الجمهورية اليمنية
جـــامـــــعـــــة
المـــــســـــتـــــقبـــــل
كلية العلوم الادرية والمالية
قسم إدارة أعمال

(أثر تطوير فريق العمل الجماعي في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات الخدماتية)

(دراسة ّ تطبيقية على المؤسسة اليمنية للخدمات العامة)

مشروع بحث تخرج مقدم للحصول للحصول على شهادة البكالوريوس
في قسم : إدارة الأعمال

إعداد الطالب /
محمد علي صالح السعيدي

اشـــــــراف:
د. جميل أحمد الجويد

العام الجامعي :
1444ه - 2023م



قال تعالى

[فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ
لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ
فِى ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ
ٱلْمُتَوَكِّلِينَ]



سورة آل عمران اية رقم 159

الإهـــداء

إلى قائدنا وسيدنا وقرة أعيننا ومن نرجو شفاعته يوم الدين (حبيبنا محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم)

إلى من قاسوا وكافحوا وأعطوا عطاء الكرماء ... إلى من أهدونا ربيع أعمارهم وسواد شعرهم دون انتظار الجزاء ... إلى من سنبقى ما حيينا رهن لبعض صنائعهم إلى أعلى جوهرتين في حياتنا ..(أباءنا وأمهاتنا)

إلى من هم سند لنا وعضدنا في الحياة وداعمين لنا في مسيرتنا التعليمية حفظهم الله ..(إخواننا الأعزاء)

ولأنك أكبر من كل إهـــداء ... لن نهديك بحثنا هذا فقط ... ولكن سيأتي يوم ونهديك كل ما تستحق ... سيأتي يوم ونعطيك أرواحنا دفاعاً عن أرضك وشرفك وحضنك الدافئ ... (يمنـنـــا الحبـيـب)

،،الشكر والعرفـــــــان،،

بدايةً نشكر الله عز وجل جزيل الشكر وعظيم العرفان ، على منه وكرمه علينا بأن سهل لنا إتمام هذا العمل فله الحمد والشكر...

ونتقدم ونشكر والدنا ووالدتنا على دعمهم وتشجيعهم لنا ووقفتهم معنا طوال مشوارنا الدراسي..

ونتقدم الى الدكتور المشرف الذي كان سندنا بجهده ودكتورنا بعمله ، ومشرفنا بحكمته

الدكتور / جميل الجويد

كما نتقدم بالشكر الى السادة أعضاء اللجنة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة..

ونتقدم بالشكر والتقدير الى جامعتنا الموقرة وكلية العلوم الادارية والمالية..

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان الى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع من قريب او بعيد بجهده ووقته ودعائه

فهرست المحتويات

المحتويات	الصفحة
الفصل الأول: منهج الدراسة والدراسات السابقة	**8**
أولاً: المقدمة.	10
ثانيًا: مشكلة الدراسة	11
ثالثًا: أهمية الدراسة.	12
رابعًا: أهداف الدراسة.	13
خامسًا: النموذج المعرفي للدراسة.	14
سادسًا: فرضيات الدراسة.	15
سابعًا: منهج وأدوات الدراسة.	16
ثامنًا: مصادر الحصول على البيانات	16
تاسعًا:. حدود الدراسة.	18
عاشرًا: الدراسات السابقة.	19
حادي عشر: مصطلحات الدراسة.	20
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.	23
المبحث الأول: فريق العمل في المؤسسات الخدمية.	24
المطلب الأول: مفهوم فريق العمل.	25
الفرع الثاني : نشأة وتطور فرث العمل.	26
المطلب الثاني: مفهوم المؤسسات الخدمية و,ومميزاتها	27

الفرع الأول: تعريف المؤسسات الخدمية.	28
الفرع الثاني: مميزات وخصائص المؤسسات الخدمية	29
المبحث الثاني: أهمية فريق العمل في المؤسسات الخدمية.	30
المطلب الأول: أهمية وخصائص فريق العمل في المؤسسات الخدمية	32
الفرع الأول: أهمية فرق العمل في المؤسسات الخدمية.	33
الفرع الثاني: خصائص فرق العمل في المؤسسات الخدمية	34
المطلب الثاني: العوامل التي تؤثر على نجاح أو فشل فريق العمل في المؤسسات الخدمية.	35
الفرع الأول: العوامل التي تؤثر على نجاح في المؤسسات الخدمية.	37
الفرع الثاني: المعوقات والعوامل المؤثرة على فشل فريق العمل في المؤسسات الخدمية.	38
المطلب الثالث: العوامل التي تساعد على بناء وتطوير فريق العمل.	39
الفرع الأول: العوامل المساعدة على بناء فريق العمل في المؤسسات الخدمية.	40
الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في تطوير فريق العمل في المؤسسة الخدمية	41
خلاصة الفصل.	42
الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة الميدانية.	43
اولا: إجراءات الدراسة الميدانية:	44
1- منهج الدراسة:	47
2- وصف مجتمع وعينة الدراسة .	50
ثانيا- عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية	53
ثالثا: أساليب المعالجة الإحصائية:	57
- ملخص الدراسات السابقة.	59
النتائج والتوصيات	60
الخاتمة.	61

قائمـــــــــة الجدول

م	اسم الجدول	رقم الصفحة
1	توزيع عينة الدراسة بصورتها النهائية وقائمة المحكمين .	64 46
2	التوزيع التكراري والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي.	70 47
3	عدد فقرات الاستبانة، وكيفية توزيعها على المحاور	48
4	تقسيم درجات مقياس ليكرث الخماسي.	49
5	التقدير الكمي واللفظي وفقا لمقياس لكارت الخماسي.	49
6	تقسيم فئات مقياس ليكرث الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات).	50
7	درجة صدق الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.	51
8	درجة صدق الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.	52
9	درجة صدق الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل ارتباط (بيرسون).	53
10	معاملات ارتباط بيرسون للمحاور مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة	53
11	معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المحور السادس مع الدرجة الكلية للمحاور الكلية لفقرات (1، 2، 3، 4 ، 5 ، 6).	54
12	ثبات الأداة باستخدام معامل(ألفا كرو نباخ).	54
13	**معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المحور الخامس مع الدرجة الكلية للمحور.**	55
14	نموذج استمارة استبيان لمحاور و فقرات الكلية للدراسة	67

قائمـــــــــة الاشكال

م	اسم الشكل	رقم الصفحة
1	تحليل البيانات الديمغرافيا (الجنس).	47
2	تحليل البيانات الديمغرافيا (المسمى الوظيفي)	48

الفصل الأول

الإطار المنهجي للبحث

" منهاج الدراسة والدراسات السابقة"

تمهيد:

في ظل التطورات التقنية السريعة في العالم وظهور مصطلحات ومفاهيم وأساليب حديثة في تسيير الأعمال الوظيفية والخدماتية يتطلب ذلك تخطي الطرق التقليدية وتبني آليات حديثة للعمل الجماعي بالاعتماد على المشاركة والأداء الوظيفي الناضج الكفوء لإدارة أسلوب العمل الفرقي لأن العمل الجماعي يؤدي إلى تعظيم النتائج ويعطي للفرد فسحة من الحرية في أداء مهامه المطلوبة في المؤسسة أو الوزارة ويمكنه من الارتقاء والتطور بمهارة وفيرة، ولقلة الدراسات العربية في هذا الموضوع جاءت الرغبة في تناوله بشكل يسهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الدوائر الرسمية وغير الرسمية.

الفصل الأول
منهج الدراسة والدراسات السابقة

أولاً: مقدمة: (Introduction):

يشكل العمل بالفرق استراتيجية فعالة معتمدة على توظيف اتساق عمل المورد البشري كمحقق للفعالية التنظيمية وذلك من خلال التركيز على الكفاءات البشرية وتطويرها من جهة، وتوفير مناخ عمل مناسب من جهة أخرى، لتلبية احتياجات الأفراد ورغباتهم الاجتماعية والنفسية ويساعد على بناء بيئة تنظيمية سليمة للمؤسسة، وهذه تعد من الأساسيات التنظيمية الحديثة التي تظهر بها حالة المنظمة. (محمود داخل عبد الكريم، 2013، ص17)

فمناخ العمل يعبر عن مستوى الأداء للمؤسسة التنظيمية وعلى المؤسسة توفيره بشكل إيجابي منفتح يجعل العاملين ملتزمين بأداء واجباتهم حسب الأصول، وتحقق أهدافهم وذلك من خلال تحقيق الطموحات التي تتبناها المؤسسة، وهذا ما يمكنها تحقيقه خلال اعتماد فرق العمل التي توفر هذا الأداء وتعمل على فتح الأبواب للتطور والارتقاء الذاتي لنجاح الفريق. (ناصر جردات وآخرون، 2013، ص8)

وأن الفريق يستطيع الإنجاز أكثر من الأفراد الذين يعمل كل منهم على حدة، كما تستطيع اتخاذ قرارات بجودة أعلى من الأفراد الذين يعملون لوحدهم، ويعود ذلك إلى أن الفرق تمتلك مجالاً أوسع في المهارة والخبرة في الإشكاليات واتخاذ القرارات من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن أعضاء الفرق يشعرون بشكل أفضل ويكونون أكثر التزامًا تجاه القرارات التي شاركوا باتخاذها أو التطبيقات التي ساهموا في وضعها. (مدحت أبو النصر،2012، ص17).

وعليه لابد من التركيز على فعاليات فرق العمل بدلاً من الاكتفاء بمجرد وجودها، وتحقيق هذه الفعالية لا يتم بسهولة بل هو أمر يحتاج إلى وقت وجهد ومعرفة جيدة بالعوامل التي تؤثر في فعاليات الفرق. (حسن مروان عفانة، 2013، ص20)

ولقد برز العمل الجماعي الذي يتجسد بمفهوم فرق العمل في العصر الحديث كأسلوب يساعد في رفع أداء العاملين وتحسين بيئة العمل مما يسهم في تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمات. (محمود داخل عبد الكريم، 2013، ص19)

وينبغي على المؤسسة توفير مناخ تنظيمي إيجابي منفتح، وتبني استراتيجية لا تجعل العاملين ملتزمين فقط بأداء واجباتهم، بل أيضًا بتحقيق أهدافهم من خلال تحقيق أهداف واضحة تتبناها المنظمة، وهو ما يمكنها تحقيقه من خلال اعتماد فرق العمل التي توفر مثل هذا الجو وتفتح الباب للارتقاء الذاتي من خلال نجاح الفريق. (نسرين أحمد، 2013، ص33)

ونتيجة لتبني العديد من المنظمات العالمية الحديثة لأسلوب فرق العمل في تطوير خدماتها ورفع كفاءة أداء العاملين فيها، وظهور الكثير من التوصيات التي تظهر الدور الفعال للعمل الجماعي في تحسين أداء العاملين في المنظمات، وكذلك نظرًا لقلة الدراسات العربية في هذا المجال جاءت دراستنا هذه التي تأمل الباحثة أن تسهم في إثراء هذا الجانب الإداري البالغ الأهمية لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات الخدمية. (مدحت أبو النصر، 2012، ص19).

ثانياً: مشكلة الدراسة (Problem of The Study)

تظهر مشكلة الدراسة في رغبة أفراد فريق العمل وإصرارهم على الاستمرار بنجاح مشروعهم، وبما ينسجم مع سلوكيات الفرق الفعالة، فهنالك الكثير من الظواهر والممارسات التي تضعف عمل الفريق ومنها عدم انسجام أعضاء فرق العمل وعدم رغبة بعضهم بالاستمرار في ظل غياب التعاون وانخفاض مستوى التنسيق بين فريق العمل والمؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى تشتيت الجهود وضياع الطاقات البدنية والعقلية لتؤثر سلبًا على الحد من فعاليات هذه الفرق.

وبناءً على ما تقدم يظهر تساؤل رئيسي لمشكلة الدراسة وهو: ما أثر تطوير فريق العمل الجماعي في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة **اليمنية للخدمات العامة ؟**

ويقودنا هذا السؤال الرئيسي إلى أسئلة فرعية منها:

ومن السؤال الرئيس تتفرع الأسئلة التالية :

1. هل يوجد اتجاهات مجتمع البحث نحو بناء وقيادة فرق العمل في المؤسسات الخدماتية (عينة الدراسة)؟

2. هل توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتطوير الجانب السلوكي للعاملين المنظمات الخدماتية ؟

3. هل هناك علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتطوير الأداء المؤسسي لدى المؤسسات الخدماتية ؟

4. ما هي العوامل التي تؤثر على نجاح أو فشل فريق العمل في المؤسسات الخدماتية؟

5. هل توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين الخدمات المقدمة من المؤسسة للمواطنين.؟

ثالثًا- أهمية الدراسة: (Significance of The Study)

ينصب تركيز هذه الدراسة على معرفة دور فرق العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين الذين اهتمت بهم المنظمات الخدماتية في العصر الحالي ومحاولة تطبيق الأساليب والمفاهيم التي تؤدي إلى رفع مستوى أدائهم الوظيفي وتأهيلهم فيما يتناسب وتحسين أعمالها بالأداء الجيد وهذا حتمًا لم يعد يرتكز على الإدارة ومهامها ودور المديرين فيها فقط، بل يتعد في ذلك إلى ضرورة تعاونهم مع العاملين في المؤسسة ومشاركتهم لإنجاز مهماتهم وأدائهم الوظيفي، وهذا بالتأكيد يحتاج إلى أسلوب فرق

العمل بفاعلية والتخطيط والتنظيم الجيد لها والذي بدوره حتمًا يؤثر على تحقيق النتائج المرجوة منه.

ولهذا تأمل الباحث من هذه الدراسة إلى فتح المجال للباحثين والمهتمين في جانب تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بإضافة رؤية جديدة من خلال إجراء الدراسات الميدانية لمحاولة إثراء المكتبات العربية لمعرفة دور فرق العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في ضوء ندرة هذه الدراسات في هذا المجال وتكون هذه الدراسة عونًا مكملاً للباحثين مستقبلاً.

