



The style of balanced work teams and its impact on improving the performance of employees at the University of Babylon / College of Administration and Economics

اسلوب فرق العمل المتوازن وأثره في تحسين اداء العاملين في جامعة بابل/ كلية الادارة والاقتصاد

*م.م حيدر حربي حسين * م.م. زهراء ياسين علوان * م.م. شفاء تركي عايز

Abstract:

Good work in continuous work in continuous work in teamwork, good work in improving the performance of the organization on balanced performance measures.

The research was embodied in two variables about two variables and b (team leadership effectiveness, loyalty to the team mission, team cohesion) as an independent variable and organizational performance as a reliable variable represented by (the dimension of internal operations, the financial dimension, and the dimension of growth and learning), according to an integrated overview and dimensions, watching The research organization was modified.

The researchers collected data from (30) samples of workers in the college, which is the site of those who belong to work teams, by adopting the questionnaire as an accreditation tool, and adopting the rank coefficient of correlation to Spearman's hypothesis test.

* جامعة بابل – كلية الادارة والاقتصاد .

المستخلص: من خلال هذا البحث يجري العمل على تطبيق استراتيجية فرق العمل في المؤسسات للمساعدة في تحسين مستويات الأداء العاملين، وتعزيز عملية اتخاذ القرارات وكيف يمكن للعاملين في إطار الفريق المساهمة في تحقيق الاهداف التنظيمية بنجاح، وغيرها من الموضوعات الرئيسة ذات العلاقة بفرق العمل وكيفية توجيه هذه الفرق بغية المساهمة في تحسين أداء المؤسسة على وفق مقاييس الأداء المتوازن .

تم تجسيد البحث في متغيرين البعد المستقل يتمثل بـ (فاعلية قيادة الفريق، الولاء لمهمة الفريق، تماسك الفريق) والاداء المظمي كمتغير تابع والمتمثل بـ (العمليات الداخلية، البعد المالي، النمو والتعلم)، وذلك على وفق نظرة متكاملة ومتعددة الابعاد والمقاييس، والتي عدلت توافقاً واهداف البحث وطبيعة المؤسسة المبحوثة.

قام الباحثان بجمع البيانات من (٣٠) عينة من المعاملين في الكلية التي هي موقع البحث ممن ينتمون الى فرق عمل باعتماد الاستبانة كأداة رئيسة ، والاعتماد على معامل ارتباط الرتب لسبيرمان في اختبار فرضية العلاقة ، ومعامل الانحدار لاختبار فرضية الاثر.

المقدمة: ان التطور الإداري ساهم في التركيز على القوى البشرية ودورها في تحقيق النجاح للمؤسسات، وقد أدت التطورات التقنية والمتغيرات العديدة في البيئة المحيطة بالمؤسسات إلى ظهور عدد من الأعراض والمشكلات التي تحتم الاهتمام بالعنصر البشري والتركيز على الاهتمام بنظم الحوافز المادية والمعنوية وتنميتها لخلق بيئة ومناخ ملائم للإبداع والتطوير لتحقيق رضى العاملين، والأخذ بمنهجية اسلوب فرق العمل من خلال دمج القدرات والإمكانات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية لتحريك هذه المواهب والإمكانات وتوظيفها لتحسين الإنتاجية والجودة وبشكل مستمر، مما ترتب عليه إحداث التغيير في الأدوار القيادية والإدارية لقادة ومدراء المنظمات وانتقالها من السيطرة إلى التفويض ونقل السلطة للعاملين، وتغيير الهياكل التنظيمية من رأسية إلى أفقية.

أن عملية بناء اسلوب فريق العمل عبارة عن تجميع عدد من الناس، وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض، وتمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل، وتخفق العديد من المؤسسات في الاستفادة من هذه المنهجية لضعف إلمام القادة والمديرين بالطرق والأسس التي يتم بها بناء فرق العمل الفعالة، وكيف يمكن لهم كفاءة ومدراء أن يكونوا بناء فرق فعالة تتحقق من خلالها أهداف المؤسسة وصولاً الى مرحلة الاندماج والتكامل، والتي بدورها تعمل على تحسين اداء العاملين. والإطار المعول به في هذا البحث هو العمل على توجيه اهتمام إدارات المؤسسة الى ضرورة تبني استراتيجية العمل الفرقي وتوجيهها لتحسين الاداء، واستثمار طاقات العاملين في إطار فرقهم بما يحقق الأهداف المنظمة بفاعلية.

