوجي لمعهد العلوم و التكنولوجيا	75
05	التكوين البيداغوجي لمعهد اللغات و الآداب	76
06	التكوين البيداغوجي لمعهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير	77
07	أبعاد الاستبيان و عدد عبارات كل بعد	81
08	نتائج اختبار معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل	83
09	نتائج اختبار معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل و الدرجة الكلية للمحور	83-84
10	نتائج اختبار صدق ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ الكلي للمتغيرين	85
11	نتائج اختبار اختبار ثبات الاستبيان باستعمال التجزئة النصفية	86
12	اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد المتغير المستقل	87
13	اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع	88
14	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	89
15	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	90

91	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	16
92	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	17
93	توزيع عينة الدراسة حسب الصفة الوظيفية	18
95	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الأول	19
97	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الثاني	20
99	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الثالث	21
101	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الرابع	22
104-103	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات المتغير التابع	23
108	نتائج الارتباط الخطي البسيط بين الفرق المدارة ذاتيا والإنتاجية	24
110	نتائج الارتباط الخطي البسيط بين الفرق المتعددة الوظائف والإنتاجية	25
112	نتائج الارتباط الخطي البسيط بين فرق حل المشكلات والإنتاجية	26
114	نتائج الارتباط الخطي البسيط بين الفرق الافتراضية والإنتاجية	27
116 115	نتائج الارتباط الخطي البسيط بين فرق العمل والإنتاجية	28

2. قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	محددات تماسك الفريق و النتائج المترتبة عليها	24
02	تأثيرات تماسك الفريق و معايير أدائه على الإنتاجية	25
03	معوقات فريق العمل	33
04	معوقات فرق العمل	42
05	تطور الإنتاجية	46
06	الهيكل الإداري للمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة	69
07	تمثيل بياني للرصيد الوثائقي للمكتبة	73
08	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	90
09	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	91
10	توزيع عينة الدراسة المؤهل العلمي	92
11	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	93
12	توزيع عينة الدراسة حسب الصفة الوظيفية	94

المقدمة

مقدمة

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

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

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

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

وفي ضوء التطور العالمي في مجال الإدارة أصبح لا بد من أن تتبنى منظمات اليوم ولاسيما منظمات قطاع التعليم العالي مفهوم فرق العمل وتسعى إلى تشكيل وإدارة فرق قادرة على الانجاز والتطور والمشاركة والإبداع في ظل متغيرات وتحديات عالمية لما لهذه الفرق من أثر بالغ في الاستجابة لمتطلبات المحيط المحلي والعالمي لتلك المنظمات.

أولاً: الإشكالية

من خلال ما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

هل توجد علاقة تأثير بين فرق العمل والإنتاجية في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة؟

ثانياً: التساؤلات الفرعية

للإجابة على الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة تأثير بين الفرق المدارة ذاتيا والإنتاجية عند مستوى دلالة معنوي $\alpha < 0.05$ ؟
- هل توجد علاقة تأثير بين الفرق المتعددة الوظائف والإنتاجية عند مستوى دلالة معنوي $\alpha < 0.05$ ؟
- هل توجد علاقة تأثير بين فرق حل المشكلات والإنتاجية عند مستوى دلالة معنوي $\alpha < 0.05$ ؟
- هل توجد علاقة تأثير بين الفرق الافتراضية والإنتاجية عند مستوى دلالة معنوي $\alpha < 0.05$ ؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

قصد معالجة الإشكالية والإجابة على التساؤلات الفرعية يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

• الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha < 0.05$ بين فرق العمل والإنتاجية في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

• الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha > 0.05$ بين فرق العمل المدارة ذاتيا والإنتاجية.

• الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha > 0.05$ بين الفرق متعددة الوظائف والإنتاجية.

• الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha > 0.05$ بين فرق حل المشكلات والإنتاجية.

• الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha > 0.05$ بين الفرق الافتراضية والإنتاجية.

رابعاً: أهمية الدراسة

- اعتبار هذه الدراسة موجهة للطلبة الدارسين في هذا المجال، ومساهمتها في إثراء المكتبة الجامعية.
- توعية المسؤولين في المركز الجامعي بضرورة الاعتماد على فرق العمل باعتبارها أحد الأساليب الحديثة للتعامل مع معطيات العمل اليومية.
- السعي لمعرفة أثر فرق العمل على الإنتاجية.

خامساً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- تقديم دراسة نظرية وميدانية يمكن أن تخدم المسيرين والباحثين.
- تسعى هذه الدراسة إلى التعريف بموضوع فرق العمل وإبراز أهميتها في منظمات التعليم العالي.
- بيان أثر فرق العمل على الإنتاجية في المركز الجامعي ميلة.

سادساً: أسباب اختيار الموضوع

تكمن أسباب اختيار الموضوع في النقاط التالية:

1. أسباب ذاتية: تتمثل في:

- الاهتمام الشخصي بالموضوع.

- تماشي الموضوع مع اختصاص الدراسة.
- إمكانية الاستفادة من نتائجه من طرف المؤسسات.

2. أسباب موضوعية:

- اعتبار فرق العمل من المواضيع الحديثة والمهمة في مختلف المؤسسات في الوقت الحالي.
- دراسة مفهوم فرق العمل للتعرف على أهم أنواعها لدفع المسيرين إلى التركيز عليها كمصدر لتحسين الإنتاجية.
- تعتبر فرق العمل من الوسائل الفعالة في إيجاد جو تنظيمي باعث للتجديد والابتكار لاسيما قطاع التعليم العالي.

سادسا: منهج و أدوات الدراسة

إن طبيعة المنهج المتبع تحدده طبيعة الموضوع الذي نعالجه، ومن أجل الإحاطة والإلمام بأهم جوانبه وللإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية، سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي فيما يخص الجانبين النظري والتطبيقي لهذه الدراسة، كما تم الاستعانة بالاستمارة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

سابعا: الدراسات السابقة

نظرا لأهمية الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري، فهي تعتبر مصدرا غنيا لجميع الباحثين والدارسين، إذ تساعدهم في تكوين خلفيات عملية عن مواضيع دراستهم وأبحاثهم، فيما يلي عرض لبعض الدراسات:

الدراسة الأولى:

عيسى سالم، مهري دليلة، أهمية القيادة التنظيمية في تحسين أداء فرق العمل دراسة ميدانية لفرق العمل التقنية بالوحدة العلمية للاتصالات بأدرار، مجلة الحقيقة، المجلد 01، العدد 21، أدرار 2022.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية القيادة التنظيمية في تحسين أداء فرق العمل بالمؤسسة الاقتصادية، من خلال معرفة العلاقة بين القيادة وفرق العمل، و لتحقيق أهدافها تم الاعتماد على المنهج الوصفي في وصف متغيرات البحث، والمنهج التحليلي في تحليل مجتمع البحث والذي يتكون من 50 عامل و عاملة من الفرق التقنية المكلفة بإصلاح التعطيلات.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- للقيادة التنظيمية دور في تحسين أداء فرق العمل التقنية في شركة اتصالات الجزائر بأدرار.
 - للمهارات القيادي أثر في تفعيل أداء فرق العمل والمتمثلة في المهارات الفنية والمهارات الفكرية والمهارات الإنسانية والمهارات التنظيمية.
 - لفرق العمل الفعالة خصائص تتميز بها عن غيرها من الفرق الأخرى.
- وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من التوصيات كان أبرزها:
- ضرورة القيام بتدريبات لفائدة قادة الفرق من أجل تنمية مهاراتهم أكثر وتطوير قدراتهم و هذا ما ينعكس بالإيجاب على مهارات و قدرات التابعين داخل المؤسسة أو المنظمة.
 - التشجيع المستمر على التعاون بين العاملين يزيد من الثقة بينهم ويزرع في نفوسهم حب العمل ويولد لديهم الرغبة في التطوير و تحسين الأداء.
 - ضرورة الاعتماد على الأساليب القيادية الحديثة مثل نمط القيادة التشاركية، لما له من أثر على تحسين الأداء وتعزيز الثقافة التنظيمية للمنظمة.

الدراسة الثانية:

أ.فاهد بن لويبان صلاح الرشدي، دور فرق العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية على موظفي إمارة منطقة المدينة المنورة، ماجستير إدارة عامة، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة المملكة العربية السعودية 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين الأداء في إمارة منطقة المدينة المنورة ودور فريق العمل في تحسين الجانب السلوكي للعاملين، وتطوير بنية العمل وتحسين الخدمات المقدمة من قبل الإمارة للمستفيدين، وقد استخدم الباحث في إعداد الجزء التطبيقي من هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوين مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة، من مختلف المستويات الإدارية، وتعامل الباحث مع عينة الدراسة التي تتكون من (241) مفردة.

من أهم نتائج الدراسة:

- وجود كوادرات بشرية في الإمارة قادرة على قيادة فرق العمل بمهارة عالية.
- يوجد تنوع في خبرات ومهارات أعضاء فرق العمل الحالية.
- معظم العاملين في الإمارة سبق وأن شاركوا ضمن فرق العمل ويتطلعون للعمل الجماعي.
- أسلوب فرق العمل يقضي على العشوائية ويحسن بنية العمل.
- تقديم الخدمة بشكل جماعي يساعد على تحسين الخدمات المقدمة.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة توصيات أهمها:

- العمل على تهيئة بنية العمل الجماعي كفريق.
- أهمية قيام القيادات العليا بالإمارة بحث الإدارات على تفعيل دور فرق العمل.

- العمل على تأهيل كوادر بشرية لقيادة فرق العمل.

الدراسة الثالثة:

مكاوي فريدة مقرّاش فوزية، أثر فرق العمل في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 2، جزء 1، 2020.

تهدف هذه الدراسة للتعرف على فرق العمل الفعالة ومدى مساهمتها في تحسين الأداء البشري وأبعاده المتمثلة في أداء المهمة، الأداء السياقي وسلوك العمل المضاد في بيئة العمل الصناعية الجزائرية، وقد شملت الدراسة أربع مؤسسات صناعية في ولاية جيجل، تمثلت أداة الدراسة في الإنسان وبلغ عدد الاستبيانات المعالجة (217).

يمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة في النقاط التالية:

- تتوفر بشكل عام والمؤسسات محل الدراسة بشكل خاص على عدد من الخصائص الهامة التي تشكل فرق العمل الفعالة بدرجات متفاوتة كالبينة المادية الداعمة، والتعويض الاجتماعي، بينما تفتقر لحد ما لعدد من الخصائص كالتدريب والمكافآت.
- أظهر المبحوثون ردودا إيجابية اتجاه أداء مهامهم الوظيفية واتجاه متطلبات العمل السياقية، بينما أظهروا ردودا مقلقة نوعا ما اتجاه سلوكيات العمل المضادة.
- تساهم فرق العمل في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية الجزائرية، حيث كلما زادت فعالية فرق العمل أدى ذلك إلى زيادة تحسين الأداء البشري.
- العمل زيادة اليد العاملة المتخصصة في مجالات متعدد كنظم المعلومات والاتصال، بهدف إضافة تحسينات تدريجية و مستمرة و شاملة لبيئة العمل.

الدراسة الرابعة:

د.بوجنان التوفيق، د.ترش، د.محمد مروان محمد المنصور، نظم المعلومات في رفع مستوى الإنتاجية، دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الأردنية، مجلة الإدارة التسويقية وإدارة الأعمال، المجلد 01، العدد 01، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين الإنتاجية في الشركات الأردنية المدروسة وقياس أثر كل مكون من مكونات نظم المعلومات الإدارية ودور تحسين الإنتاجية في الشركات المدروسة.

كانت من أبرز نتائج الدراسة ما يلي:

- استخدام نظم المعلومات له تأثير إيجابي على تحسين مستوى إنتاجية الشركات المدروسة.
- مكون دعم الإدارة العليا يعد من أهم مكونات نظم المعلومات الإدارية على تحسين مستوى إنتاجية الشركات المدروسة.
- وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين مكونات نظم المعلومات الإدارية ومتغير تحسين مستوى إنتاجية الشركات.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات:

- ضرورة اهتمام الشركات الصناعية الأردنية ببقية مكونات نظم المعلومات الإدارية ومنها على وجه التحديد مكون البرمجيات المستخدمة.
- ضرورة تحديث الأجهزة و الشيكات مع حجم الإنتاج المطلوب تحقيقه.
- ضرورة تصميم شبكة من الحواسيب يشرف عليها أشخاص أكفاء من ذوي الاختصاص.

- ضرورة إشراك القائمين على نظم المعلومات بدورات تدريبية لزيادة جانب المهارات على مستوى هكذا أنواع من النظم، وتعريفهم بأهمية هذه النظم في زيادة تحسين مستوى إنتاجية الشركات.

التعقيب على الدراسات:

الجدول (1): التعقيب على الدراسات السابقة.

الدراسات	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
عيسى سالم، مهري دليلة	تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث تطرقنا لفرق العمل	يكمن الاختلاف في المتغير المستقل حيث أن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو القيادة التنظيمية أما في دراستنا هو فرق العمل
فاهد بن لويبان صلاح الرشدي	تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في تطرقنا لمفهوم فرق العمل	الاختلاف من حيث الأساليب المستخدمة حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، أما في دراستنا فاعتمدنا على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)
مكاوي فريدة مقراش فوزية	تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في المتغير المستقل و هو فرق العمل	شملت هذه الدراسة 4 مؤسسات في حين تمت دراستنا على مؤسسة واحدة
د.بوجنان التوفيق، د.ترش، د.محمد مروان محمد	تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في المتغير التابع و هو الإنتاجية	تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في المتغير المستقل

ثامنا: حدود الدراسة تتمثل حدود الدراسة في:

الحدود النظرية: تم التركيز على فرق العمل مع ربطها بالإنتاجية.

الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة على مستوى المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة.

الحدود البشرية: اهتمت الدراسة باستقصاء آراء الموظفين الإداريين على مستوى معهد العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة.

الحدود الزمنية: بالنسبة للحدود الزمنية الخاصة بالبحث فتتعلق بالموسم الدراسي 2024/2023 بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله.

تاسعا: صعوبات الدراسة

لأي موضوع بحث عقبات وصعوبات و التي تتفاوت من موضوع لآخر حسب طبيعة المواضيع والظروف المحيطة بالباحث، يمكن الإشارة إلى بعض العقبات التي واجهتنا في ما يلي:

- عدم توفر المعلومات الكافية لمجموعة من العناصر كانت موضوع بحثنا بسبب نقص المراجع.
- ضيق الوقت.

عاشرا: هيكل البحث

من أجل معالجة الإشكالية تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، تمثل الفصل الأول والثاني في الجانب النظري والفصل الثالث في الجانب التطبيقي وقد كانت على النحو التالي:

- الفصل الأول: تضمن الإطار النظري لفرق العمل حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، يضم المبحث الأول ماهية فرق العمل، أما المبحث الثاني فعالج بناء فرق العمل، والمبحث الثالث تم التطرق فيه إلى إدارة فرق العمل.

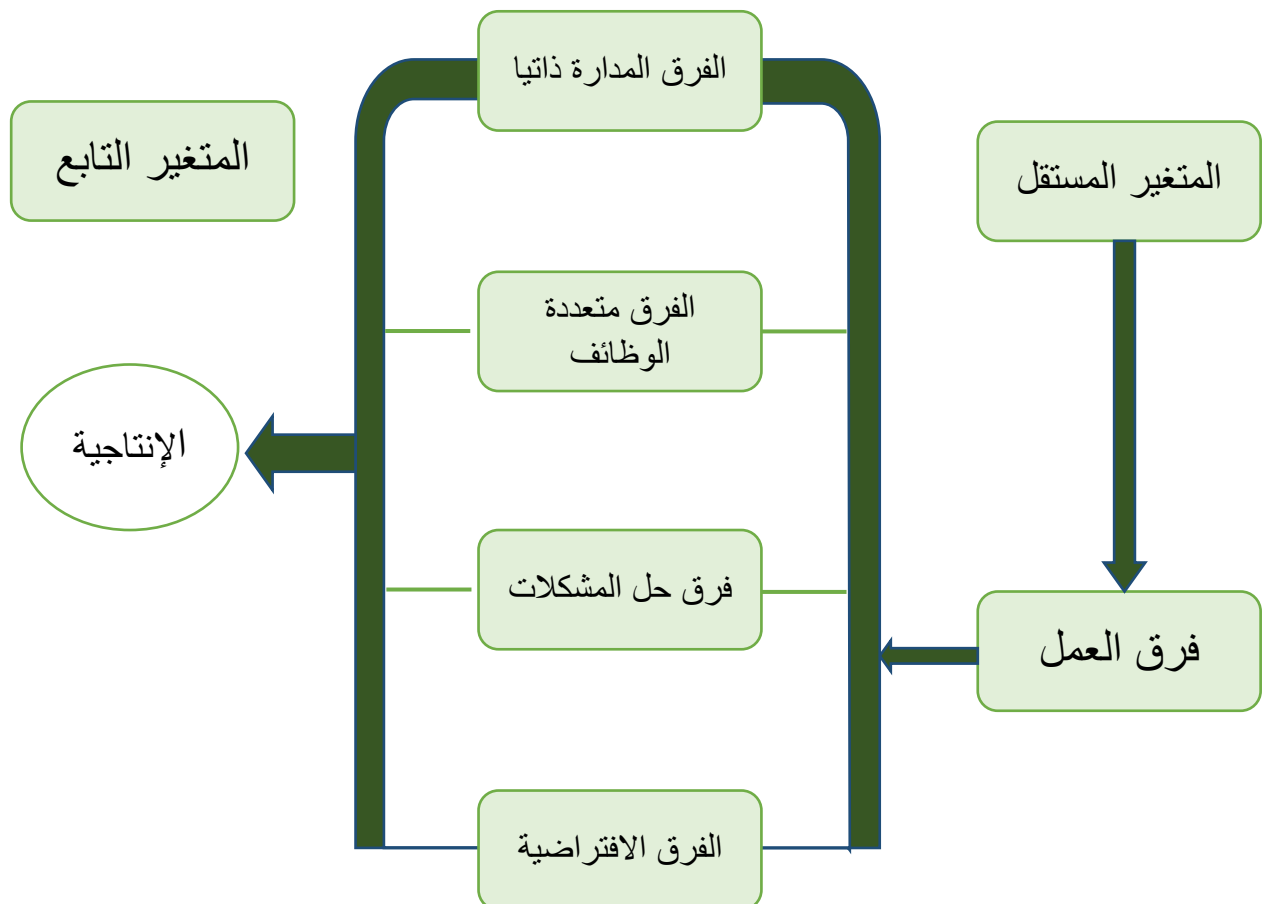
- الفصل الثاني: تم التطرق فيه إلى الإطار النظري للإنتاجية، حيث يضم هذا الفصل ثلاث مباحث، المبحث الأول تم التطرق فيه إلى ماهية الإنتاجية، والمبحث الثالث تم التطرق فيه إلى الإنتاجية والعامل البشري.

- الفصل الثالث: خصص هذا الفصل للجانب التطبيقي وهو محاولة إسقاط بعض ما جاء في الفصول النظرية على المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله.

سيتم التعرض فيه إلى تقديم حول المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة في المبحث الأول بالإضافة إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

وخصص المبحث الثالث لتحليل البيانات، بالإضافة إلى عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

حادي عشر: نموذج الدراسة



الفصل الأول

فرق العمل

تمهيد

من المعلوم ومما لا شك فيه أن الموارد البشرية تعد من أصول المنظمات الإدارية ونجاح هذه الإدارات أو فشلها يعود إلى العنصر البشري الفعال وكفاءته، وعليه تتوقف كفاءة استخدام باقي الموارد في المؤسسة وذلك لأن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات، فنجاح هذه الإدارات أو فشلها يعود إلى العنصر البشري ويعد مفهوم فرق العمل من المفاهيم المهمة في حركة المنظمات المعاصرة وكيفية تأديتها لمهامها، وتحقيقها لأهداف استنادا إلى تحقيق مفهوم المسؤولية الجماعية والتخلص من الطابع الفردي والتوجيه إلى الطابع الجماعي في السلوك، والمساهمة في فعالية المجتمعات ونجاحها، فنلاحظ أن الإهتمام بهذا النوع من التسيير أصبح ضرورة لا غنى عنها في حياتنا العملية، فانتماء الفرد لفريق ما يتفاعل مع أعضائه يعكس قدرته على الأداء والفعالية وتغيير سلوك الأفراد إلى الأحسن وما يوفره من فوائد أخرى للجماعة وبالتالي على المنظمة بصفة عامة.

وللتعرف أكثر على مصطلح فريق العمل، وكيفية بناءه، وإدارته سنتناول في هذا الفصل أهم

المفاهيم المتعلقة به وفق النقاط التالية:

المبحث الأول: ماهية فرق العمل

المبحث الثاني: بناء فريق العمل

المبحث الثالث: إدارة فريق العمل

المبحث الأول: ماهية فرق العمل

أصبحت حاجة المنظمات لفريق العمل اثناء أداء مهامها حاجة ضرورية جدا وملحة، لما يتمتع به فريق العمل من أهمية ودور يساعد على تحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة، ومواجهة التحديات المتكررة والسريعة، وتشجيع العاملين على بذل الجهود وتنمية مهاراتهم، وبث روح التعاون والتفاعل، والقيادة التشاركية بين الأفراد.

المطلب الأول: مفهوم فرق العمل وخصائصه

أولاً: مفهوم فرق العمل

لابد من التذكير أن رئيس ليكارت من أوائل الذين نادوا بفكرة تشكيل فرق عمل متماسكة حيث أوضح أن التمكين إما أن يكون على مستوى الفرد أو على مستوى فريق العمل، من منطلق أن فريق العمل يعبر عن مجموعة من الأفراد لهم سمات وخصائص تميزهم، بالتالي ينعكس تكوين إدراكات جماعية والتي تمثل في حد ذاتها البناء التكويني للجماعة والتي على ضوءها تصاغ استراتيجية تمكين فرق العمل.

يمكن تعريف فرق العمل بأنها "عبارة عن شخصين أو أكثر يؤثرون في بعضهم البعض لتحقيق أهداف المنظمة ويأخذ أشكال متعددة، وعادة ما يتكون من 5 إلى 30 فردا يعملون بشكل مترابط كي يحققوا أهداف الفريق، وهناك فرق ترتبط بمهمة محددة تنتهي بتحقيق هذه المهمة، وأخرى دائمة تنتهي حيث يستمر عملها، ويمكن أن يدار الفريق بواسطة مدير أو يدار ذاتياً"¹ حيث يعتبر فريق العمل أنه عبارة عن عدد محدود من الأفراد نسبياً يتم التفاعل والاتصال بينهم ولديهم أهداف مشتركة يسعون

¹ عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013 ص 179.

لتحقيقها من خلال وظائف مختلفة، ويتم التعاون والتفاعل فيما بينهم، في ظل أسس ومعايير تضبط سلوك الفريق¹.

كما عرف لورنس هولب الفرق بأنها " عبارة عن مجموعات عمل صغيرة (4-20 عضو) تتمتع بمسؤوليات وصلاحيات لإدارة شؤون الكثير من أعمالها اليومية. بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يعملون على تحديد الأهداف، النهوض بأعباء العمل، والمشاركة في التدريبات المتنوعة".²

وقد عرف آرثر بيل الفريق بأنه " مجموعة من الأشخاص الذين يتعاونون فيما بينهم وكذلك يتفاعلون لتحقيق الهدف المرجوة. فالفريق العمل يتكون من قائد الفريق الذي يقوم بالتنسيق بين عمل أعضاء الفريق وهو غالبا ما يشار إليه بالمرافق أو الصديق".³

ثانيا: خصائص فريق العمل الفعال

هناك صفات وخصائص تجعل من فريق العمل فريقاً فعالاً قادراً على أداء مهامه بالشكل المطلوب. ومن أهم تلك الصفات والخصائص ما يلي:⁴

1. **القيادة المشاركة:** بالرغم من وجود قائد إداري في كل الأحوال، وقد يكون هو قائد الفريق الذي يتولى المسؤوليات الإدارية وينفذ أعمال الفريق، إلا أن فريق العمل الفعال هو الفريق الذي يتقاسم أعضاؤه باقي وظائف ومهام القيادة، بمعنى أنهم يشتركون في متابعة تنفيذ مهام الفريق كل حسب مهاراته.

¹ تحسين الطراونة، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقها في قيادة فرق العمل الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة 1، 2012م، ص129.

² لورنس هولب ، إدارة فرق العمل، ترجمة: موسى يونس، (القاهرة: بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع)، 1999م، ص48

³ آرثر بيل ، بناء فريق العمل، ترجمة: تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى) 2003م، ص18.

⁴ محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العيكان، الرياض، 2008م، ص190- ص194.

2. الاتصال المفتوح: تعتبر الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق، وبينهم وبين القائد، من أهم الأشياء التي

يجب أن تتوفر لفريق العمل الفعال، وذلك لما لها من دور في تسهيل مهمة الاتصال بينهم. كما يجب أن يكون هناك استعداد للاعتماد على بعضهم والتعاون بين بعضهم البعض، وعدم الانحياز. ويتطلب ذلك كله من القائد أن يشجع المناقشة الصريحة والمفتوحة دون أن يبدي أي استجابة أو ردود فعل متحيزة. وهكذا يمكن أن يتحقق لنا الاتصال المفتوح في الفريق، حيث يعبر الأعضاء عن مشاعرهم وأفكارهم تعبيراً صريحاً، ويعترفون بأخطائهم ونقاط ضعفهم، ولا يترددون في تحمل المسؤولية عن سلوكهم وآرائهم، وتقبل تعليقات بعضهم البعض.

3. البيئة الودية: يشكل التوتر والتشدد والرسميات والشكليات.. بعض خصائص الفريق الذي يسيطر

عليه الجو المشحون. ولذلك فإنه لكي يصبح الفريق فعالاً يجب أن تكون البيئة ودية إلى درجة أن يستمتع أعضاء الفريق بوجودهم مع بعضهم البعض، وأن تخلو علاقاتهم من الشكليات والرسميات المرتبطة بالمراكز الوظيفية. والبيئة الودية هي التي تكون مشجعة للاتصال المباشر بين الأعضاء بيسر ومرح، حتى يجد الأعضاء أنهم يساعدون بعضهم البعض دون الانتظار حتى يطلب منهم ذلك، كما أنهم يتحدثون عن مسائل خاصة مع بعضهم البعض دون الانتظار حتى يطلب منهم ذلك، كما أنهم يشاطرون بعضهم فرحة تحقيق النجاح، والتقدم الذي يحققه البعض الآخر.

4. إدراك أهداف الفريق المشتركة: يسعى أعضاء الفريق إلى أن تكون أهداف الفريق طموحة بل أن

بعضهم يلح على ذلك ويعمل كل منهم على معرفة أهداف الفريق، ورسالته بوضوح ودقة. ولكي يكون الفريق فعالاً يجب أن يقبلها الأعضاء ويلتزموا بها، مع ضرورة التنسيق بين أهداف الفريق وبين الأهداف الشخصية التي يشاطر فيها الأعضاء بعضهم البعض يتسارعون لتحقيقها، وذلك في نفس الوقت الذي يعملون فيه معاً لتحقيق هدف الفريق المشترك. ويتوقع من القائد هنا أن يعمل بكل جهده لإقرار وإيضاح الروابط التي تربط بين الأهداف الشخصية للأعضاء.. وبين الهدف المشترك للفريق.

5. فهم وتوضيح المهام والأدوار جماعياً: يجب على القائد الحرص على شرح الهدف من العمل الجماعي لفهم وتوضيح الأدوار، وذلك لكي يتحمل كل عضو في الفريق نصيبه من المسؤولية في أداء أعمال الفريق، وحتى يساعد الأعضاء كل منهم الآخر في متابعة التنفيذ على ضوء ما هو مخطط له ومتفق عليه وبما أن المهام ترتبط بالأدوار ارتباطاً مباشراً، فإنه يجب أن يشارك الجميع في عملية فهم وتوضيح مهام وأدوار جميع الأعضاء الآخرين. وعلى هذا الأساس ولكي تتم العملية بشكل إيجابي، فإنه يجب أن يكون هناك مناقشات ومفاوضات بين الأعضاء للوصول إلى اتفاق حول التوقعات المنتظرة من كل دور، لتتضح الأدوار والمهام بما لا يدع لبساً فيها لدى أي عضو في الفريق.

6. المشاركة في جميع أعمال الفريق: يؤدي كل عضو من أعضاء الفريق دوراً لتحقيق الهدف المشترك للفريق، ولهذا فإنه لا بد وأن يشترك الجميع في أداء أعمال الفريق بشكل إيجابي بالرغم من أن الأدوار قد لا تكون بالضرورة متساوية. وانطلاقاً من شعور أعضاء الفريق بالانتماء لفريقهم وبالمسؤولية الجماعية لإنجاز هدف الفريق، فإن عليهم الحرص على المشاركة في جميع أعمال الفريق. حتى ولو على شكل مراقب للتأكد من أدائها. ومع أن للقائد دور خاص في هذا الجانب. إلا أنه يجب أن يساهم الجميع في تشجيع المشاركة انطلاقاً من أن أي مصاعب يواجهها الفريق تصبح مصدر قلق لكل عضو فيه.

7. التحضر في التعامل مع الخلاف: تظهر بعض الاختلافات في الآراء والحاجات والأغراض والمساهمات بين أعضاء الفريق.. مما يستدعي ضرورة أن يتعامل معها أعضاء الفريق الفعال بكل مرونة وموضوعية ومرح وحسن دعاية. وبهذه الطريقة في التعامل مع الاختلافات.. يشعر الأعضاء بالحرية في إبداء آرائهم، ولا يضايقهم الخلاف حولها، بل أنهم لا يعاملون من يختلف معهم في الرأي على أنه عدو لهم، ولكن ينظرون إليه على أنه يحاول إثراء النقاش والمساهمة في الخروج بالرأي

السليم والصواب، وبهذا يعد اختلاف الآراء مصدراً لقوة الفريق. ولتجاوز اختلافاتهم، يعمل أعضاء الفريق على زيادة تماسك فريقهم عن طريق استخدام مهارات حل المشكلات لحسم تلك الخلافات، وللوصول إلى اتفاق في قراراتهم حولها.

8. الاتفاق الجماعي في اتخاذ القرارات: يحتاج الفريق في كثير من الأحيان إلى اتخاذ بعض القرارات

التي يسير من خلالها أعماله، ولا يجب اتخاذها بشكل انفرادي من قبل القائد، وإنما يجب أن يتم اتخاذها بالاتفاق في الرأي بين كافة أعضاء الفريق، أي بمعنى أن يشترك الجميع في النقاش والمداولة حتى يتم الوصول إلى القرار الذي يرضاه الجميع. وقد يرى البعض أنه من الصعوبة بمكان الوصول إلى قرار بإجماع الأعضاء، وخاصة عند ما يكون منهم الموافقين ومنهم المحايدون ومنهم المعارضين. وفي الواقع أن المؤيدين سيدعمون القرار عند تنفيذه، أما المحايدون فإنهم لن يدعموه، ولكن في نفس الوقت لن يعرقلوا تنفيذه، وهكذا يبقى التعامل مع المعارضين هو الأهم. ويجب التعامل مع المعارضين عند الرغبة في الوصول إلى إجماع، وذلك من خلال مناقشتهم في آرائهم.. وتوضيح الآراء المخالفة لآرائهم حتى يتم التوصل إلى قناعة أحد الطرفين. أو حتى يتحولوا من كونهم معارضين إلى موقع الحياد، وبالتالي لا يكونوا حجر عثرة في طريق تنفيذ القرار.

