



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم التجارية
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال
بعنوان:

دور فرق العمل في تحسين أداء العاملين

دراسة ميدانية لشركة الكهرباء والغاز-الطاقات

المتجددة وحدة تقرت

من إعداد الطالبين:

بن زينة صلاح الدين - بن جروة أسامة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/ 06/ 17

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ: تيممغدين نور الدين	أستاذ محاضر أ - جامعة ورقلة (رئيسا)
الأستاذ: نعوم عبد العزيز	أستاذ مساعد أ - جامعة ورقلة (مشرفا)
الأستاذ: خميسي خليفة	أستاذ مساعد - جامعة ورقلة (مناقشا)

السنة الجامعية 2023/2022



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم التجارية
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال
بعنوان:

دور فرق العمل في تحسين أداء العاملين

دراسة ميدانية لشركة الكهرباء والغاز-الطاقات

المتجددة وحدة تقورت

من إعداد الطالبين:

بن زينة صلاح الدين - بن جرورة أسامة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/17

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أستاذ محاضر أ - جامعة ورقلة (رئيسا)

أستاذ مساعد أ - جامعة ورقلة (مشرفا)

أستاذ مساعد - جامعة ورقلة (مناقشا)

الأستاذ: تيمجغدين نور الدين

الأستاذ: نعوم عبد العزيز

الأستاذ: خميسي خليفة

السنة الجامعية 2023/2022

السلامة

بسم الله الرحمن الرحيم

اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد لك إذا رضيت، والحمد لك أن وفقنتني لإتمام هذا العمل المتواضع الذي أهدي ثمرته إلى:

الشمعة التي أنارت دربي وفتحت لي أبواب العلم والمعرفة، إلى الصدر الحنون والقلب الرفيق إلى أعز ما أملك في الدنيا الحبيبة الطاهرة الوفية، ومعلمتي في الحياة، التي يهواها قلبي وأسأل الله أن يرعاها {أمي الحبيبة}

سر نجاحي وبحر عطائي من ناضل من أجلي لأرتاح ومنحني أسباب النجاح وسعى جاهدا لتربيته وتعليمي وتوجيهي والوقوف جانبي {أبي العزيز}

النجوم التي أهتدي بها وأسعد برؤيتهم وأنسهم وتحمل أعينهم ذكريات طفولتي إخوتي {منار الإيمان، عبد المغيث، محمد، مؤيد الرحمان}

إلى كل من تجمعني معهم صلة الرحم والقرباة ومن هم كالنور للعين أصدقائي وزملائي الذين كانوا لي نعم الصحبة

إلى كل من قدم لي يد العون في إنجاز هذا العمل، من قريب أو بعيد وإلى كل من علمني وساهم في إنجاز مسيرتي العلمية، من معلم إلى أستاذ وإلى كل من أدركه قلبي ونسيه قلبي، وإلى قارئ الأسطر وكل من أعرفهم

صلاح الدين

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم وصلاة والسلام على سيدنا وشفيعنا محمد بن عبد الله الذي بعثه الله ليخرج الناس من الظلمات إلى النور أما بعد

أهدي تخرجي هذا إلى:

إلى روحك الطيبة منبع الحب والحياة إلى معنى الرجولة الحقيقية إلى من علمني معاني كثيرة في الحياة إلى من تربيت على يده "أبي الحبيب" الذي وفاته المنية منذ عامين ولم يتهاون يوماً في توفير ما احتاجته وكان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي والذي لن يأتي مثله أبداً {أبي الحبيب}

رحمة الله عليك وطيب ثراك لن أنساك أبداً ما حييت وجعلك الله من أهل الفردوس العال

وإلى من أفضّلها على نفسي، ولم لا وقد ضححت من أجلي إلى ولم تدّخر جهداً في سبيل إسعادي على الدوام والتي لازلت إلى اليوم تقدم لي كل ما أحتهاجه إلى {أمي الحبيبة}

التي لن أفيها بحقها مهما قدمت لها من كنوز الدنيا أطل الله عمرك وحفظك الله لنا.

وإلى الذين دعموني مادياً ومعنوياً إلى الذين قدموا لي النصائح وأرشدوني إلى الذين علموني أن العلم هو الذي يهدي الإنسان إلى طريق الحق {جدي} و{أخي الغالي} رحمكم الله وجعلكم من أهل الجنة

إلى سندي وقوتي وملجئي بعد الله إلى من قضيت معهم أجمل لحظات حياتي إلى كل أخواتي كل باسمه أفراد عائلتي الاعزاء.

وإلى الذين لم يتوانوا في تقديم يد العون لي في كل مراحل دراستي وإلى جميع أساتذتي الكرام

وإلى جميع أصدقائي ومعارفي الذين أجلهم وأحترمهم أهدى لكم بحثي هذا.....

أسامة



الحمد والشكر لله الذي أعاننا على إنجاز هذا العمل المتواضع، حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين "سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم" وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد:

نتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذنا المشرف على هذه المذكرة الأستاذ نعيم عبد العزيز على نصحه وتوجيهه لنا وإلى الأستاذ مناصرية رشيد وإلى أخصائي التحليل مقداد عبد الصمد وكل أساتذتنا الكرام من ساعدنا وساهم في إنجاز هذا العمل وكان سندا وعونا لنا طيلة مشوارنا الدراسي

كما نشكر في هذه المذكرة أيضا مؤطرة المؤسسة بن عودة كنزة وكذا الأستاذين سويسي صالح وعباضلي عبد المطلب على إعانتهم لنا طيلة أيام التربص وكل عمال الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

وبخالص الشكر إلى كل من ساعدنا من قريب وبعيد في إعداد هذه المذكرة وقدم لنا العون ومد لنا يد المساعدة وزودنا بالمعلومات اللازمة وقدموا لنا التسهيلات والمعلومات

لكم منا جزيل الشكر.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف بشكل دقيق على فرق العمل ودورها في تحسين أداء العاملين بحيث تمت الدراسة الميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز وحدة تقرت، ولتقصي آراء المستجيبين تم إعداد استبانة ووزعت على الموظفين في المؤسسة محل الدراسة، وقد وزعت 100 استبانة استعيد منها 90 استبانة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع ودراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتمت المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS نسخة 26.

وقد تم التوصل إلى وجود علاقة بين فرق العمل وأداء العاملين الوظيفي حيث توجد علاقة إرتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والأداء الوظيفي وأن فرق العمل تعد أسلوبا إداريا واعداء وفعالا لتحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة

الكلمات المفتاحية: فرق العمل، أداء وظيفي، أداء العاملين

Abstract:

This study aimed to accurately identify the work teams and their role in improving the performance of the employees, so that the field study was carried out in the National Electricity and Gas Company, the unit of Touggourt, and to investigate the opinions of the respondents, then a questionnaire was prepared and distributed to the employees in the institution under study 100 questionnaires were distributed, of which 90 were returned, where the descriptive analytical approach was used to study the subject and study the relationship between the variables of the study, and the statistical treatment was done through program spss Copy 26

It has been concluded that there is a relationship between the work teams and the job performance of the employees, as there is a statistically significant correlation between the work teams and the job performance, and that the work teams are an effective and promising management method to improve the performance of the employees in the institution under study.

Key words: Work teams. Functionality. Employee performance

قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
IV	إهداء
VI	شكر
VII	الملخص
VII	الفهرس
XI	قائمة الجداول
XIV	قائمة الأشكال البيانية
IX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة العامة
1	الفصل الأول: الدراسة النظرية والتطبيقية لفرق العمل وأداء العاملين
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي لفرق العمل ودورها في تحسين أداء العاملين
3	المطلب الأول: ماهية فرق العمل
17	المطلب الثاني: ماهية أداء العاملين
28	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لفرق العمل وأداء العاملين
28	المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية
35	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية
38	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
41	خلاصة الفصل الأول
42	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لفرق العمل وأداء العاملين
43	تمهيد
44	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية
44	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية
54	المطلب الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة الميدانية
71	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
71	المطلب الأول: تحليل الإتجاه والفروق لمتغيرات الدراسة واختبار صحة الفرضيات
104	المطلب الثاني: دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضية الخامسة
111	خلاصة الفصل الثاني
112	الخاتمة
115	المراجع
119	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	الفرق بين فريق العمل وجماعة العمل	06
2-1	الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل الرسمية	06
3-1	أدوار وخصائص أفراد الفريق الواحد	11
4-1	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	38
1-2	القيادة الخاصة بحركة العمال	47
2-2	محصلة توزيع الاستبانة في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة	49
3-2	أوزان واتجاه ومستويات مقياس ليكارت الثلاثي	50
4-2	توزيع محاور وأبعاد الدراسة حسب المتغيرات المستقلة والتابعة	52
5-2	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha	55
6-2	الاتساق الداخلي بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لبعده الإستراتيجية لدى فريق العمل	56
7-2	الاتساق الداخلي بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لبعده العلاقات الانسانية	57
8-2	الاتساق الداخلي بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لبعده الاتصال لدى فريق العمل	58
9-2	الاتساق الداخلي بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لبعده الاشراف والتوجيه	59
10-2	الاتساق الداخلي للمحور الأول لفريق العمل بأبعاده الأربعة	60
11-2	الاتساق الداخلي بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لبعده الكفاءة في الأداء الوظيفي	61
12-2	الاتساق الداخلي بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لبعده الفعالية في الأداء الوظيفي	62
13-2	الاتساق الداخلي بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لبعده توازن العمل في الأداء الوظيفي	63
14-2	الاتساق الداخلي بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لبعده العدالة في العمل للأداء الوظيفي	64
15-2	الاتساق الداخلي للمحور الثاني الأداء الوظيفي بأبعاده الأربعة	65
16-2	توزيع البيانات الشخصية على النوع الاجتماعي	66
17-2	توزيع البيانات حسب السن	66
18-2	توزيع البيانات حسب المستوى والشهادات العلمية	67
19-2	توزيع البيانات حسب الفئة الأقدمية	68
20-2	توزيع البيانات حسب الفئة الوظيفية	69
21-2	توزيع البيانات حسب نظام الدوام	70
22-2	نتائج إجابات المبحوثين للاستراتيجية وفق مقياس ليكارت الثلاثي	71
23-2	نتائج إجابات المبحوثين للعلاقات الإنسانية وفق مقياس ليكارت الثلاثي	72
24-2	نتائج إجابات المبحوثين للاتصال وفق مقياس ليكارت الثلاثي	73
25-2	نتائج إجابات المبحوثين للإشراف والتوجيه وفق مقياس ليكارت الثلاثي	74

75	نتيجة المحور الأول لفرق العمل وفق مقياس ليكارت الثلاثي	26-2
76	نتائج إجابات المبحوثين للكفاءة وفق مقياس ليكارت الثلاثي	27-2
77	نتائج إجابات المبحوثين للفعالية وفق مقياس ليكارت الثلاثي	28-2
78	نتائج إجابات المبحوثين لتوازن العمل وفق مقياس ليكارت الثلاثي	29-2
79	نتائج إجابات المبحوثين للعدالة وفق مقياس ليكارت الثلاثي	30-2
80	نتيجة المحور الثاني الأداء الوظيفي وفق مقياس ليكارت الثلاثي	31-2
82	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	32-2
84	حجم تأثير كل بعد من أبعاد المحور الأول	33-2
84	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيري الذكور والاناث حول فريق العمل	34-2
85	اختبار مان وتني Mann-Whitney U لمتغير الجنس	35-2
86	اختبار التوزيع الطبيعي حسب متغير السن	36-2
86	اختبار كروسكال واليس (Kruskal- Wallis) لفريق العمل حسب متغير السن	37-2
87	اختبار مان وتني Mann-Whitney U للمقارنات البعدية لمتغير السن	38-2
88	اختبار التوزيع الطبيعي حسب متغير الفئة الوظيفية	39-2
89	اختبار كروسكال واليس (Kruskal- Wallis) لفريق العمل حسب الفئة الوظيفية	40-2
91	اختبار مان وتني Mann-Whitney U للمقارنات البعدية لمتغير الفئة الوظيفية	41-2
92	اختبار مان وتني Mann-Whitney U للمقارنات البعدية لمتغير عون التحكم	42-2
93	اختبار مان وتني Mann-Whitney U للمقارنات البعدية لمتغير الإطار	43-2
94	اختبار التوزيع الطبيعي حسب متغير الأقدمية	44-2
95	اختبار كروسكال واليس (Kruskal- Wallis) لفريق العمل حسب متغير الأقدمية	45-2
96	اختبار مان وتني Mann-Whitney U المقارنات البعدية أقل من 5 سنوات	46-2
97	اختبار مان وتني Mann-Whitney U المقارنات البعدية 5 إلى 15 سنة	47-2
98	اختبار مان وتني Mann-Whitney U المقارنات البعدية 16 إلى 25 سنة	48-2
99	اختبار التوزيع الطبيعي حسب متغير الشهادة العلمية	49-2
100	اختبار كروسكال واليس (Kruskal- Wallis) لفريق العمل حسب متغير الشهادة	50-2
101	اختبار مان وتني Mann-Whitney U للمقارنات البعدية لمتغير ثانوي فأقل	51-2
102	اختبار مان وتني Mann-Whitney U للمقارنات البعدية لمتغير شهادة تقني سامي	52-2
103	اختبار مان وتني Mann-Whitney U للمقارنات البعدية لمتغير ليسانس - ماستر	53-2
104	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	54-2
104	علاقة الارتباط بين المتغير المستقل فريق العمل والمتغير التابع أداء العاملين	55-2

106	المتغيرات التي تم إدخالها في معادلة خط الانحدار a	56-2
108	نتائج معادلة خط الانحدار المتعدد في الأداء الوظيفي	57-2

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	العوامل المؤثرة على تماسك الفريق	1-1
18	الاداء من منظور الكفاءة والفعالية	2-1
21	العوامل المؤثرة على أداء الفرد	3-1
24	مخطط يوضح أسباب قيام المؤسسة بعملية تقييم الاداء	4-1
25	خطوات عملية تقييم الأداء	5-1
46	الميكمل التنظيمي لشركة الكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة	1-2
50	محصلة توزيع الاستبانة في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة	2-2
51	متغيرات الدراسة ودراسة العلاقة والأثر المترتب بينهما	3-2
66	توزيع البيانات الشخصية على النوع الاجتماعي	4-2
67	توزيع البيانات حسب السن	5-2
68	توزيع البيانات حسب المستوى والشهادات العلمية	6-2
69	توزيع البيانات حسب الفئة الوظيفية	7-2
70	توزيع البيانات حسب نظام الدوام	8-2
75	نتيجة المحور الأول لفرق العمل وفق مقياس ليكارت الثلاثي	9-2
81	نتيجة المحور الثاني للأداء الوظيفي وفق مقياس ليكارت الثلاثي	10-2
82	تمثيل بياني لمنحى التوزيع الطبيعي لفريق العمل	11-2
83	تمثيل بياني لمنحى التوزيع الطبيعي للأداء الوظيفي	12-2

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
120	قائمة الأساتذة المحكمين	1
121	الاستبانة	2
124	ألفا كرونباخ لكل محاور الاستبانة	1-3
124	ألفا كرونباخ لمحور فريق العمل	2-3
124	ألفا كرونباخ لمحور الاداء الوظيفي	3-3
124	اختبار الفروق للجنس "مان ونيبي"	4-3
125	اختبار كروسكال للفئة الأقدمية	5-3
126	اختبار كروسكال للفئة الوظيفية	6-3
126	اختبار التوزيع الطبيعي للشهادة العلمية	7-3
128	الاحصاء الوصفي للبيانات الشخصية	8-3
130	علاقة الارتباط سيرمان	9-3
131	معادلة خط الانحدار	10-3
247	امر شراء المعدات	1-4
248	وصل القسيمة للمعدات	2-4

المقدمة

توطئة:

تعد زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمات في عصرنا هذا، إدراك قطعي بقدرته على إحداث فروقات في مختلف الميادين والأصعدة التي ينشط فيها، فمن خلال أدواره التي تعمل على تحقيق أهدافه الشخصية فهو في ذات الوقت يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة التي يتواجد فيها، وفي ظل السعي الحديث للمنظمات لتحسين أداء العاملين فيها، وكذلك ما يشهده هذا العصر من تنافس شديد بين المؤسسات والمنظمات لتقديم الخدمات في جودة مميزة لكسب رضى العملاء والمستفيدين. لم يعد العمل الفردي كافياً لتحقيق طموح تلك المنظمات وأهدافها الاستراتيجية، حيث تتكون بيئة العمل من حقل تفاعلي بين الأفراد والأنظمة، حيث تحتوي بيئات الأعمال على مهام ووظائف تختلف طبيعتها وطرق تنفيذها، ويتطلب تنفيذها بالشكل الأمثل دور تكاملي بين مجموعة أفراد تختلف مهاراتهم وقدراتهم المعرفية وخبراتهم الشخصية، وقد برز العمل الجماعي الذي يتجسد من خلال مفهوم فرق العمل في الآونة الأخيرة كأسلوب يساعد في رفع أداء العاملين وتحسين بيئة العمل مما يساهم في تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمات.

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

طرح الإشكالية:

نظراً لتبني العديد من المنظمات العالمية الحديثة لأسلوب فرق العمل في تطوير خدماتها ورفع كفاءة أداء العاملين فيها، وظهور العديد من التوصيات التي تبرز الدور الفعال للعمل الجماعي في تحسين أداء العاملين في المنظمة، جاءت هذه الدراسة التي نأمل أن تساهم في إثراء هذا الجانب الإداري البالغ الأهمية، ومن هنا سنحاول التوصل على إجابة على التساؤل التالي: إلى أي مدى تساهم فرق العمل في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟

ويمكن تجزئة سؤال الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية الموالية:

- 1- ما هي أبعاد فرق العمل التي تنتهجها المؤسسة محل الدراسة لتحسين الأداء الوظيفي؟
- 2- ما المعايير التي تنتهجها المؤسسة لتقييم أداء العاملين؟
- 3- هل يتمتع فريق العمل عند تأدية وظائفهم بمستوى مرتفع من الأداء؟
- 4- هل توجد علاقة دالة إحصائية بين أساليب فريق العمل والأداء الوظيفي للعاملين؟
- 5- ما مدى تأثير أسلوب فريق العمل المتبع على أداء العاملين؟

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

تلجأ المؤسسة محل الدراسة الى استخدام أسلوب فرق العمل ويؤثر هذا الأسلوب على مردود وأداء العاملين.

الفرضيات الفرعية:

- 1- هناك أبعاد لفرق العمل تنتهجها المؤسسة لتحسين الأداء الوظيفي لديهم منها: الاستراتيجية، العلاقات الإنسانية، الاتصال، الإشراف والتوجيه؛



- 2- تنتهج المؤسسة لتقييم الأداء الوظيفي على معايير كثيرة منها: معيار الكفاءة والفعالية، معيار توازن العمل، والعدالة في العمل؛
- 3- نتوقع مستوى عال من الأداء لدى فريق العمل عند تأدية وظائفهم بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة ولاية توقرت؛
- 4- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha < 0.05$ بين فريق العمل والأداء الوظيفي للعاملين؛
- 5- كل الأساليب المتبعة لدى فريق العمل تؤثر على أداء العاملين بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

أهمية البحث:

- نظراً لكون البحث العلمي هو خط الدفاع الأول لمعالجة المشاكل التي تمر على البشرية. تأتي أهمية هذه الدراسة وينصب تركيزها على معرفة دور فريق العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين الذين اهتمت بهم المؤسسات في الآونة الأخيرة من خلال تطبيق الأساليب والمفاهيم التي تؤدي إلى رفع مستوى أدائهم الوظيفي، ودلت نتائج الدراسات الميدانية بأن فرق العمل حققت ارتفاعاً كبيراً في الروح المعنوية لدى الموارد البشرية في العمل، وخلقت دافعية إيجابية لديهم، وسرعة في الاستجابة لكل جديد تدخله المؤسسة لمكان العمل، وكذلك مما يشير إلى الأهمية العملية لهذا البحث النقاط التالية:
1. التعرف على دور ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل لغرض تحسين الأداء الوظيفي وتطوير الجانب السلوكي للعاملين وتحسين بيئة العمل وتحسين الخدمات المقدمة؛
 2. الحاجة إلى تطوير قدرات المديرين على معرفة أفضل الطرق العلمية الصحيحة لتكوين فرق العمل وقيادتها؛
 3. أهمية إشعار العاملين بأهميتهم من خلال مشاركتهم في صنع القرار؛
 4. العمل على تقوية الروابط الاجتماعية بين العاملين وتنمية مهاراتهم من خلال تبادلهم للخبرات والتجارب؛
 5. ضرورة القضاء على النمط التقليدي الذي أوجد فجوة من خلال العمل الفردي بين العاملين وكذلك بين العاملين ومسؤوليهم.

أهداف البحث:

- تهدف هذه الدراسة والغاية منها إلى:
- 1- تحديد مدى أهمية استخدام فرق العمل كأسلوب إداري في تحسين أداء العاملين بصفة خاصة ومن ثم أداء المؤسسة بصفة عامة؛
 - 2- محاولة التوصل إلى العلاقة التي تربط بين استخدام أسلوب فرق العمل وتحسين أداء العاملين (القدرة على الابتكار، الكفاءة، الفعالية)؛
 - 3- توضيح دور قيادة فرق العمل في خلق التماسك بين أعضاء الفريق وأثر ذلك على زيادة الأداء الوظيفي.

مبررات ودوافع اختيار موضوع البحث:

اختيارنا لهذا الموضوع يعود إلى أسباب موضوعية وذاتية:

أسباب موضوعية:

- أهمية الموضوع وخاصة أنه يدرس جانب من أهم عناصر المؤسسة؛
- محاولة تسليط الضوء على العمل الجماعي في المؤسسة.

أسباب ذاتية:

- الميل إلى الدراسات المرتبطة بأداء العاملين؛
- ارتباط الموضوع بمجال تخصصنا؛
- الرغبة في الاطلاع على الموضوع من كل جوانبه خاصة الجانب الميداني.

منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في المبحث الأول من الفصل الأول والذي يعتمد على دراسة الواقع وتحليله، وكذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي في المبحث الثاني لنفس الفصل نظرا لتناوله الدراسات السابقة. أما بالنسبة للفصل الثاني للدراسة فقد اعتمدنا منهج دراسة الحالة واستخدمنا فيها أدوات البحث والمتمثلة في الاستبيان.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: اجريت هذه الدراسة في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز- الطاقات المتجددة بتقريت.
- حدود العينة: تم اختيار عينة عشوائية تقتصر فقط على العاملين داخل المؤسسة والبالغ عددها 90.
- الحدود الزمنية: تم إنجاز هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2023/2022
- الحدود الموضوعية: تركزت الدراسة على متغير فرق العمل ودوره في تحسين أداء العاملين.

صعوبات الدراسة:

- لإعداد هذه الدراسة واجهتنا العديد من الصعوبات نوجزها فيما يلي:
- صعوبة تطبيق هذا الموضوع في كل المؤسسات العمومية؛
- التأخر في تحكيم الاستبانة من طرف بعض الأساتذة؛
- التأخر وصعوبة استعادته الاستبانة الموزعة على أفراد المؤسسة.

تقسيمات البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع تم تقسيم البحث إلى فصلين كالآتي:

الفصل الأول يختص بالدراسة النظرية والتطبيقية لفرق العمل وأداء العاملين، ويحتوي هذا الفصل على مبحثين، المبحث الأول، يتعلق بالإطار المفاهيمي لفرق العمل ودورها في تحسين أداء العاملين أما المبحث الثاني يتعلق بالأدبيات التطبيقية لفرق العمل وأداء العاملين.

أما الفصل الثاني فيتعلق بالدراسة الميدانية وذلك من خلال مبحثين أيضا، بدءا بالطريقة والادوات المستعملة في الدراسة والتي تعكس المبحث الأول، أما المبحث الثاني فيتعلق بمناقشة النتائج والبيانات المتوصل إليها بناء على الادوات الاحصائية الموضحة في المبحث السابق، وفي آخر الدراسة يتم عرض أهم النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى جملة من التوصيات والاقتراحات.

الفصل الأول

الدراسة النظرية والتطبيقية لفرق
العمل وأداء العاملين

تمهيد:

تعتبر فرق العمل إحدى التوجهات الإدارية ومن أهم وأحدث الموضوعات التي تتبناها مختلف المؤسسات من أجل تطوير وتنظيم وتحسين إنتاجها، والتي تساهم في تنمية قدرات الافراد وزيادة فعاليتهم ولقد ارتبطت فرق العمل بتوجهات وسياسات ادارية لاقت قبولا واسعا في عالم الاعمال، كما برزت أهميتها على اعتبار أنها توفر المرونة التنظيمية التي تحتاجها المؤسسات حتى تتمكن من مواجهة مختلف التحديات التي تواجهها، كما برزت أهمية فرق العمل في مساعدة العاملين على المشاركة في صنع القرار وتعزيز أدائهم وتمكينهم في العمل وعلى هذا الأساس سنتناول الموضوع وفق المباحث التالية حيث قمنا بتقسيم الفصل حسب طريقة إيراد (IMRAD) إلى مبحثين:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لفرق العمل ودورها في تحسين أداء العاملين،

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لفرق العمل وأداء العاملين.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لفرق العمل ودورها في تحسين أداء العاملين

إن فرق العمل أصبحت تحظى بمساحة واسعة في كافة الأوساط الإدارية نظراً للمساهمة الكبيرة في تحسين أداء العاملين بصفة خاصة ومنه أداء المؤسسة بصفة عامة وقد أبرزت أهميتها في عدة مقالات أهمها تلك التي اعتبرت فرق العمل أساساً لتحقيق الجودة وسبباً لنجاح وزيادة فعالية العنصر البشري لأنه أساس التفاعل، وفي هذا المبحث سنحاول التطرق إلى جميع النقاط الأساسية لفرق العمل وانواعها والعمل الجماعي ومميزاته وكيفية بناء هذه الفرق والهدف منها في المؤسسة الاقتصادية وعليه قمنا بتقسيم المبحث الى مطالب.

المطلب الأول: ماهية فرق العمل

سنناقش في هذا المطلب المفاهيم الأساسية لفرق العمل

الفرع الأول: تطور مفهوم فرق العمل

وفيما يلي بعض النظريات والمدارس التي تناولت مفهوم فرق العمل وما يرتبط به من موضوعات إدارية:¹

• نظرية الإدارة العلمية:

بدأت حركة الإدارة العلمية في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، وذلك على يد كل من فريدريك تايلور (1856م - 1917م) وفرانك جيلبرت (1886م - 1924م) وهنري جانت (1861م - 1919م) وهارنجتون أميرسون (1853م - 1931م)، الذين ساهموا في تطوير الإدارة بشكل علمي، بدلا من أساليب التجربة والخطأ والتخمين التي كانت سائدة بعد الثورة الصناعية، وقد اهتم هؤلاء المهندسون الصناعيون بالتحليل العلمي للأعمال اليدوية في مؤسسات الصناعة، وفقاً للمعلومات والبيانات الصحيحة، وذلك بحثاً عن أداء أفضل وإنتاجية أكثر.

• العلاقات الإنسانية (إلتون مايو وزملاؤه)

تعتبر دراسات وأبحاث إلتون مايو Mayo وزملائه في عامي 1927م و1932م بداية ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث ركزت تلك الدراسات على الجانب الإنساني وبدأت تلك الدراسات في عام 1927م في مصنع شركة وسترن إيكترتك بالولايات المتحدة الأمريكية، وخلاصة مدرسة العلاقات الإنسانية أنها تعتبر الإنسان محور العملية الإدارية، وأنه العنصر المهم في الإنتاجية، كما أنها تحفز الروح المعنوية للعاملين وتؤثر جماعات العمل والجو الاجتماعي في الروح المعنوية للعاملين وفي إنتاجيتهم ولا شك في أن مدرسة العلاقات الإنسانية تعتبر مكملة لمدرسة الإدارة العلمية، غير أن النقد الموجه للمدرستين هو أن الاقتراحات التي قدمتها المدرستان لم يتحقق علمياً وعملياً من صحتها.

• نظرية الإدارة التنظيمية:

إن الجهود التي بدأتها مدرسة الإدارة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية تزامنت معها جهود أخرى في مجال الإدارة التنظيمية، ساهم بها هنري فايول Fayol، حيث اهتمت هذه المدرسة بالأعمال الإدارية من حيث وصف وتحليل الوظائف وتحديد مبادئ التنظيم، وقد تابع نشاطات فايول كل من موني ورايلي وأرويك.

الفرع الثاني: مفهوم فرق العمل، جماعات العمل، أهميتها وأهدافها

¹ عصام أحمد الرحي، بناء فرق العمل في قطاع الكهرباء السعودي، مذكرة غير منشورة تدخل ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخرطوم، 2005، ص 36.

أولاً: مفهوم فرق العمل

1- تعريف الفريق: هو مجموعة من الافراد يعملون معا من أجل تحقيق اهداف محددة ومشاركة والبعض يعرف الفريق على أنه "مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة ومكملة فيما بينهم" وأفراد الفريق يجمعهم غرض مشترك بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم.¹

2- تعريف فرق العمل: وهو وحدة تتألف من الأفراد الذين يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل او هم يعملون معا لتحقيق هدف مشترك ضمن بيئة تجمعهم.

وفي تعريف آخر: هو ذلك العدد القليل من الأفراد من ذوي المهارات المكملة لبعضهم البعض والذين يتصفون بولائهم لغرض معين وأهداف محددة وعلى النحو الذي يجعلهم يتحملون مسؤولية مشتركة.

يرى بيير اوليفيه: بان فريق العمل هو منظمة وذلك من خلال رؤيته إلى ان فريق العمل مجموعة من الناس يشكلون نظاما من الكيانات المرتبطة والتي يتقاسم أعضاؤها هدفا مشتركا حيث ان جمع الفرق تكون أنظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر بينهما وأنها تتميز بواسطة مدخلاتها ومخرجاتها من خلال تفاعلها مع بعضها في مجموعة متطورة من العمليات التي تحول مصادر المدخلات إلى مخرجات.

ويرى شاول تيوكيلسي: ان فريق العمل ليس تعيين فقط وإنما إنتاجية وتعرف فرق العمل على أنها مجموعة من الأفراد الذين هم مجموعة العمل الرسمية وغير الرسمية وهي الأساس الأوحيد والأمثل للتكامل المعياري عن طريق التكامل والمشاركة الفعالة وتحسين الإنتاجية وتحقيق الذات وإعادة تنظيم مكان العمل.

يرى وليامز مكال: أن مفهوم فرق العمل هو عبارة عن مجموعة من الافراد يتم تجميع مهاراتهم وقدراتهم ويعملون مع بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك.

كما يرى أندرو جيه دوبرين: بأنها مجموعة أساسها التفاعل من أجل المشاركة بالمعلومات لاتخاذ القرارات لمساعدة كل عضو لأداء مهامه في مجال مسؤولياته.²

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج ان فرق العمل "مجموعة من الأفراد الذين يعملون معا لتحقيق هدف مشترك ضمن بيئة تجمعهم ويتحمل كل فرد منهم مسؤوليات محددة يتميزون بتكامل قدراتهم وأدوارهم ويعود تكوينها من أجل إنجاز مهمة محددة وعند تحقيق هذه المهمة تنتهي أدوارهم".

ثانياً: عموميات حول جماعات العمل

أ) تعرف جماعات العمل:

إن الأفراد يقومون بأداء أعمالهم في جماعات وتنشأ بين العاملين في هذه الجماعات علاقات عمل، وتتكون بينهم روابط وصلات شخصية واجتماعية فيتكون منهم تنظيم غير رسمي، والتنظيم غير رسمي هو عبارة عن مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمر بسبب وجود العاملين في مكان واحد للعمل ومشاركتهم لأهداف ومشكلات متشابهة، ويقوم التنظيم غير رسمي نتيجة لوجود التنظيم الرسمي وذلك لأن هذا الأخير هو الذي يجمع العاملين في أماكن واحدة لأداء أعمال معينة والوصول إلى أهداف محددة وهو يمثل المراكز والعلاقات والقوانين الرسمية للاتصال بين العاملين والقواعد التي تحكم تصرفاتهم وعلاقاتهم.

¹ خضير كاضم محمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ الأعمال، الطبعة الأولى، دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص217.

² بن صباغ صليحة، محاضرات ادارة فرق العمل، جامعة محمد لمن دباغين سطيف، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2016-2017، ص10

عرف " صامويل فيليبس هينغتون" الجماعة بأنها عبارة عن عدد من الناس تنكشف بينهم بعض العلاقات الاجتماعية التي ينبغي أن يتحدثوا فيما بينهم عنها، بالإضافة إلى أن علاقاتهم هذه تأخذ انطباعا واضحا يلفت الأنظار" يرى "روبيرت ماكيفر" أن الجماعة حتمية لا مفر منها، لهذا لا يوجد أفراد يمكن أن يكونوا غير اجتماعيين والمجتمع ما هو إلا أفراد حدث بينهم ارتباط وتنظيم.¹

ومنه "فجماعات العمل تعتبر وحدة اجتماعية مكونة من مجموعة من الأفراد تربط بينهم علاقات اجتماعية ويحدث بينهم تفاعل اجتماعي متبادل فيؤثر بعضهم على بعض كما أنها تمتاز بجملة من المعايير والمعتقدات والقيم والعادات والتقاليد والدوافع التي تميز سلوك أفرادها، على زيادة كفاءتها وفعاليتها وبالتالي زيادة كفاءة وفعالية المنظمات. وهناك العديد من الأسباب التي تدعو الأفراد إلى تكوين الجماعات من أهمها:

- 1- يتحد الأفراد أو يتم جمعهم لإنجاز أعمال ومهام محددة؛
- 2- يتحد الأفراد سويا من أجل حل مشكلات يصعب حلها بصفة فردية؛
- 3- وجود قيم ومعايير وخصائص مشتركة بين الأفراد؛
- 4- وجود علاقات قوية تربط الأفراد ببعضهم البعض والتي لا يمكن إشباعها إلا عن طريق الانتماء إلى الجماعة؛
- 5- حماية أنفسهم من المخاطر أو الحاجة إلى الأمن.

ب) خصائص جماعة العمل:

- 1/ صغر الحجم: الجماعة يجب أن تكون صغيرة الحجم وذلك حتى يتمكن الأعضاء من معرفة بعضهم البعض، معرفة قوية مما يمكنهم من الإسهام في الحياة الاجتماعية إسهاما إيجابيا بصورة فعالة ولأن صغر الجماعة يؤدي إلى زيادة الاتصال والتفاعل بين أعضائها.
- 2/ التماسك: يجب أن تكون الجماعة على درجة من التماسك ولها هدف واضح يربط بين أعضائها كالرغبة في ممارسة نشاط معين أو تعلم شيء جديد... الخ.
- 3/ التفاعل: الأفراد الذين لا يتفاعلون لقاؤهم لا يكونون جماعة ولن يستقيم هذا التفاعل إلا إذا كان النشاط الداخلي للأفراد أكثر من نشاطهم الخارجي.
- 4/ التنظيم: يجب أن تكون الجماعة، كما يحدد كيفية اتخاذ القرارات داخل الجماعة، ويأخذ كل عضو المركز أو المكانة التي تناسبه في شبكة العلاقات الاجتماعية داخل الجماعة.²

ج) أنواع جماعات العمل:

- 1/ الجماعات الرسمية: يمثل هذا النوع الجماعات التي يتطلبها التنظيم الرسمي من تشكيل جماعات العمل ضمن الوحدات التنظيمية المختلفة لتحقيق الأهداف التنظيمية وهنا يمكن الإشارة إلى ما يسمى الجماعة المثالية وفق التسلسل الرئاسي والتي تتشكل من عدد من المرؤوسين يشرف عليهم مسؤول عليهم وعلى أدائهم كذلك ما يسمى الجماعة المهمة وهي الجماعات التي يتم تشكيلها من قبل عدد من الوحدات التنظيمية للعمل على مشروع معين أو إنجاز هدف محدد ويمكن إعطاء أمثلة عن ذلك بتشكيل فريق بحثي في جامعة ما من عدد من الباحثين حول موضوع معين.³

¹ محمد سيد فهمي، طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 1999، ص 13

² لوكيا الهاشمي وجابر نصر الدين، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر، 2006، ص 11.

³ راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2008 ص 124.

الفصل الأول: الدراسة النظرية والتطبيقية لفرق العمل وأداء العاملين

2/ الجماعات الغير رسمية: تتصف هذه الجماعة بأن العضوية لا تتشكل ولا تتحدد فيها وفق لمقتضيات التنظيم، بل استجابة لحاجات خاصة بالأعضاء التي قد لا تكون بالضرورة منسجمة ومتسقة مع الأهداف التنظيمية ومن ذلك جماعات المصالح التي تتشكل لتنظيم رحلات أو نشاطات إجتماعية خاصة بها.¹

د) الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل:

هناك تشابه كبير بين جماعة العمل وفريق العمل، ولكن الفرق يكمن في أن فريق العمل يجب أن يكون له قائد، والفريق ليس ديمقراطيا في أدارته مثل الجماعة ومما يميز الفريق على الجماعة هو أن عضو الفريق يكون ملتزما بالنظم واللوائح المكتوبة بجانب ما يصدر إليه من أوامر، ويكون على استعداد للتنازل على رأيه إذا كان مخالفا لمصلحة الفريق، وربما تكون مساحة الحركة في الجماعة أكبر من حيث تحديد وصياغة الهدف، ومعظم فرق العمل تكون مؤقتة ولتحقيق هدف محدد في وقت محدد أما جماعات العمل فأغلبها دائمة.

والجدول التالي يوضح أهم الفروقات بين الجماعات وفرق العمل:

الجدول (1-1): الفرق بين فريق العمل وجماعة العمل

المجالات	فريق العمل	جماعة العمل
الحجم	عدد محدد	عدد غير محدد
الجهد	تعاوني	تنافسي
القيادة	قيادة مشتركة	قيادة منفردة
الأداء	مسؤولية كفاءة أداء الفريق ككل	الاهتمام بكفاءة أداء الفرد الشخصية
الاستخدام	الخبرات اتجاه مصلحة أداء الفريق	اختياري للإنجاز الشخصي
الأساس	الفريق أولا	الفرد أولا
الرغبات	رغبات الفرد وأهداف الفريق	رغبات الافراد الشخصية
المسؤولية	متبادلة وجماعية	فردية
النتائج	جماعية	فردية وغاية الفرد
الفعالية	على أساس العمل الجماعي	على أساس العمل الفردي
تحديد الاهداف	مشاركة الأعضاء في تحديد الاهداف	تحدها الإدارة

المصدر: راوية حسن، مرجع سابق، ص 125.

والجدول الموالي يوضح الفرق بين جماعات العمل الرسمية وفرق العمل:

الجدول (2-1): الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل الرسمية

فرق العمل	جماعات العمل الرسمية
الفريق يخطط لشكل العمل	القائد هو الذي يقوم بالإشراف
الأهداف تتحدد من قبل أعضاء الفريق	الأهداف تتحدد من قبل المؤسسة

¹ راوية حسن، مرجع سابق، ص 126.

القرارات تتخذ برأي الفريق ككل	القرارات تتخذ بناء على رأي القائد
أعضاء الفريق يعملون بشكل موحد	هناك تنافس بين الأعضاء وضد بعضهم البعض
القائد مسهل ومساند لأعضاء الفريق	القائد يسيطر على المجموعة ويتحكم بها
عضو الفريق أكثر ارتباطا بالقوانين واللوائح الرسمية	العضو أقل ارتباطا بالمفهوم التنظيمي للمؤسسة

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الدراسات السابقة

ثالثا: أهمية وأهداف فرق العمل:

أ) أهمية فرق العمل

تتمثل أهمية فرق العمل فيما يلي:¹

- 1- تقليل الهدر من وقت العمل والعمل ضمن الأسبقيات بشكل تسلسلي في حالة المشكلات؛
- 2- تحسين عملية الاتصال وزيادة الإلتزام والولاء التنظيمي؛
- 3- العمل ضمن فريق يولد رضا عاليا للفرد وتعاوننا كبيرا سواء كان على مستوى أعضاء الفريق او فريق العمل في المنظمة؛
- 4- يمكن لفريق العمل ان يحقق التكامل والترابط في المعلومات بطرائق عديدة لا يمكن للأفراد وحدهم إنجازها؛
- 5- إن عمل الافراد ضمن فرق يؤدي إلى إمتزاج المهارات المطلوب توفيرها ومن ثم الحصول على مهارات فعالة؛
- 6- نجاح الفريق في عمله يؤدي إلى تطوير المهارات وتقليل الكثير من التكاليف والجهود التدريبية؛
- 7- تجميع العاملين وتمكينهم من استخدام مواهبهم لتطوير المنظمة؛
- 8- تعزيز النجاح والإبداع وتطوير عملية اتخاذ القرار؛
- 9- تحسين جودة الخدمة والمنتج والاستجابة لتحديات التغيير.

