

فريق العمل وأثره في الإنتاجية في إدارة مؤسسات الدولة الكبيرة

م. حسين عبد الكريم يونس
جامعة البصرة/ كلية التربية للبنات

م. باحث دعاء شهيد حبيب
جامعة البصرة /قسم ضمان الجودة
والأداء الجامعي

Douaa81193@gmail.com

Hussain394@yahoo.com

الملخص

يهدف البحث الوصول الى أفضل نموذج لبناء فرق العمل من خلال توسيع دائرة التعاون بين الأفراد العاملين من ذوي الاختصاصات المختلفة في المساهمة في صناعة القرارات داخل المؤسسة أو المنظمة للوصول الى المستوى المطلوب من الإنتاجية وتحقيق أعلى درجات الجودة في العمل والإنتاجية .

وتأتي أهمية هذا البحث من أهمية العنصر البشري نفسه إذ يعتبر أهم عنصر على الإطلاق في المنظمات وعلى تتوقف كفاءة باقي الموارد الإنتاجية، وللتحقق من فرضية البحث اعد الباحثان مقاييس ومعايير واستخدم استبيان طبق على (٦٢) فرداً وشمل على (١٧) فقرة تنوعت بين الحلول التي يقدمها فريق العمل والطرق التي يستخدمها الفريق لحل المشكلة بوضوح وسهولة الفهم كما تضمن التعاون بين أعضاء الفريق وتم تطبيق هذا الاستبيان على معظم أقسام رئاسة جامعة البصرة، وفي ضوء النتائج استنتج الباحثان فاعلية فريق العمل للارتقاء بعمل المؤسسات أو المنظمات وصولاً الى الإنتاجية والجودة .

الكلمات الدالة : فريق العمل، المنظمة، الإدارة ، الإنتاجية .

The Working Team and its Impact on Productivity in the Management of Big State Institutions

Hussain A.Younis

Duaa Shahid Habib

College of Education for Women, University of Basra, Iraq

Depa. of Quality Assurance and University Performance,

University of Basra ,Iraq

Abstract

The aim of the research is to reach the best model for building the work teams by expanding the cooperation between working individuals with different competencies in contributing to the decision-making within the organization or organization to reach the required level of productivity and achieve the highest quality in work and productivity.

The importance of this research comes from the importance of the human element itself if it is considered the most important element at all in the organizations and the efficiency of the rest of the human resources depends. To verify the research hypothesis, the researchers prepared standards and standards and used a questionnaire that was applied to 62 people and included 17 paragraphs. The team used the questionnaire to solve the problem with clarity and ease of understanding. It also ensured cooperation between the team members. This questionnaire was applied to most sections of the presidency of the University of Basrah. In light of the results, the researchers concluded the effectiveness of the team to improve the work of the organizations or organizations to reach productivity and quality.

Keywords: Team, Organization, Management and Productivity.

مقدمة :

يوصف موضوع فريق العمل بأنه من المواضيع الإدارية المهمة إذ يؤدي فريق العمل دوراً أساسياً في مجال تحديد المشاكل الخاصة في أداء الواجبات وتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها حيث يساعد فريق العمل في وضع المقترحات والحلول المناسبة لحل تلك المشكلات والمعوقات التي تواجه العمل فهو يمثل توجيهاً حديثاً لموضوع المشاركة في اتخاذ القرارات حيث تعد المشاركة وسيلة لتحسين الأداء وتجسيد مفهوم العلاقات الإنسانية داخل المنظمة فهي تطور عمليات التفاعل بين العاملين أنفسهم وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى مما يسمح باحترام الذات وتقدير وتوقع المبادرات لدى العاملين وتفجير طاقاتهم وخبراتهم فأن هذا سوف ينعكس إيجابياً على أداء العاملين وزيادة الإنتاجية وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، حيث تعتبر عملية بناء فريق العمل عنصراً مكملاً للإدارة وذلك لأن هذه الفرق توفر القيادة الضرورية لتحقيق الأهداف التي تضعها المنظمة والمحافظة على وجود الجودة العالية في المنظمات من خلال كفاءة فرق العمل ومساهمتها في تحقيق ذلك، وعلى هذا الأساس يعد فريق العمل النموذج المتقدم والفعال للمشاركة في اتخاذ القرارات فهو بالإضافة إلى الدور الإيجابي الذي يؤديه في حل المشكلات يعمل على تطوير حاله المنظمة من خلال حل المشكلات ويعمل على تطوير حالة المنظمة من خلال إشاعة روح التعاون وبعدها تحسين أداء وتحقيق الإنتاجية المطلوبة، في ضوء ما تقدم تم اختيار (فريق العمل وأثره في الإنتاجية) عنواناً للبحث وقد كانت (رئاسة جامعة البصرة) نموذجاً للدراسة لكونها المثالية لاختيار الأفكار والتصورات ذات العلاقة بالموضوع .

