

جامعة غرداية  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية

من إعداد الطالب: عجيلة إسحاق

بعنوان:

**دور فرق العمل في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية  
- من وجهة نظر عينة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية -**

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 01/06/2016

أمام اللجنة المكونة من السادة:

| الاسم واللقب            | الرتبة | الجامعة | الصفة         |
|-------------------------|--------|---------|---------------|
| الدكتور / بلعور سليمان  |        | غرداية  | رئيسا         |
| الدكتور / شرقي مهدي     |        | غرداية  | مشرفا ومقرراً |
| الأستاذة / بهاز لويزة   |        | غرداية  | مساعد مشرف    |
| الأستاذ / خامرة بوعمامة |        | غرداية  | مناقشا        |

السنة الجامعية: 2015 / 2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

[وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَةَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَى شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ]

[أل عمران: 113]

جامعة غرداية  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية

من إعداد الطالب: عجيلة إسحاق

بعنوان:

**دور فرق العمل في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية  
- من وجهة نظر عينة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية -**

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 01/06/2016

أمام اللجنة المكونة من السادة:

| الاسم واللقب            | الرتبة | الجامعة | الصفة         |
|-------------------------|--------|---------|---------------|
| الدكتور / بلعور سليمان  |        | غرداية  | رئيسا         |
| الدكتور / شرقي مهدي     |        | غرداية  | مشرفا ومقرراً |
| الأستاذة / بهاز لويظة   |        | غرداية  | مساعد مشرف    |
| الأستاذ / خامرة بوعمامة |        | غرداية  | مناقشا        |

السنة الجامعية: 2015 / 2016

## الإهداء

إلى الفؤاد الطاهر الذي ضغ نور الهداية في عروق البشرية...إلى معلم الناس الخير...المشكاة  
التي يأتي بها الهداة .. إلى رسول الإنسانية ...من أرسل رحمة للعالمين

سيدنا محمد ﷺ

إلى القلب الذي يفيض بالحنان والشفاه لا تمل الدعاء..إلى من حاكك سعادتي بخيوط منسوجة  
من قلبها.. إلى بحر تعجز الكلمات أن ترسوا في شواطئه..... إلى من كانت الجنة تحت قدميها

والدتي الكريمة

إلى المشعل الذي أنار لي الطريق وعلمني الفضيلة والأمانة..إلى من استعذب السير فوق الأشواك  
لقطف الورد...إلى القلب الذي ينبض بالعطاء دون انتظار الثناء...إلى من زرع في أعماقي  
الأخلاق والقيم ...

والدي الكريم

إلى الورد التي ترعرت في ظل ذلك الحنان وهذا العطاء..إلى الأفئدة النضرة..والنجوم المضيئة  
في سمائي..إلى من رضعوا معي الصدق والوفاء...إخوتي وأخواتي.

إلى محبي العلم وطالبيه، الذين شجعوني معنويا....أبناء عائلتي وأهلي.

إلى مناهل، العلم ومنازل الهدى..أساتذتي وشيوخ الأوفياء.

إلى زملائي، ورفاق دربي.. طلبة العلم الأوفياء.

إلى أهل الوفاء، ومنبع الإخاء، ورسيدتي في الحياة.... كل الأعبة وأبناء دعوتي الغراء

إسحاق

إلى كل قلب طاهر وضمير حي ....

# كلمة شكر

الشكر لله تعالى أولا واخيرا، فله الحمد والمنة، ألا بفضل الله تتم الصالحات، وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد معلمنا وقدوتنا وشفيعنا صلوات ربي وسلامه عليه. لا يسعني إلا أن أتوجه بجزيل الشكر بكل الإحترام والتقدير للدكتور " شرقي مهدي " على قبوله الإشراف على هذا العمل، فكان نعم المشرف بنصائحه، وتوجيهاته ودعمه المتواصل للتوجيه في الدراسة والأستاذة بهاز لويزة .

وأشكر أستاذتي بجامعة غرداية و قسم علوم التسيير وخاصة الدكتورة لعمور و الأستاذة بوقليمينة.

ونشكر كل من أعاننا على إنجاز هذا الموضوع من المؤطرين وموظفين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية.

كما أشكر لجنة المناقشة على قبول المناقشة من أجل التصحيح والتصويب، وإعادة التوجيه لإثراء العمل.

وأخيرا أتقدم بجزيل الشكر لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة.

إلى كل هؤلاء جزاكم الله خيرا

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور فِرَق العمل في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية من وجهة نظر عينة من موظفين، حيث كانت الدراسة الميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية، ولتقصي آراء المستجيبين ثم إعداد إستبانة وزعت على الموظفين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز، وقد تم توزيع (60) إستبانة واستعيد منها (50) إستبانة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعتمد على تحليل وأساليب أدوات إحصائية لاختبار الفرضيات للإجابة على أسئلة الدراسة، وتم حساب معامل ألفا كرونباخ لمعرفة مدى صدق وثبات الاستبانة بحيث بلغ معامل الثبات 0.895.

وهو ماسمح بالإجابة عن الإشكالية الرئيسية من خلال التوصل إلى أن فِرَق العمل لها دور إيجابي في تحسين أداء المؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة إرتباط وأثر ذو دلالة إحصائية بين فِرَق العمل وتحسين أداء المؤسسة، وتوصلنا أيضا لتوصيات موجهة لإدارة المؤسسة للحرص على تحسين الأداء والخدمات الإنتاجية.

الكلمات المفتاحية: فِرَق العمل، كفاءة، فاعلية، أداء.

## Abstract:

This study aimed to find out the role of work teams in improving the economic performance of the institution. Where the field study the Directorate of electricity and gas distribution in Ghardaia and to make survey respondents we prepared a questionnaire which was distributed to the staff of the Directorate of electricity and gas distribution, have been distributed (60) identifying and restored them to 50 identify. The study relied on the descriptive and analytical methods and statistical tools to test hypotheses and to answer questions of the study. Crow was Alpha coefficient Nbach to see how much validity and reliability of the questionnaire so that reached stability coefficient of 0.787. This what was allowed for answering the main problem by reaching the work teams which has a positive role in improving enterprise performance, the study found the most important set of results and a correlation relationship and the

impact of significant differences between teams and improve the organization performance. We are also directed to manage the Foundation keenness to improve performance and productivity services recommendations.

Key words: work teams, efficiency, effectiveness, performance

## قائمة محتويات

|     |                      |
|-----|----------------------|
| I   | الإهداء.....         |
| II  | كلمة شكر.....        |
| III | الملخص.....          |
| IV  | قائمة المحتويات..... |
| V   | قائمة الجداول.....   |
| VI  | قائمة الأشكال.....   |
| VII | قائمة الملاحق.....   |
| أ   | مقدمة.....           |

### الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية

|    |  |
|----|--|
| 09 | تمهيد.....   |
| 10 | المبحث الأول: مفاهيم حول دور فرق العمل في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية..... |
| 35 | المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....   |
| 45 | خلاصة الفصل: .....   |

### الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية

|     |  |
|-----|--|
| 46  | تمهيد.....                                   |
| 47  | المبحث الأول: طرق وأدوات الدراسة.....        |
| 53  | المبحث الثاني: تحليل النتائج و مناقشتها..... |
| 84  | خلاصة الفصل.....                             |
| 83  | الخاتمة.....                                 |
| 87  | المراجع.....                                 |
| 92  | الملاحق.....                                 |
| 110 | الفهرس.....                                  |



قائمة الجداول

| الرقم | عنوان الجدول   | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 1-1   | يوضح خطوات تشكيل فرق العمل   | 14     |
| 2-1   | يوضح دورة حياة فرق العمل   | 15     |
| 3-1   | يوضح أنواع فرق العمل   | 18     |
| 1-2   | الإستبيانات المسترجعة والملغاة والصالحة للدراسة                              | 48     |
| 2-2   | متغيرات الدراسة  | 48     |
| 3-2   | درجة أهمية بنود الإستمارة  | 49     |
| 4-2   | مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي                                  | 50     |
| 5-2   | قياس ثبات الإستبانة  | 51     |
| 6-2   | إختبار التوزيع الطبيعي   | 52     |
| 7-2   | توزيع عينة الدراسة حسب الجنس   | 53     |
| 8-2   | توزيع عينة دراسة حسب الفئة العمرية   | 54     |
| 9-2   | توزيع عينة دراسة حسب المؤهل العلمي   | 55     |
| 10-2  | توزيع عينة دراسة حسب المسمى الوظيفي  | 56     |
| 11-2  | توزيع عينة دراسة حسب الأقدمية في الوظيفة                                     | 57     |
| 12-2  | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بعد إلتزام فرق العمل                      | 59     |
| 13-2  | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بعد مشاركة واتصال فرق العمل               | 61     |
| 14-2  | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بعد تعاون فرق العمل                       | 62     |
| 15-2  | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بعد تسيير فرق العمل                       | 63     |
| 16-2  | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بعد إحتياجات (التدريب، التحفيز) فرق العمل | 65     |
| 17-2  | المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور أداء المؤسسة                       | 66     |
| 18-2  | نتائج إختبار علاقة إرتباط بعد إلتزام وتحسين أداء المؤسسة                     | 86     |
| 19-2  | نتائج إختبار علاقة إرتباط بعد مشاركة والإتصال في تحسين أداء المؤسسة          | 69     |
| 20-2  | نتائج إختبار علاقة إرتباط بعد تعاون وتحسين أداء المؤسسة                      | 70     |
| 21-2  | نتائج إختبار علاقة إرتباط بعد تسيير فرق العمل في تحسين أداء المؤسسة          | 71     |
| 22-2  | نتائج إختبار علاقة إرتباط بعد إحتياجات (التدريب، التحفيز) وتحسين أداء        | 72     |

قائمة الجداول

| المؤسسة |   |
|---------|---|
| 73      | نتائج إختبار علاقة محور فرق العمل في تحسين أداء المؤسسة   |
| 75      | نتائج تحليل إحدار بُعد إلتزام وتحسين أداء المؤسسة   |
| 76      | نتائج تحليل إحدار بُعد المشاركة والإتصال في تحسين أداء المؤسسة  |
| 77      | نتائج تحليل إحدار بُعد التعاون وتحسين أداء المؤسسة  |
| 78      | نتائج تحليل إحدار بُعد التسيير وتحسين أداء المؤسسة  |
| 79      | نتائج تحليل إحدار بُعد إحتياجات (التدريب، التحفيز) وتحسين أداء المؤسسة  |
| 81-80   | نتائج إختبار تباين الأحمادي <b>One Way Anova</b> لأثر المتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة) في تحسين أداء المؤسسة |

## قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                              | الرقم |
|--------|--|-------|
| 05     | متغيرات الدراسة                          | 1-1   |
| 25     | مفهوم الأداء من منظور الكفاءة و الفاعلية | 2-1   |
| 54     | توزيع أفراد العينة حسب الجنس             | 1-2   |
| 55     | توزيع العينة حسب السن                    | 2-2   |
| 56     | توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي     | 4-2   |
| 58     | توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي    | 5-2   |
| 58     | توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة      | 6-2   |

## قائمة الملاحق

| الصفحة   | عنوان الملحق  | الرقم |
|----------|---|-------|
| 96-93    | وثيقة الإستبيان                                       | 01    |
| 96       | قائمة الأساتذة المحكمين                               | 02    |
| 97       | الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية | 03    |
| 107 -98  | نتائج spss  | 04    |
| 109 -108 | وثيقة تسهيل المهمة                                    | 05    |

مقدمة

## أ. توطئة:

إن من أهم التوجهات الإدارية الحديثة والتي لاقت قبولاً كبيراً لدى كافة المؤسسات في العالم، مفهوم فرق العمل، وذلك لما توفره من المرونة التنظيمية لأجل مواكبة المستجدات والتغيرات والمنافسة العالمية في كل المجالات وأصبحت بذلك جزءاً لا يتجزأ من تطوير المؤسسات، ومعياراً مهماً عند تقييم أداءها. وبرزت أهمية فرق العمل أيضاً لما لها من دور فاعل في تمكين الموظفين وتحقيق مشاركتهم الفعالة لأداء أعمالهم بفعالية عالية وبما يحقق أهداف الأساسية التي ينتمون إليها، إذ أن فرق العمل تعد إستراتيجية للعديد من المؤسسات التي تستطيع استثمار مواردها بنجاح، وإذا كان فريق العمل يتكون أساساً من عدد معين من الأفراد يعملون سوياً، فإن ما يحققه هذا الفريق من إنجاز يكون أكبر بكثير من مجموع إنجاز هؤلاء الأفراد كل بمفرده، حيث لا يعتمد نجاح الفريق على المهارات الفردية فقط، ولكن على الأسلوب الذي يقوم من خلاله أعضاء الفريق بالدعم والعمل مع بعضهم البعض من أجل تحسين أداء المؤسسة حيث أنه يُعد ركن الأساسي والمهم في بحوث الإدارة وبلا شك هو مقياس خاص لنجاح المشاريع التجارية والخدمية، فأداء المؤسسة يَرى من وجهات نظر متعددة لمختلف أصحاب المصالح فضلاً من إرتباطه الوثيق بالبيئة التي تعمل في محيطها المؤسسات الربحية وغير الربحية فالإختلاف ينبع من إختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد على دراسة الأداء وقياسه وتنوع أهدافه وسنقوم في هذه الدراسة بدراسة الجانب الوظيفي لأداء المؤسسة.

كما وتعتبر مديرية توزيع الكهرباء والغاز كغيرها من المؤسسات الإقتصادية التي تهتم بالموارد البشري، والسبب الذي يدفعها إلى الاستثمار فيه هو إستخدام أسلوب فرق العمل في العملية الإنتاجية والحاجة إلى تحسين الأداء وإستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية.

وبناء على ما سبق، فإن الإشكالية الرئيسية التي سنحاول الإجابة عنها من خلال هذه الدراسة هي:

## ب. إشكالية الدراسة:

ك كيف تساهم فرق العمل في تحسين أداء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية من وجهة عينة من الموظفين بها ؟

و للإجابة على هذه الإشكالية المحورية إرتأينا إلى الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هي مؤشرات الحاجة إلى فرق العمل ؟
  - 2- ما مدى توفر خصائص ومميزات فرق العمل الفعالة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية من وجهة نظر العينة المبحوثة ؟
  - 3- ما هي علاقة بين فرق العمل و أداء المؤسسة محل الدراسة ؟
  - 4- كيف تؤثر فرق العمل في أداء المؤسسة محل الدراسة وتحسن من أدائها ؟
- ج. فرضيات الدراسة :

بناء على ما تم تناوله في المقدمة وإشكالية الدراسة يمكن تلخيص فروض الدراسة في ثلاث فرضيات رئيسية، فالأولى يتفرع عنها خمس فرضيات أخرى والتي تهتم بدراسة علاقة الارتباط بين المتغيرين، أما بالنسبة للفرضية الثانية فهي تدرس علاقة الأثر أما الفرضية الثالثة تبحث في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة في مستوى أداء المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وبناء على نتائج دراسات السابقة التي تناولت موضوع فرق العمل حيث ركزت على مجموعة من الأبعاد وخصائص فرق العمل الفعالة ومنها: (الإلتزام، المشاركة والإتصال، التعاون، التسيير، المرونة، التحفيز، النفوذ، القوة، الحساسية)، حيث يرى حسن مروان عفانه (2013) دراسة بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، حيث قام بدراسة مجموعة من أبعاد فاعلية فرق العمل ومنها: الإتصال والمشاركة، تحفيز العاملين، التأثير والفاعلية، و توصل في دراسته إلى وجود علاقة إرتباط والأثر بين هذه الأبعاد والفاعلية فرق العمل، ويرى بلال زباني (2013) دراسة بعنوان مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات، حيث قام بدراسة مجموعة من أبعاد فرق العمل وهي: (المشاركة و الإتصال، التكامل، المرونة) فرق العمل في إدارة المعلومات، وتوصل إلى نتائج أهمها: وجود علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين هذه الأبعاد و إدارة المعلومات، ويرى العصيمي (2003) و نصير و عبابنه (1998) نقلا عن سالم بن سعيد القحطاني (2004) دراسة بعنوان مدى إستعداد المديرين لاستخدام فرق العمل في أجهزة الحكومية برياض، حيث قامو بدراسة مجموعة من ابعاد و مميزات فرق العمل الفعالة ومنها: (المشاركة، والتيسير، والانفتاح، والتعاون، ثم الحساسية والمرونة وتحمل المخاطر) و توصلو إلى النتائج أهمها وجود علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين هذه أبعاد وفاعلية فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة.

وعليه وبناءاً على نتائج الدراسات السابقة إرتبنا إلى إختيار مجموعة من الأبعاد و مميزات فرق العمل الفعالة من أجل دراسة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية حيث قمنا بصياغة الفرضيات وهي كالآتي:

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

- توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل وتحسين أداء المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية.

#### ✓ فرضيات الفرعية:

- توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين إلتزام فريق العمل وتحسين أداء المؤسسة محل الدراسة؛  
- توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين مشاركة واتصال فريق العمل في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة؛

- توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين تعاون فريق العمل وتحسين أداء المؤسسة محل الدراسة؛  
- توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين تسيير فريق العمل وتحسين أداء المؤسسة محل الدراسة؛  
- توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين إحتياجات (التدريب- التحفيز) فريق العمل وتحسين أداء المؤسسة محل الدراسة.

#### الفرضية الرئيسية الثانية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل وتحسين أداء المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية.

#### ✓ فرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إلتزام فريق العمل وتحسين أداء المؤسسة محل الدراسة؛  
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مشاركة واتصال فريق العمل في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة؛  
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تعاون فريق العمل وتحسين أداء المؤسسة محل الدراسة؛  
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تسيير فريق العمل وتحسين أداء المؤسسة محل الدراسة؛  
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إحتياجات (التدريب - التحفيز) فريق العمل وتحسين أداء المؤسسة محل الدراسة.

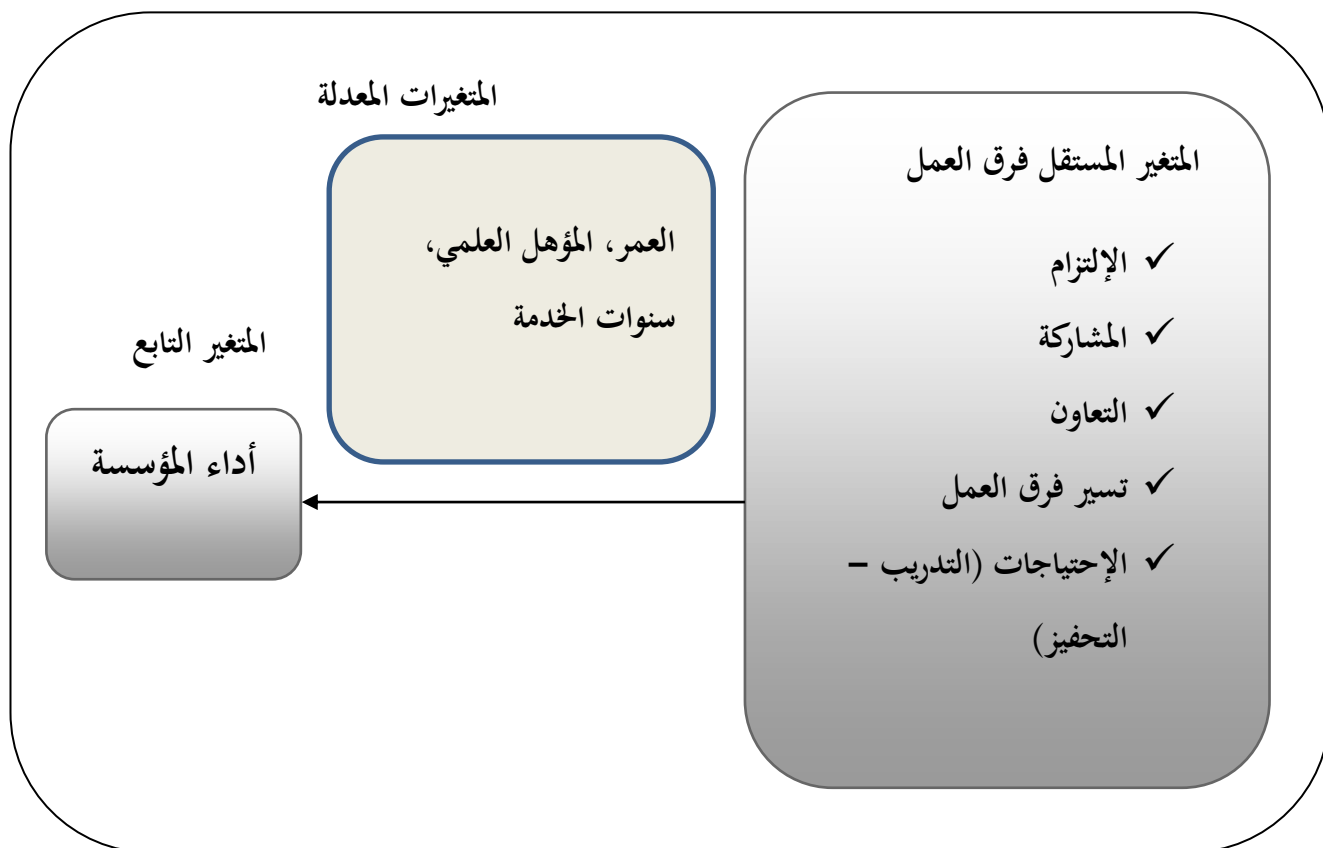
#### الفرضية الرئيسية الثالثة :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى أداء المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) في المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية.

د. هيكل متغيرات الدراسة:

يحتوي موضوع الدراسة على متغيرين هما:

الشكل رقم (1،1): يوضح متغيرات الدراسة



المصدر: من طرف الطالب

ه. حدود الدراسة :

لقد كان مجال ونطاق الدراسة يقتصر على:

- الحدود المكانية: مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية؛
- الحدود الزمانية: من 16 مارس إلى 30 مارس 2016؛
- الحدود البشرية: فئة من الموظفين المؤسسة متكونة من عينة قطاعي الكهرباء والغاز (مشرفين - موظفين)؛
- الحدود الموضوعية: تعرف على دور فرق العمل في تحسين أداء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز من وجهة نظر الموظفين.



و. أهداف الدراسة:

وعلى ضوء ذلك فمن أهم الأهداف المرجو تحقيقها من خلال دراسة الموضوع ما يلي:

- 1- إلقاء ضوء على مفهوم فرق العمل وأنواعه وأهميته بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية من خلال مراجعة الأدبيات النظرية؛
  - 2- إستكشاف الواقع فرق العمل في المؤسسة والخصائص التي تميزها؛
  - 3- التعرف على دور فرق العمل في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة؛
  - 4- التعرف على مستوى فاعلية فرق العمل وتأثيرها على أداء المؤسسة محل الدراسة؛
  - 5- إعطاء توصيات مناسبة التي تهدف إلى تحسين مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة.
- ز. أهمية الدراسة :

تستمد دراسة أهميتها مما يلي :

- 1- أهمية الدور الذي يلعبه العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسات على إختلاف طبيعتها ونشاطاتها الاقتصادية، مما يعكس أهمية التركيز عليه في الدراسات العلمية؛
- 2 - أهمية فرق العمل كأسلوب إداري حديث يهدف إلى إنجاز المهام بكفاءة وفعالية في المؤسسات؛
- 3- تتسم الدراسة في الإثراء المعرفي لعملية فرق العمل من خلال مراجعة وتمحيص العديد من المراجع والمؤلفات والدراسات السابقة ذات الصلة؛
- 4- أهمية أداء كههدف إستراتيجي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه مما يعكس أهمية دراسة العوامل المؤثرة به؛
- 5- تعزيز ثقافة التماسك والتعاون في المؤسسة لما لها من أثر كبير في جودة الأعمال الناتجة من هذه الفرق المتماسكة؛

خ. مبررات إختيار الموضوع :

- أسباب ذاتية: الأسباب التي أدت إلى إختيار الموضوع دون سواه هو أهميته الكبيرة وخاصة بالنسبة لمؤسساتنا حيث أن لفرق العمل دور كبير في تحسين الأداء وزيادة كفاءة الأعمال المقدمة والذي بدوره يضمن نجاح وإستمرار المؤسسة وتحقيق أهدافها.
- أسباب موضوعية: أما الأسباب الموضوعية فتكمن في تزايد الإهتمام وتركيز الإدارة الحديثة على فكرة العمل بفريق فقد وُجدَ أن هناك تحسين وزيادة في العملية الإنتاجية والتسويقية ونجاح الإستراتيجيات وتحقيق الأهداف.

## ط. أدوات البحث و الدراسة:

1- **القسم النظري:** إتمدنا من خلاله على المنهج الوصفي الذي يركز فيه الباحث على وصف فِرَق العمل وتحليل خصائصها الحقيقية، والعوامل المؤثرة فيها من خلال ما توفر من الكتب ورسائل الجامعة والمقالات والأدبيات النظرية حول الموضوع البحث.

2- **الدراسة الميدانية:** إتمدنا في الدراسة التطبيقية على منهج تحليلي من خلال الإستبانة، وإجراء تحليل إحصائي لغرض الإجابة على أسئلة الدراسة تم إستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، من أجل الحصول على النتائج.

## ي. صعوبات الدراسة:

تتمثل الصعوبات التي واجهتها أثناء عملية البحث سواء في جانب النظري أو التطبيقي فيما يلي:

- الربط بين المتغيرين بطريقة علمية، بحيث إضافة معلومات جديدة وتجنب تكرار؛
- إختيار المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة، بحيث تكون جيدة وتضيف للبحث معلومات جديدة؛
- تحفظ على المعلومات المقدمة من قبل بعض المسؤولين؛
- صعوبة في إسترجاع الإستبانات الموزعة.

## ك. تقسيم البحث:

من أجل الإلمام بالموضوع و معالجته من مختلف جوانبه قد تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين على النحو التالي :

**الفصل الأول:** الأدبيات النظرية والتطبيقية وفيه نتناول الأساس النظري المرتبط مباشرة بالموضوع، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين الأول تم فيه التطرق إلى الإطار النظري لفِرَق العمل والبعد المفاهيمي لأداء المؤسسة ومن ثم حاولنا ربط العلاقة بين دور فِرَق العمل في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية، أما المبحث الثاني نتناول فيه الدراسات السابقة والفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** حُصصَ للدراسة الميدانية (حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية) حيث تم تناول في المبحث الأول على أدوات ومجتمع الدراسة وتحديد أدوات البحث والدراسة من خلال تقديم العينة المستهدفة، تفرغ البيانات جدولتها وتبويبها، وفي المبحث الثاني النتائج والتوصيات من خلال عرض النتائج و مناقشتها، وفي الأخير قدمنا خاتمة تضمنت النتائج المستخلصة على المستويين النظري والتطبيقي وتقديم التوصيات التي نراها ملائمة.

## ل. مصطلحات الدراسة:

**الفريق:** مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد، ويتحمل كل فرد منهم مسؤوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل ، ولدى أفراد الفريق التعاطف والانتماء الذي يساعدهم على سهولة الأداء والرضا عن هذا العمل.  
**الجماعة:** عدد من الأفراد لهم مجموعة مشتركة من الأهداف يعملون على تحقيقها وهي أشمل.

## الفريق بين الجماعة والفريق:

هناك تشابه كبير بين الجماعة والفريق ، ولكن الفرق يكمن في أن الفريق يجب أن يكون له قائد، والفريق ليس ديمقراطياً في إدارته مثل الجماعة بالرغم مما يتمتع به أعضاء الفريق من حقوق في التعبير عن آرائهم ومعتقداتهم ، إلا أن كل ذلك مرتبط بأن يكون موجهاً لصالح الفريق والعمل للوصول إلى الهدف الموضوع له سواء كان مشاركاً في صناعة هذا الهدف أو محدداً له من جهات أخرى.