الإطار النظري - مفهوم فريق العمل

أولاً: مفهوم فريق العمل:

الفريق مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم من أجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، والبعض يعرف الفريق بأنه " مجموعة أفراد لها هدف مشترك تتناسب أعمال ومهارات كل فرد من أفرادها مع عمل ومهارات الآخرين. ويحقق أهدافه بأكثر طريقة فعالة ثم يكون مستعد لقبول مهمات أكثر تحدياً، إذا كان هذا مطلوباً، بالإضافة الى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم "(عبد الغني، ٢٠٠٨، ٤:).

ويرى (Kinkck,2008,419) ان فرق العمل هي "جماعات يتم إنشاؤها داخل المنظمة 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 من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات"، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة ، وغالباً ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فإننا نستخدم لفظ اسلوب فريق العمل (الخطيب، ٢٠٠٨، ٢٥٩).

ويسعى أغلبية أعضاء المجموعة الى تحقيق الارتقاء في الاداء داخل المؤسسة، وعليه يمكن تعريف المجموعة أو الجماعة بكونهم: " الافراد المجتمعين والمتعاملين والمتفاعلين فيما بينهم ساعين الى تحقيق هدف متفق عليه (Liebowits et al,1973). ويختلف عدد افراد الجماعة تبعاً لنوع العلاقة والهدف والرغبة في التعاون إلا ان العدد الأدنى للجماعة هو فردان اثنان ويزداد الى اكثر من ذلك، ولل فرد الواحد يكون عضواً في عدد من الجماعات في وقت واحد، وتتغير العضوية بمرور الاعوام وتقدم الفرد في السن وارتقائه السلم الوظيفي وتطور مركزه الاجتماعي (العاني، ٢٠٠٢، ٣٤٣).

ثانياً: خصائص اسلوب فرق العمل الفعالة:

يتميز اسلوب فرق العمل الفعالة بالعديد من الصفات التي تميزها عن اسلوب فرق العمل غير الفعالة، فالعلاقات تتميز بالثقة والاحترام والتعاون، والخلاف يعدّ طبيعياً ويتركز حول الموضوعات وليس الأشخاص، كما إن المعلومات تتدفق بحرية في كلّ أرجاء المنظمة ويشترك فيها كلّ أعضاء الفريق، وتمتاز بالوضوح والدقة، وكذلك تختفي مظاهر تأكيد النفوذ وتكون القرارات مستندة إلى معلومات، وبالإجماع، ويلتزم بها الجميع والسلطة تتوقف على الكفاءة ويشترك فيها الجميع ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة ولا تحجب عن العضو، أو تمنح له بعد مفاوضات كثيرة، وتكون منتقاة (القحطاني، ٢٠٠٤، ٢٧). ونرى في الجدول (١) جوانب الخصائص التي تميز الفريق الفعال:

البعد	اسلوب فريق العمل الفعال
المعلومات	تتدفق بحرية من أسفل العاملين الى اعلى ومن اعلى الى أسفل وداخل المستويات الادارية الواحدة يشترك فيها جميع اعضاء الفريق واضحة وصريحة .
علاقات الاعضاء	الثقة ٢- الاحترام ٣- التعاون ٤- الدعم
الخلاف	يعد طبيعياً ونافعاً كذلك حول الموضوعات وليس شخصي
المكافأة	١- تركز على الاسهام للفريق وتقدير النظراء.
مناخ العمل	واضح غير قائم على التهديد غير تنافسي قائم على المشاركة
اتخاذ القرارات	بالأجماع يتم عن طريق الاستخدام الجيد لمصادر المعلومات يلتزم الجميع بتنفيذ القرارات
السلطة	يشترك فيها الجميع تتوقف على الكفاءة والفاعلية تتوقف على للفريق لجميع الاسهامات
التحفيز	الالتزام بالأهداف التي حددها الفريق اشباع حاجات الانتماء اتاحة فرصة اكبر للإنجاز من خلال الفريق

المصدر: الشبلي، هيثم حمود، النصور، مروان محمد، (٢٠٠٩)، "إدارة المنشأة المعاصرة"، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٤٩١-٤٩٢ .