تناول الإطار العملي للبحث أجراء استبيان وتحليل النتائج فقد وضح أهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحثان وأهم التوصيات التي وضعت بشأن موضوع البحث .

بعض الدراسات السابقة ومنهجية البحث

"تهدف الدراسة الى البحث عن أفضل الطرق لتحسين الإنتاجية من خلال تميز نوعيه حياة العمل . كما ركزت على بناء فريق العمل ومتابعة جهوده لغرض تحسين الإنتاجية وقد توصلت الى أن بناء فريق العمل وتقديم أدائه خلال فترة زمنية محددة يؤدي الى تحسين الإنتاجية " (Jim Hall، 1985:105).

" تهدف الدراسة الى بناء فريق يمتاز بإنتاجية عالية من خلال توفير قيادة عمل الفريق نحو زياده الانتاجية واعطائه الحرية في التصرف والتعامل كما ركزت على بناء فريق العمل بالاعتماد على معايير من واقع الشركة وحدد نوع القيادة الموجودة في المنظمة". (Gibert، 198٦: 90)

" تهدف الدراسة الى توضيح اهمية السلوك المؤثر على المجموعة وكيف يتم اشراكهم في عملية بناء فرق العمل خاصة بتحسين عملية الإنتاج. ركزت على تشكيل فرق عمل صغيره ذات اختصاص وجدوله معينة بالإمكان تطوير هذه الفرق خلال فترة زمنية مستقبلية تتناسب مع التطور الحاصل في الشركة ". (Jasephputtil، ١٩٨٢:٢١٣).

أهمية البحث :

أهمية البحث تعتمد على تعاون العنصر البشري، ان التعرف على سلوكيات العاملين من خلال الجماعات التي ينتمون إليها أمر في غاية الأهمية لأي إدارة تريد النجاح او الاستمرار في العمل وتحقيق أهداف المنظمة وهذا النجاح لن يتحقق إذا لم يتم إدارة العنصر البشري والاهتمام وتوجيه سلوكه وضبطه باتجاه تحقيق أهداف المنظمة بالشكل الأمثل مع التركيز على العمل الجماعي والتوجيه لبناء فرق العمل المتكاملة فيما بينها للنهوض بواقع المنظمات الحالية وتطويرها من حيث جودة المنتجات وكل الأنشطة التي تقوم بها.

مشكلة البحث

أصبح الاهتمام المتزايد بفرق العمل وأنواعها المختلفة لما تقدمه من حلول ناجحة للكثير من المشكلات ومع هذا فقد لاحظ الباحثان ضعف مستوى الاهتمام بالعمل على شكل فرق في رئاسة جامعة البصرة من خلال المعاشية مع الواقع أو من خلال مقابلة عينة من المسؤولين منها وفق هذه الفرق من جانب وإلى صيغ علمية في بنائها ومبررات تشكيلها من جانب آخر ولقد لخصت المشكلة بالتساؤلات التالية .