رابعًا: أهداف الدراسة (Purpose of The Study)

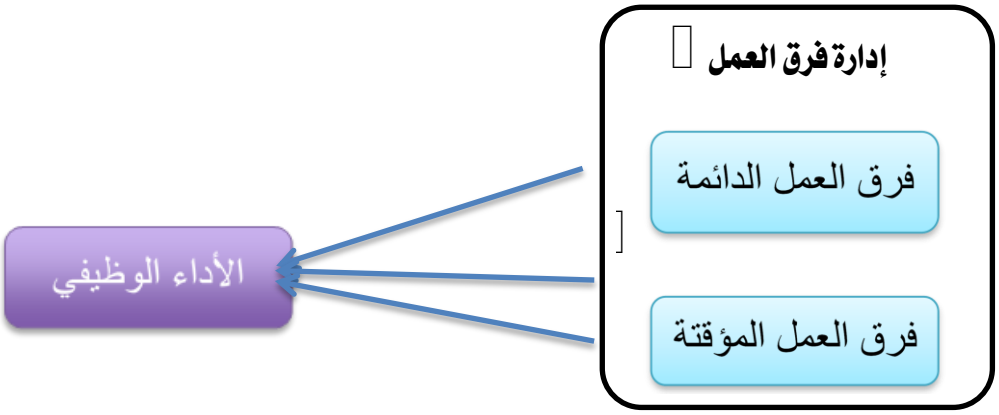
تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع فرق العمل الجماعي وتقييم فعاليته في تحسين الأداء المؤسسي.
2. محاولة تحديد أبعاد فرق العمل وعناصره ومكوناته وفعاليته في ضبط السلوكيات داخل المنظمة الخدماتية.
3. إبراز أهمية تطبيق مفهوم فرق العمل ودورها في تطوير المنظمات الخدمية وتحسين الأداء المؤسسي للعاملين.
4. .التعرف على العلاقة بين تكوين فرق العمل الجماعي وبين تحسين بيئة العمل في الجهات الخاصة وتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين.
5. العمل على وضع التوصيات المناسبة التي تأمل من خلالها الباحث أن تسهم ولو بقدر معين من إثراء هذا الجانب تدعيمًا لفرق العمل وتحقيق الفائدة المرجوة منها في المؤسسات الخدمية.

خامسًا- النموذج المعرفي للدراسة:

تضمن النموذج المعرفي الدراسة متغير مستقل ظهر في إدارة فرق العمل، ومتغير تابع تمثل في تحسين الأداء الوظيفي، وقد اقترحنا النموذج الدراسة لإثبات صحتها أو عدم صحتها والتي تمكننا من استخلاص النتائج المرجوة من الدراسة، حيث تم تطوير النموذج الدراسة بعد مراجعته ما احتوته الدراسة من أدوات ودراسات ذات صلة بموضوع دراستنا سبقتنا بالكتابة، وقد تضمن النموذج الدراسة متغيرين بيناها في الشكل رقم (1)، وقد احتوت دراستنا على متغير مستقل تمثل في إدارة فرق العمل والذي تم قياسه من فرق العمل المؤقتة وفرق العمل الدائمة، ومتغير تابع تمثل في الأداء الوظيفي، وتم قياسه أيضًا من خلال الأشخاص أو الموظفين أصحاب الكفاءات الوظيفية في وزارة التربية ووزارة التعليم والبحث العلمي العراقية.

الشكل رقم (1) النموذج النظري للدراسة



المصدر: إعداد الباحث

سادسًا- فرضيات الدراسة:(Hypotheses of The Study)

من اجل معالجة الاشكالية والتساؤلات السابقة وتحقيق أهداف البحث ، اعتمدنا في دراستنا على وضع الفرضيات التالية :

- **الفرضية الرئيسة :** لا يوجد أثر بناء وتطوير فريق العمل في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الخدماتية؟.

قادنا هذا التساؤل إلى تساؤلات فرعية أخرى وللإجابة عليها قمنا بصياغة الفرضيات الفرعية وهي:

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:**
  - لا توجد اتجاهات لمجتمع البحث نحو بناء وقيادة فرق العمل في المؤسسات الخدماتية (عينة الدراسة)؟.
- **الفرضية الفرعية الثانية:**
  - لا توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتطوير الجانب السلوكي للعاملين المنظمات الخدماتية ؟.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:**
  - لا توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين الأداء الوظيفي وتطوير الجانب السلوكي للعاملين في المنظمة وتحسين الخدمات.
- **الفرضية الرابعة :**
  - لا توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتطوير الأداء المؤسسي لدى المؤسسات الخدماتية.

سابعاً: منهجية الدراسة (Methodology)

يعد المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته من أجل اكتشاف الحقيقة من خلال التنظيم الصحيح لمجموعة من الأفكار التي يتبعها، ولذلك اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي والوصفي لحالة موضوع الدراسة المتعلقة بمدى وتأثير تطوير فرق العمل

على تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات المدنية، والذين يمكن من خلاله مع المعلومات والبيانات الخاصة بموضوع الدراسة وتحليلها وتفسيرها ومناقشة نتائجها.

ثامناً: أدوات الدراسة (Tools of The Study)

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى مجتمع الدراسة والوقت المسموح به والإمكانيات المالية المتاحة وجد الباحث أن الأدوات الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي (تصميم الاستبانة).

أما أدوات الدراسة فقد استخدمت الباحثة (الاستبانة) لتغطية الجانب الميداني من هذه الدراسة باعتبارها أداة لجمع البيانات الأولية لقياس فاعلية الفريق الذي تم توزيعه على أعضاء فرق العمل المشاركين في هذا الاستبيان.

تاسعاً: مصادر وأدوات جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية التي جمعها من استبيان لقياس مدى فاعلية الفريق وتوزيعه على أعضاء فرق العمل الذين يشكلون عينة الدراسة وهم من الموظفين في المنظمات الخدمية ولاسيما أغلبهم من المؤسسة اليمنية للخدمات العامة والبالغ عددهم (225) موظف وزعت عليهم استمارة فيها بيانات أولية للمشاركين للحصول على المعلومات المطلوبة من الاستبيان والتي تنسجم مع طبيعة هذه الدراسة وأهدافها.

تمثلت هذه المصادر في المعلومات والبيانات على النحو الآتي :

1- المصادر الثانوية:

تتمثل في: الرسائل العلمية والأبحاث، الكتب والمؤلفات، الدوريات، التقارير الدولية ، والمجلات العلمية .

ومن المصادر الثانوية التي اعتمدت عليها الباحثة تمثلت في :

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع دراستنا وعلى ضوء تساؤلات الدراسة وأهدافها تم بناء أداء (الاستبانة) على ثلاثة أقسام .

2- المصادر الأولية:

تتمثل في: بيانات الدراسة التطبيقية أو الميدانية (مقابلة – استبيان). وقد عملت الباحثة استمارة كأداة لجمع البيانات الميدانية لهذه الدراسة والتي تم تصميمها بضوء الدراسة النظرية بصورة تنسجم مع طبيعة الدراسة وأهدافها لتوضح وتثبت الباحثة من خلالها الوصول إلى المعلومات المطلوبة بأسلوب واضح ومطبوع وتكون الأسئلة مرتبة حتى يدلي بها المشارك بالمعلومات بحرية.

الجزء الثاني: يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بأفراد العينة نفسها والمتمثلة في (الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى العلمي، المسمى الوظيفي).

الجزء الثالث: يتكون من عبارات موزعة على محاور والجدول أدناه يوضح هذه العبارات وآلية توزيعها.

عاشرا: حدود الدراسة (Limitations of The Study)

تتمحور دراستنا حول أثر تطور فريق العمل في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات وتضمنت محددات الدراسة الآتي:

الحدود الموضوعية: التعرف على دور تطوير فريق العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وأن تحقيق أهدافها لم يرتكز على الإدارة والمديرية فقط بل إلى التخطيط والتنظيم الجيد الذي بدوره يؤثر إيجابًا على تحقيق النتائج المرجوة لتحسين الأداء المؤسسي وما يتبعه من أساليب ناجحة على المنظمات الخدمية.

2. الحدود الزمانية: جرت الدراسة للفترة في العام 2022-2023.
3. الحدود المكانية: فرق العمل في المؤسسة اليمنية للخدمات العامة.

الحدود البشرية: عينة بلغت (225) فرد من موظفي وزارة **المؤسسة اليمنية للخدمات العامة**

الحادي عشر: الدراسات السابقة (أدبيات الدراسة) : تناولت دراستنا بعض الدراسات السابقة التي سبقتنا تناول موضوع الدراسة والتي سنبين اهمها وعلى النحو الآتي:

[1] دراسة عمر مصطفى محمد، جمال أحمد، بعنوان: "إدارة فرق العمل ودورها في فعالية المنظمة" 2020:

هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة والآثار التي تحدثه إدارة فرق العمل والفعاليات التنظيمية لبعض المدراء والموظفين في شركة آسيا سيل في العراق، كونها طبقت على عينة من موظفي هذه الشركة والبالغ عددهم (45) فردًا.

وتوصلت هذه الدراسة بعد أخذ آراء العينات المشاركة في هذا الاستبيان إلى أن هنالك علاقة ارتباط وأثر ذا مدلول معنوي بين فرق العمل والعملية التنظيمية وأبعادها، وقد أظهرت هذه الدراسة قلة اهتمام المنظمة المشار لها بتوضيح وبيان أهداف المؤسسة للعاملين فيها، وأن هذه المؤسسة لا تمنح العاملين فيها القدر المطلوب من المرونة المناسبة لإمكانية التصرف وفق خبراتهم في أداء مهامهم في الشركة.

[2] دراسة مكاوي فريدة، بعنوان: "أثر فرق العمل في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية الجزائرية" 2020:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية فرق العمل ومساهمتها في تحسين الأداء البشري وأداء المهمة المطلوبة منه، وقد تضمنت الدراسة أربع مجموعات تابعة إلى مؤسسات صناعية جزائرية وبلغ عدد عيناتها (217) فردًا.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن فرق العمل هي الأسلوب الأمثل لإدارة الأداء البشري في المؤسسات الجزائرية، وأنها ساهمت في تحسين الأداء البشري من خلال تحقيق المتطلبات الوظيفية لها، فضلاً عن وجود سلوكيات غير مرغوب بوجودها في بعض المؤسسات ومنها الانسحاب من العمل قبل الوقت المحدد والتسكع الاجتماعي بين أعضاء الفريق.

[3] دراسة ميتا شري تريباثي بعنوان: (بناء فرق عمل عالي الجودة لتحقيق التميز في منظمات الأعمال) جامعة بيرلا العالمية، مجلة البحوث الدولية للإدارة وتكنولوجيا المعلومات والعلوم الاجتماعية، الهند، 2018م.

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار وتوضيح أن مفتاح إنجاز المشاريع بنجاح من خلال تطوير الفرق ودمج العمل الجماعي في منظمة يصبح تحقيق الأهداف فيها أسهل وأسرع من خلال دراسة اختلاف الحاجة بين العمل الجماعي في مؤسسات الأعمال، وبالتالي بشكل واضح أن العمل الجماعي في الوقت الحالي أكثر تنوعًا وفعالية من العمل الجماعي في الماضي.

وتوصلت الدراسة إلى أن الأفراد الذين لديهم فهم مختلف لعرض قدراتهم جميعهم يجتمعون تحت سقف مشترك وبهدف مشترك يخدم العمل الجماعي ويوفر فرصة للنمو الشخصي والمهني.

[4] دراسة سميرة عبد الصمد، بعنوان: "فرق العمل عالية الأداء ودورها في تحسين الأداء وتعزيز تنافسية المنظمات" 2017:

هدفت هذه الدراسة إلى بيان نتائج دراسة أعدتها (Oxford Economics) بعنوان (القوى العادلة في 2020) وتناولت فيه بعض دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا التي حسب اعتقادها بأنها تفتقر إلى فرق عمل مرتفعة الأداء، وإلى إعطاء أهمية ودور كبير لفرق العمل في مؤسساتها.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الاهتمام بمفهوم أداء فرق العمل يعد من الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تحظى بقدر من الاهتمام، وأن فرق العمل في هذه الدول المشار إليها تعد العمود الفقري لحياة العمل العصرية التي تساهم في تطوير المنظمات.

[5] دراسة توني ديدونا، بعنوان: (فعالية العمل الجماعي في مكان العمل)، المجلة الدولية للعلوم والبحوث الأساسية والتطبيقية، المجلد (1)، العدد الثالث، جامعة كارلوس اليزو، ميامي، الولايات المتحدة الأمريكية، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى أن العمل الجماعي يوفر الدعم الاجتماعي ويشجع التعاون ويجعل الوظائف أكثر إثارة وتحدي ويحافظ على المنافسة ويحسن علاقات الموظفين فيما بينهم ويزيد

من المهارات الفنية والشخصية للموظفين ويسهم في الرضا الوظيفي والأداء ونمو الفاعلية التنظيمية والمرونة في العمل، فضلاً عن ضرورة التعاون للمهام التي تتطلب الإبداع وحل المشكلات في العمل والابتكار باعتبارها طريقة تنافسية لتحقيق الأهداف والتحديات؛ مما يتطلب من الموظفين العمل في فرق لضمان التنظيم الناجح.

وتوصلت هذه الدراسة إلى دليل على تفضيل الأعضاء للعمل الجماعي المرتبط بالفعالية ورضا الموظفين وتحسين الإنتاجية، وعلى الرغم من وجود العديد من الفوائد في العمل الجماعي إلا أنه لا يخلو من مشاكل منها أن ليس جميع الناس يفضلون العمل الجماعي ولا يحبون العمل بفرق ويفضلون العمل الفردي، فضلا عن أن أغلب الأبحاث الحديثة أظهرت فعالية العمل الجماعي في

[6] دراسة Dr. Aftab Ahmed Mang و Dr. Hakim Ali Kanasro ود.محمد بوكس بوردي، وDr. Farhat Naz Rehman بعنوان: (العمل الجماعي: مفتاح النجاح التنظيمـــي، المجلد الثالث، مجلة أبحاث العلوم السياسية، 2012).