وأهم ما يميز الفريق عن الجماعة هو أن عضو الفريق يكون أكثر ارتباطاً بالمفهوم التنظيمي للمؤسسة التي يعمل فيها من حيث الإلتزام باللوائح والنظم والتعليمات المكتوبة، بجانب ما يصدر إليه من أوامر من القائد، أو أن يكون على إستعداد لأن يتنازل عن رأيه إذا كان مخالفاً لمصلحة العمل الجماعي، وربما تكون مساحة الحركة في الجماعة أكبر من حيث تحديد وصياغة الهدف وربما المشاركة في إختيار القائد وإجراء التعديل والتغيير.

**ديناميكية الجماعة:** هي مجموعة المثيرات والإستجابات التي تحدث داخل المجموعة وتفاعل هذه المثيرات والإستجابات مع بعضها في مواقف مختلفة التي تمر بها الجماعة وتأثيرها في سلوك الأفراد

الفصل الأول

الأدبيات النظرية

والتطبيقية

تمهيد الفصل:

تعتبر فرق العمل إحدى التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها المؤسسات على اختلاف أنواعها من أجل تطوير تنظيماتها وتحسين أدائها، ولقد ارتبطت فرق العمل بتوجهات وسياسات إدارية لاقت قبولاً واسعاً في عالم الأعمال، كما برزت أهميتها على إعتبار أنها توفر المرونة التنظيمية التي تحتاجها مؤسسات متعدّدة حتى تتمكن من مواجهة التحديات المتنامية، وبرزت أهمية فرق العمل أيضاً لما يتيح تبنيتها من تحقيق مجالات واسعة من فرص مشاركة العاملين وتمكينهم في العمل والأداء.

وعلى هذا الأساس سنتناول الموضوع وفق المباحث التالية:

✓ المبحث الأول: مفاهيم حول دور فرق العمل في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ؛

✓ المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة).

**المبحث الأول: مفاهيم حول دور فرق العمل في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**

إن الإهتمام بفرق العمل أصبح يحظى بقاعدة عريضة في كافة الأوساط الإدارية نظرا لمدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة، وقد أبرزت أهميتها عدة مقالات أهمها تلك التي إعتبرت فرق العمل أساسا لتحقيق الجودة وسببا لنجاح إدارتها وضرورة إعتداد على عنصر البشري فيها لأنه أساس التفاعل، وقد أظهرت خبرة المؤسسات التي تعتمد ضمن فريق أن الإستخدام الفعال لفرق العمل يمكن أن يؤدي إلى تحسين ملحوظ في الإنتاجية والإبداع وإرضاء الزبائن ورفع روح المعنوية.

وسنحاول في هذا المبحث التعرف على دور فرق العمل في تحسين أداء المؤسسة.

**المطلب الأول: إطار النظري لفرق العمل**

سنناقش في هذا المطلب المفاهيم الأساسية حول فرق العمل، مفهوم فرق العمل، مؤشرات الحاجة لبناء فرق العمل، خصائص فرق وأنواعها، معوقات نجاح فرق العمل، وفيما يلي سوف نستعرض بعض المدارس والنظريات التي درست مفهوم فرق العمل ومايرتبط بها من موضوعات إدارية<sup>1</sup>.

**• الإدارة العلمية:**

بدأت حركة الإدارة العلمية في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين ، وذلك على يد كل من فردريك تيلر ( ١٨٥٦م - ١٩١٧م ) وفرانك جيلبرت ( ١٨٨٦م - ١٩٢٤م ) وهنري جانت ( ١٨٦١م - ١٩١٩م ) وهارنجتون أميرسون ( ١٨٥٣م - ١٩٣١م )، الذين ساهموا في تطوير الإدارة بشكل علمي، بدلا من أساليب التجربة والخطأ و التخمين التي كانت سائدة بعيد الثورة الصناعية. وقد اهتم هؤلاء المهندسون الصناعيون بالتحليل العلمي للأعمال اليدوية في مؤسسات الصناعة، وفقاً للمعلومات والبيانات الصحيحة والتحليل العلمي، وذلك بحثاً عن أداء أفضل وإنتاجية أكثر .

**• العلاقات الإنسانية (إلتون مايو وزملاؤه):**

تعتبر دراسات وأبحاث إلتون مايو Mayo وزملائه في عامي ١٩٢٧م و ١٩٣٢م بداية ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية ، حيث ركزت تلك الدراسات على الجانب الإنساني . بدأت تلك الدراسات في عام ١٩٢٧م في مصنع شركة وسترن إليكتريك بالولايات المتحدة الأمريكية . و خلاصة مدرسة العلاقات الإنسانية أنها تعتبر الإنسان محور العملية الإدارية ، وأنه العنصر المهم في الإنتاجية ، كما أنها تم بالروح المعنوية للعاملين ، وبأثر

1- عصام أحمد 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 الخزطوم، 2005، ص 36.

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 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 Reiley and Mony وأرويك<sup>1</sup>Urwick .

#### الفرع الأول: مفهوم فرق العمل و أهدافه

##### أولاً: مفهوم فرق العمل

✓ الفريق هو: "مجموعة من الأفراد يعملون معاً من أجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة" ، والبعض يعرف الفريق على أنه "مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم"<sup>2</sup>.

✓ فرق العمل هي: "جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف كما أن هناك قدر كبير التمكين للفريق في إتخاذ القرارات"<sup>3</sup>.

✓ يرى (شاوول) أن فرق العمل ليست أداة تعيين فقط وإنما إنتاجية، ويعرف فريق العمل بأنه "هو مجموعة من الأفراد الذين هم مجموعة العمل الرسمية وغير الرسمية وهو الأسلوب الأوحده والأمثل لتكامل المعيارى والمشاركة الفعالة وتحسين الإنتاجية وتحقيق الذات وإعادة تنظيم مكان العمل"<sup>4</sup>.

1- عصام أحمد أحمد الرحي، مرجع سبق ذكره، ص37.

2- خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ الأعمال، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص217.

3- نفس المرجع، ص218.

4- عيسى بعيط ، أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد، مذكرة غير منشورة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الإدارة والتسيير الرياضي، معهد التربية البدنية والرياضية بن يوسف بن خذه، 2008، ص50.

✓ تُعرّف على "أنها عبارة عن شخصين أو أكثر يعملان معا وجها لوجه بحيث يشعر كل منهم بأنه عضو من المجموعة تسعى لتحقيق الأهداف التي كلفوا بها"<sup>1</sup>.

✓ ويصف (بيبر) فرق العمل بأنها أنظمة وذلك من خلال رؤيته إلى فرق العمل "هي مجموعة من الأفراد الذين يشكلون نظاما من الكيانات المرتبطة، والتي يتقاسم أعضاؤه أهداف المشترك، حيث أن جميع الفريق تكون أنظمتها مفتوحة تؤثر وتتأثر ببيئتها"<sup>2</sup>.

من هذه التعاريف نستنتج أن مفهوم فرق العمل يشترك في مجموعة من خصائص وهي أن فرق العمل هي مجموعة من أفراد يعملون معا، كما أنهم يتميزون بمهارات متكاملة فيما بينهم، و يعملون من أجل تحقيق أهداف مشتركة، وهذه الأهداف تتطلب تنسيق وتفاعل وتكامل بين أعضاء الفريق.

### ثانيا: أهداف فرق العمل<sup>3</sup>:

- تنمية قدرات الأفراد وزيادة أدائهم؛
- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المؤسسة؛
- بناء روح الثقة وتعاون بين الأفراد؛
- تنمية مهارات حل المشكلات والنزاعات بين الأفراد و المجموعات؛
- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المؤسسة؛
- استخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة والأداء.

### الفرع الثاني: مؤشرات الحاجة إلى فرق العمل

يتم تشكيل فرق العمل للأسباب التالية<sup>4</sup>:

- إنجاز مهام التنظيم: يتم تشكيل بغرض أداء المهمة معينة؛

1- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص97.

2- عيسى بعبط، مرجع سبق ذكره، ص6.

3- نسرين خنور، رجاء السايح، أثر القيادة في بناء فريق العمل الناجح، مذكرة غير منشورة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس، تخصص تسير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص7.

4- احمد الخطيب، عادل سليم معاينة، الإدارة الحديثة (نظريات واستراتيجيات)، ط1، دار جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص217-219.



- التشابه: إن التقارب في السن أو المهنة أو الجنس أو المستوى التعليمي قد يكون سببا في تكوين الفرق؛
- غزارة الإتصالات: كلما كان الإتصال بين الأفراد قويا كلما أدى ذلك إلى تكوين الفرق؛
- التركيز الدائم وبشكل مباشر على تحقيق تطور وتحسين مستوى الجودة و الإنتاجية؛
- إحساس العامل بأنه يقوم بأداء العمل بشكل طوعي وغير مفروض عليه؛
- إعطاء فرصة حقيقية للعاملين للمشاركة الفعلية في مناقشة مشاكل العمل؛
- إيجاد فرص لتطوير المهارات القيادية؛
- خلق نوع من الحماس لدى الأفراد لحل المشاكل؛
- تخفيض مستوى الصراع بين الإدارة و العاملين؛
- توفير معلومات دقيقة عن كافة النواحي المتعلقة بالعمل؛
- الشمولية وتعدد الآراء؛
- لتحقيق التنسيق ولاسيما إذا كان العمل مرتبطا أكثر من جهة؛
- حينما لا يكون للمسئول الوقت الكافي لتولي العمل بنفسه؛
- حينما تكون طبيعة العمل تتطلب روح جماعية.

### الفرع الثالث: مراحل تشكيل فرق العمل ودورة حياتها

تمر فرق العمل عبر مراحل بداية من التشكيل إلى عملية الانتهاء وهي<sup>1</sup>:

1- إبراهيم الفقي، العمل الجماعي، ط1، دار الأجيال للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص ص، 16، 17.

أولاً: جدول رقم (1-1) يوضح خطوات تشكيل فرق العمل

| خطوات تشكيل فرق العمل    | خصائصها   |
|--------------------------|---|
| تقدير احتياجات الفريق    | - كثيراً ما تقع المؤسسة في الخطأ نتيجة البدء بأنشطة بناء الفريق بدون تقدير الاحتياجات التطورية للفريق فالموارد غالباً ما تكون محدودة، والمؤسسات التي تبدأ ببناء الفريق بدون تقدير نقاط القوة والضعف يمكن أن تتعرض إلى مخاطر تبديد الموارد أو هدرها. |
| تخطيط نشاط بناء الفريق   | - ويتم في هذه المرحلة التخطيط لنشاطات الفريق وفقاً لما تم تقديره من احتياجات الفريق.  |
| تنفيذ نشاطات الفريق      | - يجب تنفيذ نشاطات بناء الفريق على أساس العمل الجماعي خاضعة لقوانين المؤسسة.  |
| تقويم نشاطات بناء الفريق | - إذا ما كانت نشاطات الفريق فاعلة فان نقاط الضعف التي أشارت إليها عملية تقدير احتياجات يجب أن تخضع لتقويم، وان الطريقة الفاعلة لتقويم نشاطات الفريق هي إعادة أو تحديد إدارة جزء الملائم من وثيقة تقدير الاحتياجات <sup>1</sup> .                    |

من إعداد الطالب بناء على ما سبق

ثانياً: دورة حياة فرق العمل:

وجد (Bruce Tuckerman) أن هناك خمسة مراحل لتطوير الفريق، هذه المراحل هي التشكيل، التعاضم (الاندفاع)، البدء (صياغة ووضع معايير)، الأداء. والجدول التالي يوضح ذلك<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> إيمان عسكر حاوي، بناء فرق العمل وعلاقته بالمشاركة صناعة القرار، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعات الورقية، مدرس المعهد التقني، البصرة، 2009، ص 9.

<sup>2</sup> - عبد الكريم حسين، بناء فرق العمل وإدارتها، ورقة عمل حول بناء فرق العمل، المعهد الوطني للإدارة العامة، جمهورية العربية السورية، 04/13 أفريل 2004، ص ص 6-7، بتصرف.

الجدول رقم (1- 2) يوضح دورة حياة فرق العمل

| دورة حياة فرق العمل       | مميزات كل مرحلة   |
|---------------------------|---|
| التشكيل                   | ✓ وهي مرحلة البداية حيث يكون الأعضاء خائفين من حدود للسلوك المقبول، لا يعرف الأعضاء مهارات الآخرين ويفضل كل واحد منهم إنجاز عمله بمفرده لقلّة الثقة. إتصالات الأعضاء قليلة وتميل للرسمية ما زال الهدف للفريق موضع تساؤل، والمشاكل تبدو أكبر من أن نجد حلاً لها.   |
| التعاضد (الاندفاع)        | ✓ أصعب مرحلة حيث يبدأ الأعضاء بإدراك كمية العمل التي تنتظرهم، تكون لديهم نزعة للهروب والرعب، يعتمد الأعضاء تقريباً بشكل منفرد على تجربتهم وتخصصهم ويقاومون العمل مع الآخرين من الأعضاء، هناك صراع واضح، القائد يجب أن يكون صبور ومرن في العمل مع الفريق عموماً فأن ليس كل الصراع سيئ إذ لم يكن هناك صراع في الفريق فأن فرص تحسين مستويات الأداء التنظيمي ضعيفة. |
| البدء (صياغة ووضع معايير) | ✓ المرحلة التي يبدأ يعمل بها أعضاء الفريق معاً الصراع العاطفي ينخفض ويصبح (التعاون، التماسك، البناء) هو السلوك الطبيعي، الآن هناك وقت وطاقة كافية للوصول للهدف وهناك تطور ملحوظ يبدأ بالظهور.   |
| الأداء                    | ✓ هي المرحلة التي يكون فيها أعضاء الفريق قد إستقرت علاقاتهم وتوقعاتهم، تم فهم المشروع بشكل أفضل والبدء بالتركيز على المشاكل وحلها وتطبيق التغييرات المطلوبة، الأعضاء يعرفون دورهم ويعملون باهتمام ليصلوا إلى تحقيق الأهداف بشكل فاعل.   |
| التأجيل (الأرجاء)         | ✓ وهي مرحلة صممت للفرق المؤقتة، الفريق يحتاج إلى تقييم أدائه وتحديد الدروس التي حصلوا عليها، هذه المعلومات ممكن تبادلها بين الأعضاء عندما يشاركون في فرق مستقبلاً هناك أيضاً حاجة للاحتفال لأدراك مدى مساهمة الفريق في المؤسسة.   |

من إعداد الطالب بناء على ماسبق

كنتيجة للتدريب الملائم والقيادة الفعالة فإن بعض الفرق تصل إلى مرحلة الأداء بسرعة أكبر مما يشكل صعوبة على المؤسسة<sup>1</sup>.

1- Zhi-Xue Zhang and Yulan Han, Team Empowerment and the Organizational Context: Decentralization and the Contrasting Effect of Formalization, City University of Hong Kong, Journal of Management- J MANAGE, Vol38, No.20, p3, 2012.

## الفرع الرابع: أنواع فرق العمل

تتعدد أنواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي تتكون من أجل تحقيقها، وعندما تشعر المؤسسة بالحاجة إلى تشكيل وبناء فريق العمل، فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفريق، ويتأثر نوع فرق العمل بعوامل عدة منها<sup>1</sup>:

- درجة الإستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل؛

- الفترة الزمنية، وإستمرارية عمل الفريق، بمعنى هل سيكون الفريق دائم أم مؤقت؟

- نوع المهمة ودرجة تعقدها.

ومهما تعددت أنماط فرق العمل وتباينت تصنيفاتها فإنها تخدم هدفا محددًا، ولكل منها خصائصه نذكر

منها:

### ✓ فرق عمل الإدارة العليا:

يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تتشكل من مديري الإدارة العليا، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المؤسسة، والبيئة الخارجية، ويؤثر أداء هذه الفرق على فاعلية المؤسسة نظراً لأن الأعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائهم أكثر من إعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق ومن المهام المناطة بهذه الفرق:

- تحديد رؤية ورسالة المؤسسة؛

- إتخاذ القرارات الإستراتيجية ووضع الإستراتيجيات؛

- تطوير فلسفة المؤسسة و السياسات و التوجهات العامة؛

- تحديد أهداف وواجبات قطاعات المؤسسة المختلفة، لمعالجة التداخل بين هذه الوحدات من جهة والقضاء على تعارض الأهداف من جهة أخرى<sup>2</sup>.

1 - خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في منظمات المتميزة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص163.

2 - بلال زباني، مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات، مذكرة غير منشورة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص45.

### ✓ فرق العمل الوظيفية:

وهو الفريق الذي يتألف أعضاؤه من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، ويكون القائد معيناً بشكل رسمي في المؤسسة وتكون السلطات والمسؤوليات محددة، وتمتاز العلاقات وسبل إتخاذ القرارات وحدود الإدارة واضحة. وينشأ هذا النوع غالباً في المؤسسات ذات الصفة الهيكلية التقليدية والتي تتسم ببيئتها بالثبات<sup>1</sup>.

### ✓ فرق العمل متعددة الوظائف:

وهو مجموعة من الأفراد ممن يمتلكون المهارات والخبرات يتم اعتمادهم من الدوائر المختلفة بهدف تطوير منتج أو حل مشكلة، أو تقدير الفرص ويعملون تحت إشراف مدير واحد ويمنح الفريق المسؤولية عن أعماله، زمن ثم توحد هذه الجهود والأعمال لتحقيق الأهداف الرئيسية<sup>2</sup>.

### ✓ فرق حلقات الجودة:

ويطلق عليها أيضاً مسمى دوائر مراقبة الجودة وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها بناء على موافقة الإدارة، ويجتمع أعضاء هذه الفرق بشكل منتظم ودوري لمناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة والإنتاج التي تؤثر على عملهم، ومن ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة<sup>3</sup>.

### ✓ فرق العمل الموجهة ذاتياً:

عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم وأعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بالاعتماد الذاتي ويتشكل أعضاء من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسؤولين عن عملية متكاملة<sup>4</sup>.

### ✓ فرق العمل مدارة ذاتياً:

وهو مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة، ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين فتقوم

1- بلال زباني، مرجع سبق ذكره، ص46.

2- سميرة سعود، عوينه محاجي، إدارة الموارد البشرية وبناء فريق العمل الناجح، مذكرة غير منشورة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، المركز الجامعي بالمدينة، 2007، ص41.

3- خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص166، 164.

4- أم الخير بنت إبراهيم مجد عبده، فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، مذكرة غير منشورة تدخل ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2010، ص19.

هذه الفرق وتشارك في الوظائف التي غالبا ما يؤديها المدراء وتكون إجتماعاتها أسبوعية<sup>1</sup>.  
وهناك أنواع أخرى لفرق العمل والجدول الموالي يوضح ذلك<sup>2</sup>:

جدول رقم (1-3) يوضح أنواع فرق العمل

| أنواع فرق العمل                      | مميزات كل نوع  |
|--------------------------------------|--|
| فريق تطوير العمل                     | ✓ أعضائها يمثلون كل عملية في التشغيل أو التشغيل الثانوي (أجزاء التشغيل) هدف أنشطة الفريق محددة بوحدة العمل.<br>يتكون الفريق عادة من 6 إلى 10 يتشكلون من وحدة العمل معتمدة على موقع وحدة التشغيل الثانوية.  |
| فريق التبادل (التقاطع) الوظيفي       | ✓ فريق يتكون من 6 إلى 10 أعضاء تمثل عدد من الوظائف المختلفة في حقول متعددة مثل الهندسة التسويق، المحاسبة، الإنتاج، النوعية، الموارد البشرية،... الخ.   |
| فرق العمل الطبيعي                    | ✓ هذا النوع من الفرق ليس تطوعي، إذ يحتوي على كافة الأعضاء في وحدة العمل، تختلف عن حلقات السيطرة النوعية لأن المدير جزءا من الفريق أو المشروع الذي تبغي تطويره ثم اختياره من قبل الإدارة، بعض العاملين قد لا يرغبون بالعمل داخل الفريق لأسباب مختلفة. |
| فرق التوجيه الذاتي (الإدارة الذاتية) | ✓ وهو إمتداد لفرق العمل الطبيعية بدون مشرف، ولهذا فهم صور مصغرة (نموذج) لتمكين المؤسسة، هم لا يعملون فقط بل يديرون العمل، هناك توجيه واسع لتنظيم مواضيع العمل وإلى تدفق متطلبات العمل التنظيمي فاعل.   |

من إعداد الطالب بناء على ما سبق

1- ديورا هاينجتون ماكين، دليل الإرشادي لبناء فرق العمل، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (الشعاع)، السنة الثالثة، العدد الثالث عشر، جويلية، 1995، ص2.

2- إيمان عسكر حاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص6-7.

### الفرع الخامس: خصائص ومميزات فرق العمل الفعالة

تتميز فرق العمل الفعالة بالعديد من الصفات التي تميزها عن غيرها من فرق العمل الغير فعالة، فالعلاقات تتميز بالثقة والإحترام والتعاون، والخلاف يعتبر طبيعياً ويتركز حول الموضوعات وليس الأشخاص، كما أن المعلومات تتدفق بحرية في كافة أرجاء المؤسسة ويشترك فيها كافة أعضاء الفريق، وتمتاز بالوضوح والدقة، وكذلك تحتفي مظاهر التأكيد على النفاذ وتكون القرارات مستندة إلى المعلومات، وبالإجماع ويلتزم بها الجميع والسلطة تتوقف على الكفاءة ويشترك فيها الجميع ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة ولا تحجب عن العضو، أو تمنح له بعد المفاوضات الكثيرة، وتكون منتقاة<sup>1</sup>.

ويمكن الجزم بفعالية الفريق إذا تميز بما يلي<sup>2</sup>:

- أهداف واضحة ومحددة، وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم ومتقبلون لها؛
  - إتصال واعي بين كل الأعضاء، يشجع على المناقشة الصريحة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار؛
  - معرفة جلية بجوانب القوة والضعف لدى الفريق، وإدراك تام للفرص و التهديدات البيئية الخارجية؛
  - مناخ عمل مريح وغير رسمي، وبعيد عن التوتر والعداء والرسميات، يتيح للأفراد الإستمتاع بالزمالة والمرافقة؛
  - المشاركة الجماعية في إتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية.
- ومن منظور خصائص وسمات أعضاء الفريق التي تمكنهم من تحقيق فعالية وكفاءة الفريق ما يلي<sup>3</sup>:
- المشاركة: أي مدى إهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة؛
  - التعاون: وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج؛
  - المرونة: وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق؛

1- أحمد مجد خميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، مذكرة غير منشورة تدخل ضمن متطلبات إستكمال شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، أكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، 2010، ص22.

2- أحمد الخطيب، عادل سليم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص236.

3- خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص ص175، 176.

- الحساسية: وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضا، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح؛

- تحمل المخاطر: وهو مدى إستعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والإستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها؛

- الإلتزام: وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا يتطلب إنسجام أهداف المؤسسة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء؛

- التسيير: وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق؛

- الإنفتاح: وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات، وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر.

ومما سبق يمكن أن نلخص أهم صفات فريق العمل الفعال على أنها تتمحور حول عدد من الأمور وهي<sup>1</sup>:

- اللارسمية ووضوح المهام و الأهداف والتعاون بين الأعضاء ؛

- المشاركة والإلتزام بتحقيق أهداف المؤسسة و دعم الإبداع والإبتكار، والإتصالات المفتوحة ؛

- القيادة الفعالة لنشاطات الفريق، والتحضر في إدارة الصراعات والخلافات؛

### الفرع السادس: ديناميكية وتماسك الفريق

ديناميكية هي القوة التي تؤثر في علاقات 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 التدهور الفريق والحلله.

1 -عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص99.



## أولاً: محددات ديناميكية الفريق

تحدث هذه العمليات مع أي فريق، وتساعد هذه العمليات على تماسكه وفيما يلي بعض المحددات<sup>1</sup>:

- ✓ **التماثل:** تعني هذه العملية قبول العضو وامتناله لجميع الأوامر وقوانين الفريق والالتزام بكل المعايير الموضوعية؛
- ✓ **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؛
- ✓ **التعاون والتنافس:** الغاية الرئيسية للفريق هي تسهيل عملية تحقيق الأهداف، ولتحقيق هذه الغاية يلزم أن يعمل جميع أعضاء الفريق مع بعضهم البعض، وأن ينسقو بين نشاطاتهم، ومع ذلك فإن فرق العمل الحافلة بالتنافس إذ يحاول كل فرد من الفريق التفوق على الآخر من أجل الحصول على ترقية أو علاوة، وقد يتم تشجيع تنافس بين العاملين عندما تجري مقارنة بين أداء كل واحد منهم بأداء الآخرين؛
- ✓ **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.

## ثانياً: العوامل المؤثرة في ديناميكية الفريق

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر وتحول دون تماسك الفريق وتحدد من أدائه ونذكر منها<sup>2</sup>:

- ✓ **أهداف الفريق:** تؤثر أهداف الفريق على ديناميكية 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؛
- ✓ **خصائص الأعضاء المكونين للفريق:** كلما زاد تجانس أعضاء الفريق من حيث الخصائص الجسمية والعقلية والإقتصادية والاجتماعية والعمرية كلما دعا ذلك إلى تماسك الفريق.
- ✓ **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 سؤدي إلى تفكك الفريق.

1- عيسى بعبط ، مرجع سبق ذكره، ص ص87-95.

2- أمينة شطي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل، مذكرة غير منشورة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص ص 76-77.

✓ القيادة داخل الفريق: هناك نوعين من القيادة

- إستبدادية: حيث يركز القائد على إشباع حاجاته فقط ولا يؤدي إلى نمو الفريق، ولا إلى زيادة في التفاعلات الإيجابية بين الأعضاء؛

- ديمقراطية: حيث يحاول القائد إشباع حاجات الفريق وأن نجاح القائد يتوقف على مدى إشباعه لهذه الإحتياجات مما يؤدي إلى نمو الفريق وزيادة التفاعلات الإيجابية بين الأعضاء.

### الفرع السابع: المعوقات والصعوبات التي تواجه فرق العمل

إن من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات وفقا لفرق العمل تتمثل في تحدي ردم الفجوة بين متطلبات المؤسسة ومهارات العاملين، والإستخدام الأمثل للتقنيات المتطورة والحرص على الكفاءات الوظيفية المتميزة التي تحقق أهداف المؤسسة، ففي المؤسسات الناجحة تعتبر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين هي الأساس لنجاح فرق العمل المختلفة ويلعب القائد أو المدير دورا مهما في تطوير هذه العلاقة في مناخ من الثقة المتبادلة والإحترام والفهم الشامل لإحتياجات كل من المؤسسة والفرد وذلك لخلق بيئة ملائمة لتحقيق أهداف وتوجهات الإدارة العليا للمؤسسة وفي نفس اللحظة يتم تحقيق أهداف وتطلعات العاملين<sup>1</sup>.

### المعوقات التنظيمية:

- المعوقات الثقافية: ثقافة المناخ التنظيمي قد يطغى عليها ثقافة الفردية والتنافس والتركيز على الإنجاز

الشخصي<sup>2</sup>؛

- التركيز على إنجاز العمل: بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي والقيام بمهامها بدون النظر إلى العلاقات والمشاعر والإحتياجات الإنسانية للأفراد؛

- ضعف التفكير الإستراتيجي: من المعروف إن التفكير الإستراتيجي يؤدي إلى التمييز بين السبب والنتيجة بما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المؤسسة والأسباب الرئيسة لها؛

1- De VRIES, MANFRED F. R. KETS, High Performance Teams: Lessons from the Pygmies, Organizational Dynamics, Academic Journal, Vol 27, No. 3, 1999, p17.

2- يوسف علي عيسى، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري، مذكرة منشورة تدخل ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة غزة، 2014، ص71.

- 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 مكائتها في التنظيم فإن العمل على شكل فريق عمل يكون عملية صعبة جداً وتصبح نشاطات فرق العمل الفعالة غاية في التعقيد<sup>1</sup>؛
- أنظمة الحوافز: تؤدي أنظمة الحوافز والمكافآت التي توجه للجهود الفردية إلى تأثير كبير على عمليات فرق العمل وتعيق تقدّمها من خلال التركيز على الفردية وإيجاد التنافس.