ب) أهداف فرق العمل:

تتمثل الأهداف من فرق العمل فيما يلي:²

- 1- بناء روح الثقة والتعاون بين الأعضاء؛
- 2- تنمية مهارات الأعضاء وزيادة كفاءتهم؛
- 3- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات؛
- 4- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة؛
- 5- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة مما يحقق كفاءة الأداء؛
- 6- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة وبالتالي تحسين المنتجات والخدمات؛
- 7- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة مما يؤدي إلى زيادة الشفافية والوضوح في مواجهة المشكلات والقضايا؛
- 8- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- 9- إعطاء مزيد من الوقت للمديرين للتركيز على فاعلية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.

¹ أميرة النعمة، فريق العمل وأثره على تحقيق الميزة التنافسية، مجلة جامعة أم درمان الإسلامية، العدد 18، السودان، 2008 ص 105

² عجيلة اسحاق، دور فرق العمل في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر تخصص إدارة الاعمال الاستراتيجية، جامعة غرداية 2016 ص 20

الفرع الثالث: منهجية بناء وتشكيل فرق العمل

أولاً: مفهوم بناء فرق العمل

تعرف عملية بناء وتشكيل فرق العمل بأنها مدخل للاستشارات الجزئية التي تهدف إلى تحسين الأداء وزيادة فعالية الأفراد ومكنه تحسين المردود الإنتاجي وهي سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الافراد.¹ ويمكننا القول ان بناء فرق العمل عملية يتم التخطيط لها بشكل دقيق جداً، لاختيار مجموعة من العاملين تتنوع مهاراتهم وقدراتهم لتشكيل فريق عمل قادر على القيام بمهمة محددة تنجز بكفاءة وفعالية عالية.

ثانياً: دوافع الحاجة إلى بناء فرق العمل:

يمكننا تقسيم الدوافع من تشكيل فرق العمل لدوافع إيجابية وسلبية كما هو موضح في النقاط التالية:²

أ) دوافع إيجابية:

1. إنجاز المهام: يتم تشكيل فرق العمل بغرض أداء مهمة أو مهام محددة؛
2. التشابه: إن التقارب في السن أو المهنة أو الجنس أو المستوى قد يكون سبباً في تشكيل فرق العمل؛
3. غزارة الاتصالات: كلما كان الاتصال بين الافراد قويا كلما زادت فرص تكوين فريق بينهم؛
4. التركيز الدائم وبشكل مباشر على تحقيق التطور وتحسين الإنتاجية والجودة؛
5. خلق نوع من الحماس بين الافراد لحل المشاكل وإعطاء فرص لمشاركة العاملين في مناقشة مشاكل العمل؛

ب) دوافع سلبية:

1. ارتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المؤسسة؛
2. ازدياد الشكاوى والتذمر بين أفراد المؤسسة مع التركيز على الأهداف الجزئية والفردية؛
3. مظاهر الصراع والعداء بين أفراد المؤسسة وبين الإدارة والعاملين؛
4. عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين واعتبار المعلومة قوة وتعدد الآراء؛
5. عدم وضوح المهام والعلاقات وارتباط العامل بأكثر من جهة؛
6. عدم فهم واستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب؛
7. ضعف الولاء والالتزام وظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد؛
8. عدم فاعلية الاجتماعات وضعف روح المبادرة والإبداع والمعارضة في اجراءات العمل أو ادخال التقنيات الجديدة؛
10. زيادة شكاوى المستفيدين من الخدمة أو المستهلكين للمنتجات.

ثالثاً: مراحل تشكيل فرق العمل وعناصرها

أ) مراحل بناء فريق العمل:

تمر عملية بناء وتشكيل فريق العمل بعدة مراحل للوصول بالفريق إلى مستوى متكامل وناجح وتمثل في:

¹ يوسف الطائي، هاشم العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار الصفاء، عمان، 2015، ص 255
² أحمد الخطيب، عادل سليم معاينة، الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار جدار للكتاب العامي عمان، الأردن، 2009، ص ص 217-219.

1- مرحلة التشكيل: يسود هذه المرحلة الارتباك، لأن الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة لهم وتتصف العلاقات بالرسمية وينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم، ويسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم، كما يظهر التذمر من العمل الفرقي، والدخول في مناقشات غير مثمرة وتعتبر هذه المرحلة مهمة وتتطلب من قائد الفريق العمل على التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر للأمور بمنظور شخصي نظرا لحقيقة الاختلافات البشرية الفردية.¹

2- مرحلة العصف (الصراع): إن الاعضاء الذين اختاروا المشاركة في تكوين الفريق سيدركون ان افتراضاتهم المبدئية حول المطلوب منهم كأفراد وكفريق لم تكن دقيقة لذا سينشأ جدال داخل الفريق حول المتوقع منهم ولن يتم التوصل لجواب دقيق في هذه المرحلة وكذلك سيزداد إدراك الاعضاء لحقيقة أن البيئة غير مفهومة وسيدخل الافراد في مرحلة ارتباك ولكن تكون المهمة واضحة وسيشعرون بالرهبة واللامبالاة واللاتعاون كما ستكون لديهم فكرة بأن الفريق سوف يفشل.²

3. مرحلة الثبات والتعود: وتتميز هذه المرحلة بانفتاح أعضاء الفريق في المناقشة ومناقشة الأمور بشفافية ويتقبل أعضاء الفريق بعضهم بعض ويتقبلون الأدوار والإجراءات ويبدؤون بمساعدة بعضهم البعض ويشعرون بروح الفريق وتبدأ علاقة المنافسة بالزوال لتحل محلها علاقة التعاون والتنسيق والمحاولة في مجابهة المشاكل وحلها.³

4. مرحلة الأداء: يبدأ إلتزام الأفراد بمعايير وقيم الفريق وتتسم هذه المرحلة بالجدية والحيوية والرضا عن النفس والثقة بالآخرين، وبعد تحديد الهيكل الاجتماعي للفريق يبدأ أفرادها في تكريس جهودهم وطاقاتهم لتحقيق المهام المطلوبة منهم والتزامهم بقيم الفريق.⁴

5. مرحلة العطاء: قليلا من فرق العمل تصل إلى هذه المرحلة ولكن في حال تم تحقيق ذلك يكون بإمكان الفريق تحقيق أي هدف مطلوب، حيث يكون الفريق قد وصل إلى أعلى درجات التعاون والانسجام بين أعضائه، حيث تتوفر درجة عالية من التقارب بين أعضاء الفريق ويتم مناقشة الخلافات وحلها ويتم الالتزام بمواعيد إنجاز العمل وتحقيق الأهداف وبالتالي يكون الفريق ناجحا.⁵

6. مرحلة التفكك: تتعلق هذه المرحلة بالفرق المؤقتة التي تقتصر على هدف معين ولفترة زمنية محددة، التي تنتهي بإنهاء المهمة الموكلة لها، يتم تفكيك الفريق ولا نعني هنا التفكيك المادي فقط ولكن حتى التفكيك العاطفي والنفسي إذ ان بعض الأعضاء قد يكون مسرورا بإنجاز المهمة بينما يكون البعض الآخر قريبا من الإحباط لإحساسه بقرب فقدان الصحة التي تمت خلال فترة عمل الفريق، أما الفرق التي تكون طبيعة عملها دائمة فيقتصر التغيير فيها على دخول أعضاء جدد وإنسحاب ومغادرة اخرين أو زيادة المهام أو الصلاحيات وغير ذلك.⁶

ب) عناصر فريق العمل

¹ خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2010 ص 171

² يوسف علي عيسى أبو جربوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الابداع الإداري، رسالة مقدمة لنيل متطلبات الماجستير، الدراسات العليا، جامعة الأقصى غزة فلسطين 2014 ص 35.

³ يوسف علي عيسى أبو جربوع، مرجع سابق، ص 62

⁴ خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، مرجع سابق، ص 169

⁵ يوسف علي عيسى أبو جربوع، مرجع سابق، ص 62

⁶ بلال زباني، مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة،

هناك ثلاث عناصر تؤثر على بناء الفريق وتحدد درجة فاعليته:¹

1. العنصر الفني: ويقصد به نوع المهمة المطلوب إنجازها ومدى صعوبتها، المعلومات المتاحة والأساليب المختلف لتحقيقها والأدوات والأجهزة اللازمة لإنجازها.
2. العنصر الانساني: وهو يتمثل في القائد وأعضاء الفريق.
3. العنصر البيئي: وهو يتمثل في البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية.

رابعاً: متطلبات بناء فريق عمل مؤثر وفعال

هناك عدة متطلبات في تكوين فريق العمل يجب على الرئيس او القائد الانتباه لها، لأن لها أهمية بالغة كي يكون الفريق فعالاً وذو كفاءة وفعالية عالية في الأداء وتمثل هذه المتطلبات في:²

1. **الثقة**: أخطر ما يهدد كيان فرق العمل ويخلخل اعمدتها هي الثقة المفقودة، والتشكيك في قدرة الأفراد على القيام بواجباتهم واستحقاقهم الانتماء للفريق الفريق الناجح يجب أن تنتشر الثقة بين اعضاءه ويجب أن يؤمنوا أن العمل في فريق سوف يساعدهم على تحقيق أهدافهم وأنهم معا سوف يفعلون المستحيل ويحققون الكثير والكثير.
2. **إعطاء حق الافراد**: القائد الفعال يفهم جيداً أن الفطرة الإنسانية تبحث دائماً عن يهتم بها ويقدرها، لذلك لا يهمل ابداء تقدير واهتمام جميع اعضاء فريقه بلا استثناء ويحث اعضاء فريقه على الاهتمام بعضهم البعض كذلك.
3. **الانضباط التام**: لن ينجح فريق العمل في مهمته إذا لم يكن أعضائه لديهم رغبة في المشاركة في العمل، كما يجب شرح أسباب اختيار كل عضو مع التأكيد على الأعضاء بضرورة، أن يكون مريحين في ابداء آراءهم في المشاركة في العمل وكذا توضيح المكافآت والحوافز التي ستقدم في حالة الإنجاز الناجح.
4. **الإيمان بأهمية التعاون**: يجب على أعضاء الفريق أن يكونوا متعاونين فيما بينهم وأن يعرفوا أن مصالح الفريق فوق مصلحة الفرد وأن النجاح الجماعي هو الغاية لتحقيق الأهداف المشتركة.

الفرع الرابع: خصائص وأنواع فريق العمل الفعال:

أولاً: خصائص فريق العمل الفعال والمؤثر:

تتميز فرق العمل الفعالة بعدد من الصفات التي تميزها على غيرها من فرق العمل الغير فعالة، فالعلاقات تتميز بالثقة والاحترام والتعاون والخلاف يعتبر طبيعياً لفريق العمل، كما ان المعلومات تتدفق بحرية في كافة عناصر ومستويات المؤسسة ويشترك فيها كافة أعضاء الفريق ويمكننا القول ان الفريق فعال إذا تميز بما يلي:³

- 1- **وضوح الأهداف**: يمتلك أعضاء فريق العمل الفعال رؤية واضحة لأهداف الفريق المراد تحقيقها، وهذا يعني أن كل أعضاء الفريق يسرون بنفس الاتجاه مما يقلل من الوقت والجهد المبذول لإنجاز المهمات المطلوبة، ويكون الهدف الرئيسي لفريق العمل واضح إضافة إلى وضوح استراتيجيات تحقيق هذا الهدف بحيث يعمل الفريق على تطوير الأدوات لتحقيق غاياته وأهدافه.

¹ محمد الفاتح محمود بشير الغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 157

² محمد الفاتح محمود بشير الغربي، مرجع سابق، ص 158.

³ أحمد الخطيب، عادل سليم معاينة، مرجع سابق ذكره، ص 236

2- الاتصال المفتوح: من أهم سمات فريق العمل الفعال افتتاحت قنوات الاتصال بين أعضائه من جهة وبين أعضائه وأعضاء الفرق الأخرى من جهة أخرى قائمة على الإحترام المتبادل بينهم مما يؤدي بالضرورة إلى زيادة الثقة بين الأعضاء وبين الفرق الأخرى.

3- المناخ الإيجابي: من سمات فريق العمل الفعال عمل أعضائه على توفير مناخ إيجابي لعمل مبني على الثقة والانفتاح بينهم، ويكون مناخ العمل مريح وغير رسمي بعيدا على التوتر والعداءات والرسيمات

4- المشاركة بالقيادة واتخاذ القرارات: من خلال الملاحظة العادية لفريق العمل الفعال يصعب التمييز بين القادة فالقيادة تنتقل بين الأعضاء في أوقات مختلفة ومن سمات فريق العمل الفعال إحتراف أعضائه في تنفيذ الأدوار المطلوبة منهم والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وعادة ما يدرك أعضاء فريق العمل الفعال عدة طرق لإتخاذ القرارات ومتى وكيف يمكن استخدامها، مما يعزز فرص إتخاذ أفضل القرارات في الوقت المناسب.

5- إدراك الفرص والتهديدات: معرفة جلية بجوانب القوة والضعف لدى الفريق، وإدراك تام للفرص والتهديدات من البيئة الخارجية.

6- القدرات المتنوعة: من سمات فريق العمل الفعال التنوع في قدرات أعضائه ومعارفهم وآرائهم وخبراتهم، والفريق الفعال هو القادر على إعادة تنظيم قدرات كل عضو من أعضائه وخلق توليفة تساعد في زيادة مستوى أداء الفريق بالكامل. ويوضح الجدول التالي أدوار وخصائص أعضاء الفريق:

الجدول (1-3): أدوار وخصائص أفراد الفريق الواحد

الدور	الأنشطة	الخصائص والصفات
المؤسس	يطور الاقتراحات ويقدم أفكار جديدة عن حالات مختلفة	لديه عقلية جادة، والأكثر معرفة وغير تقليدي
المنسق	يوضح الأهداف ويساعد في توزيع الأدوار والمسؤوليات والمهام	هادئ ومتوسط الذكاء، موثوق فيه، منضبط ذاتيا، ومفكر إيجابي
محدد الشكل	يبحث على الأنماط في مناقشات الأعضاء ويدفع أعضاء الفريق إلى الموافقة و إتخاذ القرارات	مرتفع الإنجاز وجدلي، استفزازي وديناميكي
الموجه	يحلل المشاكل والقضايا ويقوم مساهمات الآخرين	مقتصد، ماهر وغير عاطفي، وليس من السهل إثارته
المنفذ	يجول الكلام والأفكار على أنشطة علمية	واقعي المزاج وعملي ومتسامح
عامل الفريق	يقدم الدعم الشخصي ويساعد الآخرين	اجتماعي وحساس وغير حاسم
الباحث	يقدم المعلومات الخارجية ويتفاوض مع الخارجيين	فضولي، اجتماعي وصريح
المكمل	يركز على الحاجة إلى تحقيق متطلبات الوقت والمقاصد وإتمام المهام	يعطي اهتماما لتفاصيل وقلق

المصدر: بلال زياتي، مرجع سابق ذكره ص 50

ثانيا: أنواع فرق العمل:

تتعدد أنواع فرق العمل وفق الأهداف التي تسعى إليها والهدف من إنشائها وتتمثل هذه الفرق في:

1- فريق عمل الإدارة العليا: يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة وتتكون فرق الإدارة من المديرين التنفيذيين الرئيسيين من مختلف الاختصاصات ويكون الهدف منه هو تنسيق عمل الفرق الأخرى ويقوم بدور حلقة الوصل بين المؤسسة والبيئة الخارجية ويؤثر أداء هذا الفريق على المؤسسة لأن أعضائه يعتبرون أنفسهم اليد العليا في صنع قرار المؤسسة ومن مهام هذا الفريق:

- تحديد رؤية ورسالة المنظمة وإتخاذ القرارات الاستراتيجية ووضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف؛¹

2 - فرق دوائر الجودة: وهي مجموعة صغيرة من الأفراد العاملين الذين يعملون طواعية بمعدل ساعة واحدة أسبوعياً للبحث في المشكلات ذات صلة بالعمل مثلاً الرقابة على الجودة، تخفيض التكاليف، تخطيط الإنتاج أو تصميم المنتج وحل مختلف المسائل المتعلقة بالجودة.²

3 - فرق العمل المدارة ذاتياً: غالباً ما تتشكل من عدد صغير من الأعضاء الذين يدركون المهام والأعباء التي يقوم بها مسؤولوهم وتتميز هذه الفرق بأن دورها لا ينحصر فقط في تقديم الحلول والمقترحات بل يشمل تنفيذ ما تراه مناسب من أجل التطوير وتحمل المسؤولية الكاملة عن ذلك وتتميز كذلك بدرجة عالية من التمكين ويعمل الفريق المدار ذاتياً بتنفيذ مجموعة محددة من الأهداف التي غالباً ما يحددها فرد من خارج الفريق، وعلى الرغم من أن فرق العمل المدارة ذاتياً استقلالية إلا أن أعضاء الفريق مترابطين.³

4 - فرق العمل الافتراضية: هي الفرق المدارة ذاتياً التي نجمت عن تأثير استخدام التكنولوجيا، وهي مجاميع منتشرة جغرافياً أو تنظيمياً من زملاء العمل الذين يتصلون ببعضهم البعض إلكترونياً أو من خلال تكنولوجيا المعلومات وذلك بقصد إنجاز مهمة تنظيمية محددة تكون هذه الفرق مؤقتة تزول مع زوال المهام الموكلة لها كما قد تكون دائمة نسبياً وهناك فوائد للفرق الافتراضية نذكر منها:

- يستطيع أعضاء الفريق الافتراض العمل في أي مكان وفي أي وقت؛

- اختيار الأعضاء على أساس قدراتهم وليس على أساس المكان تواجههم في العمل الواحد؛

- إمكانية مشاركة الأفراد المعاقين مادياً أو ممن لا يستطيعون السفر؛

- تحاشي نفقات السفر والإقامة لأعضاء الفريق.⁴

5- فرق العمل الموجهة ذاتياً: مجموعة من الأفراد لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بالاعتماد الذاتي ويكون الأعضاء مسؤولين على عملية متكاملة وتتوفر لديهم المهارات الفنية، العلمية والإنسانية والموارد اللازمة لتحقيق النجاح، ويتولى الفريق تحديد الحاجات التدريبية للأعضاء ثم يتم تدريبهم على المهارات اللازمة وتكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بالمشاركة.⁵

6- فرق العمل المتعددة الوظائف: تتكون هذه الفرق من عدد من الموظفين من نفس المستويات الإدارية ولكن من دوائر وظيفية تنظيمية مختلفة لأداء مهام معينة وقد تكون هذه المهام دائمة أو لإنجاز مهام مؤقتة معينة حيث يتسنى هذا النوع من فرق العمل

¹ خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، مرجع سابق، ص 169

² يوسف علي عيسى ابو جريوع، مرجع سابق، ص 70

³ خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، مرجع سابق، ص 169

⁴ إحسان داهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2011، ص 345

⁵ العامري صالح مهدي محسن، الغالي ظاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2004، ص 184

تبادل المعلومات وتقديم المقترحات والحلول لقضايا مختلفة ولعل تشكيل لجان أكاديمية في الجامعات من دوائر أكاديمية وإدارية مختلفة للبحث في افتتاح برامج دراسات عليا كأحد الأمثلة على هذا النمط من فرق العمل.¹

7- فرق التغيير: هي فرق تتكون من مجموعة من الخبراء هدفهم الرئيسي إحداث التغيير في نشاطات المؤسسة.²

8- المجموعة الساخنة: هي عبارة عن جهاز حيوي مستقل يتم تشكيله بغض النظر على باقي المؤسسة، ينحصر تركيزه على المهام الاستراتيجية مثل دخول أسواق جديدة.

9- اللجان: لجان الموظفين هم موظفون تعين تجميعهم للعمل على حل مشكلة حاضرة أو طويلة المدى تواجهها الشركة، أو لتحقيق هدف تنظيمي محدد، وقد تبقى اللجنة مشكلة لعدة سنوات رسمياً مع تغيير أعضائها لأن الموظفين يتجددون باستمرار أمثلة ذلك: لجان الأمان، لجان الاستثمار، لجان التأديب... الخ.³

الفرع الخامس: العوامل المؤثرة على فرق العمل الفعالة

أولاً: ديناميكية وتماسك الفريق

الديناميكية هي القوة التي تؤثر في العلاقات والتفاعل داخل الفريق والجماعة، والتي يكون لها تأثير في سلوك الفريق، فقد تعمل الديناميكية على تطور الفريق وتقدمه وتنظم العلاقات داخله مما يحقق نمو الفريق أو تعمل على جمودها وتأخرها وقيام الصراع والتوتر في العلاقات بين أفرادها مما يؤدي تدهور الفريق وتحلله.⁴

محددات ديناميكية الفريق:

تحدث هذه العمليات مع أي فريق، وتساعد هذه العمليات على تماسكه وفيما يلي بعض المحددات:⁵

1- التماثل: تعني هذه العملية قبول العضو وامتناله لجميع الأوامر وقوانين الفريق والإلتزام بكل المعايير الموضوعية؛

2- تماسك الفريق: التماسك من العمليات الرئيسية ويشير هذا المصطلح ببساطة إلى مقدار الجاذبية الموجودة بين أعضاء الفريق وانسجامهم مع بعضهم بعض بدرجة عالية من التوافق؛

3- نمط قيادة الفريق: وهو ذلك النوع من السلوك الذي يمارسه قائد الفريق مع رؤوسه ليؤثر فيهم لينجزوا الأهداف المراد تحقيقها فنمط قيادة الفريق يقوم على آلية التأثير في الآخرين وتوجيههم في الاتجاه المرغوب به من قبل المنظمة وتعدد انماط القيادة في فرق العمل فهناك النمط الدكتاتوري، ونمط الوسط ونمط القيادة التكاملية ونمط القيادة التعاونية؛

4- الثقة في الفريق: تعد من أهم العوامل التي يجب أن تكون بين أعضاء الفريق الواحد وهي نتيجة الكثير من العمل والتواصل بين أعضاء الفريق الواحد فهي عملية تقوم على إدراك المقدرة والتكامل والاخلاص والصدق والالتزام والایمان بالنواتيا الحسنة والارتياح المتبادل من أعضاء الفريق؛

5- التعاون والتنافس: الغاية الرئيسية للفريق هي تسهيل عملية تحقيق الأهداف، ولتحقيق هذه الغاية يلزم أن يعمل جميع أعضاء الفريق مع بعضهم البعض، وأن ينسقوا بين نشاطاتهم، ومع ذلك فإن فرق العمل حافلة بالتنافس إذ يحاول كل فرد من الفريق

¹ خضير كاضم محمود، روان منير الشيخ، مرجع سابق، ص 171

² خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، مرجع سابق، ص 170

³ بلال زياتي، مرجع سابق، ص 47.

⁴ عيسى بعبط، أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد، مذكرة غير منشورة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الإدارة والتسيير الرياضي، معهد التربية

البدنية والرياضة بن يوسف خدة، الجزائر، 2008، ص 87

⁵ عيسى بعبط، مرجع سابق، ص 89

التفوق على الآخر من أجل الحصول على ترقية أو علاوة، وقد يتم تشجيع التنافس بين العاملين عندما تجري مقارنة بين أداء كل واحد منهم بأداء الآخرين؛

6- الصراع: يشير مصطلح التنافس إلى الدافعية، أما الصراع فما هو سوى سلوك يصدر عن الفرد أو الفريق بهدف منع الآخرين من تحقيق ما يصبون إليه من أهداف.

ثانيا: عوامل تماسك الفريق الفعال

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في تماسك الفريق وتزيد من أدائه ونذكر منها:¹

1- أهداف الفريق: تؤثر أهداف الفريق على ديناميكية الفريق على نحو التالي:

- كلما إزداد الهدف وضوحا كلما دعا ذلك إلى إدراك الفريق له والعمل على تحقيقه؛
- هناك أهداف من السهل تحقيقها دون بذل مجهود كبير وبالتالي فإن ذلك سوف يؤثر على الفريق محدود المجهود.

2- خصائص الأعضاء المكونين للفريق: كلما زاد تجانس أعضاء الفريق من حيث الخصائص الجسمية والعقلية والإقتصادية والاجتماعية والعمرية كلما دعا ذلك إلى تماسك الفريق.

لكي يعمل فريق العمل بفاعلية يجب ان يتسم أعضائه بالموثوق والثقة وتقديم الدعم لكل عضو في الفريق أثناء تقدم الفريق نحو تحقيق أهدافه حيث ان بناء الفريق سيساعد على العمل كوحدة واحدة ويعزز الروح المعنوية والتماسك والتواصل والأداء لدى أعضاء الفريق وفيما يلي أربعة عوامل مؤثرة على فاعلية أعضاء الفريق وهي:

- **التدريب:** لا يكون الفريق فاعلا بقدر تعلق الأمر بالتدريب الا إذا كان اعضاء الفريق على علم ودراية بالكيفية التي يؤدي فيها هؤلاء الأفراد الوظائف الموكلة إليهم فضلا عن امتلاكهم المهارات والقابليات التي يتطلبها أداء تلك الوظائف واعتمادا على المهارات التفاعلية او مهارات التفكير الابتكاري.

- **الاتصال:** يحتاج اعضاء الفريق الى معلومات لكي يحققوا أهدافهم فالمعلومات تعد ضرورية و اساسية لكي يعمل الفريق بفاعلية وفي هذا الجانب على الادارة ألا تحجب المعلومات على اعضاء الفريق خوفا من فقدانها سلطة اتخاذ القرار.

- **التمكين:** فضلا على طريقة الحصول على المعلومات فإن أعضاء الفريق يجب أن يمتلكوا السلطة اللازمة لاتخاذ القرار والتصرف بحرية واستقلالية تامة وعملية منح السلطة يجب ان تتناسب مع مستوى تدريب الفريق ومراحل تكوينه.

- **المكافآت:** نظام المكافآت هو نظام مصمم على اساس الفرد في اغلب المنظمات اي ان يكافئ الفرد على اساس عملية تقييم أدائه غير ان هذا الأمر لا يعني عدم امكانية مكافئة الفريق إذ توجد العديد من خطط التحفيز والمكافآت الجماعية التي يمكن ان تستعين بها المؤسسات في هذا الجانب.

3- قيم الفريق: إن نظام القيم للفرق يؤثر بلا شك في ديناميكية الفريق، فإذا كانت قيم الفريق متعارف عليها كان الفريق متماسك، أما إذا اختلفت القيم فإن ذلك سيؤدي إلى تفكك الفريق.

¹ : بوعلی رحمة، سويلم نادية، دور فرق العمل في تحسين اداء العاملين، مذكرة ماستر، تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة ورقلة 2022، ص13.

الشكل (1-1): العوامل المؤثرة على تماسك الفريق



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الدراسات السابقة

ثالثاً: معوقات فعالية فرق العمل

إن من أهم التحديات التي تواجه المنظمات وفقاً لمفاهيم فرق العمل يتمثل في تحدي ردم الفجوة بين متطلبات المنظمة ومهارات العاملين لذلك يمكن لنا استنتاج العوائق والصعوبات التي تواجه فرق العمل المختلفة في المنظمات وإيضاحها على النحو التالي:¹

1. المعوقات التنظيمية:

- **البيئة الثقافية:** ثقافة المناخ التنظيمي قد يطغى عليها الثقافة الفردية والتنافس والتركيز على الإنجاز الشخصي ويكون الحديث عن فرق العمل كمفهوم حديث سطحي بعيد كل البعد عن الإلمام بفوائد المفهوم أو وجود الدافع للعمل به، إن إيمان القادة والمدراء (صناع القرارات) لفرق العمل كأسلوب إداري يؤدي إلى اعتقادهم بأهميتها وهذا الاعتقاد يخلق الدافع للبحث بجدية عن الفوائد والمنافع ومن ثم تحدد الاحتياجات التي يمكن تحقيقها من خلال فرق العمل المختلفة، وعلى العكس من ذلك فإن افتقار القادة والمدراء لهذا الأمر يولد ثقافة تنظيمية تمنع العمل على شكل فرق عمل.

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

- **ضعف التفكير الاستراتيجي:** من المعروف أن التفكير الاستراتيجي يؤدي إلى التمييز بين السبب والنتيجة بما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المنظمة والأسباب الرئيسة لها، كما يحقق الحصول على أفكار وحلول جديدة بعيدة عن الطرق التقليدية في أداء الأعمال، وكذلك عدم الخوض في الجانب التنفيذي والتركيز على الجانب الاستراتيجي المهم ومن ثم استخلاص النتائج ومعرفة أثر كل ذلك على الأفراد من خلال دراسة مدى استجابتهم للكثير من القرارات الإدارية التي تتخذ.

¹ أحمد محمد خميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، 2010 عمان، ص32.

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

2. المعوقات الفردية:

- معتقدات قائد الفريق: تلعب معتقدات قائد الفريق واتجاهاته ومعرفته ومهاراته دورا هاما في عملية بناء الفريق حيث لا يكفي الإيمان بأهمية فرق العمل لوحده في بناء فرق عمل ذات فعالية حيث يعود بعض القادة إلى العمل الفردي بمجرد التعرض إلى بعض الضغوط ويسعى لفرض رأيه في النهاية على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت والمحافظة على الكفاءة المطلوبة لإنجاز العمل.
- المهارات: والتي تضم المهارات الفنية ومهارات العمل ضمن الفريق فبخصوص المهارة الفنية لأعضاء الفريق من المهم أن تتوفر بشكل كافي 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.
- المكان: الوضع المثالي هو أن يعمل الفريق في مكان واحد ويقدر ما يكون هناك بعد مكاني بقدر ما يصبح من الصعب بناء فريق عمل فعال وتكون عملية تبادل المعلومات والبيانات ووضع الأهداف عملية مزعجة ومتعبة جدا 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.
- عدد أعضاء الفريق: يتراوح العدد المثالي لأعضاء فرق العمل عادة ما بين ثلاثة إلى ثمانية أفراد وفي بعض الأحيان يصل العدد إلى عشرة أفراد، مع ملاحظة 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 لانخفاض وقلة الأفكار والرؤى المختلفة المطلوبة للنجاح في أداء المهمة.

المطلب الثاني: ماهية أداء العاملين

الفرع الأول: مفهوم الأداء وأبعاده

أولاً: مفهوم الأداء:

يعد الأداء موضوعاً متكرراً في معظم فروع الإدارة، وهو مهم لكل من الاستشاريين والباحثين ومديري المؤسسات، وقد تم دراسته بشكل متعارض لذا بقيت إشكالية مفهوم الأداء سؤالاً يطرح دائماً ضمن جوهر الأدبيات الاقتصادية والإدارية في السنوات الأخيرة فهو مفهوم معقد ومتعدد الأوجه كذلك يصعب قياسه ولهذا السبب تعددت تعريفه، وسنحاول التطرق إلى أهم التعاريف فيما يلي:¹

عرفه كلا من (Robbin et Wierseman) على أنه: " قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف طويلة الأجل " حيث ركز الباحثان في هذا التعريف على تحقيق الأهداف طويلة الأجل لكنه أهمل الأهداف القصيرة والمتوسطة كما أهمل أيضاً جانب الكفاءة.

وعرفه أيضاً كل من Labushchangne et al بأنه: " عملية تبني إستراتيجيات وممارسات عمل لغرض تلبية احتياجات المشروع الحالي وأصحاب المصالح الحاليين مع الأخذ بالاعتبار حماية وتحسين الموارد البشرية والطبيعية والضرورية في المستقبل.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الأداء على أنه: " هو ذلك الفعل الذي يقود إلى انجاز أعمال المؤسسة لضمان بقائها وإستمراريتها، من خلال استخدام مواردها المالية والبشرية والمادية واستغلالها بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف طويلة المدى".

ثانياً: أنواع الأداء

أ) حسب معيار المصدر:

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الداخلي (أو الذاتي) و الأداء الخارجي.²

1- الأداء الداخلي: وهو يرتبط أساساً بجميع أنواع الأداء الموجودة داخل المؤسسة سواء تعلق الأمر بالأفراد أي رأس المال البشري أو الأداء التقني أو المالي، إذ أن الأداء الداخلي أو أداء البيئة الداخلية يتعلق بكل ما يمكن للمؤسسة التحكم به، متمثلة في جميع النشاطات والوظائف التي من أهمها: الإنتاج، التمويل، التموين.... إلخ.

2- الأداء الخارجي: ونقصد به ذلك الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، حيث يتمثل في جميع العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر على الأداء الداخلي للمؤسسة سواء بالسلب أو بالإيجاب، وتشمل أداء الحكومات في الجانب الكلي بالإضافة إلى أداء مختلف الموردين، الممولين، المنافسين والوسطاء.

ب) حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى قسمين كلي وجزئي.³

1- الأداء الكلي: يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق

¹ ياسر شاكر ياسر، تأثير الرشاقة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي المستخدم، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 13، العدد 55، 2017، ص218

² عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، العدد الأول، 2001، ص88

³ عبد الملك مزهودة، مرجع سابق ذكره ص89

أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، ومثال الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر جميع الأقسام مصلحة المالية فيجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل مخاطرة، ومصلحة الإنتاج يجب أن تقدم منتجات بأقل التكاليف وأحسن جودة.

2- الأداء الجزئي: على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهداف خاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى وبتحقيق مجموع أداء الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة.

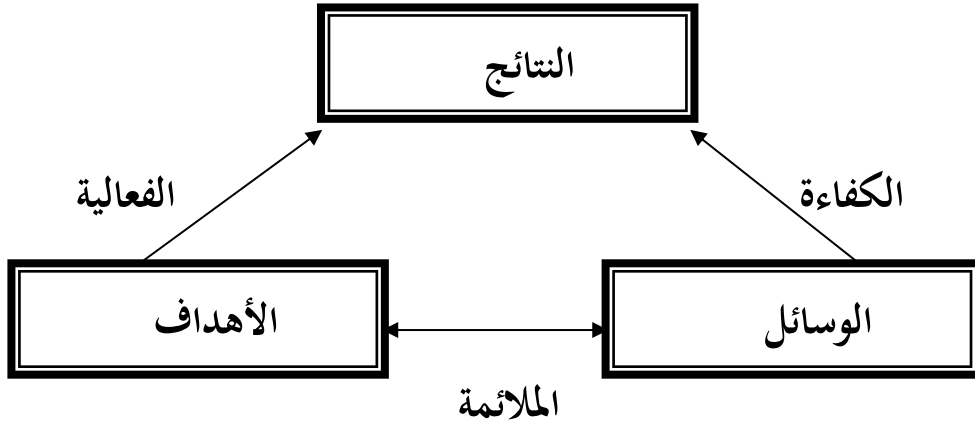
ثالثا: أبعاد الأداء

من خلال التعاريف السابقة نجد أن الأداء يقترن ببعدين هامين هما الكفاءة و الفعالية¹

1- الكفاءة: للوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال استخدام موارد المنظمة المتاحة بشكل أمثل يتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها يحسن استغلال الموارد المتاحة دون إهدار.

2- الفعالية: تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة بمعنى آخر يحسن العاملون و فرق العمل والمديرون أداء يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف، وتقاس الفعالية انطلاقا من أهداف المؤسسة أي التقارب بين النتائج المحصل عليها والأهداف المسطرة.

الشكل (1-2): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: Bernard Mortory: Piloter les Performances RH: la creation De Valeur par les essources Humaine :

Ed, liasion, paris, France ,2008,p21

من خلال هذا الشكل نرى أن الكفاءة والفعالية ترتبط بعلاقة تبادلية من خلال الملائمة التي تفسير تطابق النتائج مع الأهداف المسطرة.

كما نجد أن هناك أبعاد أخرى للأداء وهي: البعد التنظيمي، البعد البيئي، البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي.

3- البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق و الكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق الأهداف ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن

¹ محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2007، ص 117

ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية، إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقييم الأداء حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأول قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.¹

- 4- البعد الاجتماعي للأداء:** يشير البعد الاجتماعي للأداء على مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد لمؤسساتهم وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصر على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن وجود التسيير في المؤسسة يرتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة.²
- 5- البعد الاقتصادي للأداء:** تتمثل أدوات قياس الأداء الاقتصادي في استخدام التحليل المالي، حيث يتم الاعتماد على المقاييس الربحية بأنواعها المختلفة والنسب المالية، انطلاقا من السجلات ودفاتر المؤسسة.
- 6- البعد البيئي للأداء:** وذلك من خلال تحديد نتائج تدخل المؤسسة في الجانب البيئي، أي تحديد النتائج الإيجابية أو السلبية المترتبة على التغيرات التي تحدث في خصائص النظام البيئي بفعل نشاط أو مجموعة من الأنشطة الطبيعية والغير طبيعية.³

الفرع الثاني: مفهوم أداء العاملين ومحدداته

أولا: تعريف أداء العاملين

انطلاقا من التعريف اللغوي للأداء بأنه "إنجاز عمل ما" فإن مفهوم أداء العامل هو إنجاز العامل لهدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة.

ويرى بعض الباحثين أن أداء العامل هو عبارة عن حصيلة الجهد المبذول من قبل فرد معين، والنتائج عن ثلاثة عوامل وهي دافعية الفرد وقدراته ومستوى إدراكه، كما أنه مدى مساهمة الفرد في إنجاز الأعمال والواجبات الموكلة إليه بشكل فعال. ويتجه كثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والانجاز والأداء، ويرون أن السلوك يعبر عن ما يقوم به الفرد من أعمال في المؤسسة التي يعمل بها، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو ناتج بعد أن يتوقف الفرد عن العمل، في حين أن أداء العامل هو التفاعل بين السلوك والانجاز معا.⁴

وفي الأخير، يمكن القول بأن أداء العاملين هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي يؤديها الفرد، والتي تعبر عن مستوى كفاءته في إنجاز المهام والواجبات الموكلة له.

ثانيا: أهمية أداء العامل

يمكن إيجاز أهمية أداء العاملين في النقاط التالية:⁵

- الأداء الوظيفي يعد مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية؛

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، 2009، ص 219

² الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 219

³ رابيس ولاء، دور التعليم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، 13 و 14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف، ص 15

⁴ الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 220

⁵ قريشي هاجر، باديسي فهمية، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة قسنطينة، 2016، ص 224

- ارتباط نظام الحوافر بأداء الفرد، وهذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه؛
- ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائما مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

ثالثا: معايير أداء العاملين

تعتبر معايير أداء العاملين مهمة من خلال معرفة الطريق المناسب للوصول إلى أفضل مستوى للأداء، وتتنحصر أهم معايير أداء العاملين فيما يلي:¹

- 1- الجودة:** تمثل جودة الأداء مدى مطابقة أداء العامل لما هو منتظر منه (مستوى أداء العامل) وتنعكس أيضا على مدى تلبية رغبات العملاء؛
- 2- الكمية:** يقصد بها حجم العمل المنجز، حيث يتم مقارنة كمية أو حجم العمل المنجز مع ما هو مستهدف وذلك بعد تحديد كمية العمل المطلوبة من العامل، حيث يجب أن تكون الكمية المستهدفة متوافقة مع قدرات العامل؛
- 3- الوقت:** يمثل الوقت أحد أهم موارد المؤسسة (الموارد، المعلومات، الأفراد، الموارد المالية، الوقت) وما يميزه أنه غير متجدد وغير قابل للتعويض مما يتطلب تحديد الوقت المناسب والكافي لكل نشاط حتى يتم استغلاله أحسن استغلال؛
- 4- الإجراءات:** هي خطوات أداء العامل الضرورية للنشاط أو المهمة، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف.