ثالثاً: معوقات بناء فرق العمل:

تتجسد أهم التحديات التي تواجه المنظمات وفقاً لمفاهيم اسلوب فرق العمل في تحدي سد الفجوة بين متطلبات المنظمة ومهارات العاملين من جهة وبين الاستخدام الأمثل للتقنيات المتطورة من جهة ثانية، ففي المنظمات الناجحة تعدّ العلاقة بين الرؤساء والمرووسين هي حجر الأساس لنجاح اسلوب فرق العمل المختلفة ويلعب القائد أو المدير دوراً مهماً في تطوير هذه العلاقة في مناخ من الثقة المتبادلة والاحترام والفهم الشامل لاحتياجات كل من المنظمة والفرد وذلك لخلق بيئة ملائمة لتحقيق أهداف وتوجهات الإدارة العليا للمنظمة وتحقيق أهداف وتطلعات العاملين في نفس الوقت .

ان الإدارة التقليدية للإعمال يكون فيها القائد أو المدير هو محور التوجهات مع اغفال دور الأفراد بشكل أو بآخر وهذا ما يتعارض مع واقع اليوم الذي يفرض على المدير إذا رغب في النجاح التخلص من هذه الأساليب التي عفا عليها الزمن، ويتسلح بسلاح الثقة والطمأنينة ويفسح المجال لاهتمامات المرؤوسين وأفكارهم ووجهات نظرهم وأن يسعى باستمرار لدفع السلطة الى أسفل السلم التنظيمي لتمكينهم من أداء أعمالهم لأنهم أكثر التصاقاً بها ويعلمون خفاياها ومتطلبات النجاح بها وكيفية قياسها لذلك يمكن لنا استنتاج المعوقات التي تواجه اسلوب فرق العمل المختلفة في المنظمات (عبد الغني ، ٢٠٠٤ : ١٣) فيما يأتي :

١ - المعوقات التنظيمية: تتجلى في : أ/ المعوقات الثقافية :

ثقافة المناخ التنظيمي قد يطغى عليها ثقافة الفردية والتنافس والتركيز على الإنجاز الشخصي ويكون الحديث عن اسلوب فرق العمل كمفهوم حديث سطحي بعيد كل البعد عن الإلمام بفوائد المفهوم أو وجود الدافع للعمل به . إن إيمان القادة والمدراء (صناع القرارات) بمنهجية اسلوب فرق العمل كأسلوب إداري يؤدي إلى اعتقادهم بأهميتها وهذا الاعتقاد يخلق الدافع للبحث بجدية عن المنافع خلال اسلوب فرق العمل المختلفة ، وعلى العكس من ذلك فإن افتقار القادة والمدراء لهذا الأمر يعني ثقافة تنظيمية تمنع العمل على شكل فرق عمل .

ب/ التركيز على إنجاز العمل:

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

ج/ ضعف التفكير الاستراتيجي:

يميز التفكير الاستراتيجي بين السبب والنتيجة بما يساعد على تحديد المشكلات التي تواجهها المنظمة والأسباب الرئيسة لها، كما يحقق الحصول على أفكار جديدة بعيدة عن الطرق التقليدية في أداء الأعمال، وكذلك عدم الخوض في الجانب التنفيذي والتركيز على الجانب الاستراتيجي المهم ومن ثم استخلاص النتائج ومعرفة أثر كل ذلك على الأفراد من خلال دراسة مدى استجابتهم للكثير من القرارات الإدارية التي تتخذ (غازي، ٢٠٠٣: ٣٧) .