### المعوقات الفردية<sup>2</sup>:

- معتقدات قائد الفريق: تلعب معتقدات قائد الفريق وإتجاهاته ومعرفته ومهاراته دوراً هاماً في عملية بناء الفريق، حيث لا يكفي الإيمان بأهمية فرق العمل لوحده في بناء فرق عمل ذات فعالية عالية؛
- المهارات: هناك نوعان من المهارات، 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؛
- عدد أعضاء الفريق: يتراوح العدد المثالي لأعضاء فرق العمل عادة ما بين ثلاثة إلى ثمانية أفراد وفي بعض الأحيان يصل العدد إلى عشرة أفراد مع ملاحظة إن أي زيادة في العدد عن الحد المعقول فان ذلك يؤدي إلى تخفيض الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة الفعالة في نشاط الفريق.

### المطلب الثاني: أداء المؤسسة

سنتناول في هذا المطلب المفاهيم الأساسية حول أداء المؤسسة، فيما يلي أبعاد الأداء ومعايير تصنيفه ثم قياس الأداء وأهم مؤشرات وعملية تقييم الأداء.

1- نفس مرجع، ص 72.

2 - أحمد مجّد خميس السديري، مرجع سبق ذكره، ص 33-34، بتصرف.

## الفرع الأول: مفهوم الأداء وأبعاده

### أولاً: مفهوم الأداء

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس كُلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة.

✓ عُرف الأداء بأنه: "إنعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية، وإستغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>1</sup>.

✓ كما يعتبر الأداء حث الجهود والسلوكيات والنشاطات نحو تحقيق الجودة ثم الإمتياز، وبذلك يكون معنى الأداء مرتبطاً مباشرة بالإتقان والإنضباط والمسؤولية.

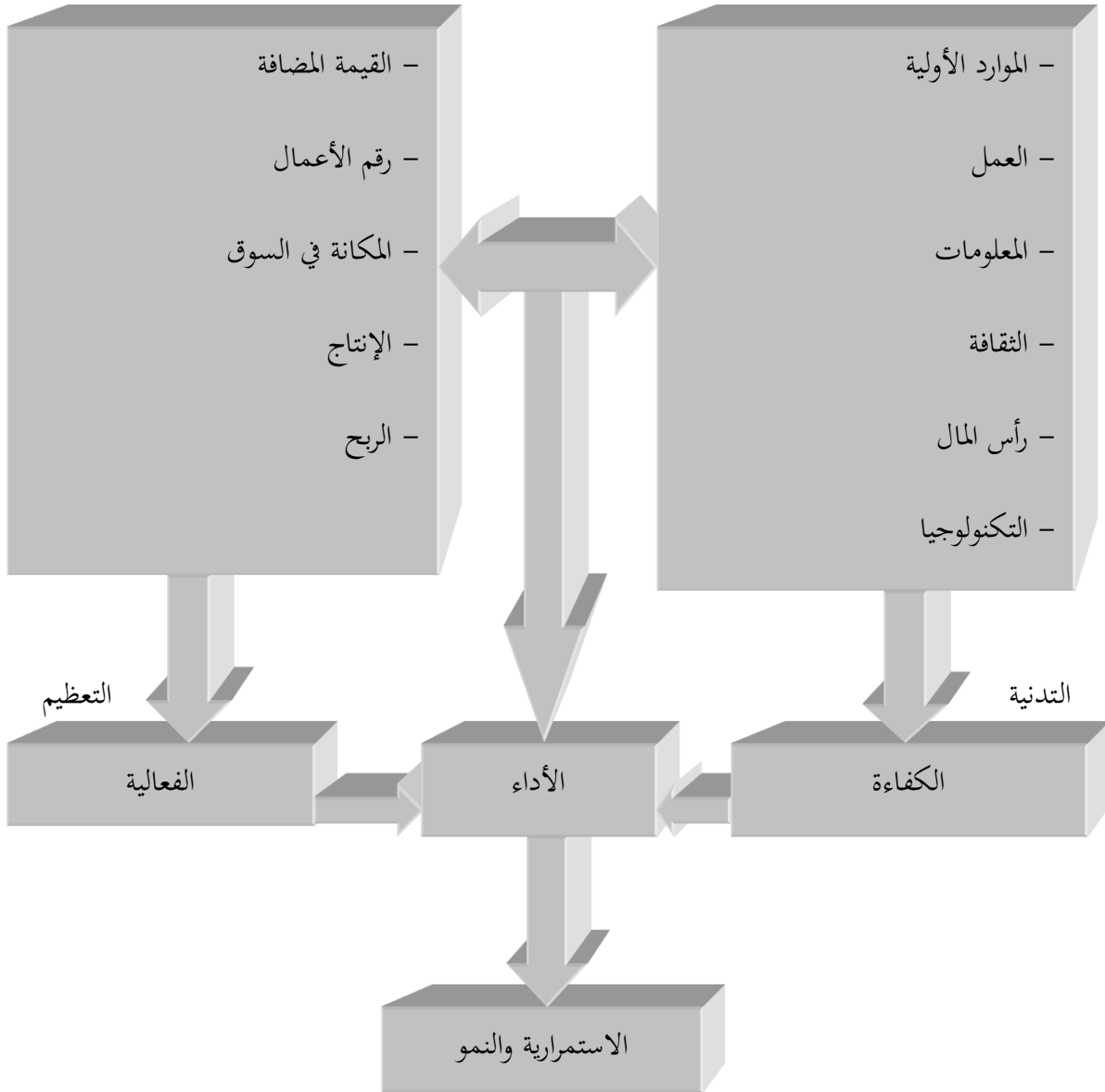
✓ كما يقصد بالأداء درجة نجاح التي تحقّقها المؤسسة في إنجاز الأهداف المحددة مسبقاً، ودرجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة في إنجاز الأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية، كما نجد أن التعريف يربط الأداء بالفاعلية والكفاءة، كما أن جُلَّ الدراسات تحاول ربط بينهما على المستوى الإستراتيجي أو على المستوى التشغيلي ويقصد بالكفاءة (Efficiency) بأنها "خفض الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال إستخدام الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة دون حصول على أي هدر"، أما الفاعلية (Effectiveness) يقصد بها "هي درجة تحقيق الأهداف المؤسسة من خلال تحسين الأداء وربطها بمخرجات المؤسسة وبدرجة بلوغ النتائج"<sup>2</sup>.

ويمكن توضيح الأداء من منظور الكفاءة والفاعلية من خلال الشكل التالي:

1- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 07، 2010، ص 218.

2- محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، مذكرة غير منشورة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، تخصص علوم التسويق، كلية العلوم التجارية والإقتصادية وعلوم التسويق، جامعة المسيلة، 2007، ص 115.

الشكل (1،2): يوضح مفهوم الأداء من منظور الكفاءة والفاعلية



المصدر: عبد المليك مزودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية،

جامعة بسكرة، العدد الأول نوفمبر 2001، ص 88

## ثانيا: أبعاد الأداء المؤسّسة

يعتبر الأداء بأنه منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وهذه الأبعاد كالآتي<sup>1</sup>:

- أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية المختصة؛

- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة؛

- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية.

### ◀ الأداء الفردي:

الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي من المتوقع القيام بها في الوحدة التنظيمية وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية، وأداء الفرد يقاس من خلال تقييم أدائه وقد تعددت إتجاهات قياس الأداء الفردي ولعل أحدثها مقارنة الأداء الفردي بالأهداف المتوقع تحقيقها من الفرد والمتفق عليها، ومعرفة ما إذا كان سلوكه يتطابق مع هدفه أم لا وصولاً لتحديد ما أنجزه من هذه الأهداف، ويمكن النظر لقياس الأداء الفردي باعتباره عملاً من أعمال الرقابة يمارسه المدير المباشر للوقوف على حُسن سير عمَل الفرد في إدارته.

### ◀ أداء الوحدات التنظيمية:

الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي من المتوقع تنفيذه في المؤسسة، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وُضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة، وعادة ما تتولى الإدارة العليا في المؤسسة، والأجهزة الرقابية الداخلية بتقويم أداء الوحدات التنظيمية، ويغلب في هذا التقويم استخدام مقاييس ومؤشرات الفعالية والكفاءة الإدارية، مثل مدى استخدام قدرات الأفراد في الوحدات التنظيمية، ومدى الإلتزام والتعاون في فرق العمل واللجان المشكلة لإنجاز المهام الطارئة.

1- نُجْد سيد حمزاوي، قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة، الحلقة العلمية (قياس الأداء في العمل الأممي)، كلية التدريب، قسم البرامج التدريبية، الرياض، 23/21 أكتوبر 2013، ص 3-4.

### ◀ أداء المؤسسة:

يعكس أداء المؤسسة مدى إستجابة فعالية المؤسسة لظروف ومتغيرات البيئة الخارجية والداخلية، نظرا لوجود عوامل خارجية تخرج عن نطاق إدارة المؤسسة وتنعكس بالضرورة على أداءها فكان لا بد بالإهتمام بقياس أداء المؤسسة الذي يبنى أساسا على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء هذه التأثيرات<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: معايير تصنيف الأداء

يوجد عدة تصنيفات للأداء ولعلّ هذا يعود لإختلاف إتجاهات الباحثين، ويمكن تصنيف الأداء إستنادا إلى عدة معايير، ومن أهم هذه المعايير، معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، معيار الوظيفي.

### أولا: حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وخارجي<sup>2</sup>:

◀ **الأداء الداخلي:** وينتج من مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي ما تملكه المؤسسة من موارد وهي كالآتي:

- ✓ الأداء التقني: وتتمثل في الوسائل وتقنيات المؤسسة المستخدمة في عملياتها؛
- ✓ الأداء البشري وهو أداء الأفراد المؤسسة الذي يمكن إعتبارهم مورداً إستراتيجي قادرا على تأدية المهام وتحقيق الأفضلية من خلال تسير مهاراتهم.

◀ **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة وباعتبار دراسة عن المؤسسة إقتصادية فهي تتحصل عليه من خلال إعلانات توضيحية، حيث هذه المتغيرات قد تنعكس على أداء إيجابا أو سلبا، وبالتالي على المؤسسة تحليل وقياس هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه عكس أداء الداخلي.

1- آمال صيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات، مذكرة غير منشورة تدخل ضمن متطلبات حصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص 57.

2- جلال الدين بوعطيط، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة غير منشورة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009، ص 79، بتصرف.

ثانيا: حسب معيار الشمولية:

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى كلي وجزئي<sup>1</sup>:

✓ **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالإستمرارية، الشمولية، الفاعلية.

✓ **الأداء الجزئي:** وهو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات وهو ما يعزز فكرة مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

ثالثا: حسب معيار الوظيفي:

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن البقاء والإستمرار مرهون بأداء العامل البشري فيها وهو يُبنى على الكفاءات وإختيار ذوي المهارات العالية حيث أن الفاعلية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب<sup>2</sup>.

الفرع الثالث: قياس الأداء و أهميته

هو عبارة عن أداة نستطيع من خلالها الحكم على فاعلية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

➤ أهمية قياس الأداء<sup>3</sup>:

- تركيز الإهتمام على ما يجب إنجازه، ويجفز المؤسسات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف؛

- يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة؛

- يُحسّن الإتصالات الداخلية بين العاملين في جمع ومعالجة المعلومات؛

1- مُجد زرقون، الحاج عرابة، اثر إدارة المعرفة علي الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد1، ديسمبر2014، ص125.

2- سليم قادة، تأثير هيكل قطاع التأمين على أداء المؤسسات، مذكرة غير منشورة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجد خيضر، بسكرة، 2012، ص28.

3- حسين مصطفى هلالى وآخرون، التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص107.



- قياس الأداء يزيد من تأثير المؤسسة، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الإهتمام والتركيز؛
- إدارة العمليات وتحسينها وإكتشاف المشاكل ومعالجتها؛
- الحصول على صورة واضحة حول فاعلية وكفاءة البرامج والعمليات و الأفراد؛
- توفير نتائج قابلة للقياس، يعطي صورة حول التقدم نحو الغايات و الأهداف.

#### الفرع الرابع: مؤشرات قياس الأداء

يمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات العامة التالية<sup>1</sup>:

- ✓ **الفاعلية (Effectiveness):** هي خاصية من خصائص العمليات، وهي التي تشير إلى درجة مطابقة المخرجات لمتطلبات المؤسسة؛
- ✓ **الكفاءة (Efficiency):** هي خاصية من خصائص العمليات، والتي تشير إلى درجة خروج عمليات المؤسسة بالنتائج المطلوبة بأدنى كلفة من الموارد؛
- ✓ **الملائمة (Appropriate):** وتعلق بالبرامج التي تقدمها المؤسسة لإحتياجات المستفيدين؛
- ✓ **الجودة (Quality):** هي مستوى تلبية الخدمة لمتطلبات و توقعات العملاء؛
- ✓ **الإنتاجية (Productivity):** وهي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال وجميع مستلزمات المستخدمة؛
- ✓ **السلامة (safety):** هذه الخاصية تقيس جانب اللياقة العامة الكلية للمؤسسة وبيئة العمل للعاملين؛
- ✓ **الوقت (Time):** وهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل ويراعي في الاتفاق على الوقت المناسب للتنفيذ دائما الحد الأدنى لمتطلبات الأداء عدد العاملين في نفس الوظيفة، وأهداف المؤسسة، وتدريب وخبرة الأفراد؛
- وهناك مؤشرات أخرى وهي كالاتي:
- ✓ **نمو المبيعات (Sales growth):** تحتسب نسبة النمو من خلال تقسيم نتيجة السنة الحالية على نتيجة السنة الماضية؛
- ✓ **الربحية (Profitability):** يشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق مصالح أصحاب المصالح الأسهم فيها والمالكين من خلال تحقيق الأهداف المالية؛
- ✓ **رضا الزبون (Customer satisfaction):** تحقق الجودة العالية والسعر المناسب رضا الزبون، لذا ينبغي على المؤسسة أن تحافظ على زبائنها وتكسب زبائن جدد، لغرض تحقيق كفاءة أداء عالية؛

1- وائل مجد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، 2009، ص77.

✓ **الحصة السوقية (Market ration):** نسبة مبيعات المنتج الخاص بالمؤسسة إلى إجمالي مبيعات هذا المنتج في الصناعة؛

✓ **الإبداع والتجديد (Creativity and innovation):** يعبر عن قدرة المؤسسة على خلق قيمة القيمة والتحسينات التي تؤدي إلى إبتكار منتجات جديدة أو تحسين حالية أو تصميم منتجات جديدة<sup>1</sup>.

✓ **بطاقة الأداء المتوازن:** إن بطاقة الأداء المتوازن كما قال (كابلان ونورتن) تعكس التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، المقاييس المالية وغير المالية، ويمكن تعريفها بأنها "نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية وإستراتيجيات شركاتهم أي مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة" وذلك من خلال الإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، وفيما يلي محاور التي تعتمد عليها :

### 1- المحور المالي:

يعتبر هذا العنصر المحصلة النهائية لكافة المتغيرات، وحتى يمكن تحقيق نجاح المالي للمؤسسة يجب عليها أن تحدد بدقة ما هو المطلوب أن تعمله لتحقيق هذا الهدف وكيف يمكن أن تحقق أهدافها، فالمؤشرات المالية التي يتضمنها هذا الجانب من نظام تمثل قيمة أساسية في تحديد أثر الأحداث الاقتصادية التي تمت أو حدثت داخل المؤسسة.

### 2- محور العملاء:

لنجاح تطبيق نظام التقييم المتوازن للأداء فإنه يجب على مديري المؤسسة أن يحددوا طبيعة ونوعية العمل الواجب تحقيق رضاه، وكذلك حدود ومجال السوق الذي يمكن ممارسة النشاط من خلاله حيث يقع في مجال المنافسة مع الآخرين ويتم قياس أداء المؤسسة في ضوء مدى النجاح المحقق للهدف المتمثل في تحقيق رضا العملاء.

### 3- محور عمليات التشغيل الداخلي:

يتعامل مع العناصر و الأنشطة الداخلية لعمليات التشغيل بالمؤسسة لتحديد المراحل الداخلية التي يحدث فيها نوع من الصعوبات والمشاكل أثناء الإنتاج ومحاولة التغلب عليها، حيث تركز المؤشرات والمقاييس لهذا المحور على الجوانب التي يمكن تحسينها.

### 4- محور النمو و التعلم:

يمثل المهمة الأساسية لنجاح المؤسسة حيث تعمل على تهيئة المناخ ورفع مستوى المهارات والكفاءات لدى القاعدة العريضة من العاملين بالمؤسسة، حتى يمكنها أن تتعامل مع عمليات التحديث والتطوير التي يمكن أن تتم

1- وائل مجّد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص78.

في عمليات التشغيل الداخلية ويؤدي ذلك إلى رفع مستوى جودة المنتج لتحقيق رضا العملاء وتحسين الوضع المالي للمؤسسة ككل<sup>1</sup>.

### الفرع الخامس: مبادئ ومجالات تقييم الأداء

يعتبر الأداء جوهر عملية الرقابة وتعتبر عملية مستمرة لتدفق الأنشطة، وتعتبر عملية التقييم جملة من الإجراءات التي تساعد في تجميع ومراجعة ومشاركة وإستخدام المعلومات المتجمعة حول العاملين بهدف تحسين أدائهم.

#### أولاً: مجالات تقييم الأداء

الإنتاجية - الفعالية - الكفاءة - النوعية - الجودة - تحقيق الربح - رضا العاملين - رضا العملاء - الوقت - الكمية - التكلفة... الخ.

#### ثانياً: مبادئ تقييم الأداء

هناك مبادئ عديدة يتم الإسترشاد بها عند القيام بعملية تقييم الأداء حتى تحقق أهدافها وحتى تنجح في هذه المهمة، من هذه المبادئ نذكر<sup>2</sup>:

- ✓ مبدأ الوضوح: بمعنى إعتداد كل من قياس وتقييم الأداء على معايير وأهداف واضحة؛
- ✓ مبدأ الموضوعية: بمعنى ضرورة إستخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة؛
- ✓ مبدأ الشمول: بمعنى الشمولية في تقييم الأداء على كل من إيجابيات والسلبيات أو على كل من مناطق القوة والضعف، بحيث لا يتم تغليب أحدهما على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس؛
- ✓ مبدأ التكامل: بمعنى أن تتضمن بنود تقييم الأداء كل الجوانب الهامة في هذا الشأن وهي: المعارف والإتجاهات والسلوك والمهارات؛
- ✓ مبدأ الاستمرارية: وتعني أن يكون تقييم الأداء عملية مستمرة ودائمة على مدار السنة، وليس عملية موسمية تتم في شهر من شهور السنة فقط؛

1- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس أداء المنظمات)، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009، ص57.

2- مدحت أبو نصر، أداء الإداري المتميز، ط2، دار ناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014، ص130.

✓ مبدأ المشاركة: وهي ضرورة مشاركة رؤوس في جميع مراحل وخطوات عملية تقييم الأداء.

### الفرع السادس: خطوات تقييم الأداء المؤسسة

إن تقييم المؤسسة يمر بأربع مراحل أساسية وصولاً لفعالية التقييم وكفاءته، وهي كالتالي<sup>1</sup>:

#### أولاً: تأسيس معايير الإنجاز

المعايير هي مقاييس دقيقة ومحددة مقابلة لنتائج الإنجاز المطلوب في ضوء الأهداف التنظيمية، وتصميم معايير هو الخطوة الجوهرية الأولية لتنفيذ تقييم الأداء في مختلف المستويات الإدارية وبالأخص في المستوى الوظيفي ومستوى التنفيذي للعاملين، هذه المعايير قد تكون كمية أو إحصائية وقد تتضمن عناصر متنوعة مثل الوقت والتكلفة، وحجم إنجاز الأهداف.

#### ثانياً: قياس الإنجاز الفعلي:

وهي عملية تحديد النتائج المحققة في إنجاز الأنشطة الوظيفية والواجبات والمهام التي تم تنفيذها من قبل الأفراد العاملين باستخدام أدوات كمية ونوعية، ولا تخلو أيضاً من تقديرات المدراء التنفيذيين والمشرفين على إنجاز الخطط والبرامج الإدارية المختلفة.

#### ثالثاً: مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير:

الهدف من هذه الخطوة هو التوصيف الدقيق للانحراف والأخطاء التي حدثت في عملية الإنجاز، إذا كانت هناك انحرافات غير مقبولة عن المعايير الموضوعية للإنجاز، يتم توجيه نحو الخطوة التالية إما في حالة توافق النتائج مع المعايير الموضوعية فإن سلسلة الرقابة عند الإدارة تنتهي عند إسترجاع المعلومات، أي عند تلك الخطوة.

#### رابعاً: تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات:

تتم في هذه المرحلة معرفة أسباب ومكان الخلل ومعالجته في أي مرحلة من مراحل دورة حياة النظام تنفيذ الأعمال، طبعاً لا يكفي أن يتم تعديل الأخطاء ودفع المعلومات الخاصة بذلك إلى الإدارة، إذ لابد من ضمان عدم تكرار نفس المشاكل أو الأخطاء مرة ثانية.

1- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل المعايير الأداء المتوازن، ط3، مجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014، ص16-17.

### المطلب الثالث: علاقة بين فرق العمل والأداء المؤسسية

سنتناول في هذا المطلب علاقة بين فرق العمل و أداء المؤسسة حيث سنبرز أهمية فرق العمل في تحسين الأداء، إضافة إلى تأثير المؤسسة على هذه الفرق وإجراءات عملية تحسين الأداء.

#### الفرع الأول: أهمية فرق العمل في تحسين أداء المؤسسة

✓ تستمد فرق العمل أهميتها في المؤسسات من خلال تكاملية سماتها، بوصفها قوة أدائية وحركة تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية، تساهم في دفع المؤسسة نحو إستيعاب التغيرات والتعامل مع التقنية وتطوير أساليب الأداء، والتخلص من العوائق التي تتخلل أنشطة عمليات المؤسسة، وتتيح لها التحول إلى المنظور الإستراتيجي في التخطيط والتنفيذ، وتبني طرائق الجودة في الأداء على صعيد النوع قبل الكم، إذ أن فرق العمل الفاعلة تؤدي إلى تقوية المؤسسة، وبالتالي فإن عملية تطوير فرق العمل تظل مطلباً حقيقياً لتلك المؤسسات في سعيها إلى النجاح والتميز<sup>1</sup>.

وأن أهم المزايا التي تحصل عليها المؤسسات من فرق العمل الفعالة هي:

- الإنتاجية - الإنسيابية - المرونة - الإلتزام - الجودة - رضا العميل.

✓ سعيًا لتعزيز مشاركة العاملين في معالجة المشكلات وصنع القرارات تعتبر فرق العمل سبباً جليلاً إلى ذلك؛ فالإدارة التي تُعنى بالعمل وبالعاملين بقدر كبير ومتوازن، تتطلب تشكيل فرق عمل يساهم فيها الأعضاء بأرائهم ومقترحاتهم في أمور الإدارة اليومية والتكتيكية، بما يثري الأداء ويساهم في تهيئة مدخل حيوي للتميز والتفوق التنافسي في المؤسسة بشكل خاص<sup>2</sup>.

#### الفرع الثاني: تأثير المؤسسة على فرق العمل<sup>3</sup>

- دعم المؤسسة الحيوي لكل النشاطات التي تشتمل على نوع من تغيير، وتعد المؤسسة وإدارتها مسئولة عنها؛  
- إستحداث ثقافة مؤسسية التي تدعم تفويض الصلاحيات للفريق واكتسابه للخبرات، وعلى مقاربة النزاعات بطريقة تضمن تحقيق الربح وعدم الوقوع في الخطأ؛  
- مقاييس الأداء: حيث يجب أن تتوافق نشاطات التحسين كافة مع مقاييس ملائمة كالمقاييس التي ترتبط مع الأهداف التي يحددها الزبائن والسبب الذي يدفع ببرامج التحسين إلى الفشل هو إنعدام القياس.

1- حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، مذكرة غير منشورة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير إدارة أعمال، كلية الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2013، ص22.

2- صالح مهدي، محسن العامري، كتاب الإدارة الأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014، ص512.

3- ب. كاستكا وآخرون، العوامل الماثرة في تطبيق النجاح لفرق العمل المتميزة الأداء، مجلة العالمية إدارة عمل الفريق، مطبوعات جامعة أم سي بي، المجلد7، العدد8، 2001، ص8.

### الفرع الثالث: خطوات تحسين الأداء

تمر عملية تحسين الأداء بخطوات و نذكر منها<sup>1</sup>:

#### ➤ تحليل الأداء:

يتم تحليل الأداء باختبار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل الأداء العمل والمنافسة.

#### ◀ البحث عن الجذور و المسببات:

هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليس المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تحل المشاكل من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل.

#### ◀ إختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:

التدخل في الإختيار هو طريقة منتظمة وشاملة لمشاكل الأداء ومسبباته، وعادة ما تكون الإستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة تحسين الأداء، لذلك يجب أن تكون أي طريقة لتحسين وتطوير الأداء آخذة بعين الإعتبار تغير أهداف المؤسسة قبل تطبيقها لضمان قبولها في كافة المستويات .

#### ◀ التطبيق:

بعَدَ إختيار الطريقة الملائمة ووضعها حيز التنفيذ يتم تصميم نظام للمتابعة، للإهتمام بالأمر المباشر وغير المباشر للتغيير لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة.

#### ◀ مراقبة و تقييم الأداء:

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين الأداء، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية راجعة ومحاولة سد فجوة في الأداء.

1- آمال صيام، مرجع سبق ذكره، ص ص48-49.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

لقد تناول بعض الباحثين موضوع فرق العمل والأداء المؤسسية كمتغيرات للدراسة منها ما هو على شكل مقالات ومنها ما هو رسائل جامعية، أو أوراق العمل وفي ما يلي نستعرض بعض الدراسات المحلية والعربية والأجنبية.

### المطلب الأول: الدراسات المحلية

أولاً: عيسى بعبيط، دراسة بعنوان " أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، معهد التربية البدنية والرياضة، جامعة الجزائر، 2009.

- هدفت الدراسة إلى تركيز على أهمية التسيير بفرق العمل كأسلوب جيد في التسيير؛
- إبراز خصائص فرق العمل الناجحة؛
- التعرف على رغبات العمال ضمن فريق والأنشطة التي يمكن أن يوطد علاقتهم ببعضهم البعض وتحفيزهم على تحقيق أهداف المؤسسة.

### كما لخصت النتائج كالآتي:

- شعور أعضاء الفريق بالراحة والرضا في محيط عملهم يزيد من فعالية الأداء ويرفع من قدرات الأفراد؛
- القيادة الرشيدة والتحفيز الجيد من طرف المسؤول المباشر للفريق ينمي روح التعاون ويزيد من تماسك الجماعة داخل محيط العمل؛
- إن الإتصال الجيد والفعال يزيد من علاقات العمل والصدقة وتؤثر بشكل إيجابي على الأداء.

### أما فيما يخص التوصيات فأوصى:

- بضرورة اهتمام المشرف المباشر بأعضاء فريقه وذلك من خلال خلق روح المبادرة وإشراكهم في قرارات الإدارة وتحفيزهم ودفعهم للتفاعل فيما بينهم؛
- وضع برامج تدريبية تعمل على تنمية مهارات التي تساعد العاملين كيف يعملون كفريق بدلا من العمل كأفراد؛
- تفعيل عملية الإتصال بين أعضاء الفريق وتشاور والمناقشة الأعمال.

ثانياً: عبد الحليم مزغيش، دراسة بعنوان " تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012.

وهدف البحث إلى تعرف على الأفكار المتعلقة بمفهوم الأداء والبحث في سبل قياسه كما سلط الضوء على تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها داخل مؤسسات، وإبراز الآثار المحتملة لتطبيقها على أداء هذه المؤسسات.

- كما إعتد الباحث في دراسته على منهج الوصفي التحليلي.