هدفت هذه الدراسة إبراز دور الموظفين وقدرتهم على العمل كفريق واحد لتحقيق النجاح، حيث تعلم البشرية بالفعل في بداية حياتهم أن يعملوا كفريق والذي حقق تطورات ملحوظة، والذي عرفته هذه الدراسة الفريق بأنه عملية تقييم أداء العمال وتمرير المعلومات واستكشاف طرق لزيادة الأداء إذا راقب عن كثب، وأن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو الحفاظ على جهد الفريق لتحقيق المخرجات والجودة، باعتباره المفتاح لتحقيق إنتاجية عالية الجودة وتتمتع بعض المنظمات بفوائد كبيرة من استخدام العمل الجماعي وذلك من خلال تحسين نوعية الحياة العملية للموظفين، وتساهم في الحد من التغيب عن العمل وزيادة معدل الدوران.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك تجارب وصعوبات العمل الجماعي التي يواجهها الموظفون والمنظمات بسبب التحول الكبير وآثار العولمة الموسعة في السنوات الأخيرة؛ مما أظهر تحديات كبيرة لاستيعاب هذا العمل برغم أهميته.

الثاني عشر : ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها الاطار النظري لبعض العناصر المتبناة سواء المتعلقة بالمغير المستقل أو المتغير التابع ، كما تتفق الدراسة الحالية مع التوجه الحديث لتبني بعض الطرق المستخدمة في بناء فريق العمل .تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي، وفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها للطرح النظري وخصوصا لمتغيرت الدراسة سواء المغير المستقل أو المتغير التابع ، تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة من حيث تبني الخصائص المميزة لفريق العمل الفعال لقياس اثر بناء فريق العمل على اداء المؤسسة [.تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة سواء من ناحية الحد المكاني ، الزماني ، وكذا نشاط المؤسسة الخدمية محل الدراسة .فقد حاولنا من خلال هذه الدراسة الإلمام بمجموعة من العناصر والمميزات الخاصة بفريق العمل الفعال والناجح ومدى تأثيره على أداء المؤسسة الخدمية وبالأخص عينة الدراسة المستهدفة وهي المؤسسة اليمنية للخدمات العامة .

الحادي عشر: مصطلحات الدراسة (Definition of The Terms)

هنالك مصطلحات متعددة استدمت في هذه الدراسة من الضروري الإحاطة بها وتعريفها بشكل مختصر وأهمها الآتي:

1. **فرق العمل:** هي عبارة عن جماعة رسمية مكونة على الأقل من (2) من الأفراد المعتمدين على بعضهم البعض، الذين يتحملون بشكل جماعي مسؤولية إنجاز المهمة أو عدة مهام موضوعة من قبل المنظمة. (مدحت أبوا لنصر، 2012، ص16)

ويعرف أيضًا بأنه: عبارة عن عدد قليل من الأشخاص يمتلكون مهارات متكاملة وملتزمون بغرض وأهداف ومنهم مشتركين ويتحملون مسؤولية مشتركة فيما يتعلق بذلك. (ناصر جردات وآخرون، 2013، ص11)

2. **الأداء الوظيفي:** هو نشاط الموظف من إنجاز المهام أو الأهداف المحددة له بنجاح وبالاستخدام المعقول للموارد. (حسن مروان عفانة، 2013، ص21)

وكذلك يعرف بأنه: الناتج الكلي للجهود والسلوكيات التي من خلالها يقوم الموظف بالمشاركة في تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة التي يعمل بها وفق الموارد المتاحة والأنظمة والإجراءات المتبعة. (عبد الناصر علك حافظ وآخرون، 2012، ص28)

3. **المؤسسة:** هي كيان اجتماعي يسعى إلى تحقيق أهداف محددة ولها بناء وظيفي واضح ومقصود ومحددات واضحة. (محمد بوكس بوردي، 2012، ص21)

وتعرف أيضًا بأنها: كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليًا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين أو القيام بكليهما معًا. لتبادل الإنتاج وبغرض تحقيق نتيجة ملائمة ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعًا لحجم ونوع نشاطه. (عمر مصطفى محمد وآخرون، 2020، ص18)

5. **تعريف الخدمة** : باستعراض الكتابات التي تعرضت لتعريف الخدمة نجد أنها ركزت على عدة جوانب كما يلي – : تعريف: «lapeyre gean " الخدمة " هي ذلك النشاط الذي يشكل قيمة اقتصادية بالاستجابة لحاجات ورغبات الزبون دون أن يتطلب ذلك إنتاج شيء ملموس« (.Gean Lapeyre,2004,p8)

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

يعد العمل بروح الفريق الواحد أسلوب لتطوير الخدمات ورفع كفاءة الأداء وتحسينه للعاملين في المؤسسات الخدمية من خلال الجودة والمرونة وزيادة الإنتاجية وبذل جهد لتحقيق الغاية المطلوبة.

وأن أبرز ما يميزها هو ارتباط أعضاءها بعدة مفاهيم وقيم وأفكار خاصة تنعكس على أفعالهم وتصرفاتهم وتعاملاتهم التي تشكل الثقافة الشخصية للفريق وعليه أصبحت فرق العمل العلاج الناجح للعمال وتطورت حتى أعطت للشركات فرص التفوق والجودة والكفاءة من خلال أداء القيادة المبدعة والإدارة الحديثة التي تتمتع بخبرة عملية لتحقيق التطور المستمر لحل الإشكاليات وتخطي الصعوبات فهي تواجه عمل المؤسسات، ولاسيما المتخصصة منها في مجال تقديم الخدمات.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول

فريق العمل في المؤسسات الخدمية

لم يعد العمل الفردي كافيًا لتحقيق طموح المؤسسات الخدمية وأهدافها المرسومة، وبذلك فقد برز العمل الجماعي الذي تجسد في مفهوم فرق العمل في الآونة الأخيرة كأسلوب يساعد في رفع أداء العاملين وتحسين بيئة العمل مما يسهم في تحقيق أهداف واستراتيجيات المؤسسات، (مدحت أبو النصير، 2014، ص21).

ولاشك أن العمل بروح الفريق الواحد وما يجسده من تضافر للجهود وتغليب للمصلحة العامة سواء كان ذلك في مكان العمل أو بين أفراد المجتمع سوف يسفر حتمًا عن نتائج إيجابية لا يمكن أن تتحقق من خلال العمل الفردي مهما بلغ إنجازه، (يوسف أبو جربوع، 2011، ص14)، ونظرًا لتبني الكثير من المؤسسات الخدمية الحديثة أسلوب فرق العمل في تطوير خدماتها ورفع كفاءة أداء العاملين فيها، فظهور العديد من الدراسات التي أوصت بإبراز الدور الفعال للعمل الجماعي في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الخدمية، (محمد أحمد، 2011، ص27).

وجاء مفهوم فرق العمل الذي يعد جزءًا من النمط الياباني في تصميم الأعمال والوظائف، حيث قامت أغلب الشركات الأوروبية والأمريكية باقتباسه وتطبيقه، ودلت أغلب الدراسات الميدانية في هذا المجال على أن هذا المفهوم حقق ارتفاعًا كبيرًا في الروح المعنوية للموارد البشرية في العمل.

وزع هذا المبحث على ثلاثة مطالب، في المطلب الأول مفهوم فريق العمل، وفي المطلب الثاني مفهوم المؤسسات الخدمية وسماتها، وفي المطلب الثالث مفهوم الإدارة الحديثة المؤسسات الخدمية عن تطوير وبناء فريق العمل وعلى النحو الآتي:

المطلب الأول

مفهوم فريق العمل

الفرع الأول

تعريف فريق العمل

أولاً: الفريق: يعد أول استخدام لمصطلح الفريق جاء في القرآن الكريم بقوله تعالى: ﴿إِنَّهُ كَانَ فَرِيقٌ مِّنْ عِبَادِي يَقُولُونَ رَبَّنَا آمَنَّا فَاغْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا وَأَنْتَ خَيْرُ الرَّاحِمِينَ﴾، (سورة المؤمنون، الآية 109).

ويعرف بأنه: (مجموعة من الأشخاص لديهم هدف حدد موزعة عليهم المهام لتأدية هذا الهدف)، وكذلك يعرف الفريق بأنه: (جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من أهداف الأداء التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها)، (تحسين الطراونة، 2012، ص34).

ويعرف بأنه: مجموعة مشتركة وليس أشخاص فقط يأخذون الأوامر لتنفيذها، وعندما يشارك أعضاء الفريق في إعداد الهدف فإن هؤلاء الأعضاء لا يسعون إلا لتحقيق هذا الهدف، والجماعة لها سلطة اتخاذ قرارات تنفيذية تتميز بالديمومة طيلة عمل المشروع وأفرادها متجانسون من حيث المنصب الإداري وطابع العمل الإداري، (مدحت أبو النصر، 2014، ص23).

وتعرف الجماعة بأنها: مجموعة من فردين أو أكثر يتفاعلون ويعتمدون على بعضهم البعض في أداء وظائف معينة لتحقيق أهداف مشتركة، (يوسف أبو جربوع، 2011، ص16).

ثانيًا- العمل:

أي نشاط يحتاج إلى بذل جهد لتحقيق غاية أو نتيجة معينة، ويشير غالبًا إلى المهنة أو الحرفة التي يمارسها الفرد، (يوسف سعداوي، 2013، ص30).

ويعرف بأنه واجب منتظم يقوم به الأفراد فكريًا و بدنيًا من أجل تنفيذ مهمة ما تتطلب جهدًا متواصلاً أو مستمرًا مقابل الحصول على أجر أو مكافأة مالية، وقد يكون العمل اضطرارًا أو إجبارًا، (محمد أحمد، 2011، ص21).

وفي المعنى القانوني للعمل فهو الخدمات المقدمة لقاء الحصول على أجر ولا يشترط أن يعمل العامل تحت سلطة وإدارة صاحب العمل فقط وإنما قد يعمل الفرد عملاً خاصًا لحسابه الشخصي، ويعد بأنه أول حقوق الإنسان التي نصت عليها العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية عام 1966م كونه من ضرورات البقاء للإنسان وتحقيق الاحتياجات الأساسية للعيش بصورة لائقة، (سامية رمضان، 2016، ص37)، ويعرف بالاقتصاد بأنه: أداء مهام مقابل الربح المادي وهو ركن أساسي من أركان الاقتصاد، (أمل علي محسن، 2016، ص22).

وبعد هذه التعاريف يمكن للباحثة أن تعرف العمل بأنه القيام بجهد معين لقاء أجر يتلقاه لسد احتياجات الفرد للعيش بكرامة.

ثالثًا. فريق العمل:

يعرف فريق العمل بأنه: مجموعة من الأفراد المعتمدين على بعضهم البعض والذين يتقاسمون مسؤولية نتائج محددة لمؤسساتهم، (نسرين أحمد، 2013، ص27).

ويعرف كذلك بأنه عبارة عن عدد قليل من الأشخاص يمتلكون مهارات متكاملة وملتزمون بغرض وأهداف ومنهج مشترك ويتحملون مسؤولية مشتركة فيما ينتج عن ذلك، (يوسف أبو جربوع، 2011، ص18).

ويعرف أيضًا بأنه: عدد محدود نسبيًا من الأفراد يتم التفاعل والاتصال بينهم ولديهم أهداف مشتركة يسعون لتحقيقها من خلال وظائف مختلف ويتم التعاون والتفاعل فيما بينهم في ظل أسس ومعايير تضبط سلوك الفريق، (عبد الستار المرسومي، 2017، ص36).

ويعرف كذلك بأنه: جماعة رسمية مكونة على الأقل من اثنين من الأفراد المعتمدين على بعضهم البعض والذين يتحملون بشكل جماعي مسؤولية إنجاز مهمة أو عدة مهام موضوعة في المنظمة، (محمود عبد الفتاح رضوان، 2013، ص19).

ويعرف بأنه: جماعة من العناصر البشرية يعملون معًا لإنجاز ما لا يمكن إنجازه في حالة عمل كل منهم بمفرده بما يضفي على روح العمل شيء من الاهتمام والرضا إلى جانب المتعة في الأداء الجماعي نفسه، (يوسف الطائي وآخرون، 2015، ص28).

وعلى ما تقدم فإن فرق العمل ما يميزها هو ارتباط أعضاءها بعدة مفاهيم وقيم وأفكار خاصة تنعكس على أفعالهم وتصرفاتهم وتعاملاتهم والتي تسمى ثقافة الفريق، حيث تشكل تلك الثقافة شخصية الفريق، وعلى العضو الذي يحمل مفاهيم وقيم مخالفة التأقلم والتكيف مع ثقافة الفريق وإلا سيرفض الفريق ويكون شخصًا غير مقبول، (مدحت أبو النصر، 2014، ص33).

تميل الباحثة إلى تعريف فرق العمل بأنها مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وخبرات متخصصة يتقاسمون أداء مهمة محددة بصورة مشتركة لتحقيق الهدف الذي اجتمعوا من أجله.

الفرع الثاني

نشأة وتطور فرق العمل

يرجع استخدام فرق العمل إلى قرون عديدة مضت، ويذكر التاريخ أن الفرق البحرية كانت تبحر مع السفن التجارية اليونانية في مبكر منذ العام 350 قبل الميلاد، وتشير أغلب الوثائق والأبحاث والمقالات والكتب إلى ذلك، إلا أنه على الغالب فإن الحديث عن فرق العمل يبدأ مع الدراسات (Hawthorne)، والتي شملت العديد من المشاريع التي قادها فريق من باحثي جامعة (Harvard) والتي تمثل اللبنة الأولى للأبحاث التجريبية والتطبيقية على أبرز العوامل المرتبطة بفاعلية فريق العمل (عبد الستار المرسومي، 2017، ص38).

ثم تبعتها دراسات وأبحاث أجريت على فرق العمل إلا أنها لم تجد طريقها كما ينبغي تبعتها أدوار مختلفة مع مرور الزمن لفرق العمل كانت هذه الفرق عبارة عن أدوات للتدريب والتجربة، ويعتقد أنها كانت وسيلة لنقل المهارات الأساسية التي تحقق الإداري الفعالة، (عمر مصطفى محمد وآخرون، 2020، ص11).