رابعا: محددات أداء العاملين

- 1- المحددات الداخلية:** وتتمثل فيما يلي:
 - **الجهد:** وهو الجهد الناتج عن حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته؛²
 - **القدرات:** هي الخصائص الشخصية لأداء الوظيفة ولا تتغير وتقلب عبر فترة زمنية قصيرة؛³
 - **إدراك الدور أو المهمة:** ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.⁴ وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء،⁵ ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:⁶

¹ محمد بن علي مانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، مذكرة ماجستير، جامعة دايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص 73-75

² محمد بن علي مانع، مرجع سابق، ص 75

³ راوية حسين، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 210

⁴ شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة بومرداس 2010، ص 66

⁵ الزهراء بن بريكة، طارق بن قسمي، محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، مجلة الباحث، 2015، ص 141

⁶ الزهراء بن بريكة، مرجع سابق، ص 141

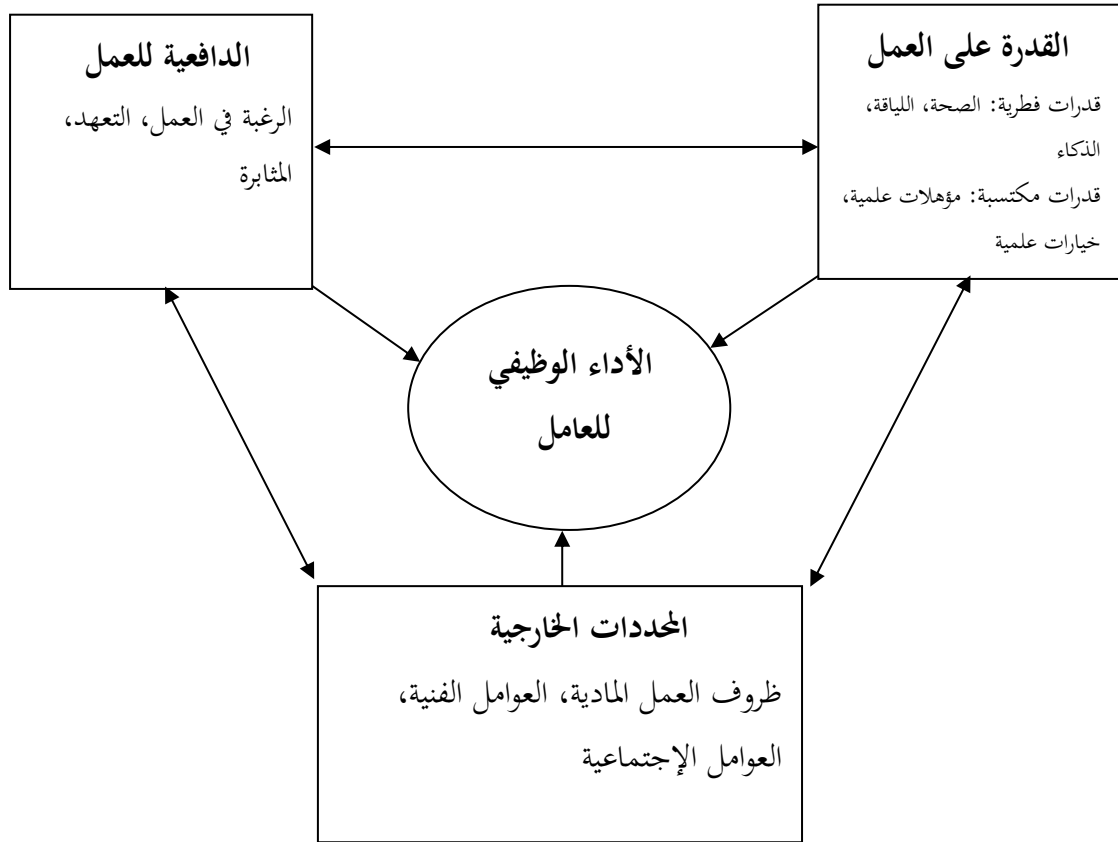
محددات الأداء الوظيفي = إدراك الدور × القدرات × الجهد

فالأداء الوظيفي ماهو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور أو المهمة، فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين.

2- المحددات الخارجية: وتتمثل في:¹

- متطلبات العمل (الوظيفة): وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسات العامل لمهامه وأعماله؛
 - البيئة التنظيمية: وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من: مناخ العمل، الإشراف، توفير الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب، وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث التحفيز أو تثبيط دافعية العامل وبالتالي جودة أدائه.
- وبصفة عامة تتمثل محددات الأداء في عناصر تخضع لسيطرة الموظف وأخرى خارجة عن سيطرة الموظف (الوظيفة، الموقف، بيئة التنظيم)، وقد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه ويمكن تلخيص المحددات السابقة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3): العوامل المؤثرة على أداء الفرد



المصدر: سلمى معمري، أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين، مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال، جامعة ورقلة، 2020، ص 9

¹ الزهراء بن بريكة، مرجع سابق، ص 144

الفرع الثالث: مفهوم تحسين أداء العاملين وخطواته:

أولاً: تعريف تحسين أداء العاملين

يقصد بتحسين أداء العاملين من خلال عمليات مختلفة سد فجوات الأداء السلبية ومحاولة تغييرها للأفضل وعليه يمكن تعريفه كما يلي:¹

عرفه صلاح الدين عبد الباقي على أنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية وأيضاً الحكم على امكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو لترقيتهم لوظيفة أخرى.

بينما يرى زهير ثابت على أنه قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المستندة إليهم لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم بالعمل وقدراتهم على الاستفادة من فرص ترقية وزيادة في الأجور.

وعليه يمكننا القول ان تحسين أداء العاملين هي عملية منظمة لعلاج المشاكل التي تعاني منها المؤسسة حيث تبدأ بمقارنة الوضع الحالي مع الوضع المرغوب في محاولة سد فجوة الأداء.

ثانياً: عناصر تحسين أداء العاملين

تتطلب عملية تحسين أداء العاملين توازن مجموعة من العناصر الهامة وتتمثل في:²

- **التوجيه:** يمثل الإستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على حشد الجهود وتركيزها لتحسين عالقات العمل في المؤسسة؛
- **المفاهيم الأساسية:** ويقصد بها وضع المؤسسة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع مختلف الأنشطة العادية لأداء العاملين؛
- **عمليات التسليم:** وهي تركز على عمليات التحفيز لصناعة المنتج أو تقديم الخدمة، التي تجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية وتزيد من قدرتها على التكيف، وفي الوقت ذاته فإن هذه العمليات تساهم في تخفيض الوقت والجهد والتكلفة؛
- **التأثير التنظيمي:** ويختص هذا العنصر بوضع المقاييس والأسس التنظيمية المناسبة لضمان نجاح عملية تحسين الأداء، كمرعاة خصوصية الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- **المكافآت والاعتراف بالفضل:** يختص هذا الجانب بإعداد أنظمة للمكافآت والاعتراف بالجميل، والذي يتضمن عموماً استخدام تشكيلة من الحوافز الإيجابية والسلبية بهدف دعم المهام الأخرى داخل بناء هرم التنظيمي للمؤسسة.

ثالثاً: خطوات تحسين أداء العاملين

تعتمد المؤسسة على مجموعة من الإجراءات الوقائية كمحاولة لتحسين أداء العاملين، والتي يمكن إجمالها في الخطوات التالية:³

¹ عبد المالك البيهي، وآخرون، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية، مذكرة ماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة حمه لخضر الوادي، 2017/2018، ص 21.

² عبد المالك البيهي، مرجع سابق، ص 23

³ فضيلة بلالي، نجوى علائي، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة نيل شهادة ماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2018/2017، ص 19

- 1- **تحليل الأداء:** ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل.
 - الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة.
 - الوضع الحالي (الفعلي): يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.
- 2- **البحث عن جذور المسببات:** يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تدفع إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.
- 3- **اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:** يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكنها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق للتكلفة والمنافع المتوقعة.
- 4- **تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة:** بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ، ونضع نظاما للمتابعة ويتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة إلى التغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.
- 5- **مراقبة وتقييم الأداء:** يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء وتجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة في عمليات تقييم جديدة أخرى.

الفرع الرابع: تقييم أداء العاملين

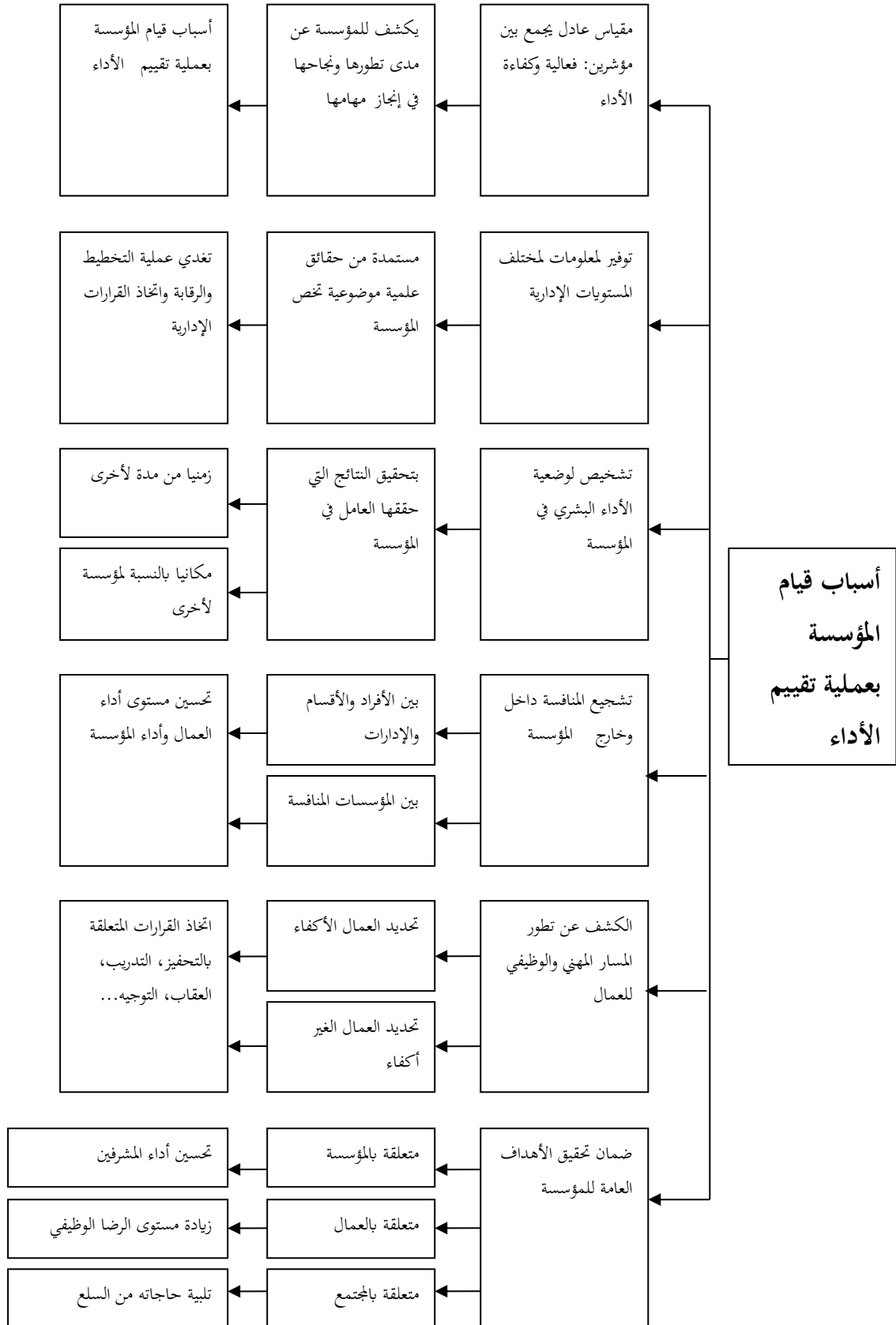
تقييم الأداء هو محاولة الوصول لتقييم مدى مساهمة العامل في إنجاز الأعمال الموكلة إليه وكذلك سلوكه وتصرفاته في علاقاته بزملائه ورؤسائه و المتعاملين معه، وأيضا قدراته وإمكانياته الشخصية خلال فترة زمنية محددة.¹ ويمكن الاستنتاج أن عملية تقييم الأداء هي عملية إصدار حكم على النشاطات التي تم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد بالمؤسسة، وبعد ذلك الحكم مثال لاعتماده على مقاييس أداء واضحة ومعايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل وموضوعي غير متحيز على أداء الفرد العامل.

أولا: أسباب تقييم أداء العاملين:

مخطط يوضح أسباب قيام المؤسسة بعملية تقييم الأداء في الشكل الموالي:

¹ خالد رجم، مناصرة رشيد، واقع عملية تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود، مجلة الباحث، العدد 18، 2018، ص 415

الشكل (1-4): مخطط يوضح أسباب قيام المؤسسة بعملية تقييم الأداء



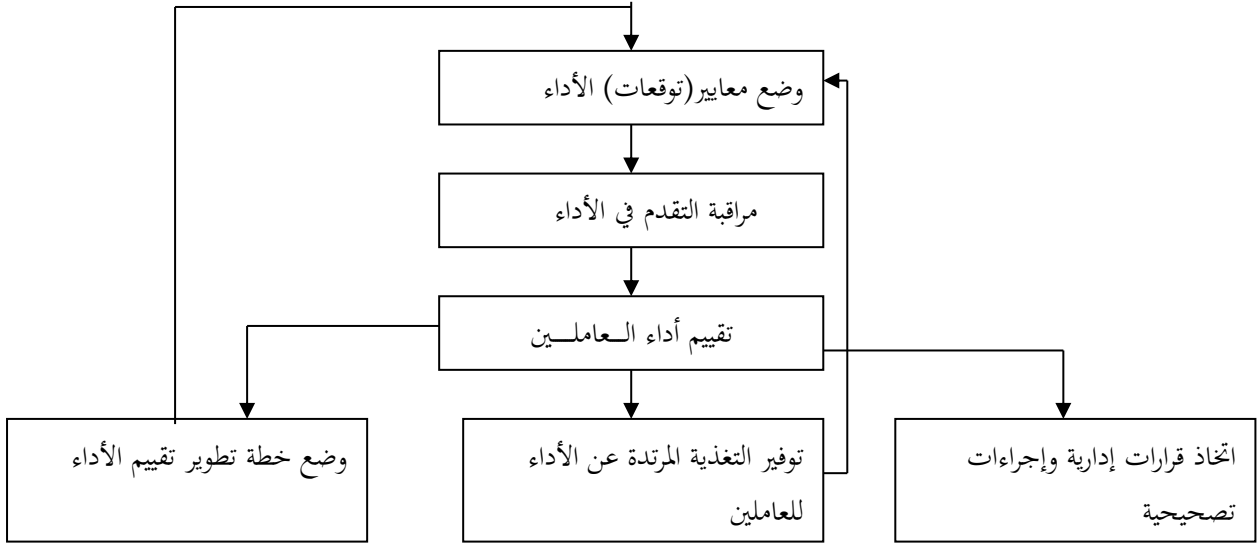
المصدر: نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004، ص 24

ثانيا: كيفية تقييم أداء العاملين (الإجراءات)

أ) من الجانب النظري:

نظرا لصعوبة وتعقيد عملية تقييم أداء العاملين، لذلك تطلب الأمر تخطيطا سليما يركز على أسس وخطوات متسلسلة تسلسلا منطقيا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها، وعموما تمر عملية تقييم أداء العاملين بعدة مراحل يبرزها الشكل التالي:

الشكل (1-5): خطوات عملية تقييم أداء العاملين



المصدر: عادل حrchوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الاقتصاد، بغداد 1991، ص 124.

يتضح من الشكل السابق أن خطوات تقييم أداء العاملين تتمثل في:¹

1- وضع معايير الأداء: تعتبر أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم فيها وضع توقعات الأداء (أهداف) في شكل معايير بالتعاون بين القيادات (إدارية وإشرافية) والعاملين، وبالتالي فإنه يتم الاتفاق على المهام المطلوب من العاملين إنجازها والنتائج اللازم تحقيقها، وبهذا ينشأ الدافع والتوجيه اللازم للعاملين للقيام بعملهم؛

2- مراقبة التقدم في الأداء: تهدف هذه الخطوة إلى التعرف على الكيفية التي يعمل بها العاملين، وهل يتم التنفيذ بالشكل المطلوب، وبذلك يتم تحديد واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وهذا بتوفير المعلومات اللازمة لوضع الخطط بشكل جيد.

3- تقييم الأداء: يتم في هذه المرحلة قياس تقدم أداء العاملين ثم مقارنته بالمعايير المحددة (التوقعات) في الخطوة الأولى، مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين؛

4- التغذية العكسية: يحتاج كل عامل بالمنظمة إلى التعرف على مستوى أدائه، أي العمل الذي يقدمه مقارنة بما هو متوقع منه، لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الإطلاع على أدائه، كما أنها تشكل دافعا له لتطوير أدائه، وحتى تكون التغذية العكسية مفيدة للعاملين لا بد أن يفهموها ويستوعبوا المعلومات التي تحملها، ويتقبلوها حتى يمكنهم الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن؛

¹ عادل حrchوش صالح، مرجع سابق، ص 125

- 5- اتخاذ القرارات الإدارية: إن عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات في ميادين شتى مثل: الترقية، المكافآت، الجزاءات، التدريب... الخ؛
- 6- وضع خطة تطوير تقييم الأداء: يتم في هذه المرحلة وضع الخطط التي تسمح بالتأثير بشكل إيجابي على تقييم الأداء، من خلال التعرف على المهارات، المعارف، وحتى القيم التي يحملها العامل، وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل النتائج المحققة لما هو مخطط مسبقاً من طرف المنظمة في عملية التقييم.

ب) من الجانب القانوني:

- حسب نص المادتين 97 و 98 من الأمر 06/03 يهدف تقييم الموظف إلى: يخضع كل موظف أثناء مساره الوظيفي إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقاً لمناهج ملائمة أي أن كل موظف يتم تقييمه من خلال تقدير مؤهلاته ومكتسباته المتعلقة بعمله وفق لطرق مناسبة وكل هذا لهدف تقييم الموظفين خلال منحه: الترقية وقد تكون الترقية في الدرجات أو تكون الترقية في الرتبة، ومنح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء، منح الأوسمة التشريعية والمكافآت.
- حسب نص المادة 113 من نفس الأمر سالف الذكر 03/06 أنه " يمكن للموظف الذي قام أثناء تأديته مهامه بعمل شجاع مثبت قانوناً أو قام بمجهودات استثنائية ساهمت في تحسن أداء المصلحة، أن يستفيد من أوسمة شرفية ومكافآت، بعد استشارة لجنة خاصة تنشأ لدى السلطة الوزارية المختصة، يحدد تشكيل اللجنة وسيرها وصلاحياتها الخاصة عن طريق التنظيم."
- حسب المادة 99 من نفس الأمر 03/06: يتركز تقييم الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى: تقدير واحترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية، الكفاءة المهنية.
- حسب نص المادة 101 من نفس الأمر الذي ينص على كيفية تقييم أداء الموظفين: تعود سلطة التقييم والتقدير للسلطة السلمية المؤهلة، يتم التقييم بصفة دورية وينتج عنه تقييم منقط مرفق بملاحظة عامة.
- حسب نص المادة 102 من نفس الأمر: تبلغ نقطة التقييم إلى الموظف المعني الذي يمكنه أن يقدم بشأها طعناً إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكنها اقتراح مراجعتها وتحفظ استمارة التقييم في ملف الموظف.
- حسب نص المادة 103 من نفس الأمر 03/06: تحدد كفاءات تطبيق أحكام هذا الفصل عن طريق التنظيم، أي تحدد كفاءات الأحكام المتعلقة بتقييم الموظف حسب النظام المطبق في كل مؤسسة.
- ويمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة على معايير أخرى نظراً لخصوصيات بعض الأسلاك.

الفرع الرابع: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين

أولاً: أهمية تقييم أداء العاملين

- تحظى عملية تقييم الأداء في المنظمة بأهمية كبيرة، يمكن إبرازها في الآتي:¹
- الكشف عن التطور الذي حققته المنظمة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمنياً في المنظمة من مدة لأخرى، ومكانياً بالمنظمات المماثلة الأخرى؛
 - الإفصاح عن درجة الموائمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمنظمة؛
 - توضيح مدى كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة للمنظمة؛
 - توجيه العاملين في أداء أعمالهم؛

¹ نصر حمود مزنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، 2009، ص 29

- توجيه إشراف الإدارة العليا؛
- توضيح سير العمليات الإنتاجية.

ثانياً: أهداف عملية تقييم الأداء

يتمثل الهدف العام لعملية تقييم الأداء في التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطط الموضوعة والمرسومة، إلا أن هناك بعض الأهداف الأخرى لتقييم الأداء يمكن إنجازها في النقاط التالية:¹

- ترشيد التكلفة؛
- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط؛
- تخفيض معدل مخاطر الأخطاء عند وضع الخطط؛
- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط والاستراتيجيات؛
- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ؛
- توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط.

¹ محمد أحمد محمد أبو قمر، تقوم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص23

المبحث الثاني: الادبيات التطبيقية لفرق العمل وأداء العاملين

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع فرق العمل وتحسين أداء العاملين وفيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات السابقة التي قام الباحثين بالإطلاع عليها من مختلف المصادر المتوفرة، بدءاً بالدراسات العربية ثم الدراسات الأجنبية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية

دراسة: عليان علي رحمة عليان 2014

بعنوان: العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم.

هدفت الدراسة الى توضيح أثر استخدام فرق العمل على أداء العاملين في قطاع الخدمات السوداني في ظل وجود عوامل وسيطة تتمثل في الجوانب السلوكية لأعضاء الفريق أي ان الباحث حاول من خلال هذا البحث التعرف على العلاقة التي تربط بين استخدام أسلوب فرق العمل كأسلوب اداري وأداء العاملين ومدى تأثير العوامل السلوكية للفريق على تلك العلاقة وقد استخدم الباحث فعالية قيادة الفريق، تفاعل أعضاء الفريق ووضوح الأهداف وتكامل الأدوار كعناصر مرتبطة باستخدام فرق العمل كما استخدم زيادة القدرة على الابتكار، الكفاءة والفعالية كعناصر لقياس أداء العاملين، أما فيما يتعلق بالجوانب السلوكية لأعضاء الفريق فقد ركز الباحث على التماسك بين أعضاء الفريق وحل الصراعات التنظيمية وبناء الثقة بين أعضاء الفريق كعوامل تتوسط العلاقة بين استخدام فرق العمل وأداء العاملين.

نتائج الدراسة:

- ان اغلبية منظمات القطاع الخدمي السوداني تطبق اغلبها %66.7 نوع واحد من أنواع فرق العمل وهو أسلوب فرق العمل المنقادة بواسطة المدير كما استخدم البعض اسلوب فرق العمل المؤقتة وهي اللجان؛
- أن منظمات القطاع الخدمي السوداني لا تتبنى المنهجية العلمية في بناء فرق العمل لديها، وحتى تستخدم فرق العمل في عملها تتبنى منهجين فقط وهما منهج الربط بين سلوك العامل المهني وحاجاته الذاتية ومنهج اعداد الأهداف بواسطة اعضاء الفريق؛
- أن اغلبية مديري منظمات القطاع الخدمي السوداني وبنسبة %60 يعتقدون ان الفرق التي يديرونها تدرك انها في فريق عمل وبنسبة %36 لا يدركون تماما انهم في فرق عمل بل يمارسون عملهم كأهم فرادى مما يضعف من النتائج النهائية؛
- ان منظمات القطاع الخدمي السوداني ممثلة في المنظمات موضوع الدراسة تحاول خلق روح العمل الجماعي في عملها بإتباع أسلوب التدريب؛
- أن منظمات القطاع الخدمي السودانية (البنوك في هذه الدراسة) يجهل الكثير منها أهمية وقيمة استخدام فرق العمل في زيادة وتحسين أداء العاملين وحتى التي تستخدم هذا الأسلوب تشوبها عدد من العيوب؛
- أن فعالية قيادة فريق العمل تؤدي الى زيادة قدرات أعضاء الفريق على الابتكار وزيادة فعاليته وكفاءتهم في العمل؛
- أن درجة وضوح الأهداف فريق العمل ترتبط إيجابيا مع اداء فريق العمل بمعنى انه كلما كانت اهداف الفريق واضحة كلما أدى ذلك الى تحسين أداء الفريق.¹

دراسة: بلال زباني 2014

¹ عليان علي رحمة عليان، العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، السودان، 2014

بعنوان: مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الدكتور سعدان بولاية بسكرة

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري وعملي حول مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات. ففي ظل التغيرات البيئية الحاصلة وحاجة المؤسسات إلى توفير المعلومات ومعالجتها والزيادة في حجمها وتدفعها بالشكل المناسب أصبح لزاما عليها أن تحدد الجهة المسؤولة عن هذه العملية والأساليب المناسبة لتنفيذها، ولعل أنجح المناهج التي تمكن من تحقيقها هو إمكانية توظيف فرق العمل التي تعبر عن مستوى التفاعل والتكامل والعمل بمرونة بين جميع أعضائه فيما يمكن من المعلومات والمعارف، وقد توصلنا من خلال إتباع التوجه الاستكشافي واختبار مقترحاتنا بإسقاطها على الواقع باستخدام دراسة الحالة وأداة الاستمارة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان إلى وجود اتصال مفتوح وهادف بين أعضاء الفرق يضمن معالجة جيدة للمعلومات وضمان نقلها ووجود تكامل بين أعضاء الفريق يعزز من تحقيق أهداف العمل بحيث أن أداء المهام مرتبط بقدراتهم في استغلال وتوفير المعلومات وأن العمل بمرونة بين أعضاء الفريق يضمن تحليل المخاطر وفهم الحقائق وتفسيرها.

نتائج الدراسة:

- توجد مساهمة لفرق العمل بأبعاده الثلاث (الاتصال في الفريق، تكامل الفريق والعمل بمرونة في الفريق) في إدارة المعلومات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا من وجهة نظر الباحثين؛
- ميل الباحثين للمحايدة لا يعكس الواقع في المؤسسة محل الدراسة، لأن هناك اهتمام واستعمال لشبكات الاتصال لكن ليست بنسبة كبيرة حيث أن الاهتمام بالوسائل لا تكون من مسؤولية الإدارة العليا فقط بل يكون من طرف أعضاء الفرق أما بالنسبة لشبكات الاتصال المستعملة بين أعضاء الفرق فنجدها تتمثل في الهاتف (تستعمل بين المصالح) وشبكات الاتصال الداخلية (تستعمل في المصالح الإدارية)؛
- إن ميل الباحثين للمحايدة لا يعكس الواقع في المؤسسة محل الدراسة، لأن هناك طرق تقييد الأعضاء في إنتاج المعلومات، في حين يمكن أن تتناسب المعلومات التي يوفرها الأعضاء مع الموقف من خلال أنها عبارة عن مدخلات أو بيانات فريق آخر وذلك لطبيعتها التكميلية، كما يمكن ألا تتناسب مع الموقف لأنها قد تحمل بعض العيوب (تشمل العضو أو النظام الذي عالج المعلومات) التي تؤثر في النتائج والقرارات؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية وعدد سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)¹.

دراسة: عجيبة أسحاق 2016

بعنوان: دور فرق العمل في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر عينة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور فرق العمل في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر عينة من الموظفين حيث كانت الدراسة الميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية، ولتقصي آراء المستجيبين ثم اعداد استبانة ووزعت على الموظفين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز وقد تم توزيع 60 استبانة واستعيد منها 50 استبانة واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعتمد على تحليل أساليب وأدوات إحصائية لاختبار الفرضيات للإجابة على أسئلة الدراسة.

¹ بلال زيان، مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014

نتائج الدراسة:

- يدرك موظفي مدينة توزيع الكهرباء والغاز أهمية العمل الجماعي ضمن فرق العمل نظراً لما يتيح هذا العمل من أمور نفسية واجتماعية تؤدي إلى تفجير طاقات الفرد وإبداعاته؛
- تعتبر الخبرة والتجانس بين أعضاء الفريق ووضوح الأهداف والمهام أهم الخصائص المميزة لفرق العاملين بالمؤسسة؛
- أسهمت الفرق المشكلة في المؤسسة محل الدراسة بصورة إيجابية في تنمية المهارات وقدرات المشاركين فيها مما أدى إلى تحسين الأداء فيها؛
- أظهرت الدراسة وجود مستوى مرتفع من تقدير الموظفين لأبعاد فرق العمل المدروسة (الالتزام، المشاركة والاتصال، التسيير، التعاون) ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن المؤسسة تحرص على تبني التوجهات الإدارية الحديثة مثل توظيف أسلوب فرق العمل، إعادة هندسة العمليات، توظيف تكنولوجيا في أداء العمل، كل ذلك ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة محل الدراسة.¹

دراسة: حامد كريم الحدراوي، وآخرون 2017

بعنوان: دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الاداء التشغيلي للمنظمات الانتاجية دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة القديم

سعى البحث الحالي الى تحديد علاقة التأثير بين استراتيجية فرق العمل والأداء التشغيلي للمنظمات الانتاجية، وقد تم تطبيق البحث على عينة من المهندسين المنتسبين لمعمل اسمنت الكوفة القديم بالعراق، وتم تقديم نموذج واختبار صلاحية باستخدام النمذجة الهيكلية (SEM) Structural Equation Model، ثم اختبار العلاقات بين المتغيرات باعتماد الانحدار البسيط والمتعدد باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.18)، وفي ضوء النتائج تم الحصول على مجموعة من الاستنتاجات اهمها: ان هناك تأثير إيجابي لاستراتيجية فرق العمل في تحسين الأداء التشغيلي، وقدم البحث عدد من التوصيات اهمها ضرورة تبني استراتيجية فرق العمل كمنهج عمل داخل الشركة وتشجيع العاملين على العمل ضمن هذا الأسلوب.

نتائج الدراسة:

- في ضوء ما اظهرته النتائج اتضح أن هنالك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين عناصر استراتيجية فرق العمل والأداء التشغيلي؛
- تشير النتائج الى وجود تأثيرات معنوية ذات دلالة معنوية لاستراتيجية فرق العمل في الاداء التشغيلي بشكل عام وعلى مستوى العناصر الفرعية، وثبتت قوة العلاقة والتأثير؛
- المتفاوت بين المتغيرات التي اعتمدت في بناء مخطط الدراسة، وبهذا أسفرت النتائج على قبول المخطط قبولاً وينسب متفاوتة، مما يعطي مؤشراً على إمكانية اعتماده؛

¹ عجيلية إسحاق، دور فرق العمل في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر تخصص إدارة الاعمال الاستراتيجية، جامعة غرداية 2016

- تحقق وجود تأثير معنوي لكل عنصر من عناصر استراتيجية فرق العمل في الأداء التشغيلي للمنظمة محل الدراسة على المستوى المنفرد للعناصر، وهذا يشير الى ان هنالك حافز لدى العاملين للمشاركة ضمن العمل الفرقي وتحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة عالية؛
- تبين ان الشركة استطاعت ان تتبنى استراتيجية فرق العمل بشكل جزئي عند مستوى العناصر مجتمعة فظهر عدم تأثير عنصري (انواع الفريق وفاعلية الفريق) وهذا يشير الى ضعف هذين العنصرين او عدم تمكن الشركة من تبنيهما في حالة العمل الكلي؛
- كان تأثير قيادة فرق العمل هو الأعلى تأثيراً بين المتغيرات في تحسين الاداء التشغيلي وهذا يشير الى ان العاملين يمتحنون موضوع القيادة اهمية كبيرة، وأنها تساعد اعضاء فريق العمل من تطوير أدائهم في العمل مستقبلاً.¹

دراسة: رحيل بن جدو 2019

بعنوان: دور فرق العمل في تنمية الابداع الاداري دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز غرداية.

حاولت هذه الدراسة تسليط الضوء على مدى فاعلية فرق العمل بالمنظمة محل الدراسة والدور الكبير الذي تلعبه في التحسين من مستويات الابداع داخلها وذلك سعياً لإيجاد إيجابيات عن التساؤلات التي كانت محور هذه الدراسة والمتمثلة في معرفة طبيعة العلاقة ودرجة التأثير لفرق العمل على تنمية الابداع الإداري بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" غرداية، وتم إظهار مخرجات أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان لعينة مكونة من 50 فرد وهذا بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وبرنامج Excel وقمنا باستخدام معامل الارتباط للتحقق من وجود العلاقة بين المتغيرين ، كما انه تم التطرق إلى دراسة الفروق باستخدام اختبارات للفروق في المتوسطات للعينيتين المستقلتين وكذا الاختبار الاحصائي لمعرفة أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على متغيرات الدراسة.

نتائج الدراسة:

- هناك مستوى مرتفع لأداء فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.9625)؛
- توصل تحليل الدراسة إلى أن هناك مستوى مرتفع لتطبيق دور فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري المؤسسة محل الدراسة بمستوى مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي للإبداع الإداري ((4.2156) إذ أن القيادة كانت الأكثر إسهاماً في تشكيل هذا المتغير وبمستوى مرتفع إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.9292)، ثم تليها البيئة الاجتماعية والتنظيمية بمتوسط حسابي متساوي قدر ب (3.9167)؛
- وجود تأثير وعلاقة بين فرق العمل والابداع الاداري قدر ب (0,479) مما يعني كل ما اهتمت المؤسسة بتكوين فرق العمل كلما ارتفعت نسبة الإبداع الإداري؛
- وجود علاقة إيجابية متوسطة وتأثير إيجابي حقيقي بين محور القيادة والإبداع الإداري قدرت ب (0.513) مما يعني كلما توفر العامل القيادي في فرق العمل كلما ارتفعت نسبة الإبداع الإداري،
- لا توجد علاقة وتأثير للبيئة الاجتماعية والتنظيمية على الإبداع الإداري حيث قدرت قيمتها على الترتيب (0.182)، (0.360)؛
- العمر هو المتغير الشخصي الوحيد الذي له تأثير موجب ومعنوي على الإبداع الإداري.²

¹ حامد كريم الحدراوي وآخرون، دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الاداء التشغيلي للمنظمات الانتاجية، مجلة كلية التربية للنبات للعلوم الانسانية، العدد 21، جامعة الكوفة، 2017

² رحيل بن جدو، دور فرق العمل في تنمية الابداع الاداري، مذكرة ماستر، جامعة غرداية، 2019

دراسة: بشي السيدة، بن ناصر اميرة 2020

بعنوان: أثر القيم الشخصية على العمل الجماعي دراسة حالة مستشفى الطب والعيون ورقلة.

هدفت الدراسة التي قمنا بها إلى التعرف على أثر رأس المال النفسي الايجابي في الالتزام التنظيمي بينك الجزائر الخارجي بورقلة، حيث سعينا إلى قياس مستوى رأس المال النفسي الايجابي لدى الموظفين بمختلف مستوياتهم الادارية، وكذلك قياس مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، إضافة على دراسة أثر الفروق الفردية على الالتزام التنظيمي، وقد جمعت البيانات اللازمة بالاستعانة بالمقابلات الشخصية مع إطارات و موظفي بنك الجزائر الخارجي، وكذلك اعتمدنا على أداة الاستبيان، حيث كانت مكونة من (35 فقرة) موزعة على 500 موظف، وقد تم استرجاع 30 استبانة منها صالحة للتحليل و الدراسة الاحصائية و قد قدرت نسبة الاستجابة بـ 60% وقد توصلنا إلى نتائج مفادها أن لدى موظفي بنك الجزائر الخارجي مستوى من رأس المال النفسي الإيجابي عالي وكبير، وكذا لديهم مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي.

نتائج الدراسة:

- اعتمدت المعايير الشخصية والتنظيمية والدينية للقيم في تعزيز وزيادة أداء العاملين؛
- تركز المؤسسة الاستشفائية طب العيون بورقلة على المعايير الشخصية والتنظيمية والدينية لإحداث المزيد من التغيرات الإيجابية والمرغوبة في أداء العاملين؛
- العلاقة الارتباطية بين القيم الشخصية كمتغير مستقل والعمل الجماعي كمتغير تابع علاقة طردية قوية اهتمام المؤسسة بالقيم الشخصية؛
- لا توجد فروقات بين إجابات الباحثين فيما يتعلق بالجنس، ديمومة الوظيفة، العمر، المؤهل الوظيفي، الخبرة الوظيفة، الحالة الاجتماعية؛
- تتجسد القيم بمجموعة من المعايير هي الشخصية، التنظيمية، الدينية؛
- العاملون في العمل الجماعي أكثر اسهاما في اتخاذ القرارات المهمة في المؤسسة الاستشفائية كما تتلاءم الأهداف الفرعية لأعضاء الجماعة مع الهدف العام للعمل الجماعي.¹

دراسة: سلمى معمري 2020

بعنوان: أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين دراسة ميدانية لشركة مطاحن الواحات بتقوت

تهدف الدراسة إلى الكشف عن أثر نمط القيادة التحويلية على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الواحات بتقوت، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة التطبيقية على الإستبيان كأداة لجمع البيانات، والذي طبق على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت 50 عامل، وقد تم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج SPSS باستخدام مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن مستوى القيادة التحويلية لدى الرؤساء في مؤسسة مطاحن الواحات -تقوت- مرتفع، كذلك مستوى أداء العاملين مرتفع، وأظهرت النتائج كذلك أن القيادة التحويلية لا تساهم في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وكذا أكدت عدم وجود اختلافات في إجابات أفراد العينة للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي)، باستثناء متغير الخبرة فهناك فروقات.

¹ بشي السيدة، بن ناصر أميرة، أثر القيم الشخصية على العمل الجماعي، مذكرة ماستر تخصص ادارة اعمال، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2020

نتائج الدراسة:

- توصلت الدراسة أن رؤساء المؤسسة محل الدراسة يمارسون القيادة التحويلية بشكل مرتفع؛
- توصلت الدراسة أن أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة متواجد بدرجة مرتفعة؛
- تعتمد المؤسسة بشكل غير مباشر على الأسلوب القيادي التحويلي؛
- عدم دراية العمال الكافية بالأنماط القيادية بالمؤسسة؛
- الأداء الجيد للفرد يتميز بكفاءة وفعالية في مؤسسة مطاحن الواحات؛
- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين وعدم وجود تأثير للقيادة التحويلية على أداء العاملين.¹

دراسة: فاهد بن لوبيان صلاح الرشدي، ياسين بن عمر محمد شعبان 2021

بعنوان: دور فرق العمل في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على موظفي إمارة منطقة المدينة المنورة

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

نتائج الدراسة:

- تتوفر كوادر بشرية في الإمارة قادرة على قيادة فرق العمل بمهارة عالية؛
- يوجد تنوع في خبرات ومهارات أعضاء فرق العمل الحالية؛
- معظم العاملين بالإمارة سبق وأن شاركوا ضمن فرق العمل، وأن العاملين يتطلعون للعمل الجماعي لكي يشاركوا زملائهم ويستفيدوا من خبراتهم، وأن العاملين موافقين بشدة على العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتطوير الأداء الوظيفي؛
- أسلوب فرق العمل يقضي على العشوائية ويحسن بيئة العمل، وأن تقديم الخدمة بشكل جماعي يساعد على تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين ويطور الأفكار لتحسين الخدمات.²

دراسة: حنيني الزهراء، ابو محمد خديجة 2021

بعنوان: أثر بناء فريق عمل ناجح على اداء المؤسسة دراسة حالة مستشفى المجاهد عبد الكريم بودرغومة ادارار.

أجريت هذه الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية المجاهد عبد الكريم بودرغومة بأدرار خلال الفترة 2021/2020 وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال الجانب النظري والذي يحتوي على أهم المفاهيم المتعلقة بفريق العمل وأداء المؤسسة والجانب التطبيقي من خلال وصف عينة الدراسة، والتحليلي من خلال تحليل اهم النتائج المتحصل عليها من الاستبيان.