9. التقييم الذاتي وتنوع الأساليب: إن أداء الفريق الناجح لمهمته.. يتطلب نوعاً من المتابعة والتقييم

التي يجب أن يكون مصدرها الفريق ذاته، وليس أي مصدر خارجي. ومن هنا فإن فريق العمل الفعال يتقبل الرقابة والتقييم الذاتي من قبل قائد الفريق أو بعض أعضائه أو جميعهم، كما يعمل على تطوير الوسائل والإجراءات والطرق اللازمة للتقييم الذاتي للأداء.

المطلب الثاني: أنواع فرق العمل

يمكن أن تأخذ الفرق الكثير من الأشكال المختلفة، وتخدم الكثير من الوظائف المختلفة وقد اختلف الباحثين في تصنيف هذه الأشكال في التنظيمات الحديثة. وقد صنفت انواع فرق العمل الى أربعة اصناف:¹

أولاً: فرق العمل المدارة ذاتياً:

تعمل فرق العمل المدارة ذاتياً على تخطيط، وتنظيم، والتأثير، والمراقبة على حالة العمل الخاصة بها مع تدخل قليل أو معدوم من قبل الإدارة، وتتضمن هذه الفرق مجموعة متكاملة من الأفراد وأصحاب المهارات المتعددة، والمدرين بالشكل جيد ممن يتحملون المسؤولية ويمتلكون السلطة لأداء بعض النشاطات المحددة سلفاً، (certo,2003).

والفرق المدارة ذاتياً هي فرق موجهة ذاتياً أو المجاميع المستقلة ذاتياً تحتاج طبيعة عملها الى تحمل مسؤوليات واسعة، لعل من أبرزها تحملهم لمسؤولية إدارة انفسهم، ففرق العمل المدارة ذاتياً تمكن من إتخاذ الإجراءات الصحيحة وحل المشكلات اليومية، ولديها القدرة إلى الوصول إلى المعلومات التي تسمح لها بالتخطيط، والمراقبة، وتحسين عملياتها، وتشير إلى أن أولى المنظمات التي تبنت هذا النوع من الفرق هي شركة volvo السويدية لصناعة السيارات، (evans,2008).

وفي رأي آخر يرى (Ivancevich et al, 2008) أن الفرق المدارة ذاتياً تمثل مجاميع صغيرة من الأفراد العاملين يتم تمكينهم لأداء بعض النشاطات المستندة على إجراءات وقرارات صنعها الفريق، وإن العديد من المنظمات الرائدة اعتمدت على هذا المدخل أمثال coca cola, Motorola, Electric General

¹ احسان دهش، كمال كاظم طاهر، محمود داخل، فرق العمل (مدخل مفاهيمي متكامل)، دار النشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012م، ص 39 - ص 43.

وكاستجابة منها للمنافسة العالمية، ويضيف (Ivancevich, et al, 2008) أن المنظمات وعلى نحو متزايد قد إعتمدت على إستعمال فرق العمل المدارة ذاتيا في وحدتها الفرعية و ذلك لقناعتها بتأثير فرق العمل المدارة ذاتيا في الانتاجية، إذ تؤيد في بعض الحالات إلى إن هذه الفرق قد رفعت الانتاجية إلى 30% أو اكثر مع الارتقاء بجودة المنتج أو الخدمة المقدمة إليه.

ثانيا: الفرق المتعددة الوظائف:

تعمل الفرق المتعددة الوظائف في جميع المواقف والحالات، فأعضاء الفريق يعتمد احدهم على الآخر لانجاز العمل، اذ يساهم كل عضو في خبرته في أداء مهمة معينة وتتكون فرق العمل متعددة الوظائف من أفراد في مختلف المجالات الإدارية في المنظمة كالتسويق، والمالية، والموارد البشرية، والعمليات (certo, 2003).

ويرى (Jenner , 2010) أن العديد من المنظمات تتجه نحو تسطيع هياكلها التنظيمية لتكون أكثر مرونة، وهذا يتم من خلال إعتمادها على فرق العمل متعددة الوظائف.

ثالثا: فرق حل المشكلات:

لمساعدة الإدارة في مواجهة المشكلات التي تواجهها، تقوم فرق حل المشكلات بتحديد طبيعة المشكلات في مختلف أنواع المنظمات .

يتكون فريق حل المشكلات المثالي من (5-12) عضو يعملون وبشكل دؤوب على مناقشة طرائق تحسين الجودة في جميع المراحل التنظيمية وجعل العمليات التنظيمية أكثر كفاءة أو العمل على تحسين بيئة العمل بصورة عامة (certo, 2003)

ويرى (Evans, 2008) من جانبه أن فرق حل المشكلات تدعى أحيانا فرق الاجراءات التصحيحية أو حلقات الجودة، وعلى الرغم من أن العديد من المنظمات قد أثارت العديد من الاسماء الخاصة بها، إلا أنه هناك نواعان أساسيان من فرق حل المشكلات هما الفرق الإدارية، وفرق متعددة الوظائف، إذ تقتصر عضوية هذه الفرق على مجموعة من العاملين في قسم معين لتحديد المشكلات التي تواجه ذلك القسم، وتجتمع هذه المجاميع مرة واحدة في الاسبوع من ساعة الى ساعتين و تقدم من خلالها منهجية واضحة لحل المشكلات المطروحة أمامها.

فالعديد من المنظمات تفضل تشكيل الفرق الافتراضية فهي تستعمل كحل للمنظمات الدولية او متعددة الجنسية والهدف من ذلك واتخاذ القرارات بالشكل كفؤ وبطريقة اقتصادية، لذلك يمثل تشكيل الفرق الافتراضية ضرورة حتمية للمنظمات نتيجة للعوامل الآتية (Bazos, 2009):

- 1- تخفيض التكاليف: إذ تساهم الاجتماعات عن بعد في الاستغناء عن العديد من التكاليف.
- 2- الموارد المتفرقة: تحتاج المنظمات إلى إستعمال الموارد التي تقع خارج مناطقها الجغرافية.
- 3- الاسواق العالمية: تتطلب الاسواق الحالية التفاعل بين المنظمات المتعددة في اغلب الأحيان .
- 4- المرونة: تمكن الاجتماعات التي تقام عن بعد من إجراء تعاملات مرنة من أي مكان وبشكل فعال.
- 5- إكتساب المعلومات: خزن المعلومات من مصادرها المختلفة يمثل أمرا شائعا جدا في المنظمات المعاصرة.

4- الفرق الافتراضية:

أشار (Elmhorst, 2002&Alder) إلى أن الفرق الافتراضية تمثل مجاميعا قادرة على تجاوز حدود الموقع و الوقت، إذا يتفاعل أعضاء الفرق الافتراضية وفق العديد من الطرائق الشائعة ماعدا التفاعل الواجهي face to face إذ يكون مفقودا.

ويرى (Evans, 2008) أنه في عام 1998 كان هناك ما يقارب ثمانية ملايين عامل يعملون في هكذا فرق ومن الطبيعي أن يرتفع هذا العدد مع انتشار وتطور التكنولوجيا، فالفرق الافتراضية أصبحت استجابة حتمية لعدة أسباب منها ازدياد ظاهرة العولمة وتوسعها، مرونة الهيئات التنظيمية والتغير المتزايد صوب الاعمال المعرفية والحاجة إلى جلب مواهب والخبرات المتنوعة في المشاريع التي تتصف بالتعقيد وإيجاد الحلول المناسبة لمقابلة طلبات السوق.

المطلب الثالث: أهمية و فوائد فرق العمل

أولاً: أهمية فرق العمل

تكمن أهمية فرق العمل حسب (Schermerhorn) في تجميع للمورد البشري لا غنى عنه في مجالات متعددة كحل المشكلات، وتحقيق الابداع والابتكار، وتحسين عملية صنع القرارات وإنجاز المهام المحددة وتحفيز الأفراد من خلال العمل الجماعي ومتابعة ورقابة العمل في المنظمة وتحقيق مستويات عالية من رضى العاملين، فيما وضع (Daft&Noe) الفوائد المتاحة للفرق من خلال الجهود الشخصية والرضا الشخصي والتكامل والتنوع في الامكانيات والمهارات وتكاملها وزيادة المرونة للمنظمة، إذ يعد التحول إلى أسلوب الفرق عاملاً مهماً في المنظمة، إذ تقوم المنظمات بتحطيم حواجزها وتدعم موظفيها وتشجعهم على استخدام أدمغتهم وطاقاتهم.¹

وتكمن أيضاً أهمية بناء فريق العمل في كونها تقنية وأسلوب عمل حديث يساعد على تقييم وإدراك وتقبل الأفراد الآخرين في العمل ومعرفة أبعاد سلوك كل فرد وما يتم به من دوافع واستعدادات وقدرات لتفكير والابداع وهذا التقييم يساعد على كيفية التعامل والذي ينعكس بدوره على تنسيق الجهود والتكامل بين الاعضاء وتسهيل وتسيير حل الخلافات أو النزاعات و التناقضات أو سوء الفهم كما أنه يساعد على

¹مدحت أبو النصر، فرق العمل الناجحة، المجموعة العربية لتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الاولى، 2012م، ص67

تعزيز الدعم والثقة والاتفاق والتأثير وتحقيق الاهداف وتظهر أهمية فرق العمل على جميع العاملين وتمكينهم من استخدام مواهبهم لتطوير المنظمة وفقاً لما يلي:¹

- تعزيز النجاح والإبداع في المؤسسة.
- تطوير عملية اتخاذ القرار.
- تحسين جودة الخدمة والمنتج.
- الإستجابة لتحديات التغييرات التي تحدث.
- تطوير مؤيد للوسائل والإجراءات والطرق وأساليب العمل.

يذكر (pooavan) أن أهمية الفريق تبرز خلال الاستجابة الحتمية للعديد من المتغيرات التي يمكن معالجتها من خلال العمل كفريق وهي:²

- 1- البيئة: المنظمات وأداء المهام فيها أصبحت معقدة جدا
- 2- اشتداد المنافسة: إذ أصبحت الأسواق أكثر تغييرا وديناميكية كما يرى "مايكل كوسمر وكيم كاناغا":
"أن فرق العمل تنفع في الحوادث المعقدة: "فرق العمل هي الخيار الأمثل في معالجة المشكلات والقضايا المعقدة التي تؤثر في العديد من مفاصل المؤسسة، ومن أمثلة ذلك:

- رسم استراتيجية لتوسيع منتجات المؤسسة وخدماتها لدخول إلى الأسواق العالمية.
- تطوير نموذج عمل على الأنترنت.
- يساعد الفريق المؤسسة في التعامل مع التغييرات التنظيمية المثيرة لمجدل.

¹ محمود داخل عبد الكريم، فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013 الطبعة الأولى، ص 40-41.

² احسان دهب، مرجع سابق، ص 19 - 20.

- المساعدة في نشر الالتزام بالاستراتيجيات الجديدة من خلال التواصل بين أعضاء الفريق وبين الأقسام الوظيفية المختلفة داخل المؤسسة.
- إن الفريق يمثل من خلال أعضائه طريقة تفكير شريحة واسعة من الشركاء المساهمين، ويتصرف وفقاً لذلك، بالإضافة إلى أن أهمية فرق العمل فهي تعمل على:
 - إيجاد فرص لتطوير المهارات القيادية؛
 - تخفيض مستوى الصراع بين الإدارة والعاملين؛
 - توفير المعلومات الدقيقة عن جميع النواحي المتعلقة بالعمل؛
 - خلق نوع من الحماس لدى الأفراد لحل مشاكلهم؛
 - التركيز المستمر على تحقيق وتطوير مستوى الجودة وتحسينه.

ثانياً: فوائد فريق العمل

يؤدي العمل بأسلوب الفريق إلى 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 فريق العمل بفعالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة (من الأسفل إلى الأعلى) من الأعضاء إلى الإدارة (ومن الأعلى إلى الأسفل) من الإدارة إلى الأعضاء لأن الأفراد يدركون عند العمل بفريق فعالية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمؤسسة¹.

تعود فرق العمل على المنظمة بالعديد من الفوائد كالقرارات التي يتم اتخاذها في آن واحد، بدلاً من الطرق التقليدية في الإدارة والمتمثلة في اتخاذ القرارات بالتتابع، وفي ذلك تأثير كبير على تحقيق

¹ أحمد محمد خميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق عمل، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، الأكاديمية العربية البريطانية لتعليم العالي، 2010، ص 14.

السرعة في الانجاز والاستغلال الامثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر العملية الانتاجية والخدمية، مما يولد الشعور العالي بالالتزام بهذه القرارات نظرا لمشاركة الاعضاء في اتخاذها. كما تخلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة، وتجعل فرق العمل العاملين يشعرون بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل كما تحد من الصراعات. إضافة إلى أنها تنمي الاحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الاهداف وتشجيع المبادرات وتقديم الاقتراحات مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد، وتساهم هذه الفرق في الإستجابة السريعة للمتغيرات البيئية وتوقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها وتساهم في زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء مما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد، كما أنها تقلل الاعتماد على الوصف الوظيفي¹.

يلخص العمل بأسلوب الفريق إلى الفوائد التالية:²

- خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل.
- التعاون في العمل داخل الفريق بين الأعضاء ومساندة بعضهم واتحادهم مع الفريق من أجل أن يكون ناجح، ومنه نقل المنافسة الفردية.
- إحساس الأعضاء بالفخر بأدائهم الجماعي من خلال التقليل من حالات الغياب والإهمال والكسل.
- فض النزاعات والحد منها.
- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.
- تشجيع المبادرات وتقديم الاقتراحات وتحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية.
- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء وهذا بدوره ينمي مهارات الاتصال لدى الأعضاء.

¹سيد صابر تغلب، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، الاردن، 2011م، ص 17.
²مايكل إ. كوسمر وكيم كاناغا، هل تحتاج حقا إلى فريق عمل؟، ترجمة: سالم الخطيب، ط1، مكتبة العبيكان وفهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 2009م، ص 12.

- استجابة أسرع للمتغيرات البيئية التكنولوجية.
- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
- التفويض الفعال للمهام المطلوبة مع زيادة مرونة الأداء.
- توقع المشكلات قبل حدوثها وتقديم الحلول المناسبة.
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين أعضاء الفريق.
- القدرة على اتخاذ القرارات من خلال مشاركة كل عضو الآخرين في توظيف المعلومات وتحديد البدائل... فيقل بذلك الوقت المطلوب في إنجاز العمل.
- الجودة، حيث يزيد الاهتمام بتحقيق الجودة والدقة ضمن الفريق. من أجل تميز فريقهم بأداء مميز.

المبحث الثاني : بناء فريق العمل.

تعود حاجة المؤسسات إلى فرق عمل إلى عدة أسباب ومن أبرزها وجود مشكلات لا يمكن للفرد حلها بمفرده، و وجود خبرات ومهارات لدى بعض الأفراد لا يمكن اكتشافها إلا بالعمل الجماعي لذا فإن بناء فرق العمل في المؤسسة هو الأنسب من أجل الوصول إلى أداء مميز وذو كفاءة وفعالية عالية.

المطلب الأول: مفهوم بناء فرق العمل ومؤشرات الحاجة لبنائه.

أولاً: مفهوم بناء فريق 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. 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. وتعتبر عملية بناء فرق العمل حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معاً بنوع من الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل. لذلك فالهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة.

عرف نصيرو عابنة بناء فريق العمل بأنه: "أحد تقنيات التطوير التنظيمي المخططة، التي تقوم على إشراك مجموعة من الأفراد ذوي مهام مترابطة ومهارات متعددة بصورة اختيارية أو إجبارية ضمن فريق العمل، بعدد مناسب من الأعضاء، ولديه سلطة بدرجة مناسبة لأداء المهام، ومسؤولية جماعية

بينهم، ولديه ميل للمشاركة والتعاون وخلق جو مفعم بالثقة المتبادلة، وذلك بمساعدة مستشار داخلي أو خارجي بغية تحقيق هدف معين من أهداف المنظمة"¹.

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

ثانياً: مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل:

تواجه المؤسسة عدة مشاكل في الأداء وهذا ما يقودها إلى الأخذ بمنهجية فرق العمل، ويمكن ذكر أهم المؤشرات التي تفرض على إدارة المنظمة عند ظهوره العمل على تبني منهجية فرق العمل على النحو التالي:³

- ارتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة.
- ازدياد الشكاوى والتذمر بين أفراد المنظمة، مع التركيز على الأهداف الجزئية والفردية.
- مظاهر الصراع والعداء بين أفراد المنظمة.
- عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين، واعتبار المعلومة قوة.
- عدم وضوح المهام والعلاقات.
- عدم فهم واستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب.
- ضعف الولاء والالتزام، وظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد.
- عدم فاعلية الاجتماعات وضعف روح المبادرة والإبداع.

¹ نعيم عقلة نصير، رائد إسماعيل عباينة، بناء الفريق: دراسة ميدانية لأراء المديرين حول مدى توافر سمات العمل كفريق في الأجهزة الحكومية لمحافظة الشمال في الأردن، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المجلد، 38 العدد، أغسطس، الرياض، 1998م ص 332 - ص333.

² محمد عبد الغني حسن، مهارات بناء الفريق: كيف تكون فريق العمل؟، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1995م، ص14.

³ خضير كاظم و مروان منير الشيخ ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة ، دار صفا للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة 2010، 1، ص 170

- المعارضة للتغيير في إجراءات العمل أو إدخال التقنيات الجديدة.
- زيادة شكاوى المستفيدين من الخدمة، أو المستهلكين للمنتجات.

المطلب الثاني: أسس ومبادئ بناء فريق العمل

تحدث الكثير من الكتاب وعلماء الإدارة عن هذه المبادئ والأسس ونستطيع ذكر بعضها. فقد

ذكر إبراهيم الفقي عدة أسس لبناء الفريق وهي:¹

أولاً: الثقة

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

ثانياً: الاهتمام

يجب أن يشعر كل عضو من أعضاء الفريق بالاهتمام به، كما أن أعضاء الفريق يجب أن يساندوا بعضهم البعض وأن يهتم ببعضهم البعض كما يجب أن يتركز اهتمام الأعضاء بمنظمتهم. فالاهتمام هو واحد من أهم الأسس التي يقوم عليها الفريق ليس في مجال العمل فحسب بل في الحياة الشخصية أيضاً.

ثالثاً: الالتزام

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

¹ إبراهيم الفقي، أسرار قادة التمييز، ترجمة: أميرة نبيل عرفة، (القاهرة؛ مركز الخبرات للإدارة)، 1996م، ص250- ص252

رابعاً: التعاون

إن من أهم ثمرات التعاون تحقيق الإنجازات التي يصعب على الفرد الوصول إليها بمفرده، فالتعاون يمكن أعضاء الفريق من الوصول إلى أعلى مستويات التميز والنجاح. لذلك لابد من التعاون فيما بينهم من أجل المصلحة العامة وليس من أجل المصالح الفردية. والمشاركة في المصداقية، من المهم تشجيع أعضاء الفريق على الوعي الجيد بأنهم يعملون بشكل جماعي وليس كل فرد على حدة. وبالتالي فعلى كل فرد أن يعترف بمساعدة أعضاء الفريق له.

خامساً: تشكيل الفريق

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

سادساً: التدريب

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

سابعاً: الاتصال

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

منهم، فيكون حريصا على أن يجتمع بهم بشكل متكرر، وأن يكون متواجدا عندما يحتاجون إليه. كما أن على القائد أن يأخذ في اعتباره عددا من الأمور أهمها:

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

ثامنا: الرؤية

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

تاسعا: تحديد الهدف

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

عاشرا: التقدير

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

إحدى عشر: الإحساس بوحدة الهدف

يعتبر الشعور بوحدة الهدف من أهم أسس النجاح التي يجب أن يحرص القائد على إشعار أفراد فريقه بها وأن يهيئهم للعمل ضمن فريق واحد ومن أجل إنجاز مشترك. وبالتالي عندما يتفهم أعضاء الفريق هذه الأسس والمبادئ لبناء الفريق - على حد قول الكاتب - وعندما تصبح هذه الأسس جزءا لا

يتجزأ من حياتهم، فإنهم سوف يكونون أكثر قوة وفاعلية، ذلك لأن فريقهم يقوم على أساس قوي يستطيع أن يقف في مواجهة أي مشاكل أو انتكاسات قد تعترض طريقه، ومن ثم فإنهم بروح الفريق سيتجهون جميعاً نحو النجاح الذي لا يحدده أحد.

وقد ذكر نيكى هاييس مبادئ لبناء الفريق وهي كما يلي:¹

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

المطلب الثالث: مراحل بناء فرق العمل

تمر فرق العمل بعدد من المراحل التطويرية والتلقائية التي يتقدم من خلالها نحو النمو والنضج والكمال. وقد اختلف الباحثون في ترتيب المراحل التي يمر بها فريق العمل أثناء تقدمه في أداء مهامه، وتحقيق أهدافه المنشودة، حيث إن فرق العمل تمر بعدد من المراحل، وهي كالتالي:²

أولاً: مرحلة التكوين

وتوصف هذه المرحلة بأنها مرحلة التوجيه والمعرفة الشخصية وكما يقال فإن الأعضاء يذوبون الثلج من بينهم ويختبر كل منهم الآخرين، وذلك من أجل بناء علاقات صداقة في إطار المهمة المطلوب

¹ نيكى هاييس، إدارة الفريق إستراتيجية النجاح، ترجمة: سرور علي سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، 2005م، ص 102.
² حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعالقه بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013م، ص 27-29.

تنفيذها، ويحاول أعضاء الفريق إيجاد السلوك الذي يكون مقبولاً من جانب الآخرين، وفي أثناء هذه المرحلة فإن حالة عدم التأكد تكون عالية، وغالباً ما يقبل الأعضاء السلطة والقوة المفروضة عليهم سواء أكانت من القادة الرسميين أو غير الرسميين، ويعتمد الأعضاء على الفريق حتى يجدوا قواعد أساسية ويعرفوا ما هو المتوقع منهم. وفي إطار هذه المرحلة فإن اهتمام الأعضاء يكون بتساؤلات كثيرة مثل ماذا يتوقع مني؟ وما المعايير والأشياء المقبولة؟ وما درجة الإستعداد للعمل في الفريق؟ وخلال هذه المرحلة فإن القادة ملزمون بتوفير الوقت اللازم للأعضاء لبناء المعرفة الشخصية بين كل واحد منهم والآخرين، وهم مطلوبون كذلك بالاندماج في مناقشات اجتماعية غير رسمية مع الأعضاء.

ثانياً: مرحلة العصف

وهي تلك المرحلة التي تندمج فيها الشخصيات المستقلة للأفراد والأدوار والنتائج والصراعات، حيث تتصهر في جماعة العمل، ويصبح الأفراد أكثر إصراراً على معرفة أدوارهم بوضوح، وتحديد دقيق، كما يصرون على معرفة ما هو المتوقع منهم بالضبط، وهذه المرحلة تكون معروفة بالحوار والجدل وعدم الاتفاق، فقد تختلف توقعات الأفراد وطموحاتهم عن رسالة الفريق، وربما يتجه أعضاء الفريق إلى المناورة والاندماج والتحالف، كما تتجه الجماعات الفرعية إلى التركيز على الفوائد العامة التي يمكن أن تعود عليهم، وقد تختلف إحدى الجماعات الفرعية مع جماعة أخرى حول الأهداف الكمية للفريق أو كيفية إنجاز هذه الأهداف.

ثالثاً: مرحلة الصياغة ووضع المعايير

في هذه المرحلة يحاول أعضاء الفريق حل صراعات المرحلة السابقة، كما يتألف الفريق وتكتمل وحدته واندماجه، ويحدث الاتفاق الجماعي تجاه من له القوة، ومن هو القائد، ثم حول أدوار الأعضاء، يضاف إلى ذلك فهم الأعضاء بعضهم البعض، ويتكاملون نحو تحقيق أهداف الفريق وبالتالي يمكنهم التغلب على الخلافات بينهم ومعالجتها، ويصل الفريق إلى درجة التماسك المطلوب وتبقى هذه المرحلة

وقتاً قصيراً وقد تستمر طويلاً، وقد يتوقف هذا على الهدف المراد الوصول إليه، والقادة في هذه المرحلة يؤكدون على التوحد مع الفريق ويساعدونه على تحديد قيمه ومعاييره بوضوح.

رابعاً: مرحلة الأداء

حيث يقوم الأعضاء بحل المشكلات، وإنجاز المهام المحددة للفريق، ويلتزم أعضاء الفريق برسالته، ويرتبطون وينسقون بين بعضهم البعض، ويتم معالجة عدم الاتفاق بطريقة مدروسة ورشيقة، ويقوم الأعضاء أيضاً بمواجهة ومعالجة المشكلات التي تعترض إنجاز المهام المطلوبة، وتزداد المنافسات المباشرة، ويتجه تأثيرها نحو إنجاز أهداف فريق العمل، وأثناء هذه المرحلة فإن القادة يحاولون التركيز على إدارة مهام عالية الأداء، ويكون شعور الأفراد في هذه المرحلة هو تقبل العضوية في الفريق، قبول الهدف المشترك، الراحة النفسية لحل النزاعات، والالتزام والعزم على التعاون والمشاركة.

خامساً: مرحلة التفكك أو الانتهاء

تحدث مرحلة التفكك أو الانتهاء في فرق العمل التي تكون محددة بتأدية مهمة معينة، ثم بعد ذلك يتفرق أعضاء الفريق، من خلال هذه المرحلة فإن أداء المهمة لا يكون على قمة أولويات الفريق، ولكن قد يتجه الفريق نحو تعميق الجوانب العاطفية والانفعالية، وأيضاً تقوية التماسك، ولكن قد يسود الإحباط أو الندم مما يؤدي إلى التمزق والتشتت وفقد علاقات الصداقة والتعاون، وعند هذه النقطة فإن القادة يفعلون ما يدل على تشتت الفريق من خلال بعض المراسم، وربما يعلنون نهاية أو ختام عمل الفريق بعدما نفذ مهامه كاملة وبإنجاح.

المبحث الثالث: إدارة فريق العمل.

المطلب الأول: سلوكيات فرق العمل

يشترك أعضاء الفريق في مجموعة من الخصائص السلوكية المتنوعة التي من بينها تماسك الفريق، اختيار معايير الأداء العالي، التعاون والاعتماد على الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق.

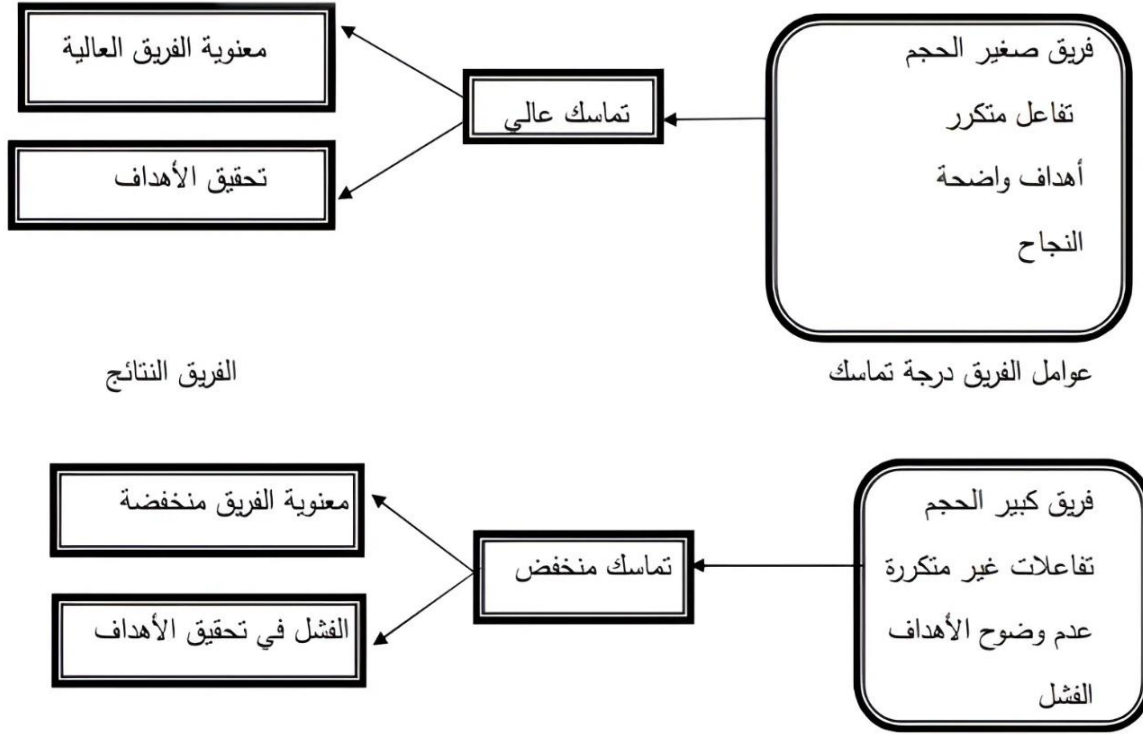
أولاً: التماسك

يشير تماسك الفريق الى الدرجة التي يشعر فيها أعضاء الفريق أنهم أصبحوا جزءاً من الفريق وفي نفس الوقت تتوفر لديهم الرغبة في البقاء ضمن ذلك الفريق، كما يعرف تماسك الفريق بالمدى الذي يجذب فيه أعضاء الفريق فيما بينهم ويكونون فيه مندفعين باتجاه البقاء سوية في الميدان نفسه، وينعكس تماسك الفريق في حضور الاجتماعات وتفاعل الفريق وجودة العمل وتحقيق الأهداف، ومن جانب آخر يتأثر تماسك الفريق بالعديد من العوامل التي يقف في مقدمتها عامل المنافسة والتقييم، فإذا كان الفريق في حالة منافسة مع فرق أخرى فإن تماسك الفريق سوف يزداد أثناء كفاح الفريق من أجل تحقيق أهدافه، إذ يؤدي تماسك الفريق القوي إلى تعزيز المعنوية لدى أعضاء الفريق، ونتيجة لدعم الإدارة وتماسك الفريق العالي يميل أعضاء الفريق إلى أن يكونوا أكثر إنتاجية وعليه يمكن التمييز بين نوعين من التماسك داخل الفريق:¹

- تماسك المهمة الذي يقيس الالتزام المشترك لأعضاء الفريق اتجاه المهمة الموكلة إليهم.
- تماسك العلاقات الذي يقيس حالة التجاذب السائد بين أعضاء الفريق.

¹إحسان دهش جلاب مرجع سابق، ص 89.