بعدها أصبحت فرق العمل هي العلاج الناجح للعمال، وتطورت حتى كانت الحل المناسب لمشاكل الجودة والإنتاجية؛ الأمر الذي أعطى الشركات فرصة للتفوق لاسيما للشركات اليابانية، (سامية رمضان، 2016، ص28).

وأصبح تطبيق فرق العمل لأداء مجموعة متنوعة من المهام شائعًا في الاستخدام حتى انتشرت في مختلف قارات العالم، حيث بدأت بعض الشركات بأداء أعمال الخدمة والمشاريع والإنتاج باستخدام فرق العمل وقد أدركت الكثير من الشركات فوائد تطبيق المناهج المعتمدة على الفرق من خلال تحقيق زيادة في الإنتاجية والكفاءة، في حين نجد أن بعض الشركات لم تستطع تطبيق آليات دعم مناسبة ولم تتمكن من الحصول على الفوائد المرجوة من الفرق، إلا أن ذلك لم يمنح العديد من المؤسسات في تجريب الهياكل المعتمدة على الفرق وقد زاد ذلك من تطبيقاتها وبدأت تظهر بشكل واضح نتائجها الإيجابية على المؤسسات، (يوسف سعداوي، 2013، ص26).

وأخيرًا تم وضع برنامج لتزويد قيادة الفرق بخبرة عملية ركز على سلسلة من الأدوات والاستراتيجيات العملية التي تعزز من أداء أي فريق، ومن خلال أبحاث أجريت يقدم البرنامج معلومات عن كيفية عمل فرق الأداء العالمي، وهو تقسيم صادق لنقاط القوة الضعف لدى فرق العمل الموجودة فعلاً، ويعالج قضايا اختيار أعضاء الفريق وقد ساعد البحث على إثراء المادة التثقيفية لدى هذا المركز ولا يزال المركز مستمرًا في عمله مع عملاء وعلماء الفريق لتحقيق مزيد من التطور في فهمه لفرق العمل، وكيفية المضي بها نحو مزيد من الفاعلية لجعلها تحقق أهداف المؤسسة المرجوة، (فريدة مكاوي، 2020، ص37).

وترى الباحث أن هذه الأبحاث والدراسات في مجال فرق العمل هي التي أنشأت وأسست وعملت على إنجاح هذه الفكرة وديمومة استمرارها لحل الإشكاليات التي تواجه عمل المؤسسات بأيسر الطرق وتحسين الأداء وزيادة الكفاءة.

المطلب الثاني

مفهوم المؤسسات الخدمية ومميزاتها

الفرع الأول

تعريف المؤسسات الخدمية

يقصد بالمؤسسة لغة: جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية علمية أو فكرية أو اقتصادية، ويقال مؤسسة اقتصادية، أو مؤسسة إدارية، أو مؤسسة صناعية[1]، والمؤسسة باللغة الإنجليزية (Institution) منظمة تم تأسيسها من أجل تحقيق نوع ما من الأعمال مثل تقديم الخدمات وفقًا لمعايير تنظيمية خاصة في مجال عملها، (يوسف سعداوي، 2013، ص27).

أما من الناحية الاصطلاحية، فتعرف المؤسسة بأنها: شخص معنوي عام متخصص أنشئ لإدارة نشاط معين وفي الغالب يتمتع بالاستقلالية، وتعرف أيضًا المؤسسة العامة بأنها عبارة عن مرفق عام يدار عن طريق منظمة عامة ويتمتع بالشخصية المعنوية. وتعرف المؤسسة أيضًا بأنها تسعى إلى تحقيق هدف ما، سواء كان تعليميًا أو وظيفيًا أو خدميًا أو اجتماعيًا، (هاني عرب، 2014، ص19).

ومن التعريفات الأحرى للمؤسسة بأنها إنشاء وتأسيس مكان خاص أو عام في أجل تطبيق برنامج معين أو فكرة ما، ومن الأدلة على ذلك المؤسسات مؤسسات رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة، (أحمد البلالي، 2017، ص45).

والمؤسسة وجهه نظر (الاتجاه الاجتماعي) هي منظمة اجتماعية، وبذلك عرفت بأنها مجموعة اجتماعية لديها هدف مشترك تتخللها علاقات واتصالات ومعلومات، ومن خلال هذا التعريف فالمؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد تنشأ بينهم روابط من أجل نشاط اقتصادي، (سامية رمضان، 2016، ص42).

كما ينظر للمؤسسة بأنها كيان اجتماعي بسيط إلى تحقيق أهداف محددة ولها بناء وظيفي واضح ومقصود ومحددات واضحة، (يوسف الطائي وآخرون، 2015، ص36).

---

[1] () المنجد في اللغة العربية، ط31، دار المشرق، بيروت، 1991م، ص10.

ويعرف مكتب العمل الدولي المؤسسة بأنها كل مكان لمزاولة نشاط اقتصـــادي ولهـــذا المكـــان سجلات مستقلة، (كمال مصطفى وآخرون، 2012، ص35).

وعرفها آخرون بأنها كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليًا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معًا بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي يوجد فيه، وتبعًا لحكم ونوع نشاطه، (يوســـف ســـعداوي، 2013، ص29).

وترى الباحثة أن التعريفات السابقة للمؤسسة تنصب في كونها كيان اجتماعي متكامل يتم تشكيله بطريقة مقصودة لأجل تحقيق أهداف مشتركة بين مجموعة من الأفراد ويسودها التعاون والتفاعل المتبادل بينهم.

الفرع الثاني

ميزات وخصائص المؤسسات الخدمية

تتميز المؤسسات بمجموعة من الخصائص والتي تميزها عن المؤسسات الأخرى وأهمها الآتي: السعي إلى تحقيق المرونة في العمل لتقليل التكاليف؛ مما يسهم ذلك في التكيف مع التطورات الحاصلة في العالم، والتمييز بالفاعلية والكفاءة عن طريق التأقلم مع الظروف التي تسهم في تحقيق الكفاءة بفاعلية المؤسسة (أحمد البلالي، 2017، ص37)، والمساهمة في دعم التنمية المحلية والإقليمية في المنطقة مما يسهل في مشاركة المستثمرين بأفكار جديدة ومستحدثة في مختلف القطاعات ولاسيما الخدمية منها وذلك من خلال القدرة على الابتكار بعد الاستفادة من التجارب الناجحة لتحقيق رضا الزبائن والعملاء الذين يتعاملون مع هذه المؤسسات الخدمية، عن طريق تقديم الخدمات المناسبة لهم والبحث عن أفضل الوسائل التي تساعد على تحسين خدمتهم، فضلاً عما تقدم فإن المؤسسات الخدمية تمتاز بأنها لا تتطلب رأس مال كبير بل من الممكن الاعتماد على رأس مال محدود للعمل والذي يسهل التواجد في السوق بسبب عدم وجود أصول كبيرة للمؤسسات عند بدايتها مما يسهم على تنمية وجودها في السوق بأيسر الطرق الممكنة

لاسيما عند تخصصها في مجال محدد وهو الخدمات مما يساهم ذلك في تحقيق الجودة لتقديم أفضل الخدمات المميزة (بلال خلف السكرانة، 2019، ص51).

وعلى ما تقدم يمكن استنتاج خصاص محددة للمؤسسة تكمن في أنها منظمة عامة، وتخضع إلى مبدأ التخصص في العمل، وأنها تعمل بأسلوب إداري لا مركزي (سامية رمضان، 2016، ص44).

تكون المؤسسة منظمة عامة نتيجة التعرض أو الهدف الذي تستهدفه المنظمة، وهو تحقيق المصلحة الخاصة وتحقيق الأرباح، وكذلك طبيعة النشاط الذي تمارسه هذه المنظمة وهو نشاط خاص بها، ومواردها معروفة المصدر وموظفيها هي من تنتخبهم للعمل حسب الاختصاص والخبرة والمؤهل، وهي تنشأ من الأفراد ومن رأس مالهم الخاص، (بيرتج، نورث هاوس، 2018، ص38).

وتخضع المؤسسة لمبدأ التخصص في إنشائها لتمارس نشاطها المختص لتحقيق الأغراض التي أنشأت من أجلها وهي تقديم الخدمات المطلوبة، ولكون المؤسسة تعمل بأسلوب إداري لا مركزي لتحقيق الاستقلالية في عملها سواء من الناحية الإدارية أو المالية وتخضع للرقابة من قبل إدارتها العليا، (كمال مصطفى وآخرون، 2012، ص37).

وخلاصة القول؛ إن كل مؤسسة يناط بها القيام بأعمال محددة من حيث النشاط، وهي ملزمة بأن تمارس النشاط المحدد لها فالمؤسسة الخدمية واجباتها تقديم الخدمات المطلوبة بأفضل وجه وبأقل الخسائر الممكنة لتحقيق الأرباح التي تهدف لتحقيقها ضمن الخطة المرسومة من الإدارة لها.

المطلب الثالث

مفهوم الإدارة الحديثة في المؤسسات الخدمية عن تطوير وبناء فريق العمل

للتفصيل أكثر سنوضح الإدارة من حيث اللغة والاصطلاح، فالإدارة لغةً: (دور)، أي سياسة الشؤون العامة أو الخاصة، ويقال: سوء الإدارة، أو (مجلس الإدارة)، بمعنى الأعضاء الذين يشرفون على شؤون الشركة أو المؤسسة، (محمد الحنشي، 2015، ص51).

أما الإدارة اصطلاحًا، فقد عرفت في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، على أنها: تطلق عادة في المجال الحكومي وتعني تنسيق جهود الأفراد والجماعات لتحقيق هدف معين، وتشمل مرحلة التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق والتمويل والرقابة، (هاني عرب، 2014، ص38).

كما تعرف الإدارة بأنها: عملية تجميع أدوات الإنتاج المختلفة رأس المال وقوى عاملة، وموارد طبيعية واستغلالها بفاعلية وكفاءة لتحقيق الأهداف، (زيد منير عبودي، 2015، ص27).

وعرفت أيضًا بأنها: نشاط إنساني يهدف إلى الاستغلال الأقل للموارد المادية والبشرية المتاحة والتنظيم والتوجيه والمتابعة بغية الوصول إلى أعلى معدل من الكفاءة الإنتاجية، (بلال خلف السكارتة، 2019، ص40)، والإدارة بالنسبة إلى المدير فعليه أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناءً على متطلباته وينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب، (ربى رشيد الجلبي، 2017، ص44).

ومن خلال ما تقدم من تعاريف يمكن للباحثة أن تعرف الإدارة بأنها: تنفيذ الأعمال بطريقة فعالة وكفاءة لتحقيق وبلوغ الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، من خلال الاستخدام الصحيح للموارد المتاحة التي تتضمنها عمليات التخطيط والتوجيه والرقابة والتنظيم والقيادة.

وينبغي الإشارة إلى عملية الإدارة لفرق العمل تتطلب عدة متطلبات رئيسية نظرًا لأهميتها وهي نمط القيادة المناسب والذي يتطلب تكليف قائد رسمي للمجموعة المكلفة باتخاذ القرار يتولى مهمة توجيه المناقشات بين الأعضاء ويحاول تقليل مشاكل العمل وتفاديها لنجاح الفريق من خلال كفاءته وقدرته على العمل مع الفريق والمساهمة الشخصية لبذل الجهد المناسب لنجاح قيادته

للمؤسسة، ويتمثل بدعم الطاقات الإبداعية للعاملين معه وتشجيعهم لإظهار الأفكار والمقترحات التي تسهم في تطوير وبناء المؤسسة من خلال فريق عمله، (كمال مصطفى وآخرون، 2012، ص47).**المبحث الثاني**

أهمية فريق العمل في المؤسسات الخدمية

تعود أهمية فريق العمل في المؤسسات الخدمية إلى التعرف على دور ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل في المؤسسة والذي يسهم في تحسين الأداء الوظيفي وتطوير الجانب السلوكي للعاملين وتحسين بيئة العمل والخدمات المقدمة للزبائن.

مما يظهر ذلك الحاجة الماسة إلى تطوير قدرات المدراء لمعرفة أفضل الطرق العلمية الصحيحة لتكوين فرق العمل وقيادتها وآلية التعامل الحسن مع أعضاءه من خلال إشعار العاملين بأهميتهم في الفريق والمؤسسة وضرورة مشاركتهم في صنع العديد من القرارات، فضلاً عن تقوية الروابط الاجتماعية بين العاملين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم من خلال تبادل الخبرات والاستفادة من تجارب فرق العمل الأخرى المنظورة والعمل على ترك النمط التقليدي في اتخاذ القرارات الفردية، (بيرتج، نورث هاوس، 2018، ص44).

كل ما تقدم سأوضحه بشيء من التفصيل بمطالب ثلاثة، في المطلب الأول أهمية وخصائص فريق العمل في المؤسسات الخدمية، وفي المطلب الثاني العوامل التي تؤثر على نجاح أو فشل فريق العمل في المؤسسة الخدمية، وفي المطلب الثالث العوامل التي تساعد على بناء وتطوير فريق العمل وكالآتي:

المطلب الأول

أهمية وخصائص فريق العمل في المؤسسات الخدمية

الفرع الأول

أهمية فرق العمل في المؤسسات الخدمية

تظهر أهمية فرق العمل في المؤسسات الخدمية في كونها أسلوب جديد يساعد على تفهم وإدراك وتقبل الأفراد الآخرين للعمل ومعرفة أبعاد سلوك كل فرد وما يتم له من دوافع وقدرات للتفكير والإبداع.

هذا التفهم والاستيعاب والإدراك يساعد على كيفية التعامل والذي ينعكس بدوره على تنسيق الجهود والتكامل بين الأعضاء وتسيير حل الخلافات والصعوبات والمشاكل التي تواجههم في العمل، كما أنه يساعد على تعزيز الثقة والاتفاق وتحقيق الأهداف المطلوبة من المؤسسات الخدمية، (ربى رشيد الجلبي، 2017، ص39).