¹ سلمى معمري، أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين، مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال، جامعة ورقلة 2020

² فاهد بن لوبيان صلاح الرشدي، ياسين بن عمر محمد شعبان، دور فرق العمل في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2021

نتائج الدراسة:

- يساهم الفريق العمل الناجح في رفع كفاءة الاداء في المؤسسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبناء فريق عمل ناجح على اداء المؤسسة الاستشفائية عبد الكريم بودرغومة؛
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتعاون مشاركة فريق العمل على اداء المؤسسة الاستشفائية المجاهد عبد الكريم بودرغومة بأدرار؛
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لالتزام فريق العمل الناجح على اداء المؤسسة الاستشفائية المجاهد عبد الكريم بودرغومة بأدرار؛
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمخاطرة فريق العمل على اداء المؤسسة الاستشفائية المجاهد عبد الكريم بودرغومة بأدرار.¹

دراسة: بوعلي رحمة، سويلم نادية 2022

بعنوان: دور فرق العمل في تحسين اداء العاملين دراسة ميدانية بمستشفى محمد بوضياف ورقلة.

تهدف هذه الدراسة الى التعرف بشكل دقيق على فرق العمل ودورها في تحسين أداء العاملين بحيث تمت دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف ورقلة، ودراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، كما تم الاعتماد في دراسة الحالة على اداة الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات لعينة مكونة من 60 موظفا، وتمت المعالجة الاحصائية عن طريق برنامج SPSS نسخة 22 وقد تم التوصل الى أن فرق العمل تعد اسلوبا إداريا واعداد لإدارة أداء العاملين في المؤسسة العمومية كما انها تساهم في تحسين أداء العاملين من خلال تحقيق متطلبات الوظيفية، بالإضافة الى وجود مستويات متوسطة لأبعاد فوق العمل لدى العاملين نظرا لاهتمام المؤسسة محل الدراسة بهذه الأخيرة ومستويات مرتفعة في تحسين اداء العاملين العلاقة الارتباطية بين فرق العمل كمتغير مستقل وتحسين أداء العاملين كمتغير تابع كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية لدى العمال في المؤسسة محل الدراسة.

نتائج الدراسة:

- أكدت نتائج الدراسة بأن هناك مستويات متوسطة لفرق العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة؛
- هناك اهتمام بدرجة مرتفعة من قبل الباحثين حول اداء العاملين والسعي لتحسينه، ونجد ذلك من خلال اهتمامهم والتعاون الفعال فيما بينهم.
- العلاقة الارتباطية بين فرق العمل كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع هي علاقة طردية متوسطة؛
- لا توجد فروق بين إجابات الباحثين فيما يتعلق بالمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المنصب الوظيفي، الخبرة) والتي تم إثباتها.²

¹ حنيني الزهراء، ابو محمد خديجة، أثر بناء فريق عمل ناجح على اداء المؤسسة، مذكرة ماستر تخصص ادارة اعمال، جامعة احمد دراية، أدرار، 2021

² بوعلي رحمة، سويلم نادية، دور فرق العمل في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة ورقلة 2022

المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية

دراسة: ب. بالوهوبيك وآخرون 2001 "B. Balohopak et al" بريطانيا.

بعنوان: التطبيق الناجح لفرق العمل المتميزة الأداء.

"Successful application of distinguished work teams"

تؤكد هذه الدراسة أن الإثباتات التي قدمتها مجموعة واسعة من الأبحاث عن العمل ضمن فرق مؤثرة، ففرق العمل قادرة على تحقيق أداء مدهش، أنها تشكل الوحدة الأساسية للأداء بالنسبة للعدد المتزايد من المؤسسات، مع ذلك تبقى فرق العمل المتميزة الأداء نادرة، وتقدم الدراسة كذلك نتائج الأبحاث الجماعية التي هدفت إلى تحديد العوامل التي تؤثر في التطبيق الناجح لفرق العمل المتميزة الأداء، لقد اشتقت هذه العوامل من الأدبيات التي تناولت كلا من عمل الفريق وإدارة الجودة الشاملة فضلا عن مراجعة أدبيات الدراسات الميدانية، أدى هذا البحث إلى بلورة نموذج للتطبيق الناجح لفرق العمل المتميزة الأداء الذي اختبر تطبيقه في إحدى المؤسسات ضمن دراسة ميدانية، وأكثر من ذلك استعملت النتائج من أجل تطوير برنامج تطبيق يهدف إلى تجديد نشاط أداء الفرق في منشآت المملكة المتحدة الصغيرة والمتوسطة الحجم.

نتائج الدراسة:

- في ظل تخفيض هوامش الربح والطلبات المتزايدة من العملاء لتقديم كميات صغيرة ولكن بسرعة أكبر، برزت الحاجة إلى أن تتغير مؤسسة لينكس، إلا أن الحاجة إلى أن يتغير الأفراد لم تكن أساسا، بل بدا واضحا من خلال نشاطات الفريق أن العمل ضمن فريق لم يكن سلوك أو الممارسة الاعتيادية في المؤسسة ويتضمن فريق الإدارة الذي تشكل حديثا ثلاثة أعضاء جدد نسبيا وكان لديهم أفكار قليلة جدا، أو لم تكن لديهم أفكار مطلقا عن العمل في المؤسسة، وحددوا بعد ذلك عدة فرص للتحسين والتغيير تبين أن الأفكار التي يولدها الأفراد في الفريق ويطبقها الفريق ككل، تحقق نجاحا أكبر عندما يكون الفريق كله قد شارك بالفكرة ولوحظ كذلك أن الأفكار لم تكن تطبق دائما بنجاح عندما يرفع ضدها الأفراد أصوات الاعتراض، وتبين أنها أقل نجاحا عندما لا تكن هناك حاجة أي عضو من الفريق للابتكار، لكنها كانت تبدو واضحة جدا في ما بعد؛

- التطبيق الناجح لفرق العمل المتميزة الأداء تظهر تبادل للمعرفة والمعلومات والمهارات بين أعضائه ولوحظ على الفور أنه على الرغم من أن المهارات الفنية للفريق كانت متطابقة للغاية إلا أنها اختلفت كثيرا، علما بأنهم جميعا مهندسون ماهرون يتمتعون بمهارات إدارية وشخصية واجتماعية.¹

دراسة: هودرسون مولوتو مايبلا 2006 "Hudson Moloto Maila" بجنوب إفريقيا

بعنوان: إدارة الأداء وتقديم الخدمات في إدارة شؤون المياه والغابات (D W A F).

Performance Management and Service Delivery in the department of water affairs and forestry (D W A F)

هدفت الدراسة إلى تحقيق إدارة الأداء التي تركز على الأداء الفردي والتنظيمي وضرورة تقديم الخدمات وكان التركيز على تقديم الخدمات داخل إدارة شؤون المياه والغابات وكانت الدراسة عبارة على اطروحة مقدمة كجزء لاستفتاء شروط شهادة

¹ B. Balohopak et al, Successful application of distinguished work teams, United Kingdom, 2001

الماجستير تخصص تكنولوجيا الإدارة العامة بجامعة جنوب إفريقيا، كما أوصت الباحثة بضرورة أن تقوم المنظمات بوضع مؤشرات أداء واضحة يجري استكمالها بانتظام وفقا لاستقصائيات رضا العملاء في مجالات التحسين الاستراتيجي سنويا.

نتائج الدراسة:

- وجود إدارة الأداء وغيرها من النظم الداعمة لا يضمن التحسين التلقائي في تقديم الخدمات؛
- أداء الخدمات يتأثر بعدة عوامل وبالتالي من الضروري تحليل الاداء إلى مصفوفة مميزة توضح مجالات الأداء.¹

دراسة: بابايي غانا "bababe, Gana" 2011 بنيجيريا

بعنوان: أثر التحفيز على أداء العاملين دراسة حالة شركة ميدد جوري لطحن الدقيق

"The effect of motivation on employee performance"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الآثار المترتبة على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في ولاية بورنو بنيجيريا إذا ما تم تحفيزهم، ولتحقيق أغراض الدراسة بذل الباحثان جهدا في تقييم العاملين الحاليين في شركة ميدد جوري لطحن الدقيق، بغية دراسة أثر التحفيز على أدائهم تكونت عينة الدراسة من 60 عاملا.

نتائج الدراسة:

- معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العمال، بل انها لم تكن كما ذات صلة باحتياجاتهم؛
- اشارت النتائج إلى أنه لو تم تعديل الحوافز بحيث تلي احتياجات العاملين سيزيد ذلك من فعالية العاملين.

دراسة: جوني تشين، وآخرون "Johnny chin et al" 2013 بماليزيا

بعنوان: فرق العمل وعامل النجاح في ادارة المعرفة

Work teams and the success factor in knowledge management

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة عوامل النجاح والتأثير الإيجابي لإدارة المعرفة وتنفيذها في مؤسسات التعليم العالي، في قسم الهندسة الميكانيكية كلية التكنولوجيا عبد الرحمان CRAT بماليزيا حيث بدأت الدراسة من مراجعة الأدبيات لتحديد أهمية العامل الناجح لتنفيذ إدارة المعرفة وهي فرق العمل في التعليم العالي، ثم تطبيق إدارة المعرفة في الكلية ونجاح التطبيق.

نتائج الدراسة:

- كشفت النتائج أن هناك إيجابية لتأثير فرق العمل مع الأثر الإيجابي لها؛
- أهم توصيه في هذه الدراسة تمثلت في النداء إلى إجراء العديد من البحوث التجريبية في هذه الدراسة.

دراسة: إدواردو دافيل وآخرون "Eduardo DAVEL et al" 2014 بكندا

بعنوان: التقسيم الجديد للمسؤوليات داخل منظمة فرق العمل في كيبك.

"the new division of responsibilities within the task force organization"

¹ Hudson Moloto Maila, Performance Management and Service Delivery in the department of water affaires and forestry (D W A F), South Africa, 2006.

هدفت هذه الدراسة إلى تبين أن العديد من الشركات في كيبك تهدف إلى التغيير والارتقاء في تنظيم العمل من خلال إنشاء فرق العمل من الموظفين لفحص مصادر جديدة لتحسين الربحية والإنتاجية ومرونة عملية الإنتاج وهذا التغيير له تأثير كبير على طبيعة العمل والعملية ويجعل العمل وفقا لتوجيهات من قبل الفريق والمشاركة في توزيع جديد لمسؤوليات العمل، وسعى الباحثون على أساس ثلاث دراسات لحالة الشركات في كيبك، إلى تقديم اقتراح بأن العلاقات الاجتماعية وعملية المساءلة داخل فرق يبدو أنها تتأثر بمجموعة متنوعة من العوامل مثل المهارة، ونوعية العلاقات في مكان الاعتماد المتبادل بين الأشخاص، بالتناوب بين الفرق، وملاحظات العملاء والدعم من الإدارة وأيضا تركز بحثهم على الإجراءات المنطقية التي تطور عملية المساءلة داخل الفرق وقد تم التوصل إلى أن هذه العملية أكثر أهمية من نقل المسؤولية، وأيضا في هذه الدراسة تبين أن العمل الجماعي يستخدم الآليات الأساسية للمساءلة داخل الفرق.

نتائج الدراسة:

- في دراسة حالة الشركة B أن مهارة الترابط داخل وبين الفرق هي التي تجعل من الممكن وضوح الإجراءات ويمكن أعضاء الفرق من التدخل والمساعدة وأيضا تحسن التواصل بينهم؛
- في دراسة حالة الشركة A أن هناك إمكانية لتدخل العملاء مباشرة مع أعضاء الفرق وذلك من خلال الدعم المستمر من قبل الإدارة ويعتبر أسلوب ايجابي للاتصال وأيضا يحفز على جعل الأعضاء أكثر كفاءة وهذا يجعل الحصول على المعلومات ذات الصلة واضحا؛
- في دراسة حالة الشركة C أن هيكل الفرق أفادت من فتح قنوات اتصال في مجال إدارة المناقشات، حيث يمكن إرسال وحل المشكلات لدى الموظفين التنفيذيين وأيضا يلعب دور الاستشارات؛
- إن تبادل المعلومات الضرورية والعلاقات الشخصية بين أعضاء الفريق الواحد والكفاءة التي يتمتع بها أعضاؤه تجعل الفريق يعمل بوضوح وتعزز عملية اتخاذ القرارات الخاصة بهم وتوفر الدعم المستمر للإدارة.

المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الفرع الأول: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الجدول (1-4): أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
دراسة عليان علي، رحمة عليان	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وعلى الاستبيان لجمع البيانات وعلى برنامج spss كأداة لتحليل المعلومات لكل من الدراسة السابقة والدراسة الحالية كما تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في متغير الدراسة أداء العاملين	إختلاف في الاطار الزمني والمكاني حيث أنجزت الدراسة في سنة 2014 بولاية الخرطوم على عينة من قطاع الخدمات السوداني وتم الاعتماد على الملاحظة والمقالات لجمع البيانات وتناولت الدراسة السابقة متغير العمل الجماعي كمتغير مستقل
دراسة بلال زياني	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وعلى برنامج spss كأداة لتحليل المعلومات في كل من الدراستين الحالية والسابقة كما تناولت الدراستين موضوع فرق العمل كمتغير مستقل	أنجزت الدراسة بولاية بسكرة سنة 2014 على عينة من المؤسسة الاستشفائية الدكتور سعدان وتم الاعتماد على الاستمارة لجمع المعلومات كما تناولت الدراسة موضوع إدارة المعلومات كمتغير تابع
دراسة عذجية إسحاق	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وعلى الاستبيان لجمع البيانات وعلى برنامج spss كأداة لتحليل المعلومات في كل من الدراستين كما تناولت الدراستين موضوع دور فرق العمل كمتغير مستقل	أنجزت الدراسة بولاية غرداية سنة 2016 على عينة من شركة مديرية توزيع الكهرباء والغاز وتناولت الدراسة موضوع أداء المؤسسة كمتغير تابع
دراسة حامد كريم الحدراوي وآخرون	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وعلى برنامج spss كأداة لتحليل المعلومات و أبرزت كل من الدراستين دور فرق العمل	أنجزت الدراسة بالكوفة بالعراق سنة 2017 على عينة من مصنع الاسمنت القديم واعتمدت على النمذجة الهيكلية والمنهج التجريبي التطبيقي
دراسة رحيل بن جدو	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان لجمع المعلومات وعلى برنامج spss كأداة لتحليل المعلومات لكل من الدراسة السابقة والدراسة الحالية كما تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في متغير الدراسة فرق العمل كمتغير مستقل	أنجزت الدراسة بولاية غرداية سنة 2019 على عينة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز وتناولت الدراسة موضوع الابداع الإداري كمتغير تابع
دراسة بشي السيدة، بن ناصر أميرة	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان لجمع المعلومات وعلى برنامج spss كأداة لتحليل المعلومات لكل من الدراسة السابقة والدراسة الحالية	أنجزت الدراسة بولاية ورقلة سنة 2020 على عينة من مستشفى طب العيون وتناولت موضوع القيم الشخصية كمتغير مستقل والعمل الجماعي كمتغير تابع

الفصل الأول: الدراسة النظرية والتطبيقية لفرق العمل وأداء العاملين

دراسة سلمى معمري	أنجزت الدراسة بولاية تقرت وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان لجمع المعلومات وعلى برنامج SPSS كأداة لتحليل المعلومات لكل من الدراسة السابقة والدراسة الحالية وتناولت الدراسة موضوع أداء العاملين كمتغير تابع	أنجزت الدراسة سنة 2020 على عينة من مؤسسة مطاحن الواحات مجمع أقروديف وتناولت الدراسة موضوع القيادة التحويلية متغير مستقل
دراسة فاهد بن لويبان صلاح الرشددي، ياسين بن عمر محمد شعبان	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وعلى برنامج SPSS كأداة لتحليل المعلومات لكل من الدراسة السابقة والدراسة الحالية وتناولت الدراسة فرق العمل وأداء العاملين كمتغيرين مستقل وتابع على الترتيب	أنجزت الدراسة في منطقة المدينة المنورة سنة 2021 على عينة من إمارة المدينة المنورة
دراسة حنيني الزهراء، أبو محمد خديجة	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان لجمع المعلومات وعلى برنامج SPSS كأداة لتحليل المعلومات لكل من الدراسة السابقة والدراسة الحالية وتناولت الدراسة موضوع فرق العمل كمتغير مستقل	أنجزت الدراسة بولاية أدرار سنة 2021 على عينة من المؤسسة الاستشفائية عبد الكريم بودرغومة وتناولت موضوع أداء المؤسسة كمتغير تابع
دراسة بوعلي رحمة، سويلم نادية	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان لجمع المعلومات وعلى برنامج SPSS كأداة لتحليل المعلومات لكل من الدراسة السابقة والدراسة الحالية وتناولت الدراسة موضوع فرق العمل وأداء العاملين كمتغيرين مستقل وتابع على الترتيب	أنجزت الدراسة بولاية ورقلة سنة 2022 على عينة من مستشفى محمد بوضياف بورقلة
دراسة ب. بالهوبيك وآخرون	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتناولت الدراسة موضوع فرق العمل ودوره وأهميته وتأثير فرق العمل على الأداء	أنجزت الدراسة في المملكة المتحدة سنة 2001 على مجموعة من المنشآت الصغرى والمتوسطة الحجم
دراسة هودرسون مولوتو مايلا	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتناولت الدراسة موضوع الأداء الفردي والجماعي	أنجزت الدراسة بجنوب أفريقيا سنة 2006 على عينة من إدارة شؤون المياه والغابات وهي أطروحة مقدمة كجزء لاستفتاء شهادة الماجستير
دراسة باباي غانا	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان لجمع المعلومات وعلى برنامج SPSS كأداة لتحليل المعلومات وتناولت الدراسة موضوع أداء العاملين كمتغير تابع	أنجزت الدراسة بنيجيريا بولاية بورنو سنة 2011 على عينة من شركة ميدد جوري لطحن الدقيق وتناولت الدراسة موضوع التحفيز كمتغير مستقل
دراسة جوني تشين وآخرون	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتناولت الدراسة موضوع فرق العمل كمتغير مستقل	أنجزت الدراسة بماليزيا سنة 2013 في مؤسسة التعليم العالي قسم الهندسة الميكانيكية وتناولت موضوع عامل النجاح في إدارة المعركة

إدواردو دافيل وآخرون	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتناولت الدراسة موضوع فرق العمل لأن الدراسة تمت في منظمة فرق عمل	أنجحت الدراسة بكيبيك بكندا سنة 2014 وتمت الدراسة على 3 شركات بكيبيك وتناولت موضوع تقسيم المسؤوليات
----------------------	---	--

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الدراسات السابقة

الفرع الثاني: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

تعميقا على الدراسات التي استعرضناها والتي لها علاقة مباشرة بمتغيرات دراستنا الحالية يتضح أن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الاهداف التي سعت إلى تحقيقها، وإختلاف البيئات التي تمت فيها، فمن هذه الدراسات من تناولت موضوع فرق العمل ودورها وأثرها ومنها من تناولت موضوع الأداء الوظيفي للعامل او للعاملين. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الجانب النظري من خلال إعطاء خلفية عن الموضوع وساهمت في توضيح أبعاد الإشكالية ودراسة الفرضيات وتوجيه دراستنا في مسار البحث العلمي والتعرف على العلاقة بين فرق العمل وأداء العاملين، واتفقت دراستنا الحالية مع كثير من الدراسات السابقة في بعض أهدافها اختلفت مع بعضها الاخر.

ويمكننا تلخيص الاستفادة دراستنا الحالية من الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- كتابة الجزء النظري فيما يتعلق بموضوعات الدراسة الحالية حيث تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة أساسية في اعداد الدراسة الحالية؛
- الاستفادة من بعض الدراسات السابقة فيما يتعلق بكتابة وإعداد فقرات الاستبانة؛
- الاستفادة من توصيات واقتراحات الدراسات السابقة؛
- ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة على الموضوع؛
- الاستفادة من المراجع الهامة والخاصة بالدراسات السابقة مما يوفر الوقت والجهد.

خلاصة الفصل الاول:

توصلنا من خلال هذا الفصل إلى أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال المبحث الأول الذي يتناول الإطار المفاهيمي لفرق العمل وأنواعه، خصائصه ومراحله ومن ثم الإطار المفاهيمي لأداء العاملين، أبعاده، محدداته وخطوات تحسينه.

واتضح لنا أن تحسين أداء العاملين هو أمر هام في تسيير الموارد البشرية لمواكبة التطور الحاصل في المنظمات ويعد مفهوم فرق العمل أيضا من المفاهيم التي تحظى باهتمام كبير لدى الباحثين لما له من أهمية ودور في تحقيق أهداف المنظمة وبكفاءة أفضل. وستتناول في الفصل الموالي "الدراسة الميدانية" والتي كانت على مستوى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة "سونلغاز"، لدراسة ما إذا كان هناك تأثير لتكوين فرق العمل تحسين أداء العاملين وزيادة كفاءتهم وفعاليتهم في هذه المؤسسة.

الفصل الثاني
الدراسة الميدانية لفرق العمل وأداء
العاملين

تمهيد:

بعد أن تطرقنا لمختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بفريق العمل بصفة عامة، وأثرها على الأداء الوظيفي بصفة خاصة، ولغرض تقديم الإضافة المرجوة، وتحويل المعرفة النظرية إلى معرفة تطبيقية، ومن أجل إعطاء الإشكالية المطروحة بعداً أعمق، فإننا سنحاول في هذا الفصل الانتقال بالبحث العلمي من الجانب النظري إلى الجانب الميداني، من خلال المعارف النظرية والتطبيقية بالمؤسسة الاقتصادية، والوقوف على واقع المؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر في مجال الكهرباء والغاز، والطاقات المتجددة، وإيماننا منا بالدور الكبير الذي تقوم به هذه المؤسسة، ومساهمتها، تم اختيارها كعينة لدراستنا.

سوف نتناول هذا الفصل عرضاً للبيانات التي تم الحصول عليها بواسطة الاستبانة الخاصة بالدراسة، حيث احتوت على مجموعة من الأسئلة، الغرض منها قياس أثر فرق العمل على تحسين أداء العاملين بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة، وقد تم تحديد الأسلوب الإحصائي للتحقق من وجود هذا الأثر، من خلال الدراسة الإحصائية لما يلي:

- فحص صدق المحكمين وصدق المحتوى وثبات بنود وفقرات الاستبانة؛
- تحليل البيانات الخاصة بالسّمات الشخصية لعينة الدراسة؛
- تحليل المحاور الرئيسية التي تضمنتها الاستبانة؛
- اختبار فرضيات الدراسة.

وبين يدي ذلك قمنا بتقسيم الفصل حسب طريقة إمراد (IMRAD) إلى مبحثين:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.

سنناول في هذا المبحث الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، حيث يتضمن التعريف بعينة الدراسة، الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: الطريقة المستعملة في الدراسة الميدانية

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على كل من منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، وفي الأخير خصائص عينة الدراسة، بغية التعرف على أثر فرق العمل على أداء العاملين في شركة الكهرباء والغاز محل الدراسة من خلال الاعتماد على البيانات والمعلومات اللازمة بعد جمعها وتحليلها.

الفرع الأول: منهج الدراسة

لتحقيق الأهداف المرجوة في بحثنا، سنعمد على كل من المناهج التالية:

أ) **المنهج الوصفي التحليلي:** والذي تم من خلاله جمع المعلومات والبيانات عن العينة محل الدراسة، ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها؛

ب. **المنهج الإحصائي:** يمكننا بواسطته استعمال الأدوات والأساليب الإحصائية في تحليل النتائج لاختبار صحة الفرضيات المطروحة، لتقييم الأثر المترتب على أداء العاملين في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة بولاية تونقة، من خلال عينة من عمال وموظفي الشركة محل الدراسة، باستخدام معلومات تم الحصول عليها عن طريق تصميم الاستبانة والتي تم توزيعها على عينة من عمال وموظفي الشركة آنفة الذكر.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة:

قبل التطرق إلى مجتمع الدراسة نحاول تقديم المؤسسة:

أولاً: لمحة على المؤسسة محل الدراسة:

1- تعريف المؤسسة:

الشركة الوطنية للكهرباء والغاز والطاقات متجددة [SKTM] هي مؤسسة ذات طابع صناعي واقتصادي، تعمل على إنتاج الكهرباء باستخدام الطاقة الشمسية [الألواح الشمسية]، وكذلك إنتاج الكهرباء عن طريق الغاز وعن طريق محركات الديزل {المازوت - gazoil}.

تأسست الشركة في أفريل 2013 ومقر المديرية العامة للشركة يتواجد بمدينة غرداية وفي 2022/06/01 تم تغيير اسم الشركة من: شركة الكهرباء والطاقات المتجددة إلى الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-الطاقات المتجددة وهذا في إطار السياسة الاقتصادية وترشيد النفقات.

2- تعريف الموقع:

تقع المؤسسة في حي عين الصحراء بتقרת الطريق الوطني رقم [03] يحدها:

شمالاً: فندق التجاني؛

جنوباً: مركز البحث والتطوير العلمي؛

شرقاً: [سكن البناء الذاتي]؛

غرباً: الطريق الوطني الثالث.

3- أهداف المؤسسة محل الدراسة

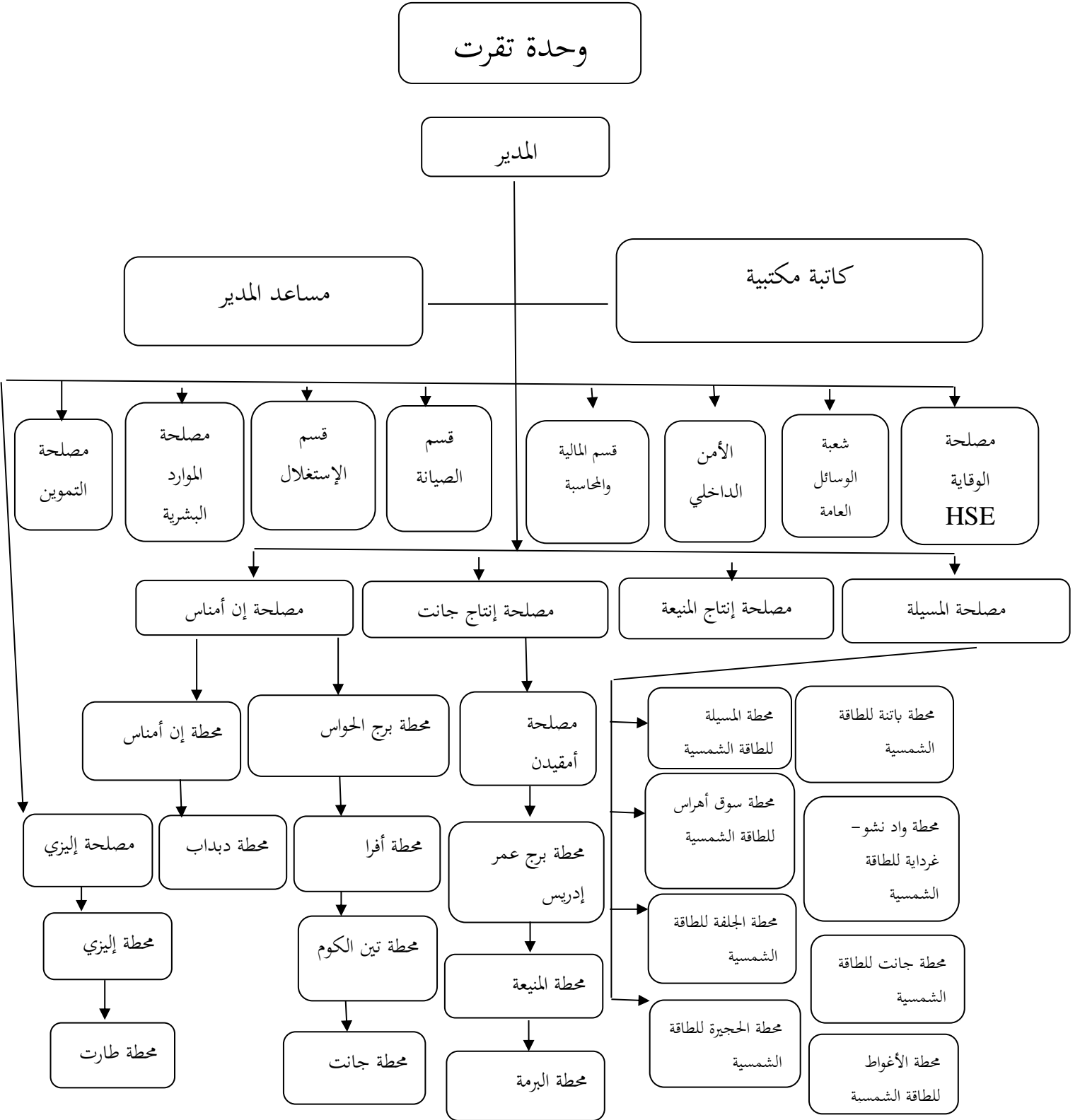
وتتمثل فيما يلي:

- خدمة الاقتصاد الوطني وتنفيذ سياسات الحكومة في مجال الطاقة الكهربائية؛
- توفير الطاقة الكهربائية من مصادرها المختلفة وتزويدها لشبكات التوزيع والمستهلكين الكبار بأعلى درجة من الاستمرارية والاقتصاد؛
- التحسين لأداء الشركة وفق لمعايير ومقاييس الأداء الدولية والفنية والمالية والإدارية؛
- الاستمرارية في رفع كفاءة العاملين وتطور كفاءاتهم وقدراتهم؛
- الاستثمار البنية التحتية لشركة وخدماتها وقدرتها محلياً وإقليمياً؛
- نقل التكنولوجيا الداعمة لتحسين أداء النظام الكهربائي للمحافظة على الاعتمادية والاستمرارية؛
- المحافظة على متطلبات السلامة العامة؛
- تحقيق عائد مالي كبير للشركة؛
- توسيع نقاط إنتاج الطاقات المتجددة [الطاقة الشمسية]؛
- القضاء على الانقطاعات المتكررة لطاقة الكهربائية.

4- عرض وشرح الهيكل التنظيمي

أ) عرض الهيكل التنظيمي:

الشكل (2-1): الهيكل التنظيمي لشركة كهرباء والغاز، الطاقات المتجددة وحدة تقرت



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على وثائق المؤسسة

ب) شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

- المدير: هو المسؤول عن النظام الداخلي للمؤسسة وكذا إعطاء الأوامر والنواهي وأيضا هو المسؤول على إصدار القرارات للموظفين؛
- الكاتبة المكتبية: وهي التي تقوم باستقبال المكالمات الهاتفية، إضافة إلى تسجيل كل من البريد الوارد والصادر، استقبال الفاكس، تصنيف، ترتيب وتنظيم الوثائق، استقبال الزوار وترتيب المواعيد الخاصة بالمدير؛
- مساعد التسيير: من مهامه التنسيق بين لأقسام والمصالح وكذا تنظيم مواعيد الاجتماعات؛
- شعبة الوسائل العامة: تقوم المصلحة بالاهتمام بالشؤون العامة والخاصة للمؤسسة وكذا توفير النقل والإيواء للعمال أثناء القيام بمهامهم أو أثناء التكوين وغيرها؛
- قسم المالية والمحاسبة: يكلف هذا القسم بتسوية الفواتير المالية واستغلال رؤوس الأموال أحسن استغلال، لدى يعتبر هذا القسم من أهم وأبرز الأقسام؛
- مصلحة الموارد البشرية: تقوم هاته المصلحة بتسيير شؤون العمال ومتابعة حركاتهم أثناء مساهمهم المهني وإعداد أجور العمال، تكوين العمال والتوظيف؛
- مصلحة الوقاية والأمن: توفر الأمن والسلامة للعمال، والقيام بتسيير العمال، وتستطيع التدخل في حالة حدوث حريق وذلك بتقديم الإسعافات الأولية وإحصاء حوادث العمل وكذا إنجاز مخططات الوقاية؛
- الأمن الداخلي للمؤسسة: المكلف بالسهر على أمن المؤسسة وعمالها؛
- قسم الصيانة: من مهام هذا القسم متابعة وصيانة المحركات لكل محطات الإنتاج، كما يقوم بالتدخل حسب التخصص؛
- مصلحة التموين: تقوم هاته المصلحة بتأمين عملية التموين للمؤسسة بشراء جميع الاحتياجات الخاصة لكل قسم أو مصلحة أو محطة.... إلخ؛
- قسم الاستغلال: بتوفير يكلف هذا القسم بتوفير المادة الأولية لمحطات الإنتاج ومتابعة الكمية المنتجة والمباعة ومراقبة وضعية المولدات؛
- مصالح ومحطات الإنتاج:
- مصلحة المسيلة: وهي مصلحة تشرف على تسيير محطات إنتاج الكهرباء بالطاقة الشمسية وعدد المحطات التابعة لها هي ثمان محطات [لاحظ المخطط]؛
- مصلحة جانت: كذلك هي تشرف على تسيير محطات الإنتاج للكهرباء وعدد المحطات التابعة لها هي أربع محطات [لاحظ المخطط]؛
- مصلحة المنبوعة: نفس المهمة وعدد المحطات التابعة لها 4 [لاحظ المخطط]؛
- مصلحة إليزي: نفس المهمة وعدد المحطات التابعة لها اثنان [لاحظ المخطط]؛
- مصلحة عين أمناس: نفس المهمة وعدد المحطات التابعة لها اثنان [لاحظ المخطط].

5- حركة عمال المؤسسة

الجدول (1-2): يمثل القيادة الخاصة بحركة العمال في SKTM

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لفرق العمل وأداء العاملين

الفارق بين العمال	عدد العمال لشهر مارس سنة 2022	عدد العمال لشهر مارس سنة 2021	البيان
18	187	169	الإطارات (C)
-9	269	278	عون تأهيل (H-M)
9	135	126	عون تأهيل (P-M)
23	147	124	عون تنفيذ (EXC)
41	738	697	مجموع العمال الدائمين (CDI)
0	0	0	الإطارات (C)
0	0	0	عون تأهيل (H-M)
0	0	0	عون تأهيل (P-M)
0	62	62	عون تنفيذ (EXC)
0	62	62	مجموع العمال المؤقتين (CDD)
41	800	759	مجموع العمال المؤقتين والدائمين (CDD+CDI)

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على وثائق المؤسسة

هذا الجدول يبين حصيلة التغيرات الناتجة عن حركة دخول وخروج العمال في حالة التقاعد أو الاستقالة أو التسريح ..إلخ، تقوم مصلحة تسيير الموارد البشرية بإعداد لوحة قيادة لكل ثلاثي، تقوم على أساسها متابعة حركة دخول وخروج العمال في المؤسسة ومقارنتها مع نفس الشهر من السنة السابقة لمعرفة احتياجاتها ومصاريف العمال والمصلحة التي فيها نقصان أو زيادة في عدد العمال للمساعدة في إتخاذ القرارات اللازمة لذلك، ويبين كذلك عمال المؤسسة من مختلف الأصناف من إطارات، عمال مؤهلون، عمال تنفيذيين سواء كانوا عمال دائمين أو مؤقتين.

تحليل حركة العمال:

- بالنسبة للعمال الدائمين: CDI

الإطارات: نلاحظ أن هناك زيادة في عمال الإطارات من شهر مارس 2021 إلى شهر مارس 2022 ويعود سبب ذلك إلى الوضع الصحي (الوباء كوفيد 19)؛

عون تأهيل HM: حيث هناك انخفاض في 09 عون تأهيل (HM) من مارس 2021 إلى مارس 2022 وهذا راجع إلى التقاعد؛
 عون تأهيل (PM): نرى أن زيادة في 09 عمال عون تأهيل (PM) من مارس 2021 إلى مارس 2022 والسبب راجع إلى التوظيف؛

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لفرق العمل وأداء العاملين

عون تنفيذ (EXC): هناك زيادة في عمال التنفيذ تقدر بـ 147 نتيجة عن سياسة متابعة من طرف إدارة المؤسسة لاتخاذها إجراءات معينة حيث كان عدد العمال الدائمين في مارس 697 وأصبح 738 عامل ويعود سبب ذلك إلى أن العمال في التدريب يقدر بـ 41 عامل دائمين ناتجة عن إدارة المؤسسة لاعتمادها على سياسة الرفع من الكفاءة والخبرة المهنية.

ثانيا: عينة الدراسة

تم تطبيق الدراسة الحالية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة بولاية توفرت، حيث تم مسح شامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة التي تمكنا من الوصول إليها، وتألقت من الموظفين والعاملين بالشركة وقد بلغت العينة المسحوبة (100)، تم توزيع استمارات الاستبانة عليهم وكانت المحصلة كما يلي:

الجدول (2-2): محصلة توزيع الاستبانة في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة

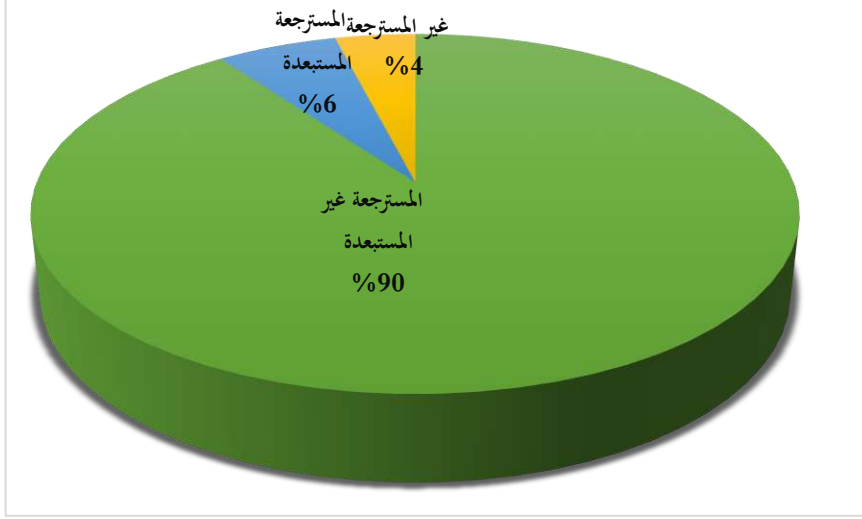
النسبة %	العدد	البيان
90%	90	الاستمارات المسترجعة غير المستبعدة
6%	6	الاستمارات المسترجعة المستبعدة
4%	4	الاستمارات غير المسترجعة
100%	100	مجموع الاستمارات الموزعة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج اكسيل 2019

التحليل

من خلال الجدول والشكل البياني: نلاحظ أن حجم العينة الإجمالي يمثل 100 استمارة تم توزيعها في المؤسسة، وكانت محصلة العينة المعتمدة في الدراسة كما هو مبين أعلاه، 90 استمارة، بنسبة استرجاع الاستبانة 90%، وهي نسبة جيدة، يمكننا الاعتماد عليها في الدراسة. أما عدد الاستمارات المسترجعة التي تم استبعادها في الدراسة فكانت 06 استمارات تمثل نسبة 6% تم استبعادها نتيجة عدم الالتزام بمنهجية الإجابة من قبل المبحوثين، وهي تشكل نسبة ضعيفة وضئيلة جدا. أما الاستمارات غير المسترجعة فعددها 04 استمارات، بمعدل 04% وهي نسبة لا تؤثر على عموم الدراسة كما هو موضح في الشكل:

الشكل بياني (2-2): يمثل محصلة توزيع الاستبانة في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة توقرت



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

وقد قمنا باستخدام أساليب إحصائية، تمثلت في الإحصاء الوصفي، وحساب المتوسطات، وكذا دراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وتحديد نوع العلاقة الارتباطية، وأثر فرق العمل على الأداء الوظيفي للعاملين، وذلك من خلال استخدامنا للبرنامج الإحصائي SPSS بنسخته 26، كما قمنا بإجراء اختبار ألفا كرونباخ للثبات من أجل التحقق من ثبات عبارات الاستبيان ومدى صدق الاستبانة وقيمنا بحساب التكرارات الإحصائية، وكذا الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة توجيه الاستبانة وفق مقياس ليكارت الثلاثي، وكانت الحصلة الإحصائية كالتالي:

ثالثاً: المقياس الاحصائي المعتمد في الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا هذه على مقياس ليكارت الثلاثي وفق الجدول أدناه:

الجدول (2-3): أوزان واتجاه ومستويات مقياس ليكارت الثلاثي

الرقم	الاتجاه	المتوسط الحسابي المرجح	المستوى
1	غير موافق	من 1 إلى 1,66	مستوى منخفض
2	محايد	من 1,67 إلى 2,33	مستوى متوسط
3	موافق	من 2,34 إلى 3	مستوى عال

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

- بناء الإستبانة:

تم تصميم الاستبانة بطريقة مبسطة وسهلة حيث احتوت على أسئلة واضحة في متناول الباحثين، وقد تضمنت هذه البنية العناصر الآتية:

مقدمة الاستبانة: وهي تعد حسب العديد من الدراسات والأبحاث ضرورية في الاستبيان، وكانت مقدمتنا عبارة عن رسالة وجهت للمؤسسات وذلك لتقديم موضوع الدراسة للمبحوثين، وتعريفهم بهدفها الأكاديمي ولتشجيعهم على المشاركة في الموضوع، لذا قمنا بتقديم الدراسة على أنها في إطار أكاديمي، وأن هدفها هو دراسة أثر فرق العمل على الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز والطاقت المتجددة ولاية توقرت كما بينا أن الإجابة لا تستغرق وقتا كبيرا، من أجل تفادي تركها جانبا بحجة طول الاستبانة.