د/ الهيكل التنظيمي:

عندما يكون هناك هيكل تقليدي ذو تسلسل هرمي واسع وهناك عدد من المراتب المختلفة المستويات، وينظر إلى بعض القطاعات ببعد مختلف و يقلل من مكانتها في التنظيم فإن العمل على شكل فريق عمل يكون عملية صعبة جداً، وتصبح نشاطات بناء اسلوب فرق العمل الفعالة غاية في التعقيد .
هـ/ تؤدي نظم الحوافز والمكافآت التي توجه للجهود الفردية إلى تأثير كبير في عمليات بناء اسلوب فرق العمل وتعوق تقدمها من خلال تركيزها على الفردية وفرص التنافس (عبد الغني، ٢٠٠٤: ٩-١١).

٢- المعوقات الفردية:

أ/ معتقدات قائد الفريق: تلعب معتقدات قائد الفريق واتجاهاته ومعرفته ومهاراته دوراً هاماً في عملية بناء الفريق إذ لا يكفي الإيمان بأهمية اسلوب فرق العمل في بناء فرق عمل ذات فعالية عالية، ويعود بعض القادة إلى العمل الفردي بمجرد التعرض إلى بعض الضغوط، ويسعى ليسود رأيه في النهاية على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت والمحافظة على الكفاءة المطلوبة لإنجاز العمل.

ب/ المهارات: من المهم أن تتوافر في أعضاء الفريق بشكل كافٍ لأداء المهمة ومهارات التفكير الاستراتيجي، والمهارات الشخصية، فضلاً عن مهارات العمل ضمن الفريق والايان بذلك، ومهارات أخرى تتعزز بانتماء الفرد إلى الفريق الذي يعمل ضمنه (Kinicki,2008:421).

ج/ عدد أعضاء الفريق: يتراوح العدد المثالي لأعضاء اسلوب فرق العمل عادة ما بين ثلاثة إلى ثمانية أفراد وفي بعض الأحيان يصل العدد إلى عشرة أفراد، مع ملاحظة أن أي زيادة في العدد عن الحد المعقول يؤدي إلى تقليل الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة الفعالة في نشاط الفريق والمناقشات في أثناء الاجتماعات المتعددة وكذلك فإن أي نقص في العدد سوف يكون من شأنه الإقلال من كفاءة الفريق وفعاليته وذلك لقلة الأفكار والرؤى المختلفة المطلوبة للنجاح في أداء المهمة (هايس ، نيكي، ٢٠٠٥: ١٦٥).