وتتجلى أهمية فرق العمل على تجميع العاملين وتمكينهم من استخدام مواهبهم لتطوير المؤسسة من خلال: تعزيز النجاح وزيادة الإبداع في المؤسسة، وتطوير عملية اتخاذ القرار، وتحسين جودة الخدمة والمنتج، ومحاولة الاستجابة لتحديات المتغيرات التي تحدث خلال العمل، فضلاً عن تطوير الوسائل والإجراءات والأساليب الخاصة بالعمل، (زيد منير عبودي وآخرون، 2015، ص55).

كما وتظهر أهمية فرق العمل أيضًا من خلال الاستجابة الحتمية للمتغيرات التي يمكن التعامل معها من خلال العمل الفريقي سواء من خلال المنظمات وأداء المهام فيها، واشتداد المنافسة في الأسواء الذي يدفع إلى رسم استراتيجية لتوسيع منتجات المؤسسة وخدماتها، وتطوير نموذج العمل على الإنترنت ومساعدة الفريق للمؤسسة في التعامل مع المتغيرات التنظيمية المثيرة للجدل، وكذلك المساعدة على نشر الالتزام بالاستراتيجيات الحديثة المتطورة وذلك من خلال التواصل بين أعضاء الفريق وبين الأقسام الوظيفية المختلفة داخل المؤسسة، (يوسف الطائي وآخرون، 2015، ص67).

وينبغي الإشارة إلى أن الفريق يظهر من خلال أعضاءه طريقة تفكير شريحة واسعة من الشركاء المساهمين ويتصرف وفقًا لهذا فضلاً عن أن أهمية فرق العمل تتمثل في إيجاد فرص لتطوير المهارات القيادية وتوفير المعلومات الدقيقة المتعلقة بالعمل وتخفيض لمستوى الصراعات التي تحدث بين الإدارة والعاملين في المؤسسة وخلق نوع من الحماس داخل أعضاء الفريق لتسوية مشاكلهم فضلاً عن التركيز المستمر على تحقيق وتطوير مستوى الجودة وتحسين الأعمال في المؤسسة من خلال الجماعة والعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الطموحات والأهداف المرجوة منها، (عمر مصطفى وآخرون، 2020، ص84).

الفرع الثاني

خصائص فريق العمل في المؤسسات الخدمية

جرت محاولات عديدة لتحديد أهم الخصائص لفريق العمل ذات العلاقة بتلبية احتياجات المؤسسة، وأهم الميزات له والتي سأوضحها بالآتي:

أولاً. القيادة والهيكلة:

يتطلب من فيق العمل من أعضاءه الاتفاق على أهداف ومعايير وخطط معينة بينهم منها تقسيم وتوزيع المهام بينهم بطريقة عادلة، والتخطيط لها مع مراعاة مهارات أعضاء الفريق وتخصصاتهم لتسوية الخلافات وحل الصراعات وبنفس الوقت إمكانية اتخاذ القرارات المناسبة التي تخدم المؤسسات التي يعملون بها وذلك من خلال الاتفاق على أدق التفاصيل في العمل ومحاولة استيعابها وتكييفها مع المهارات التي يتميز بها أعضاء الفريق، (تحسين الطراونة، 2012، ص63).

وحتمًا كل ما تقدم يحتاج إلى قيادة تتولى مهام الإدارة والسيطرة على الفريق سواء كانت من قبل شخص أو بطريقة جماعية.

ومن المهم الإشارة إلى أن الدراسات الحديثة أثبتت أن الفرق المسيرة بطريقة ذاتية تعمل بشكل أفضل من تلك التي يديرها قائد معين من الإدارة، فالمهام التي يقوم بها القائد تكون موزعة على

أعضاء الفريق مما يتيح المجال لتقديم الأفضل في مجال البحث والإبداع في إطار العمل الجماعي، (لطيفة عبد الحليم، 2016، ص56).

ثانيًا. توفر الثقة:

تسهل الثقة المتبادلة بين القائد وأعصاء الفريق التعاون بين أعضائه وتقلل من الحاجة إلى مراقبة ومتابعة سلوك الآخرين؛ لترسيخ القناعة فيما بينهم وشعورهم بالتساوي دون تمييز شخص على آخر مما تجعل توافر القدرة اللازمة لتحقيق الأهداف وتقبل القرارات الصادرة من القائد والالتزام بها بقناعة وثقة، (تيسير سعيد زعتر، 2017، ص47).

وبذلك فإن توفر الثقة بين أعضاء الفريق تعني استعداد عضو من الفريق إلى الاعتماد على الأعضاء الآخرين من دون الهيمنة عليهم، فمهمة القائد الناجح زرع الثقة في نفس مجموعة الفريق في الكيان الذي ينتمون إليه، وعليه يجب أن يؤمنوا أعضاء الفريق أن العمل في الفريق يساعدهم على تحقيق أهدافهم والعمل مع بعضهم البعض يجعلهم يقدمون المستحيل لتحقيق الكثير من تطلعاتهم وأهدافهم، (حسن يونس، 2019، ص43).

ثالثًا. توزيع المهام والأدوار:

من الضروري اختيار أعضاء الفريق حسب الكفاءة والخبرة والمهارة للقيام بأداء الدور اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث يجمع الفريق عادة الأشخاص من ذوي الكفاءة والقدرة التي تجعلهم قادرين على أداء الأدوار المناطة لهم، وبما تتناسب مع قدراتهم وتطلعاتهم حيث قد يقوم الفرد الواحد بأداء عدد من الأدوار والأعمال لذا يتوجب على الإداريين التعامل مع كل فرد حسب قدراته وطاقته، ويتم توزيع المهام حسب رغبة الأفراد وتخصصاتهم ومؤهلاتهم، وبهذه الطريقة الإيجابية يمكن مزاوجة الكفاءة والمهارة والتخصص مع الرغبة لإتمام ذلك، وهذه حتمًا سترفع الروح المعنوية للأفراد وتزيد من التزامهم والتصاقهم بأعمالهم في المؤسسة مما يحسن من أدائهم ويزيد من إنتاجيتهم في العمل، (فريدة مكاوي، 2020، ص47).

رابعًا. تقييم الأداء ووضع آليات للحوافز:

إن معايير الفريق هي قواعد متفق عليها بدقة تساعد على توضيح الكيفية التي يجب على أعضاء الفريق أن يتبعوها ويتعرفوا من خلالها لمواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجههم، (بلال خلف السكارتة، 2019، ص45).

ولاشك أن من أهم ما يميز الأداء المسؤولية الجماعية، فتحديد السلطات لا يكون على أساس فردي بل جماعي، ووحدة البناء في التنظيم هي الجماعة وليست الفرد مما يعني أن المساءلة تكون أيضًا جماعية، حيث نجد هذه الأفكار في الإدارة اليابانية واضحة فتقييم ومكافأة الموظفين على مساهماتهم الخاصة ينبغي ألا يكون على أساس فردي، فالمكافأة تعزز من مفهوم العمل بالفريق لدى الأعضاء، (إحسان دهش، 2012، ص64).

وبذلك يمكن أن تتضح صورة وفكرة أن الكل رابح بهذه الطريقة ليفتح المجال لسيادة روح التعاون والتنسيق الهادف لتحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة، ومما يزيد ويوطد العلاقة بين أعضاء الفريق، وهذا ما أكد على أهميته الباحث إلتون مايو (Elton Mayo) حيث قال: (الرغبة الإنسانية الشديدة للنشاط التعاوني لا تزال تلح في الشخص العادي ويمكن أن تستخدم من طرف إدارة ذكية)، (رامز عزمي بدير، 2015، ص50).

خامسًا. الاهتمام والتقدير والانضباط التام:

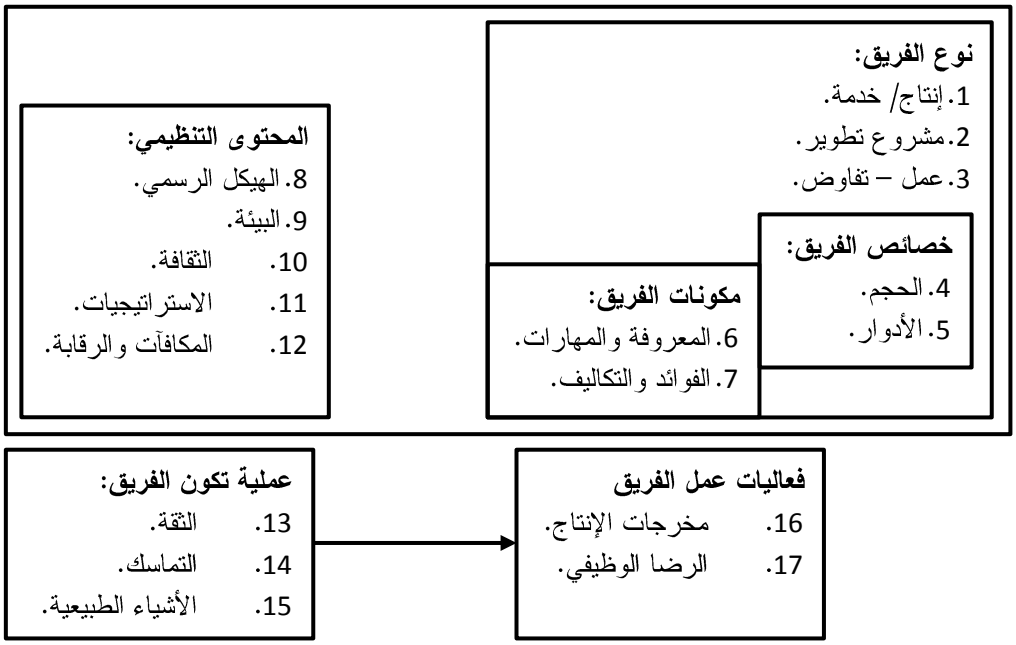
على القائد أن يفهم أن الفطرة الإنسانية تبحث عمن يهتم بها ويقدرها لذلك يعمل على عدم إهمال هذا الجانب وينبغي أن يقدم اهتمامًا وتقديرًا لجميع أعضاء الفريق دون استثناء وبالمقابل يجب على أعضاء فريقه الاهتمام ببعضهم البعض أيضًا، (ربى رشيد الجلبي، 2017، ص69).

ولكي ينجح الفريق في إتمام أهدافه عليه أن تتوفر لديه الرغبة الحقيقية والجادة للمشاركة في العمل المطلوب إنهاؤه حيث يتطلب ذلك توضيح مهمة الفريق للأعضاء وشرح أسباب اختيار كل

عضو لمهمته المطلوب تنفيذها والتأكد من أنهم يعرفون أن الخدمة ضمن الفريق قد تكون معبرًا إلى مهام أكثر تحديًا لتحقيق أفضل الأهداف للمؤسسة، (تحسين الطراونة، 2012، ص80).

شكل رقم (1)

نموذج لعمل فريق عمل فعال



المصدر: (إحسان دهش وآخرون، 2012، ص91).

المطلب الثاني

العوامل التي تؤثر على نجاح وفشل فريق العمل في المؤسسات الخدمية

الفرع الأول

العوامل المؤثرة على نجاح فريق العمل في المؤسسات الخدمية

هنالك عوامل مؤثرة على نجاح فريق العمل منها الانسجام التام والعمل بروح الفريق الواحد مع أعضاء الفريق وذلك من خلال التعاون المثمر والبناء بين بعضهم البعض فحتمًا ذلك سيزيد من الأداء والإنتاجية، كمًا ونوعًا ويقلل من الجهد، وكذلك العمل على زيادة مستوى الأداء وزيادة الفاعلية لفريق العمل وتحسين مهاراتهم الشخصية والمهنية ومحاولة تأهيلهم بشكل مستمر لضمان تقديم أفضل الخدمات وبأحدث الأساليب المتطورة، (تيسير سعيد زعتر، 2017، ص83)، وأيضًا زيادة مستوى الشعور بالمسؤولية للعاملين تجاه الوظائف والمهام المطلوبة في مؤسستهم لتحمل كل منهم أدائها وبتضامن العاملين الآخرين لتقديم الأفضل والأحسن، (محمود داخل عبد الكريم، 2013، ص67)، فضلاً عن أن الجماعة المتعاونة تساعد قائدها إلى الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة بأقل التكاليف وبأسهل الطرق، وفريق العمل كلما كان منسجمًا مع أعضائه وعمل بروح المنافسة الشريفة بين أعضائه لإظهار المجدين منهم وإثبات قدراتهم المختصة لخدمة المؤسسة والتمييز مع الآخرين بالكفاءة والاجتهاد والانسجام بين فريق العمل أيضًا يؤمن الاستجابة للمتغيرات التي قد تحصل في الأسواق وكذلك تزيد من سرعة التطور التقني وتقلل من الهرمية في المؤسسة الخدمية، وأخيرًا فإن هذه العوامل وغيرها حتمًا تحتاج إلى وقت طويل من العمل الجماعي حتى يثمر عملها وتعطي النتائج المرجوة والواضحة للمؤسسة في تحقيق أهدافها، (إلهام سامي وآخرون، 2012، ص56).

الفرع الثاني

المعوقات والعوامل المؤثرة على فشل فريق العمل في المؤسسات الخدمية

كما هو للنجاح عوامل تؤثر فيه فهنالك عوامل ومعوقات تؤدي إلى فشل فريق العمل في تحقيق أهدافه ومنها معوقات تنظيمية، ومعوقات فردية، فالمعوقات التنظيمية منها، الثقافية التي تطغى على ثقافة الأفراد العاملين في المؤسسة فعند افتقار القادة والمدراس والموظفين إلى الثقافة

ولاسيما المختصة بعملهم بالتأكيد سيكون مردودها سلبي على المؤسسة لأنها تمنع وتعوق العمل التنظيمي في المؤسسة وتساهم في ضياع القرارات الصائبة، (لطيفة عبد الحليم، 2016، ص93).