١. هل المنظمة قيد الدراسة تعمل وفق الطريقة الصحيحة في بناء وتشغيل فرق العمل؟
٢. هل إن المنظمة بحاجة إلى نموذج تهتدي به عند الحاجة إلى تكوين فريق العمل ؟
٣. هل يؤثر العمل الجماعي على إنتاجية المنظمة (رئاسة الجامعة)؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الوصول إلى أفضل الصيغ لبناء فرق العمل من خلال توسيع دائرة التعاون بين الأفراد والعاملين من ذوي الاحتياجات المختلفة في المساهمة في صناعة القرارات داخل المنظمة للوصول إلى المستوى المطلوب من الإنتاجية وتحقيق أعلى درجات الجودة لمختلف مخرجات المنظمة .كما حدد الأهداف بالنقاط التالية :

١. معرفة الطرق التي تعتمد عليها رئاسة الجامعة في بناء وتشغيل فرق العمل.
٢. وضع نموذج تهتدي به إدارة المؤسسة الجامعية عند محاولتها تكوين فرق العمل.
٣. التوصل إلى معرفة مدى أثر العمل الجماعي على إنتاجية الجامعة.

فرضيات البحث:

- بناء فرق العمل في المنظمة يؤدي إلى تحسين وزيادة الإنتاجية.
- هناك علاقة ارتباط بين طبيعة تصميم فرق العمل وتحسين الإنتاجية.

الجانب النظري

٢. فرق العمل ومراحل تطويرها

١,٢ مفهوم فرق العمل

هناك مفاهيم عدة لفرق العمل حيث ان هذه الفرق تعتمد على وجود إدارة متخصصة تقوم بضبط الفرق وبذلك تكون المنظمة قد وصلت الى تشكيل فرق العمل الكفوة من الباحثين الذين تناولوا مفهوم فرق العمل هم :-

يشير مفهوم فرق العمل الى ذلك العدد القليل من الأفراد من ذوي المهارات المكملة لبعضهم البعض والذين يتصفون بولائهم لغرض معين وأهداف أداء محدده وعلى النحو الذي يتحملون مسؤولية مشتركة (جلاب، ٢٠١١:٣٤٢).

كما عرف بانه هو مجموعة من الافراد يتفاعل أعضاؤها معاً لتحقيق أهداف محدده ويتقيدون بأنماط محدده وتتميز علاقاتهم بالاستقرار النسبي (القيوتي، ٢٠٠٩:١٤٣).

كما عرف بانه هو جماعه تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك او جماعة من اهداف الأداء التي الزموا أنفسهم بتحقيقها. (جرينبرج و بارون، ٢٠٠٩:٣١٦).

ويرى الباحثان من خلال استطلاعهما على مفاهيم فرق العمل أن المفهوم الأكثر تناسباً وفق هذا البحث هو مجموعة من الأفراد يعتمدون على عنصر المشاركة فيما بينهم من اجل تحقيق أهداف فريقهم وأهداف المنظمة للوصول الى النتائج المرغوبة.

٢,٢ انواع الفرق

هناك انواع كثيرة لفرق العمل التي تعتمد عليها المنظمات في أداء أعمالهم وقد اختلفت تصنيفات هذه الفرق باختلاف الباحثين فقد قسم احد الباحثين فرق العمل الى (جلاب، ٢٠١١:٣٤٥):-

(١) الفرق الدائمة : هو فريق من الافراد يتخصص بجزء معين ومعهم من اجزاء العمل ويمتلك افراده الحرية في كيفية تنفيذ العمل واسلوب توزيع المهام والمسؤوليات.
(٢) فريق حل المشكلات: وهي فرق مؤقتة ومتعددة الاختصاصات ومتعددة المهارات ومصممه خصيصاً لحل المشكلات ذات الصلة ينتمون لنفس القسم وتنتهي هذه الفرق مهمتها بمجرد حل المشكلة التي يواجهها القسم .

(٣) فريق تحسين العملية : ويختص بتطوير العملية بصورتها الشاملة ويضع في عضويته أفراداً من جميع المستويات.