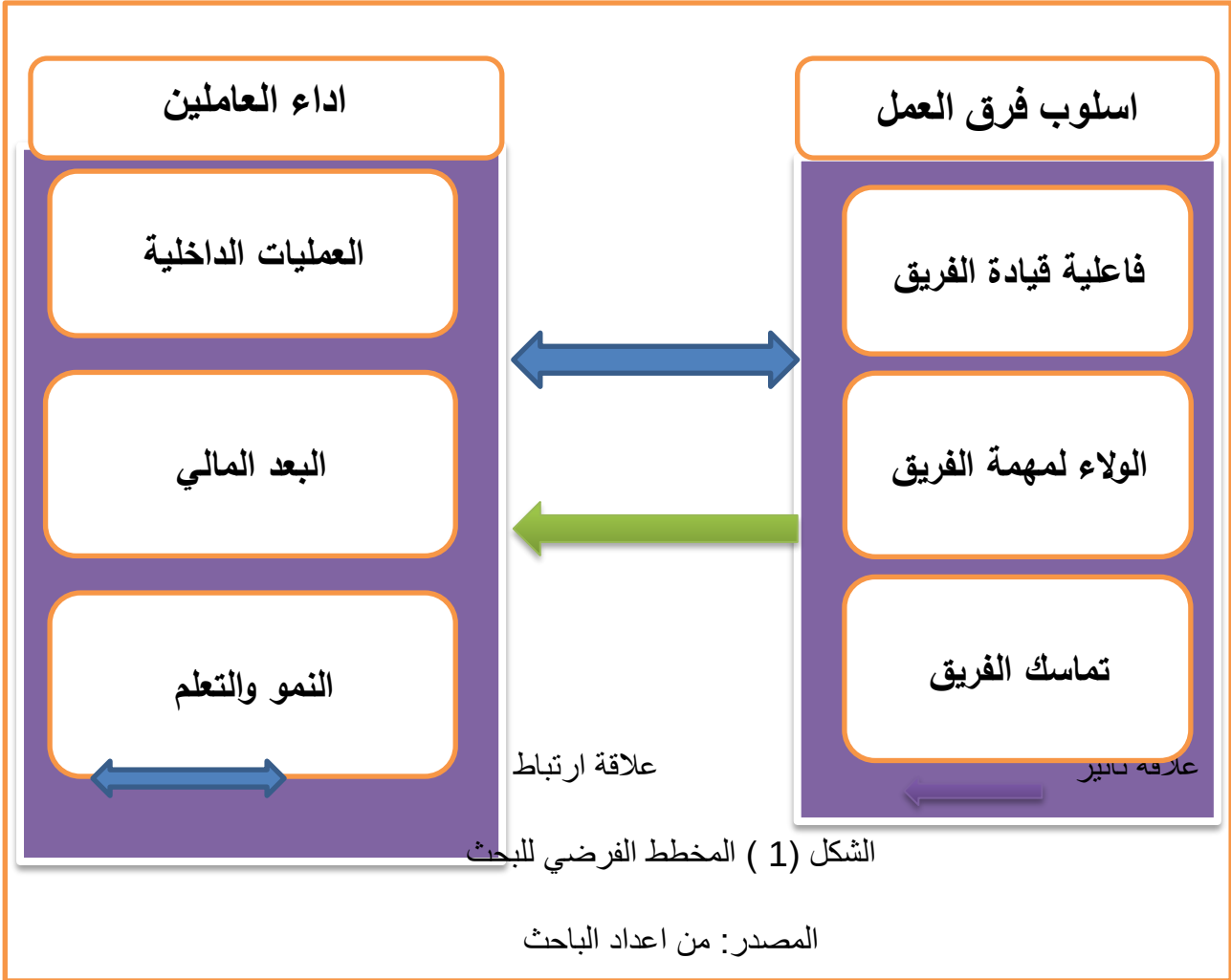
رابعاً: ابعاد البحث:

تعد ابعاد الاساس للتفكير بالمشكلة ومنهج التحليل المعتمد ، وطبيعتها تتحكم بأسلوب قياسها ثم صياغة الفرضيات والانموذج المعبر عنها ، وتتجسد هذه الابعاد في :-

اولاً: اسلوب فرق العمل: متغير مستقل لأغراض هذا البحث يتوقع ان يرتبط وان يمتلك تأثيراً في المتغير المعتمد للبحث ، ويجسد " قدرة رئيس فريق العمل وأعضائه على اداء المهمة المكلفين بها ضمن سقف زمني محدد وبأعلى استثمار للموارد المتاحة "تبنياً للمقياس الوارد في (الشبلي والنسور، ٢٠٠٩: ٤٩٦) وابعاد المتغير المستقل هي: (فاعلية قيادة الفريق ،الولاء لمهمة الفريق ، تماسك الفريق) .

ثانياً :اداء العاملين:

متغير معتمد لأغراض هذا البحث يتوقع ان يستجيب للمتغير المستقل ويشتمل على ابعاد ثلاثة تعبر عن مديات تحقق اهداف المنظمة واستراتيجيتها والتأكد من تطبيقها وبما يقود الى التحسين المستمر (Kaplan & Norton ,1992 : 70-79).وابعاد المتغير التابع هي: (العمليات الداخلية ،البعد المالي، النمو والتعلم).