ومن المعوقات الثقافية هي قلة التركيز على إنجاز العمل في المؤسسة، بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي والقيام بالمهام بدون النظر إلى العلاقات والمشاعر والاحتياجات الإنسانية للأفراد، وكذلك ضعف التفكير الاستراتيجي الذي من خلاله يتم تحديد المشاكل والصعوبات التي تواجه المؤسسة وآلية التعامل معها واستخلاص النتائج منها، وأيضًا الهيكل التنظيمي عندما يكون تقليدي ولا ينسجم مع التطورات والمتغيرات وينظر لها بمنظور مختلف يقلل من حسن التنظيم والإدارة فإن عمل الفريق سيكون صعب وتصبح نشاطاته معقدة وتبتعد عن تحقيق الأهداف المطلوبة من المؤسسة، فضلاً عن قلة دعم العاملين في تقديم الحوافز والمكافآت التي توجه الجهود الفردية إلى تأثير كبير على عمليات بناء فرق العمل وتعيق تقدمها من خلال التركيز على الفردية وإيجاد التنافس، (محمود عبد الفتاح رضوان، 2013، ص66).

أما بالنسبة إلى المعوقات الفردية التي تؤثر على فشل فرق العمل فمن أهمها، معتقدات قائد الفريق، والمهارات التي يتمتع بها الفريق، وعدد أعضاء الفريق، ومكان الفريق، وسنوضحها بالتفصيل، ونعتقد أن قائد الفريق واتجاهاته لها دور كبير في عملية بناء الفريق لأنه عند أي ضغط عمل على قائد الفريق يدفعه إلى اتخاذ قرارات فردية ويقوم في الغالب بفرض رئيسه على الفريق دون الأخذ بالاعتبار استشارة الآخرين والتأكد من أن قراراته تصب في مصلحة الفريق وبالتالي على المؤسسة، وبالتأكيد أن ذلك يتطلب من حرص قائد الفريق على عامل إنجاز مهامه بالوقت المحدد ولكنه قد يظهر نتيجة هذه الفردية نتائج عكسية على الفريق، (سميرة عبد الصمد، 2017، ص63).

- **خلاصة الفصل:**

الفصل الثالث

الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية

تحليل ومناقشات نتائج الدراسة الميدانية

اولا: إجراءات الدراسة الميدانية:

يقصد بإجراءات البحث مجموعة الخطوات أللازم عملها قبل تنفيذ البحث وتشمل اختيار كلا من المنهج المستخدم والعينة (العينات) التي يتم تطبيق البحث عليها والأدوات المستخدمة في جمع البيانات المتعلقة بالبحث ،بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة حيث قامت الباحثة بالسير في هذه الإجراءات وفقا لمقتضيات البحث وبما يخدم جوانبه المختلفة ويحقق الترابط العلمي والمنهجي بين إجراءاته العلمية وأطره النظرية، وعلى هذا الأساس فان الباحثة تقدم في هذا الفصل عرضا لمنهج البحث لمجتمع البحث وللعينة المستهدفة، كما يشمل أيضا الخطوات التي اتبعتها البحثة في أعداد أداة البحث المتمثلة في إعداد استمارة البحث ابتداء من تحديد أجزاءه ومرورا بتحديد مجالاته وفقراته وتحليلها للفروض والتعرف على مؤشرات صدقها المختلفة ومدى ثباتها. ويشمل أيضا كيفية تصحيحها وذألك بهدف الوصول إلى استمارة البحث النهائية القابلة للتطبيق على مجتمع وعينة البحث.

3-1. منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذه **الدراسة** المهج الوصفي التحليلي(الدراسات المسح الميداني والتحليلية)، حيث ترى الباحثة أن هذه الطريقة هي الأكثر ملائمة لتطبيق البحث ومشكلته لأنها تعتمد على وصف ماهو كائن وتحليله واستخلاص الحقائق منها مع الوضع في الاعتبار أن المنهج الوصفي يعد من المناهج المناسبة لتحليل وتفسير الظواهر ذات الصلة بالعلوم الإجرائية والتطبيقية.

3-2. وصف مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة من كافة المؤسسات التي تعمل في المجال والنشاط الخدمي والتي لها طابع وأهداف خدمية بحته، وعلى ذلك فقد حددت الباحثة مجتمع وجمهور الدراسة من كافة الموظفين والعاملين في مؤسسة الخدمات اليمنية .

3-3. عينة الدراسة:

قامت الباحثة بتحديد واستهداف عينة الدراسة من القيادات الإدارية بالمؤسسة الخدمية وكافة العاملين والموظفين في المؤسسة الخدمات اليمنية حيث قامت الباحثة بالنزول الميداني الى المؤسسة الخدمات اليمنية وفروعها والمستهدفة من الدراسة ، حيث تم توزيع حوالي (200) استمارة استبيان على المعنيين من القيادات (قيادات موظفين ورؤساء أقسام ومدراء إدارات) والعاملين بالمؤسسة ، والذين يمثلون عينة الدراسة والبحث في بالمؤسسة الخدمية ، إلا إن عدد الاستمارات المسترجعة والتي تم تعبئتها واستردادها إلى الباحثة هو (180) استمارة استبيان فقط، و منها عدد الاستمارات التالفة والملغاة حوالي(55) ، والتي تم توزيعها على كافة الموظفين والعاملين في بالمؤسسة وفروعها التي تتبعها ،

iii .صياغة المكونات الأساسية لكل محور:

قامت الباحثة بصياغة جميع التساؤلات التي تريد الإجابة عليها أسفل كل محور، ويشار هنا إلى أنه قد تم الاستعانة بالمراجع العلمية، والملاحظة العلمية المقصودة والمقابلات الشخصية، مع الرجوع الى الوثائق والسجلات، بالإضافة إلى الدراسات والمقالات العلمية المرتبطة بموضوع هذه الدراسة. في وضع وصياغة تساؤلات فقرات الاستبيان.

vi .عرض الصيغة الأولية للمقياس على الخبراء المحكمين:

قامت الباحثة بعرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من الخبراء المتمثلة بالقيادات الإدارية وذوي الاختصاص في مجال القطاع البحثي الجامعي وذلك بغرض التأكد من مما يلي:

- ✓ **كفاية ومناسبة الأسئلة أسفل كل محور**
- ✓ **سلامة الصياغة ووضوح تساؤل من تساؤلات الاستبيان**
- ✓ **إعادة صياغة وتعديل أي تساؤل يحتاج إلى ذلك**
- ✓ **إضافة وحذف ما يرونه مناسبا من التساؤلات**

ب. وصف مجتمع وعينة الدراسة:

- **ب/3. مجتمع الدراسة:**

تمثل مجتمع الدراسة في قيادات الإدارية بالمؤسسة (مدراء) ورؤساء الاقسام الإدارية والخدمية بالمؤسسة ، والبالغ عددهم (125) عضواً منهم(18) مدير اداري ،(19) رؤساء أقسام – رئيسي وفرعي و (24) مشرفين وموظفين عموميين والبالغ عددهم (47) موظفا و وعاملين (17) يعملون في المؤسسة .

- **ب/4 ــ عينة الدراسة:**

اقتصرت الدراسة على عينة ممثلة من رؤساء الأقسام، حيث تم اختيار العينة قصديا من رؤساء الأقسام بالمؤسسة وفروعها ، كما تم اختيار عينة قصدية طبقية مستهدفة من القيادات الادارية (وكلاء – مدراء إدارات ، وكذلك كافة الموظفين والعامين بالمؤسسة الخدمية اليمنية .

- **ج/5. أداة الدراسة:**

استخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات، وذلك نظرا لمناسبتها لأهداف الدارسة، ومنهجها، ومجتمعها، وللإجابة على تساؤلاتها . وقد عمدة الباحثة إلى التالي:

د/6. مصادر جمع البيانات:

تمثلت مصادر جمع البيانات في التالي:

3.1. المصادر الثانوية: حيث تم الاعتماد على الكتب والمراجع، والأوراق البحثية والأطروحات والرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة، والبحوث والدراسات الأجنبية، ومواقع الإنترنت.

3.2. المصادر الأولية: وهي المصادر ذات المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة بصورة مباشرة، تمثلت في الاستبانة، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كونها تعتبر وسيلة فعالة في جمع البيانات وقياس متغيرات الدراسة،

i. بناء أداة الدراسة:

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

1) **الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية لعينة الدراسة**

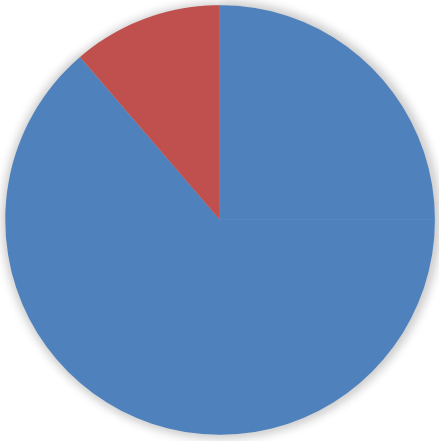
- يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدارسة، ونوع البيانات والمعلومات التي تود الباحثة جمعها من أفراد عينة الدراسة.

a) **البيانات الديمغرافية للدراسة:** توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (1-3) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المعامل	الفيئة	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	88	70.4
	انثى	37	29.6
المجموع		125	100

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (1-3) ان توزيع الذكور في العينة يبلغ (88) فردا بنسبة 70.4% من المجموع الكلي للعينة بينما بلغ عدد الاناث (37) بنسبة 29.6 % من الجموع الكلي للعينة وعليه فان نسبة الذكور و الاناث في العينة غير متساويين.



عدد الذكور (70.4) مقارنه بالإناث(29.6)

الشكل رقم (1-3) تحليل البيانات الديمغرافيا (الجنس)

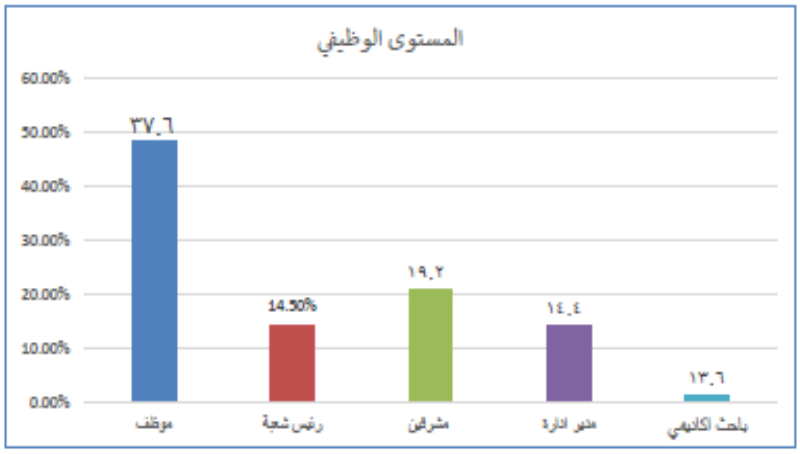
2) **الفرع الثاني:** يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدارسة، والمتمثلة في: (الجنس– المؤهل العلمي– التخصص العلمي – سنوات الخبرة – المسمى الوظيفي) .

الجدول رقم (**2-3**)التوزيع التكراري والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

المعامل	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
المستوى الوظيفي	قيادات إدارية	17	13.6
	مدير اداري	18	14.4
	موظف عام	47	37.6
	رؤساء اقسام	19	15.2
	مشرفين	24	19.2
المجموع		125	%100

يظهر لنا من خلال الجدول رقم (2-3) ان الفئة المستحوذة في العينة هي فئة الموظفين العموميين بنسبة 37.6% ، تليها فئة المشرفين بنسبة 19.2% ، ثم تليها فئة رؤساء اقسام 15.2% وتأتي هذه الفئة مدير اداري بنسبة 14.4 % ثم تليها فئة قيادات إدارية

13.6% في المرتبة الأخيرة. .



الشكل رقم (2-3) تحليل البيانات الديمغرافيا (المسمى الوظيفي)

3) الفرع الثالث: ويتكون من (42) فقرة، موزعة على ستة محاور أساسية،

والجدول (3-3) يوضح عدد فقرات الاستبانة، وكيفية توزيعها على المحاور.

المحور	عدد الفقرات
القيادة ودورها في بناء فريق العمل	9
السلوك الذي يهتم بالعلاقات مع الأفراد	7
دور التدريب في تطوير وتأهيل فريق العمل	7
تحسين الأداء المؤسسي للمؤسسات	7
السلوك الذي يهتم بالمهام والأعمال	7
السلوك الذي يهتم بتطوير الذات لفرق العمل	5
الاستبانة	**42**

تم استخدام مقياس ليكرث الخماسي للحصول على استجابات أفراد عينة الدراسة، وفق درجات الموافقة التالية: (نوافق – نوافق بشدة –محايد – لا نوافق – لا نوافق بشدة). ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كميا، بإعطاء كل فقرة من الفقرات السابقة درجة، وفقا للتالي: نوافق بشدة (5) درجات، نوافق (4) درجات، محايد (3) درجات، لا نوافق (2) درجتان، لا نوافق بشدة (1) درجة واحدة .

الجدول رقم (4-3) يوضح درجات مقياس ليكرث الخماسي.