أما في دراسة الميدانية التي قام بها على مستوى المؤسسة الوطنية للدهن فقد إعتد على أسلوب المقارنة بمحورين أساسين الأول يتعلق بدراسة المؤشرات المالية وغير المالية من جهة ثم التطرق إلى التحليل في ضوء التقارير السنوية للمؤسسة من جهة الثانية، وقد توصل الباحث من خلال دراسته إلى نتائج التالي:

- أن المؤسسة تهدف إلى إرضاء المجتمع واهتمام بالزبون كما أنا أداءها جيد وينعكس على تعهداتها والتزامها على العمل الجاد الذي يحقق الأهداف، لا زال إحساس بالخوف مسيطرا على المؤسسة ويقود ذلك إلى مراجعة مفهوم الأداء داخل المؤسسة، فالنظر إلى النتيجة الصافية والأرباح والضغط على التكاليف واعتقاد أن الأداء يتحسن بتحسين هذه المؤشرات فكرة خاطئة، بل يجب وضع مؤشرات أشمل تمكن المؤسسة بالنظر إلى نفسها بشكل صحيح وتمكنها من مواجهة التهديدات المحتملة.

كما إستنتج أيضا أن إدارة الجودة الشاملة هي نظام يرتكز على العنصر البشري أساسا، لضمان التحسين المستمر وخدمة الزبون، مما له من أثر على تحفيز واستغلال كل طاقات الأفراد وخلق قيم تقود المؤسسة إلى أداء فعال ومتميز.

أما فيما يخص توصيات التي أوصى بها الباحث فكانت جلتها حول:

- إهتمام بالموارد البشري من حوافز مادية ومعنوية، فمن غير معقول مطالبة الفرد ببذل جهود كبيرة دون تقديم وتوفير قواعد علمية يستند عليها؛
- إهتمام بثقافة الجودة والقيم الداعمة لها ولتوفير ذلك يتطلب من المسير الجزائري التمتع بقدرات تؤهله لغرسها وكيفية مقاومة التغيير؛
- إعتد أساليب جديدة لتحسين الأداء كإدارة بالأهداف والإدارة بالمشاريع.

### المطلب الثاني: الدراسات العربية

أولا: عطا الله النويقة، دراسة بعنوان " أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 3، 2014.



هدفت هذه الدراسة إلى تعرف على مستوى تمكين فرق العمل في جامعة الطائف و أثره على تحقيق التميز التنظيمي، وتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء فرق العمل في الجامعة وبلغ عددهم 19 فريق، أي 120 موظف، ومن أجل دراسة ذلك أُسْتُخْدِمَتْ الإستبانة وإستخلصت النتائج التي توصل إليها كالآتي:

- أظهرت الدراسة بأن أعضاء الفرق في جامعة الطائف يقدمون مستوى تمكين فرق العمل بمستوى مرتفع، واتضح للباحث من خلال النتائج الأولية لهذه الدراسة أن هناك دافعية لدى العاملين نتيجة مشاركتهم في إتخاذ القرار؛

- وجود علاقة طردية بين مستوى الإتصال ومشاركة المعلومات وفاعلية فرق العمل بالمؤسسات الأهلية الدولية بقطاع غزة؛

- بينت الدراسة أن حملة شهادة البكالوريوس أكثر تقديرا لمستوى تمكين فرق العمل مقارنة مع الفئات الأخرى، حيث أنهم يمثلون أكثر فئة في أعضاء فرق العمل وهم أكثر تقديرا لمستوى تمكين فرق العمل لإرتباط ذلك بمؤهلهم العلمي وتخصصاتهم؛

- أيضا في الدراسة أن الموظفين التنفيذيين من أكثر فئات تقديرا لمستوى تمكين فرق العمل وذلك نظرا لشعورهم بالدافعية نتيجة لمشاركتهم في إتخاذ القرارات ورسم السياسات.

#### أما التوصيات التي قدمها الباحث هي:

- إجراء المزيد من الدراسات التي تهدف لإختيار تبني أثر أسلوب فرق العمل على أداء المؤسسة في المؤسسات التعليمية للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها في هذا الحقل؛

- توسيع مشاركة العاملين في جامعة الطائف بفرق العمل مما لذلك من أثر في زيادة دافعتهم نحو العمل ومشاركتهم في إتخاذ القرارات؛

- تركيز على تعزيز أبعاد تمكين فرق العمل المتمثلة في بالنفوذ والإستقلالية مما لها من أثر ايجابي في تعزيز التميز التنظيمي.

ثانيا: سالم بن سعيد القحطاني، دراسة بعنوان "مدى استعداد المديرين لإستخدام فرق العمل في الأجهزة الحكومية"، دراسة إستطلاعية على أجهزة إدارية المركزية بمدينة الرياض، كلية العلوم الإدارية جامعة الملك سعود، 2004.

#### هدفت هذه الدراسة تحديدا إلى:

- تعرف على مدى إستعداد مديرو أجهزة الإدارة الحكومية في رياض لإستخدام فرق العمل في إدارتهم؛

- تعرف على مدى وجود علاقة إرتباطية بين بعض الخصائص الشخصية للمديرين وبين مؤشرات إستخدام فِرَق العمل في إدارته؛

- تعرف على أثر تلك العوامل على المؤشرات، وتلخص النتائج كالآتي:

إتضح أن إستعداد المديرين لإستخدام فِرَق العمل قد كان عاليا بالنسبة لبعض مؤشرات الدراسة مثل: مشاركة المعلومات وتركيز جهود الفريق على المهمة وتطوير الفريق ومراجعة أدائه وتبين أيضا أن ليس لدى المديرين إستعداد لإستخدام فِرَق العمل بحسب مؤشر بناء وتوفير الدعم الخارجي للفريق.

أما بالنسبة للتوصيات فكانت كالآتي:

- ضرورة العمل على تنمية الإستعداد لدى المديرين وإدارات الأجهزة الحكومية المركزية لإستخدام فِرَق العمل في إدارتهم؛

- كما يوصي بتنمية وتطوير جوانب مؤشرات إستخدام فِرَق العمل وهي: توفير المواد والمستلزمات للفريق، توفير الدعم الخارجي للفريق، التعامل مع الخلافات والصراعات، التركيز على التدريب.

ثالثا: وصفي الكساسبة و سعاد برنوطي، دراسة بعنوان "أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على تحسين الأداء المؤسسي"، دراسة حالة مؤسسة المناطق الحرة الأردنية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد العاشر، ديسمبر 2001.

تناولت هذه الورقة نتائج دراسة معمقة لحالة مؤسسة المناطق الحرة الأردنية، الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات وأثر ذلك على أدائها.

وتم قياس الأداء بتسعة أهداف حددتها المؤسسة في خطتها الإستراتيجية لكل من: مدخل تحقيق الأهداف، تحسين العمليات الداخلية، تحسين الحصول على الموارد.

وتم توصل إلى النتائج التالية:

- حققت المؤسسة جميع الأهداف التي تم قياسها في هذه الدراسة، على إختلاف في نسبة التحسن وضعف عملية التخطيط اللازمة لتحديد مبالغ المخصصة والمنفقة من حيث الدراسات وهو ضعف يمتد إلى طريقة صياغة الأهداف المهمة أيضا، ولكن المؤشر المهم هو أن المؤسسة مستمرة في تطوير أدائها؛

- تم إستخدام مبالغ مالية في تعزيز البنية التحتية من خلال شراء الأدوات وتحديثها والتطوير المستمر لها، وهي المجالات المهم لجعلها تعمل بكفاءة وفاعلية وتحسين المستمر في أدائها.

أما فيما يخص التوصيات التي قدمها الباحث فهي:

- تسريع عمليات توثيق البيانات الخاصة بالمؤشرات المهمة للأداء، وهي عملية مهمة لتطوير كل من نشاط الرقابة والتخطيط؛
- مواصلة جهود تطوير عملية التخطيط، خاصة في مجالات تحديد المبالغ المخصصة، وفي تحديد المؤشرات الكمية لأهدافها القصيرة والمتوسطة المدى؛
- مواصلة التطوير والتحديث المستمر لتكنولوجيا المعلومات مما ينعكس ذلك على أداء المؤسسة ككل؛
- تكرار الدراسة بقياس تأثير عوامل أخرى، خاصة بتطوير العمليات الإدارية.

رابعا: شادي عطا محمد عايش، دراسة بعنوان "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي"، دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في قطاع غزة، دراسة تدخل ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة ودرجتها على الأداء المؤسسة لتلك المصارف. تم تصميم الاستبانة تهدف إلى الدراسة الميدانية لمتغيرات مشكلة الدراسة حيث يتكون مجتمع الدراسة من مدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام وقد تم إختيار العينة باستخدام أسلوب الحصر الشامل.

وقد تم توصل إلى نتائج التالية:

- أن الأداء المؤسسة للمصارف الإسلامية في قطاع غزة يسير بدرجة كبيرة ويرجع ذلك إلى إهتمام الإدارة العليا في تحسين الربحية وزيادة الإنتاجية والقدرة التنافسية؛
- إهتمام إدارة المصارف بتركيز على العميل ثم متابعة إحتياجاته وحل مشاكله بصورة مستمرة؛
- ركزت المصارف الإسلامية في قطاع غزة على إهتمام بأبعاد الجودة الشاملة " التركيز على العميل، التركيز على تحسين العمليات، تركيز على إحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة؛
- أن عُمر الموظفين في المصارف الإسلامية في قطاع غزة يوجد له تأثير على تحسين الأداء المؤسسة.

أما في ما يخص التوصيات التي أوصى بها الباحث فهي:

- ضرورة تعزيز مستوى معرفة جميع العاملين في المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة من خلال دورات تدريبية ودورها في تحسين أداء المؤسسة؛

- إعطاء الموظفين صلاحيات التحدث مع الزبائن خارج أوقات الدوام الرسمي وأن يقومو بعقد دورات والمشاركة في ورش العمل والدور المأمول منها في تحسين الأداء المصارف؛
- ضرورة الاهتمام بتعزيز مستوى تطبيق المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة لتأثيرها الايجابي وإلهام على أداء المؤسسة والمتمثل في: الربحية، الإنتاجية، كفاءة التشغيل، مستوى رضا العملاء.

### المطلب الثالث: الدراسات أجنبية

1- **Dyer, William G, Team Building: Current issues and New Alternatives.** Addition, Massachusetts, Addison Wesley Publishing Company, 3<sup>rd</sup>, (1995).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إعتقاد المديرين في المؤسسات المختلفة عن أهمية بناء فريق العمل في مؤسساتهم والتعرف على الإجراءات التي اتخذت في تلك المنظمات لتطوير فريق العمل وقد تكونت عينة الدراسة من (200) فرد، في مختلف أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية وإستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، ومن أهم نتائج الدراسة : إن غالبية أفراد العينة يدركون بحاجتهم لبناء فريق عمل بشكل كبير جداً.

وتوصل (Dyer) في دراسته عن مدى إعتقاد المديرين بأهمية بناء فرق العمل في منظماتهم إلى أن هناك اعتقاد عالي بأهمية فرق العمل، وأنه يحظى بأهمية عالية في أولويات المديرين. كما بينت الدراسة أن هناك عدد من المعوقات التي تواجه تطبيق فرق العمل منها عدم فهم وإستيعاب الحوافز في ظل العمل ضمن الفريق، وعدم الشعور بوجود اهتمام بالمفهوم في المؤسسة، وشعور بعض الأفراد بعدم الحاجة إلى فريق العمل، وعدم توفر الدعم من الإدارة العليا لتطبيق مفهوم فريق العمل. وقد حدد Dyer مؤشرات الحاجة لبناء فرق العمل في ضياع ناتج الوحدة، وزيادة الشكاوي والتذمرات، وعدم الاهتمام بالمشاركة، وتدني نوعية الخدمة، وظهور الصراعات، وزيادة تكاليف عمل الوحدة، والضعف العام في حل المشكلات والإبداع والمبادرة.

2 - **Hudson Moloto Maila, 2006 :Performance Management and Service Delivery in the department of water affaires and forestry (D W A F).**

(هدرسون مولوتو مايلا 2006): بعنوان إدارة الأداء وتقديم الخدمات في إدارة شؤون المياه والحراجة (DWAFF)، أطروحة مقدمة كجزء لاستيفاء شروط شهادة الماجستير تخصص تكنولوجيا، الإدارة العامة بجامعة جنوب إفريقيا.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- تحقيق إدارة الأداء التي تركز على الأداء الفردي والتنظيمي وضرورة تقديم الخدمات وكان التركيز على تقديم الخدمات داخل إدارة شؤون المياه والغابات.

وقد أظهرت النتائج:

- أن وجود إدارة الأداء وغيرها من النظم الداعمة لا يضمن التحسين التلقائي في تقديم الخدمات، الفرق هو مدى فاعلية المنظمة وكيف يمكن أن تطبق إدارة الأداء بالاشتراك مع مجموعة كاملة من السياسات والنظم الفنية والأدوات لتحسين أثره على تقديم الخدمات.

كما أوصت الباحثة:

- بضرورة أن تقوم المنظمات بوضع مؤشرات أداء واضحة يجرى إستكمالها بانتظام وفقا لاستقصاءات رضا العملاء في مجالات التحسين الإستراتيجي سنويا؛

- كما ينبغي تعزيز الترتيبات المنظمة لرصد وتقييم الأداء وتقديم أثر ذلك نحو تقديم الخدمات؛

- كما أنه من الواضح أن أداء الخدمات يتأثر بعدد من العوامل وبالتالي من الضروري تحليل الأداء إلى مصفوفة مميزة توضح مجالات الأداء.

#### المطلب الرابع: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

من خلال عرضنا لكل هذه الدراسات السابقة والتي تتمثل في 8 دراسات منها 2 محلية و4 عربية و2 أجنبية سنحاول إظهار أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية والتعقيب عليها.

#### أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

• تعتبر الدراسة الحالية إضافة للدراسات السابقة في البيئة العربية والجزائرية على وجه الخصوص إذ أنها ساهمت في نقل الكثير من المفاهيم من بيئات أجنبية أخرى إلى البيئة العربية (التعلم من تجارب الآخرين والاستفادة منها) في حقل العمل الإداري.

• يتضح من خلال تاريخ الدراسات السابقة في موضوع فرق العمل أن معظم هذه الدراسات حديثة وهذا يدل على حداثة تنبه المؤسسات إلى أهمية هذا نوع من أسلوب وأهمية دراسة وقياس آثاره في المستقبل على المؤسسات وأدائها.

• كان الإعتماد على الدراسات السابقة على المنهجية الوظيفية في المعظم في حين إعتمدت الدراسة الحالية على المنهجية الوظيفية والتحليلية.

• في ضوء الدراسات التي تم إطلاع عليها وجدنا أن هناك إستفادة يتضح أن أغلب الدراسات أشارت إلى أهمية العنصري فِرَق العمل و أداء المؤسسة كأحد محددات نجاح المؤسسات لما يلعبه العنصر البشري فيها.

#### • من حيث موضوع الدراسة:

أغلب الدراسات التي تم التطرق لها ركزت على علاقة فِرَق العمل بنواحي غير الأداء مثل دراسة (بعيط عيسى 2009)، دراسة بعنوان " أثر التسيير بِفِرَق العمل على أداء الأفراد"، ودراسة (عطا الله النويقة 2009)، بعنوان " أثر تمكين فِرَق العمل في تحقيق التميز التنظيمي " ، تعرف على مستوى تمكين فِرَق العمل في جامعة الطائف و أثره على تحقيق التميز التنظيمي ، ودراسة (مزغيش عبد الحلیم 2012)، بعنوان "تحسين أداء المؤسسة في ضل إدارة الجودة الشاملة" دراسة حالة مؤسسة الوطنية للدهن.

وتناولت هذه الدراسات موضوعي فِرَق العمل و أداء المؤسسة بشكل منفرد، كما ركزت تلك دراسات علي أهمية وضرورة إستخدام المديرين لفِرَق عمل من تمكين وحسن تسيير لتحقيق أهداف المؤسسة، بينما في دراسة الحالية فقد تم دمج العنصرين فِرَق العمل و أداء المؤسسة ودراسة كفاء وفعالية تلك الفِرَق ودورها في تحسين أداء المؤسسة عبر عدة محددات منها مشاركة والإلتزام والتسيير والتدريب والتحفيز، وقد تم إختيار مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية لتتم فيها موضوع الدراسة .

#### • من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

إتفتت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات العربية والمحلية والأجنبية في إستخدامها للمنهج الوصفي مثل دراسة (بعيط عيسى 2009)، ودراسة (عطا الله النويقة 2009)، ودراسة (عطا مُجَّد عايش 2007) واختلفت مع بعض الدراسات كدراسة (مزغيش عبد الحلیم ، 2011) حيث إستخدم المؤشرات المالية.

#### • من حيث مجتمع الدراسة:

معظم الدراسات السابقة أجريت في قطاع التعليم والشركات ومؤسسات حكومية مثل دراسة (سالم بن سعيد القحطاني 2004) فقد أجريت في عينة على أجهزة إدارية المركزية بمدينة الرياض بينما نجد دراسة (عطا الله النويقة 2009)، فقد أجريت في جامعة الطائف في قطاع التعليم، أما دراسة (مزغيش عبد الحلیم 2012) فقد أجريت العينة على مؤسسة الوطنية للدهن، اما دراسة (شادي عطا مُجَّد عايش 2007)

فكانت عينة حول المصارف الإسلامية في قطاع عزة إلا أن دراستنا قد أجريت في القطاع الاقتصادي.

## • من حيث أداة الدراسة:

إستخدمت الدراسة الحالية الاستبيان كأداة للدراسة ، وقد إتفقت مع معظم الدراسات العربية والمحلية والأجنبية في إستخدام الإستبيان كأداة رئيسية للدراسة مثل دراسة (عطا الله النويقة 2009) ، ودراسة (بعيط عيسى 2009)، ودراسة (سالم بن سعيد القحطاني 2004)، ودراسة (شادي عطا مُجد عايش 2007).

خاتمة الفصل:

تعد المصادر البشرية أهم أصول المؤسسات؛ إذ أنّ نجاحها أو فشلها يعزى إلى موردها البشري، وعليه فإن مؤسسات اليوم تواجه بيئة مضطربة، حيث تجتهد نفسها مجبرة على ربط الجهود البشرية لتسريع جميع نشاطاتها وجعلها فعالة، وتتميز بالمرونة في تجاوزها مع التغيرات الحاصلة، وقد أفرزت هذه التغيرات والمستجدات توجهها لدى الإدارات المعاصرة نحو ثقافة عمل الفريق لتحسين جودة الأداء.

كما ويوصف موضوع فرق العمل من المواضيع الحديثة، إذ يؤدي فريق العمل دورا أساسيا في مجال تحديد المشاكل ووضع المقترحات من أجل حلها، وتعتبر عملية بناء فريق العمل عنصرا مكملا للإدارة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والمحافظة عليها وأن يلتزموا بتحقيق هدف مشترك يتوافق مع أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها وثقافتها التنظيمية، ففريق العمل الناجح يتميز بخصائص أهمها الفهم المشترك والإتفاق المتبادل والإدراك الكامل للمهام الرئيسية للمؤسسة.

حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بالأساسيات النظرية لدور فرق العمل وأداء المؤسسة، وهدفت الدراسة النظرية إلى توضيح أهمية ودور فرق العمل في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال مجموعة من أبعاد ومميزات التي تتوفر في هذه الفرق وسنحاول توضيح ذلك من خلال الفصل القادم في الدراسة الميدانية التي سنحاول إسقاط مفاهيم النظرية عليها.



الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية

تمهيد:

بعد عرض الجانب النظري الخاص بفرق العمل ودورها في تحسين أداء المؤسسة، حيث تعرضنا فيه إلى أساسيات حول فرق العمل ومؤشرات الحاجة إليها، ومن ثم إلى أنواع هذه الفرق وخصائصها والذي يعد الأساس في تحقيق كفاءة وفعالية التي تمكن المؤسسة من تحسين أداءها، والذي تم التطرق فيه إلى مفاهيم حول الأداء، وأهم مؤشرات قياس أداء المؤسسة، وكذا أهم الدراسات السابقة التي لها صلة بالمتغيرين التابع والمستقل، ومن أجل أن لا تبقى دراستنا ها محصورة في الجانب النظري فقط، سنقوم بإسقاط المفاهيم النظرية على الواقع لذا اخترنا إسقاط دراستنا على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية، حيث سنحاول في هذا الفصل توضيح المنهجية التي إعتمدت عليها الدراسة و ذلك من حيث أسلوب الدراسة وطرق جمع البيانات وتحديد مجتمع الدراسة، ومن ثم تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وعرض النتائج ومناقشتها، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

✓ المبحث الأول: الأدوات و الطريقة

✓ المبحث الثاني: النتائج و التوصيات

**المبحث الأول: الأدوات والطريقة**

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى أهم الأدوات و الأساليب المستعملة في معالجة البيانات

**المطلب الأول : طريقة الدراسة****أولاً: منهجية البحث**

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إستخدام المنهج التحليلي في تحليل البيانات والمعلومات المحصل عليهما، حيث نهدف من خلال هذه الدراسة إلى بحث دور فرق العمل في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية وقد طبقت هذه الدراسة على مؤسسة توزيع كهرباء والغاز بغرداية، حيث تم الإعتماد على جملة من الأدوات التي تساعد على جمع البيانات واختبار فرضيات الدراسة للوصول إلى نتائج الدراسة وهذه الأساليب هي الملاحظة و الإستبيان.

**1- أساليب جمع البيانات والمعلومات:** تم الإعتماد على مصادر أولية و أخرى ثانوية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الفصل نذكر منها:

**2- المصادر الأولية لجمع البيانات والمعلومات:** وتم الحصول عليها من خلال تصميم الإستبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ثم تفرغها وتحليلها بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) النسخة رقم (20) وباستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة و الاستعانة ببرنامج (EXCEL) بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

**3- المصادر الثانوية لجمع البيانات والمعلومات:** وتم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث.

**ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة**

يشمل مجتمع الدراسة عينة عشوائية بسيطة من موظفي مؤسسة توزيع كهرباء والغاز مع مجموعة من المشرفين وتم توزيع (60) إستبيان على أفراد مجتمع الدراسة مكونين من فريق وتم إعتماد أسلوب حصر شامل وتم ذلك خلال شهر مارس من سنة 2016، إذ تم استرجاع (55) إستبيان أفصي منها (05) لعدم جدية الإجابة

عليهما، وخلص عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل إلى (50) استبيان أي ما نسبته (83%) من إجمالي عينة الدراسة.

جدول رقم (2-1): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة في عينة موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

| المؤسسة                               | الإستبيانات الموزعة | الإستبيانات المسترجعة | الاستبيانات القابلة للتحليل | نسبة الاستبيانات القابلة للتحليل |
|---------------------------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - غرداية- | 60                  | 55                    | 50                          | 83.32%                           |
| النسبة                                | 100%                | 91.66%                | 83.33%                      | 83.32%                           |

المصدر: من إعداد الطالب.

ثالثا: متغيرات الدراسة

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2) متغيرات الدراسة

| الاسم        | المتغيرات       |
|--------------|-----------------|
| فِرَق العمل  | المتغير المستقل |
| أداء المؤسسة | المتغير التابع  |

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

إعتمدنا من خلال هذا المطلب على عدة أدوات لجمع بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها. وفيما يلي سنستعرض هذه الأدوات.

أولا: أدوات جمع البيانات:

1. **الملاحظات:** من خلال الزيارات الميدانية المستمرة للمؤسسة محل الدراسة، وسماع مسؤوليها بالتنقل بحرية سمحت لنا الفرصة بأخذ ملاحظات مهمة حول طريقة تقديم الخدمات وطرق الاستقبال ومدى اهتمام الإدارة بتصرفات العاملين، كذلك يمكن تسجيل بعض الملاحظات من جانب المعلومات المقدمة حيث لوحظ

أن المعلومات المقدمة من طرفهم محدودة وقليلة، كما واجهنا أثناء طلب الموافقة على إجراء الدراسة الرفض، وذلك بحجة أوامر المديرية العامة.

**2. وثائق الدراسة:** تم الإعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمختلف مصالحها ووثائق تخص الخدمات المقدمة، وبعض معلومات حول طبيعة نشاط والوظائف المؤسسة.

**3. الاستبيان:** تمثل إستمارة الإستبيان الأداة الرئيسية التي تم الإعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات والمعلومات من الواقع، حيث تم إعداد الإستبيان إنطلاقاً من الأسئلة والفرضيات المطروحة وبعض الإستبيانات التي تتمحور حول نفس متغيرات الدراسة، وقد تم تقديم هذا الإستبيان بفقرة تعريفية حثّ فيها الموظفين على التعاون والصدق في الإجابة، لتليها معلومات تعريفية بالحالة الشخصية للمجيب تخص السن والعمر، الشهادة، الأقدمية في الوظيفة، وقد تم تقسيم الإستبيان إلى قسمين:

**القسم الأول:** تضمن معلومات عامة تتعلق بخصائص أفراد عينة الدراسة.

**القسم الثاني:** تضمن 37 سؤال لقياس مدى دور فِرَق العمل في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية، حيث قسمت

فقرات الاستبيان إلى محورين أساسيين هما:

**المحور الأول:** المتعلق بالعمليات بفرق العمل يحتوي على 05 فقرات لإلتزام فِرَق العمل و06 فقرات متعلقة بمشاركة واتصال فريق العمل، 05 فقرات متعلقة بتعاون فريق العمل و 06 فقرات لتسيير فريق العمل، 05 فقرات متعلقة بتلبية إحتياجات العاملين (تدريب والتحفيز فريق العمل)

**المحور الثاني:** المتعلق بأداء المؤسسة ويتضمن 10 فقرات، وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم (2-3) أدناه هذا المقياس المكون من 05 درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الإستبانة .

الجدول رقم (2-3): درجة أهمية بنود الاستمارة

| الأهمية | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الدرجة  | 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على سلم ليكارت.

كما تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي الأهمية وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، وسنوضح ذلك من خلال الجدول رقم: (2-3).

الجدول رقم: (2-4): مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي.

| الأهمية         | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد   | موافق         | موافق بشدة |
|-----------------|----------------|-----------|---------|---------------|------------|
| المتوسط الحسابي | من 01 - 1.79   | من -1.8   | من -2.6 | من 3.4 - 4.19 | من 4.2 - 5 |
| درجة            | منخفضة         | متوسطة    | عالية   |               |            |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على سلم ليكارت.

للتعرف إلى شدة الإجابة أفراد العينة على فقرات الاستبيان تم إحتساب المدى، أي الفرق بين أعلى تقدير

$$1,33 = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3}$$

وأدناه وقسم على ثلاثة كما يلي: وبذلك تعد الإجابة التي تحصل على ( 1,33+1) = 2,33 أو أقل منها منخفضة، أما الإجابة التي تحصل على

درجة تقع بين 2,34 و ( 1,33+2,34) = 3,66 فتعد متوسطة، والإجابة التي تكون أكبر من 3,66 تعد

مرتفعة، وبذلك تكون القيم التالية هي المحددة لنوع الإجابة:

1. 2,33 أو أقل منها إجابة منخفضة.

2. (3,66\_2,34) إجابة متوسطة.

3. أكبر من 3,66 إجابة مرتفعة.

### ثانياً: الأدوات الإحصائية

تم الاعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(Statistical Package for the Social Sciences) ويرمز له اختصاراً بـ SPSS بعدها قمنا بتفريغ

وتحليل الاستبيان واعتمدنا الاختبارات الإحصائية التالية:

1. الإنحراف المعياري: القيمة الأكثر استخداماً من بين مقاييس التشتت الإحصائي لقياس مدى التبعثر

الإحصائي، أي أنه يدل على مدى امتداد مجالات القيم ضمن مجموعة نتائج الاستبيان.

2. إختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان .

3. توزيع الطبيعي باستخدام اختبار **K.S=Test Z =Kolmogorov-Smirno**.

4. معامل ارتباط بيرسون لقياس علاقة بين فرق العمل وأداء المؤسسة.

5. إنحدار الخطي البسيط لقياس أثر بين فرق العمل وأداء المؤسسة.

6. إختبار الفروق اختبار تباين الأحادي One Way Anova لأثر المتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

### المطلب الثالث: صدق و ثبات الاستبانة

لضمان صدق الإستبانة الموجهة للعينة المبحوثة قمنا بعرضها على مجموعة من المحكمين كما قمنا بقياس ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

**01 - تحكيم الاستبيان:** عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (03) أعضاء في الهيئة التدريسية، للأخذ بملاحظاتهم في بناء الإستبيان، والتأكد من صدق وملائمة فقرات الإستبانة لتحقيق الأهداف البحثية المتوخاة من الدراسة، حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الإستبيان في صورته النهائية.