٤) فريق الادارة العليا :يتكون فريق الادارة من المدراء التنفيذيين الرئيسيين (CEOIS) من مختلف الاختصاصات ويكون الهدف منه هو تنسيق عمل الفرق الاخرى ويتراوح عدد اعضائه بين (١٠-٣) اعضاء يساهمون في قيادة المنظمة استراتيجياً".

٥) فريق المشروع : هو فريق ذو مهمة معينة تتمثل غالباً بتطوير شيء جديد او انجاز مهمة معقدة وان هذا الفريق يتكون من ٨ اعضاء يتم اختيارهم من اقسام متعددة ويلتقون بشكل دوري .

٦) الفرق المدارة ذاتياً: تعد الفرق المدارة ذاتياً احدى الفرق المهمة لتنفيذ التمكين في المنظمات وهي فرق تتصف بامتلاك حرية عالية في اتخاذ القرارات فضلاً عن الاستقلالية في العلم

٧) الفرق الافتراضية : وهي مجاميع منتشرة جغرافياً وتنظيمياً من زملاء العمل الذين يتصلون ببعضهم البعض إلكترونياً من خلال تكنولوجيا المعلومات بقصد انجاز المهمات كما قسمت فرق العمل الى (القريوتي، ٢٠٠٩: ١٨٠):-

١) فريق عمل حل المشاكل :ويتم تشكيل هذا الفريق من نفس الدائرة لتجتمع دورياً وتناقش الوسائل التي من شأنها تحسين الانتاجية .

٢) فرق العمل التي تدير نفسها ذاتياً : تختلف هذه الفرق عن غيرها بأن دورها لا يقتصر على تقديم الحلول والمقترحات بل يشمل تنفيذ ما نراه مناسباً وتحمل المسؤولية كاملةً عن غيرها.

٣) فرق العمل المشكلة من مختلف الدوائر: تتكون هذه الفرق من عدد من الموظفين من نفس المستويات الادارية ولكن من دوائر وظيفية مختلفة في اداء المهام وقد تكون هذه المهام دائمة او انجاز المهام المؤقتة ولعل تشكيل لجان اكااديمية في الجامعات من دوائر اكااديمية وادارية مختلفة في افتتاح برنامج الدراسات العليا احد الامثلة على هذا النمط من فرق العمل.

٣,٢ أسباب تشكيل فرق العمل

هناك اسباب عدة تدعو الى تكوين او تشكيل فرق العمل ومن هذه الاسباب هي(العقيلي، ٢٠٠٤: ٢٣٥) :

١. تعقيد الاعمال التي تقوم بها المنظمات .

٢. تنوع المشكلات التي تواجه المنظمات .
٣. نوع المهارات والخبرات والمعلومات اللازمة لمواجهة المشكلات .
٤. الحاجة الى تنوع وجهات نظر لمواجهه المشكلات .
٥. تشجيع الابتكار والحصول على افكار وبدائل جديده لحل المشكلة .
٦. وجود مهام ذات طابع خاص يؤدي الى وجود فرق بخبرات متعددة.
٧. قصور الجماعة في تحقيق المهام المطلوبة.
٨. مشكلات يعجز الفرد الواحد عن حلها.
٩. الدعم المعنوي المتبادل بين اعضاء الفريق.
١٠. الشعور المتبادل بالفخر والإنجاز بما يؤدي الى تقويه المنظمة.

٢, ٤ بناء فريق العمل الناجح

ان بناء فريق العمل الكفوء ليس عملاً سهلاً ولذلك فمن الواجب العناية بفرق العمل والاستمرار في رعايتها بدقة حتى تقوم بالعمل المطلوب . وهناك عدد من الخطوات لغرض بناء الفريق وهي (جرينبرج، ٢٠٠٩: ٣٢٩):