الشكل (1): محددات تماسك الفريق والنتائج المترتبة عليها



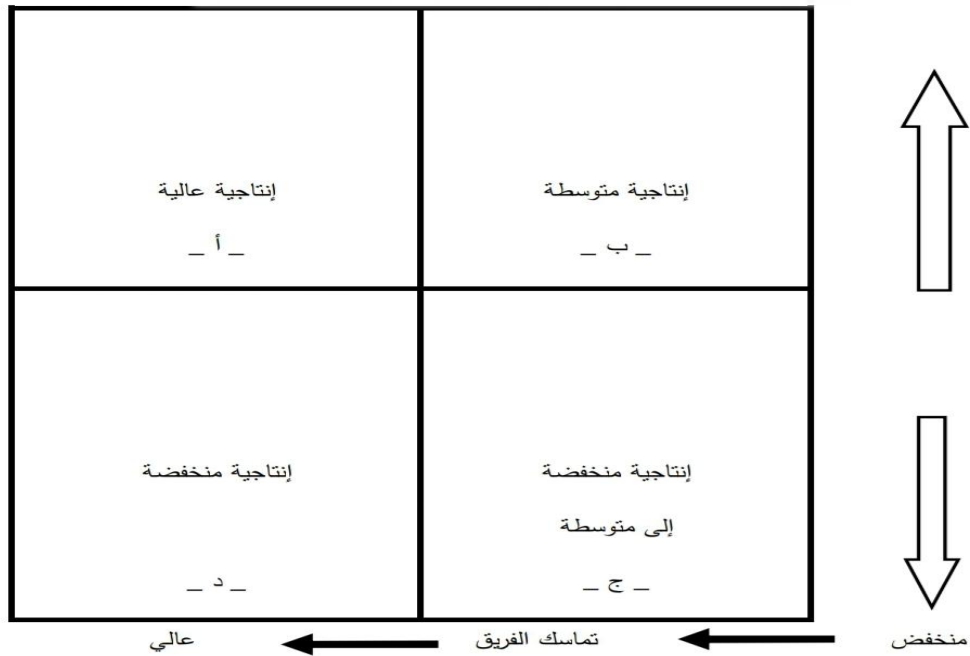
المصدر: إحسان دهش جلاب وآخرون، فرق العمل، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2013 ص 89.

ثانياً: المعايير

يشير إلى مستوى من الأداء وإلى نمط من السلوك أو إلى الاعتقاد وينظر لمعايير الفريق على أنها قواعد سلوكية مشتركة بين أعضاء الفريق تساعد على تنظيم سلوكيات هؤلاء الأعضاء، إذ تمتلك هذه المعايير تأثيراً قوياً على سلوك الأعضاء الأمر الذي يتطلب من قائد الفريق أن يحدد مجموعة من المعايير الإيجابية التي تكون بمثابة المرشد الذي يساعد أعضاء الفريق على الأداء، ويمكن القول بهذا الصدد بأن معايير الفريق أنها قواعد متفق عليها بدقة تساهم في توضيح الكيفية التي ينبغي على أعضاء الفريق أن يتصرفوا بها، لذا فإن هذه المعايير تعكس التوقعات السائدة بين أعضاء الفريق ويعد التوافق العالي بين أعضاء الفريق حول المعايير السلوكية أمراً في غاية الأهمية إذ يوجب الإجماع الكبير بين

الأعضاء حول هيمنة سلوك ملائم لكل أعضاء الفريق بالإسهام في أداء مهام الفريق بشكل ناجح، ومن منظور آخر تتعلق معايير الفريق بالقرارات التي تؤدي من خلالها أعضاء الفريق سوية ويستجيبون بموجبها إلى بعضهم كما أن المعايير السلوكية تساعد في خفض حالة عدم التأكد السائدة بين أعضاء الفريق من خلال مساعدة هؤلاء الأعضاء على توقع استجابات إيجابية من الأعضاء الآخرين في مواقف تتطلب التنسيق بينهم¹.

الشكل (2): تأثيرات تماسك الفريق ومعايير أدائه على الإنتاجية



المصدر: إحسان دهش جلاب وآخرون، فرق العمل، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013 ص93.

ثالثاً: التعاون

تعكس رغبة المشاركة بالمعلومات ومساعدة الأعضاء الآخرين مستوى التعاون في الفريق، إذ يظهر أعضاء الفريق الذين يساعدون في تحقيق الأهداف تعاونية نافعة. إن هذه السلوكيات تكون أحياناً في صراع مع السلوكيات التنافسية التي تنتظر إلى الأعضاء الآخرين على أنهم متنافسين حول الموارد من

¹إحسان دهش جلاب وآخرون، مرجع سابق ص 92.

خلال تركيز هذه السلوكيات على الأهداف الفردية، وعلى عدم التعاون مع الآخرين، وعدم التشارك بالمعلومات، وبالمقابل يتمكن الفريق من تقييم السلوك التنافسي من خلال التأكيد على المعايير التي تكافئ التعاون وتردع السلوك التنافسي، وتزيد من مكافأة الفريق على تعزيز مستوى الاعتمادية بين أعضائه، وينخفض مستوى التعاون الذي يظهره أعضاء الفريق عندما تكون بداية الفريق مع هيمنة حالة من التحسس اتجاه السلوكيات التي يبدوها أعضاء الفريق الآخرين لذا فإن مستوى التعاون سينخفض بشكل متزايد خلال الوقت، في حين أن الفريق الذي يبدأ مع مستوى عالي من التعاون منذ الوهلة الأولى يكون أكثر قدرة من غيره في المحافظة على ذلك التعاون مع مرور الوقت¹.

رابعاً: الاعتمادية

تشير الاعتمادية إلى المدى الذي يصبح فيه أعضاء الفريق معتمدين على بعضهم في الحصول على الموارد أو المعلومات أو المساعدة أو في الحصول على الدعم المتبادل بقصد انجاز المهام الموكلة إليهم. وفي هذا الشأن قدم مصطلح جديد هو الثقة المستندة إلى قبول الانتقاد الذي يعني امتلاك الأعضاء الذين يبحثون عن الثقة بين زملائهم في الفريق القدرة على معرفة الكيفية التي يتم من خلالها الاعتراف بالأخطاء ونقاط الضعف التي يعانون منها، إذ ينبغي على هؤلاء الأعضاء أن يكونوا مستعدين للاعتراف من ما إذا امتلك عضو آخر نقاط قوة تتخطى ما يمتلكونه من تلك النقاط فضلاً عن سيطرتهم على السلوك، حيث يتحدث أعضاء الفريق الذي تسوده أجواء الثقة بشكل منفتح ويميلون إلى مواجهة المشكلات السلوكية إلى أن تظهر في سياق العمل بشكل مباشر.

خامساً: الثقة

تشير الثقة بين أعضاء الفريق إلى استعداد عضو الفريق إلى الاعتماد على الأعضاء الآخرين من دون الهيمنة عليهم، فالثقة حالة فسيولوجية تتضمن توافر نية قبول التعرض للفرد المنبه على أساس التوقعات

¹ إحسان دهش جلاب وآخرون، مرجع سابق، ص 92

الاجابية الناجمة عن قصد أو سلوك الأعضاء الآخرين. ويضع أعضاء الفريق الذين يتبادلون الثقة فيما بينهم نجاح الفريق في عزله عن رغباته الشخصية، إذ تعد الثقة عنصرا أساسيا في تمتع الفريق بصراع البناء، كما تثمر الثقة بين أعضاء الفريق بحدوث أشياء مرغوبة لعل أوضحها وأهمها ما يلي:

- تخفيض حالة القلق السائدة بين أعضاء الفريق.
- تقديم الأعضاء جهدا أكبر في أداء المهمة.
- توافر رغبة أكبر بين الأعضاء في طلب المساعدة من الأعضاء ذوي المهارات الملائمة بشكل أكثر في أداء تلك المهمة.¹

سادسا: التنسيب أو عزو الشيء

وهو النشاط الذي يعني بتخمين دوافع الأشخاص عندما لا نوافق أو لا نفهم أفكاره أو سلوكه. الحل هو إعادة التأكد من طرق حل المشكلات، السؤال فيما إذا كانت هذه الأفكار تستند على البيانات والمعلومات وإيجاد المعنى الحقيقي للمشكلة.

سابعا: الانتقاص والتآمر

يظهر عندما يفشل الأعضاء في فهم أفكار الآخرين والتفاعل مع الحالات لكل شخص في الفريق يستحق الاحترام والاهتمام، وعليه فإن الحل في تعزيز الاستماع الجيد لسلوك حضاري للفريق ودعم العضو الذي يشعر بالنقص أو التحدث للأعضاء الذين يشعرون بالنقص.

ثامنا: التجوال والاستطراد أو الخروج عن الموضوع

يحدث هذا عندما يفقد الأعضاء السيطرة على فهم أغراض اللقاء أو الرغبة بتحاشي المواضيع الحساسة، فالمناقشة حينئذ تنتشر في عدة اتجاهات. الحل في إيجاد نقاط مكتوبة ومحددة مع تقدير الوقت لها، وكتابة المواضيع التي ستطرح باللقاء أو رسم مخطط له.¹

¹ إحسان دهش جلاب وآخرون، مرجع سابق، ص ص 94-95.

المطلب الثاني: مقومات نجاح فرق العمل

لابد من مراعاة مجموعة من المقومات تساعد على زيادة الكفاءة والفعالية الفريق وهذه المقومات هي:

أولاً: اختيار أعضاء الفريق

يجب إتباع الطرق العلمية في عملية الاختيار ومع الأخذ بعين الاعتبار القدرات والمهارات والخبرات والخصائص الشخصية وتجنب الطرق العشوائية في الاختيار.

ثانياً: التدريب

يجب عقد دورات تدريبية بسرعة مستمرة لتنمية قدرات ومهارات أعضاء الفريق وزيادة خبراتهم العملية.

ثالثاً: استخدام الحوافز

وهنا يجب استخدام الحوافز المادية والمعنوية والمكافآت لتشجيع أعضاء الفريق على بذل الجهود اللازمة لأداء الأعمال.

رابعاً: مراعاة حجم الفريق

لابد الأخذ بعين الاعتبار العدد المناسب من الافراد للعمل كفريق وضرورة مراعاة التجانس بين الافراد والقدرات والمهارات وتحديد العدد المثالي لتجنب الازدحام في عمل الفريق فالعدد إذا لم يتم تحديده بشكل صحيح سيترتب عليه آثار سلبية والعدد الكبير الغير ملائم يؤدي إلى آثار سلبية عديدة منها:

- تراجع مستوى الرضا نتيجة لي صعوبة الاتصال بين الأعضاء.
- ظهور مشكلات شخصية وتضارب في المصالح.
- تكوين تنظيمات غير رسمية.
- زيادة العدد تؤثر على عنصر الوقت في الإجراءات الترتيبية الضرورية اللازمة.

¹ المرجع السابق، ص 96.

- وضوح الهدف حيث يساعد الوضوح على سهولة العمل الإداري.
 - دعم الإدارة العليا إلزامية لعمل الفريق وتقديم كل ما يحتاجه الفريق لتأدية عمله.
- تطوير فرق العمل إن تكوين الفريق وتحديد قواعد العمل واعتماد أسس بناءه وتوزيع عمله بين أعضائه يتطلب ضرورة العمل المستمر على تطوير هذا الفريق حتى يستطيع أداء مهام ومواكبة المستجدات في البيئة المحيطة به والشكل التالي يوضح فشل الفريق في تحقيق أهدافه.

المطلب الثالث: معوقات فرق العمل

من أهم التحديات التي تواجه المنظمات وفقا لمفاهيم فرق العمل يتمثل في تحديد الفجوة بينالمتطلبات للمنظمة ومهارات العاملين.

أولا المعوقات التنظيمية: يمكن صياغة المعوقات التنظيمية كمايلي:¹

- 1- **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 الالمام بفوائد المفهوم أو وجود الدافع للعمل به. إن إيمان القادة والمدراء (صناع 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 فإن افتقار القادة والمدراء لهذا الأمر يوجد ثقافة تنظيمية تمنع العمل على شكل فرق عمل.

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

¹مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1 عمان – الاردن، 2016م، ص 269- ص 270.

3- 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 الإستراتيجي المهم ومن ثم استخلاص النتائج ومعرفة أثر كل ذلك على الأفراد من خلال دراسة مدى استجابتهم للكثير من القرارات الإدارية التي تتخذ.

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

4- 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 فان العمل على شكل فريق عمل يكون عملية صعبة جدا وتصبح نشاطات بناء فرق العمل الفعال غاية في التعقيد. تؤدي نظم الحوافز والمكافآت التي توجه للجهود الفردية إلى تأثير كبير على عمليات بناء فرق العمل وتعيق تقدمها من خلال التركيز على الفردية وإيجاد المنافسة.

ثانيا: المعوقات الفردية: تتمثل المعوقات الفردية فيما يلي:¹

1- معتقدات قائد الفريق: تلعب معتقدات قائد الفريق واتجاهاته ومعارفته ومهارته دور 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.

¹مصطفى يوسف، (2016) نفس المرجع ص 278.

2- المهارات: هناك نوعان من المهارات: المهارات الفنية ومهارات العمل ضمن الفريق فبخصوص المهارة الفنية لأعضاء الفريق من المهم أن تتوفر 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.

3- المكان: الوضع المثالي هو أن يعمل الفريق في مكان واحد وبقدر ما يكون هناك بعد 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.

3- عدد أعضاء الفريق: يتراوح العدد المثالي لأعضاء فرق العمل عادة ما بين 3 إلى 8 أفراد وفي بعض الأحيان يصل العدد إلى 10 أفراد، مع ملاحظة أن 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 الانخفاض وقلة الأفكار والرؤية 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.

ثالثاً: المشاكل العادية لفرق العمل¹

1- التخبط: يحدث عندما تكون هناك مشاكل للفريق في البداية أو النهائية للمشروع أو أثناء مراحل المشروع المختلفة، تكون الحلول لهذه الحالة هي النظر بإمعان لتطوير الخطة وتحديد أسباب العقبات.

2- تحمل المشاركين أكثر من طاقتهم: ممارسة ضغوطات غير طبيعية على الفريق، عادة الفرق تملك صلاحية محددة، الفريق يحتاج هذه القابليات ولكنها تكون حاسمة عندما لا تشجع على المناقشة وفق لخبرتهم وتنقص من افكار الأعضاء، الحلول يجب أن تدعم القواعد الأساسية، التحدث إلى الأشخاص مباشرة، وطلب التعاون ويؤكد على أهمية البيانات في حل المشاكل.

3- السيطرة على المشاركين: فهم يحبون سماع أنفسهم وهم يتحدثون ويتبادلون النوادر، ويحكمون سيطرتهم على اللقاء، أما الأعضاء يشعرون بعدم التشجيع ويجدون لأنفسهم أعذاراً لترك الاجتماعات، والحل هنا هو إيجاد مناقشة لمواضيع محددة وإعطاء فرص متساوية ومحددة للمشاركين.

4- المشاركون المعارضون: يشعرون بالخل وعدم الثقة بأنفسهم ويجب تشجيعهم للمشاركة، المشاكل تتطور عندما لا يكون هناك أنشطة تقدم المشارك المنطوي على نفسه وتشجيعه، الحلول تتمثل في تقسيم العمل الافراد ويعمل كالضمان للأمانة عن طريق طرح الأسئلة مثلاً (ما هي تجربتك في هذا المجال).

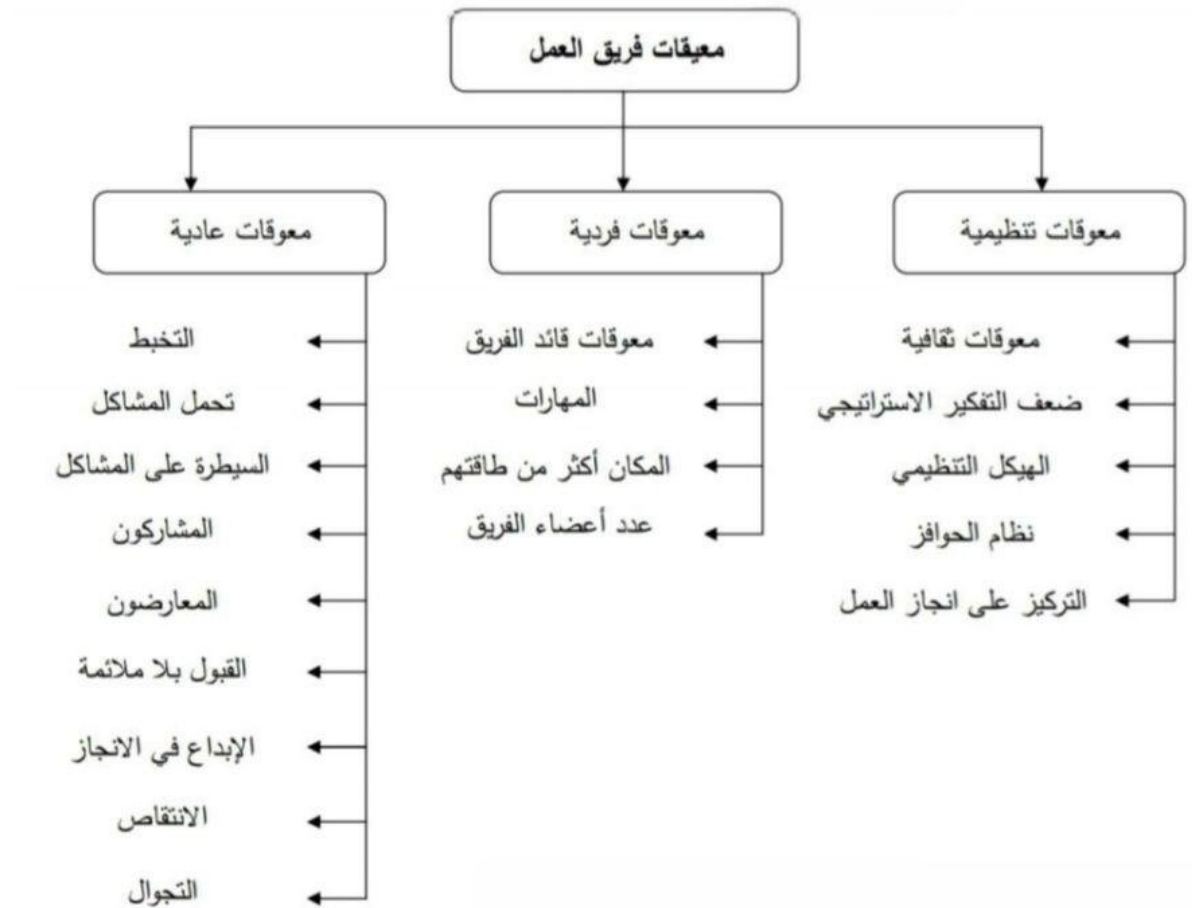
5- القبول بلا مساءلة وبالأفكار كحقائق: تحدث عندما يتكون عند الأفراد قناعات بالثقة العالية بأن بقية الأعضاء يعتقدون أنها حقائق للحل وتكون بطلب البيانات واتباع طرق حل المشاكل.

6- الإسراع في الإنجاز: من المعتاد لدى الفرق أن تدفع من قبل واحد أو أكثر من الأعضاء الغير صابرون للوصول إلى النتائج، الفريق يجب أن يدرك أن تطور لا يحدث بسهولة والحل في تذكر

¹ خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط1، 2010، ص 198-ص 199.

الأعضاء بأن القواعد الأساسية الموضوعية لي طرق حل المشاكل وايضاح عدم الصبر واستعجال الآخرين.

الشكل (03): معوقات فريق العمل



المصدر: مصطفى يوسف، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، طبعة 1، 2016م.

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تم تقديمه في هذا الفصل نستنتج أن فرق العمل لها مهام في منظمات الأعمال، وقد أصبحت مطلبا أساسيا في حل المشكلات العامة وزيادة فعالية القرارات والاستفادة من تلك التخصصات، ففرق العمل الناجح يتميز بخصائص أهمها الفهم المشترك والاتفاق المتبادل والإدراك الكامل بالمهام الرئيسية للمنظمة، وتوفير فرصة للاتصال المفتوح لتبادل الأفكار والحقائق ووجهات النظر، وتوفير الثقة المتبادلة والدعم المتبادل. وتعتبر عملية بناء فرق العمل عنصرا مكملا للإدارة لأن الفرق توفر القيادة الضرورية لتحقيق الأهداف التي تصنعها المنظمة ولا بد أن يتمتع أعضاء فرق العمل بمهارات تكاملية وأن يلتزموا بتحقيق هدف مشترك يتوافق مع أهداف المنظمة واستراتيجياتها وثقافتها التنظيمية في ظل وجود قيادة واضحة لهذه الفرق والمسؤولية فهي مسؤولية جماعية. والفعالية تقاس بناتج الجماعة للمجموعة كما أن أداء فرق العمل قابل للقياس من خلال قياس الإنتاجية والكفاءة والجودة كذلك.

الفصل الثاني

الإنتاجية

تمهيد

يعد الإنتاج أساس ومحور النشاط الإنساني، ونظرا لأهميته في استمرار نمو اقتصاديات الدول وتقدم وتطور المجتمعات، اهتم الإنسان فردا وجماعة بتنظيم وإدارة موارده المحدودة في وحدات إنتاجية مختلفة الأحجام والمهام للحصول على الإنتاج المطلوب وإشباع الحاجات المتنامية. وتسعى المؤسسة إلى تصنيع السلع والخدمات عبر تسخير كل المهارات العلمية والخبرات الفنية، وكذا الإمكانيات المادية والبشرية التي تمتلكها لتنمية طرق الإنتاج وتحسين المردودية، وخلق العلاقات الطيبة في محيط العمل، قصد الوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة، بتطويع الظروف والمتغيرات بما يمكن من ذلك، ولن يتأتى للمؤسسة ما ترغب في تحقيقه إلا بتطبيق أساليب التسيير الناجحة التي من شأنها أن تسخر لها مدخلات العملية الإنتاجية لتتحكم فيها على أكمل وجه، أملا في استغلال أكبر قدر ممكن من طاقاتها الإنتاجية، كأن تعتمد نماذج متطورة في مجال مراقبة النوعية وتقويم الأداء بصفة دورية ومستمرة، أو أن تعمل على تأهيل عمالها وتدريبهم على التحكم في أدوات التشغيل بمهارة وإتقان، أو أن توفر بين فروع وأقسام هيكلها التنظيمي قنوات اتصال قابلة للتفاعل مع مجريات الأحداث، وغيرها من الأساليب والوسائل لتحسين مخرجات العملية الإنتاجية، وبالتالي تحقيق غاياتها المنشودة ضمن أهدافها ومهامها. للتعرف أكثر على الكيفية التي يمكن لأصحاب المؤسسات اعتمادها للوصول إلى هدف تحسين الإنتاجية، حاولنا تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: ماهية الإنتاجية.

المبحث الثاني: مقاييس الإنتاجية وعملية إدارتها.

المبحث الثالث: الإنتاجية والعامل البشري.

المبحث الأول: ماهية الإنتاجية

لقد حظي موضوع الإنتاجية بالكثير من الاهتمام خصوصا في السنوات الأخيرة الماضية، فهي أحد المفاتيح الهامة لزيادة معدلات النمو السنوية والارتقاء بالقدرة التنافسية، فالكثير من الخبراء يرون أن دراسة الإنتاجية تعني دراسة جودة الموارد البشرية التي تتمتع بها مؤسسة دون أخرى، ويدلون على ذلك بالفرق الشاسع في حجم الإنتاجية وجودة المخرجات بين مؤسستين تستخدمان نفس المستوى من التقنية ونفس الآلات والمعدات.

المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية.

يعتبر مفهوم الإنتاجية من أكثر المفاهيم شيوعا في علمي الاقتصاد والإدارة ورغم ذلك فإنه من أكثر المفاهيم التي يحيطها الغموض والاضطراب.

عرفها الأستاذ W.E.G. SALTER أن الإنتاجية تحمل اليوم معان متعددة، فلبعض هي مقياس لكفاءة العامل وللبعض الآخر تعني المخرجات المطلوب تحقيقها من مجموعة من الموارد، وبالنسبة للبعض الأكثر تفلسفا فإنها مرادفة لكلمة الرفاهية، وفي حالة متطرفة فإنها ربطت بعامل الزمن¹.

عرفها (Garrell and Silver 1973.25) "الإنتاجية هي نسبة الناتج النهائي إلى العناصر الداخلة في تكوينه وأيضا نسبة المدخلات إلى المخرجات، أو أنها نسبة أو كمية أو قيمة المنتجات إلى الموارد المستخدمة فيها سواء القوى البشرية، أو المكنات والمعدات أو المادة الأولية².

وتعرف أيضا بأنها هي معيار حسن تجميع واستخدام موارد التنظيم استخداما ساعد على تحقيق نتائج معينة، وهي كذلك الوصول إلى أعلى قدر من الكفاءة، ومما يساعد أيضا على تعيين مفهوم الإنتاجية، أن نفرق بينها وبين مفهوم الكفاءة الإنتاجية ومفهوم الإنتاج والأداء.

¹ خضير كاظم حمود، هائل يعقوب فخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، 2009م، 1430هـ، ص43.

² المرجع نفسه، الصفحة 44.

فالكفاءة الإنتاجية تطلق على الزيادة في نسبة الإنتاجية في نشاط معين أما الإنتاج فهو مجموعة العمليات والفعاليات التي يتم عن طريقها إيجاد البضائع والخدمات، والإنتاجية بشكل عام هي المعيار الذي يمكن من خلاله قياس حسن استغلال الموارد والإنتاجية.¹

ومن خلال ما سبق نستنتج أن الإنتاجية مؤشر للكفاءة والفعالية معا حيث تربط الفعالية من حيث التوصل للأهداف من ناحية والكفاءة من حيث مدى حسن الاستخدام للموارد والعناصر الإنتاجية المتاحة بغية التوصل إلى هذه الأهداف من ناحية أخرى.

المطلب الثاني: أهمية الإنتاجية والعوامل المحددة لها.

أولاً: أهمية الإنتاجية

تعتبر الإنتاجية ناتجا لكل من الفعالية والكفاءة، فهي الحالة التي تكون فيها المؤسسة منتجة، إنها المفهوم الذي يوجه ويرشد إدارة النظام الإنتاجي ويقيس نجاحها، لهذه الأسباب وغيرها احتلت الإنتاجية مكانة هامة في المؤسسات الاقتصادية، وانتهت أهميتها إلى الاقتصاد ككل.²

1. العلاقة بين الإنتاجية والتضخم: يعتقد أن نقص النمو في الإنتاجية يساهم في زيادة التضخم، حيث أن المؤسسات تسعى إلى تحقيق هامش الربح والمحافظة عليه، بزيادة الأسعار التي ترفع من تكلفة المدخلات ويتحملها المستهلك، وقد انتهجت معظم المؤسسات هذا المنحى بدلا من محاولة رفع الإنتاج باستمرار حتى تواجه التضخم.

2. العلاقة بين الإنتاجية ومستوى المعيشة والتوظيف: لقد أظهرت الدراسات الاقتصادية أن الدول التي تتمتع بمعدل نمو مرتفع في إنتاجية العاملين تتمتع بمستوى معيشي مرتفع، إلا أن بعض المديرين

¹صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 15.
²خضير كاظم حمود، هابل يعقوب فخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، 2009م، 1430هـ، ص 48.

يعتقدون أن تحسن إنتاجية العمالة يحدث بعد فصل العاملين أو تخفيض عددهم، إلا أنه تفسير خاطئ لأن تحسين الإنتاجية يؤدي إلى رفاهية المجتمع، وتخفيض البطالة والفقروالمجاعة.

3. الإنتاجية والقوة السياسية للبلد: إن رفع مستوى الإنتاجية مطلب هام لضمان الأمن في الدول، فإذا لم تكن الدولة منتجة بما يكفي للوفاء بالمنتجات الضرورية فإنها سوف تلجأ إلى دولة أجنبية وبذلك تقل قوتها السياسية.

4. العلاقة بين الإنتاجية والقوة الاقتصادية: إن قوة الاقتصاد تعتمد على مستوى ومعدل النمو في إنتاجية العمالة، فمثلا نجد أن ميزان التبادل التجاري الياباني يحقق فائضا، ويرجع ذلك إلى التزام اليابانيين بالجودة وزيادة الثقة والاعتماد على منتجاتهم، مما يرفع من معدل إنتاجية العاملين ونجاح هذا البلد.

ثانيا: العوامل المحددة للإنتاجية

حاولت العديد من الدراسات التي انصبت على الإنتاجية التوصل إلى إطار محدد يحكمها بهدف زيادتها، وانتهت الدراسة إلى أن محددات الإنتاجية يمكن تجميعها في ثلاث مجموعات أساسية:

1. محددات مباشرة: تؤثر بشكل مباشر على العلاقة التي تحكم مدخلات العملية الإنتاجية بمخرجاتها، بالإضافة إلى أن التوزيع الأفضل للموارد يمكن أن يصل بالإنتاجية إلى مداها الأقصى.
2. محدداتغير مباشرة: تؤثر بشكل غير مرئي على العلاقة التي تحكم المدخلاتبالمخرجات.
3. محددات إستراتيجية: هي السياسات والقوانين التي تؤثر على الإنتاجية بشكل مباشر أو غير مباشر .

إن تقسيم المحددات إلى ثلاث مجموعات لا يعني أنها منفصلة عن بعضها، بل هي ذات تأثير متداخل، فإذا كان التطور التقني مثلا، يرفع من الإنتاجية، فإن هذا التطور قد يكون نتاجا لسياسات

وقوانين حكومية مشجعة للبحث العلمي، أما فيما يتعلق بالمنافسة فهي توفر حافزا هاما ومحركا قويا لزيادة الإنتاجية من قبل المؤسسات في محاولة منها لكسب حصة تسويقية جديدة أو المحافظة على الوضع القائم...

المطلب الثالث: الإنتاجية و أسباب انخفاضها.

مازالت مؤسساتنا الإنتاجية تعاني الكثير من المشكلات التي تؤثر على الإنتاجية، ورغم وجود تفاوت في تصنيف العوامل والمسببات المؤثرة عليها، إلا أنها قسمت إلى عوامل إدارية، وأخرى إنسانية وفنية وخارجية¹.

أولاً: العوامل الإدارية: هي ذات تأثير ليس بالهين مقارنة بالعوامل الأخرى، أما مسبباتها فهي :

1. عدم توافر المعرفة الإدارية: يرجع ذلك إلى عدم توافر نظم متكاملة وفعالة للمعلومات بالمؤسسة تمكن المسؤولين من الإلمام بكل ما يدور فيها، بالإضافة إلى عدم متابعة أحدث أساليب المعرفة الإدارية .

2. انخفاض المهارات الإدارية: إن التعرف على مشاكل المشروع وتشخيصها من طرف المدير لوضع العلاج السليم وتخليص المؤسسة من مخاطرها، كلها ممارسات إدارية ضرورية، عدم الاهتمام بها يؤثر سلبا على الإنتاجية .

3. عدم توافق القيم الإدارية مع قيم جماعة العمل: إن المؤسسة التي تتعارض مع قيم مديريها، أو القيم السائدة لدى العاملين، سوف تتعرض للعديد من المشاكل التي تؤدي إلى انخفاض الفعالية الإدارية وكذا قدرات العاملين .

ثانياً: العوامل والمسببات الإنسانية: تتركز هي الأخرى في ثلاث مجموعات رئيسية:

¹ أحمد عرفة، سمية شلبي، نحو نظرية لزيادة الإنتاجية (الفلسفات والتدابير لتحسين الجودة الإنتاجية)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص 63.

1. انخفاض قدرات العاملين على العمل: وذلك إما لنقص المعرفة أو التعليم والتدريب، وكذا الخبرة والمهارة .

2. إنخفاض الرغبة في العمل: على إدارة المؤسسة تشجيع وتنمية العمل واستخدام الأنظمة الملائمة من الحوافز، لرفع الرغبة في العمل، مما يمكن من زيادة الإنتاجية .