الاجابة	لا نوافق بشدة	لا نوافق	محايد	نوافق	نوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

الجدول رقم (5-3) جدول تقديري وفقا لمقياس لكارت الخماسي

المتوسط المرجح بالأوزان	مستوى الاستجابة	الدرجة (التقدير اللفظي)
من 1 الى 1.80	لا نوافق بشدة	منخفض
من 1.80 الى 2.60	لا نوافق	
من 2.60 الى 3.40	محايد	متوسط
من 3.40 الى 4.20	نوافق	مرتفع
من 4.20 الى 5.00	نوافق بشدة	

ولتحديد طول فئات مقياس ليكرث الخماسي، تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى (4 –2 = 4) ، (ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس 4(4 ÷ 5 = 0.80)وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1) ؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (6-3) تقسيم فئات مقياس ليكرث الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات)

م	الفئة	حدود الفئة	
		من	الى
1	نوافق	3.41	4.20
2	نوافق بشدة	4.21	5.00
3	محايد	2.61	3.40
4	لا نوافق	1.81	2.60
5	لا نوافق بشدة	1.00	1.80

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

ii. صدق أداة الدراسة:

يعرف صدق أداة الدارسة بأنه "درجة دقة أداة جمع البيانات في قياس الغرض المصمم من أجله، بمعنى أن صدق أداة الدراسة (الاستبانة) يعني أنه تم التأكد من أنها تقيس جميع ما أعدت له، كما يقصد به أن أداة الدراسة قد اشتملت على كل العناصر التي تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. وقد قام الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدارسة.

iii. قياس ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة طبقة الباحثة طريقة التجزئة النصفية حيث تم توزيع الاستبيان على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة بلغ عددهم (47) موظف، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة التجريبية، كما طبقت الباحثة اختبار الثبات وفق معامل ألفا كرو نباخ لكل بعد من أبعاد المقياس في أداة الدراسة وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم(7-3) التالي:

الجدول (7-3) درجة صدق الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل ارتباط (بيرسون).

المتغيرات	محور القيادة في بناء فريق العمل	محور السلوك الذي يهتم بالعلاقات مع الأفراد	محور التدريب ودوره في تطوير وتأهيل فريق العمل	محور تحسين الأداء المؤسسي للمؤسسات.	محور السلوك الذي يهتم بالمهام والأعمال.	محور السلوك الذي يهتم بتطوير الذات لفرق العمل.
محور القيادة ودورها في بناء فريق العمل.	1					
محور السلوك الذي يهتم بالعلاقات مع الأفراد.	0.880*	1				
دور التدريب في تطوير وتأهيل فريق العمل .	0.889*	0.820*	1			
محور تحسين الأداء المؤسسي للمؤسسات.	0.807*	0.896*	0.818*	1		
محور السلوك الذي يهتم بالمهام والأعمال.	0.818*	0.828*	0.800*	0.800*	1	
محور السلوك الذي يهتم بتطوير الذات لفرق العمل.	0.806*	0.816*	0.804*	0.820*	0.891*	1

*** الارتباط ذو دلالة عند درجة (0.05)**

يتضح من خلال الجدول رقم(7-3): أن معاملات الارتباط بين كل من لمتغير **أثر بناء** وتطوير فريق العمل ، وبين متغير تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات في المنظمات الخدماتية ، والاستبانة ككل دالة إحصائيا وبنسبة مرتفعة عند مستوى الدلالة(0.05) حيث تراوحت ما بين(0.896*- 0.800*)، كما يظهر الجدول رقم (3-8) نتائج اختبار الثبات وفق معامل ألفا كرو نباخ لكل محور من محاور المقياس في أداة الدراسة.

الجدول رقم (8-3) درجة صدق الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

م	المتغيرات	نوع المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرو نباخ
1	محور القيادة ودورها في بناء فريق العمل.	مستقل	10	0.924
2	محور السلوك الذي يهتم بالعلاقات مع الأفراد.	مستقل	9	0.925
3	دور التدريب في تطوير وتأهيل فريق العمل .	مستقل	7	0.914
4	محور تحسين الأداء المؤسسي للمؤسسات.	مستقل	9	0.935
5	محور السلوك الذي يهتم بالمهام والأعمال.	تابع	12	0.890
6	محور السلوك الذي يهتم بتطوير الذات لفرق العمل.	تابع	8	0.920
	الدرجة الكلية		**63**	**0.920**

من خلال الجدول رقم (8-3) : استخلص الباحث من نتائج اختباري الصدق والثبات أن أداة الدراسة(الاستبانة) صادقة في مقياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة عالية، حيث بلغت(0.92) مما يجعل تطبيقها ممكن وبثقة تامة، وبذلك تكون الاستبانة بصورتها النهائية تضمنت (42) فقرة، يوضحها الملحق رقم(8-3) .

Vi .صدق الاتساق الداخلي لأداة (الصدق البياني):

قامت الباحثة بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدارسة بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (25) موظف من موظفي المؤسسة اليمنية للخدمات وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون

(Coefficient Correlation person) للتعرف على درجة ارتباط كل فقرة من الفقرات المحور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة ، ويوضح الجداول التالي معاملات الارتباط كالتالي:

الجدول رقم (9-3) معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور نفسه.

المحور الأول اتجاهات مجتمع البحث نحو بناء وقيادة فرق العمل			
رقم الفقرة	معامل الارتباط بالبعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالبعد
1	*0.828	4	* 0.889
2	*0.820	5	*0.880
3	*0.816	6	*0.860

****دالة عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل.**

يتضح من الجدول (9-3) أن قيم معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات مع محورها موجبة (+)، ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبـــارات المحور الأول، ومناسبتـــها لقيـــاس ما أُعدت لقياسه عدا الفقرة رقم (5) كانت غير دالة.

الجدول رقم (10-3) معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الثاني اتجاهات مجتمع البحث نحو أثر فرق العمل على تحسين الأداء			
رقم الفقرة	معامل الارتباط بالبعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالبعد
1	*0.818	4	*0.800
2	* 0.807	5	*0.820
3	*0.806	6	*0.800

دالة عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل

دالة عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل.

يتضح من الجدول (10-3) أن قيم معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات مع محورها موجبة (+)، ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل و (0,05) فأقل، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين الفقرات للمحور الثاني ، ومناسبتها لقياس ما أُعدت لقياسه عدا الفقرة رقم (1) كانت غير دالة.

الجدول رقم (11-3) معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور.

المحور الثالث العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتطوير الجانب السلوكي للعاملين			
رقم الفقرة	معامل الارتباط بالبعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالبعد
1	*0.804	4	*0.816
2	*0.800	5	*0.818
3	* 0.889	6	*0.816

دالة عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل

دالة عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل.

يتضح من الجدول (11-3) أن قيم معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات مع محورها موجبة (+) ، ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل و (0,05) فأقل ، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المحور الثالث ، ومناسبتها لقياس ما أُعدت لقياسه.

الجدول رقم(12-3) معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المحور الرابع مع الدرجة الكلية للمحور.

المحور الرابع العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين الأداء المؤسسي			
رقم الفقرة	معامل الارتباط بالبعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالبعد
1	*0.880	4	*0.818
2	*0.860	5	*0.816
3	*0.828	6	* 0.807

دالة عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل

دالة عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل.

يتضح من الجدول (12-3) أن قيم معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات مع محورها موجبة (+)، ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل و (0,05) فأقل، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المحور الرابع، ومناسبتها لقياس ما أُعدت لقياسه.

الجدول رقم (13-3)معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المحور الخامس مع الدرجة الكلية للمحور.

المحور الخامس العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين بيئة العمل			
رقم الفقرة	معامل الارتباط بالبعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالبعد
1	*0.896	4	*0.828
2	*0.891	5	*0.860
3	* 0.889	6	*0.818

دالة عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل

يتضح من الجدول (13-3) أن قيم معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات مع محورها موجبة(+)، ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الخامس، ومناسبتـــها لقيـــاس ما أُعدت لقياسه.

الجدول رقم (14-3) معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المحور السادس مع الدرجة الكلية للمحور.

المحور السادس العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين			
رقم الفقرة	معامل الارتباط بالبعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالبعد
1	*0.800	4	*0.800
2	* 0.807	5	*0.804
3	*0.806	6	*0.804

دالة عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل

دالة عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل.

يتضح من الجدول (14-3) أن قيم معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات مع محورها موجبة، ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل و (0,05) فأقل، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور السادس، ومناسبتها لقياس ما أُعدت لقياسه عدا العبارة رقم (2) كانت غير دالة.

تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Coefficient Correlation) للتعرف على درجة ارتباط كل محور من المحاور بالدرجة الكلية لاستبانة وتوضح الجداول التالية معاملات الارتباط:

الجدول رقم (15-3) معاملات ارتباط بيرسون للمحاور مع الدرجة الكلية للاستبانة

المحور	معامل الارتباط بالاستبانة
اتجاهات مجتمع البحث نحو بناء وقيادة فرق العمل	*0.880
اتجاهات مجتمع البحث نحو أثر فرق العمل على تحسين الأداء	* 0.889
العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتطوير الجانب السلوكي للعاملين	* 0.807
العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتطوير الأداء المؤسسي	*0.818

العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين بيئة العمل	*0.806
العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين.	*0.818

دالة عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل

يتضح من الجدول (15-3) عند مستوى أن قيم معامل ارتباط كل محور مع الاستبانة موجبة(+)، ودالة إحصائيا الدلالة (0.01) فأقل، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين المحاور، ومناسبتها لقياس ما أُعدت لقياسه.

vii. ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات اداة الدراسة (الاستبيان) تم استخدام معامل الفا لكرونباج (crombec Alpha) لاختبارها بغرض التحقق من التجانس الاتساق الداخلي والتأكد من ثبات الاستبيان وهو يأخذ القيمة ما بين (0ـ 1-) وتكون قيمته مقبولة عندما يتعدى (60%).

من خلال اجراء خطوات حساب الثبات على العينة بطريقة "الفا كر ونباخ "لقياس ثبات الاستبانة تم احتساب معامل الثبات الكلي للاستبانة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) يوضح معامل الفا كر ونباخ الكلي لثبات الاستبانة.

مجموع عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ الكلي
42	*0.896

فقد تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرو نباخ (معادلة ألفا كرو نباخ(Cronbach Alpha (a) ، ويوضح الجدول رقم (15) قيم معاملات الثبات ألفا كرو نباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

الجدول رقم (15-3) يوضح معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

المحور	عدد الفقرات	ثبات المحور
اتجاهات مجتمع البحث نحو بناء وقيادة فرق العمل	9	0.924
اتجاهات مجتمع البحث نحو أثر فرق العمل على تحسين الأداء	7	0.925
عالقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتطوير الجانب السلوكي للعاملين	7	0.914
العالقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتطوير الأداء الوظيفي	7	0.935
العالقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين بيئة العمل	7	0.890
العالقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين	5	0.920
الثبات العام	**42**	**0.920**

يتضح من الجدول رقم (15-3) أن معامل الثبات العام عال حيث بلغ (0.815) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعةٍ يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

vii. أساليب المعالجة الإحصائية:

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

viii .المعالجات الإحصائية وتحليل لبيانات لمحاور وفقرات الاستبيان:

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- ✓ التكرارات، والنسب المئوية؛ للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة، وتحديد استجاباتهم تجاه فقرات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة .
- ✓ المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Mean Weighted"؛ وذلك للتعرف على متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من فقرات المحاور، كما أنه يفيد في ترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
- ✓ المتوسط الحسابي"Mean" ؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
- ✓ الانحراف المعياري"Deviation Standard" ؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من الفقرات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من الفقرات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات، وانخفض تشتتها.
- ✓ تم تطبيق اختبار (T-test) لعينة واحدة، وذلك لتحديد ما إذا كان هناك فروق أم لا بين أفراد العينة حول مستوى أثر بناء وتطوير فريق العمل .
- ✓ تم تطبيق اختبار(T-test) للمجموعتين المستقلتين (Independent t-test)، وذلك لمعرفة الفروق بين متوسطات درجات مستوى أثر بناء وتطوير فريق العمل تبعا لمتغير الجنس (ذكور، إناث)،
- ✓ تم استخدم تحليل التباين الأحادي"One Way ANOVA"، وذلك لقياس الفروق بين المتوسطات في استجابات أفراد العينة حول مستوى أثر بناء وتطوير فريق العمل تبعاً لمتغيرات (المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، الصفة)، والتعرف على دلالتها الإحصائية.

ملخص الفصل الثالث:

اشتمل هذا الفصل على منهج الدراسة المتمثل في المنهج الوصفي التحليلي لدراسة مستوى ممارسات محاور لمستوى بناء وتطوير فريق العمل وأثرها في **تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات الخدماتية للمؤسسات** ونقصد بذلك المؤسسة اليمنية للخدمات العامة ، وتم تحديد مجتمع وعينة الدراسة، كما تم عرض خطوات بناء أداة الدراسة و التحقق من صدقها وثباتها باستخدام معامل ارتباط بيرسون وألفا كرو نباخ، كما تم تحديد أساليب جمع البيانات وتحليليها وفق عدد من الأساليب الاحصائية باستخدام برنامج الحزم الاحصائية SPSS .

الـــــــــخاتـــــــــمة

(النتائج – التوصيات)

أولا: نتائج الدراسة:

بعد اجراء العملية التحليلية والاحصائية لهذا الفصل العملي والتطبيقي توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج، والتي من أبرزها التالي:

– أفراد عينة الدارسة محايدون في موافقتهم حول واحدة من اتجاهات مجتمع البحث نحو بناء وقيادة فرق العمل تتمثل في: " المديرين الذين عملت معهم لا يهتمون بمقترحات اعضاء الفريق."

– أفراد عينة الدارسة محايدون حول واحدة من اتجاهات مجتمع البحث نحو أثر فرق العمل على تحسين الأداء تتمثل في:" انجاز المهام بشكل فردي أفضل من أنجاز المهام مع فريق عمل."

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

– أفراد عينة الدارسة موافقون بشدة على العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتطوير الأداء الوظيفي للمؤسسة.

– أفراد عينة الدارسة موافقون على واحدة من فقرات العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين بيئة العمل تتمثل في:" ممارسة العمل الجماعي ضمن فرق العمل يخلق بيئة عمل صحية خالية من الصراعات والمشاكل بين الموظفين."

– أفراد عينة الدارسة محايدون في موافقتهم حول واحدة من فقرات العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين تتمثل في:" ترتفع شكاوى المواطنين أثناء تقديم الخدمات بشكل جماعي."

– أفراد عينة الدارسة موافقون على العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين من الوزارة والمؤسسة المعنية بالدراسة.