محتوى الاستبانة: صممت الاستبانة بطريقة مبسطة واحتوت على أسئلة واضحة وسهلة قد قسمت إلى ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: بيانات تخص المستجيب على الاستبانة: وقد تضمنت البيانات الشخصية للمستجيبين:

- الجنس؛
- الشهادات العلمية؛
- الأقدمية في العمل؛
- الفئة الوظيفية الذي ينتسب فيها الموظف؛
- وقت الدوام في المؤسسة.

الجزء الثاني: دور فرق العمل في المؤسسة

وقد شمل هذا الجزء جملة من الأبعاد اعتمدها في هذه الدراسة تمثلت في: الاستراتيجية، العلاقات الإنسانية، الاتصال، الاشراف والتوجيه.

الجزء الثالث: تقييم الأداء الوظيفي

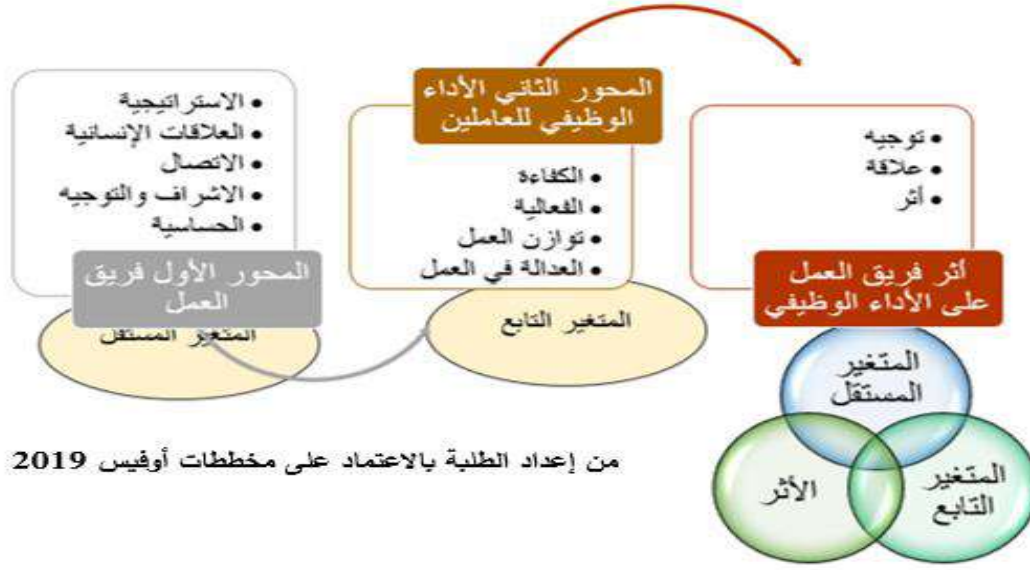
وقد شمل هذا الجزء جملة من الأبعاد اعتمدها في هذه الدراسة تمثلت في: الكفاءة، الفعالية، توازن العمل، العدالة في العمل. وأغلب الأسئلة كانت لها أجوبة محددة حيث أننا اعتمدنا الأسئلة المغلقة حسب مقياس ليكرت الثلاثي من أجل تسهيل المعالجة الإحصائية لها،

كما احتوت الاستبانة على عدد محدد من الصفحات شملت المحاور والأبعاد في عينة الدراسة وقد تضمنت أربعين (40) سؤالاً بدءاً من الأسئلة الأعم إلى الأسئلة الأكثر استراتيجية.

2- متغيرات الدراسة:

يعرض الشكل التالي النموذج المعتمد في الدراسة حيث يبين متغيرات الدراسة على مستوى الابعاد المذكورة آنفا:

الشكل (2-3): متغيرات الدراسة ودراسة العلاقة والأثر المترتب بينهما



الجدول (2-4): يمثل توزيع محاور وأبعاد الدراسة حسب المتغيرات المستقلة والتابعة

متغيرات الدراسة	المحور	البعد	عدد الفقرات في البعد	عدد الأبعاد في متغيرات محاور الدراسة
المتغير المستقل	المحور الأول فريق العمل	الاستراتيجية	5 فقرات	4 أبعاد في المتغير المستقل بـ 19 فقرة
		العلاقات الإنسانية	5 فقرات	
		الاتصال	4 فقرات	
		الإشراف والتوجيه	5 فقرات	
المتغير التابع	المحور الثاني الأداء الوظيفي	الكفاءة	5 فقرات	4 أبعاد في المتغير التابع بـ 22 فقرة
		الفعالية	5 فقرات	
		توازن العمل	5 فقرات	
		العدل في العمل	7 فقرات	

المصدر: من إعداد الطلبة

وكما مرّ بنا آنفا فقد تلخصت منهجية الدراسة حول المحاور التي تدور عليها التساؤلات المبينة على الفرضيات التي شملت موضوع الدراسة ولا بأس بالتذكير بما:
الاشكالية الفرعية:

1- ماهي المتطلبات التي تنتهجها المؤسسة محل الدراسة لتحسين الأداء الوظيفي؟

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لفرق العمل وأداء العاملين

- 2- ما المعايير التي تنتهجها المؤسسة لتقييم أداء العاملين؟
- 3- هل يتمتع فريق العمل عند تأدية وظائفهم بمستوى مرتفع من الأداء؟
- 4- هل توجد علاقة دالة إحصائية بين أساليب فريق العمل والأداء الوظيفي؟
- 5- ما مدى تأثير أسلوب فريق العمل المتبع على أداء العاملين؟

الفرضيات الفرعية:

- 1- هناك متطلبات لفرق العمل تنتهجها المؤسسة لتحسين الأداء الوظيفي لديهم منها: الاستراتيجية، العلاقات الإنسانية، الاتصال، الإشراف والتوجيه؛
- 2- تنتهج المؤسسة لتقييم الأداء الوظيفي على معايير كثيرة منها: معيار الكفاءة والفعالية، معيار توازن العمل، والعدالة في العمل؛
- 3- نتوقع مستوى عال من الأداء لدى فريق العمل عند تأدية وظائفهم بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة ولاية توفرت؛
- 4- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 < \alpha$ بين فريق العمل والأداء الوظيفي للعاملين؛
- 5- كل الأساليب المتبعة لدى فريق العمل تؤثر على أداء العاملين بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

المطلب الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة

- للإجابة على الأسئلة المطروحة، واختبار فرضيات الدراسة، قمنا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة SPSS 26¹ وذلك من خلال:
- صدق المحكمين؛
 - حساب معامل ألفا كرونباخ "coefficient alpha Cronbach's"، وذلك لقياس ثبات الأداة المستخدمة في جمع المعلومات (الاستبيان)؛
 - حساب معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجات الكلية لأبعاد الدراسة للأجل قياس الصدق الداخلي لأداة الدراسة؛
 - الإحصاء الوصفي من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، استخدام المنحنيات والرسومات البيانية؛
 - كما قمنا باستخدام اختبار (ت) T-test للعينات المستقلة، للوقوف على الفروقات الإحصائية؛
 - استخدام اختبار ولوكوسن للعينات المستقلة للدراسة الفروقات بين المتوسطات في البيانات اللامعلمية؛
 - استخدام اختبار كلومقروف سمينروف واختبار شاييرو ويلك، للتوزيع الطبيعي للبيانات؛
 - استخدام اختبار مان ويتي لدراسة الفروقات البعدية بين المتوسطات؛
 - استخدام اختبار كوركسال للدراسة الفروقات بين المتوسطات في البيانات اللامعلمية؛
 - استخدام معامل الارتباط سبيرمان لدراسة العلاقة بين المتغيرات؛
 - استخدام معادلة خط الانحدار المتعدد التدريجي للوقوف على الأثر المترتب بين متغيرات الدراسة؛
 - كما قمنا باستخدام برنامج الإكسيل نسخة 2019، في رسم الجداول وتمثيلها بيانياً.

الفرع الثاني: الدراسة الإحصائية ومخرجاتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. v 26

أولاً: ثبات وصدق الاستبانة -أداة الدراسة-

1- فحص صدق المحكمين وصدق المحتوى وثبات بنود وفقرات الاستبانة

لمعرفة صدق أداة الدراسة تم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف لمناقشته من حيث شموليته وإمكانيته لتحقيق الهدف الذي يرمي إليه، كما تم عرضه على أساتذة من أعضاء هيئة التدريس وقد طلبنا من المحكمين إبداء الرأي حول وضوح صياغة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة، ومدى ملاءمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، كما طلب من المحكمين إسداء النصح بإدخال أية تعديلات على صياغة العبارات لتزداد وضوحاً، أو إضافة أي عبارة جديدة ليزداد الاستبيان شمولاً أو حذف أي عبارة مكررة أو غير ضرورية.

2- حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha

تم احتساب معامل الصدق والثبات ألفا كرونباخ لجميع أبعاد محاور الدراسة بمتغيريها المستقل والتابع وكانت النتيجة كما هو موضح في الجدول أدناه.

¹ Statistical Package for the Social Sciences

الجدول (2-5): معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha

عدد فقرات البعد	ثبات البعد ألفا كرونباخ Cronbach's alpha	البعد	المحاور	المتغير
5 فقرات	0.889	الاستراتيجية	المحور الأول فريق العمل	المتغير المستقل
5 فقرات	0.737	العلاقات الإنسانية		
4 فقرات	0.708	الاتصال		
5 فقرات	0.804	الإشراف والتوجيه		
19 فقرة (4 أبعاد)	0.895	نتيجة ثبات المحور الأول فريق العمل (المتغير المستقل)		
5 فقرات	0.704	الكفاءة	المحور الثاني الأداء الوظيفي	المتغير التابع
5 فقرات	0.712	الفعالية		
5 فقرات	0.784	توازن العمل		
7 فقرات	0.862	العدالة في العمل		
22 فقرة (4 أبعاد)	0.868	نتيجة ثبات المحور الثاني الأداء الوظيفي (المتغير التابع)		
41 فقرة	0.929	ثبات صدق الاستبانة العام		

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V 26

تحليل النتائج:

من خلال الجدول المذكور أعلاه، فإن النتائج المتحصل عليها تبين ثبات الدراسة بشكل عام حسب مخرجات برنامج SPSS V26 حيث كانت نتيجة ألفا كرونباخ تمثل 0.929 بعدد فقرات 41 فقرة للدراسة ككل، وهي تدل على ثبات الدراسة بنسبة تقارب 93% وهي نسبة عالية ممتازة، ويمكننا تعميم النتائج الإحصائية على مجتمع الدراسة واعتمادها في قراءة دور فريق العمل وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين.

كما أظهرت النتائج كذلك نتيجة ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الدراسة، حيث بلغت نتيجة ألفا في ثبات المحور الأول فريق العمل 0.895 بمعل ثبات يقارب 90% ونتيجة ثبات أبعاده تتراوح ما بين 0.889 و 0.708 (89% - 71%)، وهي نسب عالية ومرتفعة.

وبلغت نتيجة ألفا في ثبات المحور الثاني 0.868 بمعل ثبات يقارب 87%، ونتيجة ثبات أبعاده تتراوح ما بين 0.868 و 0.704 (87% - 70%)، وهي نسب عالية ومرتفعة.

وبذلك تم التأكد من صدق الدراسة وثباتها على جميع فقراتها وابعادها ومتغيراتها، مما يدل على صلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على الإشكاليات المطروحة واختبار تحقق الفرضيات.

ثانياً: الصدق والاتساق الداخلي

وقد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات أبعاد المحور الأول والثاني والدرجة الكلية لكل بُعد الذي تنتمي إليه الفقرة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS نسخة 26، والجدول التالي يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية

(أ) نتائج الصدق والاتساق الداخلي ل فقرات أبعاد المحور الأول فرق العمل

- البعد الأول: الاستراتيجية لدى فريق العمل

الجدول (2-6): الاتساق الداخلي بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لبعد الإستراتيجية لدى فريق العمل بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط ومستوى المعنوية	العلاقة الارتباطية	معدل الاتساق الداخلي
1	يوجد فهم واضح لأهداف المؤسسة الاستراتيجية	معامل ارتباط بيرسون	.831**	83.10%
		مستوى المعنوية (2- tailed) Sig.	0.000	
2	توجد فرصة للنمو والتطور الوظيفي للفرد داخل المؤسسة	معامل ارتباط بيرسون	.714**	71.40%
		مستوى المعنوية (2- tailed) Sig.	0.000	
3	تصاغ الاستراتيجية بناء على رؤية مشتركة لكل العاملين	معامل ارتباط بيرسون	.813**	81.30%
		مستوى المعنوية (2- tailed) Sig.	0.000	
4	تتميز أدوار الافراد داخل المؤسسة بالوضوح	معامل ارتباط بيرسون	.825**	82.50%
		مستوى المعنوية (2- tailed) Sig.	0.000	
5	الاستقرار والاستمرار في العمل في المؤسسة لخمسة سنوات المقبلة	معامل ارتباط بيرسون	.719**	71.90%
		مستوى المعنوية (2- tailed) Sig.	0.000	

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

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس أكسيل 2019

من خلال الجدول السابق نجد أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات البعد الأول والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (2-tailed) Sig. أقل من 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط 0.714^{**} فيما كان الحد الأعلى للارتباط يساوي 0.831^{**} وكلها في اتجاه علاقة طردية قوية دالة إحصائياً. وتعكس مدى الاتساق الداخلي بين البعد والفقرات التي تنتمي إليه بنسب تتراوح بين 71.40% و 83.10%

- البعد الثاني: العلاقات الانسانية لدى فريق العمل

الجدول رقم (2-7): الاتساق الداخلي بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لبعد العلاقات الانسانية لدى فريق العمل بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط ومستوى الدلالة الإحصائية	العلاقة الارتباطية	معدل الاتساق الداخلي
1	هناك رضى تام على الوظيفة في المجمل	معامل ارتباط بيرسون	.707**	70.70%
		مستوى المعنوية Sig. (tailed-2)	0.000	
2	استمتع بكوني عضوا في الفريق	معامل ارتباط بيرسون	.610**	61.00%
		مستوى المعنوية Sig. (tailed-2)	0.000	
3	يسود المؤسسة جو من الأخوة بين العاملين	معامل ارتباط بيرسون	.425**	42.50%
		مستوى المعنوية Sig. (tailed-2)	0.000	
4	يقدم لي الفريق الإعانة في العمل	معامل ارتباط بيرسون	.724**	72.40%
		مستوى المعنوية Sig. (tailed-2)	0.000	
5	يحفزني مسؤول الفريق عندما أقوم بعمل جيد	معامل ارتباط بيرسون	.726**	72.60%
		مستوى المعنوية Sig. (tailed-2)	0.000	
حجم العينة 90				

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس أكسيل 2019

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات البعد الثاني والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً عند مستوى معنوية Sig. (2-tailed) أقل من 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط 0.425^{**} فيما كان الحد الأعلى للارتباط يساوي 0.726^{**} وكلها في اتجاه علاقة طردية في مجملها علاقة طردية قوية دالة إحصائياً. وتعكس مدى الاتساق الداخلي بين البعد والفقرات التي تنتمي إليه بنسب تتراوح بين 42.50% و 72.60%

- البعد الثالث: الاتصال لدى فريق العمل

الجدول (2-8): الاتساق الداخلي بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لبعده الاتصال لدى فريق العمل بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط ومستوى الدلالة الإحصائية	العلاقة الارتباطية	معدل الاتساق الداخلي
1	تطلعني المؤسسة على كافة الموارد والادوات المتاحة	معامل ارتباط بيرسون	.801**	80.10%
		مستوى المعنوية Sig. (tailed-2)	0.000	
2	هناك نظام معلومات في المؤسسة فعال وجيد	معامل ارتباط بيرسون	.636**	63.60%
		مستوى المعنوية Sig. (tailed-2)	0.000	
3	يوفر التعاون بيني وبين زملائي ومسؤولي الوقت بشكل ملحوظ	معامل ارتباط بيرسون	.658**	65.80%
		مستوى المعنوية Sig. (tailed-2)	0.000	
4	يمثل لي الفريق مصدر للدعم والتحفيز	معامل ارتباط بيرسون	.475**	47.50%
		مستوى المعنوية Sig. (tailed-2)	0.000	
حجم العينة 90				

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس أكسيل 2019

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات البعد الثالث والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائية عند مستوى معنوية (2-tailed) Sig. أقل من 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط 0.475** فيما كان الحد الأعلى للارتباط يساوي 0.801** وكلها في اتجاه علاقة طردية في مجملها علاقة طردية قوية دالة إحصائية. وتعكس مدى الاتساق الداخلي بين البعد والفقرات التي تنتمي إليه بنسب تتراوح بين 47.50% و80.10%

- البعد الرابع: الإشراف والتوجيه لدى فريق العمل

الجدول (2-9): الاتساق الداخلي بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لبعث الاشراف والتوجيه لدى فريق العمل بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط و مستوى الدلالة الإحصائية	العلاقة الارتباطية	معدل الإتساق الداخلي
1	يشجعني مسؤولي على بدل ما بوسعي	معامل ارتباط بيرسون	.742**	74.20%
		مستوى المعنوية Sig. (2-tailed)	0.000	
2	أشعر بأنني مكافئ بشكل جيد على اخلاصي والتزامي تجاه العمل	معامل ارتباط بيرسون	.731**	73.10%
		مستوى المعنوية Sig. (2-tailed)	0.000	
3	أشعر بأن علاقة العاملين بالمسؤولين قوية وإيجابية	معامل ارتباط بيرسون	.700**	70.00%
		مستوى المعنوية Sig. (2-tailed)	0.000	
4	أشعر بأن آرائي مسموعة ويقدرها مسؤولي المباشر	معامل ارتباط بيرسون	.659**	65.90%
		مستوى المعنوية Sig. (2-tailed)	0.000	
5	أتلقي ملاحظات بناءة من مسؤولي المباشر	معامل ارتباط بيرسون	.590**	59.00%
		مستوى المعنوية Sig. (2-tailed)	0.000	
حجم العينة 90				

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس أكسيل 2019

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات البعث الرابع والدرجة الكلية للبعث دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (2-tailed) Sig. أقل من 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط 0.590** فيما كان الحد الأعلى للارتباط يساوي 0.742** وكلها في اتجاه علاقة طردية في مجملها علاقة طردية قوية دالة إحصائياً. وتعكس مدى الاتساق الداخلي بين البعث والفقرات التي تنتمي إليه بنسب تتراوح بين 59% و 74.20%

- الاتساق الداخلي للمحور الأول لفريق العمل بأبعاده الأربعة

الجدول (2-10): الاتساق الداخلي للمحور الأول فريق العمل بأبعاده الأربعة

معدل الإتساق الداخلي	درجة العلاقة الارتباطية	معامل الارتباط و مستوى الدلالة الإحصائية	البعد
88%	.882**	Pearson Correlation	الاستراتيجية
	0.000	Sig. (2-tailed)	
72%	.724**	Pearson Correlation	العلاقات الانسانية
	0.000	Sig. (2-tailed)	
84%	.840**	Pearson Correlation	الاتصال
	0.000	Sig. (2-tailed)	
82%	.824**	Pearson Correlation	الإشراف والتوجيه
	0.000	Sig. (2-tailed)	
	90	حجم العينة	

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

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس أكسيل 2019

من خلال الجدول السابق نجد أن جميع أبعاد المحور الأول فريق العمل متسقة داخليا مع الدرجة الكلية للمحور وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.01 وتدل على علاقة طردية قوية حيث أظهرت النتائج لمعامل الارتباط بيرسون كحد أدنى بعد العلاقات الإنسانية بمعامل ارتباط طردي قوي 0.724**، وكحد أعلى بعد الإستراتيجية بمعامل ارتباط طردي قوي 0.882** كما دلت باقي الأبعاد على مدى اتساقها وارتباطها بعلاقة طردية قوية كذلك بنسب تتراوح بين 88% و72% وكلها تقع في مجال العلاقة الطردية القوية.

(ب) نتائج الصدق والاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المحور الثاني الأداء الوظيفي

- البعد الأول الكفاءة:

الجدول (2-11): الاتساق الداخلي بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لبعء الكفاءة في الأداء

الوظيفي بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط ومستوى المعنوية	درجة الارتباط	معدل الإتساق الداخلي
1	أسعى إلى امتلاك القدرات المعرفية من مصادر مختلفة	معامل ارتباط بيرسون	.703**	70%
		مستوى المعنوية Sig. (2-tailed)	0.000	
2	أستخدم الأجهزة والأدوات الخاصة بعلمي بكفاءة	معامل ارتباط بيرسون	.503**	50%
		مستوى المعنوية Sig. (2-tailed)	0.000	
3	ألتزم بالحضور والانصراف في الوقت المحدد	معامل ارتباط بيرسون	.693**	69%
		مستوى المعنوية Sig. (2-tailed)	0.000	
4	لدي المعلومات اللازمة للقيام بوظيفتي على أكمل وجه	معامل ارتباط بيرسون	.616**	62%
		مستوى المعنوية Sig. (2-tailed)	0.000	
5	أسعى لتطبيق المهام الموكلة إلي بالمعايير المطلوبة من المؤسسة.	معامل ارتباط بيرسون	.468**	47%
		مستوى المعنوية Sig. (2-tailed)	0.000	
حجم العينة			90	

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس أكسيل 2019

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لفرق العمل وأداء العاملين

من خلال الجدول السابق نجد أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات البعد الأول والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (2-tailed) Sig. أقل من 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط 0.468** فيما كان الحد الأعلى للارتباط يساوي 0.703** وكلها في اتجاه علاقة طردية وفي مجملها علاقة طردية قوية دالة إحصائياً. وتعكس مدى الاتساق الداخلي بين البعد والفقرات التي تنتمي إليه بنسب تتراوح بين 47% و70%

- البعد الثاني الفعالية:

الجدول رقم (2-12): الاتساق الداخلي بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لبعد الفعالية في الأداء

الوظيفي بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط و مستوى المعنوية	درجة الارتباط	معدل الإتساق الداخلي
1	أنجز أعمالي حسب القدرات والإمكانات المتاحة في المؤسسة.	معامل ارتباط بيرسون	.461**	46%
		مستوى المعنوية (2-tailed) Sig.	0.000	
2	أجد صعوبة في الحصول على المعلومات لاتخاذ قرارات أفضل في العمل	معامل ارتباط بيرسون	.540**	54%
		مستوى المعنوية (2-tailed) Sig.	0.000	
3	تزايد لدي الدافعية نحو العمل والرغبة والحماس لإنجاز المهام	معامل ارتباط بيرسون	.653**	65%
		مستوى المعنوية (2-tailed) Sig.	0.000	
4	أتمتع بالقدرة على المبادرة والابداع والابتكار في الوظيفة	معامل ارتباط بيرسون	.612**	61%
		مستوى المعنوية (2-tailed) Sig.	0.000	
5	أتلقي الدعم والمساعدة من الزملاء عندما يزداد ضغط العمل.	معامل ارتباط بيرسون	.749**	75%
		مستوى المعنوية (2-tailed) Sig.	0.000	
حجم العينة		90		

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس أكسيل 2019

من خلال الجدول السابق نجد أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات البعد الثاني والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (2-tailed) Sig. أقل من 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط 0.46** فيما كان الحد الأعلى

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لفرق العمل وأداء العاملين

للارتباط يساوي 0.749** وكلها في اتجاه علاقة طردية وفي مجملها علاقة طردية قوية دالة إحصائياً. وتعكس مدى الاتساق الداخلي بين البعد والفقرات التي تنتمي إليه بنسب تتراوح بين 46% و75%

- البعد الثالث توازن العمل:

الجدول (2-13): الاتساق الداخلي بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لبعد توازن العمل في الأداء

الوظيفي بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط و مستوى المعنوية	درجة الارتباط	معدل الاتساق الداخلي
1	تساعدني بيئة العمل على تحقيق التوازن المناسب	معامل ارتباط بيرسون	.740**	74%
		مستوى المعنوية (2- tailed) Sig.	0.000	
2	يتابع مسؤولي المباشر مهاراتي بهدف معالجة نقاط الضعف لدي	معامل ارتباط بيرسون	.764**	76%
		مستوى المعنوية (2- tailed) Sig.	0.000	
3	أدرك نقاط القوة ونقاط الضعف لدي	معامل ارتباط بيرسون	.460**	46%
		مستوى المعنوية (2- tailed) Sig.	0.000	
4	أتمتع بالقدرة على حل مشكلات الوظيفة	معامل ارتباط بيرسون	.690**	69%
		مستوى المعنوية (2- tailed) Sig.	0.000	
5	تشجع إدارة المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم	معامل ارتباط بيرسون	.647**	65%
		مستوى المعنوية (2- tailed) Sig.	0.000	
حجم العينة		90		

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

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس أكسيل 2019

من خلال الجدول السابق نجد أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات البعد الثاني والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (2-tailed) Sig. أقل من 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط 0.460** فيما كان الحد الأعلى

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لفرق العمل وأداء العاملين

للارتباط يساوي 0.764** وكلها في اتجاه علاقة طردية وفي مجملها علاقة طردية قوية دالة إحصائياً. وتعكس مدى الاتساق الداخلي بين البعد والفقرات التي تنتمي إليه بنسب تتراوح بين 46% و76%

- البعد الرابع العدالة في العمل

الجدول (2-14): الاتساق الداخلي بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لبعد العدالة في العمل للأداء الوظيفي

بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط ومستوى المعنوية	درجة الارتباط	معدل الاتساق الداخلي
1	يعامل مسؤولي جميع اعضاء الفريق بمساواة وعدالة	معامل ارتباط بيرسون	.641**	64%
		مستوى المعنوية (2-tailed) Sig.	0.000	
2	تمتلك المؤسسة سياسات ترقية عادلة	معامل ارتباط بيرسون	.788**	79%
		مستوى المعنوية (2-tailed) Sig.	0.000	
3	لدي رضى تام على الراتب الذي اتقاضاه حالياً	معامل ارتباط بيرسون	.717**	72%
		مستوى المعنوية (2-tailed) Sig.	0.000	
4	نتيجة تقييم الاداء الخاصة بي تعكس فعليا حقيقة أدائي في العمل	معامل ارتباط بيرسون	.735**	74%
		مستوى المعنوية (2-tailed) Sig.	0.000	
5	يتعامل معي مسؤولي المباشر بمنتهى الشفافية	معامل ارتباط بيرسون	.710**	71%
		مستوى المعنوية (2-tailed) Sig.	0.000	
6	أشعر أن مسؤولي المباشر يعاملني معاملة حسنة	معامل ارتباط بيرسون	.664**	66%
		مستوى المعنوية (2-tailed) Sig.	0.000	
7	تفرض الادارة عقوبات على المخالفين للإجراءات.	معامل ارتباط بيرسون	.639**	64%
		مستوى المعنوية (2-tailed) Sig.	0.000	
90	حجم العينة			

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس أكسيل 2019

من خلال الجدول السابق نجد أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات البعد الثاني والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (**Sig. (2-tailed)**) أقل من 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط 0.639** فيما كان الحد الأعلى للارتباط يساوي 0.788** وكلها في اتجاه علاقة طردية وفي مجملها علاقة طردية قوية دالة إحصائياً. وتعكس مدى الاتساق الداخلي بين البعد والفقرات التي تنتمي إليه بنسب تتراوح بين 64% و79%

- الاتساق الداخلي للمحور الثاني الأداء الوظيفي بأبعاده الأربعة

الجدول (2-15): الاتساق الداخلي للمحور الثاني الأداء الوظيفي بأبعاده الأربعة

معدل الإتساق الداخلي	درجة العلاقة الارتباطية	معامل الارتباط ومستوى المعنوية	البعد
50%	.502**	Pearson Correlation	الكفاءة
	0.000	Sig. (2-tailed)	
78%	.777**	Pearson Correlation	الفعالية
	0.000	Sig. (2-tailed)	
86%	.859**	Pearson Correlation	توازن العمل
	0.000	Sig. (2-tailed)	
88%	.875**	Pearson Correlation	العدالة في العمل
	0.000	Sig. (2-tailed)	
90	حجم العينة		

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

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس أكسيل 2019

من خلال الجدول السابق نجد أن جميع أبعاد المحور الثاني الأداء الوظيفي بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة، متسقة داخلياً مع الدرجة الكلية للمحور وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.01 وتدل على علاقة طردية قوية حيث أظهرت النتائج لمعامل الارتباط بيرسون كحد أدنى بعد الكفاءة بمعامل ارتباط طردي متوسط 0.502**، وكحد أعلى بعد العدالة في العمل بمعامل ارتباط طردي قوي 0.875** كما دلت باقي الأبعاد على مدى اتساقها وارتباطها بعلاقة طردية قوية كذلك. بنسب تتراوح بين 88% و50% وكلها تقع في مجال العلاقة الطردية القوية.

الفرع الثالث: تحليل خصائص عينة الدراسة

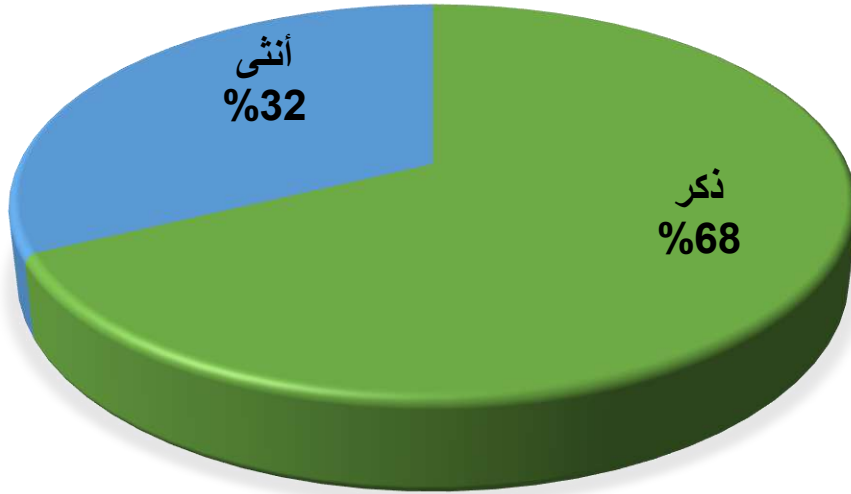
1- تحليل البيانات حسب متغير النوع الاجتماعي

الجدول (2-16): توزيع البيانات الشخصية على النوع الاجتماعي

البيان	ذكر	أنثى	المجموع
التكرارات	61	29	90
النسب المئوية	68%	32%	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v26

الشكل بياني (2-4): يمثل توزيع البيانات الشخصية على النوع الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v26

التعليق: من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه، يتبين لنا أن عينة الدراسة مقسمة حسب نوع الجنس إلى ذكور بعدد 61 بنسبة 68% من إجمالي العينة، وإناث بعدد 29 بنسبة 32%.

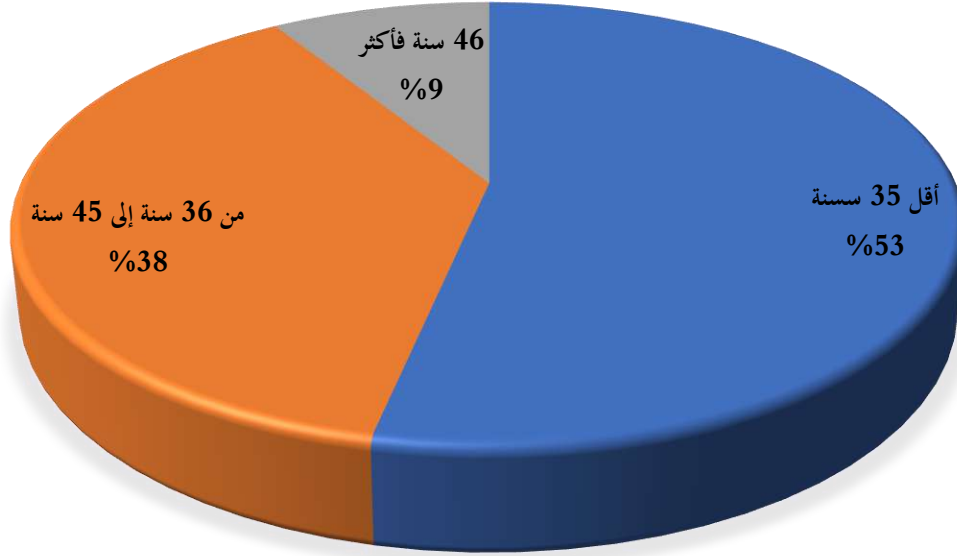
2- تحليل البيانات حسب السن:

الجدول (2-17): توزيع البيانات حسب السن

البيان	التكرار	النسبة المئوية
أقل 35 سنة	48	53%
من 36 سنة إلى 45 سنة	34	38%
46 سنة فأكثر	8	9%
المجموع	90	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v26

الشكل البياني(2-5): توزيع البيانات حسب السن



المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v26

التعليق:

يتضح من خلال الجدول وتمثيله البياني أن العينة البحثية بشركة الوطنية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة وحدة تقرت أنها تتكون من ثلاث (03) فئات عمرية: أقل 35 سنة، من 36 سنة إلى 45 سنة، 46 سنة فأكثر. وكانت النتائج المتحصل عليها لصالح الفئة العمرية أقل من 35 سنة والفئة العمرية من 36 سنة إلى 46 سنة حيث يمثلان النسبة الأكبر في عينة الدراسة البحثية وهي على التوالي: 53% و35%. وأما بالنسبة للفئة العمرية من 46 سنة فأكثر فكانت تمثل النسبة الأقل 8% من حجم العينة.

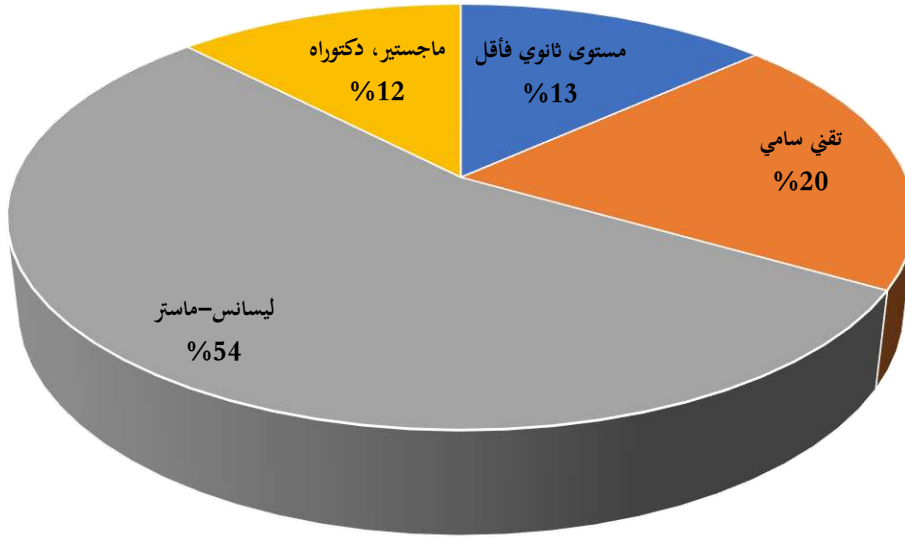
3- تحليل البيانات حسب المستوى والشهادات العلمية

الجدول (2-18): توزيع البيانات حسب المستوى والشهادات العلمية

حجم العينة	الشهادات العلمية				البيان
	ماجستير، دكتوراه	ليسانس- ماستر	تقني سامي	مستوى ثانوي فأقل	
90	11	49	18	12	التكرارات
100%	12%	54%	20%	13%	النسب المئوية

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v26

الشكل البياني (2-6): توزيع البيانات حسب المستوى والشهادات العلمية



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v26

يتضح من خلال الجدول وتمثيله البياني أن العينة البحثية بشركة الوطنية للكهرباء والغاز والطاقت المتجددة وحدة تفرقت أنها تتكون من أربعة (04) مستويات علمية وهي: المستوى الثانوي فأقل، تقني سامي، ليسانس - ماستر، ومستوى ماجستير أو دكتوراه.

وكانت النتائج المتحصل عليها لصالح أصحاب الشهادات العلمية ليسانس - ماستر بنسبة 54% من حجم العينة البحثية، يليها مستوى تقني سامي بنسبة 20%، أما مستوى دكتوراه والماجستير فهي بمعدل 12%، ومستوى ثانوي فأقل فهي بمعدل 13%.

4- تحليل البيانات حسب الأقدمية

الجدول (2-19): توزيع البيانات حسب الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	البيان
11%	10	أقل من 5 سنوات
60%	54	من 5 إلى 15 سنة
22%	20	من 16 إلى 25 سنة
7%	6	أكثر من 25 سنة
100%	90	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v26

يتضح من خلال الجدول أن العينة البحثية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة وحدة تقرت أنها تتكون من أربع (04) مراتب في الأقدمية، حيث أن النسبة الأعلى كانت لصالح العمال الذين تتراوح أقدميتهم من 5 إلى 15 سنة بمعدل 60%، يليها العمال الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 16 إلى 25 سنة، أما الأقل من 5 سنوات والأكثر من 25 سنة فيمثلون الفئة الأقل 11% و7% على الترتيب.

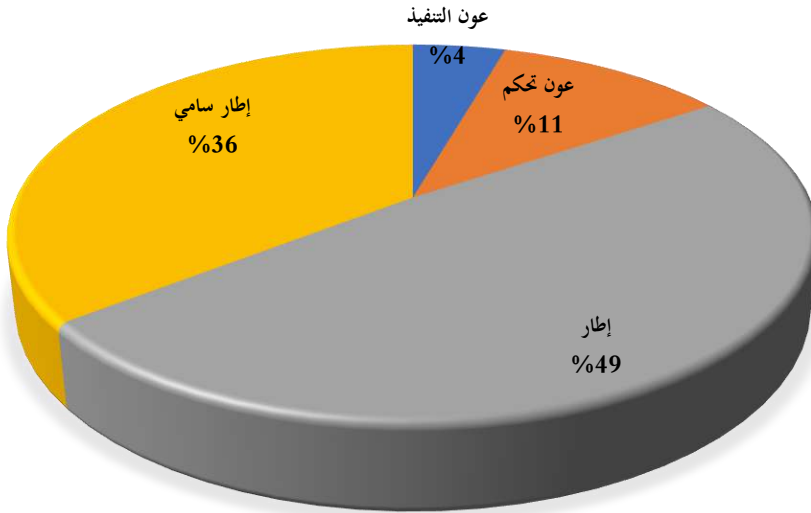
5- تحليل البيانات حسب الفئة الوظيفية

الجدول (2-20) توزيع البيانات حسب الفئة الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	البيان
4%	4	عون التنفيذ
11%	10	عون تحكم
49%	44	إطار
36%	32	إطار سامي
100%	90	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v26

الشكل البياني (2-7): توزيع البيانات حسب الفئة الوظيفية



المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v26

التعليق: يتضح من خلال الجدول وتمثيله البياني أن العينة البحثية بشركة الوطنية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة وحدة تقرت تتكون من أربعة (04) فئات وظيفية حيث أن النسبة الأعلى كانت لصالح فئة الإطارات بمعدل 49%، ثم فئة الإطارات السامون بمعدل 36%، ثم فئة أعوان التحكم بمعدل 11%، وفي الأخير أعوان التنفيذ بمعدل 4%

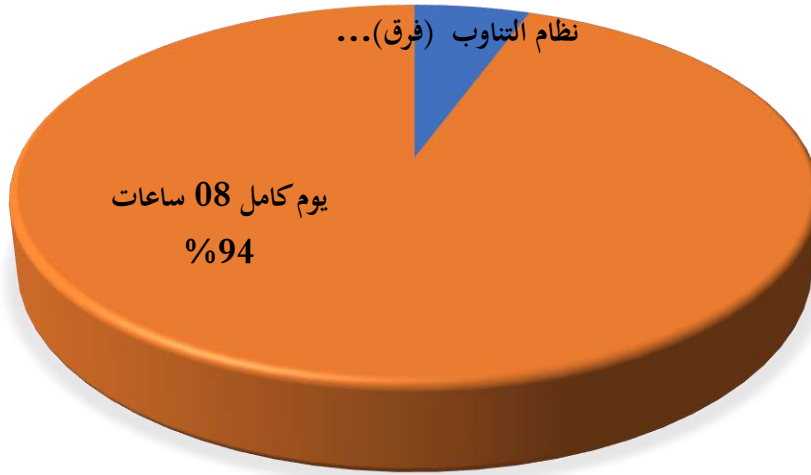
6- تحليل البيانات حسب نظام الدوام

الجدول (2-21): توزيع البيانات حسب نظام الدوام

النسبة المئوية	التكرار	البيان
6%	5	نظام التناوب (فرق)
94%	85	يوم كامل 08 ساعات
100%	90	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v26

الشكل البياني (2-8): توزيع البيانات حسب نظام الدوام



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v26

التعليق: يتضح من خلال الجدول وتمثيله البياني أن العينة البحثية بشركة الوطنية للكهرباء والغاز والطاقت المتجددة وحدة تفرقت تتكون من نظامين للدوام: نظام الدوام التناوبي (فرق)، ونظام الدوام ليوم كامل (08 ساعات). وكانت النتائج المتحصل عليها لصالح الدوام الكامل يوم (08 ساعات) بنسبة 94% من حجم العينة البحثية وباقي النسبة للدوام التناوبي 6% .