3. عدم توافق العاملين مع القيم السائدة في المؤسسة: قد تتميز إدارة المؤسسة بخصائص لا تتضمن ما يتكيف مع قيم عمالها، مما يؤثر سلباً على أدائهم، وبالتالي انخفاض إنتاجهم.

ثالثاً: العوامل والمسببات الفنية: تتضمن هذه العوامل ما يلي:

1. صعوبات تواجهها المؤسسة في الحصول على المدخلات: بسبب ندرتها أو عدم توفرها محلياً، أو

لصعوبة صناعتها بالكميات المطلوبة وبالمواصفات المحددة، مما ينتج عنه تناقص في الإنتاجية.

2. صعوبات تواجهها المؤسسة في تطوير المدخلات (عملية التحويل الإنتاجي): تتمثل أساساً في

تعطل الآلات أو عدم وجود الفنيين اللازمين لإعدادها في الوقت المناسب، وعراقيل أخرى تؤثر على الإنتاجية بشكل واضح.

3. صعوبات تواجهها المؤسسة في إعداد المخرجات وتصريفها: على الإدارة المسؤولة انتهاز أساليب

فعالة لحل مشكلات العمل والعاملين، خاصة ما يرتبط بأنشطة الإنتاج باعتبارها محور النشاط في المؤسسات الإنتاجية.

رابعاً: العوامل والمسببات الخارجية: يمكن تقسيمها إلى أربعة عوامل رئيسية هي:

1. العوامل الاجتماعية: هناك العديد منها العوامل والمتغيرات الاجتماعية التي تؤثر على نشاط

المؤسسة وتساهم في تخفيض إنتاجيتها، ترتبط خاصة بالجوانب الحضارية والثقافية والفكرية....

2. العوامل والمسببات الاقتصادية: هي تلك المؤثرات المتعلقة بالسوق والعرض والطلب،

والمنافسة ومصادر العمالة وغيرها، وعدم مواجهتها يؤثر على نتائج الإنتاجية.

3. العوامل التكنولوجية: كلما كان تأثير التطور التقني كبيرا، كلما احتاجت المؤسسة إلى الأبحاث

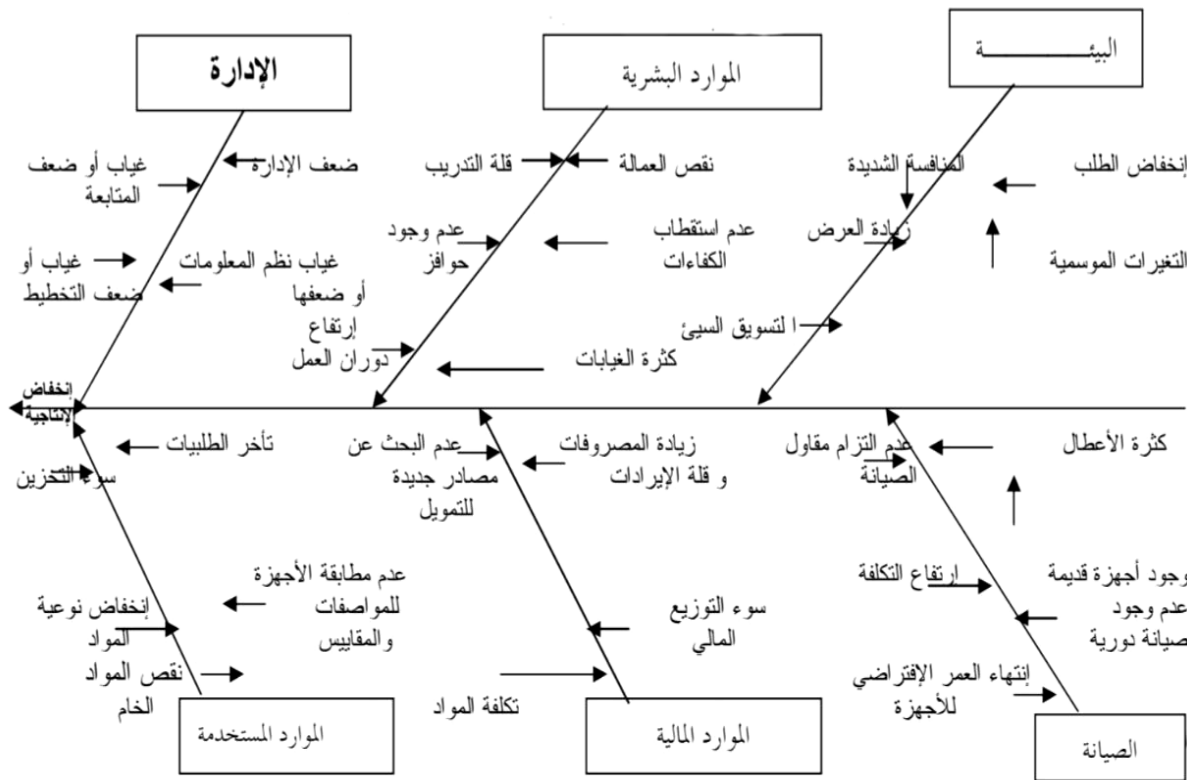
المتطورة والتسهيلات التقنية لمواجهته.

4. العوامل والمسببات السياسية: التنظيمات السياسية والهيئات الحكومية تؤثر على المؤسسة وعلى

العاملين من خلال القوانين واللوائح التي تصدرها، وفيما يلي شكل يوضح أسباب انخفاض

الإنتاجية:

الشكل 3: معوقات الإنتاجية



المصدر: خالد سعيد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 1997 ص 227.

المطلب الرابع: المداخل المختلفة لزيادة الإنتاجية.

يميل بعض الباحثين إلى تصنيف مداخل زيادة الإنتاجية لدى الموظف إلى أربعة مداخل:¹

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

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

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

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

¹ عبد الباري درة، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، الطبعة الأولى، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 60-61.

المبحث الثاني: مقاييس الإنتاجية وعملية إدارتها.

يهدف هذا المبحث إلى استكشاف مقاييس الإنتاجية وعملية إدارتها كمفتاح لتحقيق الأداء الممتاز في الشركات والمؤسسات، سيتم توضيح كيفية استخدام هذه المقاييس لتحسين الأداء واتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة في إدارة العمليات حيث يتناول المبحث ثلاث مطالب رئيسية

- المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية وخصائصه.

- المطلب الثاني: دورة إدارة الإنتاجية.

- المطلب الثالث: فوائد و صعوبات قياس الإنتاجية.

المطلب الأول: مفهوم قياس الإنتاجية وخصائصه.¹

تحتاج المشاريع باختلاف أنواعها إلى مقاييس الإنتاجية لكي تساعد في الحكم على مدى تقدمها في تحقيق أهدافها، إلا أنه لا توجد صيغة معينة لحساب مؤشرات الإنتاجية .

بمفهوم شامل، يمكن القول أن قياس الإنتاجية هو مقياس للاستخدام الفعال للموارد، لذا فإن المهمة الأساسية لمدير الإنتاج هي تحقيق الاستخدام المنتج للموارد المؤسسة، كما أن الإنتاجية هي مقياس للمخرجات منسوبة إلى المدخلات (العمالة، رأس المال، المواد، الطاقة...)، حيث يمكن قياس الإنتاجية على مستوى عملية تشغيل واحدة، أو على مستوى إدارة أو قسم إنتاجي معين أو على مستوى المؤسسة بأكملها .

إلا أن استخدام المقاييس يجب أن يتميز بالخصائص التالية:

¹ خضير كاظم حمود، هائل يعقوب فخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، 2009م، 1430هـ، ص49.

- أن يكون المقياس واضحا وصيغته متماشية مع النظام المحاسبي للمؤسسة كلما أمكن، فكلما كانت الصيغ أقل تعقيدا كانت مفهومة أكثر وسهلة التطبيق، كما أن ثبات المقياس يوصل إلى تقييم صحيح وواقعي.
- عزل العوامل الخارجية التي لا يمكن التحكم فيها عند قياس الأداء.
- أن يقترن المقياس بأهداف قابلة للتحقيق، مما يجعل النتائج المتحصل عليها أكثر واقعية وتدفع للتحسين.
- أن يكون المقياس عمليا، بمعنى أنه يمكن الحصول على البيانات اللازمة، وأن يساهم الأفراد في قياس إنتاجيتهم ومراقبة النتائج.
- تعتمد عملية القياس على نظام دقيق وسريع للمعلومات، يتم فيه تسجيل المعلومات أولا بأول وبشكل يسهل معالجة النتائج المتحصل عليها..
- إن مقاييس الإنتاجية متعددة وتمس في الغالب كل الأنشطة والوظائف.

المطلب الثاني: دورة إدارة الإنتاجية.

هدف الزيادة في الإنتاجية وتحسينها، لا بد أن يكون على مستوى التنظيم كخطوة أولى، إذ أن عملية إدارة الإنتاجية يمكن النظر إليها في شكل مجموعة من المراحل المتتالية، وقد قدمها "saimanthDavid" في عام 1984 على أنها أربع عمليات، وهي قياس الإنتاجية، تقييم الإنتاجية، وتخطيط الإنتاجية، ثم تحسين الإنتاجية، إلا أن هناك من دمجها في ثلاث مراحل ترتبط بالقياس والتقييم والتحسين فقط.¹

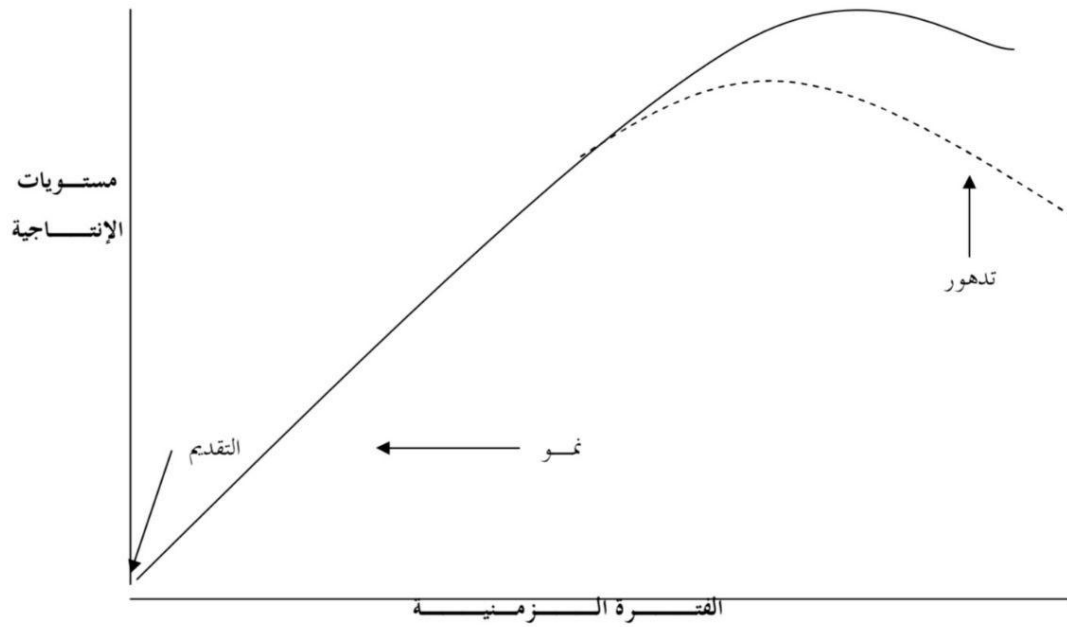
وفيما يلي المراحل الأربعة لعملية إدارة الإنتاجية:

¹عبد السلام أو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، الدار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص124.

أولاً: تخطيط الإنتاجية

يقصد به وضع المستويات المرغوبة للإنتاجية حتى يمكن استخدام هذه المعطيات في عملية المقارنة عند تحليل الإنتاجية أو تقييمها، وكذا رسم إستراتيجية لتحسينها، والمؤسسة التي تقوم بعملية التخطيط للإنتاجية تكون في موقف أحسن للمنافسة من تلك التي لا تضع أهدافاً للتحسين، إذ أن ذلك سوف يساعد على اكتشاف المشاكل والقضاء عليها بطرق أكثر كفاءة وفعالية. هذا، وتجدر الإشارة إلى الانتباه إلى منحنى تطوير الإنتاجية، وذلك لشرح التغير في الإنتاجية مرحلة بعد أخرى، فربما تتجه برامج الإنتاجية إلى التدهور ما لم يتم الاهتمام بصيانة الآلات التي تعرضت للإهلاك مثلاً، ذلك أن الزيادة في مستوى الإنتاجية بعد فترة من التطوير سوف تستمر دون توقف، فتصل إلى مرحلة الذروة، ثم تبدأ في التناقص ما لم تتخذ إجراءات معينة مخططة للمحافظة على مستوى النمو كما هو في المنحنى التالي:

الشكل (4): تطور الإنتاجية



المصدر: صونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة النشر، ص 325.

ثانيا: قياس الإنتاجية:

إن عملية تحسين الإنتاجية من السهل استمرارها عندما يتحدد هدفها بوضوح، ثم وبمجرد تحقيقه، يظهر هدف جديد أكثر تطورا، وكلما كان الهدف قابلا للقياس، كلما تأكدت إمكانية الانتقال إلى هدف آخر، والاستفادة من معلومات التغذية العكسية عما تم تحقيقه، وقد تم تصنيف مقاييس الإنتاجية إلى أربع مجموعات كالآتي:¹

1. مقاييس تستهدف تقييم مدى تحقيق مستوى معين من النتائج في ظل معطيات معينة، باستخدام أساليب متعددة منها دراسة الحركة والوقت أو تحليل التكلفة والعائد وغيرها، حيث أن هذه المقاييس ترتبط بتحسين وتطوير العمليات وتكنولوجيا الإنتاج، وكذا طرق تنظيم عملية الإنتاج.
 2. مقاييس ترتبط بابتكار جديد أو إدخال تكنولوجيات جديدة في الإنتاج، وبرامج البحوث والتطوير... إلخ.
 3. مقاييس ترتبط بإنتاجية الأفراد، مثل معدلات نمو إنتاجية الفرد، الرضا عن العمل والحوافز... إلخ.
 4. مقاييس ترتبط بالأداء الكلي للمؤسسة.
- طرق قياس الإنتاجية: يتم قياس الإنتاجية على المستوى الكلي والآخر الجزئي.

1. القياس الكلي: ويقصد به قياس الإنتاجية الكلية أو الإجمالية للمؤسسة، وتقدر قيمة الموارد التي

ساهمت بشكل مباشر في إنتاج المخرجات، ويعطى المقياس الكلي للإنتاجية بالعلاقة:²

$$\text{المقياس الكلي للإنتاجية} = \text{قيمة النواتج (أو المخرجات)} \div \text{قيمة المدخلات (أو الموارد)،}$$

وعندها يتم تقييم المدخلات إلى مجموعات أربع:

¹ عبد السلام أوقحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، مرجع سابق، ص 124.

² أحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 1996 ص 100.

- مدخلات عنصر العمل (Labor)، هي المرتبطة بالموارد البشرية المستخدمة في إنتاج مخرجات الفترة المعنية.
- مدخلات رأس المال (capital)، وترتبط بالأموال المستخدمة في شكل أصول ثابتة أو متداولة في تحقيق مخرجات تلك الفترة.
- مدخلات عنصر المواد (Matérials)، التي تم استخدامها خلال الفترة.
- مدخلات عنصر الخدمات (Service)، التي ساعدت في عملية الإنتاج، مثل النقل وبعض التكاليف غير المباشرة، وبذلك تعطى علاقة القياس بالشكل: ¹

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \text{إجمالي المخرجات} \div \text{العمل} + \text{رأس المال} + \text{المواد} + \text{الخدمات}$$

هناك مدخل آخر للقياس يتفاعل بموجبه عنصري العمل ورأس المال في خلق إضافة للمواد المستخدمة، كما يلي:

$$\text{إنتاجية تفاعل العناصر} = (\text{إجمالي المخرجات} - \text{المواد والخدمات المشتراة}) \div \text{العمل} + \text{رأس المال}$$

وفي هذه الحالة تستبعد مستلزمات المواد والخدمات المستخدمة خلال الفترة من إجمالي المخرجات للتعبير عن مقدار الإضافة (المخرجات الصافية) (PUT OUT NET) التي حققتها باقي العناصر (المدخلات الأخرى).

2. القياس الجزئي: هذا النوع يعنى بقياس إنتاجية كل عنصر من عناصر المدخلات، وذلك لتفسير التغير الذي حدث في الإنتاجية الكلية للمؤسسة، لمعرفة وإمكانية تشخيص المشاكل بشكل أدق، وتحديد سبب الانخفاض، كأن يتعلق بإنتاجية العمل، أو إنتاجية رأس المال أو....، مما يفيد في

¹ محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية، مصر دون سنة نشر، ص 64.

وضع خطة للعلاج والتحسين، ورغم اختلاف المقاييس حسب نوع النشاط، إلا أن هناك بعض المؤشرات التي يمكن استخدامها لكل عنصر.

- **إنتاجية عنصر العمل:** تحتل دراسة إنتاجية العمل أهمية بالغة، ليس فقط باعتبارها مقياسا لكفاءة القوة العاملة، ولكن أيضا باعتبارها مؤشرا لمستوى التقدم الاقتصادي، فكلما ارتفعت إنتاجية العمل، كلما ازداد ما يقدمه كل فرد في العملية الإنتاجية، وهذا ينعكس إيجابيا على مستوى الإنتاج والاستهلاك وبالتبعية مستوى الإشباع الممكن تحقيقه، لذلك فإن الارتفاع في إنتاجية العمل يمثل هدفا أساسيا في أي اقتصاد ولتحقيقه لا بد من معرفة العوامل التي تؤثر على الإنتاجية واستخلاص الوسائل الكفيلة للنهوض بإنتاجية العمل، كما أن هذه الإنتاجية تعرف مفهومين، الأول: ويعبر عنه بالإنتاجية المتوسطة، وتعطى بالعلاقة: $\text{الإنتاج الكلي} \div \text{عدد وحدات العمل}$ وتقاس إما بعدد العمال، وعندها تعكس الإنتاجية المتوسطة للعمل، أي ما ينتجه العامل الواحد، وإما بعدد ساعات العمل، فتصبح الإنتاجية المتوسطة تعبيراً عن إنتاجية الساعة الواحدة، أما مفهومها الثاني فيعرف بالإنتاجية الحدية وهي تعكس لنا التغير الحاصل في الإنتاجية الكلية عند تغير عنصر العمل بوحدة واحدة، ويتم حسابها وفقا للمعادلة:

$$MPL = \frac{\Delta TPL}{\Delta ql} = \frac{\Delta(ql, qk)}{\Delta ql}$$

ويعبر عن بعض مقاييس العمل كما يلي:

إنتاجية العامل = إجمالي المخرجات ÷ إجمالي عدد العاملين في المؤسسة،

إنتاجية عامل الإنتاج = إجمالي المخرجات ÷ إجمالي عدد عمال الإنتاج

إنتاجية ساعة العمل = قيمة الإنتاج ÷ إجمالي عدد ساعات العمل

إنتاجية يوم عمل الفرد = إجمالي المخرجات ÷ إجمالي أيام عمل المؤسسة خلال الفترة

إنتاجية الدينار من الأجور = قيمة الإنتاج ÷ إجمالي الأجور

- إنتاجية عنصر رأس المال: تعبر عن إنتاجية الأصول الرأسمالية والأصول المتداولة، فيكون لدينا المقاييس الإجمالية لكل عناصر رأس المال، بالإضافة إلى المقاييس الجزئية لكل أصل من الأصول على حده. ويتم التعبير عنها في صورة طاقة تشغيل (بالنسبة للآلات)، أو قيمة استهلاك (بالنسبة للأصول الرأسمالية) أو تكلفة الأموال المستثمرة في الأصل (بالنسبة للمخزون) خلال الفترة، ورغم اختلاف تلك المؤشرات حسب نوع النشاط إلا أن هناك مؤشرات عدة لقياس الإنتاجية، تحسب كالتالي:

إنتاج يوم تشغيل الآلات = إجمالي المخرجات ÷ عدد أيام تشغيل الآلات

إنتاجية ساعة التشغيل = إجمالي المخرجات ÷ عدد ساعات التشغيل

كفاءة تشغيل الآلات = عدد ساعات التشغيل الفعلية ÷ عدد ساعات التشغيل المتاحة

وهكذا، يمكن إتباع نفس الخطوات لكل المدخلات الأخرى التي ساهمت في العملية الإنتاجية.

- إنتاجية رأس المال وعنصر العمل: إنه من الخطأ الحكم على كفاءة المؤسسة بالاعتماد على المقاييس الجزئية فقط، فيمكن أن تكون زيادة إنتاجية العاملين ناتجة عن الإسراف في استخدام المواد، بمعنى أن زيادتها يمكن أن تكون على حساب انخفاض إنتاجية عنصر المواد أو رأس المال، ولذلك يفضل الاعتماد على القياس الإجمالي على مستوى المؤسسة، ثم استخدام المقياس الجزئي لمعرفة التغير الحاصل وتفسيره، و قد أصبحت ظاهرة الإحلال بين عنصري العمل ورأس المال أكثر استعمالاً، مما يؤكد خطورة الاعتماد على أحد المقاييس الجزئية في الحكم على مستوى الإنتاجية للمؤسسة، فلو كان الإحلال للتكنولوجيا المتطورة مكان الأفراد، فسوف يؤدي إلى تحقق زيادة كبيرة في

إنتاجية عنصر العمل، سواء في شكل إنتاجية الفرد أو إنتاجية الدينار كأجر بسبب انخفاض حجم العمالة مع زيادة المخرجات أو ثباتها، والإحلال يمكن أن يمس مختلف عناصر المدخلات.

ثالثاً: تحليل الإنتاجية:

تهدف هذه المرحلة إلى التعرف على دلالة القيم التي تم التوصل إليها ومعرفة علاقتها ببعضها البعض، فهي لا تعني شيئاً ما لم يتم تحليلها، إذ تتضمن مرحلة التحليل عمليتي المقارنة والتشخيص¹.

1. مقارنة قيم الإنتاجية (COMPARAISON LA): يتم بموجبها تحديد الوضع النسبي للإنتاجية

الكلية وإنتاجية العناصر الجزئية، بالنسبة لفترات سابقة أو بالنسبة لمؤسسات أخرى، فتقوم المؤسسة بالمقارنات التالية:

أ. المقارنة التاريخية أو الزمنية: تكون المقارنة بين أرقام الإنتاجية لنفس المؤسسة خلال عدة فترات زمنية متتالية، كما يجب الاعتماد على مقياس كمي للنمو، يطلق عليه معدل النمو في الإنتاجية خلال فترة معينة مقارنة بفترة سابقة، فيكون قيمة موجبة ويفسر بتحسين الإنتاجية، أو قيمة سالبة وتعني تدهوراً في قيمتها.

ب. مقارنة إنتاجية المؤسسة بإنتاجية مؤسسات أخرى مشابهة: يتم تحديد الأنشطة الرئيسية للمؤسسة وحساب مقاييس الإنتاجية لكل منها، ثم اختيار المؤسسات الرائدة في نفس النشاط، ومن ثم مقارنة الأداء في شكل معدل نمو الإنتاجية للمؤسسات التي تتقارب إنتاجيتها مع تلك محل القياس، حتى يكون لذلك دلالة عند المقارنة.

¹ محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات، مرجع سابق، ص 73.

ج. مقارنة إنتاجية المؤسسة بمتوسط إنتاجية المؤسسات الأخرى في نفس نوع النشاط: تفيد في التعرف إلى أي حد تقترب المؤسسة المعنية من متوسط إنتاجية تلك المؤسسات، إذ أن هناك جهات عديدة تتولى نشر بيانات عن مؤشرات الأداء في صناعات معينة، ويتضمن ذلك حساب المتوسطات الخاصة بتلك البيانات.

2. التشخيص (Le Diagnostique): بهدف تحديد مجالات التحسن والتدهور في الإنتاجية تتم عملية ربط التغير في الإنتاجية الكلية بالتغير في مؤشرات إنتاجية العناصر الجزئية، وبالتالي محاولة علاج أسباب الانخفاض بتحديد العنصر المسئول عن ذلك التدهور أو تلك الزيادة، ويكون ذلك تمهيدا لمرحلة تحسين الإنتاجية.

ربط التغير في الإنتاجية الكلية بالتغير في مؤشرات إنتاجية العناصر الجزئية، وبالتالي محاولة علاج أسباب الانخفاض بتحديد العنصر المسئول عن ذلك التدهور أو تلك الزيادة، ويكون ذلك تمهيدا لمرحلة تحسين الإنتاجية.

رابعا: تحسين الإنتاجية

بعد التعرف على أسباب تدهور الإنتاجية وقياسها، وبعد تشخيص مشاكلها، تأتي مرحلة حل المشاكل واتخاذ الإجراءات العلاجية وهو ما يطلق عليه بتحسين الإنتاجية، ويعني ذلك " محاولة التأثير على العوامل المحددة للإنتاجية بحيث تتغير مكوناتها من مدخلات ومخرجات، وكذا العلاقات فيما بينها، ومن أجل توجيه عملية التحسين فإن إيجاد نموذج متكامل يحدد العوامل الأساسية المؤثرة فيها يعتبر من الأمور الهامة"¹

ثم إن هناك عدة خصائص تتميز بها عملية التحسين:

¹ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1985، ص 34.

1. هي عملية دائمة، فلا يعني الوصول إلى نتائج تتفق والأهداف الموضوعة، التوقف عن التحسين والتطوير، فلم يعد كافيا الوصول إلى المعدلات المرغوبة، لأن المنافسة قوية وشديدة وتستدعي الحيلة والحذر.

2. يجب أن يكون لعملية تحسين الإنتاجية برامج محددة وأهداف معينة، باعتبار عناصرها الزمنية والمالية والبشرية، على أن يكون البرنامج شاملا لكافة أقسام ووحدات المؤسسة وبمشاركة أطراف خارجية.

3. كما أن هناك عوامل عديدة تؤثر على الإنتاجية وتغير في معدلاتها، وهناك عدة طرق تساعد على تحسينها، ويتوقف ذلك على تحليل معطيات المحيط الداخلي للمؤسسة، ودراسة الظروف البيئية التي يمكن أن تحول دون إمكانية الاعتماد على تلك الطرق أو المداخل، التي تكون كالاتي:

أ. ثبات المخرجات مع تقليل المدخلات: بمعنى التخلص من بعض عناصر المدخلات غير المستغلة التي سوف لن تؤثر على كمية المخرجات المحققة.

ب. زيادة المخرجات مع ثبات المدخلات: أي استخدام كافة الأساليب الإدارية والرقابية التي تعمل على ترشيد الاستخدام الأمثل للموارد بتقليل التكاليف إلى أدنى حد ممكن.

ج. زيادة المخرجات و زيادة المدخلات: يعتمد هذا المدخل على التوسع في الإنفاق، بشرط أن يكون هناك مقابل أكبر للإنفاق، أي أن تكون نسبة زيادة المخرجات أعلى منها بالنسبة للمدخلات.

د. تخفيض المخرجات وتخفيض المدخلات: بشرط أن يكون تخفيض المدخلات بنسبة أكبر ويكون ذلك بتقليص حجم النشاط، كأن تنصرف المؤسسة عن بعض الأنشطة التي ليس لها ميزة تنافسية، والتركيز على تلك التي تحقق مستوى إنتاجية أفضل.

هـ. زيادة المخرجات مع تخفيض المدخلات: يعتبر من أفضل المداخل، فيتم من خلاله تحقيق مخرجات أكبر بأقل مدخلات ممكنة، والمثال في ذلك إحلال الآلات والتكنولوجيا محل عنصر العمل.

رغم تعدد مداخل تحسين الإنتاجية إلا أن ذلك يتوقف وبشكل أساسي على هيكل التكاليف وتركيز شديد على تكلفة عنصر العمالة، فهناك الكثير من المؤسسات مازالت تحتل فيها هذه التكلفة قيمة مرتفعة، مما يستدعي تحسين طريقة الأداء والاهتمام بإنتاجية عنصر العمل.

المطلب الثالث: فوائد وصعوبات قياس الإنتاجية

تتميز الإنتاجية بأن لها نتائج إيجابية ومرغوبة على مستوى المؤسسة أو على المستوى الوطني، إلا أن هذا لا يعني أن قياسها أمر هين سهل، إذ أن المؤسسة تواجه العديد من الصعوبات¹.

أولاً: فوائد قياس الإنتاجية: ينتج عن قياسها عدة فوائد:

- تعتبر الإنتاجية دليلاً للنمو، تقوم باستخدام أقل للموارد في الإنتاج، وإنتاجية العمل مؤثر حساس لهذا النمو، لأن ارتفاعها يعني كميات أكبر من المنتجات، وبالتالي خدمات أكثر للعامل، تتمثل أساساً في زيادة دخله.
- تستخدم الإنتاجية لقياس الكفاءة، وهي أيضاً وسيلة لتقييم مدى استخدام الموارد.
- تؤثر الإنتاجية في الأسعار والأجور، إذ أن زيادة الأجور لها علاقة وثيقة بالزيادة في إنتاجية العمالة.
- تستخدم تقديرات الإنتاجية للتنبؤ بالدخل الوطني، مثل تقدير الحجم الصحيح للعمالة أو الاحتياجات منها.

¹ جلال إبراهيم العبد، إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 26.

ثانيا: صعوبات قياس الإنتاجية: تتولى المؤسسات قياس إنتاجيتها، إلا أنها تواجه صعوبات جمة، من أهمها:

- صعوبة قياس العمل: وترجع صعوبة قياسه إلى تداخل الموارد البشرية مع الآلات والخدمات والأموال في مزيج يصعب فصله، ونفس الشيء بالنسبة للمخرجات، حيث يصعب فصل المنتجات عن بعضها، وكذا تحديد مساهمة كل مورد من المدخلات في إنتاج المخرجات.
- المقاييس تحدد في نهاية العمل: يجب وضع مقاييس الإنتاجية قبل بدء العمل، إلا أنها توضع عادة في نهاية العمل، مما يظهر الجوانب الإيجابية ويسقط الجوانب السلبية.
- مقاييس تستخدم عبارات عامة: يستخدم القائمون بأعمال الرقابة وقياس الإنتاجية عبارات عامة، مثل في الوقت المناسب، الروح المعنوية... ومن الأفضل استخدام عبارات أكثر دقة مثل، الوسط الحسابي، تكلفة الوحدة.
- القياس الموجه إلى الإجراءات: هناك صعوبة في التركيز على قياس النواتج من المخرجات، مما يجعل القائمين على القياس يقومون بالعملية بناء على إجراءات أو أنشطة معينة.
- عمومية القياس: يقوم أصحاب المؤسسات عموما بقياس الإنتاجية في شكلها الكلي.

المبحث الثالث: الإنتاجية والعامل البشري

تعتبر الإنتاجية والعامل البشري من أهم المجالات التي تشغل اهتمام الشركات والمؤسسات في عصرنا الحالي. فالتوازن الصحيح بين الإنتاجية ورضا العاملين يمثل تحدياً استراتيجياً يتعين على الشركات التعامل معه بجدية. يهدف هذا المبحث إلى استكشاف العلاقة بين الإنتاجية والعامل البشري، وكيفية تحسينها وتعزيزها من خلال مجموعة من العوامل المختلفة، ولذلك بتقسيم هذا المبحث إلى أربعة مطالب وهي:

- المطلب الأول: مقومات أو معالم العامل البشري في التنظيمات العامة وعلاقتها بالإنتاجية.
- المطلب الثاني: دور القيادات الإدارية في تطوير وسائل رفع مستوى الإنتاجية المتعلقة بالعامل البشري.
- المطلب الثالث: العامل البشري وارتباطه بالأبعاد الأخرى في التنظيم وتأثير ذلك على الإنتاجية.
- المطلب الرابع: أثر فرق العمل على الإنتاجية.