**02- قياس ثبات الاستبانة:** يقصد بثبات الإستبيان أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط ، ويكون ذلك من خلال معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's).

الجدول رقم (2-5) : قياس ثبات الإستبانة

| المحور        | عنوان المحور | عدد الفقرات | معامل الثبات |
|---------------|--------------|-------------|--------------|
| المحور الأول  | فِرَق العمل  | 27          | 0.856        |
| المحور الثاني | أداء المؤسسة | 10          | 0.799        |
| الإستبيان ككل | الثبات الكلي | 37          | 0.895        |

المصدر : إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج SPSS

بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ القسم الأول (عبارات خاصة بفِرَق العمل) كانت (0,856) وهي قيمة عالية أما بالنسبة القسم الثاني (عبارات خاصة بالأداء المؤسسي) فكانت (0.899) و هي قيمة عالية أما قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستبيان فقد بلغت (0.895) نسبة ثبات عالية جدا مما يدل على أن عبارات الإستبيان تتسم بالتناسق الداخلي و بالموثوقية وهذا ما يجعلها صالحة للدراسة والتحليل وإستخلاص النتائج.

03- التوزيع الطبيعي:

قبل إجراء الإختبارات اللازمة نقوم باختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث يتم اختبار الفرضية العدمية التالية " لا تتبع البيانات الإحصائية التوزيع الطبيعي عند درجة ثقة "95 %"، وقاعدة أخذ القرار هي قبول الفرضية إذا كان مستوى الدلالة المحسوب أكبر من 5% باستخدام إختبار **Kolmogorov-Smirno =K.S=Test Z**، وبدون هذا الشرط لا يمكن تطبيق الإختبارات المتعلقة بالدراسة من الناحية العلمية، حيث تبين لنا بعد الحساب أن البيانات الإحصائية تتبع التوزيع الطبيعي عند درجة ثقة 95 %، والجدول رقم (6-2) يوضح ذلك

الجدول رقم (6-2) يوضح التوزيع الطبيعي

| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test |                |         |           |
|------------------------------------|----------------|---------|-----------|
|                                    |                | الاداء  | فرق العمل |
| N                                  |                | 50      | 50        |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup>   | Mean           | 38.7200 | 100.4800  |
|                                    | Std. Deviation | 3.05086 | 5.20690   |
| Most Extreme Differences           | Absolute       | .137    | .073      |
|                                    | Positive       | .137    | .073      |
|                                    | Negative       | -.106-  | -.066-    |
| Kolmogorov-Smirnov Z               |                | .972    | .514      |
| Asymp. Sig. (2-tailed)             |                | .302    | .954      |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

المصدر : إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج SPSS

يتضح لنا من خلال جدول رقم (6-2) أن قيمة (z) أكبر من (0.05) وبذلك فإن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً.



المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

في هذا المبحث سنحاول تحليل ومناقشة نتائج الدراسة بناء على دراسة وإختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: نتائج الدراسة

بعد تطرقنا في المبحث الأول إلى كل من أدوات ومنهجية الدراسة والأساليب الإحصائية التي قمنا بإتباعها لتحليل المعطيات المجمعة سوف نبين من خلال هذا المبحث أهم النتائج التي تحصلنا عليها وذلك بهدف الإجابة على التساؤلات التي طرحناها في بداية دراستنا.

أولاً: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

**1. الجنس:**

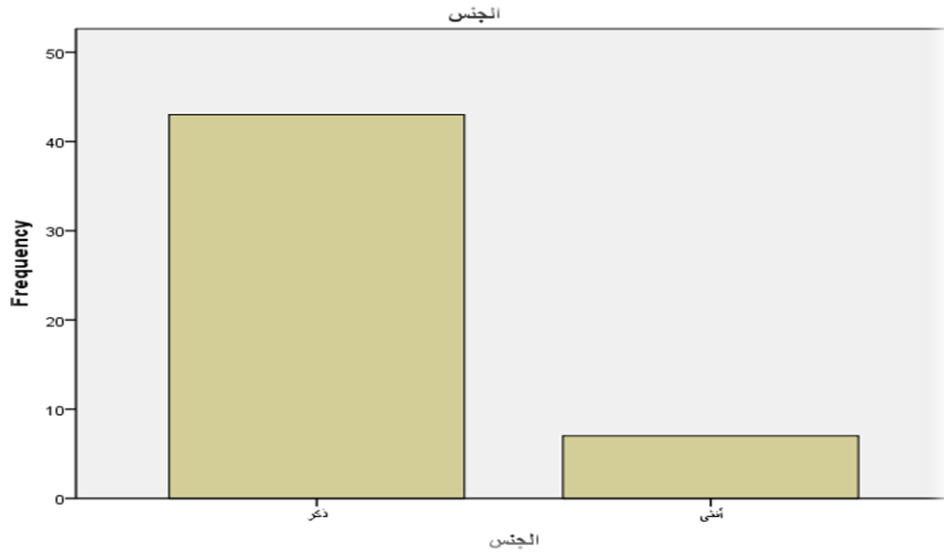
جدول رقم (2-7): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

| النسبة | التكرار | الجنس   |
|--------|---------|---------|
| 86,0%  | 43      | ذكر     |
| 14,0%  | 7       | أنثى    |
| 100,0% | 50      | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالب باعتماد برنامج EXCEL

من خلال الجدول السابق رقم(2-7) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من حيث الجنس هم ذكور، أي يمثلون ما نسبته 86% من أفراد مديرية توزيع الكهرباء والغاز، وفي المقابل بلغت نسبة الإناث 14% من عينة الدراسة وترجع نسبة تفوق نسبة الذكور على إناث إلى طبيعة نشاط المؤسسة الميداني الذي يتطلب نسبة عالية من الذكور والشكل الموالي(2-1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الشكل (1-2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على برنامج Excel

2. الفئة العمرية :

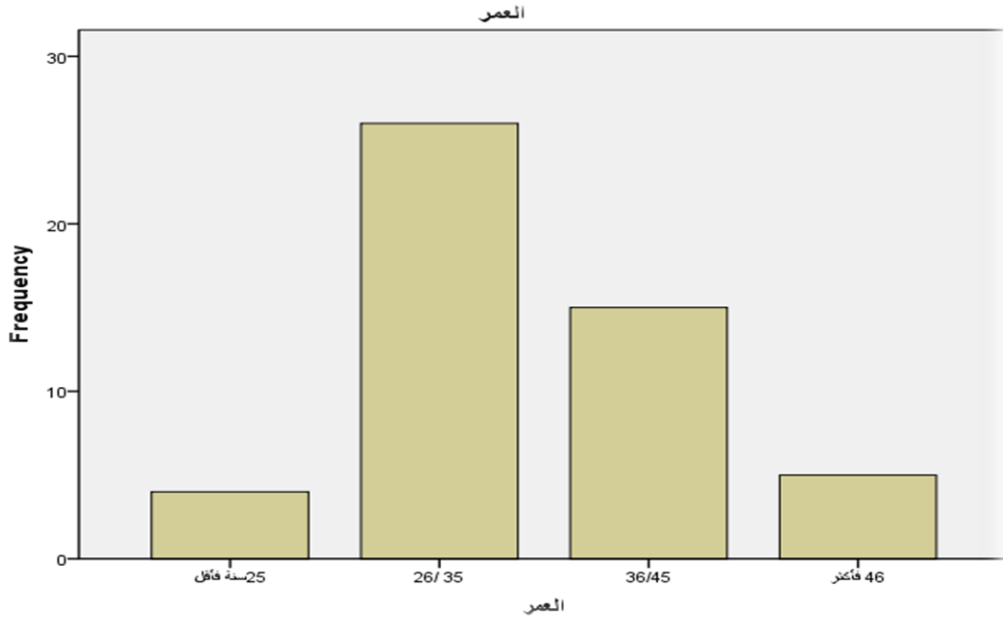
جدول رقم ( 2-7) : توزيع عينة دراسة حسب الفئة العمرية

| النسبة | التكرار | الفئات      |
|--------|---------|-------------|
| 8,0%   | 4       | 25 سنة فأقل |
| 52,0%  | 26      | 26/ 35      |
| 30,0%  | 15      | 36/45       |
| 10,0%  | 5       | 46 فأكثر    |
| 100%   | 50      | المجموع     |

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من حيث السن ينتمون للفئة العمرية (26-35) في مديرية التوزيع الكهرباء والغاز حيث بلغت نسبتهم 52%، وكانت ثاني فئة من حيث النسبة من 36-45 سنة حيث بلغت نسبتها 30% كما نلاحظ إنخفاض وجود أفراد في سن 46 سنة فأكثر و 25 سنة فأقل بنسبة 10% و 8% على التوالي وهذا ما يفسر إتجاه المؤسسة نحو تشغيل الشباب، والشكل الموالي (2-2) يوضح توزيع العينة حسب السن.

الشكل (2-2) يوضح توزيع العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على برنامج Excel

### 3. المؤهل العلمي :

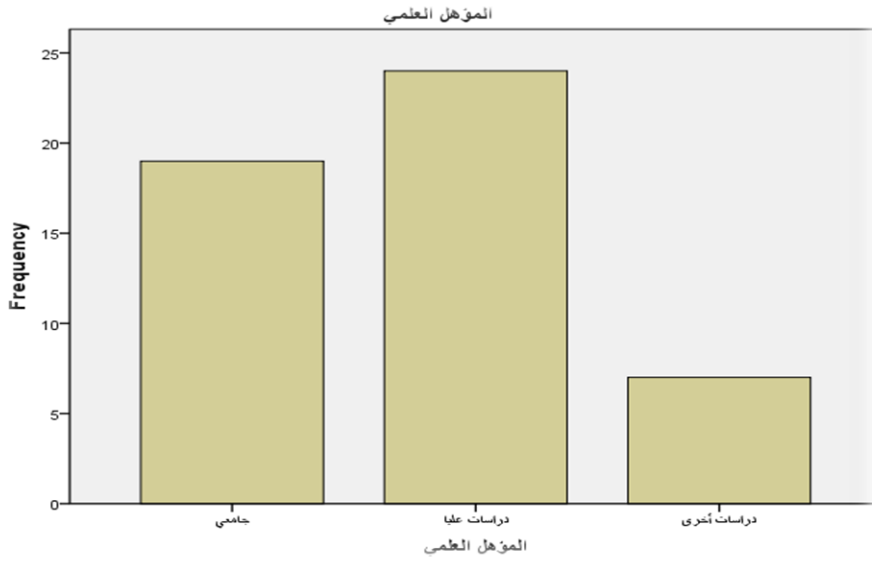
جدول رقم (2-9) : توزيع عينة دراسة حسب المؤهل العلمي

| النسبة | التكرار | الشهادة     |
|--------|---------|-------------|
| 38,0%  | 19      | جامعي       |
| 48,0%  | 24      | دراسات عليا |
| 14,0%  | 7       | دراسات أخرى |
| 100%   | 50      | المجموع     |

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة المتحصلون على شهادة الدراسات العليا بنسبة بلغت 48%، كما بلغت ثاني نسبة 38% لأصحاب مؤهل جامعي، في حين أن أدنى نسبة كانت لأصحاب دراسات أخرى بنسبة 14%، والشكل (2-3) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

الشكل (2-3) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على برنامج Excel

#### 4. المسمى الوظيفي :

جدول رقم (2-10): توزيع عينة دراسة حسب المسمى الوظيفي

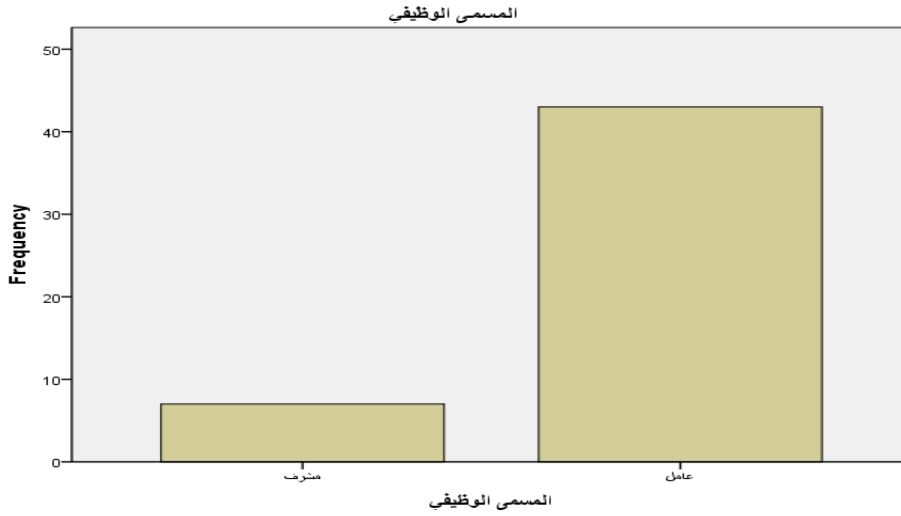
| النسبة | التكرار | المسمى الوظيفي |
|--------|---------|----------------|
| 14,0%  | 7       | مشرف           |
| 86,0%  | 43      | عامل           |
| 100,0% | 50      | المجموع        |

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على برنامج Excel

نلاحظ من الجدول (2-10) أن عينة الدراسة كانت بنسبة للمشرفين 14% أما العمال فكانت نسبة

86%، والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.

الشكل (2-4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على برنامج Excel

5. سنوات الخدمة:

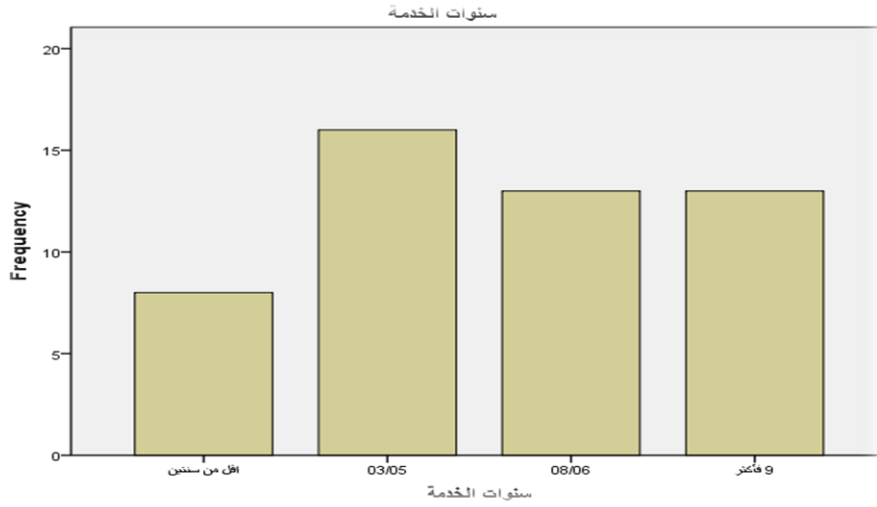
جدول رقم (2-11): توزيع عينة دراسة حسب الأقدمية في الوظيفة

| النسبة | التكرار | الأقدمية في الوظيفة |
|--------|---------|---------------------|
| 16,0   | 8       | أقل من سنتين        |
| 32,0%  | 16      | 03/05               |
| 26,0%  | 13      | 08/06               |
| 26,0%  | 13      | 9 فأكثر             |
| 100%   | 50      | المجموع             |

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على برنامج Excel

نلاحظ من الجدول (2-11) أن أكبر نسبة كانت 32% من فئة (03-05) سنوات خبرة تلتها فئة ما بين 06-9 سنوات و 9 سنوات فأكثر بنسبة 26%، ثم فئة أقل من سنتين بنسبة 16%، بينما نلاحظ أن النسب متساوية تقريبا في مستوى الأقدمية ولذلك فإن مستوى خبرة فرق العمل في المؤسسة المبحوثة عالية والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في الوظيفة.

الشكل (2-5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على برنامج Excel

### المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة

#### 1. تحليل أوساط الحسابية والانحراف المعياري لمحور فرق العمل

سوف يتم تحليل فقرات المحور الأول فرق العمل الذي يتكون من (27) عبارة موزعة على خمس أبعاد إستجاب لها أفراد العينة وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري وفيما يلي تحليل كل بُعد من أبعاد المجال على حدى.

#### ➤ القسم الأول: إلتزام فرق العمل

إلتزام فريق العمل يمثل البُعد الأول ضمن مجال فرق العمل ويتكون هذا البعد من خمس فقرات، وفيما يلي تحليل لهذه الفقرات من خلال المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات كما هو موضح في الجدول (2-12).

جدول رقم (2-12): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لقسم إتزام فرّق العمل

| الدرجة | الرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات   | الرقم |
|--------|--------|-------------------|-----------------|---|-------|
| عالية  | 1      | 0.68482           | 3.9800          | يعمل جميع أعضاء الفريق بحماس من أجل إنجاز رسالة المؤسسة و أهدافها | 01    |
| عالية  | 2      | 0.82906           | 3.9200          | غالبا ما يظهر فريق العمل إتزام بقواعد العمل                       | 02    |
| متوسطة | 5      | 0.87505           | 3.6400          | يشعر فريق برضا عن أدائه   | 03    |
| عالية  | 3      | 0.75160           | 3.9200          | رغبة الجادة لفريق عمل في تطوير والتغيير نحو الأفضل                | 04    |
| عالية  | 4      | 0.72393           | 3.9200          | إتزام فريق العمل بالمهام مطلوب إنجازها بدقة                       | 05    |
| عالية  |        | 0.768             | 3.8760          | حول إتزام فرّق العمل  |       |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الـSPSS

من خلال الجدول رقم (2-12) يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية لجميع فقرات البُعد ككل كلها تزيد عن المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة (3).

في المرتبة الأولى جاءت الفقرة الأولى "يعمل جميع أعضاء الفريق بحماس من أجل إنجاز رسالة المؤسسة وأهدافها" التي بلغ متوسطها الحسابي (3.98) و إنحراف معياري (0.68) بدرجة عالية وبعدها مباشرة جاءت كل من الفقرات "غالبا ما يظهر فريق العمل إتزام بقواعد العمل" و "رغبة الجادة لفريق عمل في تطوير والتغيير نحو الأفضل" في الترتيب الثاني والثالث بمتوسط حسابي بلغ (3.92) لكلا العبارتين وبدرجة عالية و بإنحراف معياري قدره (0.82) و (0.75) على التوالي، وهذا ما أكدته فقرة الخامسة "إتزام فريق العمل بالمهام مطلوب إنجازها بدقة" حيث كان لها نفس متوسط الحسابي للفقرتين سابقتين بلغ (3.92) بإنحراف معياري قدره (0.72) و بدرجة عالية، ثم تليها في مرتبة الخامسة فقرة "يشعر فريق برضا عن أدائه" التي بلغ متوسطها الحسابي (3.87) و إنحراف معياري (0.87) بدرجة عالية.

وبشكل عام فإنه يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البُعد الأول بلغ (3.64) و إنحراف معياري (0.768) بدرجة متوسطة وهذا ما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على محور إتزام فريق العمل، وهذا ما يعني أن المؤسسة تهتم بإتزام فرّق العمل وتنفذ مهام موكلة لها بدقة و تقدير الموظف للعمل ضمن فريق، وإيمانه

بجودة العمل مع الجماعة، مما يؤدي إلى التزامه بالمهام الموكلة إليه وأدائها بشكل جيد كما تسعى الفرق عمل لديها إلى عمل بحماس وجهد أكبر من أجل إنجاز رسالة المؤسسة وأهدافها وفي عموم فرق العمل لديها رضا عن أدائها وتسعى للتطوير.

### ➤ القسم الثاني: مشاركة واتصال فرق العمل

مشاركة واتصال فريق العمل يمثل البُعد الثاني ضمن مجال فرق العمل ويتكون هذا البُعد من ستة فقرات، وفيما يلي تحليل لهذه الفقرات من خلال المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات كما هو موضح في الجدول (2-13).

جدول رقم (2-13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقسم مشاركة واتصال فرق العمل

| الرقم | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الأهمية |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|---------|
| 01    | يعتمد فريق العمل على بعضهم البعض في حل المشكلات                                    | 3.9400          | 0.73983           | 02     | عالية   |
| 02    | يقوم أعضاء الفريق بمساندة بعضهم البعض في إنجاز المهام و الأعمال                    | 3.9600          | 0.85619           | 01     | عالية   |
| 03    | يتمتع كل أعضاء فريق بحرية كاملة في تعبير عن آرائهم واقتراحاتهم                     | 3.6200          | 0.92339           | 05     | متوسطة  |
| 04    | تشجيع أعضاء الفريق لمشاركة بعضهم البعض المعلومات والأخبار دوما                     | 3.9200          | 0.75160           | 03     | عالية   |
| 05    | إبعاد الأشخاص الذين لا يساعدون الفريق في أداء الأعمال                              | 3.9200          | 0.72393           | 04     | عالية   |
| 06    | يتوفر الوقت الكافي للجميع للسعي وراء تقديم أفكار إبداعية ومشاركتها مع أعضاء الفريق | 3.5400          | 1.09190           | 06     | متوسطة  |
|       | حول مشاركة فرق العمل   | 3.8167          | 0.847             |        | عالية   |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الـSPSS



من خلال الجدول رقم (2-13) يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية لجميع فقرات البُعد ككل كلها تزيد عن المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة (3).

في المرتبة الأولى جاءت الفقرة الثانية "يقوم أعضاء الفريق بمساندة بعضهم البعض في إنجاز المهام والأعمال" التي بلغ متوسطها الحسابي (3.96) و إنحراف معياري (0.85) بدرجة عالية وبعدها مباشرة جاءت الفقرة الأولى "يعتمد فريق العمل على بعضهم البعض في حل المشكلات" في مرتبة الثانية حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.94) و إنحراف معياري (0.73) بدرجة عالية تليها الفقرة الرابعة والخامسة "تشجيع أعضاء الفريق لمشاركة بعضهم البعض المعلومات والإخبار دوماً" و "إبعاد الأشخاص الذين لا يساعدون الفريق في أداء الأعمال" في مرتبة الثالثة والرابعة حيث بلغ متوسطهما الحسابي (3.92) و إنحراف معياري على التوالي (0.75) و (0.72) بدرجة عالية وهذا ما أكدته الفقرة الثالثة التي جاءت في مرتبة الخامسة "يتمتع كل أعضاء فريق بحرية كاملة في تعبير عن آرائهم واقتراحاتهم" التي بلغ متوسطها الحسابي (3.62) و إنحراف معياري (0.92) بدرجة متوسطة، ثم تليها في مرتبة السادسة فقرة السادسة "يتوفر الوقت الكافي للجميع للسعي وراء تقديم أفكار إبداعية ومشاركتها مع أعضاء الفريق" التي بلغ متوسطها الحسابي (3.54) و إنحراف معياري (1.90) بدرجة متوسطة ويرجع ذلك إلى عدم توفر وقت لفريق العمل من أجل تقديم أفكار إبداعية ويرجع ذلك لطبيعة نشاط وضغوط العمل.

وبشكل عام فإنه يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثاني بلغ (3.81) و إنحراف معياري (0.847) بدرجة عالية وهذا ما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على البُعد مشاركة واتصال فريق العمل في تحسين الأداء، وهذا يعني أن المؤسسة تهتم بمشاركة فريق العمل بعضهم البعض المعلومات والأخبار وذلك من أجل زيادة إتساق وإنسجام وفعالية إتصال فريق في بينها مما يساعد على إنجاز مهام بدقة وكفاءة تتيح للموظف فرصاً ومساحات كافية لأداء أعماله بالشكل الذي يراه مناسباً له ولطبيعة المهمة المسندة، بالإضافة إلى تشجيع المؤسسة الموظفين للمشاركة في إتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم، وذلك مع الحرص على عدم تجاوز القواعد والقوانين المعمول بها، مما يؤدي إلى إحساس الموظف بالانتماء للمؤسسة والتأثير بها، وهو ما يدفعه إلى مشاركة الآخرين لأعمالهم.

### ➤ القسم الثالث: تعاون فريق العمل

تعاون فريق العمل يمثل البُعد الثالث ضمن مجال فريق العمل ويتكون هذا البُعد من خمس فقرات، وفيما يلي تحليل لهذه الفقرات من خلال المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لكل فقرة من فقرات كما هو موضح في الجدول (2-14).

جدول رقم (2-14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقسم تعاون فرق العمل

| الرقم | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الأهمية |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|---------|
| 01    | تشجيع أعضاء الفريق للتعلم من بعضهم البعض                       | 3.9600          | 0.75485           | 01     | عالية   |
| 02    | مساعدة أعضاء الفريق في تركيز على العمل و الأداء                | 3.9200          | 0.82906           | 02     | عالية   |
| 03    | إنصات الفريق لبعضهم البعض عند مناقشة المهام و الأعمال          | 3.7000          | 0.86307           | 05     | متوسطة  |
| 04    | يقدم أعضاء الفريق اقتراحات تساهم في تحسين مستوى الإنتاجية      | 3.8600          | 0.78272           | 04     | عالية   |
| 05    | تعاون أعضاء الفريق في بدل أداء عالي يرفع من الفعالية الإنتاجية | 3.9200          | 0.72393           | 03     | عالية   |
|       | حول تعاون فرق العمل  | 3.8720          | 0.790             |        | عالية   |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الـSPSS

من خلال الجدول رقم (2-14) يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية لجميع فقرات البعد ككل كلها تزيد عن المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة (3).

في المرتبة الأولى جاءت الفقرة الأولى "تشجيع أعضاء الفريق للتعلم من بعضهم البعض" التي بلغ متوسطها الحسابي (3.96) وانحراف معياري (0.75) بدرجة عالية وبعدها مباشرة جاءت على توالي الفقرة الثانية "مساعدة أعضاء الفريق في تركيز على العمل والأداء" و الفقرة الخامسة "تعاون أعضاء الفريق في بدل أداء عالي يرفع من الفعالية الإنتاجية" في مرتبة الثانية والثالثة بدرجة عالية حيث بلغ متوسطهما الحسابي (3.92) و انحراف معياري على توالي (0.82) و(0.72) وهذا ما أكدته الفقرة الرابعة "يقدم أعضاء الفريق اقتراحات تساهم في تحسين مستوى الإنتاجية" التي جاءت في مرتبة الرابعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.86) وانحراف معياري (0.78) بدرجة عالية تليها في مرتبة الخامسة الفقرة الثالثة "إنصات الفريق

لبعضهم البعض عند مناقشة المهام والأعمال" حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.70) وانحراف معياري (0.86) بدرجة متوسطة.

وبشكل عام فإنه يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البُعد الثالث بلغ (3.87) وانحراف معياري (0.790) بدرجة عالية وهذا ما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على محور تعاون فريق العمل في تحسين الأداء، وذلك يبين مقدار الحرص والدافعية لدى العاملين للعمل بروح الفريق، وهو ما يساعد المؤسسة على تطبيق مبدأ التعاون لموظفيها، بالإضافة إلى ثقافة العمل لدى المؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بغرداية التي تتبنى مبدأ العمل الجماعي وتنظمه بطريقة تساعد العاملين على أداء مهامهم والإلتزام بها.

### ➤ القسم الرابع: تسيير فرق العمل

تسيير فريق العمل يمثل البُعد الرابع ضمن مجال فرق العمل ويتكون هذا البُعد من ستة فقرات، وفيما يلي تحليل لهذه الفقرات من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات كما هو موضح في الجدول (2-15).