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

يقدم هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات من الاستبيان وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضيات من خلال استنتاجات الدراسة

المطلب الأول: تحليل الاتجاه والفروق لمتطلبات متغيرات الدراسة واختبار صحة الفرضيات

للقوف على مدى تطبيق المؤسسات الاقتصادية أسلوب فرق العمل وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الكهرباء والغاز والطاقت المتجددة وحدة تقرت، واختبار الفرضية التي تضمنت النص التالي: " هناك متطلبات لفرق العمل تنتهجها المؤسسة لتحسين الأداء الوظيفي لديهم منها: الاستراتيجية، العلاقات الإنسانية، الاتصال، الإشراف والتوجيه." قمنا باختبارها عن طريق توجيه اتجاه العينة وفق مقياس ليكارت الثلاثي.

الفرع الأول: تحليل اتجاه العينة للمحور الأول فرق العمل وفق مقياس ليكارت الثلاثي

1- تحليل اتجاه العينة للبعد الأول: الاستراتيجية.

يظهر الجدول رقم نتائج إجابات المبحوثين المتعلقة ببعد الاستراتيجية في شركة الكهرباء والغاز والطاقت المتجددة وحدة تقرت وفق مقياس ليكارت الثلاثي

الجدول (2-22): نتائج إجابات المبحوثين للإستراتيجية وفق مقياس ليكارت الثلاثي

رقم الفقرة	بيان الفقرة	مقياس ليكارت الثلاثي	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معدل المتوسط الحسابي	اتجاه العينة
1	يوجد فهم واضح لأهداف المؤسسة الاستراتيجية	غير موافق	6	6,7%	2,54	0,621	85%	موافق
		محايد	29	32,2%				
		موافق	55	61,1%				
2	توجد فرصة للنمو والتطور الوظيفي للفرد داخل المؤسسة	غير موافق	3	3,3%	2,74	0,510	91%	موافق
		محايد	17	18,9%				
		موافق	70	77,8%				
3	تصاغ الاستراتيجية بناء على رؤية مشتركة لكل العاملين	غير موافق	28	31,1%	2,10	0,849	70%	محايد
		محايد	25	27,8%				
		موافق	37	41,1%				
4	تتميز أدوار الافراد داخل المؤسسة بالوضوح	غير موافق	17	18,9%	2,41	0,792	80%	موافق
		محايد	19	21,1%				
		موافق	54	60,0%				
5	الاستقرار والاستمرار في العمل في المؤسسة لخمسة سنوات المقبلة	غير موافق	7	7,8%	2,66	0,621	89%	موافق
		محايد	17	18,9%				

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لفرق العمل وأداء العاملين

				73,3%	66	موافق	
موافق	83%	0,534	2,49	النتيجة الإحصائية لبعدهم الاستراتيجي		حجم العينة 90	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

التعليق: من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا حسب مقياس ليكارت الثلاثي أن نتيجة الأول الاستراتيجي هو باتجاه موافق، بمتوسط حسابي قدره 2.49 وانحراف معياري قدره 0.534 بمعدل موافقة 83% وكل الفقرات بمعدلات موافقة عالية بين 80% و 91%. ما يدل على أن الاستراتيجية داخل الشركة مهمة جدا واهداف الشركة محققة من خلالها.

2- تحليل اتجاه العينة للبعدهم الثاني: العلاقات الانسانية.

يظهر الجدول رقم نتائج إجابات المبحوثين المتعلقة ببعدهم العلاقات الانسانية في شركة الكهرباء والغاز والطاقت المتجددة وحدة تقترت وفق مقياس ليكارت الثلاثي

الجدول (2-23): نتائج إجابات المبحوثين للعلاقات الإنسانية حسب مقياس ليكارت الثلاثي

رقم الفقرة	بيان الفقرة	مقياس ليكارت الثلاثي	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معدل المتوسط الحسابي	اتجاه العينة
1	هناك رضى تام على الوظيفة في المجمع	غير موافق	7	7,8%	2,48	0,640	83%	موافق
		محايد	33	36,7%				
		موافق	50	55,6%				
2	استمتع بكوني عضوا في الفريق	غير موافق	0	0,0%	2,88	0,329	96%	موافق
		محايد	11	12,2%				
		موافق	79	87,8%				
3	يسود المؤسسة جو من الأخوة بين العاملين	غير موافق	0	0,0%	2,86	0,354	95%	موافق
		محايد	2	2,2%				
		موافق	88	97,8%				
4	يقدم لي الفريق الإعانة في العمل	غير موافق	0	0,0%	2,86	0,354	95%	موافق
		محايد	13	14,4%				
		موافق	77	85,6%				
5	يحفزني مسؤول الفريق عندما أقوم بعمل جيد	غير موافق	5	5,6%	2,70	0,570	90%	موافق
		محايد	17	18,9%				
		موافق	68	75,6%				
حجم العينة 90		النتيجة الإحصائية لبعدهم العلاقات الانسانية		2,77	2,777	92%	موافق	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

التعليق: من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا حسب مقياس ليكارت الثلاثي أن النتيجة الإحصائية لبعء العلاقات الانسانية هو باتجاه موافق، بمتوسط حسابي قدره 2.77 وانحراف معياري قدره 2.777 بمعدل موافقة 92% وكل الفقرات بمعدلات موافقة عالية بين 83% و96%. ما يدل على أن العلاقات الانسانية داخل الشركة مهمة جدا واهداف الشركة محققة من خلالها.

3- تحليل اتجاه العينة للبعء الثالث: الاتصال.

يظهر الجدول رقم نتائج إجابات المبحوثين المتعلقة ببعء الاتصال الا في شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة وحدة تفرقت وفق مقياس ليكارت الثلاثي

الجدول (2-24): نتائج إجابات المبحوثين للإتصال حسب مقياس ليكارت الثلاثي

رقم الفقرة	بيان الفقرة	مقياس ليكارت الثلاثي	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معدل المتوسط الحسابي	اتجاه العينة
1	تطلعي المؤسسة على كافة الموارد والادوات المتاحة	غير موافق	30	33,3%	2,09	0,870	70%	محايد
		محايد	22	24,4%				
		موافق	38	42,2%				
2	هناك نظام معلومات في المؤسسة فعال وجيد	غير موافق	2	2,2%	2,71	0,503	90%	موافق
		محايد	22	24,4%				
		موافق	66	73,3%				
3	يوفر التعاون بيني وبين زملائي ومسؤولي الوقت بشكل ملحوظ.	غير موافق	1	1,1%	2,80	0,429	93%	موافق
		محايد	16	17,8%				
		موافق	73	81,1%				
4	يمثل لي الفريق مصدر للدعم والتحفيز	غير موافق	0	0,0%	2,88	0,329	96%	موافق
		محايد	11	12,2%				
		موافق	79	87,8%				
	حجم العينة 90			النتيجة الإحصائية لبعء الاتصال	2,621	0,364	87%	موافق

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

التعليق: من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا حسب مقياس ليكارت الثلاثي أن النتيجة الإحصائية لبعء الاتصال هو باتجاه موافق، بمتوسط حسابي قدره 2.621 وانحراف معياري قدره 0.364 بمعدل موافقة 87%، وكل الفقرات بمعدلات موافقة عالية بين 90% و96%.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لفرق العمل وأداء العاملين

ما يدل على أن الاتصال داخل الشركة مهمة جدا واهداف الشركة محققة من خلالها. ما عدا الفقرة الأولى فإنها باتجاه محايد بمتوسط حسابي قدره 2.09 وانحراف معياري قدره 0.870 بمعدل حياد 70%

4- تحليل اتجاه العينة للبعد الرابع للإشراف والتوجيه

يظهر الجدول رقم نتائج إجابات المبحوثين المتعلقة ببعد الاتصال في شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة وحدة تفرقت وفق مقياس ليكارت الثلاثي

الجدول (2-25): نتائج إجابات المبحوثين للإشراف والتوجيه حسب مقياس ليكارت الثلاثي

رقم الفقرة	بيان الفقرة	مقياس ليكارت الثلاثي	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معدل المتوسط الحسابي	اتجاه العينة
1	يشجعني مسؤولي على بدل ما بوسعي	غير موافق	2	2,2%	2,48	0,640	83%	موافق
		محايد	25	27,8%				
		موافق	63	70,0%				
2	أشعر بأنني مكافئ بشكل جيد على اخلاصي والتزامي تجاه العمل	غير موافق	15	16,7%	2,88	0,329	96%	موافق
		محايد	25	27,8%				
		موافق	50	55,6%				
3	أشعر بأن علاقة العاملين بالمسؤولين قوية وإيجابية	غير موافق	3	3,3%	2,86	0,354	95%	محايد
		محايد	26	28,9%				
		موافق	61	67,8%				
4	أشعر بأن آرائي مسموعة ويقدرها مسؤولي المباشر	غير موافق	8	8,9%	2,86	0,354	95%	موافق
		محايد	29	32,2%				
		موافق	53	58,9%				
5	أتلقي ملاحظات بناءة من مسؤولي المباشر	غير موافق	3	3,3%	2,70	0,570	90%	موافق
		محايد	12	13,3%				
		موافق	75	83,3%				
موافق	87%	0,407	2,602	النتيجة الإحصائية لبعده الإشراف والتوجيه		حجم العينة 90		

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

التعليق: من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا حسب مقياس ليكارت الثلاثي أن النتيجة الإحصائية لبعده الإشراف والتوجيه هو باتجاه موافق، بمتوسط حسابي قدره 2,602 وانحراف معياري قدره 0,407 بمعدل موافقة 87%، وكل الفقرات بمعدلات موافقة عالية بين 83% و96%. ما يدل على أن الإشراف والتوجيه داخل الشركة مهم جدا واهداف الشركة محققة من خلاله.

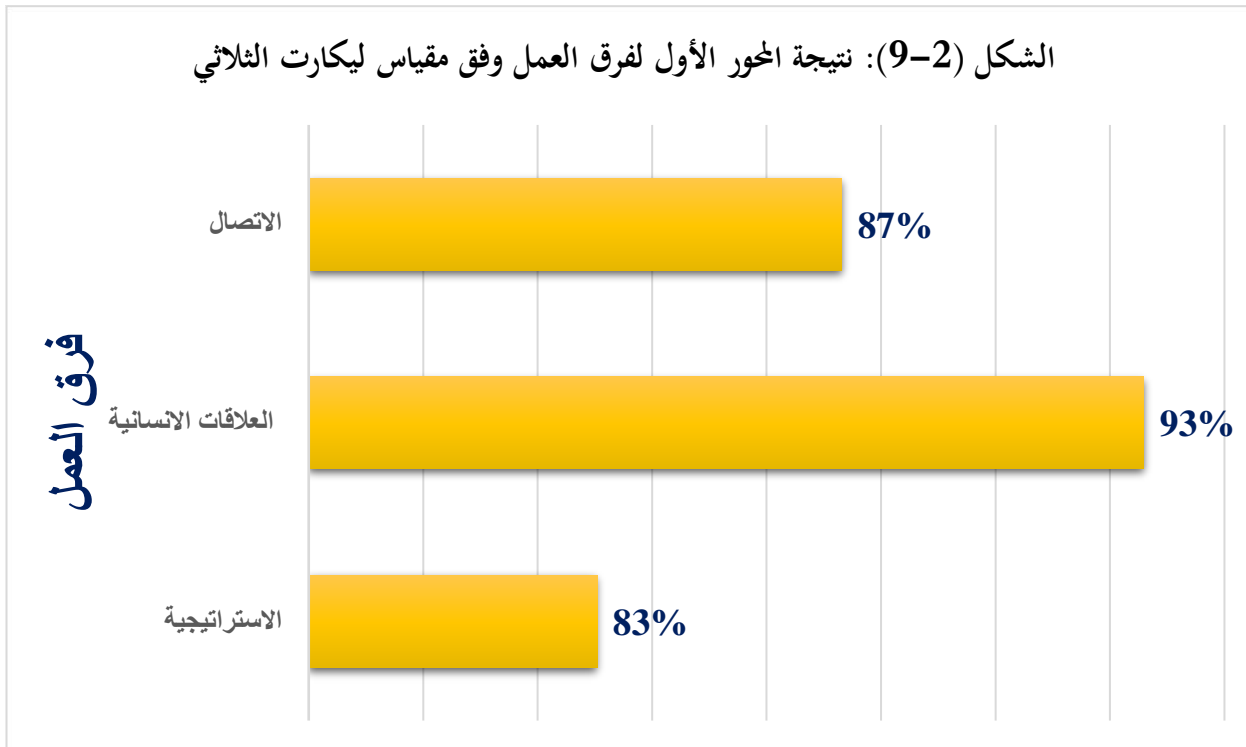
- نتيجة المحور الأول لفرق العمل في شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة وحدة تقرت وفق مقياس ليكارت
الثلاثي

الجدول (2-26): نتيجة المحور الأول لفرق العمل وفق مقياس ليكارت الثلاثي

رقم البعد	أبعاد المحور الأول فريق العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معدل المتوسط الحسابي	اتجاه البعد
1	الاستراتيجية	2,491	0,534	83%	موافق
2	العلاقات الانسانية	2,778	0,277	93%	موافق
3	الاتصال	2,619	0,364	87%	موافق
4	الاشراف والتوجيه	2,602	0,407	87%	موافق
	نتيجة المحور الأول فريق العمل	2,647	0,318	88%	موافق

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

الشكل (2-9): نتيجة المحور الأول لفرق العمل وفق مقياس ليكارت الثلاثي



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لفرق العمل وأداء العاملين

التعليق: من خلال الجدول وتمثيله البياني، فإن النتيجة الإحصائية للمحور الأول وفق مقياس ليكارت الثلاثي كانت باتجاه موافق بمتوسط حسابي 2.467 وانحراف معياري 0.318 بمعدل موافقة قدره 88%. وجميع الابعاد في المحور كانت محصورة ما بين متوسط حسابي 2.491 وانحراف معياري 0.534 كحد أدنى ومتوسط حسابي 2.277 وانحراف معياري 0.277 بمعدلات موافق عالية جدا محصورة ما بين 83% و93%.

الفرع الثاني: تحليل اتجاه العينة للمحور الثاني الأداء الوظيفي وفق مقياس ليكارت الثلاثي

1- تحليل اتجاه العينة للبعد الأول: الكفاءة.

يظهر الجدول رقم نتائج إجابات المبحوثين المتعلقة ببعد الكفاءة في شركة الكهرباء والغاز والطاقت المتجددة وحدة تفرقت وفق مقياس ليكارت الثلاثي

الجدول (2-27): نتائج إجابات المبحوثين للكفاءة حسب مقياس ليكارت الثلاثي

رقم الفقرة	بيان الفقرة	مقياس ليكارت الثلاثي	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معدل المتوسط الحسابي	اتجاه العينة
1	أسعى إلى امتلاك القدرات المعرفية من مصادر مختلفة	غير موافق	1	1,1%	2,68	0,493	89%	موافق
		محايد	27	30,0%				
		موافق	62	68,9%				
2	أستخدم الأجهزة والأدوات الخاصة بعلمي بكفاءة	غير موافق	0	0,0%	2,80	0,402	93%	موافق
		محايد	18	20,0%				
		موافق	72	80,0%				
3	ألتزم بالحضور والانصراف في الوقت المحدد	غير موافق	6	6,7%	2,68	0,506	89%	موافق
		محايد	17	18,9%				
		موافق	67	74,4%				
4	لدي المعلومات اللازمة للقيام بوظيفتي على أكمل وجه	غير موافق	0	0,0%	2,83	0,375	94%	موافق
		محايد	15	16,7%				
		موافق	75	83,3%				
5	أسعى لتطبيق المهام الموكلة إلي بالمعايير المطلوبة من المؤسسة.	غير موافق	0	0,0%	2,87	0,342	96%	موافق
		محايد	12	13,3%				
		موافق	78	86,7%				
حجم العينة 90		النتيجة الإحصائية لبعد الكفاءة		2,771	0,271	92%	موافق	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لفرق العمل وأداء العاملين

التعليق: من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا حسب مقياس ليكارت الثلاثي أن النتيجة الإحصائية لبعده الكفاءة هو باتجاه موافق، بمتوسط حسابي قدره 2.771 وانحراف معياري قدره 0.271 بمعدل موافقة 92%، وكل الفقرات بمعدلات موافقة عالية بين 89% و96%. ما يدل على أن الكفاءة في الأداء الوظيفي داخل الشركة مهم جدا واهداف الشركة محققة من خلاله.

2- تحليل اتجاه العينة للبعد الثاني: الفعالية.

يظهر الجدول رقم نتائج إجابات المبحوثين المتعلقة ببعده الفعالية في شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة وحدة تقترت وفق مقياس ليكارت الثلاثي

الجدول (2-28): نتائج إجابات المبحوثين للفعالية حسب مقياس ليكارت الثلاثي

رقم الفقرة	بيان الفقرة	مقياس ليكارت الثلاثي	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معدل المتوسط الحسابي	اتجاه العينة	
1	أنجز عمالي حسب القدرات والإمكانات المتاحة في المؤسسة.	غير موافق	0	0,0%	2,86	0,354	95%	موافق	
		محايد	13	14,4%					
		موافق	77	85,6%					
2	أجد صعوبة في الحصول على المعلومات لإتخاذ قرارات افضل في العمل	غير موافق	0	0,0%	2,89	0,316	96%	موافق	
		محايد	10	11,1%					
		موافق	80	88,9%					
3	تتزايد لدي الدافعية نحو العمل والرغبة والحماس لإنجاز المهام	غير موافق	2	2,2%	2.63	0,529	88%	موافق	
		محايد	29	32,2%					
		موافق	59	65,6%					
4	أتمتع بالقدرة على المبادرة والابداع والابتكار في الوظيفة	غير موافق	1	1,1%	2,72	0,475	91%	موافق	
		محايد	23	25,6%					
		موافق	66	73,3%					
5	أتلقي الدعم والمساعدة من الزملاء عندما يزداد ضغط العمل.	غير موافق	10	11,1%	2,56	0,689	85%	موافق	
		محايد	20	22,2%					
		موافق	60	66,7%					
حجم العينة 90		النتيجة الإحصائية لبعده الفعالية						91%	موافق

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

التعليق: من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا حسب مقياس ليكارت الثلاثي أن النتيجة الإحصائية لبعده الفعالية هو باتجاه موافق، بمتوسط حسابي قدره 2.731 وانحراف معياري قدره 0.297 بمعدل موافقة 91%، وكل الفقرات بمعدلات موافقة عالية بين 85% و96%. ما يدل على أن الفعالية في الأداء الوظيفي داخل الشركة مهم جدا واهداف الشركة محققة من خلاله.

3- تحليل اتجاه العينة للبعد الثالث: توازن العمل.

يظهر الجدول رقم نتائج إجابات المبحوثين المتعلقة ببعد توازن العمل في شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة وحدة تقترت وفق مقياس ليكارت الثلاثي

الجدول (2-29): نتائج إجابات المبحوثين لتوازن العمل حسب مقياس ليكارت الثلاثي

رقم الفقرة	بيان الفقرة	مقياس ليكارت الثلاثي	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معدل المتوسط الحسابي	اتجاه العينة
1	تساعدني بيئة العمل على تحقيق التوازن المناسب	غير موافق	5	2,2%	2,66	0,584	89%	موافق
		محايد	21	15,5%				
		موافق	64	61,2%				
2	يتابع مسؤولي المباشر مهاراتي بهدف معالجة نقاط الضعف لدي	غير موافق	6	2,8%	2,58	0,618	86%	موافق
		محايد	26	20,3%				
		موافق	58	54,2%				
3	أدرك نقاط القوة ونقاط الضعف لدي	غير موافق	0		2,90	0,302	97%	موافق
		محايد	9	5,1%				
		موافق	81	82,5%				
4	أتمتع بالقدرة على حل مشكلات الوظيفة	غير موافق	0		2,79	0,410	93%	موافق
		محايد	19	13,7%				
		موافق	71	69,6%				
5	تشجع إدارة المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم	غير موافق	0		2,87	0,342	96%	موافق
		محايد	12	7,5%				
		موافق	78	78,5%				
حجم العينة 90	النتيجة الإحصائية لبعد توازن العمل				2,758	0,309	92%	موافق

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

التعليق: من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا حسب مقياس ليكارت الثلاثي أن النتيجة الإحصائية لبعد توازن العمل هو باتجاه موافق، بمتوسط حسابي قدره 2.758 وانحراف معياري قدره 0.309 بمعدل موافقة 92%، وكل الفقرات بمعدلات موافقة عالية بين 86% و97%. ما يدل على أن توازن العمل في الأداء الوظيفي داخل الشركة مهم جدا واهداف الشركة محققة من خلاله.

4- تحليل اتجاه العينة للبعد الرابع: العدالة في العمل.

يظهر الجدول رقم نتائج إجابات المبحوثين المتعلقة ببعد العدالة في العمل في شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة وحدة تقترت وفق مقياس ليكارت الثلاثي

الجدول (2-30): نتائج إجابات المبحوثين للعدالة في العمل حسب مقياس ليكارت الثلاثي

رقم الفقرة	بيان الفقرة	مقياس ليكارت الثلاثي	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معدل المتوسط الحسابي	اتجاه العينة
1	يعامل مسؤولي جميع اعضاء الفريق بمساواة وعدالة	غير موافق	2	2,2%	2,76	0,481	92%	موافق
		محايد	18	20,0%				
		موافق	70	77,8%				
2	تمتلك المؤسسة سياسات ترقية عادلة	غير موافق	23	25,6%	2,27	0,845	76%	محايد
		محايد	20	22,2%				
		موافق	47	52,2%				
3	لدي رضى تام على الراتب الذي اتقاضاه حاليا	غير موافق	13	14,4%	2,27	0,700	76%	محايد
		محايد	40	44,4%				
		موافق	37	41,1%				
4	نتيجة تقييم الاداء الخاصة بي تعكس فعليا حقيقة أدائي في العمل	غير موافق	15	16,7%	2,41	0,763	80%	موافق
		محايد	23	25,6%				
		موافق	52	57,8%				
5	يتعامل معي مسؤولي المباشر بمنتهى الشفافية	غير موافق	4	4,4%	2,71	0,546	90%	موافق
		محايد	18	20,0%				
		موافق	68	75,6%				
6	أشعر أن مسؤولي المباشر يعاملني معاملة حسنة	غير موافق	2	2,2%	2,76	0,481	92%	موافق
		محايد	18	20,0%				
		موافق	70	77,8%				
7	تفرض الادارة عقوبات على المخالفين للإجراءات.	غير موافق	1	1,1%	2,84	0,394	95%	موافق
		محايد	12	13,3%				
		موافق	77	85,6%				
حجم العينة 90		النتيجة الإحصائية لبعء العدالة في العمل		2,5730	0,42803	86%	موافق	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

التعليق: من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا حسب مقياس ليكارت الثلاثي أن النتيجة الإحصائية لبعء توازن العمل هو باتجاه موافق، بمتوسط حسابي قدره 2.5730 وانحراف معياري قدره 0.42803 بمعدل موافقة 86%، وكل الفقرات بمعدلات موافقة عالية بين 80% و 95%. ما عدا الفقرتين (2 و 3) فكانت بمعدل 76% باتجاه محايد حسب مقياس ليكارت الثلاثي، وهي غير مؤثرة على

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لفرق العمل وأداء العاملين

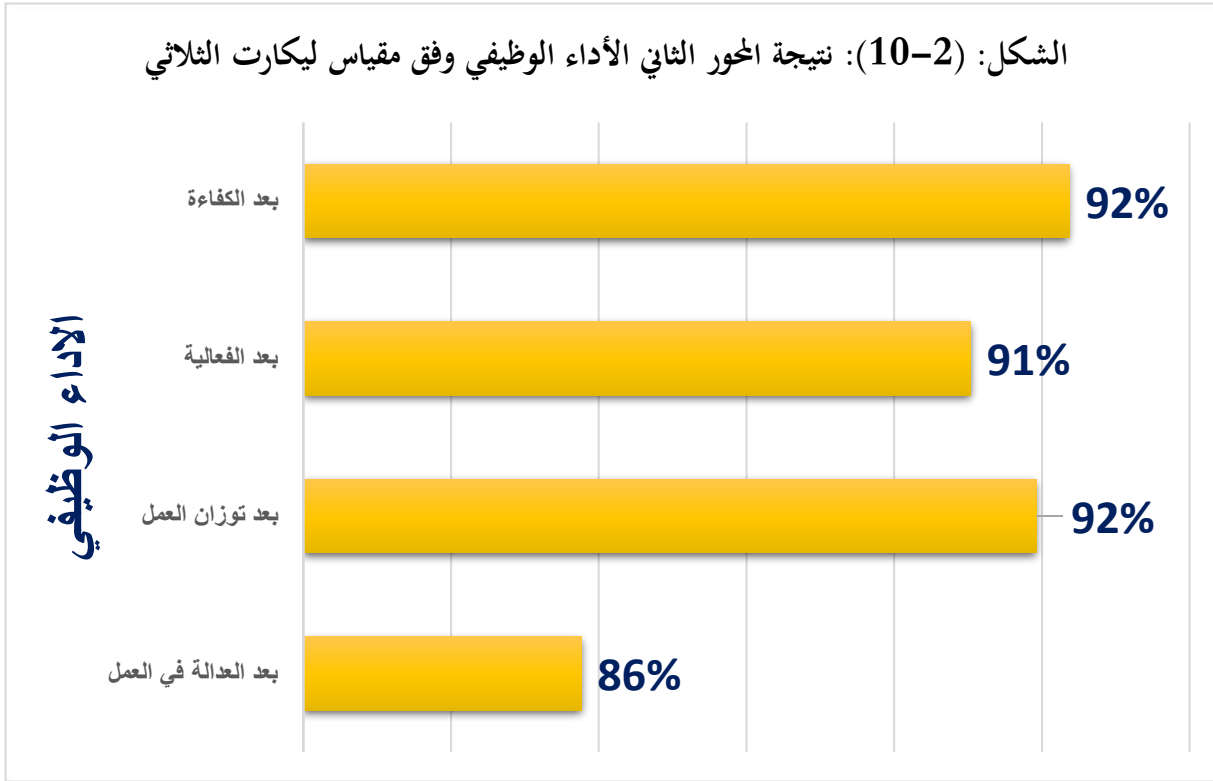
النتيجة عموماً فالحياد أقرب إلى مجال الموافقة في مقياس ليكارت، وهما بمتوسط حسابي 2.27 وانحراف معياري 0.700 للفقرة (3)، ومتوسط حسابي 2.27 وانحراف معياري 0.845 وبشكل عام فإن النتائج وفق مقياس ليكارت تدل على أن توازن العمل في الأداء الوظيفي داخل الشركة مهم جداً واهداف الشركة محققة من خلاله.

-نتيجة المحور الثاني الأداء الوظيفي في شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة وحدة تقرت وفق مقياس ليكارت
الثلاثي

الجدول (2-31): نتيجة المحور الثاني الأداء الوظيفي وفق مقياس ليكارت الثلاثي

رقم البعد	أبعاد المحور الثاني الأداء الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معدل المتوسط الحسابي	اتجاه البعد
1	بعد الكفاءة	2,771	0,271	92%	موافق
2	بعد الفعالية	2,731	0,297	91%	موافق
3	بعد توازن العمل	2,758	0,309	92%	موافق
4	بعد العدالة في العمل	2,573	0,428	86%	موافق
	نتيجة المحور الثاني الأداء الوظيفي	2,729	0,259	91%	موافق

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss

التعليق: من خلال الجدول وتمثيله، فإن النتيجة الإحصائية للمحور الثاني الأداء الوظيفي وفق مقياس ليكارت الثلاثي كانت باتجاه موافق بمتوسط حسابي 2.729 وانحراف معياري 0.259 بمعدل موافقة قدره 91%. وجميع الابعاد في المحور كانت محصورة ما بين متوسط حسابي 2.573 بانحراف معياري 0.428 كحد أدنى ومتوسط حسابي 2.771 بانحراف معياري 0.271 بمعدلات موافق عالية جدا محصورة ما بين 86% و92%.

وتظهر النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي بالشركة كان عال جدا ومرتفع بمعدل 91% وله أهمية كبيرة لدى المسؤولين والعاملين بالشركة، ويأتي في المقام الأول الكفاءة في الأداء الوظيفي تعتمد عليها الشركة ومنهجية التوازن في العمل بمعدل 92%، ثم يليها اعتمادها على الفعالية في الأداء بمعدل 91%، ثم تعمل على مبدأ العدالة في العمل بمعدل 86%.

خلاصة:

تحققت الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: " هناك متطلبات لفرق العمل تنتهجها المؤسسة لتحسين الأداء الوظيفي لديهم منها: الاستراتيجية، العلاقات الإنسانية، الاتصال، الإشراف والتوجيه".

وقد تم التحقق من هذه الفرضية من خلال مقياس ليكارت الثلاثي كما اظهرتها النتائج الإحصائية بمعدل موافقة بلغ 88% موزع على الأساليب التالية: استراتيجية بمعدل: 83%، الإتصال بمعدل 87%، العلاقات الإنسانية بمعدل 93%.

كما تنتهج المؤسسة لتقييم الأداء الوظيفي على معايير كثيرة منها: معيار الكفاءة والفعالية، معيار توازن العمل، والعدالة في العمل.

الفرع الثالث: اختبار فرضيات الدراسة:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لفرق العمل وأداء العاملين

في هذا الجزء قمنا باختبار فرضيات الدراسة التي تمت صياغتها بنا على المشكلات البحثية، سواء كانت فرضية رئيسية أو فرضيات متفرعة عنها، وقبل التطرق لدراساتها واختيار الأسلوب الإحصائي الأمثل قمنا بدراسة توزيع المتغيرات البحثية وهل هي تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟

أولاً: طبيعة توزيع متغيرات الدراسة:

قمنا باختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من خلال استخدام اختبارين هما: اختبار Shapiro-Wilk. في حالة كان حجم العينة أقل من خمسين (50)، واختبار Kolmogorov-Smirnov إذا كان حجم العينة أكبر أو يساوي (50)، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمحورين فريق العمل، والأداء الوظيفي:

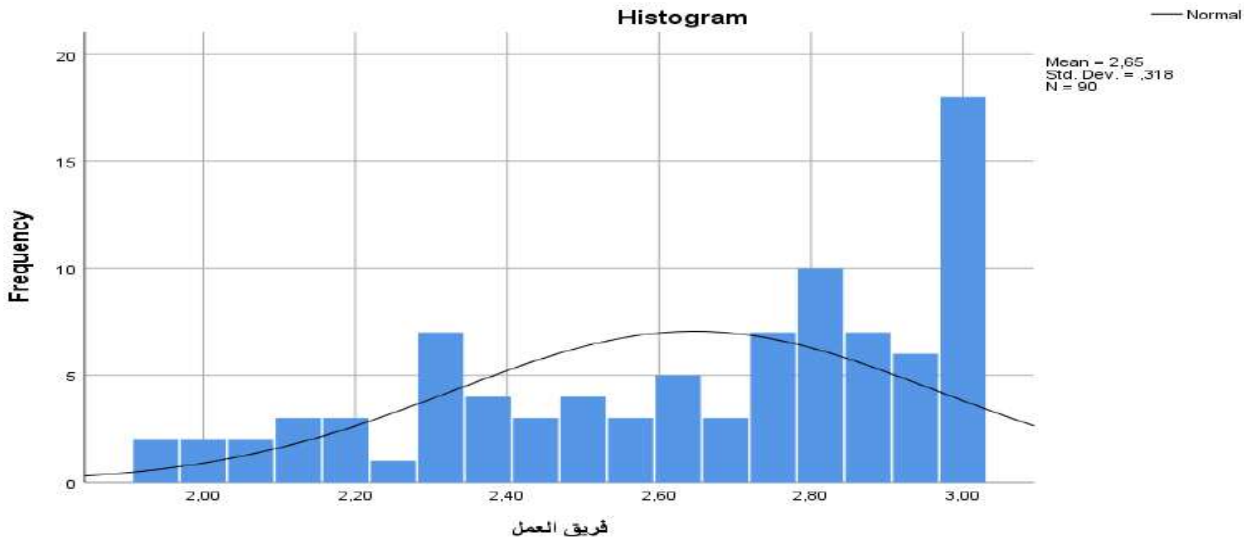
الجدول (2-32): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة						
اختبار Shapiro-Wilk			اختبار Kolmogorov-Smirnov ^a			المتغير
مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	
0,000	90	0,902	0,000	90	0,145	فريق العمل
0,000	90	0,892	0,000	90	0,148	الأداء الوظيفي

a. Lilliefors Significance Correction

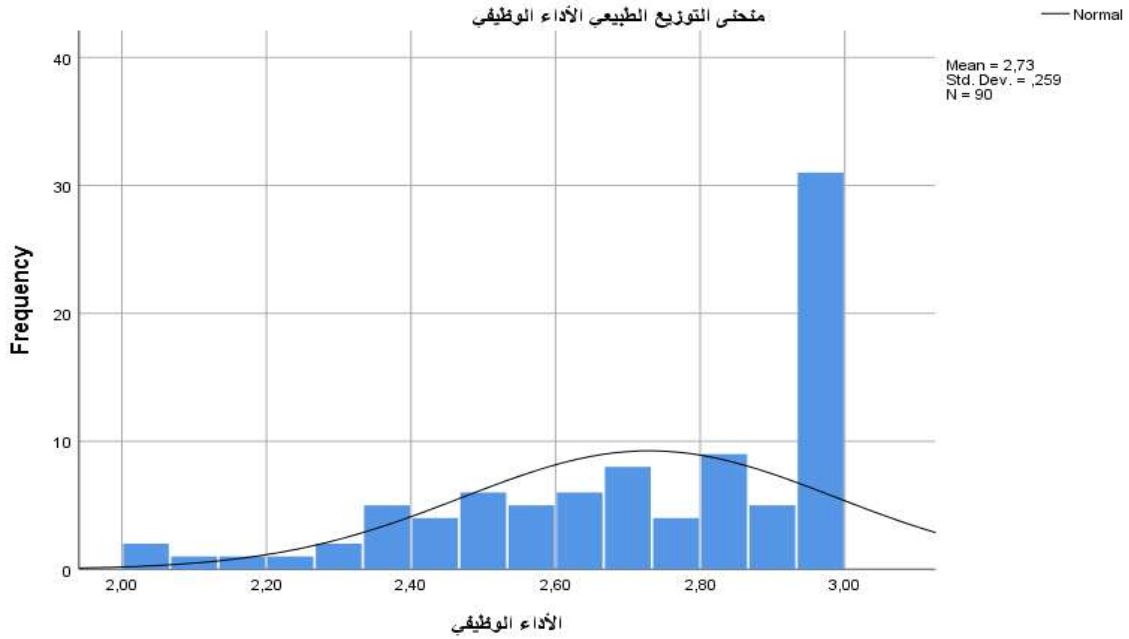
المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

التعليق: بما أن عينة الدراسة أكبر من 50 ($90 < 50$) فإننا نختار اختبار Kolmogorov-Smirnov^a وهو بقيمة احتمالية 0.145 لفريق العمل، و0.148 للأداء الوظيفي، عند درجة حرية 90، بمستوى دلالة 0.000 وهي أصغر من المستوى المطلوب للدلالة 0.05، ومنه البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ومنه يتسنى لنا اختيار الأسلوب الإحصائي المناسب لفرضيات الدراسة.

الشكل (2-11): تمثيل بياني لمنحى التوزيع الطبيعي لفريق العمل



الشكل (2-12): تمثيل بياني لمنحنى التوزيع الطبيعي للأداء الوظيفي



المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "نتوقع مستوى عالٍ من الأداء لدى فريق العمل عند تأدية وظائفهم بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة ولاية توفرت."

لأجل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على "نتوقع مستوى عالٍ من الأداء لدى فريق العمل عند تأدية وظائفهم بالشركة

الوطنية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة ولاية توفرت" قمنا بإجراء اختبار وليكوكسون **One-Sample Wilcoxon**

Signed Rank Test للعينة الواحد لذلك فإننا نفترض ما يلي:

H_0 : لا نتوقع مستوى ذو تأثير عالٍ لفريق العمل على الأداء الوظيفي لدى موظفي وعمال شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة وحدة توفرت؛

H_1 : نتوقع مستوى ذو تأثير عالٍ لفريق العمل على الأداء الوظيفي لدى موظفي وعمال شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة وحدة توفرت.

وبما أنّ محور فريق العمل يحتوي على أربعة أبعادٍ (الاستراتيجية، العلاقات الانسانية، الاتصال، الاشراف والتوجيه)، فإننا سنقوم

باختبار مستوى كل بعدٍ من أبعادها للوقوف على دلالاته الإحصائية من حيث العلو أو عدمه.

الجدول (2-33): حجم تأثير كل بعد من أبعاد المحور الاول

الملاحظة	D حجم التأثير	Asymptotic Sig.(2-sided test) الدلالة الإحصائية	النسبة الحرية Z	الخطأ المعياري	القيمة الاحتمالية لاختبار Wilcoxon	المتغير	البعد	المحور
مستوى عال	67%	0,000	6,403	214,291	3073,500	90	الاستراتيجية	نتيجة المحور الأول فريق العمل
مستوى عال	87%	0,000	8,225	232,270	3824,500	90	العلاقات الإنسانية	
مستوى عال	83%	0,000	7,914	221,950	3541,500	90	الاتصال	
مستوى عال	79%	0,000	7,526	214,594	3316,500	90	الإشراف والتوجيه	
مستوى عال	86%	0,000	8,165	244,159	3996,000	90	نتيجة المحور الأول فريق العمل	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

التعليق: من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا أن مستوى فريق العمل بشركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة مرتفع جدا بنسبة 86%، وهو في جميع أبعاده له إثر واضح على الأداء الوظيفي بنسب تأثير تتراوح من 67% إلى 87%.

وعليه نقول: إن الفرضية الثالثة قد تحققت من خلال اختبار وليكوسون Wilcoxon وهو ذو دلالة إحصائية 0.000 وهي أصغر من 0.05 ومنه نرفض الفرض الصفرى H0 : لا تتوقع مستوى ذو تأثير عالٍ لفريق العمل على الأداء الوظيفي لدى موظفي وعمال شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة وحدة تقرت.

ونقبل الفرض البديل H1 : نتوقع مستوى ذو تأثير عالٍ لفريق العمل على الأداء الوظيفي لدى موظفي وعمال شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة وحدة تقرت.