١. نوع اعضاء الفريق : يؤدي الفريق عمله بنجاح عندما تتنوع الخبرات والمهارات التي يمكن ان يجلبها اعضاءه للعمل المكلفين به.
٢. وضوح اهداف الفريق : عندما يكون عمل الفريق واهدافه واضحين فمن المتوقع ان يتحرك الفريق في نفس الاتجاه وان يحقق نفس الاهداف ولذلك لابد من وضع اهداف واضحة .
٣. فرق تعوض العامل بأداء الفريق : من المتوقع ان يزيد التزام العامل الناجح بنجاح الفريق الذي ينتمي اليه مع زيادة ربط التعويض المالي الذي يحصل عليه العامل بنجاح الفريق في اداء مهامه.
٤. الثقة بين اعضاء الفريق : حتى تؤدي الفرق المطلوب منها فلا بد من تنمية الثقة بين أعضائها حتى يستطيع الفريق من ان يحقق اهدافه المشتركة ومن الممكن للأعضاء ان يبرزوا ثقتهم في زملائهم عن طريق إظهار اهتمام برفاهية وسلامة أعضاء الفريق .
٥. حث الأعضاء على المشاركة : كلما زادت مشاركة الاعضاء في اتخاذ القرار كلما زاد شعورهم بالالتزام بهذه القرارات ولذلك فحتى يلتزم كل الاعضاء بعملهم فلا بد أن تكون مشاركتهم في اتخاذ القرار فعاله .

٦. استخدام مقاييس اداء مناسبة : تعمل فرق العمل بكفاءة اكثر اذا تركت لها حرية تنمية المقاييس التي تستخدم لقياس ادائها وبالإضافة الى ذلك فلا بد ان تؤسس تلك المقاييس على مدى التقدم وليس النتائج .

٧. ان يكون عدد اعضاء الفريق صغيراً: ان انجح الفرق هي الفرق التي تمتاز بصغر عدد اعضائها وذلك لان التنسيق يزداد صعوبة كلما زاد عدد اعضاء الفريق. وعادة يتراوح عدد الفريق المثالي (2-10) فرداً.

٥,٢ تحقيق الفوز للفريق

ان الفرق التي تحقق افضل سجلات في الانجاز تقيم فعلياً بأنها تحقق افضل عمل جماعي والعكس صحيح حيث تقسم الفرق التي تتمتع بالعمل الجماعي بان لها افضل سجلات انجاز بغض النظر عما اذا كان تفوق الفريق نتيجة او سبباً للعمل الجماعي فذلك يؤكد بأي حال من الاحوال على فوز الفريق بالإضافة الى ذلك تجيد معظم فرق العمل اداء مهام معينه بالذات يجب على قائد المجموعة ان يساعد اعضاء فريقه في التفوق على هذه المهمة واعتبارها تعامل قوة بالنسبة لهم وعلى مستوى المنظمة ككل .(الحداد ، ٢٠٠٣:٢٧).

٦,٢ الادوار التي تهدم الفريق

توجد هناك الكثير من الاسباب والادوار التي تقف خلف فشل الكثير من فرق العمل في متطلبات الاعمال وهي (جلاب ، ٢٠١١:٣٥٣) :-

- عدم قدرة الفريق على تجاوز الاستراتيجيات والسياسات الخاطئة .
- الافتقار الى الثقة.
- مستوى التدريب غير مناسب .
- محاولة الفريق ان يفعل الكثير بوقت قصير جداً .
- التركيز الكبير على النتائج وليس على عمليات الفريق.
- العوائق غير المتوقعة التي تحول دون الاستمرار في فريق العمل .
- الافتقار الى مهارات العلاقات الإنسانية.
- تشكيل الفرق لأغراض المظهرية او التشكيل او معالجة مشكلة طارئة.
- عدم نقل الدروس المستوحاة من عمل الفريق الحالية الى الفرق المستقبلية.
- الواجبات غير الواضحة والمتعارضة.

- البيئة المناوئة للفريق.
- قلة عدد اعضاء الفريق.
- المراعاة الشخصية .