المطلب الأول: مقومات أو معالم العامل البشري في التنظيمات العامة وعلاقتها بالإنتاجية

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

لقد كرم الله سبحانه وتعالى الإنسان بقوله: {وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا}¹

حيث كرمه تعالى بالعقل والحواس وجعله مسؤولاً عنها حيث قال تعالى: {إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا}².

¹سورة الإسراء، الآية 70.

²سورة الإسراء، الآية 36.

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

1. أن الإنسان في التنظيم يتأثر بمجموعة من العوامل والمحددات التي تشكل سلوكه وبالتالي إنتاجيته ومن ثم فإن أي تغيير يطرأ على أحد هذه العوامل فإنه يؤثر على الأخرى لأن كل منها يرتبط بالآخر ارتباطا وثيقا.

وأهم هذه العوامل:

- الشخصية.
 - عناصر سيكولوجية بارزة وهي الإدراك، والتعلم والحاجات والدوافع.
 - عناصر النظام الشخصي وهي القيم والاتجاهات والقدرات والمهارات والخبرات، والميل للمخاطرة.
 - عناصر بيولوجية فسيولوجية، وهي الوراثة، والنظام العصبي، والحواس، والعضلات والغدد.
2. من الصعب القول أن نموذجا واحدا من النماذج التي طورها العلماء الاجتماعيون والسلوكيون عن طبيعة البشر ينطبق على الإنسان، فالإنسان يتصف بكونه كائنا معقدا من الصعب أن يخضع لنموذج واحد، فهو أحيانا يكون عاطفيا وأحيانا عقلانيا وأخرى اجتماعيا. ومن الممكن أن يتصف بحب العمل مرة ويكرهه أخرى. كما أنه قد يتكيف مع الأنظمة والرقابة تارة ويتمرد عليها تارة أخرى.

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

- الذكاء ومعرفة العمل.

- القدرة الكلامية.
 - قدرات خاصة: قدرات عددية، ميكانيكية، وغيرها.
 - معرفة بالتنظيم ومتطلبات الوظيفة.
 - قدرات خاصة بإصدار الأحكام والتذكر.
 - الخصائص العاطفية.
 - قوة الدوافع فيما يتعلق بالنجاح والفشل، والسيطرة والتوافق الاجتماعي.
 - أساليب إشباع الحاجات التي ترتبط بالوظيفة.
 - مستويات الأداء الشخصي.
 - خصائص جسمانية.
4. قد يتصرف البشر بطرق مختلفة في المواقف المختلفة، وقد يتصرفون بطرق مختلفة في المواقف المتشابهة، كل ذلك نتيجة اختلافهم ووجود الفروق الفردية بينهم.
5. يجب أن ينظر إلى الإنسان أنه أعلى مورد في التنظيم، وحتى تزداد إنتاجيته يجب الاهتمام بتنميته وتدريبه ومشاركته في اتخاذ القرارات واحترام آرائه وإنسانيته ومن ثم لا يجب أن ينظر إلى الإنسان نظرة مادية وأنه مجرد آلة يجب أن تنفذ وتعمل بدون أن تكل أو تمل.
6. ترتبط الإنتاجية التنظيمية بعدد ونوع الموارد البشرية الموجودة في التنظيم، لذلك كما أسلفنا لابد من الحرص على تنميتها والاهتمام بها.
7. وجوب قياس إنتاجية الأفراد في التنظيم بمعايير اقتصادية سليمة، علما أن استخدام مثل هذه المعايير لا تتعارض مطلقا مع الاتجاه الإنساني في التعامل مع أفراد التنظيم.
8. توجد عدة مستويات تؤثر على إنتاجية الفرد منها:
- مستوى الفرد.

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

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

نظرا لما للقيادات الإدارية في المنظمات من دور فعال في رفع وتطوير مستوى الإنتاجية فيها، فإنه يقع على عاتقها تكوين نظرة شاملة لأهداف المنظمة وتوجهاتها، واتخاذ القرارات الرشيدة التي تؤثر بشكل إيجابي على الإنتاجية التنظيمية.

وتوجد العديد من الأساليب والوسائل التي تعمل على رفع الإنتاجية التنظيمية في المنظمات. منها التي تتناول الهيكل التنظيمي أو الآلات والمعدات أو التكنولوجيا.

ولكن ما يهم الباحثة التطرق إليه من هذه الوسائل هي الوسائل التي تعمل على رفع الإنتاجية والتي لها علاقة بالعامل البشري. ومما يجدر ذكره أن هذه الوسائل مستمدة من العلوم السلوكية التنظيمية الحديثة، المتمثلة في علم النفس وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي وعلم النفس التنظيمي، وقد أثبتت هذه الأساليب جدواها في كثير من الدول الصناعية والنامية. ويمتد تأثير هذه الوسائل على كل من الفرد والجماعة والتنظيم، حيث أنه تعمل على زيادة الفعالية والكفاءة في التنظيم التي تعني زيادة إنتاجية العمل وزيادة الإنتاجية التنظيمية¹. وأهم هذه الوسائل ما يلي:

- تنمية القوى البشرية (التدريب).
- الدافعية والحوافز.

¹ كيرد عمار، القيادة الإدارية وأثرها على الأداء، مجلة البديل الاقتصادي، العدد الثامن، جامعة البويرة الجزائر، 2004، ص 87.

- الإدارة بالأهداف.
- المشاركة.
- تصميم العمل (الوظيفة).
- ديناميات الجماعة.
- تكنولوجيات مختارة من التطوير التنظيمي: بناء الفريق، والبحث الموجه للعمل.

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

يرى عبد الباري درة أن العامل البشري يرتبط بالأبعاد الأخرى للتنظيم حيث يمثل العامل البشري مجموع طاقات الأفراد ومهاراتهم، وقدراتهم ومواهبهم ومعارفهم واتجاهاتهم وقيمهم وخصائصهم الديموغرافية حيث أن أي زيادة في إنتاجية هذا العامل تؤثر بالضرورة على الأبعاد الأخرى والعكس صحيح أيضا حيث أن زيادة إنتاجية أي بعد من تلك الأبعاد تؤثر على إنتاجية العامل البشري وذلك بسبب الارتباط الوثيق بين هذا العامل والأبعاد الأخرى في التنظيم والنموذج التالي يبين هذا الارتباط¹.

¹ نصر الدين عيسوي، يزيد تفرات، آليات تثمين دور المورد البشري لتحسين أداء المؤسسة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد: 06، الجزائر، 2016، ص 67.

الجدول (2): نموذج يبين ارتباط القوى البشرية بالأبعاد المختلفة مع وسائل و أساليب معينة لرفع الإنتاجية.

القوى البشرية	وسائل وأساليب رفع الإنتاجية	أبعاد التنظيم الأخرى
طاقات الأفراد ومهاراتهم، وقدراتهم، ومواهبهم، ومعارفهم، واتجاهاتهم، وقيمهم، وخصائصهم الديموغرافية	→ تنمية القوى البشرية (التدريب) ← → الدافعية والحوافز ← → الإدارة بالأهداف ← → المشاركة ← → تصميم العمل ← → دينامية الجماعة ← → تكنولوجيات مختارة من التطوير التنظيمي ←	-العناصر المادية :رأس المال، الأجهزة، الأدوات، المباني، الأرض، التكنولوجيا، السجلات، والوثائق، نظام المعلومات. - الوظائف. - الأهداف. - طبيعة التنظيم. - الهيكل التنظيمي.

المصدر: عبد الباري درة (2004م)، العامل البشري و الإنتاجية في المؤسسات العامة، عمان: دار الفرقان للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى.

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

المطلب الرابع: أثر فرق العمل على الإنتاجية¹

فرق العمل يمكن أن يكون له تأثير كبير على الإنتاجية عندما يتعاون الأفراد بشكل فعال ضمن فريق، وذلك من خلال:

¹ محمد محسن التجار، الضمانات القانونية للعاملين في ضوء التخصص، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 200، ص ص 40 -45.

- تحسين التعاون والاستفادة من نقاط القوة لدى بعضهم البعض: يمكن للفرق تسجيل التعاون داخل المنظمة، وتبادل الخبرات فيها، وكذلك تعزيز ثقافة الأهداف المشتركة وحل المشكلات بشكل جماعي.
- تعزيز الابتكار والإبداع من خلال العصف الذهني، لابتكار طرق جديدة في التفكير وإيجاد حلول بشكل جماعي.
- مشاركة المعرفة وذلك بتبادل المعارف وتقاسمها وتوزيعها ومشاركتها من موظف لآخر، وبذلك تنمو المعرفة لدى جميع الأطراف بمشاركة وتبادل الأفكار والمهارات والخبرات والممارسات، عليه تضيف مشاركة المعرفة القيم إلى المعرفة الموجودة داخل المنظمة.
- الثقافة التنظيمية المحسنة: يمكن للفرق المنتجة المساهمة في ثقافة تنظيمية إيجابية تتميز بالنقطة والاحترام والالتزام.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما سبق نستنتج أن الإنتاجية تتمثل في الاستخدام الكفء للمواد وذلك لإنتاج السلع والخدمات، و للإنتاجية أهمية بالغة حيث أن نقصها يؤدي إلى زيادة معدلات التضخم، وكما أنها تساعد في رفع المستوى المعيشي وكذلك مستوى الأمن في الدول، ولها محددات مباشرة وغير مباشرة تحددتها، وأسباب تؤدي إلى انخفاضها مثل العوامل الإدارية، العوامل الإنسانية وعوامل ومسببات فنية وأخرى خارجية كما أن هناك مداخل لزيادتها.

أما في المبحث الثاني تم التطرق لمفهوم قياس الإنتاجية ودورة إدارتها من تخطيط وقياس وتحليل وتحسين وكذلك صعوبة وفوائد قياسها.

أما في المبحث الثالث تطرقنا إلى مقومات العامل البشري في التنظيمات العامة وعلاقتها بالإنتاجية ودور القيادات في تطوير وسائل رفع مستوى الإنتاجية المتعلقة بالعامل البشري وكذلك ارتباطها بالأبعاد الأخرى في التنظيم وتأثير ذلك على الإنتاجية إضافة إلى تأثير فريق العمل على الإنتاجية من خلال تبادل الخبرات والمعرفة و تعزيز الإبداع و الابتكار.

الفصل الثالث

دراسة حالة معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تمهيد

بعد التطرق في الفصول السابقة لأهم الأسس النظرية لموضوع البحث نحاول من خلال هذا الفصل دراسة فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في المؤسسة محل الدراسة من خلال دراسة ميدانية تسلط الضوء على وجهات نظر مظفي هذه المؤسسة حول ادراكهم لأهمية فرق العمل، ومن خلال الإستناد إلى المعلومات النظرية تمت الإستفادة منها بشكل كبير في تحديد المتغيرات وبناء نموذج الدراسة، وللوصول إلى نتائج يمكن الإستفادة منها حيث تم جمع المعلومات باستخدام إستمارة الإستبيان التي اعتمدنا عليها في بناء الإطار التطبيقي للدراسة بايستخدم برنامج التحليل الإحصائي SPSS و تقييم نتائجها و مدى استيعابهم ودرايتهم بمفهوم فرق العمل و أثرها على الانتاجية بمؤسسات التعليم العالي.

وبناء على ذلك لقد تم تقسيم الفصل إلى:

- المبحث الأول: تقدير عام حول المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة.
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث: تحليل الإستبيان.

المبحث الأول: تقديم عام حول المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف لميلة.

الجامعة في الجزائر تعد مؤسسة علمية وثقافية عامة تلعب دوراً محورياً في تقدم وازدهار البلاد. لذا، فإن تطوير التعليم الجامعي ورفع جودة العملية التعليمية يمثلان أحد الأهداف الرئيسية للجامعات، خاصة وأنها تعمل تحت إشراف الدولة لخدمة الأهداف السياسية والاقتصادية والثقافية. انطلاقاً من هذا السياق، سنتناول الحديث عن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف في ميلة.

المطلب الأول: مفهوم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة ومهامه

أولاً: مفهوم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة

المركز الجامعي لميلة هو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي ، تتمتع بالاستقلال المعنوي والمالي، ويهدف إلى توفير تكوين علمي نوعي للطلبة في ميادين مختلفة. تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-204 المؤرخ في 06 رجب عام 1429 الموافق لـ 09 يوليو سنة 2008. المركز الجامعي فتح أبوابه في بداية الموسم الجامعي 2008-2009 لأكثر من 1000 طالب، ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي و البحث العلمي في الولاية. وبموجب المقرر رقم 14/01 المؤرخ في 29 ذي الحجة الموافق لـ 23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين والذي يتضمن تكريس تسمية المؤسسات الجامعية، تم إعادة تسمية المركز الجامعي لميلة باسم المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف و ذلك يوم أول نوفمبر 2014 ذكرى ثورة التحرير الوطنية. يوفر المركز الجامعي لميلة العديد من عروض التكوين في الأطوار الثلاثة، ليسانس، ماستر، ودكتوراه ، وفي مختلف المجالات العلمية والتكنولوجية. يشرف على تكوين الطلبة نخبة من الكفاءات العلمية في تخصصات مختلفة. و تتوزع عروض التكوين على ستة معاهد:¹

1- معهد العلوم والتكنولوجيا: يضم ثلاث أقسام: الهندسة المدنية والري، الهندسة الميكانيكية

والكهروميكانيك، هندسة الطرائق.

2- معهد الرياضيات و الإعلام الآلي: يضم قسمين: الرياضيات، الإعلام الآلي.

¹, https://www.centre-univ-mila.dz/?page_id=29, 10/05/2024، 10:28

3- علوم الطبيعة و الحياة: يضم أربع أقسام : علوم الأرض والكون، البيوتكنولوجيا، العلوم

البيولوجية والفلاحة، علم البيئة والمحيط .

4- معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: يضم أربع أقسام: العلوم الإقتصادية، علوم

التسيير، العلوم المالية و المحاسبة، العلوم التجارية.

5- معهد الآداب و اللغات: يضم قسمين: اللغة العربية اللغات الأجنبية.

6- معهد الحقوق: يضم قسم واحد: الحقوق.

لتنظيم ودعم البحث العلمي، تضم جامعة ميله ثلاث مخابر بحث تحت إشرافها:

- مخبر الرياضيات وتفاعلاتها،

- مخبر العلوم الطبيعية والمواد،

- مخبر دراسات استراتيجيات التنويع الاقتصادي من اجل التنمية المستدامة.

ثانيا: مهام المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله -

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي يتولى المركز الجامعي مهام التكوين العالي و البحث

العلمي و التطوير التكنولوجي، وتتمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال التكوين العالي فيما

لي:¹

1-تكوين الإطارات الضرورية للتنمية اقتصادية و الاجتماعية للبلاد؛

2- تلقين الطلبة مناهج البحث العلمي وترقية التكوين عن طريق البحث؛

3- المساهمة في إنتاج ونشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها؛

4- المشاركة في التكوين المتواصل.

¹المرسور التنفيذي رقم 299-05 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية العدد58، 2005، ص 05

أما المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي فتتمثل في مايلي:

1- المساهمة في الجهد الوطني للمركز الجامعي في مجال البحث العلمي والتطور التكنولوجي؛

2- المساهمة في ترقية الثقافة الوطنية ونشرها؛

3- المساهمة في دعم القدرات العلمية والوطنية؛

4- تثمين نتائج البحوث ونشر الاعلام العلمي والتقني؛

5- المشاركة ضمن الاسرة العلمية والثقافية والدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

المطلب الثاني: الموقع الجغرافي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف - ميلة-

يقع المركز الجامعي لميلة على بعد خمسة كيلومتر عن وسط المدينة على الطريق الرابط بين بلديتي ميلة

و زغاية و يتربع على مساحة إجمالية قدرها 87 هكتار



المصدر: (https://www.centre-univ-mila.dz/?page_id=29)، 10:32، 2024/05/10

المطلب الثالث: الهيكل الإداري للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

الشكل (5): الهيكل الإداري للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة



المصدر: (2024/05/10 ، 10:46 ، https://www.centre-univ-mila.dz/?page_id=34)

يتمثل الهيكل الإداري للمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف بشكل مفصل في مايلي:¹

أولاً: مكتب مدير الجامعة: يتكون من:

1. ديوان المدير؛

2. خلية الإحصاء الاعلام و الاتصال.

ثانياً: مكتب الأمين العام: يمثل هذا المكتب إحدى الهياكل الأساسية في المركز الجامعي يتكون من:

1. المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية: يتكون من أربع مصالح:

أ. مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية.

ب. مصلحة تكوين وتحسين المستوى.

ج. مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين و أعوان المصالح.

د. مصلحة المستخدمين الأساتذة .

2. المصالح التقنية المشتركة: تتكون من أربع مراكز هامة هي:

أ- مركز الأنظمة وشبكة الاعلام والإنسان والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد.

ب- مركز الطبع السمعي البصري.

ج- مركز التعليم المكثف للغات.

د- مكتب الأمن الداخلي.

3. المديرية الفرعية للميزانية و المحاسبة والوسائل: ويتكون من أربع مصالح هي:

أ- مصلحة النظافة والصيانة.

ب- مصلحة المحاسبة ومرافقة السير والصفقات.

¹https://www.centre-univ-mila.dz/?page_id=342024/05/10 ، 10:32 ،

ج- مصلحة الميزانية وتمويل نشاطات البحث.

د- مصلحة الوسائل والارشيف.

ثالثا: المدير المساعد المكلف بالتنمية والاستشراف: ويتكون من مصالح هي:

1- مصلحة الإحصاء والاستشراف.

2- مصلحة الإعلام والتوجيه.

3- مصلحة متابعة برامج البناء والتوجيه.

رابعا: المدير المساعد المكلف بالدراسات في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات: يتكون من ثلاث

مصالح هي:

1- مصلحة الشهادات والمعادلات.

2- مصلحة التكوين المتواصل.

3- مصلحة التعليم والتدريب والتقييم.

خامسا: المدير المساعد المكلف بالدراسات مابعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية: يتكون من

ثلاث مصالح:

1- مصلحة مابعد التدرج وما بعد التدرج المخصص.

2- مصلحة العلاقات الخارجية.

3- مصلحة متابعة نشاطات البحث وتنظيم نتائجه.

سادسا: الرصيد الوثائقي

المكتبة الجامعية من أهم المؤسسات الوثائقية التي من شأنها أن تؤدي دورا بارزا في تطوير وتحسين

المستوى العلمي للطلبة والباحثين، ويتوفر المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف على 3 مكتبات

جامعية.

1- المكتبة المركزية :

هي إحدى المشاريع الكبرى التي تم انجازها بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف - ميله - فتحت أبوابها في جانفي 2017.

تشكل الواجهة الحقيقية لجميع المؤسسات التوثيقية الموجودة بالمركز الجامعي و همزة وصل مابين هذه المؤسسات من جهة والإدارة من جهة أخرى. بطاقة استيعاب تقدر بـ: 2000 مقعد وقاعة إنترنت تحتوي على 30 جهازًا. تضم المكتبة عدة مصالح وأقسام وهي: مصلحة الاقتناء والمعالجة، مصلحة البحث الببليوغرافي، مصلحة المكتبة الرقمية، قسم المذكرات والأطروحات، قسم كتب التاريخ، قسم الموسوعات والقواميس والدوريات. تحتوي المكتبة على رصيد وثائقي في جميع التخصصات.

4- مكتبة الشهيد دميري عبد الرحمن:

فتحت أبوابها مع الافتتاح الرسمي للموسم الجامعي 2008/2009 بطاقة استيعاب تقدر بـ: 500 مقعد، وقاعة إنترنت تحتوي على 52 جهاز حاسوب، وقاعة للأساتذة تضم مصطلحين هما مصلحة الاقتناء والمعالجة، مصلحة البحث الببليوغرافي. وتتوفر على رصيد وثائقي في علوم الطبيعة والحياة.

5- مكتبة المجاهد المتوفي بن داكير محمد الصالح:

فتحت أبوابها مع مطلع سنة 2011 بطاقة استيعاب تقدر بـ: 50 مقعد، قاعة إنترنت تحتوي على 45 جهاز حاسوب، وقاعة إنترنت مخصصة لطلبة الماستر تحتوي على 10 أجهزة حاسوب. تتوفر المكتبة على رصيد وثائقي في كل من تخصص اللغة والأدب العربي، اللغة الانجليزية واللغة الفرنسية.

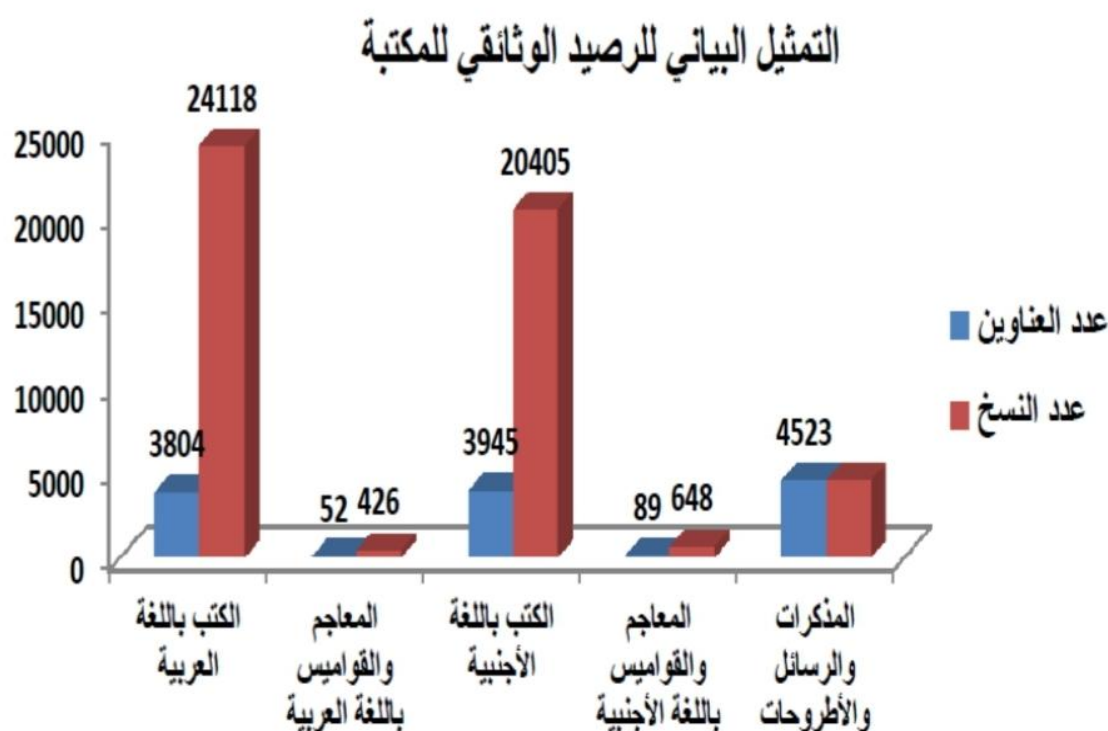
يقدر الرصيد الوثائقي للمكتبات بحوالي 12413 عنوانا بما يعادل 50120 نسخة ويمكن تفصيل ذلك في الجدول التالي:

الجدول (3): الرصيد الوثائقي من الكتب، قواميس، مذكرات، مكتبات المركز الجامعي

الكتب	عدد العناوين	عدد النسخ
الكتب باللغة العربية	3805	24118
المعاجم و القواميس	52	426
الكتب باللغة الأجنبية	3945	20405
المعاجم و القواميس باللغة الأجنبية	89	648
المذكرات و الرسائل و الأطروحات	4523	4523
المجموع	12413	50120

المصدر: (www.centre-univ-mila.dz، 10:42، 2024/05/10)

الشكل (6): تمثيل بياني للرصيد الوثائقي للمكتبة



المصدر: (www.centre-univ-mila.dz، 10:35، 2024/05/10)

سابعاً: وحدة الطب الوقائي: تتكون من عيادة واسعة تهتم بالجانب الصحي للطلبة.

ثامناً: المعاهد: توجد ثلاث معاهد بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله - نذكرها فيما لي:¹

1- معهد العلوم و التكنولوجيا:

تأسس معهد العلوم والتكنولوجيا في عام 2008 بالموجب المرسوم التنفيذي 08-204 المؤرخ في 09 جويلية 2008، تتمثل مهمته في تزويد الطلبة بتكوين نوعي في مجالات الرياضيات والاعلام الآلي والتكنولوجيا. مما يسهل على الطلبة بالاندماج المهني والمساهمة الفعالة في تنمية البلاد والمنطقة في هذه المجالات التكنولوجية التي تشهد تطورا متسارعا.

أ. الأقسام: يضم المعهد ثلاث أقسام:

- قسم الرياضيات والاعلام الآلي.

- قسم العلوم الطبيعية والحياة.

- قسم العلوم والتقنيات.

ب. عروض التكوين:

يقدم معهد العلوم والتكنولوجيا تكوينا بيداغوجي في ليسانس والماستر، في جميع اختصاصات ميادين الرياضيات والاعلام الآلي، علوم الطبيعة والحياة، العلوم والتقنيات. والتي نوضحها في الجدول التالي:

الجدول (4): التكوين البيداغوجي لمعهد العلوم والتكنولوجيا

ميدان التكوين	الشعبة	تخصصات التكوين في الليسانس	تخصصات التكوين في الماستر
الرياضيات والاعلام الالي	اعلام الي	نظم معلوماتية	علوم وتكنولوجيا الاعلام والاتصال
	رياضيات	رياضيات	رياضيات اساسية و رياضيات تطبيقية
علوم الطبيعية والحياة	علوم بيولوجية	بيوكيمياء	بيوكيمياء تطبيقية
	بيوتكنولوجيا	بيوتكنولوجيا نباتية وتحسين النبات	بيوتكنولوجيا النبات
	بيئة ومحيط	حماية الانظمة البيئية	حماية الانظمة البيئية
العلوم والتقنيات	ري	ري	الري الحضري
	كهروميكانيك	كهروميكانيك	كهروميكانيك
	هندسة مدنية	هندسة مدنية	هياكل
	هندسة ميكانيكية	طاقوية	طاقوية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات المقدمة في الموقع الإلكتروني للمركز الجامعي عبدالحفيظ بوالصوف.

أما في ما يخص التكوين في الطور الثالث دكتوراه فيتوفر المعهد برنامج دكتوراه في مجالات الرياضيات وعلوم الطبيعية والحياة.

ج. البحث العلمي:

الانشطة البحثية للأساتذة الباحثين وطلبة الدكتوراه في المعهد، يتم تنظيمها ودعمها من قبل مخبرين وهم:

- مخبر الرياضيات وتفاعلاتها

- مخبر العلوم الطبيعية والمواد

1- معهد اللغات والآداب:

تم انشاء معهد اللغات والآداب في عام 2008 بموجب المرسوم التنفيذي 08-204 المؤرخ في 9 جويلية 2008 ، وكان المعهد في بدايته يتألف من قسمين : قسم اللغة والأدب العربي، قسم اللغة الإنجليزية. مهمة المعهد هي تزويد الطلاب بتكوين نوعي ومعرفة قوية في اللغة العربية و اللغات الأجنبية، وخاصة الانجليزية والفرنسية، وفي الأدب والإبداع الأدبي

أ. الأقسام: يضم المعهد قسمين هما:

- قسم الأدب واللغة العربية.

- قسم اللغات الأجنبية.

ب. عروض التكوين: ويمكن تلخيصها في الجول التالي:

الجدول (5): التكوين البيداغوجي لمعهد اللغات والآداب

ميدان التكوين	الشعبة	تخصصات التكوين في اليسانس	تخصصات التكوين في الماستر
الأدب العربي	دراسات أدبية	أدب عربي	أدب جزائري
			أدب عربي قديم
			أدب عربي حديث ومعاصر
	دراسات لغوية	لسانيات تطبيقية	لسانيات تطبيقية
اداب ولغات اجنبية	لغة فرنسية	لغة فرنسية	علوم اللغة
	لغة انجليزية	لغة انجليزية	تعليمية اللغات الاجنبية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات المقدمة في الموقع الإلكتروني للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.

تم تنظيم اول مسابقة للدكتوراه في موسم 2015/2016 تخصص أدب حديث ومعاصر، وفي الوقت الحالي يضم المعهد 31 طالب دكتوراه

2- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

نشأ معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تنظيميا مع نشأة المركز الجامعي في جويلية 2008 بموجب المرسوم التنفيذي 08-204 المؤرخ في 09 جويلية 2008، تتمثل مهمة المعهد في توفير تكوين نوعي للطلبة في مختلف التخصصات الاقتصادية والتجارية والإدارية.

أ. الأقسام: يضم المعهد ثلاث أقسام:

- قسم العلوم الاقتصادية والتجارية

- قسم علوم التسيير

- قسم الحقوق

ب. عروض التكوين: يضمن المعهد تكوين بيداغوجي في الأطوار الثلاثة ليسانس، ماستر، ودكتوراه،

حيث يتلقى الطالب في هذا الميدان تكوينا مشترك بقسم الجذع المشترك، ثم في السنة الثانية ينتقل

الى احد الشعب المتوفرة

الجدول (6): التكوين البيداغوجي لمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ميدان التكوين	الشعبة	تخصصات التكوين في الليسانس	تخصصات التكوين في الماستر
علوم التسيير	علوم التسيير	ادارة اعمال	ادارة اعمال
		ادارة مالية	ادارة مالية
	علوم مالية ومحاسبة	محاسبة وجباية	مالية المؤسسة
العلوم الاقتصادية والتجارية	العلوم الاقتصادية	اقتصاد نقدي وبنكي	اقتصاد نقدي وبنكي
	العلوم التجارية	تسويق	تسويق الخدمات
الحقوق	حقوق		

المصدر: من إعداد الطالبين إعتقادا على المعلومات المقدمة في الموقع الإلكتروني للمركز الجامعي عبدالحفيظ بو الصوف.

أما فيما يخص التكوين في الطور الثالث دكتوراه فيتوفر المعهد على برنامج تكوين في الدكتوراه في التخصصات التالية: إدارة أعمال، إدارة مالية، تسيير الموارد البشرية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المطلب الأول: تصميم الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى التعرف على المنهج المتبع في الدراسة، وكذا مجتمع و عينة الدراسة، مع تحديد متغيرات الدراسة، و أسلوب جمع البيانات و أدوات التحليل الإحصائي.

أولاً : مجتمع وعينة الدراسة.

لابد من تحديد المجتمع و العينة المأخوذة منه لتطبق عليها الدراسة بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، لاسيما و أن البحوث الوصفية تسمح بتقدير خصائص المجتمع منخلا لخصائص العينة المأخوذة منه.

مجتمع الدراسة:

اشتمل مجتمع الدراسة على جميع الإداريين على مستوى معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة.

عينة الدراسة:

عند توزيع الاستمارات قمنا باختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة، حيث قمنا بتوزيع 38 استمارة إستبائية وتم استرجاع 35 استمارة، منها 30 صالحة للتحليل الإحصائي.