وبذلك تحققت الفرضية الفرعية الثالثة من الدراسة. وهو أن مستوى فريق العمل على الأداء الوظيفي لدى موظفي وعمال شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة وحدة تقرت ذو تأثير عالٍ جدا. بمعدل 86%.

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 بين فريق العمل والأداء الوظيفي للعاملين.

أولا: دراسة الفروق الإحصائية عند مستوى $\alpha < 0.05$ في نظرة المبحوثين تجاه فريق العمل تعزى لمتغير الجنس - اختبار التوزيع الطبيعي لعينتين مستقلتين الذكور والاناث:

الجدول (2-34): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيري الذكور والاناث حول فريق العمل

اختبار Shapiro-Wilk			اختبار Kolmogorov-Smirnov			المتغير	الجنس
مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية		

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لفرق العمل وأداء العاملين

0,000	61	0,901	0,004	61	0,142	ذكر	فريق
0,008	29	0,895	0,093	29	0,150	أنثى	العمل

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

التعليق: بما أن عينة الدراسة أكبر من 50 ($90 < 50$) فإننا نختار اختبار Kolmogorov-Smirnov^a وهو بقيمة احتمالية 0.142 للذكور عند درجة حرية 61 بمستوى دلالة 0.004 وهي أصغر من المستوى المطلوب للدلالة 0.05، وبقيمة احتمالية 0.150 عند درجة حرية 29 للإناث بمستوى دلالة 0.093 وهي أكبر من مستوى 0.05.

ومنه فالبيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي. بالنسبة للذكور، وتتبع التوزيع الطبيعي بالنسبة للإناث ومنه يتسنى لنا اختيار الأسلوب الإحصائي المناسب لفرضيات الدراسة وبما أن أحد الجنسين (الذكور) لا تتبع التوزيع الطبيعي فإننا سنستخدم اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) وعليه نفترض ما يلي:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha < 0.05$ في نظرة الباحثين تجاه فريق العمل تعزى لمتغير الجنس

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha < 0.05$ في نظرة الباحثين تجاه فريق العمل تعزى لمتغير الجنس وقد خلصت النتائج الإحصائية في الجدول أدناه:

الجدول (2-35): اختبار مان ويتني Mann-Whitney U لمتغير الجنس (ذكور وإناث)

Asymptotic Sig.(2-sided test) الدلالة الإحصائية	النسبة الحرجة Z	القيمة الاحتمالية لاختبار Wilcoxon	القيمة الاحتمالية لاختبار Mann-Whitney U	Sum of Rank مجموع الرتب	متوسط الرتب Mean Rank	حجم العينة	الجنس	المتغير
0,244	-1,166	2641,000	750,000	2641	43,3	61	ذكور	فريق العمل
				1454	50,14	29	إناث	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

التعليق: من خلال الجدول أعلاه يتبين أن متوسط الرتب للذكور 43.3 و 50.14 للإناث، ويظهر الجدول كذلك القيمة الاحتمالية لاختبار مان ويتني Mann-Whitney تقدر بـ 750.000 بمستوى دلالة 0.244 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وفي هذه الحالة لا يتم رفض الفرضية الصفرية H0 التي تنص: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha < 0.05$ في نظرة الباحثين تجاه فريق العمل تعزى لمتغير الجنس".

ثانياً: دراسة الفروق الإحصائية عند مستوى $\alpha < 0.05$ في نظرة الباحثين تجاه فريق العمل تعزى لمتغير السن

1- اختبار التوزيع الطبيعي لعينات مستقلة الفئات العمرية:

الجدول (2-36): اختبار التوزيع الطبيعي حسب متغير السن

اختبار Shapiro-Wilk			اختبار Kolmogorov-Smirnov ^a			متغير السن	المتغير
مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية		
0,008	48	0,931	0,097	48	0,117	أقل من 35 سنة	فريق العمل
0,001	34	0,866	0,000	34	0,214	من 36 إلى 45 سنة	
0,004	8	0,720	0,001	8	0,382	46 سنة فأكثر	

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

التعليق: بما أن عينة الدراسة أكبر من 50 ($50 < 90$) فإننا نختار اختبار Kolmogorov-Smirnov^a وهو بقيمة احتمالية 0.117 لفئة الأقل من 35 سنة عند درجة حرية 48 بمستوى دلالة 0.097 وهي أكبر من المستوى المطلوب للدلالة 0.05، وبقيمة احتمالية 0.214 عند درجة حرية 34 لفئة 36 إلى 45 سنة بمستوى دلالة 0.000 وهي أصغر من مستوى 0.05 α . وبقيمة احتمالية 0.382 عند درجة حرية 8 لفئة الأكثر من 46 سنة بمستوى دلالة 0.001 وهي أصغر من مستوى 0.05.

ومنه فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي بالنسبة لفئة الأقل من 35 سنة، ولا تتبع التوزيع الطبيعي بالنسبة لباقي الفئات وبما أن أغلب الفئات لا تتبع التوزيع الطبيعي فإننا سنستخدم اختبار كروسكال واليس للعينات المستقلة Kruskal-Wallis وعليه نفترض ما يلي:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha > 0.05$ في نظرة الباحثين تجاه فريق العمل تعزى لمتغير السن

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha > 0.05$ في نظرة الباحثين تجاه فريق العمل تعزى لمتغير السن

وقد خلصت النتائج الإحصائية في الجدول أدناه:

الجدول (2-37): اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) لفريق العمل حسب متغير السن

الملاحظة	Eta Square حجم التأثير	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis)	متوسط الرتب Mean Rank	حجم العينة	السن	المتغير
	12%	0,004	2	11,054	38,80	48	أقل من 35 سنة	فريق العمل

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لفرق العمل وأداء العاملين

تأثير قريب من كبير حسب مقياس إيتا				49,15	34	من 36 إلى 45 سنة
				70,19	8	46 سنة فأكثر

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

التعليق: من خلال الجدول أعلاه يتبين أن النتائج الإحصائية لاختبار كروسكال واليس (Kruskal- Wallis) تساوي 11,054 وهي دالة إحصائية عند مستوى 0.004 ودرجة حرية 2، وهي أقل من 0.05 مما يستدعي الأمر إجراء اختبارات المقارنة البعدية، ويبين الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لفريق العمل تعزى لمتغير السن وهذا يعني أننا نرفض الفرض الصفري H_0 ونقبل الفرض البديل H_1 الذي ينص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha > 0.05$ في نظرة الباحثين تجاه فريق العمل تعزى لمتغير السن.

الدلالة العملية: كما تظهر النتائج حجم التأثير لاختبار كروسكال واليس لمتغير السن على فريق العمل بالشركة وقد قمنا بحسابه باستخدام مربع إيتا لأننا نتعامل مع عينات مستقلة، حيث كان مربع إيتا يساوي 0.121 ذو تأثير قريب من الكبير حيث كانت النتيجة محصورة بين التأثير المتوسط (0.06) والتأثير الكبير (0.14) وفق مقياس تفسير حجم التأثير لإيتا مربع.

2- اختبار المقارنات المتعددة البعدية: بما أننا وجدنا قيمة كروسكال دالة إحصائية ما يستلزم علينا إجراء المقارنات البعدية المتعددة وذلك باستخدام اختبار مان ويتي بين عينتين مستقلتين كما يلي:

الجدول (2-38): اختبار مان وتي Mann-Whitney U للمقارنات البعدية لمتغير السن

الملاحظة	Eta Squared حجم التأثير	Asymptotic Sig.(2-sided test) الدلالة الإحصائية	النسبة المئوية للدرجة Z	القيمة الاحتمالية لاختبار Wilcoxon	القيمة الاحتمالية لاختبار Mann-Whitney U	Sum of Ranks مجموع الرتب	متوسط الرتبة Mean Rank	العدد	السن
غير دال إحصائياً	/	0,066	1,839	1797,000	621,000	1797	37,44	48	أقل من 35 سنة
						1606	47,24	34	من 36 إلى 45 سنة
دال إحصائياً	12%	0,003				1241,5	25,86	48	أقل من 35 سنة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لفرق العمل وأداء العاملين

لصالح الفئة العمرية لأكبر متوسطا ت 46 سنة فأكثر			- 2,9 81	1241,5 00	65,50 0	354, 5	44,31	8	46 سنة فأكثر
			- 2,2 91	660,00 0	65,50 0	660	19,41	34	من 36 إلى 45 سنة
	0,022					243	30,38	8	46 سنة فأكثر

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

من خلال جدول المقارنات البعدية فقد خلصت النتائج إلى:

- لا توجد فروق دالة إحصائية لدى فريق العمل تعزى للفئة العمرية أقل من 35 سنة، والفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة. حيث أن مستوى الدلالة لاختبار مان ونيتي = 0.066 وهو أكبر من 0.05؛
- توجد فروق دالة إحصائية لدى فريق العمل تعزى للفئة العمرية أقل من 35 سنة، والفئة العمرية من 46 سنة فأكثر حيث أن مستوى الدلالة لاختبار مان ونيتي = 0.003 وهو أقل من 0.05 والفرق لصالح الفئة العمرية من 46 سنة فأكثر لأن متوسط رتبها أكبر من الفئة العمرية أقل من 35 سنة؛
- توجد فروق دالة إحصائية لدى فريق العمل تعزى للفئة العمرية من 36 سنة إلى 45 سنة، والفئة العمرية من 46 سنة فأكثر حيث أن مستوى الدلالة لاختبار مان ونيتي = 0.022 وهو أقل من 0.05 والفرق لصالح الفئة العمرية من 46 سنة فأكثر لأن متوسط رتبها أكبر من الفئة العمرية من 36 سنة إلى 45 سنة.

ثالثا: دراسة الفروق الإحصائية عند مستوى $\alpha < 0.05$ في نظرة الباحثين تجاه فريق العمل تعزى لمتغير الفئة الوظيفية

1- اختبار التوزيع الطبيعي لعينات مستقلة الفئات الوظيفية:

الجدول (2-39): اختبار التوزيع الطبيعي حسب متغير الفئة الوظيفية

اختبار Shapiro-Wilk			اختبار Kolmogorov-Smirnov ^a			متغير الفئة الوظيفية	المتغير
مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية		
0,189	4	0,838		4	0,300	عون التنفيذ	فريق العمل
0,693	10	0,952	,200*	10	0,133	عون تحكم	
0,104	44	0,957	,200*	44	0,081	إطار	
0,000	32	0,838	0,000	32	0,261	إطار سامي	

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن النتائج الإحصائية لاختبار Kolmogorov-Smirnov كانت بقيمة احتمالية 0.300 لفئة أعوان التنفيذ عند درجة حرية 4 وهي غير دالة إحصائياً، وبقيمة احتمالية 0.133 عند درجة حرية 10 لفئة أعوان التحكم بمستوى دلالة 0.200 وهي أكبر من مستوى $\alpha 0.05$. وبقيمة احتمالية 0.081 عند درجة حرية 44 لفئة الإطارات بمستوى دلالة 0.200 وهي أكبر من مستوى $\alpha 0.05$. وبقيمة احتمالية 0.261 عند درجة حرية 32 لفئة الإطارات السامية بمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من مستوى $\alpha 0.05$.

ومنه فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي بالنسبة لفئة أعوان التحكم والإطارات، ولا تتبع التوزيع الطبيعي بالنسبة لباقي الفئات (أعوان التنفيذ، إطارات السامية) وبما أنه يوجد فئتين لا تتبع التوزيع الطبيعي فإننا سنستخدم اختبار كروسكال واليس للعينات المستقلة

Kruskal-Wallis

وعليه نفترض ما يلي:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha < 0.05$ في نظرة الباحثين تجاه فريق العمل تعزى لمتغير الفئة الوظيفية

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha < 0.05$ في نظرة الباحثين تجاه فريق العمل تعزى لمتغير الفئة الوظيفية

وقد خلصت النتائج الإحصائية في الجدول أدناه:

الجدول (2-40): اختبار كروسكال واليس (Kruskal- Wallis) لفريق العمل حسب متغير الفئة الوظيفية

الملاحظة	Eta Squared حجم التأثير	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية اختبار كروسكال واليس (Kruskal- Wallis)	متوسط الرتب Mean Rank	التكرار	الفئة الوظيفية	المتغير
دال إحصائياً بمجموع تأثير كبير	35%	0,000	3	31,628	46,38	4	عون التنفيذ	فريق العمل
					34,90	10	عون تحكم	
					32,97	44	إطار	
					65,94	32	إطار سامي	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

التعليق: من خلال الجدول أعلاه يتبين أن النتائج الإحصائية لاختبار كروسكال واليس (Kruskal- Wallis) تساوي 31.628 وهي دالة إحصائياً عند مستوى 0.000 ودرجة حرية 3، وهي أقل من $\alpha 0.05$ مما يستدعي الأمر إجراء اختبارات المقارنة البعدية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لفرق العمل وأداء العاملين

ويبين الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لفرق العمل تعزى لمتغير الفئة الوظيفية وهذا يعني أننا نرفض الفرض الصفري H_0 ونقبل الفرض البديل H_1 الذي ينص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha < 0.05$ في نظرة المبحوثين تجاه فريق العمل تعزى لمتغير الفئة الوظيفية.

الدلالة العملية: كما تظهر النتائج حجم التأثير لاختبار كروسكال واليس لمتغير الفئة الوظيفية على فريق العمل بالشركة وقد قمنا بحسابه باستخدام مربع إيتا لأننا نتعامل مع عينات مستقلة، حيث كان مربع إيتا يساوي 0.351 ذو تأثير كبير حيث كانت النتيجة أكبر من (0.14) وفق مقياس تفسير حجم التأثير لإيتا مربع.

2- اختبار المقارنات المتعددة البعدية: بما أننا وجدنا قيمة كروسكال دالة إحصائية ما يستلزم علينا إجراء المقارنات البعدية المتعددة وذلك باستخدام اختبار مان ويتي بين عينتين مستقلتين كما يلي:

- المقارنات البعدية لأعوان التنفيذ مع الفئات الوظيفية الأخرى

الجدول (2-41): اختبار مان وتني Mann-Whitney U للمقارنات البعدية لمتغير الفئة الوظيفية

الملاحظة	Eta Squared حجم التأثير	Asymptotic Sig. (2-sided test) الدلالة الإحصائية	النسبة الحرجة Z	القيمة الاحتمالية لاختبار Wilcoxon	القيمة الاحتمالية لاختبار Mann-Whitney U	Sum of Ranks مجموع الرتب	متوسط الرتب Mean Rank	حجم العينة	الفئة الوظيفية	المتغير الوظيفي
غير دال إحصائياً	-	0,257	-1,133	67,000	12,000	38,00	9,50	4	عون التنفيذ	عون التنفيذ
						67,00	6,70	10	عون تحكم	
غير دال إحصائياً	-	0,141	-1,474	1038,500	48,500	137,5	34,38	4	عون التنفيذ	
						1038,5	33,6	44	إطار	
دال إحصائياً	35%	0,022	-2,284	30,000	20,000	30	7,5	4	عون التنفيذ	
						636	19,88	32	إطار سامي	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

التعليق: من خلال الجدول أعلاه لدراسة المقارنات البعدية للفئات الوظيفية فقد خلصت النتائج إلى ما يلي:

- لا توجد فروق دالة إحصائية لدى فريق العمل تعزى لمجموعة أعوان التنفيذ وأعوان التحكم. حيث أن مستوى الدلالة لاختبار مان وتني = 0.257 وهو أكبر من 0.05؛

- لا توجد فروق دالة إحصائية لدى فريق العمل تعزى لمجموعة أعوان التنفيذ والإطارات. حيث أن مستوى الدلالة لاختبار مان ونيبي = 0.141 وهو أكبر من 0.05؛
- توجد فروق دالة إحصائية لدى فريق العمل تعزى لمجموعة أعوان التنفيذ والإطارات السامية حيث أن مستوى الدلالة لاختبار مان ونيبي = 0.022 وهو أقل من 0.05 والفرق لصالح الإطارات السامية لأن متوسط رتبها أكبر من أعوان التنفيذ.

- المقارنات البعدية لأعوان التحكم مع الفئات الوظيفية للإطارات والإطارات السامون

الجدول (2-42): اختبار مان ونيبي Mann-Whitney U للمقارنات البعدية لمتغير الفئة الوظيفية (عون التحكم ومقارنته بالإطارات والإطارات السامون)

الملاحظة	Eta Squared حجم التأثير	Asymptotic Sig. (2-sided test) الدلالة الإحصائية	النسبة الحرجة Z	القيمة الاحتمالية لاختبار Wilcoxon	القيمة الاحتمالية لاختبار Mann-Whitney U	Sum of Ranks مجموع الرتب	متوسط الرتب Mean Rank	حجم العينة	الفئة الوظيفية	المتغير الوظيفي
غير دال إحصائياً	/	0,929	-0,089	1206,000	216,000	279,00	27,90	10	عون تحكم	وزن التبريد
						1206	27,41	44	إطار	
دال إحصائياً	35%	0,002	-3,085	113,000	58,000	113	11,3	10	عون تحكم	
						790	24,69	32	إطار سامي	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

التعليق من خلال الجدول أعلاه لدراسة المقارنات البعدية للفئات الوظيفية فقد خلصت النتائج إلى ما يلي:

- لا توجد فروق دالة إحصائية لدى فريق العمل تعزى لمجموعة أعوان التحكم والإطارات. حيث أن مستوى الدلالة لاختبار مان ونيبي = 0.929 وهو أكبر من 0.05
- توجد فروق دالة إحصائية لدى فريق العمل تعزى لمجموعة أعوان التحكم والإطارات السامية حيث أن مستوى الدلالة لاختبار مان ونيبي = 0.002 وهو أقل من 0.05 والفرق لصالح الإطارات السامية لأن متوسط رتبها أكبر من أعوان التحكم.

- المقارنات البعدية للإطارات مع الفئة الوظيفية للإطارات السامية

الجدول (2-43): اختبار مان وتني Mann-Whitney U للمقارنات البعدية لمتغير الفئة الوظيفية (الإطار ومقارنته بالإطارات السامون)

الملاحظة	Eta Squared حجم التأثير	Asymptotic Sig. (2-sided test) الدلالة الإحصائية	النسبة المخرجة Z	القيمة الاحتمالية لاختبار Wilcoxon	القيمة الاحتمالية لاختبار Mann-Whitney U	Sum of Ranks مجموع الرتب	متوسط الرتب Mean Rank	التكرار	الفئة الوظيفية	المجموعة
دال إحصائيا	35%	0,000	-5,376	1186,000	196,000	1186	26,95	44	الإطار	الإطار
						1740	54,38	32	إطار سامي	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

التعليق من خلال الجدول أعلاه لدراسة المقارنات البعدية للفئات الوظيفية فقد خلصت النتائج إلى ما يلي:

- توجد فروق دالة إحصائية لدى فريق العمل تعزى لمجموعة الإطارات والإطارات السامية حيث أن مستوى الدلالة لاختبار مان ونيبي = 0.000 وهو أقل من 0.05 والفرق لصالح الإطارات السامية لأن متوسط رتبها أكبر من أعوان الإطارات.
- النتيجة المتحصل عليها من خلال الاختبارات الإحصائية المستخدمة فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha < 0.05$ في نظرة الباحثين تجاه فريق العمل تعزى لمتغير الفئة الوظيفي لصالح الإطارات السامية، بمعدل تأثير إبتا (Eta Squared) قدره 35%.

رابعا: دراسة الفروق الإحصائية عند مستوى $0.05 < \alpha$ في نظرة الباحثين تجاه فريق العمل تعزى لمتغير الأقدمية

1- اختبار التوزيع الطبيعي لعينات مستقلة الأقدمية:

الجدول (2-44) اختبار التوزيع الطبيعي حسب متغير الأقدمية

اختبار Shapiro-Wilk			اختبار Kolmogorov-Smirnov ^a			متغير الأقدمية	المتغير
مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية		
0,085	10	0,864	,200*	10	0,214	أقل من 5 سنوات	فريق العمل
0,016	54	0,946	,200*	54	0,096	من 5 إلى 15 سنة	
0,000	20	0,746	0,002	20	0,251	من 16 إلى 25 سنة	
0,000	6	0,496	0,000	6	0,492	أكثر من 25 سنة	

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن النتائج الإحصائية لاختبار Kolmogorov-Smirnov كانت بقيمة احتمالية 0.214 لفئة الأقل من 5 سنوات عند درجة حرية 10 بمستوى دلالة 0.200 وهي أكبر من 0.05، وبقيمة احتمالية 0.096 عند درجة حرية 54 لفئة من 5 إلى 15 سنة بمستوى دلالة 0.200 وهي أكبر من 0.05. وبقيمة احتمالية 0.251 عند درجة حرية 20 لفئة من 16 إلى 25 سنة بمستوى دلالة 0.002 وهي أكبر من 0.05، وبقيمة احتمالية 0.492 عند درجة حرية 6 لفئة الأكثر من 25 سنة بمستوى دلالة 0.000 وهي أصغر من مستوى 0.05.

ومنه فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي بالنسبة لفئة الأقل من 5 سنوات، وفئة من 5 إلى 15 سنة، ولا تتبع التوزيع الطبيعي بالنسبة لباقي الفئات وبما أنه يوجد فئات لا تتبع التوزيع الطبيعي فإننا سنستخدم اختبار كروسكال واليس للعينات المستقلة -Kruskal-Wallis وعليه نفترض ما يلي:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 < \alpha$ في نظرة الباحثين تجاه فريق العمل تعزى لمتغير الأقدمية

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 < \alpha$ في نظرة الباحثين تجاه فريق العمل تعزى لمتغير الأقدمية

وقد خلصت النتائج الإحصائية في الجدول أدناه:

الجدول (2-45): اختبار كروسكال واليس (Kruskal- Wallis) لفرق العمل حسب متغير الأقدمية

الملاحظة	Eta Squared حجم التأثير	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية اختبار كروسكال واليس (Kruskal- Wallis)	متوسط الرتب Mean Rank	التكرار	الأقدمية	المتغير
دال إحصائياً بحجم كبير	21,7%	0,000	3	20,829	56,30	10	أقل من 5 سنوات	فريق العمل
					36,24	54	من 5 إلى 15 سنة	
					55,33	20	من 16 إلى 25 سنة	
					78,08	6	أكثر من 25 سنة	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

التعليق: من خلال الجدول أعلاه يتبين أن النتائج الإحصائية لاختبار كروسكال واليس (Kruskal- Wallis) تساوي 20.829 وهي دالة إحصائياً عند مستوى 0.000 ودرجة حرية 3، وهي أقل من α 0.05 مما يستدعي الأمر إجراء اختبارات المقارنة البعدية. ويبين الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لفريق العمل تعزى لمتغير الأقدمية وهذا يعني أننا نرفض الفرض الصفري H_0 ونقبل الفرض البديل H_1 الذي ينص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha < 0.05$ في نظرة الباحثين تجاه فريق العمل تعزى لمتغير الأقدمية .

الدلالة العملية: كما تظهر النتائج حجم التأثير لاختبار كروسكال واليس لمتغير الأقدمية على فريق العمل بالشركة وقد قمنا بحسابه باستخدام مربع إيتا لأننا نتعامل مع عينات مستقلة، حيث كان مربع إيتا يساوي 0.217 ذو تأثير كبير حيث كانت النتيجة أكبر من (0.14) وفق مقياس تفسير حجم التأثير لإيتا مربع.

2- اختبار المقارنات المتعددة البعدية: بما أننا وجدنا قيمة كروسكال دالة إحصائياً ما يستلزم علينا إجراء المقارنات البعدية المتعددة وذلك باستخدام اختبار مان ويتي بين عينتين مستقلتين كما يلي:

- المقارنات البعدية للأقدمية لمجموعة (أقل من 5 سنوات)

الجدول (2-46): اختبار مان وتني Mann-Whitney U المقارنات البعدية للأقدمية لمجموعة (أقل من 5 سنوات) مع فئة (5 إلى 15 سنة)

الملاحظة	Eta Squared حجم التأثير	Asymptotic Sig. (2-sided test) الدلالة الإحصائية	النسبة الخرجة Z	القيمة الاحتمالية لاختبار Wilcoxon	القيمة الاحتمالية لاختبار Mann-Whitney U	Sum of Ranks مجموع الرتب	متوسط الرتب Mean Rank	التكرار	الأقدمية	المجموعة
دال إحصائيا	21,7%	0,022	-2,292	1631,000	146,000	449	44,90	10	أقل من 5 سنوات	أقل من 5 سنوات
						1631	30,2	54	من 5 إلى 15 سنة	
غير دال إحصائيا	-	0,825	-0,221	305,000	95,000	160	16	10	أقل من 5 سنوات	
						305	15,25	20	من 16 إلى 25 سنة	
دال إحصائيا	21,7%	0,017	-2,382	64,000	9,000	64	6,4	10	أقل من 5 سنوات	
						72	12	6	أكثر من 25 سنة	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

التعليق من خلال الجدول أعلاه لدراسة المقارنات البعدية للفئات الوظيفية فقد خلصت النتائج إلى ما يلي:

- توجد فروق دالة إحصائية لدى فريق العمل تعزى للأقدمية لمجموعة (أقل من 5 سنوات) مع فئة (5 إلى 15 سنة) حيث أن مستوى الدلالة لاختبار مان ونيبي = 0.022 وهو أقل من 0.05 والفرق لصالح فئة أقل من 5 سنوات لأن متوسط رتبها أكبر من فئة 5 إلى 15 سنة؛
 - توجد فروق دالة إحصائية لدى فريق العمل تعزى للأقدمية لمجموعة (أقل من 5 سنوات) مع فئة (أكثر من 25 سنة) حيث أن مستوى الدلالة لاختبار مان ونيبي = 0.017 وهو أقل من 0.05 والفرق لصالح فئة أقل من 25 سنة لأن متوسط رتبها أكبر من فئة أقل من 5 سنوات؛
 - لا توجد فروق دالة إحصائية لدى فريق العمل تعزى للأقدمية لمجموعة (أقل من 5 سنوات) مع فئة (من 16 إلى 25 سنة) حيث أن مستوى الدلالة لاختبار مان ونيبي = 0.825 وهو أكبر من 0.05.
- المقارنات البعدية للأقدمية لمجموعة (5 إلى 15 سنة)

الجدول (2-47): اختبار مان ونيبي Mann-Whitney U المقارنات البعدية للأقدمية لمجموعة (5 إلى 15 سنة)

الملاحظة	Eta Squared حجم التأثير	Asymptotic Sig. (2-sided test) الدلالة الإحصائية	النسبة المرجحة Z	القيمة الاحتمالية لاختبار Wilcoxon	القيمة الاحتمالية لاختبار Mann-Whitney U	Sum of Ranks مجموع الرتب	متوسط الرتب Mean Rank	التكرار	الأقدمية	المجموعة
دال إحصائيا	21,7%	0,003	-2,969	1781,500	296,500	1781,5	32,99	54	من 5 إلى 15 سنة	من 5 إلى 15 سنة
						993,5	49,68	20	من 16 إلى 25 سنة	
دال إحصائيا	21,7%	0,001	-3,278	1514,500	29,500	1514	28,05	54	من 5 إلى 15 سنة	
						315,5	52,58	6	أكثر من 25 سنة	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لفرق العمل وأداء العاملين

التعليق: من خلال الجدول أعلاه لدراسة المقارنات البعدية للأقدمية فقد خلصت النتائج إلى ما يلي:

- توجد فروق دالة إحصائية لدى فريق العمل تعزى للأقدمية لمجموعة (5 إلى 15 سنة) مع فئة (من 16 إلى 25 سنة) حيث أن مستوى الدلالة لاختبار مان ونيبي = 0.003 وهو أقل من 0.05 والفرق لصالح فئة 16 سنة إلى 25 سنة لأن متوسط رتبها أكبر من فئة 5 إلى 15 سنة؛
 - توجد فروق دالة إحصائية لدى فريق العمل تعزى للأقدمية لمجموعة (5 إلى 15 سنة) مع فئة (أكثر من 25 سنة) حيث أن مستوى الدلالة لاختبار مان ونيبي = 0.001 وهو أقل من 0.05 والفرق لصالح فئة أكثر من 25 سنة لأن متوسط رتبها أكبر من فئة 5 إلى 15 سنة.
- المقارنات البعدية للأقدمية لمجموعة (من 16 إلى 25 سنة)

الجدول (2-48): اختبار مان وتني Mann-Whitney U المقارنات البعدية للأقدمية لمجموعة (16 إلى 25 سنة)

الملاحظة	Eta Squared حجم التأثير	Asymptotic Sig.(2-sided test) الدلالة الإحصائية	النسبة الدرجة Z	القيمة الاحتمالية لاختبار Wilcoxon	القيمة الاحتمالية لاختبار Mann-Whitney U	Sum of Ranks مجموع الرتب	متوسط الرتب Mean Rank	التكرار	الأقدمية	المجموعة
دال إحصائيا	21,7%	0,009	-2,613	228,000	18,000	228	11,4	20	من 16 إلى 25 سنة	من 16 إلى 25 سنة
						123	20,5	6	أكثر من 25 سنة	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

التعليق: من خلال الجدول أعلاه لدراسة المقارنات البعدية للأفدية فقد خلصت النتائج إلى ما يلي:

- توجد فروق دالة إحصائية لدى فريق العمل تعزى للأفدية لمجموعة (من 16 إلى 25 سنة) مع فئة (أكثر من 25 سنة)، حيث أن مستوى الدلالة لاختبار مان ونيبي = 0.009 وهو أقل من 0.05 والفرق لصالح فئة أكثر من 25 سنة لأن متوسط رتبها أكبر من فئة 16 إلى 25 سنة.

خامسا: دراسة الفروق الإحصائية عند مستوى $\alpha < 0.05$ في نظرة الباحثين تجاه فريق العمل تعزى لمتغير الشهادة العلمية

1- اختبار التوزيع الطبيعي لعينات مستقلة الشهادة العلمية:

الجدول (2-49): اختبار التوزيع الطبيعي حسب متغير الشهادة العلمية

اختبار Shapiro-Wilk			اختبار Kolmogorov-Smirnov ^a			متغير الشهادة العلمية	المتغير
مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية		
0,010	12	0,804	0,059	12	0,238	ثانوي فأقل	فريق العمل
0,075	18	0,907	0,161	18	0,173	تقني سامي	
0,008	49	0,933	0,161	49	0,113	ليسانس - ماجستير	
0,006	11	0,785	0,008	11	0,295	ماجستير - دكتوراه	

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن النتائج الإحصائية لاختبار Kolmogorov-Smirnov كانت بقيمة احتمالية 0.238 لمستوى ثانوي فأقل عند درجة حرية 12 بمستوى دلالة 0.059 وهي أقل من α 0.05، وبقيمة احتمالية 0.173 عند درجة حرية 18 لمستوى تقني سامي بمستوى دلالة 0.161 وهي أكبر من α 0.05. وبقيمة احتمالية 0.113 عند درجة حرية 49 لمستوى ليسانس - ماجستير، بمستوى دلالة 0.161 وهي أكبر من α 0.05، وبقيمة احتمالية 0.295 عند درجة حرية 11 لمستوى ماجستير - دكتوراه، بمستوى دلالة 0.008 وهي أصغر من مستوى 0.05.

ومنه فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي بالنسبة للمستوى العلمي تقني سامي، والمستوى العلمي ليسانس - ماجستير، ولا تتبع التوزيع الطبيعي بالنسبة لباقي المستويات وبما أنه يوجد مستويات علمية لا تتبع التوزيع الطبيعي فإننا سنستخدم اختبار كروسكال واليس للعينات المستقلة Kruskal-Wallis وعليه نفترض ما يلي:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha < 0.05$ في نظرة الباحثين تجاه فريق العمل تعزى لمتغير الشهادة العلمية

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha < 0.05$ في نظرة الباحثين تجاه فريق العمل تعزى لمتغير الشهادة العلمية

وقد خلصت النتائج الإحصائية في الجدول أدناه:

الجدول (2-50): اختبار كروسكال واليس (Kruskal- Wallis) لفريق العمل حسب متغير الشهادة العلمية

الملاحظة	Eta Square حجم التأثير	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية اختبار كروسكال واليس (Kruskal- Wallis)	متوسط الرتبة Mean Rank	التكرار	متغير الشهادة العلمية	المتغير
كبير	13%	0,014	3	10,544	54,13	12	ثانوي فأقل	فريق العمل
					47,28	18	تقني سامي	
					38,55	49	ليسانس - ماستر	
					64,14	11	ماجستير - دكتوراه	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

التعليق: من خلال الجدول أعلاه يتبين أن النتائج الإحصائية لاختبار كروسكال واليس (Kruskal- Wallis) تساوي 10.544 وهي دالة إحصائية عند مستوى 0.014 ودرجة حرية 3، وهي أقل من 0.05 مما يستدعي الأمر إجراء اختبارات المقارنة البعدية. وبين الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لفريق العمل تعزى لمتغير الشهادة العلمية وهذا يعني أننا نرفض الفرض الصفري H_0 ونقبل الفرض البديل H_1 الذي ينص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha < 0.05$ في نظرة الباحثين تجاه فريق العمل تعزى لمتغير الشهادة العلمية .

الدلالة العملية: كما تظهر النتائج حجم التأثير لاختبار كروسكال واليس لمتغير الشهادة العلمية على فريق العمل بالشركة وقد قمنا بحسابه باستخدام مربع إيتا لأننا نتعامل مع عينات مستقلة، حيث كان مربع إيتا يساوي 0.129 ذو تأثير كبير حيث كانت النتيجة قريبة من (0.14) وفق مقياس تفسير حجم التأثير لإيتا مربع.

2- اختبار المقارنات المتعددة البعدية: بما أننا وجدنا قيمة كروسكال دالة إحصائية ما يستلزم علينا إجراء المقارنات البعدية المتعددة وذلك باستخدام اختبار مان ويتي بين عينتين مستقلتين كما يلي:

1- المقارنات البعدية للشهادات العلمية لمجموعة ثانوي فأقل:

الجدول (2-51): اختبار مان وتي Mann-Whitney U للمقارنات البعدية لمتغير الشهادة العلمية لمجموعة ثانوي فأقل

الملاحظة	Eta Squared حجم التأثير	Asymptotic Sig.(2-sided test) الدلالة الإحصائية	النسبة الحرجة Z	القيمة الاحتمالية لاختبار Wilcoxon	القيمة الاحتمالية لاختبار Mann-Whitney U	Sum of Ranks مجموع الرتب	متوسط الرتب Mean Rank	التكرار	الشهادة العلمية	المجموعة
غير دال إحصائياً	-	0,350	0,934	257,000	86,000	208,00	17,33	12	ثانوي فأقل	ثانوي فأقل تقني سامي ثانوي فأقل ليسانس - ماستر ثانوي فأقل ماجستير - دكتوراه
						257,00	14,28	18	تقني سامي	
غير دال إحصائياً	-	0,079	-1,756	1422,500	197,500	468,5	39,04	12	ثانوي فأقل	
						1422,5	29,03	49	ليسانس - ماستر	
غير دال إحصائياً	-	0,345	0,944	129,000	51,000	129	10,75	12	ثانوي فأقل	
						147	13,26	11	ماجستير - دكتوراه	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

التعليق من خلال الجدول أعلاه لدراسة المقارنات البعدية للفئات الوظيفية فقد خلصت النتائج إلى ما يلي:

- لا توجد فروق دالة إحصائية لدى فريق العمل تعزى لمجموعة الثانوي فأقل مع جميع المستويات حيث أن مستوى الدلالة لاختبار مان وتي = غير دال في جميع المستويات وهو أكبر من 0.05 .

- المقارنات البعدية للشهادات العلمية لمجموعة تقني سامي

الجدول (2-52): اختبار مان وتني Mann-Whitney U للمقارنات البعدية لمتغير الشهادة العلمية لمجموعة تقني سامي

الملاحظة	Eta Squared حجم التأثير	Asymptotic Sig.(2-sided test) الدلالة الإحصائية	النسبة المرجحة Z	القيمة الاحتمالية لاختبار Wilcoxon	القيمة الاحتمالية لاختبار Mann-Whitney U	Sum of Ranks مجموع الرتب	متوسط الرتب Mean Rank	التكرار	الشهادة العلمية	المجموعة
غير دال إحصائياً	-	0,180	-1,339	1571,500	346,500	706,5	39,25	18	تقني سامي	مجموعة الدراسة
						1571,5	32,07	49	ليسانس - ماستر	
غير دال إحصائياً	-	0,067	-1,834	229,500	58,500	229,5	12,75	18	تقني سامي	
						205,5	18,68	11	ماجستير - دكتوراه	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

التعليق من خلال الجدول أعلاه لدراسة المقارنات البعدية للفئات الوظيفية فقد خلصت النتائج إلى ما يلي:

- لا توجد فروق دالة إحصائية لدى فريق العمل تعزى لمجموعة تقني سامي مع جميع المستويات. حيث أن مستوى الدلالة لاختبار مان وتني غير دال في جميع المستويات وهو أكبر من 0.05

- المقارنات البعدية للشهادات العلمية لمجموعة ليسانس - ماجستير

الجدول (2-53): اختبار مان وتني Mann-Whitney U للمقارنات البعدية لمتغير الشهادة العلمية لمجموعة ليسانس - ماجستير

الملاحظة	Eta Squared حجم التأثير	Asymptotic Sig.(2-sided test) الدلالة الإحصائية	النسبة الدرجة Z	القيمة الاحتمالية لاختبار Wilcoxon	القيمة الاحتمالية لاختبار Mann-Whitney U	Sum of Ranks مجموع الرتب	متوسط الرتب Mean Rank	التكرار	الشهادة العلمية	المجموعة
دال إحصائيا	%13	0,004	-2,871	1345,000	120,000	1345	27,45	48	ليسانس - ماجستير	ليسانس ماجستير ا
						485	44,09	11	ماجستير - دكتوراه	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

التعليق: توجد فروق دالة إحصائية لدى فريق العمل تعزى لمتغير الشهادة العلمية لمجموعة ليسانس - ماجستير مع الشهادة العلمية ماجستير - دكتوراه حيث أن مستوى الدلالة لاختبار مان وتني = 0.004 وهو أقل من 0.05 والفرق لصالح فئة الشهادة العلمية ليسانس - ماجستير لأن متوسط رتبها أكبر من فئة الشهادة العلمية ماجستير - دكتوراه.

المطلب الثاني: دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضية الخامسة:

الفرع الاول: تحليل العلاقة بين فرق العمل وأداء العاملين وأبعاد قياسهما في شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة وحدة تقرت

أولاً: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمحورين فريق العمل، والأداء الوظيفي:

الجدول (2-54): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة						
اختبار Shapiro-Wilk			اختبار Kolmogorov-Smirnov ^a			المتغير
مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	
0,000	90	0,902	0,000	90	0,145	فريق العمل
0,000	90	0,892	0,000	90	0,148	الأداء الوظيفي

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

التعليق: بما أن عينة الدراسة أكبر من 50 ($90 < 50$) فإننا نختار اختبار Kolmogorov-Smirnov^a وهو بقيمة احتمالية 0.145 لفريق العمل، و0.148 للأداء الوظيفي، عند درجة حرية 90، بمستوى دلالة 0.000 وهي أصغر من المستوى المطلوب للدلالة 0.05. ومنه البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه يتسنى لنا اختيار الأسلوب الإحصائي المناسب لفرضيات الدراسة.

وعليه ولدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع فإننا سنستخدم معامل الارتباط سبيرمان Spearman's rho لأنه الأسلوب الإحصائي الأمثل والمناسب لدراسة العلاقة لما كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي. وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي:

ثانياً: اختبار الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية: "توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين فريق العمل والأداء الوظيفي للعاملين في شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة".

لاختبار الفرضية فإننا نفترض ما يلي:

H0: لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين فريق العمل وأداء العاملين في شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة".

H1: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين فريق العمل وأداء العاملين في شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة".