٧,٢ فوائد العمل كفريق

تعد فرق العمل احدى اهم الوسائل لنجاح العملية الادارية ومن ابرز ملامح الادارة الناجحة التي تحرص على الانجاز. ولكي ينجح الفريق لابد ان تكون أهدافه واضحة لجميع اعضائه وتحقق فرق العمل العديد من الفوائد والمزايا هي (العقيلي، ٢٠٠٤: ٣٤٣):

١. التعاون هو الفائدة الاساسية حيث يرغب الاعضاء في العمل معاً وفي الفريق ويريدون له ان يكون ناجحاً.
٢. ينقل اعضاء الفريق الذين تعلموا تقديم الثقة لبعضهم المعلومات المفيدة ويدركون مدى اهمية تبادل المعلومات بينهم.
٣. اتخاذ القرارات والحلول في الوقت المناسب حيث ان كل عضو يستخلص ويقيم اختبارات اكثر مما يستطيع ان يقوم به الفرد وحده.
٤. الجودة حيث يوجد الاهتمام بتحقيق الجودة والدقة لان العاملين يشعرون انهم جزء من نشاط الفريق ويرغبون ان يظهر فريقهم بصورة جيدة قدر الامكان.
٥. الاستخدام الاكثر فاعلية للمواد والموهب والقوى والذي يقوم به الاعضاء بحرية تامة بمشاركة اخرين بالطريق.

٨,٢ مراحل تطوير الفريق

ان اداء الفريق انما يمثل قابلية عشوائية ديناميكية تأخذ اصولها من العلاقة بين تطور المعرفة والمهارات المساهمة في الاداء كما ان عملية تطوير قابليات اداء الفريق تمر من خلال اربع مراحل هي (جلاب، ٢٠١١: ٣٦١) :

١. التشكل : وفيها يطور اعضاء الفريق المعرفة والعلاقات الانسانية التفاعلية للأعضاء الآخرين .
٢. اكتساب المهارة: وفيها يحمل اعضاء الفريق المهارات الضرورية وتطوير البراعة في أداء المهمة.
٣. التفاوض حول الدور: يهتم اعضاء الفريق في هذه المرحلة بتحديد الادوار الموكلة لهم وتتميتها .

٤. تأليف الفريق: يستكشف في هذه المرحلة اعضاء الفريق الشبكات ويعملونها وينمونها وذلك بهدف بلوغ التوازن في عبء العمل ومراقبة الاداء والمحافظة على التنسيق وتعزيز قدرة الفريق على التكثيف مع الظروف المتغيرة.

٩,٢ قيادة الفريق

ان قيادة الفريق تتطلب امتلاك القائد لمهارات من نوع خاص فضلاً عن امتلاكه لمهارات خاصة يستعملها في التأثير الاخرين والتي تؤدي بالنتيجة الى زيادة اداء الفريق ومثلت الوظائف بالنقاط التالية :-

- تشكيل عمليات الفريق وتطويرها.
- رقابة اداء الفريق وأدارته.
- ادارة البيئة المحيطة بالفريق.
- المساهمة في تسهيل انسيابية عمليات الفريق .

اما بالنسبة الى الادوار التي يلعبها القائد في الفريق هي (جرينبرج، ٢٠٠٩: ٣٢٣) :

١. القائد الشرعي: اي شخص له الحق القانوني في قيادة الفريق والمسؤول عنه رسمياً.
٢. القائد الاجتماعي: هو الشخص الذي يقوم ببناء العلاقات الاجتماعية بين اعضاء الفريق.
٣. القائد المهمة: هو الشخص الذي يقوم الفريق اثناء الفترة التي يؤدي فيها الفريق مهامه.
٤. القائد الكبير: أي الشخص الذي يمثل وجهه نظر الادارة العليا بقدر تعلق الامر بالفريق يقوده .

١٠,٢ قياس فاعلية الفريق

تشير فاعلية الفريق الى الدرجة التي يحقق فيها الفريق اهدافه ويحقق حاجيات واهداف اعضاءه ويحافظ على بقاءه مع مرور الزمن. وتوجد معايير عدّة يمكن الرجوع اليها في قياس فاعلية فرق العمل وهي (جلاب ، ٢٠١١: ٣٤٩):

١. **المعايير الذاتية :** اي تقييم مشاعر ومستوى ادراك اعضاء الفريق وقائده حول العديد من الجوانب ذات الصلة بعمل الفريق .