المجال الزمني:

تمت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من شهر فيفري إلى شهر ماي.

المطلب الثاني: أساليب جمع بيانات الدراسة

بغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة و المناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، و من أهم هذه الأساليب مايلي:

أولاً: المقابلة الشخصية

تعد المقابلة الشفوية عادة مباشرة أو شفوية أو تقنية لجمع البيانات، يتم خلاله سؤال الفرد أو خبير عن معلومات لا تتوفر عادة في الكتب أو المصادر الأخرى.

و هي أيضا محادثة موجبة بين الباحث و شخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

المرجع (رحي مصطفى عليان، أساليب البحث العلمي، الطبعة الثانية، دار للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008، ص 109، 110) .

ثانياً: التقارير و الوثائق الخاصة بالمؤسسة:

تلعب التقارير و الوثائق الخاصة بالمؤسسة دورا هاما في تقديم المعلومات و الإحصائيات التي يحتاجها الباحث خلال مختلف مراحل الدراسة.

ثالثاً: الاستبيان

تعريف الاستبيان:

يعرف الاستبيان بأنه مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتموضع في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجدر تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها و بواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق.

استمارة الاستبيان:

تضمنت الاستمارة عدد من الأسئلة الموجهة للعمال وقد اعتمدت الدراسة على الاستمارة باعتبارها أداة تمكن الباحث من معرفة المعلومات اللازمة عن المؤسسة محل الدراسة، ومن أجل الإلمام بمختلف جوانب

الدراسة، سيتم التطرق في هذا الصدد على غرض تصميم الاستبيان على أن تكون جميع الأسئلة المطروحة متفقة فيما بينها ومتسقة مع إشكالية الدراسة.

وقد اشتمل الاستبيان على ما يلي:

الجزء الأول: يتضمن هذا المحور كل البيانات الشخصية و الوظيفية التي تخص أفراد العينة، و التي اشتملت على 5 عبارات تمثلت في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الصفة الوظيفية.

الجزء الثاني: تم تقسمه إلى محورين

المحور الأول: يتعلق بمتغير فرق العمل والذي احتوى 18 عبارة تم تقسيمها على ثلاثة أبعاد كما يلي:

- البعد الأول: الفرق المدارة ذاتيا.

- البعد الثاني: الفرق متعددة الوظائف.

- البعد الثالث: فرق حل المشكلات.

- البعد الرابع: الفرق الافتراضية.

المحور الثاني: و هو الأخير من الاستبيان تم تسليط الضوء على الإنتاجية، والذي احتوى على 15 عبارة.

الجدول 7: أبعاد الاستبيان و عدد عبارات كل بعد

المحور	المتغيرات	مجال العبارات
فرق العمل	الفرق المدارة ذاتيا	1 - 5
	الفرق المتعدد الوظائف	6 - 10
	فرق حل المشكلات	11 - 14
	الفرق الافتراضية	15 - 18
الإنتاجية	الإنتاجية	1 - 16

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

حتى يتم التأكد من صلاحية الاستبيان أو عدمها تم إجراء مجموعة من الاختبارات، وذلك من خلال اللجوء إلى الاختبارات الإحصائية اللازمة لذلك.

أولاً: صدق الاستبيان

يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه في الأصل.

1- صدق الاستبيان الظاهري

ويقوم على فكرة مدى مناسبة عبارات الاستبيان لما يقيس ولمن يطبق عليهم ومدى علاقتها بالاستبيان ككل، ومن هذا المنطلق يتم عرض الاستبيان في صورته الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص للحكم على صلاحيتها في قياس الخاصية المراد قياسها، ولأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديله والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللغوية والعلمية لعبارات الاستبيان ووضوحها، ومدى شمول الاستبيان لمشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي ضوء آراء الخبراء والمحكمين تتم إعادة وتعديل صياغة بعض الفقرات، وحذف وإضافة فقرات أخرى لتحسين أداة الدراسة.

تطلب التحقق من صدق أداة الدراسة عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين (الملحق رقم 01) يبين قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان لتحكيمها وإبداء رأيهم فيها وتقديم أية ملاحظة يرونها مناسبة من حيث مدى مناسبة العبارات للمحاور الرئيسية ومن حيث شموليتها، تنوع محتواها، سلامة ودقة الصياغة اللغوية والعلمية لعبارات الاستبيان ووضوحها، ومدى شمول الاستبيان لمشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها، وقد تركزت ملاحظاتهم حول اختصار، دمج نقل تعديل وحذف بعض العبارات، وقد تم بالفعل الأخذ بكل الملاحظات عند التصميم النهائي لأداة الدراسة ليتم إعداد الاستبيان في صورته النهائية مكون من (33) عبارة مع الحرص على أن تكون مختصرة ومفهومة ومناسبة للموضوع (الملحق رقم 02) يبين الاستبيان في صورته النهائية).

2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغ عددها 30 عينة، وذلك بحساب معامل الارتباط لكل بعد والدرجة الكلية للمحور التابعة لهما خلال الاعتماد على مقياس

سبيرمان Spearman من أجل حساب درجة الارتباط للأبعاد بالدرجة الكلية للمحور الكلي، وهذا بالنسبة لأبعاد المتغير المستقل "فرق العمل" وأبعاد المتغير التابع "الإنتاجية" بالدرجة الكلية للمحور.

الجدول 8: نتائج اختبار معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمحور

الرقم	أبعاد المحور الأول: فرق العمل	قيمة الارتباط R
X1	الفرق المدارة ذاتيا	**0.697
X2	الفرق المتعددة الوظائف	**0.880
X3	فرق حل المشكلات	**0.841
X4	الفرق الافتراضية	**0.785
X	الكلي	**0.812

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

ويقصد بـ: ** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01.

يتضح من الجدول أعلاه بالنسبة للمحور الأول أن قيم ارتباطات الأبعاد مع الدرجة الكلية للمحور كانت عالية، حيث تراوحت بين 0.69 و 0.88 ، وكانت كلها دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01 مما يدل على اتساق المحاور مع كل الأبعاد، وبالتالي فإن جميع فقرات الأبعاد متسقة داخليا مع المجال الذي تنتمي له مما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

الجدول 9: نتائج اختبار معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير التابع الإنتاجية والدرجة الكلية للمحور

الرقم	فقرات المحور الثاني: الإنتاجية	قيمة الارتباط R
X1	يملك الموظفون أمانة و عدم التخيير في أداء المهام.	**0.752
X2	يحرص الموظفون على تنفيذ المهام الموكلة إليهم.	**0.507
X3	يحرص الموظفون على الالتزام بالتوقيت و الانضباط.	**0.564
X4	يحرص الموظفون على التحلي بالسلوك المحترم و المسؤول.	**0.591
X5	يلتزم الموظفون في علاقتهم مع المسؤولين و زملاء العمل بالباقة.	**0.524
X6	يملك الموظفون القدرة على التحكم في ميدان النشاط و المنهاج و	**0.613

	التقنيات و الإجراءات ذات صلة بعملهم.	
X7	يملك الموظفون قدرات التحليل التي يحتاجونها في عملهم.	**0.528
X8	يملك الموظفون القدرات اللازمة لحل المشاكل التي تواجههم في عملهم.	**0.520
X9	يملك الموظفون قدرات التعبير الكتابية و الشفهية.	**0.536
X10	يملك الموظفون القدرة على التكيف مع مختلف التغيرات التي تحصل في بيئة عملهم.	**0.762
X11	يملك الموظفون بزيادة ثقافتهم المتعلقة بمجال عملهم.	**0.699
X12	يسعى الموظفون إلى تحقيق الأهداف المحددة بأقصى قدرة من الكفاءة و الفعالية.	**0.734
X12	يحرص الموظفون على التواصل الجيد فيما بينهم.	**0.608
X14	يتمتع الموظفون بروح العمل الجماعي.	**0.674
X15	يتمتع الموظفون بروح المبادرة.	**0.741
Y	الكلي	**0.702

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

نلاحظ من الجدول أعلاه بالنسبة للمحور الثاني أن قيم ارتباط العبارات مع متوسط البعد كانت عالية، حيث تراوحت بين 0.50 و 0.76 ، وكانت كلها دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01 مما يدل على اتساق العبارات مع كل المجال، وبالتالي فإن جميع فقرات المحور الأول متسقة داخليا مع المجال الذي تنتمي له مما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير لو تم إعادة تطبيقها على نفس أفراد العينة عدة مرات وفي نفس الظروف والشروط خلال فترة زمنية معينة.

1- حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha:

يتم قياس الثبات في هذه الطريقة من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha ، وتتراوح قيم هذا المعامل ما بين 0 و 1 ، وأصغر قيمة مقبولة هي 0.6.

الجدول 10: نتائج اختبار صدق ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ الكلي للمتغيرين

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
الفرق المدارة ذاتيا	05	0.725
الفرق المتعددة الوظائف	05	0.686
فرق حل المشكلات	04	0.685
الفرق الافتراضية	04	0.759
المتغير المستقل: فرق العمل	18	0.803
المتغير التابع: الإنتاجية	15	0.930
كل فقرات الاستبيان	33	0.925

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

يتضح من الجدول أن معامل الثبات العام للاستبيان مرتفع جدا حيث بلغ 0.925 الإجمالي لعبارات الاستبيان الثلاث والثلاثين وهي أكبر من القيمة المقبولة 0.6، فيما تراوح ثبات المحاور ما بين 0.68 كحد أدنى و 0.93 كحد أعلى، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

2- طريقة التجزئة النصفية Split half:

تعتمد طريقة التجزئة النصفية على تجزئة الاستبيان إلى نصفين ومن ثم إيجاد معامل الارتباط بيرسون بين نصفي الاختبار بطريقة (بيرسون ٢). وبعد ذلك يتم تصحيح معامل الارتباط بواسطة:

- معادلة (سبيرمان براون) Spearman Brown coefficient: من شروط استخدامها أن يكون التباين متساوي للمجموعتين، وأن يكون معامل ثبات ألفا كرونباخ متساوي للنصفين.
- معامل ثبات جثمان للتجزئة النصفية Guttman coefficient: لا يتطلب أن يكون التباين متساوي للمجموعتين، كما لا يتطلب أن يكون معامل ثبات ألفا كرونباخ متساوي.

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) استخدمنا طريقة التجزئة النصفية، أيتجزئة الاستبيان إلى نصفين ومن ثم إيجاد معامل الارتباط بيرسون بين نصفي الاختبار بطريقة (بيرسون r)، وبعد ذلك قمنا بتصحيح معامل الارتباط بواسطة معامل ثبات سبيرمان للتجزئة النصفية، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول 11: نتائج اختبار ثبات الاستبيان باستعمال التجزئة النصفية

معامل الارتباط	تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان للتجزئة النصفية	حجم العينة
0.72	0.84	30

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.72 ، كما قام الطالبان بتصحيح معامل الارتباط بواسطة معامل سبيرمان للتجزئة النصفية، وذلك لأن التباين ومعامل ثبات ألفا كرونباخ متساوي للمجموعتين، حيث بلغ معامل سبيرمان 0.84، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي اختبار (كولمجروف_سمرنوف)

اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة من بين الشروط الأساسية التي يجب تحقيقها حتى يمكن لنا القيام بالتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات، وذلك لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، لذا قمنا بإخضاع متغيرات الدراسة لاختبار One sample kolomgorov-Sminov test لكولمجروف سمرنوف بالإضافة إلى اختبار شيرو ويلك (Shapiro - will) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا. حيث تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت مستوى المعنوية لكل محاور الدراسة أكبر من ($0.05 > \text{Sig}$) وذلك على أساس الفرضية الصفرية والفرضية البديلة التالية :

- ✓ الفرضية الصفرية (0) البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (قيمة مستوى المعنوية أكبر من 0.05)
- ✓ الفرضية البديلة (1) البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي (قيمة مستوى المعنوية أقل من 0.05)

وباستخدام برنامج (SPSS) حصلنا على النتائج التالية:

1 - اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل

قمنا باختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات المستقلة، حيث تم حساب كولمجروف سمرنوف و شبيرو ويلك كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول 12: اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد المتغير المستقل

Shapiro – will			kolomgorov–sminov test			
مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية ddl	القيمة الإحصائية Statistique	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية Ddl	القيمة الإحصائية Statistique	
0.08	32	0.941970	0.3	32	0.162633	الفرق المدارة ذاتيا
0.4	32	0.969103	0.2	32	0.115748	الفرق المتعددة الوظائف
0.43	32	0.967384	0.2	32	0.119498	فرق حل المشكلات
0.43	32	0.964578	0.2	32	0.129495	الفرق الافتراضية

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

من الجدول السابق يتبين بأن قيمة كولمجروف سمرنوف للمتغيرات المستقلة تراوحت ما بين 0.11 و 0.16 ومستوى الدلالة الإحصائية لها تراوح ما بين 0.2 و 0.3 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 كما يتضح أن قيمة شبيرو ويلك تراوحت ما بين 0.94 و 0.96 ومستوى الدلالة الإحصائية لها ما بين 0.08 و 0.43 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض البديلة، أي أن بيانات المتغيرات المستقلة تتبع التوزيع الطبيعي.

2 - اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع

قمنا باختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع (الإنتاجية)، حيث تم حساب كولمجروف سمرنوف و شبيرو ويلك كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول 13: اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع

Shapiro – will			kolomgorov-sminov test			الإنتاجية
مستوى	درجة	القيمة	مستوى	درجة	القيمة	
الدلالة	الحرية	الإحصائية	الدلالة	الحرية	الإحصائية	
Sig	ddl	Statistique	Sig	Ddl	Statistique	
0.43	32	0.96	0.2	32	0.11	

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

من الجدول السابق يتبين بأن قيمة كولمجروف سمرنوف لمتغير الإنتاجية بلغت 0.11 ومستوى الدلالة الإحصائية بلغ 0.2 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 كما يتضح أن قيمة شبيرو ويلك بلغت 0.96 ومستوى الدلالة الإحصائية لها 0.43 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، أي أن بيانات المتغير التابع تتبع التوزيع الطبيعي.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول: تحليل المتغيرات الشخصية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى المعالجة الإحصائية التي تتمثل في وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والصفة الوظيفية.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجداول التالية:

أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

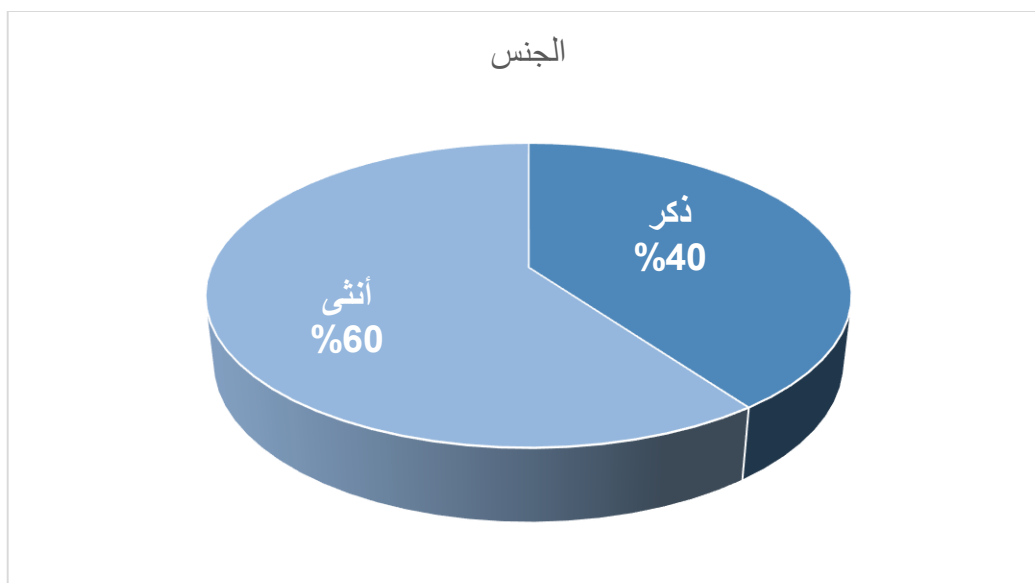
الجدول 14: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الرقم	الجنس	التكرار	النسبة %
1	ذكر	12	40%
2	أنثى	18	60%
المجموع		30	100

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور وتقدر بـ: 60% بتكرار 18 في مقابل 40% بتكرار 12 الذكور. ويرجع هذا أساساً إلى غالبية الجنس الأنثوي في المجتمع الجزائري.

الشكل (7): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج Excel إصدار 2016.

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول 15: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

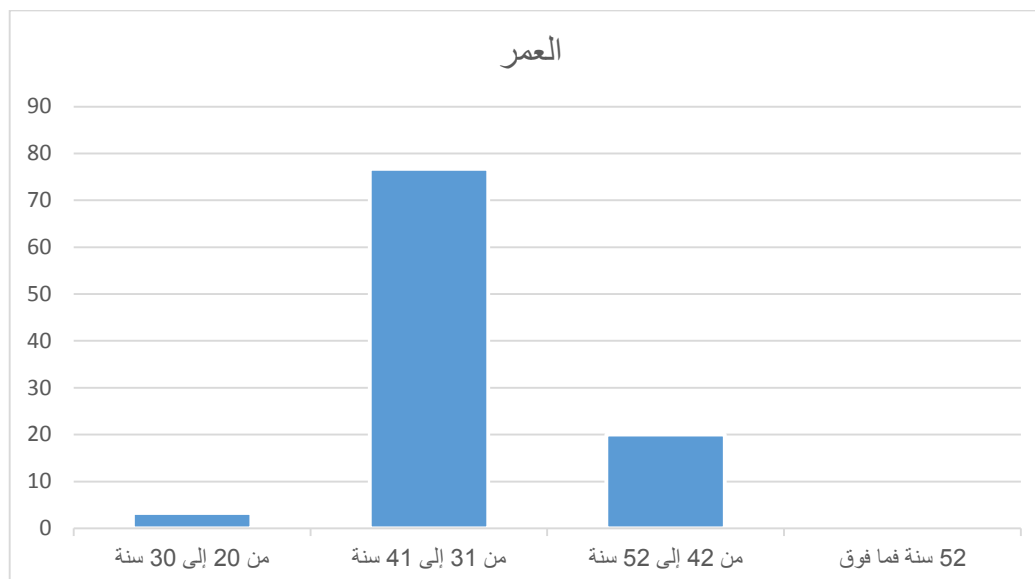
الرقم	العمر	التكرار	النسبة %
1	من 20 إلى 30 سنة	1	3.3%
2	من 31 إلى 41 سنة	23	76.6%
3	من 42 إلى 52 سنة	6	20%
4	52 سنة فما فوق	0	0%
المجموع		30	100

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن أكبر فئة عمرية هي فئة 31 إلى 41 سنة، وذلك بنسبة 76.6 % ثم تليها الفئة من 42 إلى 52 سنة بنسبة 20% ثم تأتي الفئة من 31 إلى 41 سنة بنسبة صغيرة جدا قدرت بـ 3,3%. ونلاحظ غياب فئة أكبر من 52 سنة في هذه الدراسة. وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يتمركزون في فئة عمرية حيوية مما يتناسب مع طبيعة المؤسسة محل الدراسة.

والشكل الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر .

الشكل(8): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج Excel إصدار 2016.

ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول (16): توزيع عينة الدراسة المؤهل العلمي

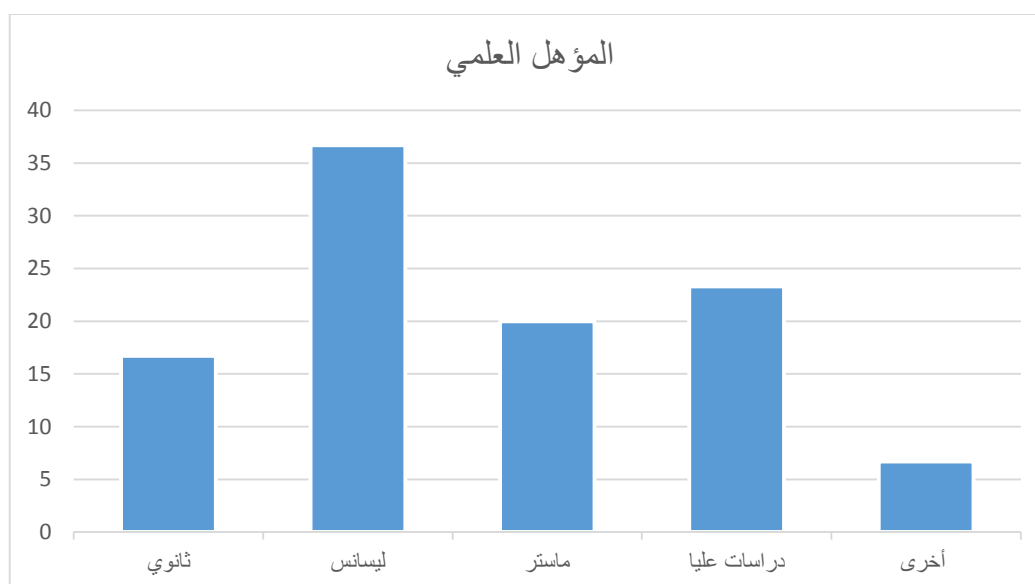
الرقم	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة%
1	ثانوي	5	16.7%
2	ليسانس	11	36.7%
3	ماستر	6	20%
4	دراسات عليا	7	23.3%
5	أخرى	1	3.3%
المجموع		30	100

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن أكبر فئة من حيث المؤهل العلمي يكتسبون شهادة ليسانس، وذلك بنسبة 36,7 % ثم تليها فئة دراسات عليا بنسبة 23.3% ثم تأتي فئة الماستر بنسبة 20%. تليها فئة

المستوى الثانوي بنسبة 16.7% وأخيرا فئة أصحاب الشهادات الأخرى بنسبة قليلة جدا قدرت بـ3.3%، وهذا ما يدل على أن المستوى التعليمي لأفراد العينة مرتفع بشكل عام. والشكل الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي .

الشكل (9): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج Excel إصدار 2016.

رابعاً: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

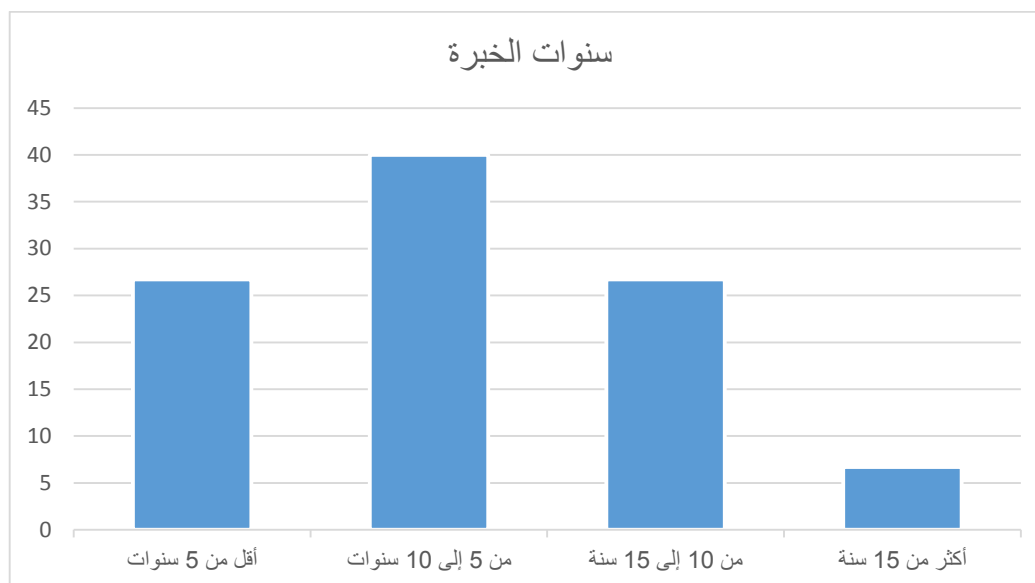
الجدول (17): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

الرقم	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
1	أقل من 5 سنوات	8	26.7%
2	من 5 إلى 10 سنوات	12	40%
3	من 10 إلى 15 سنة	8	26.7%
4	من 15 سنة فأكثر	2	6.7%
المجموع		30	100

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن فئة من 5 إلى 10 سنة احتلت المرتبة الأولى بنسبة 26.7% تليها الفئتين أقل من 5 سنوات ومن 10 إلى 15 سنة بنفس النسبة التي قدرت بـ: 26,7%، في حين احتلت فئة من 15 سنة فأكثر المرتبة الأخيرة بنسبة 6,7%. مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية حول أثر فرق العمل على الإنتاجية على مستوى المؤسسة.

الشكل (10): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج Excel إصدار 2016.

خامسا: توزيع عينة الدراسة حسب الصفة الوظيفية

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

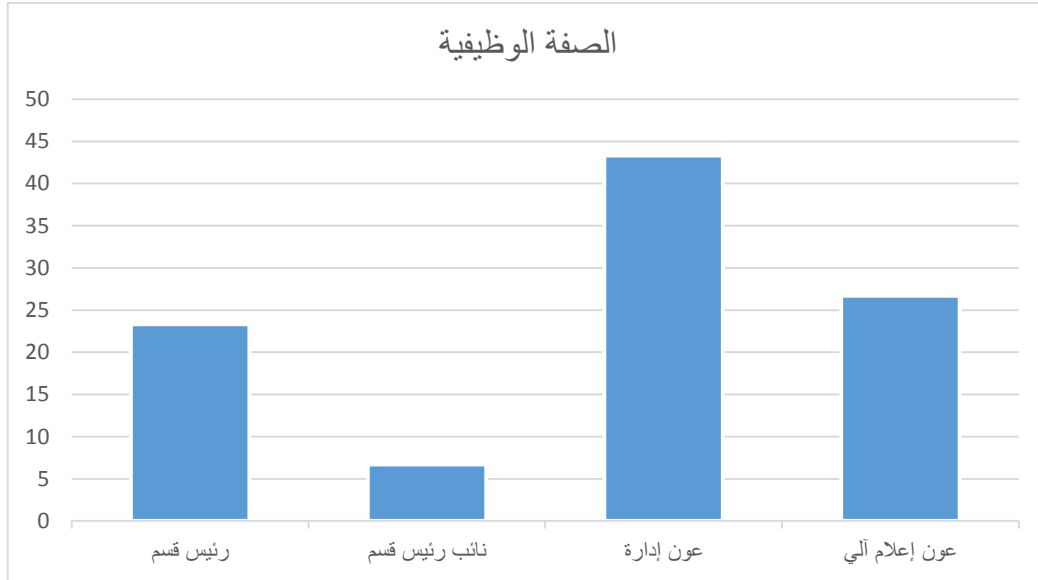
الجدول (18): توزيع عينة الدراسة حسب الصفة الوظيفية

الرقم	الصفة الوظيفية	التكرار	النسبة%
1	رئيس قسم	7	23.3%
2	نائب رئيس قسم	2	6.7%
3	عون إدارة	13	43.3%
4	عون إعلام آلي	8	26.7%
المجموع		30	100

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن فئة عون إدارة كانوا بالأغلبية حيث بلغت نسبتهم 43.3%، تليهم فئة عون إعلام آلي بنسبة 26,7%، ثم بنسبة أقل رئيس قسم حيث بلغت 23.3%، وفي الأخير وظيفة نائب رئيس قسم بنسبة 6.7% من إجمالي العينة محل الدراسة.

الشكل (11): توزيع عينة الدراسة حسب الصفة الوظيفية



المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج Excel إصدار 2016.

المطلب الثاني: تحليل فقرات الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا الجزء عرض تحليل البيانات والوقوف على متغيرات الدراسة، حيث تم وضع جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة المستخدمة لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية عن جميع الفقرات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

أولاً: التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل فرق العمل

سنحاول في هذا الجزء القيام بالتحليل الإحصائي لفقرات المتغير المستقل فرق العمل، وذلك من خلال تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة بالإضافة إلى تحديد الترتيب ودرجة الموافقة.

1 -البعد الأول: الفرق المدارة ذاتيا

سيتم في هذا الجزء تحديد إجابات عينة الدراسة حسب الفقرات البعد الأول، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

الجدول (19): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الأول

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
01	يوجد لدى المعهد موظفين مهارات متعددة و مدربين بشكل جيد.	3.733333	0.980265	3	موافق
02	تشجع إدارة المعهد على العمل الذاتي للموظفين بتدخل قليل أو معدوم.	3.233333	0.897634	5	محايد
03	يتحمل الموظفون مسؤوليات واسعة ضمن مهامهم.	3.800000	0.924755	2	موافق
04	يوجد لدى المعهد موظفين يستطيعون القيام بالإجراءات الصحيحة و حل المشكلات اليومية.	4.066667	0.583292	1	موافق
05	تزود إدارة المعهد الموظفين بالمعلومات الكافية التي تسمح لهم بالتخطيط و الرقابة و تحسين عملهم.	3.400000	1.003442	4	موافق
	إجمالي بعد الفرق المدارة ذاتيا	3.646667	0.471778		موافق

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح مايلي:

❖ العبارة الأولى: يوجد لدى المعهد موظفين مهارات متعددة ومدربين بشكل جيد.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.733 وانحراف معياري قيمته 0.980 واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة موافقة. هذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن المعهد يضم موظفين ذوي مهارات متعددة ومدربين بشكل جيد، حيث يظهر هذا التوافق بشكل واضح من خلال المتوسط المرتفع والانحراف المعياري المعتدل.

❖ العبارة الثانية: تشجع إدارة المعهد على العمل الذاتي للموظفين بتدخل قليل أو معدوم.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.233 وانحراف معياري قيمته 0.898 واحتلت المرتبة الخامسة بدرجة محايدة. هذه القيم تشير إلى أن أفراد العينة لديهم آراء متفاوتة حول مدى تشجيع إدارة

المعهد للعمل الذاتي بتدخل قليل أو معدوم، حيث يعكس المتوسط القريب من القيمة الوسطية وجود تباين في الآراء.

❖ العبارة الثالثة: يتحمل الموظفون مسؤوليات واسعة ضمن مهامهم.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.800 وانحراف معياري قيمته 0.925 واحتلت المرتبة الثانية بدرجة موافقة. هذه القيم تدل على أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن الموظفين يتحملون مسؤوليات واسعة ضمن مهامهم، حيث يعكس المتوسط المرتفع اتفاق الأفراد على هذه العبارة والانحراف المعياري المنخفض نسبياً يدل على تجانس الآراء.

❖ العبارة الرابعة: يوجد لدى المعهد موظفين يستطيعون القيام بالإجراءات الصحيحة وحل المشكلات اليومية.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 4.067 وانحراف معياري قيمته 0.583 واحتلت المرتبة الأولى بدرجة موافقة عالية جداً. هذه القيم تعني أن أفراد العينة يتفقون بشدة على أن المعهد يضم موظفين قادرين على القيام بالإجراءات الصحيحة وحل المشكلات اليومية، حيث يشير المتوسط العالي والانحراف المعياري المنخفض إلى توافق كبير بين أفراد العينة على هذه النقطة.

❖ العبارة الخامسة: تزود إدارة المعهد الموظفين بالمعلومات الكافية التي تسمح لهم بالتخطيط والرقابة وتحسين عملهم.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.400 وانحراف معياري قيمته 1.003 واحتلت المرتبة الرابعة بدرجة موافقة. هذه القيم تشير إلى أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن إدارة المعهد تزود الموظفين بالمعلومات الكافية، على الرغم من وجود بعض التباين في الآراء كما يتضح من الانحراف المعياري المرتفع نسبياً.