خامساً : منهجية البحث:

يمكن تحديد الجوانب الأساسية لمنهجية البحث متضمناً (مشكلة البحث، اهمية البحث ، اهداف البحث ، فرضيات البحث) وكما يأتي :-
اولاً : مشكلة البحث:

أثبتت الدراسات ان المدير ليس باستطاعته النجاح في أداء العمل من خلال توجيه الآخرين فقط، ولكي يكون فعالاً عليه العمل معهم من خلال ما اصطلح عليه اسلوب فرق العمل وهذا ما يؤكد اهمية

الاعتماد على الأسلوب الفرقي في العمل لتحسين اداء العاملين على اختلاف مستوياتهم، ثم الارتقاء بأداء المؤسسة في تعزيز اداء العاملين، ويمكن اثاره جملة من التساؤلات وهي كما يأتي :-

١-ما اثر فرق العمل في تحسين اداء العاملين؟

٢-ما مديات وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مستوى تطبيق اسلوب فرق العمل ومستويات اداء العاملين؟

ثانيا :اهمية البحث:

تتجسد اهمية البحث من خلال الامور التالية:

- ١- توجيه انظار قادة المؤسسات المختلفة الى المزايا المتحققة عن اداء انشطتها بأسلوب الفريق في مستويات الاداء المتحقق فيها، وتلمس هذا الاثر سريعا لا جل الارتقاء بمستويات أدائها .
- ٢- توسيع آفاق البحث المستقبلي في الموضوعين المبحوثين .
- ٣- تشخيص المعوقات التي تعيق المديرية عن توظيف العمل الفرقي في تحسين أدائها.

ثالثا :اهداف البحث:

يهدف البحث بشكل اساسي الى الامور التالية:

- ١- توظيف التراكم المعرفي عن المتغيرين المبحوثين في بلورة أبعاد منهجية البحث .
- ٢- التحقق من فاعلية فرق العمل المبحوثة ، وتشخيص مستوى الاداء العاملين في المؤسسة المبحوثة على وفق ابعاد البحث.
- ٣- تشخيص مديات وجود أثر ذي دلالة معنوية لأداء العمل بأسلوب الفريق في مستويات الاداء المتحقق في المديرية المبحوثة.

رابعا :فرضيات البحث :

تنسجم الفرضيات في اتجاهاتها مع التساؤلات التي أثّرت في مشكلة البحث، واعتماداً على التفكير المنطقي سيتم فرضيتان رئيستان توجه لاختبار انموذج البحث وبشكل يستجيب لأهداف البحث ويوفر اجابة دقيقة عن الاسئلة التي اثّرت وكما يأتي:-

١- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق اسلوب فرق العمل ومستويات اداء العاملين .

٢- هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين تطبيق اسلوب فرق العمل ومستويات اداء العاملين.

الاطار العملي:

يعرض هذا المبحث تحليلاً لآراء افراد عينة البحث حول ابعاد البحث المتمثلة بـ (اسلوب فرق العمل واداء العاملين) ،وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي التدرج ، واعتمد الوسط الحسابي لقياس وتقويم الدرجة المستحصل عليها من اجابات افراد عينة البحث.

هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق اسلوب فرق العمل ومستويات اداء العاملين .

أ/ اختبار الفرضية الفرعية الاولى :

فرضية العدم (H00) : لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين اسلوب فرق العمل وبعد العمليات الداخلية.

الفرضية البديلة (H11): توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين اسلوب فرق العمل وبعد العمليات الداخلية .

جدول (٢) نتائج قياس علاقة الارتباط بين اسلوب فرق العمل وبعد العمليات الداخلية .

المتغير التابع المتغير المعتمد		بعد العمليات الداخلية (Y1)	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية (df,17) ١% ٥%
اسلوب فرق العمل (X1)		٠,١٠١	٠,٥٣٨	١,٧٤٠ ٢,٥٨٣
القرار الاحصائي		قبول فرضية العدم		
النتيجة		لا توجد دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = ٥\%$)		