جدول رقم (2-15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقسم تسيير فرق العمل

| الرقم | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الأهمية |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|---------|
| 01    | مساعدة فريق العمل على حسن تسيير و قتهم وجهدهم                 | 3.9400          | 0.73983           | 02     | عالية   |
| 02    | حماية الفريق من نزاعات الخارجية                               | 3.8800          | 0.87225           | 04     | عالية   |
| 03    | تأكد من وجود عدد كافي من أعضاء الفريق لأداء الأعمال المكلفة   | 3.6600          | 0.89466           | 05     | متوسطة  |
| 04    | بناء و توفير دعم الكامل للفريق معنوي و المادي                 | 3.9600          | 0.69869           | 01     | عالية   |
| 05    | تقديم أعمال تتناسب مع قدرات الفريق ومهاراتهم لتقديم أداء فعال | 3.9200          | 0.72393           | 03     | عالية   |
| 06    | تغاضي عن المشكلات الشخصية مهما تداخلت مع العمل                | 3.5000          | 1.11117           | 06     | متوسطة  |
|       | حول تسيير فرق العمل   | 3.8100          | 0.839             |        | عالية   |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الـSPSS

من خلال الجدول رقم (2-15) يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية لجميع فقرات البُعد ككل كلها تزيد عن المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة (3).

في المرتبة الأولى جاءت الفقرة الرابعة "بناء وتوفير دعم الكامل للفريق معنوي والمادي" التي بلغ متوسطها الحسابي (3.96) وإنحراف معياري (0.69) بدرجة عالية وبعدها مباشرة جاءت الفقرة الأولى "مساعدة فريق العمل علي حسن تسيير وقتهم وجهدهم" في مرتبة الثانية بدرجة عالية حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.94) و إنحراف معياري (0.73) تليها الفقرة الخامسة "تقديم أعمال تتناسب مع قدرات الفريق ومهاراتهم لتقديم أداء فعال" حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.92) و إنحراف معياري (0.72) في مرتبة الثالثة بدرجة عالية تليها الفقرة الثانية التي جاءت في مرتبة الرابعة "حماية الفريق من نزاعات الخارجية" التي بلغ متوسطها الحسابي (3.88) و إنحراف معياري (0.87) بدرجة عالية، ثم تليها في مرتبة الخامسة فقرة الثالثة "تأكد من وجود عدد كافي من أعضاء الفريق لأداء الأعمال المكلفة" التي بلغ متوسطها الحسابي (3.66) و إنحراف معياري (0.89) بدرجة متوسطة وبعدها مباشرة في الفقرة السادسة "تغاضي عن المشكلات الشخصية مهما تداخلت مع العمل" في المرتبة السادسة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.50) و إنحراف معياري (1.11) بدرجة متوسطة.

وبشكل عام فإنه يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البُعد الرابع بلغ (3.81) و إنحراف معياري (0.839) بدرجة عالية وهذا ما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على محور تسيير فريق العمل في تحسين الأداء، كما تهتم المؤسسة بتسيير فرق العمل وأن مستوى كفاءتها يتمثل في إستخدامها الأمثل للموارد المالية والبشرية للوصول إلى الأهداف وأن مخرجات أنشطتها تتلاءم مع تكاليفها وحجم الموظفين ويدل ذلك على أن الموظفين يشعرون بأهمية فرق العمل في المؤسسة ويعملون ضمن قواعد هذه الفرق، إضافة إلى إحترام وتقدير المؤسسة لإنجازات فرق العمل والتزامها تجاه ما يتم التوافق عليه، ويرجع سبب ذلك هو تركيز هذه المؤسسات على دعم وجود فرق العمل لإيمانها بأنها من أفضل الطرق للوصول إلى أنسب النتائج للأعمال والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، بالإضافة إلى أن طبيعة العمل في المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية تغلب العمل الجماعي على العمل الفردي.

#### ◀ القسم الخامس: إحتياجات (التدريب، التحفيز) فرق العمل

إحتياجات فريق العمل يمثل البُعد الخامس ضمن مجال فرق العمل ويتكون هذا البُعد من خمس فقرات، وفيما يلي تحليل لهذه الفقرات من خلال المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات كما هو موضح في الجدول (2-16).

جدول رقم (2-16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقسم الإحتياجات (التدريب، التحفيز) فرق العمل

| الرقم | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الأهمية |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|---------|
| 01    | التدريب يكسب الفريق مهارات تمكنهم من المساهمة في رفع أداء الخدمة ويقلل من الأخطاء       | 4.3600          | 0.48487           | 01     | عالية   |
| 02    | يهدف التدريب إلى تغيير سلوك الفرد و الجماعة نحو الأفضل                                  | 4.2400          | 0.43142           | 02     | عالية   |
| 03    | مكافئة الفريق وأعضائه نتيجة أداء الفعال و المتميز                                       | 4.1200          | 0.77301           | 04     | عالية   |
| 04    | تعمل المؤسسة على تأهيل تم تدريب وتحفيز العاملين في الفريق                               | 4.0400          | 0.63760           | 05     | عالية   |
| 05    | يؤدي تشجيع المنافسة الإيجابية بين فرق العمل إلى تحفيزهم بما يخدم المصلحة العامة للمؤسسة | 4.1400          | 0.60643           | 03     | عالية   |
|       | حول إحتياجات فرق العمل  | 4.1800          | 0.586             |        | عالية   |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الـSPSS

من خلال الجدول رقم (2-16) يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية لجميع فقرات البُعد ككل كلها تزيد عن المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة (3).

في المرتبة الأولى جاءت الفقرة الأولى "التدريب يكسب الفريق مهارات تمكنهم من المساهمة في رفع أداء الخدمة ويقلل من الأخطاء" التي بلغ متوسطها الحسابي (4.36) و إنحراف معياري (0.48) بدرجة عالية وهذا ما أكدته الفقرة الثانية "يهدف التدريب إلى تغيير سلوك الفرد و الجماعة نحو الأفضل" في مرتبة الثانية بدرجة عالية حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.24) و إنحراف معياري (0.43) تليها الفقرة الخامسة "يؤدي تشجيع المنافسة الإيجابية بين فرق العمل إلي تحفيزهم بما يخدم المصلحة العامة للمؤسسة" حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.14) و إنحراف معياري (0.60) في مرتبة الثالثة بدرجة عالية تليها الفقرة الثالثة التي جاءت في مرتبة الرابعة "مكافئة الفريق وأعضائه نتيجة أداء الفعال و المتميز" التي بلغ متوسطها الحسابي (4.12) و إنحراف معياري (0.77) بدرجة عالية، ثم تليها في مرتبة الخامسة فقرة الرابعة "تعمل المؤسسة على تأهيل تم تدريب وتحفيز العاملين في الفريق" التي بلغ متوسطها الحسابي (4.04) و إنحراف معياري (0.63) بدرجة عالية.

وبشكل عام فإنه يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البُعد الخامس بلغ (4.18) و إنحراف معياري (0.586) بدرجة عالية وهذا ما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على محور مستوى إحتياجات (التدريب، التحفيز) فريق العمل في تحسين الأداء، مما يرجع ذلك إلى عمل المؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بغرداية المستمر لبناء قدرات موظفيهم وتدريبهم بما يتناسب مع مجالات عملهم، بالإضافة إلى توزيع المهام بالشكل

الأنسب لقدرات وخبرات موظفيهم، وتشجيع المنافسة الايجابية بين فرق العمل إلى تحفيزهم بما يخدم المصلحة العامة للمؤسسة .

➤ المحور الثاني: أداء المؤسسة

أداء المؤسسة المحور الثاني ضمن مجال أداء المؤسسة ويتكون هذا البُعد من عشرة فقرات، وفيما يلي تحليل لهذه الفقرات من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات كما هو موضح في الجدول (17-2).

جدول رقم (17-2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الأداء المؤسسة

| الرقم | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الأهمية |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|---------|
| 01    | المؤسسة لديها رضا عن أدائها وتسعى للتطوير                              | 3.9800          | 0.68482           | 02     | عالية   |
| 02    | تقوم المؤسسة بأداء الأعمال بكفاءة و فعالية المطلوبة                    | 3.9200          | 0.82906           | 05     | عالية   |
| 03    | تتقيد المؤسسة بقواعد وإجراءات العمل                                    | 3.6400          | 0.87505           | 10     | متوسطة  |
| 04    | يوجد لدى المؤسسة نظام فعال لتقييم أدائها                               | 3.9200          | 0.75160           | 06     | عالية   |
| 05    | يتم تقييم أداء بشكل دوري ومنتظم  | 3.9200          | 0.72393           | 08     | عالية   |
| 06    | تتم المؤسسة بجودة منتجاتها لتحقيق زيادة في مبيعاتها                    | 3.9800          | 0.68482           | 03     | عالية   |
| 07    | يشعر الزبائن بالرضا لحصولهم على منتجات ذات نوعية وسعر ملائم            | 3.9200          | 0.82906           | 04     | عالية   |
| 08    | تميز المؤسسة بامتلاكها عاملين ذوي مهارات تساعد في تحقيق أداء بشكل مميز | 3.9200          | 0.75160           | 07     | عالية   |
| 09    | تتكيف المؤسسة مع متغيرات البيئية وظروف المحيطة بأساليب فعالة           | 3.9200          | 0.72393           | 09     | عالية   |
| 10    | حسن استثمار الموارد البشرية متاحة واستقرار وولاء في قوى العاملة لديها  | 3.9800          | 0.68482           | 01     | عالية   |
|       | حول أداء المؤسسة   | 3.9100          | 0.753             |        | عالية   |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الـSPSS

من خلال الجدول رقم (17-2) يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية لجميع فقرات البُعد ككل كلها تزيد عن المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة (3).

في المرتبة الأولى جاءت الفقرة العاشرة "حسن استثمار الموارد البشرية متاحة وإستقرار وولاء في قوى العاملة لديها" التي بلغ متوسطها الحسابي (4.98) و إنحراف معياري (0.68) بدرجة عالية وهذا ما أكدته الفقرة الأولى والسادسة "المؤسسة لديها رضا عن أدائها وتسعى للتطوير" "تتم المؤسسة بجودة منتجاتها لتحقيق زيادة في مبيعاتها" في مرتبة الثانية والثالثة بدرجة عالية حيث بلغ متوسطهما الحسابي على التوالي (4.98) و إنحراف معياري (0.68) تليها الفقرة الثانية "تقوم المؤسسة بأداء الأعمال بكفاءة وفعالية المطلوبة" حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.92) و إنحراف معياري (0.82) في مرتبة الرابعة بدرجة عالية وهذا ما أكدته الفقرتين الثالثة والثامنة

" يوجد لدى المؤسسة نظام فعال لتقييم أدائها" و "تتميز المؤسسة بامتلاكها عاملين ذوي مهارات تساعد في تحقيق أداء بشكل مميز" التي جاءت في مرتبة الخامسة والسادسة على التوالي حيث بلغ متوسطهما الحسابي (3.92) و إنحراف معياري (0.75) ثم تليها الفقرتين الخامسة والتاسعة "يتم تقييم أداء بشكل دوري ومنتظم" و "تتكيف المؤسسة مع متغيرات البيئية وظروف المحيطة بأساليب فعالة" التي بلغ متوسطهما الحسابي (3.92) و إنحراف معياري (0.72) بدرجة عالية، ثم تليها في مرتبة الأخيرة فقرة الثالثة "تتقيد المؤسسة بقواعد وإجراءات العمل" التي بلغ متوسطها الحسابي (3.64) و إنحراف معياري (0.87) بدرجة متوسطة.

وبشكل عام فإنه يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني بلغ (3.91) و إنحراف معياري (0.753) بدرجة عالية وهذا ما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على محور الأداء المؤسسة، مما يرجع ذلك إلى أن فاعلية الأداء هي مدى نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها وهذا يدل على أن المؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بغرداية تحرص من خلال تقديم خدماتها وبرامجها على كسب رضا مستفيديها من خلال التعرف على إحتياجاتهم لتلبيتها وهذا يساعدها على الإستمرار، كما أن مستوى كفاءة المؤسسة يتمثل في إستخدامها الأمثل للموارد المالية والبشرية للوصول إلى الأهداف بما يشمل مخرجات أنشطتها و تلائمها مع تكاليفها وحجم العاملين وهو ما خلصت إليه نتائج هذا البُعد.

### المطلب الثالث: إختبار الفرضيات

سنحاول في هذا المطلب إختبار فرضيات دراسة حيث سندرس العلاقة الإرتباط والأثر لفرق العمل ودورها في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة.

✓ إختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

" توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين فِرَق العمل وتحسين أداء المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية".

ويتفرع من هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية، وللتحقق من صحة هذه الفرضيات تم حساب معامل إرتباط بيرسون لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة، واختبار الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التي تفترض إحصائياً عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية مقابل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تفترض إحصائياً وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية، ويتم الحكم على نتيجة الاختبار بناء على قيمة مستوى الدلالة المحسوبة للاختبار (Sig) حيث يتم رفض الفرضية العدمية والتوصل لصحة الفرضية البديلة إذا ما كانت قيمة (Sig) أقل من مستوى (0.05) ويقال عندها أن الإختبار معنوي ويعني ذلك وجود علاقة حقيقية وذات دلالة إحصائية، ويتم قبول الفرضية العدمية

في حال كانت قيمة (Sig) أعلى من 0.05 وهنا نستنتج عدم وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية، وفيما يلي نتائج اختبار الفرضيات الفرعية :

✓ الفرضية الفرعية الأولى:

" توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إلتزام فِرَق العمل وتحسين أداء المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية".

جدول رقم (2-18): نتائج إختبار علاقة الإرتباط بُعد إلتزام في تحسين أداء المؤسسة

| المتغير المستقل: فِرَق العمل |            | المتغير التابع:<br>أداء المؤسسة<br>معامل الارتباط بيرسون |
|------------------------------|------------|--|
| إلتزام فِرَق العمل           | بُعد الأول |  |
| 0.974**                      |            |  |
| 0.000                        |            | مستوى الدلالة  |

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الـSPSS

يتضح من خلال جدول رقم (2-18) أن قيمة معامل بيرسون كانت موجبة وقوية، حيث بلغت قيمتها ( $r=0.974$ ) في حين أن الدلالة المحسوبة بلغت ( $0.000=sig$ ) وهي أقل من مستوى دلالة (0.05)



وبالتالي نستنتج رفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى إلتزام فريق العمل وتحسين أداء المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببغدادية، بمعنى أنه كلما أرتفع مستوى الإلتزام فريق العمل في هذه المؤسسة سيؤدي ذلك إلى تحسين أداء المؤسسة. وبناء على هذه النتيجة فإننا نقبل صحة الفرضية الأولى ( $H_1$ ) التابعة لفرضية الدراسة الأولى والتي تنص على "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إلتزام فريق العمل وتحسين أداء المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببغدادية".

ويرجع ذلك إلى أن الإدارة العليا في المؤسسة تحرص على إلتزام الموظفين لديها مما يساعدها في تطبيق الجيد لاستراتيجياتها وذلك يوضح العلاقة ما بين إعطاء المؤسسة لموظفيها مساحة جيدة للإلتزام وللتأثير على أعمالهم التي يقومون بها، وبين قدرة هؤلاء الموظفين على زيادة فاعلية فرق العمل التي تحتويهم، وذلك كنتيجة لما يشعرون به من دور مهم في مجال العمل الموكل إليهم.

#### ✓ الفرضية الفرعية الثانية:

"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مشاركة واتصال فرق العمل في تحسين أداء المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببغدادية".

جدول رقم (2-19): نتائج اختبار علاقة الارتباط بعد مشاركة والاتصال في تحسين أداء المؤسسة

| المتغير المستقل: فرق العمل |              | المتغير التابع:<br>أداء المؤسسة<br>معامل الارتباط بيرسون |
|----------------------------|--------------|--|
| مشاركة و اتصال فرق العمل   | البعد الثاني |  |
| 0.816**                    |              |  |
| 0.000                      |              | مستوى الدلالة  |

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الـSPSS

يتضح من خلال جدول رقم (2-19) أن قيمة معامل بيرسون كانت موجبة وقوية، حيث بلغت قيمتها ( $r=0.816$ ) في حين أن الدلالة المحسوبة بلغت ( $0.000=sig$ ) وهي أقل من مستوى دلالة ( $0.05$ ) وبالتالي نستنتج رفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى مشاركة واتصال فريق العمل وتحسين أداء المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببغدادية،

بمعنى أنه كلما أرتفع مستوى المشاركة والإتصال فريق العمل في هذه المؤسسة سيؤدي ذلك إلى تحسين أداء المؤسسة.

وبناء على هذه النتيجة فإننا نقبل صحة الفرضية الثانية (H1) التابعة لفرضية الدراسة الأولى والتي تنص على " وجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين مشاركة واتصال فرق العمل في تحسين أداء المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية ".

ويرجع ذلك إلى أن هناك علاقة بين حرص المؤسسة على توفير سبل الإتصال ومشاركة المعلومات بكفاءة عالية، والتي بدورها تدعم وتساعد الموظفين من خلال توفير المعرفة الكافية لهم لأداء عملهم، وبين زيادة نجاعة وفاعلية فرق العمل، حيث أن زيادة أداء المؤسسة يمكن أن تعتبر نتيجة مباشرة للإتصال ومشاركة المعلومات التي توفرها المؤسسة لموظفيها على مختلف المستويات الإدارية.

#### ✓ الفرضية الفرعية الثالثة:

" توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تعاون فرق العمل وتحسين أداء المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية ".

جدول رقم (2-20): نتائج إختبار علاقة الإرتباط بعد تعاون في تحسين أداء المؤسسة

| المتغير المستقل: فرق العمل |              | المتغير التابع:<br>أداء المؤسسة<br>معامل الارتباط بيرسون |
|----------------------------|--------------|--|
| تعاون فرق العمل            | البعد الثالث |  |
| 0.835**                    |              |  |
| 0.000                      |              | مستوى الدلالة  |

\*\*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الـSPSS

يتضح من خلال جدول رقم (2-20) أن قيمة معامل بيرسون كانت موجبة وقوية، حيث بلغت قيمتها ( $r=0.835$ ) في حين أن الدلالة المحسوبة بلغت ( $0.000=sig$ ) وهي أقل من مستوى دلالة ( $0.05$ ) وبالتالي نستنتج رفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) مما يعني وجود علاقة إرتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تعاون فريق العمل وتحسين أداء المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية، بمعنى

أنه كلما ارتفع مستوى تعاون فريق العمل في هذه المؤسسة سيؤدي ذلك إلى تحسين أداء المؤسسة. وبناء على هذه النتيجة فإننا نقبل صحة الفرضية الثالثة (H1) التابعة لفرضية الدراسة الأولى والتي تنص على "وجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تعاون فريق العمل وتحسين أداء المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية".

و يرجع ذلك إلى مبدأ عمل جماعي للفريق وتشجيع أعضاء الفريق للتعلم من بعضهم البعض مع مساعدة أعضاء الفريق في تركيز على عمل والأداء كما أن إنصات وتعاون الفريق عند مناقشة مهام والأعمال يساهم في بدل أداء عالي يرفع من فعالية إنتاجية.

#### ✓ الفرضية الفرعية الرابعة:

" توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تسيير فرق العمل وتحسين أداء المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية".

جدول رقم (2-21): نتائج اختبار علاقة الارتباط بعد تسيير فرق العمل في تحسين أداء المؤسسة

| المتغير المستقل: فرق العمل |              | المتغير التابع:<br>أداء المؤسسة<br>معامل الارتباط بيرسون |
|----------------------------|--------------|--|
| تسيير فرق العمل            | البعد الرابع |  |
|                            |              | 0.739**  |
|                            |              | 0.000  |

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الـSPSS

يتضح من خلال جدول رقم (2-21) أن قيمة معامل بيرسون كانت موجبة وقوية، حيث بلغت قيمتها ( $r=0.739$ ) في حين أن الدلالة المحسوبة بلغت ( $0.000=sig$ ) وهي أقل من مستوى دلالة ( $0.05$ ) وبالتالي نستنتج رفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تسيير فريق العمل وتحسين أداء المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية، بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى تسيير فريق العمل في هذه المؤسسة سيؤدي ذلك إلى تحسين أداء المؤسسة. وبناء على هذه النتيجة فإننا نقبل صحة الفرضية الرابعة (H1) التابعة لفرضية الدراسة الأولى والتي تنص

على " توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين تسيير فِرَق العمل وتحسين أداء المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية " .

ويرجع ذلك إلى مساعدة ومساندة الرؤساء فريق العمل على حسن تسيير وقتهم وجهدهم و تأكد من بناء وتوفير دعم الكامل للفريق معنوي والمادي و وجود عدد كافي من أعضاء الفريق لأداء الأعمال المكلفة من حيث تقديم أعمال تتناسب مع قدرات الفريق ومهاراتهم لتقديم أداء فعال، إن الأسلوب الأنسب للتسيير هو أسلوب التشاور والتعاون سواء في أداء المهام أو في اتخاذ القرارات مع بعض الصرامة في تطبيق القوانين، وصراعات العمل الجماعي والإهتمام بالعمل والأفراد على حد سواء لتجنب الفوضى وعدم السيطرة على زمام الأمور .

#### ✓ الفرضية الفرعية الخامسة:

" توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إحتياجات

(التدريب،التحفيز) فِرَق العمل وتحسين أداء المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية " .

جدول رقم (2-22): نتائج إختبار علاقة الإرتباط بُعد إحتياجات (التدريب،التحفيز) في تحسين أداء المؤسسة

| المتغير المستقل: فِرَق العمل           |               | المتغير التابع:<br>أداء المؤسسة<br>معامل الارتباط بيرسون |
|--|---------------|--|
| إحتياجات فِرَق العمل (التدريب،التحفيز) | البُعد الخامس |  |
| 0.016                                  |               |  |
| 0.914                                  |               | مستوى الدلالة  |

\*\*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الـSPSS

يتضح من خلال جدول رقم (2-22) أن قيمة معامل بيرسون كانت موجبة وضعيفة أي هناك علاقة إرتباط طردية موجبة وضعيفة ، حيث بلغت قيمتها ( $r=0.016$ ) في حين أن الدلالة المحسوبة بلغت ( $0.914=sig$ ) وهي أكبر من مستوى دلالة ( $0.05$ ) وبالتالي نستنتج قبول الفرضية العدمية ( $H_0$ ) ورفض الفرضية البديلة مما يعني وجود أنه لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى إحتياجات (التدريب،التحفيز) فريق العمل و تحسين أداء المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية.

وبناء على هذه النتيجة فإننا نقبل صحة الفرضية العدمية (Ho) والتي تنص على أنه " لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين إحتياجات (التدريب، التحفيز) فِرَق العمل وتحسين أداء المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببغدادية ". ويرجع ذلك إلى ضعف نظام الحوافز في المؤسسة وعدم استخدام برامج تدريبية ملائمة كما أن قدرة نظام الحوافز الجيد في المؤسسات على زيادة دافعية الموظفين وإخراج قدراتهم بدافع التميز والحصول على تلك الحوافز، وهذا بدوره يترك أثراً إيجابياً على فِرَق العمل التي تحتوي هؤلاء الأشخاص الساعين لتحقيق أفضل النتائج والمخرجات في عملهم ضعف نظام الحوافز كما لوحظ إلى أن المديرين يقومون بتحفيز الموظفين لتحمل مسؤولياتهم بشكل أكبر بدرجة متوسطة بينما بينت أن عدالة نظام الحوافز جاءت بدرجة منخفضة في المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببغدادية.

من خلال ما سبق من نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الخامسة التي تندرج تحت الفرضية الرئيسية الأولى نستنتج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد فِرَق العمل وتحسين أداء المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببغدادية وهذا دليل واضح على وجود علاقة إرتباط طردية قوية، ولقياس قوة هذه العلاقة تم حساب معامل إرتباط بيرسون بين مجال فِرَق العمل ككل، ومجال أداء المؤسسة والجدول رقم (2-23) يوضح نتيجة ذلك:

الجدول رقم (2-23): نتائج إختبار علاقة الإرتباط محور فِرَق العمل في تحسين أداء المؤسسة

| المتغير التابع:       | المتغير المستقل: فِرَق العمل |
|-----------------------|------------------------------|
| أداء المؤسسة          | 0.892**                      |
| معامل الارتباط بيرسون |                              |
| مستوى الدلالة         | 0.00                         |

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الـSPSS

حيث يتضح من الجدول رقم (2-23) أن قيمة معامل الإرتباط بين فِرَق العمل وتحسين أداء المؤسسة بلغت ( $r=0.892$ ) وهذه القيمة تعبر عن وجود علاقة إرتباط طردية قوية، كما أنه قد بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة ( $0.000= sig$ ) وهي أقل من مستوى دلالة ( $0.05$ ) وبالتالي نرفض الفرضية العدمية (Ho) ، ونستنتج صحة الفرض البديل (H1) "توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية لفِرَق العمل في تحسين أداء المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببغدادية " .

وبناء عليه نتوصل إلى وجود علاقة إرتباط طردية قوية بين فِرَق العمل وأداء في المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية، حيث إنه كلما ارتفع مستوى فاعلية فِرَق العمل في هذه المؤسسة كما زاد أدائها. ويعزو ذلك إلى أن هناك علاقة بين فِرَق العمل وتحسين أداء في المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية يمكن أن تعتبر نتيجة مباشرة لحسن تسيير الذي توفره المؤسسة للموظفين بما يتناسب مع سياساتها، ويرى الباحث أن ما توفره هذه المؤسسات من إمكانيات كالإتصال ومشاركة المعلومات، وشعور الموظفين بالتأثير وتعاون والتزام ، بالإضافة إلى تبني أسلوب العمل الجماعي من خلال فِرَق العمل والتشجيع على تشكيلها ودعمها.

#### ✓ اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين فِرَق العمل و تحسين أداء المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية "

ويتفرع من هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية، وللتحقق من صحة هذه الفرضيات تم حساب معامل انحدار الخطي المتعدد لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة، واختبار الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التي تفترض إحصائياً عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية مقابل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تفترض إحصائياً وجود أثر ذو دلالة إحصائية، ويتم الحكم على نتيجة الاختبار بناء على قيمة مستوى الدلالة المحسوبة للاختبار ( $Sig$ ) حيث يتم رفض الفرضية العدمية والتوصل لصحة الفرضية البديلة إذا ما كانت قيمة ( $Sig$ ) أقل من مستوى ( $0.05$ ) ويقال عندها أن الإختبار معنوي ويعني ذلك وجود علاقة حقيقية وذات دلالة إحصائية، ويتم قبول الفرضية العدمية في حال كانت قيمة ( $Sig$ ) أعلى من ( $0.05$ ) وهنا نستنتج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية، وفيما يلي نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

#### ✓ الفرضية الفرعية الأولى:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إلتزام فِرَق العمل وتحسين أداء المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية "

جدول رقم (2-24): نتائج تحليل إنحدار بُعد إلتزام في تحسين أداء المؤسسة

| القيمة الإحتمالية (sig) | اختبار (t) | معاملات الإنحدار   | معلومات النموذج                 | الفرضية   |
|-------------------------|------------|--------------------|---------------------------------|---|
| 0.000                   | 29.637     | 0.181              | <b>B<sub>0</sub></b>            | الفرضية الثانية<br>إلتزام فرق العمل<br>أداء المؤسسة |
|                         |            | 0.962              | معامل انحدار                    |   |
|                         |            | 0.974 <sup>a</sup> | معامل الارتباط <sup>®</sup>     |   |
|                         |            | 0.948              | معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) |   |
|                         |            | 878.334            | اختبار (F)                      |   |
|                         |            | 0.000 <sup>a</sup> | مستوى الدلالة                   |   |

\*\*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الـSPSS

بناء على نتائج تحليل انحدار يتضح من الجدول رقم (2-24) أن البُعد إلتزام يؤثر معنويا على مستوى أداء المؤسسة حيث بلغ معامل التفسير ( $R^2$ ) (0.948)، وأشارت قيمة (F) والبالغة (878.334) وبمستوى دلالة (0.000) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية، كما تشير البيانات الواردة في جدول أعلاه إلى أن بعد إلتزام يؤثر بشكل معنوي في الأداء المؤسسة بالإستناد إلى قيمة (t) ومستوى دلالتها الذي كان أقل من المستوى المعنوي المعتمد (0.000) كما بلغت درجة تأثير **B<sub>0</sub>** (0.962).

بناء على ما سبق، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية (H<sub>0</sub>) ونقبل صحة الفرضية الأولى (H<sub>1</sub>) التابعة لفرضية الدراسة الثانية التي تفترض "وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إلتزام فرق العمل وتحسين أداء المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية".