❖ إجمالي بعد الفرق المدارة ذاتياً

بلغ المتوسط الحسابي 3.647 وانحراف معياري قيمته 0.472 بدرجة موافقة. هذه القيم تشير إلى أن إجمالي الآراء حول بعد الفرق المدارة ذاتياً يميل نحو الموافقة، مما يعكس توافقاً عاماً بين أفراد العينة حول فعالية هذا البعد في المعهد.

هذا التحليل يوفر نظرة شاملة على مدى توافق أفراد العينة مع كل عبارة من عبارات البعد الأول المتعلق بالفرق المدارة ذاتيا، مما يساعد في فهم تأثير هذه الفرق على الإنتاجية في المعهد.

2- البعد الثاني: إدارة علاقات الزبائن

سيتم في هذا الجزء تحديد إجابات عينة الدراسة حسب الفقرات البعد الثاني، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

الجدول (20): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الثاني

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
01	يعتمد الموظفون على بعضهم في إنجاز العمل.	3.533333	1.041661		موافق
02	يملك موظفو المعهد القدرة على العمل في مختلف المجالات الإدارية.	3.600000	1.003442		موافق
03	يملك موظفو المعهد قدرات على العمل في جميع الحالات دون استثناء.	3.633333	0.927857		موافق
04	يخضع موظفو المعهد لبرامج تدريب من أجل تحسين أدائهم.	3.066667	1.080655		محايد
05	يملك موظفو المعهد خبرات كبيرة.	3.433333	1.006302		موافق
	إجمالي بعد الفرق متعددة الوظائف	3.453333	0.503596		موافق

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح مايلي:

❖ العبارة الأولى: يعتمد الموظفون على بعضهم في إنجاز العمل.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.533 وانحراف معياري قيمته 1.042 واحتلت المرتبة الرابعة بدرجة موافقة. هذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن الموظفين يعتمدون على بعضهم البعض في إنجاز العمل، حيث يشير المتوسط المرتفع إلى اتفاق عام، لكن الانحراف المعياري العالي نسبياً يشير إلى وجود تفاوت في الآراء بين أفراد العينة.

❖ العبارة الثانية: يمتلك موظفو المعهد القدرة على العمل في مختلف المجالات الإدارية.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.600 وانحراف معياري قيمته 1.003 واحتلت المرتبة الثانية بدرجة موافقة. هذه القيم تشير إلى أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن موظفي المعهد يمتلكون القدرة على العمل في مختلف المجالات الإدارية، حيث يعكس المتوسط المرتفع نسبياً اتفاقاً عاماً، والانحراف المعياري يشير إلى وجود بعض التباين في الآراء.

❖ العبارة الثالثة: يمتلك موظفو المعهد قدرات على العمل في جميع الحالات دون استثناء.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.633 وانحراف معياري قيمته 0.928 واحتلت المرتبة الأولى بدرجة موافقة. هذه القيم تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن موظفي المعهد يمتلكون قدرات على العمل في جميع الحالات دون استثناء، حيث يعكس المتوسط المرتفع اتفاق الأفراد على هذه العبارة والانحراف المعياري المنخفض نسبياً يدل على تجانس الآراء.

❖ العبارة الرابعة: يخضع موظفو المعهد لبرامج تدريب من أجل تحسين أدائهم.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.067 وانحراف معياري قيمته 1.081 واحتلت المرتبة الخامسة بدرجة محايدة. هذه القيم تشير إلى أن أفراد العينة لديهم آراء متفاوتة حول مدى خضوع موظفي المعهد لبرامج تدريب من أجل تحسين أدائهم، حيث يعكس المتوسط القريب من القيمة الوسطية والانحراف المعياري العالي نسبياً وجود تباين كبير في الآراء.

❖ العبارة الخامسة: يمتلك موظفو المعهد خبرات كبيرة.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.433 وانحراف معياري قيمته 1.006 واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة موافقة. هذه القيم تشير إلى أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن موظفي المعهد يمتلكون خبرات كبيرة، حيث يعكس المتوسط المرتفع نسبياً اتفاقاً عاماً بين الأفراد، لكن الانحراف المعياري يشير إلى وجود بعض التباين في الآراء.

❖ إجمالي بعد الفرق متعددة الوظائف

بلغ المتوسط الحسابي 3.453 وانحراف معياري قيمته 0.504 بدرجة موافقة. هذه القيم تشير إلى أن إجمالي الآراء حول بعد الفرق متعددة الوظائف يميل نحو الموافقة، مما يعكس توافقاً عاماً بين أفراد العينة حول فعالية هذا البعد في المعهد.

هذا التحليل يوفر نظرة شاملة على مدى توافق أفراد العينة مع كل عبارة من عبارات المحور الثاني المتعلق بالفرق متعددة الوظائف، مما يساعد في فهم تأثير هذه الفرق على الإنتاجية في المعهد.

3 -البعد الثالث: فرق حل المشكلات

سيتم في هذا الجزء تحديد إجابات عينة الدراسة حسب الفقرات البعد الثالث، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

الجدول (21): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الثالث

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
01	يملك موظفو المعهد قدرات على تحديد المشكلات التي تواجههم في العمل .	3.700000	0.749713	1	موافق
02	يملك موظفو المعهد قدرات على مناقشة طرائق التحسين و التطوير .	3.533333	0.860366	2	موافق
03	يملك موظفو المعهد المسؤولية اللازمة للمحافظة على بيئة العمل.	3.533333	1.041661	3	موافق
04	يجتمع الموظفون بصفة دورية لتقديم حلول للمشكلات المطروحة في عملهم.	2.933333	1.048261	4	محايد
	إجمالي بعد فرق حل المشكلات	3.425000	0.673226		موافق

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح مايلي:

❖ **العبارة الأولى:** يمتلك موظفو المعهد قدرات على تحديد المشكلات التي تواجههم في العمل.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.700 وانحراف معياري قيمته 0.750 واحتلت المرتبة الأولى بدرجة موافقة. هذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن موظفي المعهد يمتلكون القدرات اللازمة لتحديد المشكلات التي تواجههم في العمل، حيث يعكس المتوسط المرتفع اتفاق الأفراد والانحراف المعياري المنخفض نسبياً يدل على تجانس الآراء.

❖ **العبارة الثانية:** يمتلك موظفو المعهد قدرات على مناقشة طرائق التحسين والتطوير.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.533 وانحراف معياري قيمته 0.860 واحتلت المرتبة الثانية بدرجة موافقة. هذه القيم تشير إلى أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن موظفي المعهد يمتلكون القدرات اللازمة لمناقشة طرائق التحسين والتطوير، حيث يعكس المتوسط المرتفع نسبياً اتفاقاً عاماً بين الأفراد، على الرغم من وجود بعض التباين في الآراء كما يظهر من الانحراف المعياري.

❖ **العبارة الثالثة:** يمتلك موظفو المعهد المسؤولية اللازمة للمحافظة على بيئة العمل.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.533 وانحراف معياري قيمته 1.042 واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة موافقة. هذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن موظفي المعهد يمتلكون المسؤولية اللازمة للمحافظة على بيئة العمل، حيث يعكس المتوسط المرتفع اتفاق الأفراد، لكن الانحراف المعياري يشير إلى وجود تفاوت في الآراء.

❖ **العبارة الرابعة:** يجتمع الموظفون بصفة دورية لتقديم حلول للمشكلات المطروحة في عملهم.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 2.933 وانحراف معياري قيمته 1.048 واحتلت المرتبة الرابعة بدرجة محايدة. هذه القيم تشير إلى أن آراء أفراد العينة تتباين حول مدى اجتماع الموظفين بصفة دورية لتقديم حلول للمشكلات المطروحة في عملهم، حيث يعكس المتوسط القريب من القيمة الوسطية والانحراف المعياري العالي نسبياً وجود تباين كبير في الآراء.

❖ **إجمالي بعد فرق حل المشكلات**

بلغ المتوسط الحسابي 3.425 وانحراف معياري قيمته 0.673 بدرجة موافقة. هذه القيم تشير إلى أن إجمالي الآراء حول بعد فرق حل المشكلات يميل نحو الموافقة، مما يعكس توافقاً عاماً بين أفراد العينة حول فعالية هذا البعد في المعهد.

هذا التحليل يوفر نظرة شاملة على مدى توافق أفراد العينة مع كل عبارة من عبارات البعد الثالث المتعلق بفرق حل المشكلات، مما يساعد في فهم تأثير هذه الفرق على الإنتاجية في المعهد.

4 -البعد الرابع: الفرق الافتراضية

سيتم في هذا الجزء تحديد إجابات عينة الدراسة حسب الفقرات البعد الرابع، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

الجدول (22): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الرابع

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
01	يشجع المعهد الاجتماعات عن بعد.	2.333333	1.093345	4	محايد
02	يواكب موظفو المعهد كل التطورات التكنولوجية في مجال عملهم.	2.766667	1.194335	3	محايد
03	يطور موظفو المعهد مهاراتهم المتعلقة بمجال عملهم.	3.266667	0.980265	2	محايد
04	يتواصل موظفو المعهد بشكل فعال مع الإدارة العليا.	3.600000	1.003442	1	موافق
	إجمالي بعد الفرق الافتراضية	2.991667	0.831708		محايد

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح مايلي:

❖ العبارة الأولى: يشجع المعهد الاجتماعات عن بعد.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 2.333 وانحراف معياري قيمته 1.093 واحتلت المرتبة الرابعة بدرجة محايدة. هذه القيم تشير إلى أن أفراد العينة لديهم آراء متفاوتة حول مدى تشجيع المعهد للاجتماعات عن بعد، حيث يعكس المتوسط المنخفض نسبياً ميلاً نحو الحياد والانحراف المعياري العالي نسبياً يشير إلى وجود تباين كبير في الآراء.

❖ العبارة الثانية: يواكب موظفو المعهد كل التطورات التكنولوجية في مجال عملهم.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 2.767 وانحراف معياري قيمته 1.194 واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة محايدة. هذه القيم تشير إلى أن أفراد العينة يميلون إلى الحياد بخصوص مواكبة موظفي المعهد للتطورات التكنولوجية في مجال عملهم، حيث يعكس المتوسط القريب من الحياد والانحراف المعياري العالي نسبياً تبايناً ملحوظاً في الآراء.

❖ العبارة الثالثة: يطور موظفو المعهد مهاراتهم المتعلقة بمجال عملهم.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.267 وانحراف معياري قيمته 0.980 واحتلت المرتبة الثانية بدرجة محايدة. هذه القيم تشير إلى أن غالبية أفراد العينة يميلون نحو الحياد فيما يتعلق بتطوير موظفي المعهد لمهاراتهم المتعلقة بمجال عملهم، حيث يعكس المتوسط المحايد والانحراف المعياري المعتدل وجود تباين في الآراء.

❖ العبارة الرابعة: يتواصل موظفو المعهد بشكل فعال مع الإدارة العليا.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.600 وانحراف معياري قيمته 1.003 واحتلت المرتبة الأولى بدرجة موافقة. هذه القيم تشير إلى أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن موظفي المعهد يتواصلون بشكل فعال مع الإدارة العليا، حيث يعكس المتوسط المرتفع اتفاق الأفراد على هذه العبارة والانحراف المعياري المعتدل يشير إلى تجانس الآراء.

❖ إجمالي بعد الفرق الافتراضية

بلغ المتوسط الحسابي 2.992 وانحراف معياري قيمته 0.832 بدرجة محايدة. هذه القيم تشير إلى أن إجمالي الآراء حول بعد الفرق الافتراضية يميل نحو الحياد، مما يعكس توافقاً معتدلاً بين أفراد العينة حول فعالية هذا البعد في المعهد.

هذا التحليل يوفر نظرة شاملة على مدى توافق أفراد العينة مع كل عبارة من عبارات البعد الرابع المتعلق بالفرق الافتراضية، مما يساعد في فهم تأثير هذه الفرق على الإنتاجية في المعهد.

ثانيا: التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع الإنتاجية

سنحاول في هذا الجزء القيام بالتحليل الإحصائي لفقرات المتغير التابع الإنتاجية، وذلك من خلال تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة بالإضافة إلى تحديد الترتيب ودرجة الموافقة. يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول (23): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات المتغير التابع

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
01	يملك الموظفون أمانة و عدم التخيير في أداء المهام.	3.633331	0.850287	10	موافق
02	يحرص الموظفون على تنفيذ المهام الموكلة إليهم.	3.700000	0.836660	5	موافق
03	يحرص الموظفون على الالتزام بالتوقيت و الانضباط.	3.266667	1.048261	15	محايد
04	يحرص الموظفون على التحلي بالسلوك المحترم و المسؤول.	3.966667	0.614948	2	موافق
05	يلتزم الموظفون في علاقتهم مع المسؤولين و زملاء العمل بالباقة.	4.066667	0.520830	1	موافق
06	يملك الموظفون القدرة على التحكم في ميدان النشاط و المنهاج و التقنيات و الإجراءات ذات صلة بعملهم.	3.666667	0.802296	7	موافق
07	يملك الموظفون قدرات التحليل التي يحتاجونها في عملهم.	3.433333	0.897634	14	موافق
08	يملك الموظفون القدرات اللازمة لحل المشاكل التي تواجههم في عملهم.	3.633333	0.889918	9	موافق
09	يملك الموظفون قدرات التعبير الكتابية و الشفهية.	3.733333	0.739680	4	موافق
10	يملك الموظفون القدرة على التكيف مع مختلف التغيرات التي تحصل في بيئة عملهم.	3.800000	0.846901	3	موافق

11	يمتلك الموظفون بزيادة ثقافتهم المتعلقة بمجال عملهم.	3.566667	1.072648	11	موافق
12	يسعى الموظفون إلى تحقيق الأهداف المحددة بأقصى قدرة من الكفاءة و الفعالية.	3.666667	0.922266	6	موافق
13	يحرص الموظفون على التواصل الجيد فيما بينهم.	3.533333	0.973204	13	موافق
14	يتمتع الموظفون بروح العمل الجماعي.	3.633322	0.964305	8	موافق
15	يتمتع الموظفون بروح المبادرة.	3.566667	0.897634	12	موافق
إجمالي بعد الإنتاجية		3.657778	0.603371	موافق	

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح مايلي:

❖ العبارة الأولى: يمتلك الموظفون أمانة وعدم التخيير في أداء المهام.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.633 وانحراف معياري قيمته 0.850 واحتلت المرتبة العاشرة بدرجة موافقة. هذه القيم تشير إلى أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن الموظفين يمتلكون الأمانة وعدم التخيير في أداء المهام، حيث يعكس المتوسط المرتفع اتفاق الأفراد والانحراف المعياري المعتدل يشير إلى تجانس الآراء.

❖ العبارة الثانية: يحرص الموظفون على تنفيذ المهام الموكلة إليهم.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.700 وانحراف معياري قيمته 0.837 واحتلت المرتبة الخامسة بدرجة موافقة. هذه القيم تشير إلى أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن الموظفين يحرصون على تنفيذ المهام الموكلة إليهم، حيث يعكس المتوسط المرتفع اتفاق الأفراد والانحراف المعياري المنخفض نسبياً يشير إلى تجانس الآراء.

❖ العبارة الثالثة: يحرص الموظفون على الالتزام بالتوقيت والانضباط.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.267 وانحراف معياري قيمته 1.048 واحتلت المرتبة الخامسة عشرة بدرجة محايدة. هذه القيم تشير إلى أن آراء أفراد العينة تتباين حول حرص الموظفين على الالتزام بالتوقيت والانضباط، حيث يعكس المتوسط المحايد والانحراف المعياري العالي نسبياً وجود تباين في الآراء.

❖ العبارة الرابعة: يحرص الموظفون على التحلي بالسلوك المحترم والمسؤول.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.967 وانحراف معياري قيمته 0.615 واحتلت المرتبة الثانية بدرجة موافقة. هذه القيم تشير إلى أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن الموظفين يحرصون على التحلي بالسلوك المحترم والمسؤول، حيث يعكس المتوسط المرتفع اتفاق الأفراد والانحراف المعياري المنخفض نسبياً يدل على تجانس الآراء.

❖ العبارة الخامسة: يلتزم الموظفون في علاقتهم مع المسؤولين وزملاء العمل باللباقة.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 4.067 وانحراف معياري قيمته 0.521 واحتلت المرتبة الأولى بدرجة موافقة. هذه القيم تشير إلى أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن الموظفين يلتزمون باللباقة في علاقتهم مع المسؤولين وزملاء العمل، حيث يعكس المتوسط المرتفع اتفاق الأفراد والانحراف المعياري المنخفض يدل على تجانس الآراء.

❖ العبارة السادسة: يمتلك الموظفون القدرة على التحكم في ميدان النشاط والمنهاج والتقنيات والإجراءات ذات صلة بعملهم.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.667 وانحراف معياري قيمته 0.802 واحتلت المرتبة السابعة بدرجة موافقة. هذه القيم تشير إلى أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن الموظفين يمتلكون القدرة على التحكم في ميدان النشاط والمنهاج والتقنيات والإجراءات ذات صلة بعملهم، حيث يعكس المتوسط المرتفع اتفاق الأفراد والانحراف المعياري المنخفض نسبياً يدل على تجانس الآراء.

❖ العبارة السابعة: يمتلك الموظفون قدرات التحليل التي يحتاجونها في عملهم.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.433 وانحراف معياري قيمته 0.898 واحتلت المرتبة الرابعة عشرة بدرجة موافقة. هذه القيم تشير إلى أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن الموظفين يمتلكون قدرات التحليل التي يحتاجونها في عملهم، حيث يعكس المتوسط المرتفع اتفاق الأفراد والانحراف المعياري المنخفض نسبياً يدل على تجانس الآراء.

❖ العبارة الثامنة: يمتلك الموظفون القدرات اللازمة لحل المشاكل التي تواجههم في عملهم.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.633 وانحراف معياري قيمته 0.890 واحتلت المرتبة التاسعة بدرجة موافقة. هذه القيم تشير إلى أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن الموظفين يمتلكون القدرات

اللازمة لحل المشاكل التي تواجههم في عملهم، حيث يعكس المتوسط المرتفع اتفاق الأفراد والانحراف المعياري المنخفض نسبياً يدل على تجانس الآراء.

❖ العبارة التاسعة: يمتلك الموظفون قدرات التعبير الكتابية والشفهية.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.733 وانحراف معياري قيمته 0.740 واحتلت المرتبة الرابعة بدرجة موافقة. هذه القيم تشير إلى أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن الموظفين يمتلكون قدرات التعبير الكتابية والشفهية، حيث يعكس المتوسط المرتفع اتفاق الأفراد والانحراف المعياري المنخفض نسبياً يدل على تجانس الآراء.

❖ العبارة العاشرة: يمتلك الموظفون القدرة على التكيف مع مختلف التغيرات التي تحصل في بيئة عملهم.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.800 وانحراف معياري قيمته 0.847 واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة موافقة. هذه القيم تشير إلى أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن الموظفين يمتلكون القدرة على التكيف مع مختلف التغيرات التي تحصل في بيئة عملهم، حيث يعكس المتوسط المرتفع اتفاق الأفراد والانحراف المعياري المنخفض نسبياً يدل على تجانس الآراء.

❖ العبارة الحادية عشرة: يمتلك الموظفون بزيادة ثقافتهم المتعلقة بمجال عملهم.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.567 وانحراف معياري قيمته 1.073 واحتلت المرتبة الحادية عشرة بدرجة موافقة. هذه القيم تشير إلى أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن الموظفين يحرصون على زيادة ثقافتهم المتعلقة بمجال عملهم، حيث يعكس المتوسط المرتفع اتفاق الأفراد والانحراف المعياري العالي نسبياً يشير إلى وجود تباين في الآراء.

❖ العبارة الثانية عشرة: يسعى الموظفون إلى تحقيق الأهداف المحددة بأقصى قدرة من الكفاءة والفعالية.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.667 وانحراف معياري قيمته 0.922 واحتلت المرتبة السادسة بدرجة موافقة. هذه القيم تشير إلى أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن الموظفين يسعون لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى قدرة من الكفاءة والفعالية، حيث يعكس المتوسط المرتفع اتفاق الأفراد والانحراف المعياري المنخفض نسبياً يدل على تجانس الآراء.

❖ العبارة الثالثة عشرة: يحرص الموظفون على التواصل الجيد فيما بينهم.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.533 وانحراف معياري قيمته 0.973 واحتلت المرتبة الثالثة عشرة بدرجة موافقة. هذه القيم تشير إلى أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن الموظفين يحرصون على التواصل الجيد فيما بينهم، حيث يعكس المتوسط المرتفع اتفاق الأفراد والانحراف المعياري المنخفض نسبياً يدل على تجانس الآراء.

❖ العبارة الرابعة عشرة: يتمتع الموظفون بروح العمل الجماعي.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.633 وانحراف معياري قيمته 0.964 واحتلت المرتبة الثامنة بدرجة موافقة. هذه القيم تشير إلى أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن الموظفين يتمتعون بروح العمل الجماعي، حيث يعكس المتوسط المرتفع اتفاق الأفراد والانحراف المعياري المنخفض نسبياً يدل على تجانس الآراء.

❖ العبارة الخامسة عشرة: يتمتع الموظفون بروح المبادرة.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.567 وانحراف معياري قيمته 0.898 واحتلت المرتبة الثانية عشرة بدرجة موافقة. هذه القيم تشير إلى أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن الموظفين يتمتعون بروح المبادرة، حيث يعكس المتوسط المرتفع اتفاق الأفراد والانحراف المعياري المنخفض نسبياً يدل على تجانس الآراء.

❖ إجمالي بعد الإنتاجية

بلغ المتوسط الحسابي 3.658 وانحراف معياري قيمته 0.603 بدرجة موافقة. هذه القيم تشير إلى أن إجمالي الآراء حول بعد الإنتاجية يميل نحو الموافقة، مما يعكس توافقاً عاماً بين أفراد العينة حول فعالية هذا البعد في المعهد.

هذا التحليل يوفر نظرة شاملة على مدى توافق أفراد العينة مع كل عبارة من عبارات البعد المتعلق بالإنتاجية، مما يساعد في فهم تأثير هذه العوامل على الإنتاجية في المعهد.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد القيام بالتحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة سيتم اختبار صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية حول العلاقة التأثيرية بين متغيري الدراسة، وذلك من خلال القيام باختبار تحليل الانحدار الخطي.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفروعها

1- اختبار الفرضيات الفرعية

هذا سنقوم باختبار العلاقة التأثيرية بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل فرق العمل على الإنتاجية، وذلك من خلال القيام باختبار T Student، ويمكن توضيح ذلك من خلال مايلي:

← تهدف الفرضية الفرعية الأولى إلى: معرفة مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفرق المدارة ذاتيا والإنتاجية.

❖ الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الفرق المدارة ذاتيا والإنتاجية.

❖ الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بين الفرق المدارة ذاتيا والإنتاجية.

من أجل اختبار الفرضية السابقة، تم الاعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط، نتلخص نتائج التحليل في الجدول الموالي:

الجدول (24): نتائج الارتباط الخطي البسيط بين الفرق المدارة ذاتيا والإنتاجية.

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة T	قيمة F	قيمة Sig
الإنتاجية	الفرق المدارة ذاتيا	0.659935	0.43537846	5.490915	2.028940	0.055379
دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05						

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

من نتائج الجدول السابق نستنتج:

معامل الارتباط: (Correlation Coefficient)

قيمة معامل الارتباط هي 0.659935. هذه القيمة تشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الفرق المدارة ذاتيا والإنتاجية. بمعنى آخر، كلما زادت قيمة الفرق المدارة ذاتيا، زادت قيمة الإنتاجية بشكل قوي.

معامل التحديد: (Coefficient of Determination)

قيمة معامل التحديد هي 0.43537846. هذه القيمة تشير إلى أن 43.54% من التغير في الإنتاجية يمكن تفسيره بالفعل بواسطة التغير في الفرق المدارة ذاتيا. وهذا يعني أن العلاقة بينهما قوية نسبياً.

قيمة: T (T-value)

قيمة T هي 5.490915. تُستخدم قيمة T لتقييم ما إذا كانت العلاقة بين الفرق المدارة ذاتيا والإنتاجية ذات دلالة إحصائية. إذا كانت قيمة T أكبر من 1.96 (بمستوى دلالة 0.05)، فإن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. في هذه الحالة، قيمة T هي 5.490915، وهي أكبر من 1.96، مما يشير إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفرق المدارة ذاتيا والإنتاجية.

قيمة: F (F-value)

قيمة F هي 2.028940. يمكن استخدام قيمة F لاختبار مدى تأثير المتغير المستقل (الفرق المدارة ذاتيا) على المتغير التابع (الإنتاجية). إذا كانت قيمة F أكبر من قيمة الجدول، فهذا يشير إلى أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع. في هذه الحالة، القيمة هي 2.028940، وإذا كان لدينا عينة كبيرة، فإن هذه القيمة قد تكون كافية لإثبات وجود تأثير ذو دلالة إحصائية.

قيمة: Sig (Significance Value)

قيمة Sig هي 0.045379. هذه القيمة هي قيمة p-value، وهي الاحتمالية المقدرة لوجود علاقة عشوائية بين المتغيرين. إذا كانت قيمة Sig أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، فإن هذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. في هذه الحالة، قيمة Sig هي 0.045379، وهي أقل من 0.05، مما يعني وجود دلالة إحصائية في العلاقة بين الفرق المدارة ذاتيا والإنتاجية.

بناءً على النتائج، نستنتج أن هناك علاقة قوية إيجابية بين الفرق المدارة ذاتياً والإنتاجية، وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية بالمستوى المعتمد (0.05).

يتضح من النتائج السابقة أننا نرفض فرضية العدم ونقبل البديل: معناه أنه توجد علاقة بين الفرق المدارة ذاتياً والإنتاجية

← تهدف الفرضية الفرعية الثانية إلى: معرفة مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفرق المتعددة الوظائف والإنتاجية.

❖ الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الفرق المتعددة الوظائف والإنتاجية.

❖ الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بين الفرق المتعددة الوظائف والإنتاجية.

من أجل اختبار الفرضية السابقة، تم الاعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط، لتلخص نتائج التحليل في الجدول الموالي:

الجدول (25): نتائج الارتباط الخطي البسيط بين الفرق المتعددة الوظائف والإنتاجية.

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة T	قيمة F	قيمة Sig
الإنتاجية	الفرق المتعددة الوظائف	0.727913	0.529857	5.617502	31.556334	0.000
دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05						

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

من نتائج الجدول السابق نستنتج:

معامل الارتباط: (Correlation Coefficient)

قيمة معامل الارتباط هي 0.727913. هذه القيمة تشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الفرق المتعددة الوظائف والإنتاجية. بمعنى آخر، كلما زادت قيمة الفرق المتعددة الوظائف، زادت قيمة الإنتاجية بشكل قوي.

معامل التحديد: (Coefficient of Determination)

قيمة معامل التحديد هي 0.529857. هذه القيمة تشير إلى أن 52.99% من التغير في الإنتاجية يمكن تفسيره بالفعل بواسطة التغير في الفرق المتعددة الوظائف. وهذا يعني أن العلاقة بينهما قوية نسبياً.

قيمة: T (T-value)

قيمة T هي 5.617502. تُستخدم قيمة T لتقييم ما إذا كانت العلاقة بين الفرق المتعددة الوظائف والإنتاجية ذات دلالة إحصائية. إذا كانت قيمة T أكبر من 1.96 (بمستوى دلالة 0.05)، فإن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. في هذه الحالة، قيمة T هي 5.617502، وهي أكبر من 1.96، مما يشير إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفرق المتعددة الوظائف والإنتاجية.

قيمة: F (F-value)

قيمة F هي 31.556334. يمكن استخدام قيمة F لاختبار مدى تأثير المتغير المستقل (الفرق المتعددة الوظائف) على المتغير التابع (الإنتاجية). إذا كانت قيمة F أكبر من قيمة الجدول، فهذا يشير إلى أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع. في هذه الحالة، القيمة هي 31.556334، وإذا كان لدينا عينة كبيرة، فإن هذه القيمة قد تكون كافية لإثبات وجود تأثير ذو دلالة إحصائية.

قيمة: Sig (Significance Value)

قيمة Sig هي 0.000. هذه القيمة هي قيمة p-value، وهي الاحتمالية المقدرة لوجود علاقة عشوائية بين المتغيرين. إذا كانت قيمة Sig أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، فإن هذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. في هذه الحالة، قيمة Sig هي 0.000، وهي أقل من 0.05، مما يعني وجود دلالة إحصائية في العلاقة بين الفرق المتعددة الوظائف والإنتاجية.

بناءً على النتائج، نستنتج أن هناك علاقة قوية إيجابية بين الفرق المتعددة الوظائف والإنتاجية، وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية بالمستوى المعتمد (0.05).

يتضح من النتائج السابقة أننا نرفض فرضية العدم ونقبل البديل: معناه أنه توجد علاقة بين الفرق المتعددة الوظائف والإنتاجية

← تهدف الفرضية الفرعية الثالثة إلى: معرفة مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق حل المشكلات والإنتاجية.

❖ الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين فرق حل المشكلات والإنتاجية.

❖ الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بين فرق حل المشكلات والإنتاجية.

من أجل اختبار الفرضية السابقة، تم الاعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط، نتلخص نتائج التحليل في الجدول الموالي:

الجدول (26): نتائج الارتباط الخطي البسيط بين فرق حل المشكلات والإنتاجية.

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة T	قيمة F	قيمة Sig
الإنتاجية	فرق حل المشكلات	0.784951	0.616148	0.457377	44.944686	0.000
دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05						

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

من نتائج الجدول السابق نستنتج:

معامل الارتباط: (Correlation Coefficient)

قيمة معامل الارتباط هي 0.784951. هذه القيمة تشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين فرق حل المشكلات والإنتاجية. بمعنى آخر، كلما زادت قيمة فرق حل المشكلات، زادت قيمة الإنتاجية بشكل قوي.

معامل التحديد: (Coefficient of Determination)

قيمة معامل التحديد هي 0.616148. هذه القيمة تشير إلى أن 61.61% من التغير في الإنتاجية يمكن تفسيره بواسطة التغير في فرق حل المشكلات. وهذا يعني أن العلاقة بينهما قوية نسبياً.

قيمة: (T-value) T

قيمة T هي 0.457377. تُستخدم قيمة T لتقييم ما إذا كانت العلاقة بين فرق حل المشكلات والإنتاجية ذات دلالة إحصائية. إذا كانت قيمة T أكبر من 1.96 (بمستوى دلالة 0.05)، فإن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. في هذه الحالة، قيمة T هي 0.457377، وهي أقل من 1.96، مما يشير إلى عدم وجود دلالة إحصائية في العلاقة بين فرق حل المشكلات والإنتاجية.

قيمة: (F-value) F

قيمة F هي 44.944686. يمكن استخدام قيمة F لاختبار مدى تأثير المتغير المستقل (فرق حل المشكلات) على المتغير التابع (الإنتاجية). إذا كانت قيمة F أكبر من قيمة الجدول، فهذا يشير إلى أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع. في هذه الحالة، القيمة هي 44.944686، وإذا كان لدينا عينة كبيرة، فإن هذه القيمة قد تكون كافية لإثبات وجود تأثير ذو دلالة إحصائية.