المصدر : مخرجات الحاسبة

يتضح من النتائج في الجدول (٢) أن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين اسلوب فرق العمل (X1) و بعد العمليات الداخلية (Y1) والبالغة (٠,٥٣٨) هي اصغر من قيمة (t) الجدولية البالغة (١,٧٤٠) عند مستوى معنوية ($\alpha = ٥\%$) ، ويدل ذلك على قبول فرضية العدم ، وهذا يعني ان هنالك علاقة ولكن علاقة ضعيفة وغير معنوية بين اسلوب فرق العمل وبعد العمليات الداخلية ،وفي ضوء النتائج السابقة ،يمكن تفسير العلاقة بين اسلوب فرق العمل وبعد العمليات الداخلية بضعف اهتمام المديرية ببعد العمليات أي انها لديها القدرات لاستخدام اسلوب فرق العمل ولكن من دون توجيهها للارتقاء بالعمليات الداخلية وبناء على ما تقدم تؤكد لنا عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى .

ب/ اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

فرضية العدم (H02) : لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين اسلوب فرق العمل والبعد المالي .

الفرضية البديلة (H12) : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين اسلوب فرق العمل والبعد المالي .

جدول (٣) نتائج قياس علاقة الارتباط بين اسلوب فرق العمل والبعد المالي .

المتغير التابع	البعد المالي	قيمة (t)	قيمة (t)
----------------	--------------	----------	----------

الجدولية (df,17)		المحسوبة	(Y1)	المتغير المعتمد
%١	%٥			
٢,٥٨٣	١,٧٤٠	١,٠١٧	٠,١٨٩	اسلوب فرق العمل (X1)
قبول فرضية العدم				القرار الاحصائي
لا توجد دلالة احصائية عند مستوى معنوية (α= %٥)				النتيجة

المصدر : مخرجات الحاسبة

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٣) أن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين اسلوب فرق العمل (X1) و البعد المالي (Y1) والبالغة (١,٠١٧) هي اصغر من قيمة (t) الجدولية البالغة (١,٧٤٠) عند مستوى معنوية ($\alpha = ٥\%$) ، ويدل ذلك على قبول فرضية العدم ، وهذا يعني ان هنالك علاقة ولكن علاقة ضعيفة وغير معنوية بين اسلوب فرق العمل والبعد المالي ، وفي ضوء النتائج السابقة يمكن تفسير غياب العلاقة بين اسلوب فرق العمل والبعد المالي بضعف اهتمام المديرية بالبعد المالي أي انها لديها ايرادات مالية ولكن لا ترتقي الى مستوى تقوية الدور الذي يلعبه اسلوب فرق العمل ، وبناء على ما تقدم تأكد لنا عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى .

ج/ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

فرضية العدم (H04) : لا توجد علاقة ارتباط بين اسلوب فرق العمل وبعد النمو والتعلم .

الفرضية البديلة (H14) : توجد علاقة ارتباط بين اسلوب فرق العمل وبعد النمو والتعلم .

جدول (٤) نتائج قياس علاقة الارتباط بين اسلوب فرق العمل وبعد التعلم والنمو.

المتغير التابع		قيمة (t) المحسوبة	بعد التعلم والنمو (Y1)	المتغير المعتمد
قيمة (t) الجدولية (df,17)				
١%	٥%			
٢,٥٨٣	١,٧٤٠	٠,٥٧٠	٠,١٠٧	اسلوب فرق العمل (X1)
قبول فرضية العدم				القرار الاحصائي
لا توجد دلالة احصائية عند مستوى معنوية (α = ٥%)				النتيجة

المصدر : مخرجات الحاسبة

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٤) أن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين اسلوب فرق العمل (X1) و بعد التعلم والنمو (Y1) والبالغة (٠,٥٧٠) هي اصغر من قيمة (t)

الجدولية البالغة (١,٧٤٠) عند مستوى معنوية (($\alpha = 5\%$) ، ويدل ذلك على قبول فرضية العدم وهذا يعني ان هنالك علاقة ولكن علاقة ضعيفة وغير معنوية بين اسلوب فرق العمل وبعد التعلم والنمو، وفي ضوء النتائج السابقة، يمكن القول ان ضعف اهتمام المديرية ببعد التعلم والنمو يأتي من قلة تبني المديرية أساليب حديثة تمكنها في الارتقاء بهذا البعد، وهذا قاد الى عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى . يتبين مما سبق عدم صحة اثبات الفرضية الاولى الرئيسية والتي تذهب الى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق اسلوب فرق العمل ومستويات الاداء العاملين على وفق ابعاد بطاقة الاداء المتوازن في المديرية المبحوثة".