✓ الفرضية الفرعية الثانية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مشاركة واتصال فرق العمل في

تحسين أداء المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية".

للإجابة على الفرضية الثانية: سوف نستخدم إختبار معامل الإنحدار الخطي المتعدد لدراسة قوة أثر بين المتغيرات، ولإثبات وجود أثر ذو الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين المتغيرات.

جدول رقم (2-25): نتائج تحليل إنحدار بُعد المشاركة و الإتصال في تحسين أداء المؤسسة

| الفرضية  | معلومات النموذج       | معاملات الانحدار   | اختبار (t) | القيمة الاحتمالية ( sig ) |
|--|-----------------------|--------------------|------------|---------------------------|
| الفرضية الثانية<br>مشاركة و اتصال<br>فرق العمل<br>أداء المؤسسة | $B_0$                 | 0.682              | 9.775      | 0.000                     |
|  | معامل الانحدار        | 0.846              |            |                           |
|  | معامل الارتباط $R$    | 0.816 <sup>a</sup> |            |                           |
|  | معامل التحديد $(R^2)$ | 0.666              |            |                           |
|  | اختبار (F)            | 95.544             |            |                           |
|  | مستوى الدلالة         | 0.000 <sup>a</sup> |            |                           |

\*\*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الـSPSS

بناء على نتائج تحليل إنحدار يتضح من الجدول رقم (2-25) أن البُعد المشاركة والإنصال يؤثر معنويا على مستوى أداء المؤسسة حيث بلغ معامل التفسير  $(R^2)$  (0.666)، وأشارت قيمة (F) والبالغة (95.544) وبمستوى دلالة (0.000) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية، كما تشير البيانات الواردة في جدول أعلاه إلى أن بُعد المشاركة والإنصال يؤثر بشكل معنوي في أداء المؤسسة بالاستناد إلى قيمة (t) ومستوى دلالتها الذي كان أقل من المستوى المعنوي المعتمد (0.000) كما بلغت درجة تأثير  $B_0$  (0.846).

بناء على ما سبق، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية (Ho) ونقبل صحة الفرضية الثانية (H1) التابعة لفرضية الدراسة الثانية التي تفترض "وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المشاركة والإنصال فرق العمل في تحسين أداء المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية".

✓ الفرضية الفرعية الثالثة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تعاون فرق العمل وتحسين أداء

المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية".



للإجابة على الفرضية الثانية: سوف نستخدم اختبار معامل الانحدار الخطي المتعدد لدراسة قوة أثر بين المتغيرات، ولإثبات وجود أثر ذو الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين المتغيرات.

جدول رقم (2-26): نتائج تحليل إنحدار بُعد التعاون في تحسين أداء المؤسسة

| القيمة الاحتمالية ( sig ) | اختبار (t) | معاملات الإنحدار   | معلومات النموذج       | الفرضية  |
|---------------------------|------------|--------------------|-----------------------|--|
| 0.000                     | 10.510     | 0.509              | $B_0$                 | الفرضية الثانية<br>تعاون فرق العمل<br>أداء المؤسسة |
|                           |            | 0.878              | معامل انحدار          |  |
|                           |            | 0.835 <sup>a</sup> | معامل الارتباط $R^2$  |  |
|                           |            | 0.697              | معامل التحديد $(R^2)$ |  |
|                           |            | 110.469            | اختبار (F)            |  |
|                           |            | 0.000 <sup>a</sup> | مستوى الدلالة         |  |

\*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الـSPSS

بناء على نتائج تحليل انحدار يتضح من الجدول رقم (2-26) أن بُعد التعاون يؤثر معنويا على مستوى أداء المؤسسة حيث بلغ معامل التفسير  $(R^2)$  (0.697)، و أشارت قيمة (F) والبالغة (110.469) وبمستوى دلالة (0.000) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية، كما تشير البيانات الواردة في جدول أعلاه إلى أن بعد التعاون يؤثر بشكل معنوي في الأداء المؤسسة بالإستناد إلى قيمة (t) ومستوى دلالتها الذي كان أقل من المستوى المعنوي المعتمد (0.000) كما بلغت درجة تأثير  $B_0$  (0.878).

بناء على ما سبق، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية (Ho) ونقبل صحة الفرضية الثالثة (H1) التابعة لفرضية الدراسة الثانية التي تفترض "وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التعاون فرق العمل وتحسين أداء المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية".

✓ الفرضية الفرعية الرابعة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تسيير فرق العمل وتحسين أداء

المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية".

للإجابة على الفرضية الثانية: سوف نستخدم إختبار معامل الإنحدار الخطي المتعدد لدراسة قوة أثر بين المتغيرات، ولإثبات وجود أثر ذو الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين المتغيرات.

جدول رقم (2-27): نتائج تحليل إنحدار بُعد التسيير في تحسين أداء المؤسسة

| الفرضية  | معلمات النموذج        | معاملات الانحدار   | اختبار (t) | القيمة الاحتمالية sig |
|--|-----------------------|--------------------|------------|-----------------------|
| الفرضية الثانية<br>تسيير فرق العمل<br>أداء المؤسسة | $B_0$                 | 0.826              | 7.609      | 0.000                 |
|  | معامل انحدار          | 0.809              |            |                       |
|  | معامل الارتباط $R$    | 0.739 <sup>a</sup> |            |                       |
|  | معامل التحديد $(R^2)$ | 0.547              |            |                       |
|  | اختبار (F)            | 57.896             |            |                       |
|  | مستوى الدلالة         | 0.000 <sup>a</sup> |            |                       |

\*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الـSPSS

بناء على نتائج تحليل انحدار يتضح من الجدول رقم (2-27) أن بُعد التسيير يؤثر معنويا على مستوى أداء المؤسسة حيث بلغ معامل التفسير  $(R^2)$  (0.547)، وأشارت قيمة (F) والبالغة (57.896) وبمستوى دلالة (0.000) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية، كما تشير البيانات الواردة في جدول أعلاه إلى أن بُعد المشاركة و الإتصال يؤثر بشكل معنوي في أداء المؤسسة بالإستناد إلى قيمة (t) ومستوى دلالتها الذي كان أقل من المستوى المعنوي المعتمد (0.000) كما بلغت درجة تأثير  $B_0$  (0.809).

بناء على ما سبق، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية (Ho) ونقبل صحة الفرضية الرابعة (H1) التابعة لفرضية الدراسة الثانية التي تفترض " وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تسيير فرق العمل وتحسين أداء المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية " .

✓ الفرضية الفرعية الخامسة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين إحتياجات (التدريب، التحفيز) فرق

العمل وتحسين أداء المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية " .

للإجابة على الفرضية الثانية: سوف نستخدم إختبار معامل الإنحدار الخطي المتعدد لدراسة قوة أثر بين المتغيرات، ولإثبات وجود أثر ذو الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين المتغيرات.

جدول رقم (2-28): نتائج تحليل انحدار بُعد إحتياجات (التدريب، التحفيز) في تحسين أداء المؤسسة

| الفرضية  | معلومات النموذج       | معاملات الانحدار   | اختبار (t) | القيمة الاحتمالية (sig) |
|--|-----------------------|--------------------|------------|-------------------------|
| الفرضية الثانية الإحتياجات (التدريب، التحفيز) أداء المؤسسة | $B_0$                 | 3.816              | 0.109      | 0.914                   |
|  | معامل انحدار          | 0.022              |            |                         |
|  | معامل الارتباط $R$    | 0.016 <sup>a</sup> |            |                         |
|  | معامل التحديد $(R^2)$ | 0.000              |            |                         |
|  | اختبار (F)            | 0.012              |            |                         |
|  | مستوى الدلالة         | 0.914 <sup>a</sup> |            |                         |

\*\*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الـSPSS

بناء على نتائج تحليل إنحدار يتضح من الجدول رقم (2-28) أن بُعد إحتياجات (التدريب، التحفيز) لا يؤثر معنويا على مستوى أداء المؤسسة حيث بلغ معامل التفسير  $(R^2)$  (0.000)، و أشارت قيمة (F) والبالغة (0.012) وبمستوى دلالة (0.914) إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية، كما تشير البيانات الواردة في جدول أعلاه إلى أن بُعد إحتياجات (التدريب، التحفيز) لا يؤثر بشكل معنوي في أداء المؤسسة بالإستناد إلى قيمة (t) ومستوى دلالتها الذي كان أقل من المستوى المعنوي المعتمد (0.914) كما بلغت درجة تأثير  $B_0$  (0.022).

بناء على ما سبق، فإنه يتم رفض الفرضية البديلة (H1) وقبول الفرضية العدمية (Ho)، التي تفترض " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إحتياجات (التدريب، التحفيز) فرق العمل وتحسين أداء توزيع الكهرباء والغاز بغرداية " .

ومما سبق يتضح أن جُلُّ أبعاد فرق العمل تؤثر بشكل معنوي على أداء المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية ماعدا بُعد إحتياجات (التدريب، التحفيز) فرق العمل فهو لا يؤثر بشكل معنوي على أداء المؤسسة محل

الدراسة ويرجع ذلك لعدم تركيز المؤسسة على هذا البعد بقدر ما تركز أبعاد الأخرى بشكل رئيسي ومباشر وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية (Ho) الرئيسية الثانية ونقبل الفرضية البديلة (H1) الرئيسية الثانية التي تفترض انه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل و تحسين أداء المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية ".

✓ اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتغيرات الشخصية و الوظيفية في تحسين أداء المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية ".

لتحقق من صحة هذه الفرضيات تم حساب اختبار التباين الأحادي لقياس فروق بين متغيرات

الدراسة واختبار الفرضية العدمية (Ho) التي تفترض إحصائياً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

مقابل الفرضية البديلة (H1) التي تفترض إحصائياً وجود فروق ذات دلالة إحصائية، ويتم الحكم على نتيجة

الاختبار بناء على قيمة مستوى الدلالة المحسوبة للاختبار (Sig) حيث يتم رفض الفرضية العدمية والتوصل لصحة

الفرضية البديلة إذا ما كانت قيمة (Sig) أقل من مستوى (0.05) ويقال عندها أن الإختبار معنوي ويعني ذلك

وجود فروق ذو دلالة إحصائية، ويتم قبول الفرضية العدمية في حال كانت قيمة (Sig) أعلى من (0.05)

وهنا نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وفيما يلي نتائج اختبار الفرضية:

جدول رقم (2-29): نتائج إختبار تباين الأحادي **One Way Anova** لأثر المتغيرات الشخصية (العمر،

المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة) في تحسين أداء المؤسسة

| الدلالة الإحصائية (P)* | قيمة F المحسوبة | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين   | إسم المتغير   |
|------------------------|-----------------|----------------|--------------|----------------|----------------|---------------|
| 0.261                  | 1.291           | 0.734          | 14           | 10.280         | بين المجموعات  | العمر         |
|                        |                 | 0.569          | 35           | 19.900         | داخل المجموعات |               |
| 0.453                  | 1.024           | 0.480          | 14           | 6.720          | بين المجموعات  | المؤهل العلمي |
|                        |                 | 0.469          | 35           | 16.400         | داخل المجموعات |               |

|       |       |       |    |        |                   |                 |
|-------|-------|-------|----|--------|-------------------|-----------------|
| 0.624 | 0.840 | 0.966 | 14 | 13.530 | بين المجموعات     | سنوات<br>الخدمة |
|       |       | 1.150 | 35 | 40.250 | داخل<br>المجموعات |                 |
|       |       |       | 49 | 53.780 | المجموع           |                 |

دال عندما تكون قيمة P اقل أو تساوي (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الـSPSS

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (2-29) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجيبين في مستوى تحسين أداء المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). حيث كان مستوى دلالة لقيم (F) أكبر من (0.05) لهذه المتغيرات حيث بلغ على التوالي (1.291)، (1.024)، (0.840)، وهي قيم غير دلالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، بناءً على نتائج السابقة فإنه يتم رفض الفرضية البديلة (H1) بما يتعلق بالمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، وقبول الفرضية العدمية (H0) التي تفترض على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\leq 0.05$  بين المتغيرات الشخصية والوظيفية في تحسين أداء المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية".

## خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل المتمثل في الدراسة الميدانية تطبيق مضامين الدراسة النظرية على الواقع بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية، وتبين لنا بوضوح أن لفرق العمل دور كبير وفعال في تحسين أداء المؤسسة، وقد جاءت نتائج الدراسة لتؤكد على ذلك حيث أن تقييم الموظفين لدور فرق العمل جاء إيجابياً من حيث مساهمته في تحسين أداء المؤسسة إلى جانب أنه يسهم في رفع من الحصة السوقية ورضا الزبون.

وأكد الموظفون على أن مؤسستهم تحرص على تقديم خدمات ذات جودة بشكل يجعل الزبائن يحرصون على الحصول عليها في كل وقت.

الذاتمة

## الخاتمة العامة:

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن دور فرق العمل في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، كما حاولنا تحديد ضرورته في مديرية توزيع الكهرباء والغاز محل الدراسة من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية البحث التي تتمحور حول " كيف تساهم فرق العمل في تحسين أداء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية؟

مستعنيين بذلك على ما تحصلنا عليه من معلومات خلال تحليل ومناقشة الاستبيان الموجه لموظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية حيث إتضح لنا وجود علاقة إرتباط طردية قوية بين فرق العمل و أداء المؤسسة وفيما يلي النتائج التي توصل إليها الباحث، ونتائج اختبار فرضيات البحث والتوصيات التي وضعت على أساسها، بالإضافة إلى آفاق البحث المستقبلية.

## عرض نتائج الدراسة:

- من خلال الدراسة التي قمنا بها في الجانب النظري والدراسة التي طبقت على مديرية توزيع الكهرباء والغاز ثم التحليل الإحصائي لأراء مجتمع الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:
- يدرك موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز أهمية العمل الجماعي ضمن فرق العمل نظرا لما يتيح هذا العمل من أمور نفسية وإجتماعية تؤدي إلى تفجير طاقات الفرد وإبداعاته؛
- تعتبر الخبرة والتجانس بين أعضاء الفريق ووضوح الأهداف والمهام أهم الخصائص المميزة لفرق العاملة بالمؤسسة؛
- أسهمت فرق المشكلة في المؤسسة محل الدراسة بصورة إيجابية في تنمية المهارات والقدرات المشاركين فيها مما أدى إلى تحسين الأداء فيها؛
- أظهرت الدراسة وجود مستوى مرتفع من تقدير الموظفين لأبعاد فرق العمل المدروسة (الإلتزام، المشاركة والإتصال، 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 إيجابا على أداء المؤسسة محل الدراسة.



بخصوص نتائج الفرضيات التي تم التوصل إليها والتي إنصبت في دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز تبين لنا ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط طردية قوية وتأثير موجب بين مستوى إلتزام فِرَق العمل وتحسين أداء المؤسسة محل الدراسة؛  
- وجود علاقة ارتباط طردية قوية وتأثير موجب بين مستوى مشاركة واتصال فِرَق العمل في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة؛

- وجود علاقة ارتباط طردية قوية وتأثير موجب بين مستوى تعاون فِرَق العمل وتحسين أداء المؤسسة محل الدراسة؛

- وجود علاقة ارتباط طردية قوية وتأثير موجب بين مستوى تسيير فِرَق العمل وتحسين أداء المؤسسة محل الدراسة؛

- وجود علاقة ارتباط ضعيفة وتأثير منخفض يكاد يكون معدوم بين مستوى إحتياجات (التدريب والتحفيز) فِرَق العمل وتحسين أداء المؤسسة محل الدراسة؛

- عدم وجود فروق ذات في تقديرات المستجيبين في مستوى تحسين أداء المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؛

- وجود موافقة مرتفعة بدرجة كلية للمتغير المستقل "فِرَق العمل" حيث بلغ متوسط الحسابي (3.910) و إتحراف معياري (0.766) مما يعني وجود مستوى مرتفع من توفر فاعلية فِرَق العمل في مؤسسة محل الدراسة؛

- وجود موافقة مرتفعة بدرجة كلية للمتغير التابع "أداء المؤسسة" حيث بلغ متوسط الحسابي (3.91) وإتحراف معياري (0.753) مما يعني وجود مستوى مرتفع من توفر تقدير الموظفين للأداء في مؤسسة محل الدراسة؛

- أكدت الدراسة على وجود علاقة ارتباط طردية قوية وتأثير موجب بين فِرَق العمل وتحسين أداء المؤسسة محل الدراسة.

### التوصيات :

- إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها وتنظيمها ومنحها بشكل عادل لما له من تأثير مهم في فاعلية فِرَق العمل، ولما أظهرته النتائج من إنخفاض مستوى الحوافز في المؤسسة حيث كانت درجة بعد الحوافز الأقل بين جميع الأبعاد الأخرى التي تمت دراستها، ويكون ذلك عن طريق الإهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للأفراد بشكل عام في تلك المؤسسة ويمكن تطبيق ذلك من خلال:

- إعتقاد أسلوب المكافآت الفردية المرتبطة بمؤشرات الأداء الجيد، لما أكدته الأبحاث من أهمية إعطاء العاملين

الحوافز المرتبطة بأدائهم الفردي المتميز، وهذا ما يعطي معنى مهم للعامل نفسه بشكل أفضل من المكافآت الجماعية؛

- إعتقاد الحوافز المعنوية كأحد الطرق الرئيسية للتحفيز، والإشادة بجهود الموظفين ودورهم في النجاحات التي تحقّقها المؤسسة؛

- ضرورة إهتمام الإدارة العليا بإتاحة الفرصة لكل الموظفين بالمشاركة في إتخاذ القرارات، مما يساعد في تقريب الإدارة من الموظفين أكثر وتشجيعهم ودعمهم؛

- ضرورة زيادة اعتماد المؤسسة على فرق العمل في تنفيذ المهام وخاصة الإستراتيجية منها مما لذلك من أثر في تحسين الأداء؛

- إعتقاد على برامج تدريبية مما تتطلبه إحتياجات الوظيفة؛

- إجراء مزيد من الدراسات التي تهدف لإختبار أثر أسلوب فرق العمل على أداء المؤسسة؛

- تنمية روح المبادرة لدى الموظفين من خلال مشاركتهم في برامج تدريبية التي تعزز من قدرتهم على بدل أداء عالي يحسن من الإنتاجية.

#### أفاق الدراسة :

تناولنا في هذا الموضوع دور فرق العمل في تحسين أداء المؤسسة ونظرا لآتساع الموضوع فإنه لا يمكن الإحاطة بكل جوانبه من خلال دراسة واحدة ومنه فإن هذه الدراسة تعتبر مساهمة بسيطة من الطالب، وخطوة بالنسبة للدراسات القادمة، وقد تبين لنا من خلال فصول الدراسة أن هذا الميدان خصب للبحث العلمي ويمكن من خلاله فتح باب أمام البحوث المستقبلية ونذكر منها:

- علاقة التمكين الإداري بفاعلية فريق العمل ودوره في تحسين الأداء؛

- دور فرق العمل في تحقيق تميز التنظيمي؛

- دور قيادة فرق العمل وأثره في تحسين الإنتاجية.

# قائمة المراجع

## 1- المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 01- خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، "مبادئ الأعمال"، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 02- عاكف لطفي خصاونة، "إدارة الإبداع والابتكار"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 03- أحمد الخطيب، عادل سليم معاينة، "الإدارة الحديثة (نظريات واستراتيجيات)"، ط1، دار جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 04- إبراهيم الفقي، "العمل الجماعي"، ط1، دار الأجيال للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
- 05- خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، "إدارة الجودة في منظمات المتميزة"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 06- حسين مصطفى هلالى وآخرون، "التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات"، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
- 07- وائل مُجد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، 2009.
- 08- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "بطاقة الأداء المتوازن(المدخل المعاصر لقياس أداء المنظمات)"، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009.
- 09- مدحت أبو نصر، "أداء الإداري المتميز"، ط2، دار ناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014.
- 10- محمود عبد الفتاح رضوان، "تقييم أداء المؤسسات في ضل المعايير الأداء المتوازن"، مجموعة العربية للتدريب والنشر، ط3، القاهرة، 2014.
- 11- صالح مهدي، محسن العامري، "كتاب الإدارة الأعمال"، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014.

ثانياً: الملتقيات و المجالات

- 01- عبد الكريم حسين، "بناء فرق العمل وإدارتها"، ورقة عمل حول بناء فرق العمل، المعهد الوطني للإدارة العامة، جمهورية العربية السورية، 13/04/2004.
- 02- ديورا هاينجتون ماكين، "دليل الإرشادي لبناء فرق العمل"، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي(الشعاع)، السنة الثالثة، العدد الثالث عشر، جويلية، 1995.

- 03- الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 07، 2010.
- 04- عبد الملوك مزودة، "الأداء بين الكفاءة والفاعلية"، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، العدد الأول نوفمبر 2001.
- 05- مُجّد سيد حمزوي، "قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة"، الحلقة العلمية (قياس الأداء في العمل الأممي)، كلية التدريب، قسم البرامج التدريبية، الرياض، 23/21 أكتوبر 2013.
- 06- مُجّد زرقون، الحاج عرابية، "اثر إدارة المعرفة علي الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 1، ديسمبر 2014.
- 07- ب. كاستكا وآخرون، "العوامل المؤثرة في تطبيق النجاح لفرق العمل المتميزة الأداء"، مجلة العالمية إدارة عمل الفريق، مطبوعات جامعة أم سي بي، المجلد 7، العدد 8، 2001.
- 08- عطا الله النويقة، دراسة بعنوان " أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 3، 2014.
- 09- وصفي الكساسبة و سعاد برونوطي، دراسة بعنوان "أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على تحسين الأداء المؤسسي"، دراسة حالة مؤسسة المناطق الحرة الأردنية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد العاشر، ديسمبر 2001.

### ثالثا: الرسائل والبحوث الجامعية

- 01- عصام أحمد 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.
- 02- عيسى بعيط، "اثر التسيير بفرق العمل علي أداء الأفراد"، مذكرة غير منشورة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الإدارة والتسيير الرياضي، معهد التربية البدنية والرياضية بن يوسف بن خذه، 2008.
- 03- نسرين خنور، رجاء السايح، "اثر القيادة في بناء فريق العمل الناجح"، مذكرة غير منشورة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.
- 04- إيمان عسكر حاوي، "بناء فرق العمل وعلاقته بالمشاركة صناعة القرار"، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعات الورقية، مدرس المعهد التقني، البصرة، 2009.
- 05- بلال زياني، مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات، مذكرة غير منشورة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة مُجّد خيضر بسكرة، 2014.

- 06- سميرة سعود، عوينه محاجي، إدارة الموارد البشرية وبناء فريق العمل الناجح، مذكره غير منشورة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، المركز الجامعي بالمدينة، 2007
- 07- أم الخير بنت إبراهيم مُجَّد عبده، فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، مذكرة غير منشورة تدخل ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2010
- 08- يوسف علي عيسى، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري، مذكرة منشورة تدخل ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة غزة، 2014
- 09- احمد مُجَّد خميس السديري، "أراء العاملين في القطاع الخاص عن مهارات مدرائهم في قيادة فريق العمل"، مذكرة غير منشورة تدخل ضمن متطلبات إستكمال شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، أكاديمية العربية البريطانية لتعليم العالي، المملكة المتحدة، 2010.
- 10- أمينة شطي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدناميكية جماعة العمل، مذكرة غير منشورة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة، 2014.
- 11- مُجَّد سليمان، "الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة"، مذكرة غير منشورة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم التجارية والإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2007.
- 12- آمال صيام، "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات"، مذكرة غير منشورة تدخل ضمن متطلبات حصول على شه ادة الماجستير في إدارة الأعمال كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010
- 13- جلال الدين بوعطيط، "الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، مذكرة غير منشورة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009.
- 14- سليم قادة، "تأثير هيكل قطاع التأمين على أداء المؤسسات"، مذكرة غير منشورة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجَّد خيضر، بسكرة، 2012.

- 15- حسن مروان عفانة، "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل"، مذكرة غير منشورة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير إدارة أعمال، كلية الإقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2013.
- 16- عبد الحليم مزغيش، دراسة بعنوان "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، مذكرة غير منشورة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012.
- 17- سالم بن سعيد القحطاني، دراسة بعنوان "مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل في الأجهزة الحكومية"، دراسة استطلاعية على أجهزة إدارية المركزية بمدينة الرياض، كلية العلوم الإدارية جامعة الملك سعود، 2004.
- 18- شادي عطا محمد عايش، دراسة بعنوان "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي"، دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في قطاع غزة، دراسة تدخل ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

#### المراجع الأجنبية:

- 1- Zhi-Xue Zhang and Yulan Han, 'Team Empowerment and the Organizational Context: Decentralization and the Contrasting Effect of Formalization', City University of Hong Kong, Journal of Management- J MANAGE Vol.38, No. 2, 2012.
- 2- De VRIES, MANFRED F. R. KETS, High Performance Teams: Lessons from the Pygmies, Organizational Dynamics, Academic Journal, Vol 27, No. 3, 1999.
- 3- Dyer, William G, Team Building: Current issues and New Alternatives addition, Massachusetts, Addison Wesley Publishing Company, 3rd, (1995).
- 4- Hudson Moloto Maila, 2006 :Performance Management and Service Delivery in the department of water affaires and forestry (D W A F).

الملاحق



## ملحق (1)



### جامعة غرداية

#### كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إخواني / أخواتي الأعزاء السلام عليكم أما بعد: تهدف هذه الاستبانة الموجهة إليكم إلى دراسة وتبيان مدى الدور الذي تلعبه فرق العمل في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

وذلك لغرض استخدام هذه الاستبانة في إطار التحضير لإعداد مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال الإستراتيجية تحت عنوان: "دور فرق العمل في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية".

دراسة تطبيقية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية .

مع العلم أن هذه الاستبانة تستخدم لأغراض البحث العلمي ولا تستخدم لأغراض أخرى، لذا نتمنى من سيادتكم الموقرة الإجابة على هذه الأسئلة بموضوعية (دون تحيز) وبدقة ووضوح لأن التوصل إلى نتائج سليمة يعتمد بشكل كبير على صدق إجاباتكم ومعلوماتكم المقدمة إلينا، وفي الأخير تقبلوا منا فائق عبارات الشكر والتقدير والاحترام

من إعداد الطالب: عجيبة إسحاق

الجزء الأول: معلومات خاصة بالمستجيب: ضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة :

1. الجنس :  ذكر  أنثى
2. العمر :  25 سنة فأقل  26-35  36-45  46 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي :  ثانوي فأقل  جامعي  دراسات عليا  دراسات أخرى
4. المسمى الوظيفي :  مشرف  سكرتير  عامل
5. سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية :  أقل من سنتين  3-5  6-8  9 سنوات فأكثر

الجزء الثاني : يتضمن هذا الجزء اسئلة حول "دور فرق العمل في تحسين أداء المؤسسة توزيع كهرباء والغاز".  
ضع علامة (X) امام الاجابة المناسبة حسب رأيك

## قسم الأول: فريق العمل

| الرقم                        | المحور الاول : إلتزام فريق العمل   | موافق | موافق بشدة | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------------------------|--|-------|------------|-------|-----------|----------------|
| 01                           | يعمل جميع أعضاء الفريق بحماس من اجل انجاز رسالة المؤسسة وأهدافها                   |       |            |       |           |                |
| 02                           | غالبا ما يظهر فريق العمل إلتزام بقواعد العمل                                       |       |            |       |           |                |
| 03                           | يشعر فريق برضا عن أدائه  |       |            |       |           |                |
| 04                           | رغبة الجادة لفريق العمل في تطوير و التغيير نحو الأفضل                              |       |            |       |           |                |
| 05                           | إلتزام فريق العمل بالمهام مطلوب انجازها بدقة                                       |       |            |       |           |                |
| مشاركة و الإلتصال فريق العمل |  |       |            |       |           |                |
| 06                           | يعتمد فريق العمل على بعضهم البعض في حل المشكلات                                    |       |            |       |           |                |
| 07                           | يقوم أعضاء الفريق بمساندة بعضهم البعض في انجاز المهام والأعمال                     |       |            |       |           |                |
| 08                           | يتمتع كل أعضاء فريق بحرية كاملة في تعبير عن آرائهم واقتراحاتهم                     |       |            |       |           |                |
| 09                           | تشجيع أعضاء الفريق لمشاركة بعضهم البعض المعلومات والأخبار دوما                     |       |            |       |           |                |
| 10                           | إبعاد الأشخاص الذين لا يساعدون الفريق في أداء الأعمال                              |       |            |       |           |                |
| 11                           | يتوفر الوقت الكافي للجميع للسعي وراء تقديم أفكار إبداعية ومشاركتها مع أعضاء الفريق |       |            |       |           |                |
| تعاون فريق العمل             |  |       |            |       |           |                |
| 12                           | تشجيع أعضاء الفريق للتعلم من بعضهم البعض   |       |            |       |           |                |
| 13                           | مساعدة أعضاء الفريق في تركيز على العمل و الأداء                                    |       |            |       |           |                |
| 14                           | إنصات الفريق لبعضهم البعض عند مناقشة مهام و الأعمال                                |       |            |       |           |                |
| 15                           | يقدم أعضاء الفريق اقتراحات تساهم في تحسين مستوى الإنتاجية                          |       |            |       |           |                |

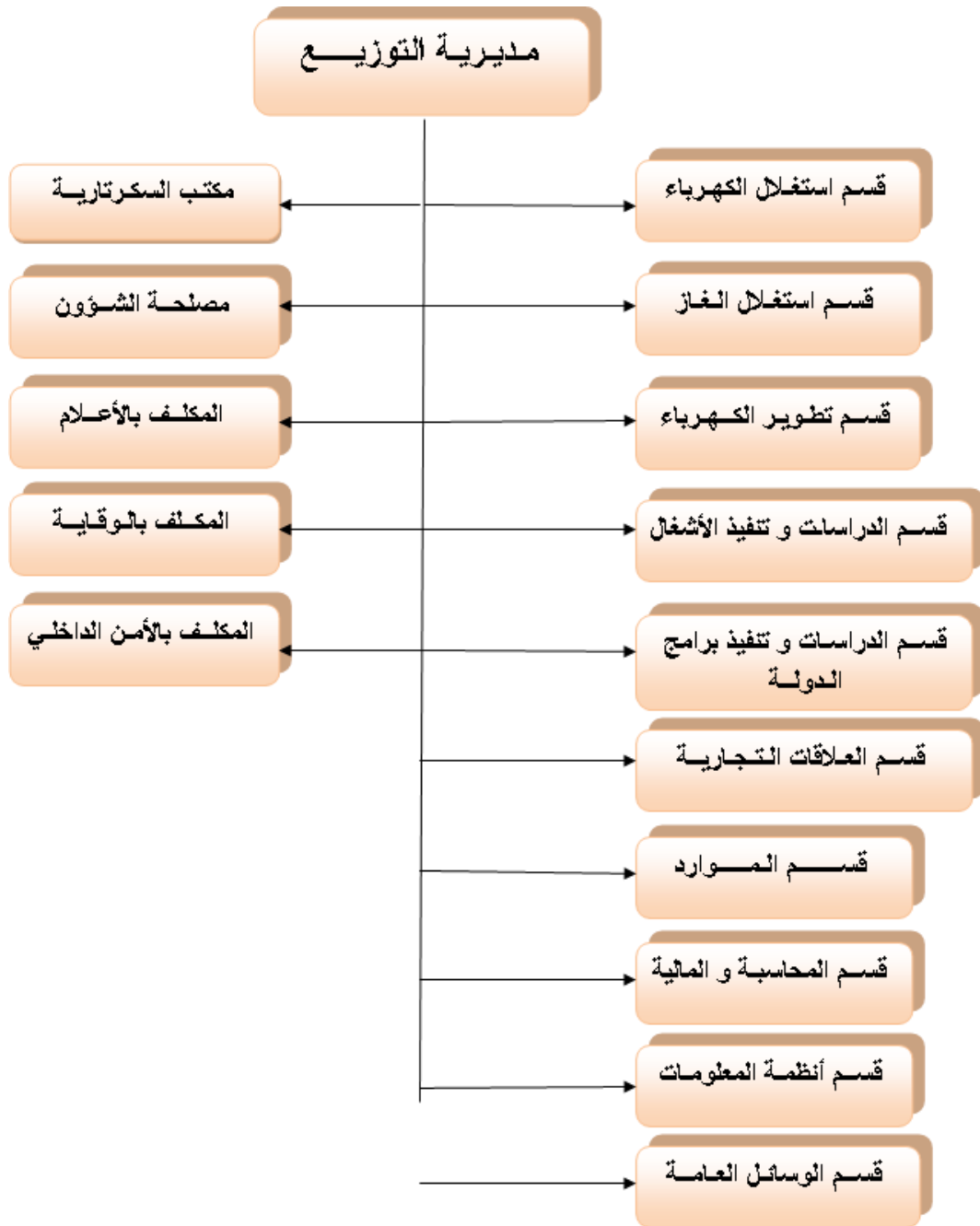
|  |  |  |  |  |    |   |
|--|--|--|--|--|----|---|
|  |  |  |  |  | 16 | تعاون أعضاء الفريق في بدل أداء عالي يرفع من الفعالية الإنتاجية                          |
| <b>تسيير فرق العمل</b>                             |  |  |  |  |    |   |
|  |  |  |  |  | 17 | مساعدة فريق العمل على حسن تسيير وقتهم وجهدهم  |
|  |  |  |  |  | 18 | حماية الفريق من النزاعات الخارجية   |
|  |  |  |  |  | 19 | تأكد من وجود عدد كافي من أعضاء الفريق لأداء الأعمال المكلفة                             |
|  |  |  |  |  | 20 | بناء وتوفير دعم الكامل للفريق معنوي و المادي  |
|  |  |  |  |  | 21 | تقديم أعمال تتناسب مع قدرات الفريق ومهاراتهم لتقديم أداء فعال                           |
|  |  |  |  |  | 22 | تغاضي عن المشكلات الشخصية مهما تداخلت مع العمل  |
| <b>تلبية إحتياجات (التدريب، التحفيز) فرق العمل</b> |  |  |  |  |    |   |
|  |  |  |  |  | 23 | التدريب يكسب الفريق مهارات تمكنهم من المساهمة في رفع أداء الخدمة ويقلل من الأخطاء       |
|  |  |  |  |  | 24 | يهدف التدريب إلى تغيير سلوك الفرد والجماعة نحو الأفضل                                   |
|  |  |  |  |  | 25 | مكافئة الفريق وأعضائه نتيجة أداء الفعال و المتميز                                       |
|  |  |  |  |  | 26 | تعمل المؤسسة على تأهيل تم تدريب وتحفيز العاملين في الفريق                               |
|  |  |  |  |  | 27 | يؤدي تشجيع المنافسة الايجابية بين فرق العمل إلى تحفيزهم بما يخدم المصلحة العامة للمؤسسة |
| <b>القسم الثاني: أداء المؤسسة</b>                  |  |  |  |  |    |   |
|  |  |  |  |  | 28 | المؤسسة لديها رضا عن أدائها وتسعى للتطوير   |

|  |  |  |  |  |   |    |
|--|--|--|--|--|---|----|
|  |  |  |  |  | تقوم المؤسسة بأداء الأعمال بكفاءة و فعالية المطلوبة                     | 29 |
|  |  |  |  |  | تتقيد المؤسسة بقواعد وإجراءات العمل                                     | 30 |
|  |  |  |  |  | يوجد لدى المؤسسة نظام فعال لتقييم أدائها                                | 31 |
|  |  |  |  |  | يتم تقييم أداء بشكل دوري ومنتظم   | 32 |
|  |  |  |  |  | تهتم المؤسسة بجودة منتجاتها لتحقيق زيادة في مبيعاتها                    | 33 |
|  |  |  |  |  | يشعر الزبائن بالرضا لحصولهم على منتجات ذات نوعية وسعر ملائم             | 34 |
|  |  |  |  |  | تتميز المؤسسة بامتلاكها عاملين ذوي مهارات تساعد في تحقيق أداء بشكل مميز | 35 |
|  |  |  |  |  | تتكيف المؤسسة مع متغيرات البيئة وظروف المحيطة بأساليب فعالة             | 36 |

### ملحق (3) قائمة الأساتذة المحكمين

| الجامعة | الدرجة          | الأستاذ           |
|---------|-----------------|-------------------|
| غرداية  | أستاذ محاضر (أ) | لعمور رميلة       |
| غرداية  | أستاذ محاضر     | بوخاري عبد الحميد |
| غرداية  | أستاذ محاضر     | بوقليمينة عائشة   |

ملحق (2): هيكل التنظيمي للمؤسسة لتوزيع الكهرباء والغاز غرداية



ملحق(3): نتائج spss

1- المتغيرات الشخصية الوظيفية

Frequency Table

الجنس

|           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ذكر | 43        | 86.0    | 86.0          | 86.0               |
| أنثى      | 7         | 14.0    | 14.0          | 100.0              |
| Total     | 50        | 100.0   | 100.0         |                    |

العمر

|                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 25 سنة فأقل | 4         | 8.0     | 8.0           | 8.0                |
| 26/ 35            | 26        | 52.0    | 52.0          | 60.0               |
| 36/45             | 15        | 30.0    | 30.0          | 90.0               |
| 46 فأكثر          | 5         | 10.0    | 10.0          | 100.0              |
| Total             | 50        | 100.0   | 100.0         |                    |

المؤهل العلمي

|             | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid جامعي | 19        | 38.0    | 38.0          | 38.0               |
| دراسات عليا | 24        | 48.0    | 48.0          | 86.0               |
| دراسات أخرى | 7         | 14.0    | 14.0          | 100.0              |
| Total       | 50        | 100.0   | 100.0         |                    |

المسمى الوظيفي

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid مشرف | 7         | 14.0    | 14.0          | 14.0               |
| عامل       | 43        | 86.0    | 86.0          | 100.0              |
| Total      | 50        | 100.0   | 100.0         |                    |

سنوات الخدمة

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid أقل من سنتين | 8         | 16.0    | 16.0          | 16.0               |
| 03/05              | 16        | 32.0    | 32.0          | 48.0               |
| 08/06              | 13        | 26.0    | 26.0          | 74.0               |
| 9 فأكثر            | 13        | 26.0    | 26.0          | 100.0              |
| Total              | 50        | 100.0   | 100.0         |                    |

## 2- معامل الفا كرونباخ

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .895             | 37         |

## 3- اختبار التوزيع الطبيعي

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

|                                  |                | الاداء  | فرق العمل |
|----------------------------------|----------------|---------|-----------|
| N                                |                | 50      | 50        |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean           | 38.7200 | 100.4800  |
|                                  | Std. Deviation | 3.05086 | 5.20690   |
| Most Extreme Differences         | Absolute       | .137    | .073      |
|                                  | Positive       | .137    | .073      |
|                                  | Negative       | -.106   | -.066     |
| Kolmogorov-Smirnov Z             |                | .972    | .514      |
| Asymp. Sig. (2-tailed)           |                | .302    | .954      |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## 4- إحصاف والمتوسط الحسابي

### Descriptive Statistics

|  | N  | Mean   | Std. Deviation |
|--|----|--------|----------------|
| فرق  | 50 | 3.9109 | .32910         |
| التزام   | 50 | 3.8760 | .45695         |
| يعمل جميع اعضاء الفريق بحماس<br>من اجل إجاز رسالة المؤسسة و<br>أهدافها | 50 | 3.9800 | .68482         |
| غالبا ما يضر فريق العمل<br>إلتزامبقواعد العمل                          | 50 | 3.9200 | .82906         |
| يشعر الفريق بالرضاء عن أدائه   | 50 | 3.6400 | .87505         |
| الرغبة الجادة لفريق العمل في<br>التطوير و التغيير نحو الأفضل           | 50 | 3.9200 | .75160         |

|   |    |        |         |
|---|----|--------|---------|
| إلتزام فريق العمل بالمهام المطلوب<br>انجازها بدقة   | 50 | 3.9200 | .72393  |
| المشاركة  | 50 | 3.8167 | .43546  |
| يعتمد فريق العمل على بعضهم<br>البعض في حل المشكلات  | 50 | 3.9400 | .73983  |
| يقوم أعضاء الفريق بمساعدة بعضهم<br>البعض في انجاز المهام و الاعمال                          | 50 | 3.9600 | .85619  |
| يتمتع كل أعضاء الفريق بحرية<br>كاملة في التعبير عن آرائهم و<br>اقتراحاتهم                   | 50 | 3.6200 | .92339  |
| تشجيع أعضاء الفريق لمشاركة<br>بعضهم البعض المعلومات و<br>الاخبار دوما                       | 50 | 3.9200 | .75160  |
| ابعاد الاشخاص الذين لا يساعدون<br>الفريق في أداء الاعمال                                    | 50 | 3.9200 | .72393  |
| يتوفر الوقت الكافي للجميع للسعي<br>وراء تقديم أفكار ابداعية و<br>المشاركتها مع اعضاء الفريق | 50 | 3.5400 | 1.09190 |
| التعاون   | 50 | 3.8720 | .42907  |
| تشجيع اعضاء الفريق للتعلم من<br>بعضهم البعض   | 50 | 3.9600 | .75485  |
| مساعدة اعضاء الفريق في التركيز<br>على العمل والأداء   | 50 | 3.9200 | .82906  |
| إنصات الفريق لبعضهم البعض<br>عند مناقشة الاعمال و الامهام                                   | 50 | 3.7000 | .86307  |
| يقدم اعضاء الفريق حلولاً تقلل من<br>الهدر و تساعد في تحسي نمستوى<br>الانتاجية               | 50 | 3.8600 | .78272  |
| تعاون اعضاء الفريق في بدل أداء<br>عالي يرفع م الانتاجية                                     | 50 | 3.9200 | .72393  |
| التسيير   | 50 | 3.8100 | .41241  |
| مساعدة الفريق العمل على حسن<br>تسيير وقتهم و جهدهم  | 50 | 3.9400 | .73983  |
| حماية الفريق من النزاعات<br>الخارجية  | 50 | 3.8800 | .87225  |



|  |    |        |         |
|--|----|--------|---------|
| تأكد من وجود عدد كافي من أعضاء الفريق بأداء الاعمال المكلفة  | 50 | 3.6600 | .89466  |
| بناء و توفير الدعم الكامل للفريق المادي و المعنوي  | 50 | 3.9600 | .69869  |
| تقديم اعمال تتناسب مع قدرات الفريق و مهاراته لتقديم أداء فعال  | 50 | 3.9200 | .72393  |
| تغاضي عن المشكلات الشخصية مهما تداخلت مع العمل الإحتياجات  | 50 | 3.5000 | 1.11117 |
| التدريب يكسب الفريق مهارات تمكنه من مساهمة في رفع إداء الخدمة و يقلل من الاخطاء  | 50 | 4.1800 | .31623  |
| يهدف التدريب إلى تطوير سلوك الفرد و الجماعة نحو الافضل   | 50 | 4.3600 | .48487  |
| مكافئة الفريق و اعضائه نتيجة الاداء الفعال و المتميز   | 50 | 4.2400 | .43142  |
| تعمل المؤسسة على تأهيل تم تدريب و تحفيز العاملين كفريق يؤدي تشجيع المنافسة الايجابية بين فرق العمل إلى تحفيزهم بما يخدم المصلحة العامة للمؤسسة | 50 | 4.1200 | .77301  |
| الاداء   | 50 | 4.0400 | .63760  |
| المؤسسة لديها رضا عن أدائها و تسعى للتطوير   | 50 | 4.1400 | .60643  |
| تقوم المؤسسة بأداء الاعمال بكفاءة و فعالية المطلوبة  | 50 | 3.9100 | .45142  |
| تتقيد المؤسسة بقواعد و اجراءات العمل   | 50 | 3.9800 | .68482  |
| يوجد لى المؤسسة نظام فعال لتقييم أدائها  | 50 | 3.9200 | .82906  |
| يتم تقييم الاداء بشكل دوري و منتظم   | 50 | 3.6400 | .87505  |
| تهتم المؤسسة بجودة منتجاتها لتحقيق الزيادة في مبيعاتها   | 50 | 3.9200 | .75160  |
|  | 50 | 3.9200 | .72393  |
|  | 50 | 3.9800 | .68482  |

|  |    |        |        |
|--|----|--------|--------|
| يشعر الزبائن بالرضاء للحصولهم على منتجات ذات نوعية و سعر ملائم           | 50 | 3.9200 | .82906 |
| تتميز المؤسسة بامتلاكها عاملين ذوي مهارات تساعد في تحقيق أداء بشكل مميز  | 50 | 3.9200 | .75160 |
| تتكيف المؤسسة مع المتغيرات البيئية و الظروف المحيطة بأساليب فعالة        | 50 | 3.9200 | .72393 |
| حسن إستثمار الموارد البشرية المتاحة و استقرار وولاء في قوى العاملة لديها | 50 | 3.9800 | .68482 |
| Valid N (listwise)   | 50 |        |        |

## 5- نتائج معامل بيرسون

### Correlations

|            |                     | الالتزام | المشاركة | التعاون | التفسير | الاحتياجات | الاداء |
|------------|---------------------|----------|----------|---------|---------|------------|--------|
| الالتزام   | Pearson Correlation | 1        | .841**   | .879**  | .760**  | .033       | .974** |
|            | Sig. (2-tailed)     |          | .000     | .000    | .000    | .818       | .000   |
|            | N                   | 50       | 50       | 50      | 50      | 50         | 50     |
| المشاركة   | Pearson Correlation | .841**   | 1        | .753**  | .935**  | .032       | .816** |
|            | Sig. (2-tailed)     | .000     |          | .000    | .000    | .825       | .000   |
|            | N                   | 50       | 50       | 50      | 50      | 50         | 50     |
| التعاون    | Pearson Correlation | .879**   | .753**   | 1       | .702**  | .017       | .835** |
|            | Sig. (2-tailed)     | .000     | .000     |         | .000    | .908       | .000   |
|            | N                   | 50       | 50       | 50      | 50      | 50         | 50     |
| التفسير    | Pearson Correlation | .760**   | .935**   | .702**  | 1       | .002       | .739** |
|            | Sig. (2-tailed)     | .000     | .000     | .000    |         | .991       | .000   |
|            | N                   | 50       | 50       | 50      | 50      | 50         | 50     |
| الاحتياجات | Pearson Correlation | .033     | .032     | .017    | .002    | 1          | .016   |
|            | Sig. (2-tailed)     | .818     | .825     | .908    | .991    |            | .914   |
|            | N                   | 50       | 50       | 50      | 50      | 50         | 50     |
| الاداء     | Pearson Correlation | .974**   | .816**   | .835**  | .739**  | .016       | 1      |
|            | Sig. (2-tailed)     | .000     | .000     | .000    | .000    | .914       |        |
|            | N                   | 50       | 50       | 50      | 50      | 50         | 50     |

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

### Correlations

|        |                     | الاداء | فروق   |
|--------|---------------------|--------|--------|
| الاداء | Pearson Correlation | 1      | .892** |
|        | Sig. (2-tailed)     |        | .000   |
|        | N                   | 50     | 50     |
| فروق   | Pearson Correlation | .892** | 1      |
|        | Sig. (2-tailed)     | .000   |        |
|        | N                   | 50     | 50     |

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

### 6- نتائج انحدار الخطي البسيط

| Model | Variables Entered                             | Variables Removed | Method |
|-------|---|-------------------|--------|
| 1     | الاحتياجات, التسير, التعاون, التزام, المشاركة | .                 | Enter  |

a. Tolerance = .000 limits reached.  
b. Dependent Variable: الاداء

#### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .975 <sup>a</sup> | .951     | .945              | .10592                     |

a. Predictors: (Constant), الاحتياجات, التسير, التعاون, التزام, المشاركة

#### ANOVA<sup>b</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F       | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|---------|-------------------|
| 1     | Regression | 9.491          | 5  | 1.898       | 169.202 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | .494           | 44 | .011        |         |                   |
|       | Total      | 9.985          | 49 |             |         |                   |

a. Predictors: (Constant), الاحتياجات, التسير, التعاون, التزام, المشاركة  
b. Dependent Variable: الاداء

### Regression

#### التزام

#### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .974 <sup>a</sup> | .948     | .947              | .10382                     |

a. Predictors: (Constant), التزام

#### ANOVA<sup>b</sup>

| Model |            | Sum of Squares | Df | Mean Square | F       | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|---------|-------------------|
| 1     | Regression | 9.468          | 1  | 9.468       | 878.334 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | .517           | 48 | .011        |         |                   |
|       | Total      | 9.985          | 49 |             |         |                   |

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model        | Sum of Squares | Df | Mean Square | F       | Sig.              |
|--------------|----------------|----|-------------|---------|-------------------|
| 1 Regression | 9.468          | 1  | 9.468       | 878.334 | .000 <sup>a</sup> |
| Residual     | .517           | 48 | .011        |         |                   |
| Total        | 9.985          | 49 |             |         |                   |

a. Predictors: (Constant), التزام

b. Dependent Variable: الاداء

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T      | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1 (Constant) | .181                        | .127       |                           | 1.433  | .158 |
| التزام       | .962                        | .032       | .974                      | 29.637 | .000 |

a. Dependent Variable: الاداء

## المشاركة والإتصال

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .816 <sup>a</sup> | .666     | .659              | .26374                     |

a. Predictors: (Constant), المشاركة

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model        | Sum of Squares | Df | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 6.646          | 1  | 6.646       | 95.545 | .000 <sup>a</sup> |
| Residual     | 3.339          | 48 | .070        |        |                   |
| Total        | 9.985          | 49 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), المشاركة

b. Dependent Variable: الاداء

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T     | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant) | .682                        | .332       |                           | 2.052 | .046 |
| المشاركة     | .846                        | .087       | .816                      | 9.775 | .000 |

ANOVA<sup>b</sup>

| Model        | Sum of Squares | Df | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 6.646          | 1  | 6.646       | 95.545 | .000 <sup>a</sup> |
| Residual     | 3.339          | 48 | .070        |        |                   |
| Total        | 9.985          | 49 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: الاداء

## التعاون

## Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .835 <sup>a</sup> | .697     | .691              | .25102                     |

a. Predictors: (Constant), التعاون

ANOVA<sup>b</sup>

| Model        | Sum of Squares | Df | Mean Square | F       | Sig.              |
|--------------|----------------|----|-------------|---------|-------------------|
| 1 Regression | 6.961          | 1  | 6.961       | 110.469 | .000 <sup>a</sup> |
| Residual     | 3.024          | 48 | .063        |         |                   |
| Total        | 9.985          | 49 |             |         |                   |

a. Predictors: (Constant), التعاون

b. Dependent Variable: الاداء

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T      | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant) | .509                        | .326       |                           | 1.563  | .125 |
|       | التعاون    | .878                        | .084       | .835                      | 10.510 | .000 |

a. Dependent Variable: الاداء

## التسيير

## Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .739 <sup>a</sup> | .547     | .537              | .30707                     |

a. Predictors: (Constant), التسيير

ANOVA<sup>b</sup>

| Model        | Sum of Squares | Df | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 5.459          | 1  | 5.459       | 57.896 | .000 <sup>a</sup> |
| Residual     | 4.526          | 48 | .094        |        |                   |
| Total        | 9.985          | 49 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), التسيير

b. Dependent Variable: الاداء

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | .826                        | .408       |                           | 2.028 | .048 |
|       | التسيير    | .809                        | .106       | .739                      | 7.609 | .000 |

a. Dependent Variable: الاداء

#### الإحتياجات

#### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .016 <sup>a</sup> | .000     | -.021-            | .45604                     |

a. Predictors: (Constant), الإحتياجات

#### ANOVA<sup>b</sup>

| Model        | Sum of Squares | df | Mean Square | F    | Sig.              |
|--------------|----------------|----|-------------|------|-------------------|
| 1 Regression | .002           | 1  | .002        | .012 | .914 <sup>a</sup> |
| Residual     | 9.983          | 48 | .208        |      |                   |
| Total        | 9.985          | 49 |             |      |                   |

a. Predictors: (Constant), الإحتياجات

b. Dependent Variable: الاداء

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | 3.816                       | .864       |                           | 4.419 | .000 |
|       | الإحتياجات | .022                        | .206       | .016                      | .109  | .914 |

a. Dependent Variable: الاداء

7- نتائج اختبار الفروق

Oneway

ANOVA

|               |                | Sum of Squares | Df | Mean Square | F     | Sig. |
|---------------|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| العمر         | Between Groups | 10.280         | 14 | .734        | 1.291 | .261 |
|               | Within Groups  | 19.900         | 35 | .569        |       |      |
|               | Total          | 30.180         | 49 |             |       |      |
| المؤهل العلمي | Between Groups | 6.720          | 14 | .480        | 1.024 | .453 |
|               | Within Groups  | 16.400         | 35 | .469        |       |      |
|               | Total          | 23.120         | 49 |             |       |      |
| سنوات الخدمة  | Between Groups | 13.530         | 14 | .966        | .840  | .624 |
|               | Within Groups  | 40.250         | 35 | 1.150       |       |      |
|               | Total          | 53.780         | 49 |             |       |      |

الفهرس



|       |   |
|-------|---|
| I     | كلمة شكر.....   |
| II    | الإهداء.....  |
| III   | ملخص الموضوع.....   |
| V     | فهرس المحتويات.....   |
| VII   | قائمة الجداول و الأشكال.....  |
| IX    | قائمة الملاحق.....  |
| [أ-ز] | المقدمة.....  |
| 09    | الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية.....                              |
| 10    | المبحث الأول: مفاهيم حول دور فِرَق العمل في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية . |
| 10    | المطلب الأول: الإطار النظري لفِرَق العمل.....                               |
| 11    | الفرع الأول: مفهوم فِرَق العمل و أهدافها.....                               |
| 12    | الفرع الثاني: مؤشرات الحاجة إلى فِرَق العمل.....                            |
| 13    | الفرع الثالث: مراحل تشكيل فِرَق العمل ودورة حياتها.....                     |
| 16    | الفرع الرابع : أنواع فِرَق العمل.....                                       |
| 19    | الفرع الخامس: خصائص ومميزات فِرَق العمل الفعالة.....                        |
| 20    | الفرع السادس: ديناميكية وتماسك الفريق.....                                  |
| 22    | الفرع السابع: المعوقات والصعوبات التي تواجه فِرَق العمل.....                |
| 23    | المطلب الثاني: أداء المؤسسة.....  |
| 24    | الفرع الأول: مفهوم الأداء و أبعاده.....                                     |
| 27    | الفرع الثاني: معايير تصنيف الأداء.....                                      |
| 28    | الفرع الثالث: قياس الأداء و أهميته.....                                     |
| 29    | الفرع الرابع: مؤشرات قياس الأداء.....                                       |
| 31    | الفرع الخامس: مبادئ ومجالات تقييم الأداء.....                               |
| 32    | الفرع السادس: خطوات تقييم أداء المؤسسة.....                                 |
| 33    | المطلب الثالث: العلاقة بين فِرَق العمل وأداء المؤسسة.....                   |
| 35    | المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....  |
| 35    | المطلب الأول: الدراسات المحلية.....   |

|        |   |
|--------|---|
| 36     | المطلب الثاني: الدراسات العربية.....  |
| 40     | المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية.....   |
| 41     | المطلب الرابع: الإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.....            |
| 44     | خلاصة الفصل.....  |
| 45     | الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية - مديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية - ..... |
| 47     | المبحث الأول: الأدوات و الطريقة.....  |
| 47     | المطلب الأول: طريقة الدراسة.....  |
| 48     | المطلب الثاني: أدوات الدراسة.....   |
| 51     | المطلب الثالث: صدق و ثبات الاستبانة.....                                      |
| 53     | المبحث الثاني : تحليل ومناقشة الدراسة.....                                    |
| 53     | المطلب الأول: نتائج الدراسة.....  |
| 58     | المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة.....                                       |
| 68     | المطلب الثالث: إختبار الفرضيات.....   |
| 83     | خلاصة الفصل.....  |
| 83     | الخاتمة.....  |
| 87     | قائمة المراجع.....  |
| 109-92 | قائمة الملاحق.....  |