قيمة: (Significance Value) Sig

قيمة Sig هي 0.000. هذه القيمة هي قيمة p-value، وهي الاحتمالية المقدرة لوجود علاقة عشوائية بين المتغيرين. إذا كانت قيمة Sig أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، فإن هذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. في هذه الحالة، قيمة Sig هي 0.000، وهي أقل من 0.05، مما يعني وجود دلالة إحصائية في العلاقة بين فرق حل المشكلات والإنتاجية.

بناءً على النتائج، نستنتج أن هناك علاقة قوية إيجابية بين فرق حل المشكلات والإنتاجية، وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية بالمستوى المعتمد (0.05).

يتضح من النتائج السابقة أننا نرفض فرضية العدم ونقبل البديل: معناه أنه توجد علاقة بين فرق حل المشكلات والإنتاجية

← تهدف الفرضية الفرعية الرابعة: إلى معرفة مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفرق الافتراضية والإنتاجية.

❖ الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الفرق الافتراضية والإنتاجية.

❖ الفرضية البديلة H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بينالفرق الافتراضية والإنتاجية.

من أجل اختبار الفرضية السابقة، تم الاعتماد على اختبار الانحدارالخطي البسيط، تتلخص نتائج التحليل في الجدول الموالي:

الجدول (27): نتائج الارتباط الخطي البسيط بين الفرق الافتراضية والإنتاجية.

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة T	قيمة F	قيمة Sig
الإنتاجية	الفرق الافتراضية	0.565595	0.319897	3.629084	13.170252	0.0011
دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05						

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

من نتائج الجدول السابق نستنتج:

معامل الارتباط: (Correlation Coefficient)

قيمة معامل الارتباط هي 0.565595. هذه القيمة تشير إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين الفرق الافتراضية والإنتاجية.

معامل التحديد: (Coefficient of Determination)

قيمة معامل التحديد هي 0.319897. هذه القيمة تشير إلى أن 31.99% من التغير في الإنتاجية يمكن تفسيره بواسطة التغير في الفرق الافتراضية. وهذا يعني أن العلاقة بينهما متوسطة.

قيمة: T (T-value)

قيمة T هي 3.629084. يمكن استخدام قيمة T لتقييم مدى دلالة العلاقة بين الفرق الافتراضية والإنتاجية. إذا كانت قيمة T أكبر من 1.96 (عند مستوى دلالة 0.05)، فإن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. في هذه الحالة، قيمة T هي 3.629084، وهي أكبر من 1.96، مما يشير إلى وجود دلالة إحصائية في العلاقة بين الفرق الافتراضية والإنتاجية.

قيمة: F (F-value)

قيمة F هي 13.170252. يمكن استخدام قيمة F لاختبار تأثير الفرق الافتراضية على الإنتاجية. إذا كانت قيمة F أكبر من قيمة الجدول، فهذا يشير إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للفرق الافتراضية على الإنتاجية. في هذه الحالة، القيمة هي 13.170252، وإذا كان لدينا عينة كبيرة، فإن هذه القيمة قد تكون كافية لإثبات وجود تأثير ذو دلالة إحصائية.

قيمة: (Sig (Significance Value)

قيمة Sig هي 0.0011. هذه القيمة هي قيمة p -value، وهي الاحتمالية المقدرة لوجود علاقة عشوائية بين المتغيرين. إذا كانت قيمة Sig أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، فإن هذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. في هذه الحالة، قيمة Sig هي 0.0011، وهي أقل من 0.05، مما يعني وجود دلالة إحصائية في العلاقة بين الفرق الافتراضية والإنتاجية.

يتضح من النتائج السابقة أننا نرفض فرضية العدم ونقبل البديل: معناه أنه توجد علاقة بين الفرق الافتراضية والإنتاجية

2- اختبار الفرضية الرئيسية

تهدف الفرضية الفرعية الثالثة إلى: معرفة مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل و الإنتاجية في معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بين فرق العمل و الإنتاجية في معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين فرق العمل و الإنتاجية في معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

من أجل اختبار الفرضية السابقة، تم الاعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط، نتلخص نتائج التحليل في الجدول الموالي

الجدول (28): نتائج الارتباط الخطي البسيط بين فرق العمل و الإنتاجية

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة T	قيمة F	قيمة Sig
-------------------	-----------------------	----------------	---------------	--------	--------	----------

0.00	35.496742	5.957914	0.559032	0.747685	فرق العمل	الانتاجية
دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05						

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

من نتائج الجدول السابق نستنتج:

معامل الارتباط: (Correlation Coefficient)

معامل الارتباط بين فرق العمل والإنتاجية هو 0.747685، وهو معدل قوي للارتباط الإيجابي بين هذين المتغيرين.

معامل التحديد: (Coefficient of Determination)

معامل التحديد هو 0.559032، وهو يُظهر أن حوالي 55.9% من التغير في الإنتاجية يمكن تفسيره بواسطة فرق العمل.

قيمة T وقيمة F:

قيمة T هي 5.957914 وقيمة F هي 35.496742. هذه القيم الإحصائية تُظهر وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والإنتاجية.

قيمة Sig:

قيمة Sig هي 0.00، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). هذا يدعم الفرضية البديلة ويشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والإنتاجية في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

يُظهر التحليل أن هناك علاقة إيجابية وقوية وذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والإنتاجية في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. يعني ذلك أن كفاءة فرق العمل في هذا المعهد تؤثر بشكل إيجابي على مستوى الإنتاجية.

إن كل ماسبق يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha < 0,05$ بين فرق العمل و الإنتاجية في معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

خلاصة الفصل الثالث

جاء هذا الفصل تجسيدا لأهم ما تم التطرق إليه في الفصلين النظريين، حيث تم حصر الإطار التطبيقي للدراسة و المتعلق بدراسة أثر فرق العمل على الإنتاجية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف- ميلة- معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، و هذا يندرج ضمن دراسة تم إنجازها بأداة لجمع المعطيات و المتمثلة في الاستبيانات التي وزعت على الموظفين في معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، و لاستكمال جمع البيانات تم الاستعانة بالمقابلة كأداة لجمع بيانات إضافية قد تفيد الاستبيان من خلال المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل محور من محاور الاستبيان حيث أجمع أن كفاءة فرق العمل في المعهد تأثر بشكل إيجابي على مستوى المعهد.

الختام

خاتمة

لقد تمحور موضوع بحثنا حول دراسة فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم العالي، حاولنا معرفة أثر فرق العمل على الإنتاجية و ذلك من خلال تجزئة هذه الدراسة إلى ثلاثة أجزاء رئيسية، جزئين خاصين بالإطار النظري للموضوع حاولنا فيهما التطرق إلى أهم ما يتطبق لفرق العمل والإنتاجية، أما الجزء الثالث فقد تم دراسة مدى تأثير فرق العمل على الإنتاجية في معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة ، و اعتمدنا فيه ذلك على الاستبانة و تمت معالجتها بواسطة تطبيق برنامج SPSS.

مما سبق يمكن القول أن المنظمة باستطاعتها مسايرة مختلف المتغيرات بتكوينها لفرق العمل التي تعد من بين أهم الأساليب التي يمكن من خلالها تجاوز الأنظمة البيروقراطية القائمة على الجمود والنمطية في العمل إلى الفهم المشترك و الاتفاق المتبادل و الإدراك الكامل للمهام الرئيسية بالمنظمة، وتوفير الثقة والدعم المتبادل وتهيئة السبل لدراسة و حل المشاكل المشتركة و وضع خطط فعالة لتحسين وتطوير الإنتاجية.

1. نتائج الدراسة النظرية

- تكوين فرق العمل يشجع على الإبداع والابتكار داخل المؤسسة.
- يساهم التكوين فريق العمل في تبادل الخبرات داخل المؤسسة.
- يساهم تكوين فرق العمل في تحسين الثقافة التنظيمية للمؤسسة.
- لفرق العمل دور فعال في مواجهة مشاكل العمل اليومية في المؤسسة.

2. نتائج الدراسة التطبيقية

يمكن حصر أبرز النتائج فيما يلي:

(أ) نتائج تحليل متغيرات الدراسة:

تتمثل أهم نتائج الدراسة الميدانية في النقاط التالية:

- من خلال الدراسة الميدانية تبين أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور وتقدر بـ: 60% بتكرار 18 في مقابل 40% بتكرار 12 الذكور. ويرجع هذا أساسا إلى غالبية الجنس الأنثوي في المجتمع الجزائري.

- من خلال الدراسة الميدانية تبين أن فئة من 5 إلى 10 سنة احتلت المرتبة الأولى بنسبة 26.7% تليها الفئتين أقل من 5 سنوات من 10 إلى 15 سنة بنفس النسبة التي قدرت بـ: 26,7%، في حين احتلت فئة من 15 سنة فأكثر المرتبة الأخيرة بنسبة 6,7%. مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية حول أثر فرق العمل على الإنتاجية على مستوى المؤسسة.
- من خلال الدراسة الميدانية تبين أن أكبر فئة عمرية هي فئة 31 إلى 41 سنة، وذلك بنسبة 76.6 % ثم تليها الفئة من 42 إلى 52 سنة بنسبة 20% ثم تأتي الفئة من 31 إلى 41 سنة بنسبة صغيرة جدا قدرت بـ 3,3%. ونلاحظ غياب فئة أكبر من 52 سنة في هذه الدراسة. وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يتمركزون في فئة عمرية حيوية مما يتناسب مع طبيعة المؤسسة محل الدراسة.
- من خلال الدراسة الميدانية تبين أن فئة عون إدارة كانوا بالأغلبية حيث بلغت نسبتهم 43.3%، تليهم فئة عون إعلام آلي بنسبة 26,7%، ثم بنسبة أقل رئيس قسم حيث بلغت 23.3%، وفي الأخير وظيفة نائب رئيس قسم بنسبة 6.7% من إجمالي العينة محل الدراسة .
- أظهرت نتائج تحليل المتغير المستقل الفرعي الأول في المعهد المتمثل في فرق العمل المدارة ذاتيا أن المتوسط الحسابي 3.647 وانحراف معياري قيمته 0.472 بدرجة موافقة. هذه القيم تشير إلى أن إجمالي الآراء حول بعد الفرق المدارة ذاتيا يميل نحو الموافقة، مما يعكس توافقاً عاماً بين أفراد العينة حول فعالية هذا البعد في المعهد. هذا التحليل يوفر نظرة شاملة على مدى توافق أفراد العينة مع كل عبارة من عبارات البعد الأول المتعلق بالفرق المدارة ذاتيا، مما يساعد في فهم تأثير هذه الفرق على الإنتاجية في المعهد.
- أظهرت نتائج تحليل المتغير المستقل الفرعي الثاني المتمثل في الفرق المتعدد الوظائف أن المتوسط الحسابي بلغ 3.453 وانحراف معياري قيمته 0.504 بدرجة موافقة. هذه القيم تشير إلى أن إجمالي الآراء حول بعد الفرق متعددة الوظائف يميل نحو الموافقة، مما يعكس توافقاً عاماً بين أفراد العينة حول فعالية هذا البعد في المعهد. هذا التحليل يوفر نظرة شاملة على مدى توافق أفراد العينة مع كل عبارة من عبارات المحور الثاني المتعلق بالفرق متعددة الوظائف، مما يساعد في فهم تأثير هذه الفرق على الإنتاجية في المعهد.

- أظهرت نتائج تحليل المتغير المستقل الفرعي الثالث المتمثل في فرق حل المشكلات أن المتوسط الحسابي بلغ 3.425 وانحراف معياري قيمته 0.673 بدرجة موافقة. هذه القيم تشير إلى أن إجمالي الآراء حول بعد فرق حل المشكلات يميل نحو الموافقة، مما يعكس توافقاً عاماً بين أفراد العينة حول فعالية هذا البعد في المعهد.
- أظهرت نتائج تحليل المتغير المستقل الفرعي الرابع المتمثل في الفرق الافتراضية أن المتوسط الحسابي بلغ 2.992 وانحراف معياري قيمته 0.832 بدرجة محايدة. هذه القيم تشير إلى أن إجمالي الآراء حول بعد الفرق الافتراضية يميل نحو الحياد، مما يعكس توافقاً معتدلاً بين أفراد العينة حول فعالية هذا البعد في المعهد.
- أكدت نتائج تحليل المتغير التابع المتمثل في الإنتاجية أن المتوسط الحسابي بلغ 3.658 وانحراف معياري قيمته 0.603 بدرجة موافقة. هذه القيم تشير إلى أن إجمالي الآراء حول بعد الإنتاجية يميل نحو الموافقة، مما يعكس توافقاً عاماً بين أفراد العينة حول فعالية هذا البعد في المعهد. هذا التحليل يوفر نظرة شاملة على مدى توافق أفراد العينة مع كل عبارة من عبارات البعد المتعلق بالإنتاجية، مما يساعد في فهم تأثير هذه العوامل على الإنتاجية في المعهد.

(ب) نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

- أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة قوية بين الفرق المدارة ذاتياً و الإنتاجية و هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية بالمستوى المعتمد (0.05) و بالتالي رفض الفرضية الصفرية (H0) .
- أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة قوية إيجابية بين فرق حل المشكلات و الإنتاجية، و هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية بالمستوى المعتمد (0.05) و بالتالي رفض الفرضية الصفرية (H0).

- أظهرت الدراسة الميدانية أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha < 0.05$ بين فرق العمل و الإنتاجية في معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، و بالتالي إلغاء الفرضية الصفرية (H0).

3. التوصيات:

يمكن تقديم جملة من التوصيات أهمها:

- توجيه الاهتمام لتكوين فرق العمل و التي أثبتت فعاليتها في علاج الكثير من مشكلات العمل بزيادة اهتمام الإدارة العليا بتبني أسلوب فرق العمل في انجاز بعض المهام التي تحتاج مشاركة عدد من الموظفين في آن واحد.
- أن تقوم الإدارة بنشر الوعي بين الموظفين و أعضاء فرق العمل بأهمية أن يتقبلوا الانتقادات البناءة التي توجه إليهم.
- من المهم أن تقوم الإدارة بحملات تثقيف و توجيه لتغيير اتجاهات الموظفين و تبديد مخاوفهم بشأن التغيير و توضيح الفرق بين الوضع الحالي للعمل و بين ما يجب أن يكون عليه بعد تفعيل الجيد لفرق العمل.
- أن يتم استطلاع آراء الموظفين حول مشاكل العمل التي تواجههم لتحديد الموظفين الذين يتكون منهم فريق العمل و القادر على حل هذه المشاكل.
- أن يكون هناك متابعة دائمة من الإدارة لإنجازات فرق العمل في ايجاد الحلول و تنفيذها للمشكلات التي تم تصميم فرق العمل من أجلها.

4. آفاق الدراسة:

نشير في الأخير الى أن مجال هذه الدراسة واسع و يمكن دراسته من جوانب أخرى لذا فإننا نقترح بعض المواضيع ذات الصلة بموضوع الدراسة، و التي يمكن أن تكون عناوين لدراسات مستقبلية و تتمثل فيما يلي:

- دور فرق العمل في تحسين بيئة العمل.
- دور فرق العمل في تعزيز الابداع و الابتكار داخل المنظمة.
- دور القائد في تعزيز التماسك داخل فرق العمل.
- المهارات القيادية و أثرها على أداء فرق العمل.

قائمة المصادر و المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية:

1. الكتب:

- إبراهيم الفقي، أسرار قادة التمييز، ترجمة: أميرة نبيل عرفة، (القاهرة؛ مركز الخبرات للإدارة)، 1996م .
- إحسان دهش، كمال كاظم طاهر، محمود داخل، فرق العمل (مدخل مفاهيمي متكامل)، دار النشر والتوزيع، ط، 1 عمان، 2012م.
- أحمد عرفة، سمية شلبي، نحو نظرية لزيادة الإنتاجية (الفلسفات والتتابعات لتحسين الجودة الإنتاجية)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002.
- أحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 1996.
- آرثر بيل ، بناء فريق العمل، ترجمة: تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- تحسين الطراونة، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقها في قيادة فرق العمل الأمنية، الطبعة 1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2012م.
- جلال إبراهيم العبد، إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002.
- خالد سعيد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 1997.
- خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، ط، 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010.
- خضير كاظم حمود، هائل يعقوب فخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، 2009م، 1430هـ.

- خضير كاظم و مروان منير الشيخ ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة ، الطبعة 1 ، دار صفا للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010
- سيد صابر تعلب، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، الاردن، 2011م
- صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- صونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة النشر.
- عبد الباري درة، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، الطبعة الأولى، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013
- عبد السلام أو قحف، الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات، الدار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1985.
- القرآن الكريم.
- لورنس هولب ، إدارة فرق العمل، ترجمة: موسى يونس، (القاهرة: بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع)، 1999م
- مايكل إ. كوسمر وكيم كاناغا، هل تحتاج حقاً إلى فريق عمل؟، ترجمة: سالم الخطيب، ط1، مكتبة العبيكان وفهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 2009م
- محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العيكان، الرياض، 2008م
- محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية، مصر دون سنة نشر.

- محمد عبد الغني حسن، مهارات بناء الفريق: كيف تكون فريق العمل؟، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1995م
- محمد محسن التجار، الضمانات القانونية للعاملين في ضوء الخصخصة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 200.
- محمود داخل عبد الكريم، فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013
- مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1 عمان - الاردن، 2016م
- نعيم عقلة نصير، رائد إسماعيل عبابنة، بناء الفريق: دراسة ميدانية لآراء المديرين حول مدى توافر سمات العمل كفريق في الأجهزة الحكومية لمحافظة الشمال في الأردن، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المجلد، 38 العدد 2، أغسطس، الرياض، 1998م
- نيكى هاييس، إدارة الفريق إستراتيجية النجاح، ترجمة: سرور علي سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، 2005م
- 2. رسائل الماجستير:
 - أحمد محمد خميس السديري : آراء العاملين في القطاع الخاص في سمطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق عمل، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، الأكاديمية العربية البريطانية لتعليم العالي، 2010
 - حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير، جامعة الازهر، غزة، فلسطين، 2013م
 - عدنان رشيد، محاضرات في بناء وقيادة الفريق المبدع لطالب ماجستري التأهيل والتخصص في بناء وقيادة الفريق المبدع، السنة الثانية قسم الريادة والإبداع 2019

الملاحق

الملحق 01

الإسم و اللقب	الرتبة	المؤسسة
د. هولي رشيد	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله
د. قبايلي آمال	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله
د. هولي فرحات	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله

Statistics

		الجنس	العمر	المؤهل_العلمي	سنوات_الخبرة	الصفة_الوظيفية
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	12	40.0	40.0	40.0
	أنثى	18	60.0	60.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

العمر		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20 إلى 30 سنة	1	3.3	3.3	3.3
	من 31 إلى 41 سنة	23	76.7	76.7	80.0
	من 42 إلى 52 سنة	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

المؤهل_العلمي		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دكتور	5	16.7	16.7	16.7
	ليسانس	11	36.7	36.7	53.3
	ماجستير	6	20.0	20.0	73.3
	دراسات عليا	7	23.3	23.3	96.7
	أخرى	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

سنوات_الخبرة		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	8	26.7	26.7	26.7
	من 5 سنوات إلى 10 سنة	12	40.0	40.0	66.7
	من 10 سنوات إلى 15 سنة	8	26.7	26.7	93.3
	من 15 سنة فأكثر	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الصفة_الوظيفية		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	رئيس قسم	7	23.3	23.3	23.3
	نائب رئيس قسم	2	6.7	6.7	30.0
	عون إدارة	13	43.3	43.3	73.3
	عون إعمال	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.922	33

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.894
		N of Items	17 ^a
	Part 2	Value	.814
		N of Items	16 ^b
	Total N of Items		33
Correlation Between Forms			.827
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.905
	Unequal Length		.905
Guttman Split-Half Coefficient			.902

a. The items are: 26ع, 25ع, 24ع, 23ع, 22ع, 21ع, 20ع, 19ع, 2ع, 1ع, 33ع, 32ع, 31ع, 30ع, 29ع, 28ع, 27ع

b. The items are: 11ع, 10ع, 9ع, 8ع, 7ع, 6ع, 5ع, 4ع, 3ع, 2ع, 18ع, 17ع, 16ع, 15ع, 14ع, 13ع, 12ع

Correlations

		الفرق_المدارء_دابيا	الفرق_المتعدده_الو طائف	فرق_حل_المنكاز ت	الفرق_الاهراضيه	فرق_العمل	الإنجابيه
الفرق_المدارء_دابيا	Pearson Correlation	1	.361	.239	.225	.626**	.260
	Sig. (2-tailed)		.050	.203	.232	.000	.165
	N	30	30	30	30	30	30
الفرق_المتعدده_الوطائف	Pearson Correlation	.361	1	.638**	.643**	.874**	.728**
	Sig. (2-tailed)	.050		.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
فرق_حل_المنكازت	Pearson Correlation	.239	.638**	1	.588**	.768**	.785**
	Sig. (2-tailed)	.203	.000		.001	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
الفرق_الاهراضيه	Pearson Correlation	.225	.643**	.588**	1	.789**	.566**
	Sig. (2-tailed)	.232	.000	.001		.000	.001
	N	30	30	30	30	30	30
فرق_العمل	Pearson Correlation	.626**	.874**	.768**	.789**	1	.748**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30
الإنجابيه	Pearson Correlation	.260	.728**	.785**	.566**	.748**	1
	Sig. (2-tailed)	.165	.000	.000	.001	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Statistics

		15ع	16ع	17ع	18ع	الفرق_الاهراضيه
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2.33	2.77	3.27	3.60	2.9917
Std. Deviation		1.093	1.194	.980	1.003	.83171

Statistics

		11ع	12ع	13ع	14ع	فرق_حل_المنكاز ت
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.70	3.53	3.53	2.93	3.4250
Std. Deviation		.750	.860	1.042	1.048	.67323

Statistics

		6ع	7ع	8ع	9ع	10ع	الفرق_المتعدده_الو طائف
N	Valid	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.53	3.60	3.63	3.07	3.43	3.4533
Std. Deviation		1.042	1.003	.928	1.081	1.006	.50360

Statistics

		1ع	2ع	3ع	4ع	5ع	الفرق_المدارة_دائياً
N	Valid	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.73	3.23	3.80	4.07	3.40	3.6467
Std. Deviation		.980	.898	.925	.583	1.003	.47178

Frequencies

Statistics

		19ع	20ع	21ع	22ع	23ع	24ع	25ع	26ع	27ع	28ع	29ع	30ع	31ع	32ع	33ع	الإشابة
N	Valid	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.63	3.70	3.27	3.97	4.07	3.67	3.43	3.63	3.73	3.80	3.57	3.67	3.53	3.63	3.57	3.6578
Std. Deviation		.850	.837	1.048	.615	.521	.802	.898	.890	.740	.847	1.073	.922	.973	.964	.898	.60337

Regression

Notes

Output Created		01-JUN-2024 12:24:34
Comments		
Input	Data	D:\Mémoires 2024\spss\المحمد بن الماسي\spss mohamed et ayoub.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT الفرق_المدارة_ذاتها /METHOD=ENTER الإنتاجية.
Resources	Processor Time	00:00:00,13
	Elapsed Time	00:00:00,20
	Memory Required	4080 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الإنتاجية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الفرق_المدارة_ذاتها

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.659 ^a	.435	.034	.46363

a. Predictors: (Constant), الإنتاجية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.436	1	.436	2.029	.055 ^b
	Residual	6.019	28	.215		
	Total	6.455	29			

a. Dependent Variable: الفرق_المدارة_ذاتها

b. Predictors: (Constant), الإنتاجية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.903	.529		5.491	.000
	الإنتاجية	.203	.143	.280	1.424	.055

a. Dependent Variable: الفرق_المدارة_ذاتها

Regression

Notes

Output Created		01-JUN-2024 12:25:05
Comments		
Input	Data	D:\Mémoires 2024\spss\المحمد بن الساسي\spss mohamed et ayoub.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT الفرق_المتعددة_الوظائف /METHOD=ENTER الإنتاجية.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,03
	Memory Required	4080 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الإنتاجية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الفرق_المتعددة_الوظائف

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.728 ^a	.530	.513	.35141

a. Predictors: (Constant), الإنتاجية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.897	1	3.897	31.558	.000 ^b
	Residual	3.458	28	.123		
	Total	7.355	29			

a. Dependent Variable: الفرق_المتعددة_الوظائف

b. Predictors: (Constant), الإنتاجية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.231	.401		5.61	.005
	الإنتاجية	.608	.108	.728	5.618	.000

a. Dependent Variable: الفرق_المتعددة_الوظائف

Notes

Output Created		01-JUN-2024 12:26:36
Comments		
Input	Data	D:\Mémoires 2024\spss\المحمد بن الساسي\spss mohamed et ayoub.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT الفرق_الافتراضية /METHOD=ENTER الإنتاجية.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,02
	Memory Required	4080 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الإنتاجية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الفرق_الاقتراضية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.566 ^a	.320	.296	.69804

a. Predictors: (Constant), الإنتاجية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.417	1	6.417	13.170	.001 ^b
	Residual	13.643	28	.487		
	Total	20.060	29			

a. Dependent Variable: الفرق_الاقتراضية

b. Predictors: (Constant), الإنتاجية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.140	.796		3.629	.002
	الإنتاجية	.780	.215	.566	3.629	.001

a. Dependent Variable: الفرق_الاقتراضية

Regression

		Notes
Output Created		01-JUN-2024 12:27:18
Comments		
Input	Data	D:\Mémoires 2024\spss\المحمد بن الماسي\spss mohamed et ayoub.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT فرق_العمل /METHOD=ENTER الإنتاجية.
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,02
	Memory Required	4080 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الإنتاجية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الفرق_العمل

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.748 ^a	.559	.543	.29787

a. Predictors: (Constant), الإنتاجية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.149	1	3.149	35.497	.000 ^b
	Residual	2.484	28	.089		
	Total	5.634	29			

a. Dependent Variable: الفرق_العمل

b. Predictors: (Constant), الإنتاجية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.438	.340		5.959	.000
	الإنتاجية	.546	.092	.748	5.958	.000

a. Dependent Variable: الفرق_العمل

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

استبيان حول أثر فرق العمل على الإنتاجية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة-.

دراسة حالة معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

بعد التحية و السلام نتقدم إلى سيادتكم بهذا الطلب راجين منكم إفادتنا ببعض المعلومات حول دور سلاسل الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسساتكم المحترمة و هذا من خلال الإجابة على أسئلة الاستمارة المرفقة مع العلم بأن إجاباتكم ستندرج في إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص (إدارة أعمال).

مع العلم أن هذه المعلومات لن تستغل إلا لأغراض البحث العلمي و في إطار هذه الدراسة.

و تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام و الشكر على حسن تعاونكم معنا .

إعداد الطالبين:

تحت إشراف:

❖ بن الساسي محمد

❖ د. رحيم إبراهيم

❖ مركوش أيوب

السنة الدراسية: 2024/2023

الجزء الأول: بيانات شخصية

1. الجنس:

☐ أنثى

☐ ذكر

2. العمر:

☐ من 20 إلى 30 سنة ☐ من 31 إلى 41 سنة ☐ من 42 إلى 52 سنة ☐

☐ 52 سنة فما فوق

3. المؤهل العلمي:

☐ ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐

☐ دراسات عليا ☐ أخرى ☐

4. سنوات الخبرة :

☐ أقل من 05 سنوات

☐ من 5 سنوات إلى 10 سنوات

☐ من 10 سنة إلى 15 سنة

☐ من 15 سنة فأكثر

5. الصفة الوظيفية:

☐ عون إدارة

☐

☐ رئيس قسم ☐ نائب رئيس قسم

☐

☐ عون إعلام أليهور

الجزء الثاني:

المحور الأول: فرق العمل

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد 1: الفرق المدارة ذاتيا						
01	يوجد لدى المعهد موظفين مهارات متعددة و مدربين بشكل جيد.					
02	تشجع إدارة المعهد على العمل الذاتي للموظفين بتدخل قليل أو معدوم.					
03	يتحمل الموظفون مسؤوليات واسعة ضمن مهامهم.					
04	يوجد لدى المعهد موظفين يستطيعون القيام بالإجراءات الصحيحة و حل المشكلات اليومية.					
05	تزود إدارة المعهد الموظفين بالمعلومات الكافية التي تسمح لهم بالتخطيط و الرقابة و تحسين عملهم.					
البعد 2: الفرق المتعددة الوظائف.						
06	يعتمد الموظفون على بعضهم في إنجاز العمل.					
07	يمتلك موظفو المعهد القدرة على العمل في مختلف المجالات الإدارية.					
08	يمتلك موظفو المعهد قدرات على العمل في جميع الحالات دون استثناء.					
09	يخضع موظفو المعهد لبرامج تدريب من أجل تحسين أدائهم.					
10	يمتلك موظفو المعهد خبرات كبيرة.					
البعد 3: فرق حل المشكلات.						
11	يمتلك موظفو المعهد قدرات على تحديد المشكلات التي تواجههم في العمل .					

الملاحق

12	يمتلك موظفو المعهد قدرات على مناقشة طرائق التحسين و التطوير.				
13	يمتلك موظفو المعهد المسؤولية اللازمة للمحافظة على بيئة العمل.				
14	يجتمع الموظفون بصفة دورية لتقديم حلول للمشكلات المطروحة في عملهم.				
البعد 4: الفرق الافتراضية					
15	يشجع المعهد الاجتماعات عن بعد.				
16	يواكب موظفو المعهد كل التطورات التكنولوجية في مجال عملهم.				
17	يطور موظفو المعهد مهاراتهم المتعلقة بمجال عملهم.				
18	يتواصل موظفو المعهد بشكل فعال مع الإدارة العليا.				

المحور الثاني: الإنتاجية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يمتلك الموظفون أمانة و عدم التخيير في أداء المهام.					
02	يحرص الموظفون على تنفيذ المهام الموكلة إليهم.					
03	يحرص الموظفون على الالتزام بالتوقيت و الانضباط.					
04	يحرص الموظفون على التحلي بالسلوك المحترم و المسؤول.					
05	يلتزم الموظفون في علاقتهم مع المسؤولين و زملاء العمل بالباقة.					
06	يمتلك الموظفون القدرة على التحكم في ميدان النشاط و المنهاج و التقنيات و الإجراءات ذات صلة بعملهم.					
07	يمتلك الموظفون قدرات التحليل التي يحتاجونها في عملهم.					

					08	يمتلك الموظفون القدرات اللازمة لحل المشاكل التي تواجههم في عملهم.
					09	يمتلك الموظفون قدرات التعبير الكتابية و الشفهية.
					10	يمتلك الموظفون القدرة على التكيف مع مختلف التغيرات التي تحصل في بيئة عملهم.
					11	يمتلك الموظفون بزيادة ثقافتهم المتعلقة بمجال عملهم.
					12	يسعى الموظفون إلى تحقيق الأهداف المحددة بأقصى قدرة من الكفاءة و الفعالية.
					13	يحرص الموظفون على التواصل الجيد فيما بينهم.
					14	يتمتع الموظفون بروح العمل الجماعي.
					15	يتمتع الموظفون بروح المبادرة.

شكرا على تعاونكم