الاستنتاجات والتوصيات:

توصل الباحث في نهاية هذا البحث ، وبعد استعراض الجانب النظري الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات، وهي كما يأتي:-

اولا :الاستنتاجات:

- ١- الضعف في توفير الاساليب اللازمة لتطبيق الجانب العلمي والعملية مما له الاثر البالغ في تحسين الاداء بشكل جيد .
- ٢- ان اسلوب فريق العمل استراتيجية نجاح تؤكد للمنظمات كافة ان انشطتها يمكن ان تتم بنجاح اذا ما اعتمدت هذا النمط من العمل خصوصاً كون اغلب انشطتها لا بد من ان تتم بالاعتماد على الاسلوب الفرقية.
- ٣- الحث على اجراء الدراسات المستقبلية على اسلوب فرق العمل وعلاقاتها ببعض المتغيرات الإدارية والتنظيمية بمختلف المؤسسات.

ثانيا :التوصيات:

- ١- من الضروري تطبيق الاداء المتوازن لما يوفره للقادة من الاستغلال الامثل للموارد البشرية المتاحة .
- ٢- تقويم اداء المستمر وفق سقف زمني محدد وبناء المبادرات التي تؤدي الى تحسين الاداء المقصود لتحقيق الاداء العالي للعاملين.
- ٣- التلاقح الفكري فيما بين المراكز البحثية العلمية والجامعات من اجل تطوير كفاءة العاملين.

٤- التأكيد على ضرورة اقامة الدورات التدريبية لجميع العاملين في المؤسسة في مجالاتهم المختلفة مع بيان اهمية فرق العمل لخلق الاداء المتوازن بين العاملين.

المصادر:

اولاً: المصادر العربية:

- ١- الخطيب، سمير كامل، (٢٠٠٨)، " إدارة الجودة الشاملة – مدخل معاصر"، دار المرتضى للنشر ، بغداد .
- ٢- الشبلي، هيثم حمود والنسور، مروان محمد، (٢٠٠٩)، " ادارة المنشآت المعاصرة" ، الطبعة الاولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان .
- ٣- العاني، اريج سعيد خليل، (٢٠٠٢)، "المحددات التنظيمية وتأثيرها في الابداع والاداء المنظمي " دراسة ميدانية في شركة تعبئة الغاز ،رسالة ماجستير في ادارة الاعمال /كلية الادارة والاقتصاد /جامعة بغداد .
- ٤- عبد الغني، احمد عبده، (٢٠٠٤)، " إدارة وبناء فريق العمل"، ورقة عمل مقدمة الى الملتقى الاول للجودة، www.hrdiscussion.com/hr15465.html
- ٥- غازي ،علي علي، (٢٠٠٣)، " بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لبناء القيادة الإبداعية" ، مجلة إدارة الأعمال ، جمعية إدارة الأعمال العربية ، العدد ١٠٠ ، ص٣٧
- ٦- القحطاني، سالم سعيد، والعامري، أحمد، وآل مذهب، معدي، والعمر، بدران. (٢٠٠٠). منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على الـ SPSS. المطابع الحديثة، الرياض.
- ٧- هابس، نيكي، (٢٠٠٥)، " إدارة الفريق إستراتيجية النجاح"، تعريب سرور، دار المريخ للنشر ، الرياض .

ثانياً: المصادر الاجنبية:

- 8- Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , 1992, The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance . Harvard Business Review Jan-Feb , 71-79.
- 9- Kininck , Angelo, Management A PRACTICAL INTRODUCTION , (2008), 3th ed , McGraw-Hill Irwin
- 10- Liebowits, S. Jay, and De Meuse, Kenneth (1994). "The Application of Team Building", Human Relations, Vol. 35, No. 1.