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

ثانيا: توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها هذه الدراسة، فإن الباحثة توصي بعدد من التوصيات نذكر مها ما يلي:

- تشجيع المدراء للمستويات الإدارية الثلاثة (العليا – الوسطى– الدنيا) على تكوين فرق العمل والاهتمام بمقترحات الأعضاء وتحفيزهم من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- ضرورة دعم الإدارة العليا المتمثلة بالقيادات على تفعيل دور فرق العمل الجماعي لتطوير وتحسين بيئة العمل في المؤسسة.
- ترسيخ الثقافة التنظيمية للقيادات التي تشجع وتدعم ممارسة العمل الجماعي لبيئة تساعد على تبادل الأفكار والمعلومات وتقوية الروابط وعلاقات الصداقة بين العاملين في المؤسسة.

- القيام والعمل على تأهيل وتدريب الكوادر البشرية المؤهلة بالمؤسسة (المؤسسة اليمنية للخدمات العامة) لقيادة فرق العمل على أسلوب قيادة فرق العمل الجماعي والإلمام بمنهجية بنائها ومكوناتها.
- ضرورة تبني المؤسسات التعليمية للتعليم العالي والبحث العلمي العرقية بالمحافظة لأسلوب بناء فرق عمل والعمل بروح الفريق الواحد.
- تحفيز الاعضاء وتشجيع العاملين والموظفين بقطاع المؤسسة اليمنية للخدمات العامة على الالتزام بقواعد الفريق الجماعي ومنحهم واعطائهم الثقة وتنسيق انشطة الفريق، والتعامل مع الخلافات والصراعات بشكل إيجابي.
- توجيه المديرين بالتخلي عن الفكر التقليدي الذي يرسخ العمل الفردي ويتسبب في ضعف أداء الموظفين وتدني مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين.
- ربط الحوافز والمكافآت والتعويضات النقدية بمستوى أداء فرق العمل لخلق ثقافة تنافسية تحفز على الأبداع والابتكار.
- ضرورة الاهتمام والمتابعة والاطلاع بصورة دوري من قبل قيادات الإدارات العليا بالمؤسسة الخدمية المستهدفة لعينة الدراسة على إنجازات فرق العمل، والعمل على تحفيزها.

مـــــــــــــــلاحـــــــــــق الدراسة

الجمهورية اليمنية
جـامـــــعـــــة المـــــســـــتـــــقبـــــل
كلية العلوم الادرية والمالية
قسم إدارة أعمال



ملحق رقم (01)

الاستبانة بصورتها النهائية

تحية طيبة وبعـــــد :

يقوم الباحث بأجراء بحث علمي بعنوان (أثر تطوير فريق العمل الجماعي في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات الخدماتية اليمنية)

" دراسةّ ميدانية على مؤسسة الخدمات اليمنية "

وذلك بغرض الحصول على البكالوريوس في ادارة الاعمال– جامعـــة المســـتقبل – اليمن .

لذا يرجى منكم التفضل بالإجابة على الاسئلة الواردة في هذه الاستمارة، علما بأنهـــا لن تستخدم البيانات والمعلومات الا لأغراض البحث العلمي

، شاكرين حسن تعاونكم معنا،،،

مقدم الطلب /

محمدعلي صالح السعيدي

ملحق رقم (02)

نموذج استمارة استبيان لفقرات الدراسة

البيانات الديمغرافية: (البيانات الأولية)

أولا: متغيرات الدراسة :

1) **الجنس**:

ذكر	انثي
( )	( )

2) **المؤهل العلمي**:

ثانوية عامة	بكالوريوس	دراسات عليا
( )	( )	( )

3) **المسمى الوظيفي**:

مدير عام	مدير إدارة	رئيس قسم	مختص
( )	( )	( )	( )

4)**سنوات الخبرة في الوظيفة**:

أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى أقل من 10سنوات	من 10سنوات إلى أقل من15 سنه	من 15 سنة فأكثر
( )	( )	( )	( )

5) **الصفة**:

موظف بالشركة	زبون/عميل	موظف بالدولة
( )	( )	( )

ثانياً: محاور وفقرات الدراسة:

م	الفقرة	نوافق	نوافق بشدة	محايد	لا نوافق	لا نوافق بشدة
أولا:	القيادة ودورها في بناء فريق العمل					
1	تساهم القيادة في صياغة الأهداف الخدمية للمؤسسات التعليمية.					
2	تشجع القيادة أسلوب الإدارة بالمشاركة بين الموظفين.					
3	تستطيع الحصول على اعضاء فريق عمل متماسك.					
4	تلعب دورا رائدا في تسهيل عمل فريق العمل الجماعي .					
5	تقوم باستشارة فريق العمل عند اتخاذ القرارات.					
6	تعمل على تدفق وتوصيل المعلومات لأعضاء فريق العمل الجماعي.					
7	تسعى قيادة المؤسسة إلى الريادة في اعداد وتأهيل الافراد العاملين لتحسين الخدمات بكفاءة عالية .					
8	تراعي القيادة بالمؤسسة ثقافة المجتمع العراقي وتعمل على كسب ثقته.					
9	تهتم القيادة بالمؤسسة بالبحث العلمي في مجال تطوير الخدمات التعلمية والبحثية وتدعم الباحثين.					
ثانيا :	السلوك الذي يهتم بالعلاقات مع الأفراد					
10	أساند وأشجع الاخرين.					
11	أحاول تحقيق الانسجام .					
12	أحاول أن أجد عوامل مشتركة بين الأفراد.					
13	أشجع المشاركة في اتخاذ القرار .					
14	لدي الرغبة في تشجيع وتأييد أعضاء فريق العمل.					
15	تعمل إدارة المؤسسة جاهدة على كسب ثقه					

	جميع العاملين فيها.					
16	تحرص إدارة المؤسسة على تنمية التواصل بين كافة إدارات واقسام المؤسسة.					
ثالثا: دور التدريب في تطوير وتأهيل فريق العمل						
17	التمكين من تقديم اراء وأكار يمكن تطبيقها لتحسين فريق العمل الجماعي .					
18	يعزز التدريب من تطوير واكتساب مهارات جديدة .					
19	يعمل التدريب على تطوير طرق التفكير الإبداعي لفريق العمل لتسهيل انجاز الأعمال.					
20	عملية التدريب يساعد في تفهم أعضاء فريق العمل لأهدافه والتزامه بتحقيقها .					
21	يساهم التدرب في تحسين الأداء الوظيفي لفريق العمل .					
22	تركز إدارة التدريب والتأهيل على تطوير مواردها البشرية .					
23	تحرص إدارة المؤسسة على تنمية وتدريب الموارد البشرية داخل وخارج المؤسسة .					
رابعا: تحسين الأداء المؤسسي للمؤسسات						
24	تهتم المؤسسة بتطوير أدوات وأساليب تقديم الخدمة التعلمية للمواطنين.					
25	تعمل المؤسسة على تطوير الوسائل والمناهج التعلمية بما يتناسب واحتياجات سوق العمل.					
26	تحرص المؤسسة على تنمية التواصل بين كافة إدارات واقسام المؤسسة.					
27	تنتهج المؤسسة مبدأ الإدارة بالأهداف لخلق الميزة التنافسية بين جميع العاملين.					
28	التخلي عن العمل الفردي الذاتي والتحول الى العمل التعاوني الجماعي .					
29	أرغب العمل بأسلوب الإدارة الإبداعية في تقديم الأفكار الابتكارية الحديثة .					

30	توفر إدارة المؤسسة الدعم اللوجستي لفريق العمل .					
خامسا: السلوك الذي يهتم بالمهام والأعمال.						
31	إقرار أفكار حديثة وأنفذها .					
32	أسهل عملية تقديم الحقائق لفريق العمل .					
33	أقوم بتلخيص الأفكار وأربطها معا. .					
34	أقوم بتجميع الفريق حول انجاز المهمة المطلوبة .					
35	أتأكد من اتخاذ القرارات في التوقيت السليم والمناسب.					
36	أحدد بوضوح الأدوار وتوزيع العمل بالتساوي بين أعضاء فريق العمل.					
37	أعتمد مبدأ المشاركة والتعاون بين الإدارات المختلفة لتنفيذ البرامج وخطط العمل.					
سادسا : السلوك الذي يهتم بتطوير الذات لفرق العمل						
38	أظهر العدوانية مع وملائي في العمل .					
39	أتجنب المشاركة مع الاخرين في تحمل مسؤولية ومخاطر العمل .					
40	أسيطر على فريق العمل .					
41	لدي القدرة على الانضباط الذاتي لتجنب التدخل الذاتي.					
42	نعمل كفريق واحد لتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين.					

قائمة المصادر والمراجع

أولا: - قائمة الكتب:

1. إحسان دهش جلاب، إدارة السلك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفا للنشر، عمان، 2011.
2. حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير، غزة، 2013.
3. مدحت أبو النصر، فرق العمل الناجحة، المجموعة العربية للتدريب، القاهرة، 2012.
4. محمود داخل عبد الكريم، فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، دار صفاء للنشر، عمان، 2013.
5. ناصر جردات وآخرون، إدارة التطوير والتغيير، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
6. عبد الناصر علك حافظ وحسين وليد حسين، أثر المعرفة في تحسين العمل الفرقي – دراسة استطلاعية في عصر الرشيد، جامعة بغداد، 2012.
7. محمد بوكس بوردي، العمل الجماعي، مجلة أبحاث للعلوم السياسية، 2012.
8. توني ديودونا، فعالية العمل الجماعي في مكان العمل، جامعة كانلوس اليزو، ميامي، 2017.
9. ميتا شري تريباني، بناء فريق عمل عالي الجودة لتحقيق التميز في منظمات الأعمال، الهند، 2018.
10. نسرين أحمد، أثر القيادة في بناء فريق العمل الناجح، بغداد، 2013.
11. أبو جربوع سليمان، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري، القاهرة، 2017.

12. سميرة عبد الصمد، فرق العمل عالية الأداء ودورها في تحسين الأداء، بغداد، 2017.
13. حسن يونس، فريق العمل وأثره في الإنتاجية في أداء مؤسسات الدولة الكبيرة، بيروت، 2019.
14. عمر مصطفى محمد وجمال أحمد، إدارة فرق العمل ودورها في فعالية المنظمة، بغداد، 2020.
15. فريدة مكاوي، أثر فرق العمل في تحسين الأداء البشري، الجزائر، 2020.
1. تحسين الطراونة، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأفقية، الرياض، 2012.
2. عبد الستار المرسومي، فريق العمل وخصائصه وبناءه، دار المعراج، دمشق، 2017.
3. محمد أحمد، إدارة وبناء فرق العمل، مجلة المال والاقتصاد، العدد (66)، بغداد، 2011.
4. يوسف أبو جربوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير مقدمة إلى جامعة الأقصى، غزة، 2011.
5. يوسف الطائي هاشم العبادي، إدارة الموارد البشرية، قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
6. مدحت أبو النصير، فرق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط2، القاهرة، 2014.
7. يوسف سعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة، الجزائر، 2013.
8. إلهام سامي وآخرون، الحقيقة التدريبية لبرنامج مهارات بناء فرق العمل، قسم الإدارة التربوية، جامعة آل سعود، 2012.

9. سامية رمضان، أدبيات المؤسسات في المقاربات، مجلة العلوم الاقتصاديَّة، جامعة قشلة، الجزائر، العدد (18)، مايو 2016.
10. أحمد البلالي، المؤسسة وإدارة الوقت وعلاقتهما بالتنمية والتخلف، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، العدد (61)، جامعة تونس، مايو 2017.
11. براء رجب تركي، إدارة الوقت، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
12. كمال مصطفى يوسف وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
13. هاني عرب، أساسيات الإدارة الحديثة، مكتبة هاني عرب الإلكترونية، بيروت، 2014.
14. بيرتج، نورث هاوس، القيادة الإدارية بين النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح بن معافي المعيوف، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2018.
15. بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
16. ربى رشيد الجلبي، أثر الخصائص القيادية، دار جرير للنشر، بغداد، 2017.
17. زيد منير عبودي، يوسف العطاري، الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي، دار الخليج، عمان، 2015.
18. إحسان دهش، كمال كاظم، فرق العمل، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
19. تيسير سعيد زعتر، إدارة الوقت في تحقيق استراتيجية ثقافيَّة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
20. محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات بناء تحفيز فريق العمل، المجموعة العربية للتدريب، القاهرة، 2013.

21. محمد الحنشي، الإدارة والعمل الجماعي الفعال، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
22. أمل علي محسن، دراسة الوقت والحركة العلمية، مكتبة ع هد للإدارة، مجلة الأستاذ، هيئة التعليم التقني، العدد (6)، بغداد، 2016.
23. لطيفة عبد الحليم، دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي، دار النهضة العربية، القاهرة، 2016.
24. رامز عزمي بدير، حسن مروان، التمكين الإدارة وعلاقته بفاعلية فرق العمل، مجلة الجامعة الإسلاميَّة للدراسات الاقتصاديَّة، العدد (1)، غزة، 2015.
25. محمود داخل عبد الكريم، فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، دار صفاء للنشر، عمان، 2013.
26. نسرين أحمد، أثر القيادة في بناء فريق العمل الناجح، بغداد، 2013.
27. سميرة ع بد الصمد، فرق العمل عالية الأداء ودورها في تحسين الأداء، بغداد، 2017.
28. حسن يونس، فريق العمل وأثره في الإنتاجية في أداء مؤسسات الدولة الكبيرة، بيروت، 2019.
29. فريدة مكاوي، أثر فرق العمل في تحسين الأداء البشري، الجزائر، 2020.
30. عمر مصطفى محمد، جمال أحمد، إدارة فرق العمل ودورها في فعالية المنظمة، بغداد، 2020.

ثانيا: المراجع الأجنبية

31. Gean Lapeyre. **Garantir des services**, les Editions d'organisation, Paris 2004.

ثالثا: مراجع الكترونية:

http://www.writers.alriyadh.com.sa).: 2017/10/24

http://www.writers.alriyadh.com.sa).: 2019/1/16

http://www.writers.alriyadh.com.sa): 2021/10/24

www.americanair.com.

http://www.encarta.fr.msn.com

http://www.microsoft.com/encarta/fr