الجدول (2-55): علاقة الارتباط بين المتغير المستقل فريق العمل والمتغير التابع أداء العاملين

رقم البعد المستقل	المتغير المستقل	الأسلوب الإحصائي المتبع	الكفاءة	الفعالية	توازن العمل	العدالة في العمل	الأداء الوظيفي
-------------------	-----------------	-------------------------	---------	----------	-------------	------------------	----------------

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لفرق العمل وأداء العاملين

,756**	,759**	,720**	,529**	,371**	معامل الارتباط سبيرمان	1	الاستراتيجية
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	Sig. (2-tailed) مستوى الدلالة المعنوية		
,492**	,447**	,562**	,342**	,359**	معامل الارتباط سبيرمان	2	العلاقات الانسانية
0,000	0,000	0,000	0,001	0,001	Sig. (2-tailed) مستوى الدلالة المعنوية		
,601**	,573**	,610**	,439**	,360**	معامل الارتباط سبيرمان	3	الاتصال
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	Sig. (2-tailed) مستوى الدلالة المعنوية		
,767**	,719**	,709**	,566**	,347**	معامل الارتباط سبيرمان	4	الإشراف والتوجيه
0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	Sig. (2-tailed) مستوى الدلالة المعنوية		
,807**	,777**	,780**	,578**	,421**	معامل الارتباط سبيرمان	نتيجة علاقة الارتباط المتغير المستقل فريق العمل	
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	Sig. (2-tailed) مستوى الدلالة المعنوية		

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

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

التعليق: من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن علاقة الارتباط الكلية بين فريق العمل وأداء العاملين علاقة طردية وقوية، بمعامل ارتباط سبيرمان 0.807^{**} ، وهو بمستوى دلالة مرتفع 0.000 أقل من 0.01 وتتوزع العلاقة الارتباطية الطردية بين أبعاد المتغير المستقل في أداء العاملين الكلي بالشركة بين معامل ارتباط قوي 0.767^{**} لبعء الإشراف والتوجيه كحد أعلى، ومعامل ارتباط متوسط 0.492^{**} لبعء العلاقات الإنسانية.

ويأتي في المرتبة الأولى بعد الإشراف والتوجيه معامل ارتباط قوي 0.767^{**} . وفي المرتبة الثانية بعد الاستراتيجية بمعامل ارتباط قوي 0.756^{**} . وفي المرتبة الثالثة بعد الاتصال بمعامل ارتباط متوسط أقرب إلى القوة 0.601^{**} وفي المرتبة الأخيرة بعد العلاقات الإنسانية بمعامل ارتباط متوسط 0.492^{**} .

كما تتوزع العلاقة في أبعاد أداء العاملين الوظيفي كما يلي:

- بعد الإشراف والتوجيه علاقة الارتباط قوية طردية تمثل 76.7% في بعد الأداء الوظيفي وكلها دالة إحصائية بدلالة معنوية عند مستوى 0.000 ، و 0.001 وهما أقل من 0.01 ، تتوزع طرديا في بعد العدالة في العمل بمعامل ارتباط قوي وطردى قدره 0.719^{**} والتوازن في العمل بمعامل ارتباط قوي وطردى قدره 0.709^{**} ، ثم الفعالية بـ 0.566^{**} طردى متوسط، ثم الكفاءة 0.347^{**} طردى ضعيف؛
- بعد الاستراتيجية علاقة الارتباط قوية طردية تمثل 75.6% في بعد الأداء الوظيفي وكلها دالة إحصائية بدلالة معنوية عند مستوى 0.000 أقل من 0.01 ، تتوزع طرديا في بعد العدالة في العمل بمعامل ارتباط قوي وطردى قدره 0.759^{**} والتوازن

- في العمل بمعامل ارتباط قوي وطردي قدره 0.720^{**} ، ثم الفعالية بـ 0.529^{**} طردي متوسط، ثم الكفاءة 0.371^{**} طردي ضعيف؛
- بعد الاتصال علاقة الارتباط متوسطة طردية تمثل 60.1% في بعد الأداء الوظيفي وكلها دالة إحصائية بدلالة معنوية عند مستوى 0.000 ، أقل من 0.01 ، تتوزع طرديا في بعد توازن العمل بمعامل ارتباط متوسط وطردي قدره 0.610^{**} والعدالة في العمل بمعامل ارتباط متوسط وطردي قدره 0.573^{**} ، ثم الفعالية بـ 0.439^{**} طردي ضعيف، ثم الكفاءة 0.360^{**} طردي ضعيف؛
- بعد العلاقات الانسانية علاقة الارتباط متوسطة طردية تمثل 49.2% في بعد الأداء الوظيفي وكلها دالة إحصائية بدلالة معنوية عند مستوى 0.000 ، و 0.001 وهما أقل من 0.01 ، تتوزع طرديا في بعد توازن العمل بمعامل ارتباط متوسط وطردي قدره 0.562^{**} والعدالة في العمل بمعامل ارتباط متوسط وطردي قدره 0.447^{**} ، ثم الكفاءة 0.359^{**} طردي ضعيف. ثم الفعالية بـ 0.342^{**} طردي ضعيف

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

"كل الأساليب المتبعة لدى فريق العمل تؤثر على أداء العاملين بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز بتقوت".

الفرع الثاني: تحليل أثر فريق العمل على الأداء الوظيفي

لقياس أثر فريق العمل على الأداء الوظيفي نفترض فرضين:

H_0 : لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (فريق العمل بأبعاده) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي بأبعاده)

H_1 : يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (فريق العمل بأبعاده) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي بأبعاده)

للقيام باختبار هذين الفرضين قمنا وفق برنامج SPSS.V26 باختباره عن طريق معادلة خط الانحدار التدريجي وكانت المحصلة كما يلي:

الجدول (2-56) : المتغيرات التي تم إدخالها في معادلة خط الانحدار a

نموذج	المتغيرات المدخلة في معادلة خط الانحدار	المتغيرات المستبعدة	طريقة الإدخال في معادلة الانحدار
1	الاستراتيجية	/	الانحدار التدريجي
2	الإشراف والتوجيه	/	

a- Variable dépendante : أداء العاملين

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

التعليق: يوضح الجدول أعلاه أسماء المتغيرات التي أدخلت في معادلة الانحدار ودراسة أثرها على المتغير التابع فقد تم إدخالها وكانت النتيجة بطريقة الانحدار المتعدد التدريجي كما هو مبين في الجدول أعلاه نموذجين من الانحدار الأول متغير الاستراتيجية مؤثر كما ستظهر نتائجه في المعادلة لاحقاً، والنموذج الثاني متغير الإشراف والتوجيه مؤثر كذلك كما ستظهر نتائجه في المعادلة لاحقاً. أما باقي المتغيرات (الاتصال، والعلاقات الإنسانية) فقد تم استبعادها بطريقة الانحدار المتعدد التدريجي، حيث لا أثر لها.

الجدول (2-57): نتائج معادلة خط الانحدار المتعدد في الأداء الوظيفي

اختبار البواقي Distance de Mahalanobis	دلالة اختبار T (ت) Sig	قيمة اختبار T (ت)	Stndaradized Coefficients Beta معاملات بيتا	دلالة التباين Sig	قيمة التباين F	R Square معامل الارتباط المربع	الارتباط R	قيمة المعاملات	المتغيرات التنبؤية المفسرة للأثر في المتغير التابع	نموذج الإنحدار التدريجي	المتغير التابع
12,75	0,000	21,002	/	0,000	113,952	0,564	0,751	1,823	المعامل الثابت (Constant)	1	أداء العاملين
	0,000	10,675	0,751					0,364	الاستراتيجية		
	0,000	13,798	/	0,000	74,149	0,630	0,794	1,525	المعامل الثابت (Constant)	2	
	0,000	6,898	0,560					0,271	الاستراتيجية		
	0,000	3,941	0,320					0,203	الإشراف والتوجيه		

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل نتائج معادلة خط الانحدار المتعدد لدراسة أثر المتغير المستقل فريق العمل بأبعاده، على المتغير التابع أداء العاملين بأبعاده، فقد كانت النتائج الإحصائية حسب مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.V26 كما يلي:

كانت العلاقة بين فريق العمل والمتغيرات المفسرة له متغير الاستراتيجية ومتغير الإشراف والتوجيه علاقة طردية، وقد تم استخدام نموذج الانحدار الخطي التدريجي المتعدد لدراسة الأثر حسب الجدول أعلاه، والذي اعتبر فيه متغير الاستراتيجية ومتغير الإشراف والتوجيه كمتغيرين تفسيريين ومتغير الأداء الوظيفي كمتغير تابع.

وقد خلصت النتائج إلى أنه يوجد نموذجين لمعادلة خط الانحدار يمثلان الأثر والعلاقة بين فريق العمل والأداء الوظيفي، نجد النموذج الأول يمثل الاستراتيجية كمتغير مفسر لفريق العمل في تحسين الأداء الوظيفي والنموذج الثاني يمثل الاستراتيجية والإشراف والتوجيه مفسرين في تحسين الأداء الوظيفي.

كما أظهرت النتائج الإحصائية الاستدلالية أن نموذج الانحدار لكلا النموذجين معنوي وذلك من خلال قيمة التباين (F) البالغة في النموذج الأول 113,952، وفي النموذج الثاني 74,149 بدلالة إحصائية Sig 0.000 وهي أصغر من مستوى المعنوية (α 0.01)، وتبين لنا أن المتغيرات التنبؤية المفسرة للأثر على الأداء الوظيفي فبالنسبة لنموذج الانحدار الأول فهي تفسر نسبة 56.4% من أثر الاستراتيجية على تحسين الأداء الوظيفي في الشركة، وبالنسبة للنموذج الثاني نجد أن الاستراتيجية والإشراف والتوجيه يفسران معاً الأثر بنسبة 63% من الأثر في تحسين الأداء الوظيفي في الشركة، وذلك كله بالنظر إلى معامل الارتباط المربع (R square). كما أظهرت النتائج أن الأبعاد التنبؤية المؤثرة في الأداء الوظيفي دالة إحصائياً عند الاستراتيجية والإشراف والتوجيه فقط دون المتغيرات الأخرى، بمعامل قدره 0.364 بالنسبة للنموذج الأول بمستوى دلالة Sig 0.000 وهي أصغر من مستوى المعنوية (α 0.01)، ومعامل ارتباط قدره 0.271 للاستراتيجية، ومعامل ارتباط قدره 0.203 للإشراف والتوجيه، وأما الأبعاد الأخرى (الاتصال، والعلاقات الإنسانية) فغير دالة إحصائياً وهي بمستوى أكبر من (α 0,05) مما يبين لنا أن الاستراتيجية والإشراف والتوجيه هما المؤثران الوحيدان على تحسين الأداء الوظيفي بمعدل قدره 36.4% للاستراتيجية في نموذج الانحدار الخطي الأول، و27.10% للاستراتيجية و20.3% للإشراف والتوجيه في نموذج الانحدار الخطي الثاني.

كما أظهرت النتائج أن أبعاد الاتصال والعلاقات الإنسانية، لا تؤثر على الأداء الوظيفي في الشركة، بسبب ضعف ارتباطها وعدم دلالتها الإحصائية كما دل عليها اختبار (ت) بمعنوية أكبر من 0.05 وعليه فقد تم استبعادها من معادلة خط الانحدار.

كما أظهرت النتائج الإحصائية قيمة بيتا (Beta) التي توضح العلاقة بين فريق العمل والمتغيرات المفسرة والتنبؤية لها وهي بقيمة (0,751) للاستراتيجية في النموذج الأول، وبقيمة 0.560 للاستراتيجية وبقيمة 0.320 للإشراف والتوجيه في النموذج الثاني وكلا النموذجين الخطيين ذو دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (اختبار ت) 10,675 في النموذج الأول و6,898 و3,941 في النموذج الثاني. والدلالة المرتبطة بهما، ويعني ذلك أنه كلما تحسنت قيم الاستراتيجية حسب النموذج الأول بمقدار وحدة واحدة فإن مستوى الأداء الوظيفي يتحسن بمقدار (0,751) وحدة. وحسب النموذج الثاني للانحدار الخطي كلما تحسنت قيم الاستراتيجية وقيم الإشراف والتوجيه مجتمعين معاً بمقدار وحدة واحدة فإن مستوى الأداء الوظيفي يتحسن بمقدار (0,794) وحدة.

كما يوضح الجدول كذلك نتائج اختبار التعددية الخطية حيث كشفت النتيجة أن القيمة العظمى لإحصائية البواقي

Distance de Mahalanobis للنموذجين كان (12.75) أقل من القيمة الحرجة كاي تربيع (16.67) عند درجة حرية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لفرق العمل وأداء العاملين

$DF = 3$ ، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذجين، ولا وجود للقيم المتطرفة متعددة التغيرات، وهو شرط من شروط تطبيق تحليل الانحدار المتعدد.

كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

النموذج الأول:

أداء العاملين المتوقع = $1.823 + 0.364$ (الاستراتيجية)

$$y_1 = 1,823 + 0,364x$$

النموذج الثاني:

أداء العاملين المتوقع = $1.525 + 0.271$ (الاستراتيجية) + 0.203 (الإشراف والتوجيه)

$$y_2 = 1,525 + 0,271x_1 + 0.203x_2$$

وبالتالي يمكن القول إن أداء العاملين يتأثر إيجاباً بتوفير متطلبات فرق العمل المتمثلة في الاستراتيجية والإشراف والتوجيه في شركة الكهرباء والغاز والطاقت المتجددة وحدة تقرت.

وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري H_0 ونقبل الفرض البديل H_1 الذي يقول بأنه:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (فرق العمل بأبعاده) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي بأبعاده) وذلك من خلال الاستراتيجية والإشراف والتوجيه وفق المعادلة $y_1 ; y_2$ المذكورين أعلاه.

خلاصة الفصل الثاني:

تناولنا في هذا الفصل الدراسة الميدانية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة وحدة تقرت وقدمنا لمحة على الشركة والطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة وتوصلنا إلى الدور الذي تلعبه فرق العمل في تحسين أداء العاملين حيث انه كلما كان هناك فريق عمل تتوفر له أبعاد "الاستراتيجية، إشراف وتوجيه جيد واتصال وعلاقات إنسانية" كلما كان هناك أداء وظيفي للعاملين جيد أي أنه كلما توفرت متطلبات فريق العمل بشكل كاف كلما تحسن الأداء الوظيفي بمعدل 80%. فظهر بذلك أن لفرق العمل دورٌ كبير وفعال في تحسين أداء العاملين وله أثر بالغ في تحقيق ذلك، ويتأني الأثر لصالح الإشراف والتوجيه، والاستراتيجية ثم الاتصال، ثم العلاقات الإنسانية، ووفقاً لاختبار معادلة خط الانحدار التدريجي يمكن القول ان أداء العاملين يتأثر إيجاباً بتوفير متطلبات فرق العمل المتمثلة في الاستراتيجية والإشراف والتوجيه في شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة وحدة تقرت.

الخاتمة

تناولنا في هذه المذكرة إشكالية مدى تطبيق المؤسسات الاقتصادية أسلوب فرق العمل وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين، ولقد اقتضى بنا الأمر إلى معالجة هذه الإشكالية عبر فصلين باستخدام منهجية IMRAD وانطلاقاً من الفرضيات المقترحة في المقدمة حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار المفاهيمي لفرق العمل واداء العاملين من خلال مراجعة ما جاء في الكتب والأبحاث والمقالات حول فرق العمل وتحسين اداء العاملين، كما تناولنا بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع والتي مكنتنا من الحصول على مفهوم اعمق لمتغيرات الدراسة، ومن خلال هذه الدراسة حاولنا إبراز مدى أهمية فرق العمل في المؤسسات الاقتصادية، والمتطلبات الضرورية لتحسين أداء العاملين، حيث قمنا بإسقاط الدراسة النظرية على عينة من عمال الشركة الوطنية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة بتقوت، لمعرفة مدى دور فرق العمل في تحسين العاملين، وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج و الاقتراحات

نتائج الدراسة:

- من خلال دراستنا للموضوع تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أبرزها:
- هناك متطلبات لفرق العمل تنتهجها المؤسسة لتحسين الأداء الوظيفي لديهم منها: الاستراتيجية، العلاقات الإنسانية، الاتصال، الإشراف والتوجيه؛
 - تنتهج المؤسسة لتقييم الأداء الوظيفي على معايير كثيرة منها: معيار الكفاءة والفعالية، معيار توازن العمل، والعدالة في العمل؛
 - لفريق العمل دور كبير وفعال في تحسين أداء العاملين وله أثر بالغ في تحقيق ذلك، ويتأتى الأثر لصالح الإشراف والتوجيه، والاستراتيجية ثم الاتصال، ثم العلاقات الإنسانية على الترتيب؛
 - أداء العاملين يتأثر إيجاباً بتوفير متطلبات فرق العمل المتمثلة في الاستراتيجية والإشراف والتوجيه في المؤسسة محل الدراسة حيث يتأتى الأثر لصالح الكفاءة وتوازن العمل ثم الفعالية؛
 - هناك مستوى عال من الأداء لدى فرق العمل عند تأدية وظائفهم بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة ولاية توقرت؛
 - توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 بين فرق العمل والأداء الوظيفي للعاملين؛
 - كل الأساليب المتبعة لدى فرق العمل تؤثر على أداء العاملين بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

توصيات الدراسة:

- من خلال دراستنا للموضوع تم الوصول إلى مجموعة من التوصيات أبرزها:
- ضرورة الاهتمام أكثر بجانب العلاقات الإنسانية والاتصال بين مختلف أفراد المؤسسة لزيادة فعالية وأداء العاملين؛
 - ضرورة الاهتمام أكثر بجانب العدل في العمل في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق أداء أفضل للعاملين؛
 - وضع استراتيجيات واضحة والاعتماد على الاطارات السامية ومن هم أكبر من 46 سنة لدعم فرق العمل لضمان زيادة كفاءة وتوازن العمل وفعالية أعضاء الفريق في المؤسسة محل الدراسة؛
 - التركيز على الاشراف والتوجيه كمبدأ لتطبيق فرق العمل في المؤسسات الاقتصادية؛
 - ضرورة تبني أسلوب فرق العمل وتعميمه في مختلف المؤسسات الاقتصادية.

آفاق الدراسة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة هذا الموضوع في حدود الاشكالية المطروح وحسب المعلومات المطلوبة المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، حيث لا يمكن القول ان الدراسة قد احاطت بكل جوانب الموضوع فتبقى بعض النقاط تستدعي فتح آفاق علمية جديدة ولهذا نقتح عدد من المقترحات التي يمكن ان تشكل مواضيع مستقبلية:

- أثر بناء فريق عمل ناجح على كفاءة الأداء في المؤسسات؛
- أثر ضغوط العمل على اداء العاملين؛
- أثر إدارة التغيير على اداء العاملين؛
- دور التحفيز والتوجيه في تحسين اداء العاملين؛
- أثر أداء العاملين على أداء المؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع

باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- 1- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الاقتصاد، بغداد 1991.
- 2- راوية حسين، إدارة الموارد البشرية " رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2000؛
- 3- العامري صالح مهدي محسن، الغالي ظاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2004؛
- 4- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2008؛
- 5- إحسان داهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2011؛
- 6- يوسف الطائي، هاشم العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار الصفاء، عمان 2015؛

ثانياً: المجلات

- 1- محمد سيد فهمي، طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث ط1، مصر، 1999؛
- 2- عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، العدد الأول، 2001؛
- 3- لوكيا الهاشمي وجابر نصر الدين، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر 2006؛
- 4- خضير كاضم محمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ الأعمال، الطبعة الأولى، دار الإثراء للنشر والتوزيع عمان 2008؛
- 5- أميرة النعمة، فريق العمل وأثره على تحقيق الميزة التنافسية، مجلة جامعة أم درمان الإسلامية، العدد 18، السودان، 2008؛
- 6- أحمد الخطيب، عادل سليم معاينة، الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار جدار للكتاب العامي عمان، الأردن 2009؛
- 7- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، 2009؛
- 8- نصر حمود مزنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 2009؛
- 9- خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2010؛
- 10- رايس وفاء، دور التعليم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، 13 و 14 ديسمبر جامعة الشلف 2011؛
- 11- الزهراء بن بريك، طارق بن قسبي، محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، مجلة الباحث، 2015؛
- 12- محمد الفاتح محمود بشير الغري، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016؛
- 13- بن صباغ صليحة، محاضرات ادارة فرق العمل، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية 2016؛
- 14- قريشي هاجر، باديسي فهيمة، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة قسنطينة، 2016؛
- 15- ياسر شاكر ياسر، تأثير الرشاقة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي المستخدم، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 13، العدد 55، 2017؛

- 16- حامد كريم الحدراوي وآخرون، دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الاداء التشغيلي للمنظمات الانتاجية، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية، العدد 21، جامعة الكوفة، 2017
- 17- خالد رجم، مناصرية رشيد، واقع عملية تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود، مجلة الباحث، العدد 18، 2018؛
- 18- فاهد بن لويان صلاح الرشدي، ياسين بن عمر محمد شعبان، دور فرق العمل في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2021

ثالثا: الرسائل الأطروحات:

- 1- نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004.
- 2- عصام أحمد الرحبي، بناء فرق العمل في قطاع الكهرباء السعودي، مذكرة غير منشورة تدخل ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخرطوم، 2005؛
- 3- عليان علي رحمة عليان، العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، السودان، 2014
- 4- محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، مذكرة ماجستير، جامعة دايف العربية للعلوم الأمنية، 2006؛
- 5- محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2007؛
- 6- عيسى بعيط، أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد، مذكرة غير منشورة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الإدارة والتسيير الرياضي، معهد التربية البدنية والرياضة بن يوسف خدة، الجزائر 2008؛
- 7- محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009؛
- 8- أحمد محمد حميس السردى، آراء العاملين في القطاع الخاص في قيادة العمل، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير، الاكاديمية البريطانية للتعليم العالي، المملكة العربية السعودية، 2010؛
- 9- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس 2010؛
- 10- يوسف علي عيسى أبو جربوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الابداع الإداري، رسالة مقدمة لنيل متطلبات الماجستير، الدراسات العليا، جامعة الأقصى غزة فلسطين 2014؛
- 11- بلال زياني، مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014؛
- 12- عجيلة إسحاق، دور فرق العمل في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر تخصص إدارة الاعمال الاستراتيجية، جامعة غرداية 2016؛

- 13 - فضيلة بلالي، نجوى علالي، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة نيل شهادة ماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي الجزائر، 2017/2018؛
- 14- عبد المالك البيهي، وآخرون، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية، مذكرة ماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات جامعة حمه لخضر الواد، 2017/2018؛
- 15- رحيل بن جدو، دور فرق العمل في تنمية الابداع الاداري، مذكرة ماستر، جامعة غرداية، 2019
- 16 - بشي السيدة، بن ناصر أميرة، أثر القيم الشخصية على العمل الجماعي، مذكرة ماستر تخصص ادارة اعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2020
- 17- سلمى معمري، أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين، مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال، جامعة ورقلة 2020
- 18- حنيني الزهراء، ابو محمد خديجة، أثر بناء فريق عمل ناجح على اداء المؤسسة، مذكرة ماستر تخصص ادارة اعمال، جامعة احمد دراية، أدرار، 2021
- 19- بوعلي رحمة، سويلم نادية، دور فرق العمل في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة ورقلة 2022

باللغة الاجنبية:

- 1- Bernard Mortory: Piloter les Performances RH: la creation De Valeur par les essources Humaine Ed, liasion, paris, France, 2008.
- 2- B. Balohopak et al, Successful application of distinguished work teams, United Kingdom, 2001
- 3- Hudson Moloto Maila, Performance Management and Service Delivery in the department of water affaires and forestry (D W A F), South Africa, 2006.

الملاحق

الملحق رقم 1: قائمة الأساتذة المحكمين

إسم ولقب الاستاذ	الهيئة التابع لها
مناصيرية رشيد	جامعة ورقلة
الحاج عراية	جامعة ورقلة
سميرة صالحى	جامعة ورقلة
أسماء يوسف	جامعة ورقلة
مكاوي محمد	جامعة ورقلة
عبد الحق بن تفات	جامعة ورقلة

الملحق رقم 2: الاستبانة



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المستوى: سنة ثانية ماستر إدارة أعمال.

استبانة لبحث أكاديمي

بعد التحية والسلام، نرجو من سيادتكم الموافقة على الإجابة على هذه الاستبانة التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال في دراسة " دور فرق العمل في تحسين أداء العاملين " بمؤسسة الكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة بتفرت بوضع علامة (X) في المكان المناسب، مع العلم أن كل البيانات سوف تعالج في إطار علمي وسريّة تامة، وشكرا لتعاونكم.

من إعداد الطالبين:

بن زينة صلاح الدين رقم الهاتف: 0666027535 الإيميل: salahbenzina2@gmail.com
بن جروة أسامة رقم الهاتف: 0655356277 الإيميل: Islammohmd16@gmail.com
المشرف: نعم عبد العزيز

الجزء الأول: بيانات تخص المستجيب على الاستبانة.

1- الجنس	ذكر	انثى		
2- السن	أقل من 35 سنوات	من 36 إلى 45 سنة	أكثر من 46 سنة	
3- الشهادات العلمية	ثانوي فأقل	تقني سامي	شهادة جامعية (ليسانس-ماستر)	دراسات عليا (ماجستير ، دكتوراه)
4-الأقدمية	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 15 سنة	من 16 إلى 25 سنة	أكثر من 25 سنة

5- الفئة الوظيفية	عون تنفيذ	عون تحكم	اطار	اطار سامي

6- وقت الدوام	نظام تناوب (فرق)	يوم كامل (8 ساعات)

الجزء الثاني: دور فرق العمل في المؤسسة¹:

الأبعاد	فريق العمل	غير موافق	محايد	موافق
الاستراتيجية	01	يوجد فهم واضح لأهداف المؤسسة الاستراتيجية		
	02	توجد فرصة للنمو والتطور الوظيفي للفرد داخل المؤسسة		
	03	تصاغ الاستراتيجية بناء على رؤية مشتركة لكل العاملين		
	04	تتميز أدوار الافراد داخل المؤسسة بالوضوح		
	05	الاستقرار والاستمرار في العمل في المؤسسة خمسة سنوات المقبلة		
العلاقات الانسانية	06	هناك رضى تام على الوظيفة في الجمل		
	07	استمتع بكوني عضوا في الفريق		
	08	يسود المؤسسة جو من الأخوة بين العاملين		
	09	يقدم لي الفريق الإعانة في العمل		
	10	يحفزني مسؤول الفريق عندما أقوم بعمل جيد		
الاتصال	11	تطلعني المؤسسة على كافة الموارد والادوات المتاحة		
	12	هناك نظام معلومات في المؤسسة فعال وجيد		
	13	يوفر التعاون بيني وبين زملائي ومسؤولي الوقت بشكل ملحوظ.		
	14	يمثل لي الفريق مصدر للدعم والتحفيز		
الإشراف والتوجيه	15	يشجعني مسؤولي على بدل ما بوسعي		
	16	أشعر بأنني مكافئ بشكل جيد على اخلاصي والتزامي تجاه العمل		
	17	أشعر بأن علاقة العاملين بالمسؤولين قوية وإيجابية		
	18	أشعر بأن آرائي مسموعة ويقدرها مسؤولي المباشر		
	19	أتلقي ملاحظات بناءة من مسؤولي المباشر		

¹ فريق العمل: مجموعة من الافراد تعمل معا لتحقيق هدف مشترك.

الجزء الثالث: تقييم الأداء الوظيفي¹:

الأبعاد	الأداء الوظيفي		
	موافق	محايد	غير موافق
الكفاءة			01 أستخدام الأجهزة والأدوات الخاصة بعملتي بكفاءة
			02 ألتزم بالحضور والانصراف في الوقت المحدد
			03 لدي المعلومات اللازمة للقيام بوظيفتي على أكمل وجه
			04 أسعى لتطبيق المهام الموكلة إلي بالمعايير المطلوبة من المؤسسة.
الفعالية			05 أنجز أعمالي حسب القدرات والإمكانات المتاحة في المؤسسة.
			06 أجد صعوبة في الحصول على المعلومات لإتخاذ قرارات افضل في العمل
			07 تتزايد لدي الدافعية نحو العمل والرغبة والحماس لإنجاز المهام
			08 أتمتع بالقدرة على المبادرة والابداع والابتكار في الوظيفة
			09 أتلقى الدعم والمساعدة من الزملاء عندما يزداد ضغط العمل.
توازن العمل			10 تساعدني بيئة العمل على تحقيق التوازن المناسب
			11 يتابع مسؤولي المباشر مهاراتي بهدف معالجة نقاط الضعف لدي
			12 أدرك نقاط القوة ونقاط الضعف لدي
			13 أتمتع بالقدرة على حل مشكلات الوظيفة
			14 تشجع إدارة المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم
العدل في العمل			15 يعامل مسؤولي جميع اعضاء الفريق بمساواة وعدالة
			16 تمتلك المؤسسة سياسات ترقية عادلة
			17 لدي رضى تام على الراتب الذي اتقاضاه حاليا
			18 نتيجة تقييم الاداء الخاصة بي تعكس فعليا حقيقة أدائي في العمل
			19 يتعامل معي مسؤولي المباشر بمنتهى الشفافية
			20 أشعر أن مسؤولي المباشر يعاملني معاملة حسنة
			21 تفرض الادارة عقوبات على المخالفين للإجراءات.

¹ الأداء الوظيفي: هو سجل بالنتائج المحققة، سجل يجسد سلوكا عمليا يؤدي لدرجة بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة أي درجة الإنجاز بكفاءة وفعالية

ملحق رقم 03: مخرجات برنامج spss
ملحق رقم 1-3: ألفا كرونباخ لكل محاور الاستبانة:

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.929	41

ملحق رقم 2-3: ألفا كرونباخ لمحور فريق العمل

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.895	5

ملحق رقم 3-3: ألفا كرونباخ لمحور الأداء الوظيفي

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.868	5

ملحق رقم 4-3: اختبار الفروق للجنس "مان ويني"

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
فريق العمل	90	2,6469	,31814	1,94	3,00
النوع	90	1,32	,470	1	2

Mann-Whitney Test

Ranks

	النوع	N	Mean Rank	Sum of Ranks
فريق العمل	ذكر	61	43,30	2641,00

أنثى	29	50,14	1454,00
Total	90		

Test Statistics^a

	فريق العمل
Mann-Whitney U	750,000
Wilcoxon W	2641,000
Z	-1,166
Asymp. Sig. (2-tailed)	,244

a. Grouping Variable: النوع

ملحق رقم 3-5: اختبار كروسكال للأقدمية

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
فريق العمل * الأقدمية	90	100,0%	0	0,0%	90	100,0%

Report

الأقدمية	فريق العمل		
	Mean	N	Std. Deviation
أقل من 5 سنوات	2,7925	10	,21636
من 5 إلى 15 سنة	2,5322	54	,32252
من 16 إلى 25 سنة	2,7856	20	,24079
أكثر من 25 سنة	2,9750	6	,06124
Total	2,6469	90	,31814

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square		
فريق العمل * الأقدمية	Between (Combined Groups)	1,954	3	,651		
	Within Groups	7,055	86	,082		
Total		9,008	89			

Measures of Association

	Eta	Eta Squared
فريق العمل * الأقدمية	,466	,217

ملحق رقم 3-6: اختبار كروسكال للفئة الوظيفية

Report

الفئة الوظيفية	فريق العمل		
	Mean	N	Std. Deviation
عون التنفيذ	2,7250	4	,08898
عون تحكم	2,5113	10	,34997
إطار	2,4929	44	,31600
إطار سامي	2,8914	32	,11685
Total	2,6469	90	,31814

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square		
فريق العمل * الفئة الوظيفية	Between (Combined Groups)	3,165	3	1,055		
	Within Groups	5,843	86	,068		
Total		9,008	89			

Measures of Association

	Eta	Eta Squared
فريق العمل * الفئة الوظيفية	,593	,351

ملحق رقم 3-7: اختبار التوزيع الطبيعي للشهادة العلمية

Case Processing Summary

الشهادات العلمية	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
فريق العمل	12	100,0%	0	0,0%	12	100,0%
ثانوي فأقل	18	100,0%	0	0,0%	18	100,0%
تقني سامي	49	100,0%	0	0,0%	49	100,0%
ليسانس - ماستر	11	100,0%	0	0,0%	11	100,0%
ماجستير - دكتوراه						

Descriptives

		Statistic	Std. Error
فريق العمل	ثانوي فأقل	Mean 2,7438	,09055
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound 2,5444	
		Upper Bound 2,9431	

	5% Trimmed Mean	2,7715	
	Median	2,8250	
	Variance	,098	
	Std. Deviation	,31368	
	Minimum	1,99	
	Maximum	3,00	
	Range	1,01	
	Interquartile Range	,35	
	Skewness	-1,604	,637
	Kurtosis	2,190	1,232
تقني سامي	Mean	2,6951	,06290
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	2,5624
	Mean	Upper Bound	2,8278
	5% Trimmed Mean	2,7113	
	Median	2,7813	
	Variance	,071	
	Std. Deviation	,26686	
	Minimum	2,10	
	Maximum	3,00	
	Range	,90	
	Interquartile Range	,37	
	Skewness	-,874	,536
	Kurtosis	-,145	1,038
ليسانس - ماستر	Mean	2,5538	,04792
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	2,4575
	Mean	Upper Bound	2,6502
	5% Trimmed Mean	2,5626	
	Median	2,5250	
	Variance	,113	
	Std. Deviation	,33544	
	Minimum	1,94	
	Maximum	3,00	
	Range	1,06	
	Interquartile Range	,54	
	Skewness	-,161	,340
	Kurtosis	-1,184	,668
ماجستير - دكتوراه	Mean	2,8773	,03711
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	2,7946
	Mean	Upper Bound	2,9600

5% Trimmed Mean	2,8789	
Median	2,8500	
Variance	,015	
Std. Deviation	,12309	
Minimum	2,72	
Maximum	3,00	
Range	,28	
Interquartile Range	,26	
Skewness	-,064	,661
Kurtosis	-2,128	1,279

Tests of Normality

الشهادات العلمية	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
فريق العمل	,238	12	,059	,804	12	,010
ثانوي فأقل	,173	18	,161	,907	18	,075
تقني سامي	,113	49	,161	,933	49	,008
ليسانس - ماستر	,295	11	,008	,785	11	,006
ماجستير - دكتوراه						

a. Lilliefors Significance Correction

ملحق رقم 3-8: الاحصاء الوصفي للبيانات الشخصية

Statistics

N	النوع	السن	الشهادات العلمية	الأقدمية	الفترة الوظيفية	وقت الدوام
		Valid	Missing	Valid	Missing	Valid
90	Valid	90	90	90	90	90
0	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

النوع	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative
				Percent
Valid	ذكر	61	67.8	67.8
	أنثى	29	32.2	100.0
Total		90	100.0	100.0

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 35 سنة	48	53.3	53.3	53.3
	من 36 إلى 45 سنة	34	37.8	37.8	91.1
	46 سنة فأكثر	8	8.9	8.9	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

الشهادات_ العلمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي فأقل	12	13.3	13.3	13.3
	تقني سامي	18	20.0	20.0	33.3
	ليسانس - ماستر	49	54.4	54.4	87.8
	ماجستير - دكتوراه	11	12.2	12.2	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

الأقدمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	10	11.1	11.1	11.1
	من 5 إلى 15 سنة	54	60.0	60.0	71.1
	من 16 إلى 25 سنة	20	22.2	22.2	93.3
	أكثر من 25 سنة	6	6.7	6.7	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

الفترة_ الوظيفية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عون التنفيذ	4	4.4	4.4	4.4
	عون تحكم	10	11.1	11.1	15.6
	إطار	44	48.9	48.9	64.4
	إطار سامي	32	35.6	35.6	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

وقت_الدوام

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	5.6	5.6	5.6
	85	94.4	94.4	100.0
Total	90	100.0	100.0	

ملحق رقم 3-9: علاقة الارتباط سبيرمان

Correlations

		الاستراتيجية	العلاقات	الاتصال			
		ية	الانسانية				
Spearman's rho	الاستراتيجية	Correlation Coefficient	1.000	.547**	.718**		
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000		
		N	90	90	90		
العلاقات الانسانية		Correlation Coefficient	.547**	1.000	.596**		
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000		
		N	90	90	90		
الاتصال		Correlation Coefficient	.718**	.596**	1.000		
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.		
		N	90	90	90		
الإشراف والتوجيه		Correlation Coefficient	.668**	.499**	.600**		
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		
		N	90	90	90		
فريق العمل		Correlation Coefficient	.901**	.658**	.861**		
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		
		N	90	90	90		
الأداء الوظيفي		Correlation Coefficient	.756**	.492**	.601**		
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		
		N	90	90	90		

ملحق رقم 3-10: معادلة خط الانحدار

Correlations

		الاسترا تجيبية	العلاقات الانسانية	الاتص ال								
Spearman's rho	الاستراتيجي	Correlation	1,00	,547**	,718*							
	جبة	Coefficient	0		*							
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000							
		N	90	90	90							
العلاقات الانسانية		Correlation	,547*	1,000	,596*							
		Coefficient	*		*							
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000							
		N	90	90	90							
الاتصال		Correlation	,718*	,596**	1,000							
		Coefficient	*		0							
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.							
		N	90	90	90							
الإشراف والتوجيه		Correlation	,668*	,499**	,600*							
		Coefficient	*		*							
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000							
		N	90	90	90							
فريق العمل		Correlation	,901*	,658**	,861*							
		Coefficient	*		*							
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000							
		N	90	90	90							
الكفاءة		Correlation	,371*	,359**	,360*							
		Coefficient	*		*							
		Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000							
		N	90	90	90							
الفعالية		Correlation	,529*	,342**	,439*							
		Coefficient	*		*							
		Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000							
		N	90	90	90							

توازن العمل	Correlation Coefficient	,720*	,562**	,610*							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000							
	N	90	90	90							
العدالة في العمل	Correlation Coefficient	,759*	,447**	,573*							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000							
	N	90	90	90							
الأداء الوظيفي	Correlation Coefficient	,756*	,492**	,601*							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000							
	N	90	90	90							

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاستراتيجية	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
2	الإشراف والتوجيه	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
-------	---	----------	-------------------	----------------------------

1	,751 ^a	,564	,559	,17167
2	,794 ^b	,630	,622	,15904

a. Predictors: (Constant), الاستراتيجية
b. Predictors: (Constant), الإشراف والتوجيه
c. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,358	1	3,358	113,952	,000 ^b
	Residual	2,593	88	,029		
	Total	5,951	89			
2	Regression	3,751	2	1,875	74,149	,000 ^c
	Residual	2,200	87	,025		
	Total	5,951	89			

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي
b. Predictors: (Constant), الاستراتيجية
c. Predictors: (Constant), الإشراف والتوجيه

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1,823	,087		21,002	,000
	الاستراتيجية	,364	,034	,751	10,675	,000
2	(Constant)	1,525	,110		13,798	,000
	الاستراتيجية	,271	,039	,560	6,898	,000
	الإشراف والتوجيه	,203	,052	,320	3,941	,000

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

Excluded Variables^a

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance	
1	العلاقات الإنسانية	,152 ^b	1,772	,080	,187	,658

	الاتصال	,195 ^b	2,116	,037	,221	,564
	الإشراف والتوجيه	,320 ^b	3,941	,000	,389	,644
2	العلاقات الانسانية	,080 ^c	,965	,337	,104	,620
	الاتصال	,109 ^c	1,208	,230	,129	,521

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

b. Predictors in the Model: (Constant), الاستراتيجيات

c. Predictors in the Model: (Constant), الإستراتيجيات، الإشراف والتوجيه

Casewise Diagnostics^a

Case Number	Std. Residual	الأداء الوظيفي	Predicted Value	Residual
33	-3,740	2,22	2,8127	-,59487
44	3,505	2,81	2,2568	,55745

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,2024	2,9483	2,7294	,20529	90
Std. Predicted Value	-2,567	1,066	,000	1,000	90
Standard Error of Predicted Value	,017	,062	,028	,009	90
Adjusted Predicted Value	2,1551	2,9525	2,7288	,20756	90
Residual	-,59487	,55745	,00000	,15724	90
Std. Residual	-3,740	3,505	,000	,989	90
Stud. Residual	-3,773	3,812	,002	1,015	90
Deleted Residual	-,60517	,65922	,00056	,16594	90
Stud. Deleted Residual	-4,101	4,152	,001	1,050	90
Mahal. Distance	,044	12,751	1,978	2,304	90
Cook's Distance	,000	,884	,019	,094	90
Centered Leverage Value	,000	,143	,022	,026	90

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

Charts