٢. **المعايير الموضعية:** فهي تهتم ببعض المعايير لاسيما العائد على الملكية والعائد على الاستثمار.

٣. **المعايير الداخلية:** اي قياس فاعلية الفريق على الكيفية التي ينظر فيها اعضاء الفريق الى اداء الفريق.

٤. **المعايير الخارجية :** فهي تتضمن تحليل اداء الفريق من وجهة نظر الزبائن والقادة والمدراء من اشهر هذه المعايير رضا الزبون.

وقد اشار Slocum الى ان فاعلية الفريق يمكن قياسها بالمعايير التالية:-

- معرفة الاعضاء لسبب وجود الفريق .
- الاتفاق على اجراءات معينة لاتخاذ القرارات.
- الاتصال بحرية بين بعضهم البعض .
- مساعدة احدهم للآخر .
- التعاطي مع الصراع بشكل منفتح وبناء .
- تشخيص عملياته ومن ثم تطوير الطريقة التي تؤدي بها.

٣. مفهوم وأهمية الإنتاجية

١,٣ مفهوم الانتاجية

هناك مفاهيم عدة للإنتاجية وفق اراء الباحثين حيث حضي مفهوم الانتاجية باهتمام كبير من قبل الباحثين والاختصاصيين وقد كتبت حولها الكثير من الابحاث ومن هذه المفاهيم هي: "تعني نسبة المدخلات الى المخرجات او انها نسبة كمية او قيمة المنتجات الى الموارد المستخدمة فيها سواء أكانت القوى البشرية أم المكنات والمعدات أم المواد الأولية " (حمود والفاخوري، ٢٠٠٩: ٤٤).

كما عرفت " هي اصطلاح يشير الى قدرة المنظمة على زيادة حجم المخرجات اي الانتاجية المتحققة عن طريق الاستخدام الفعال للمواد المتاحة مواد رأسمال عماله . معلومات خلال فترة زمنية محددة " (الحسين، ٢٠٠٤: ١١٩).

كما عرفت " هي مقاييس العلاقة بين المخرجات والمدخلات او هي قدرة على تكوين النتائج باستخدام عناصر انتاج محدد او هي قيمة المخرجات مقسومة على قيمة المدخلات " (حمود، شماع، ٢٠٠٠: ٢٩١).

كما عرفت " هي المعيار الذي يمكن من خلاله قياس حسن استغلال الموارد الانتاجية وفي ضوء ذلك يمكن تحديده وقياس درجة الاستفادة من توجيه الموارد وصولاً الى النتائج المستهدفة". (عكروش، ٢٠٠٤: ٩١) .

توصل الباحثان من خلال مفاهيم الانتاجية السابقة واعطي تعريف للإنتاجية نعمل اليوم شيئاً افضل من الامس وان نعمل غداً نسبياً افضل من اليوم فهي العمل بذكاء وليس بجهد. او قدرة المنظمة على تحويل المدخلات الى مخرجات يمكن الانتفاع بها من قبل البيئة التي تعمل بها المنظمة ، فهي العمل بذكاء وليس الجهد.

٣,٢ أهمية الانتاجية

تعد الانتاجية مؤشراً هاماً يستدل من خلاله على درجة التطور والتقدم الذي يحظى به الاقتصاد القومي لأي بلد لذا فان الانتاجية ذات اثر في التطور الاقتصادي للبلد المعني باعتبارها هدفاً تسعى اليه كل البلدان على مختلف المستويات الاقتصادية المتقدمة والنامية على حد سواء اشتراكية او رأسمالية وتعتبر الانتاجية عصب الحياة للبلدان المختلفة وتزداد اهمية الانتاجية في البلدان التي تقسم اقتصادها العناصر الانتاجية سواء كانت مادية او بشرية. وعلى هذا الاساس فان زيادة الانتاجية على مستوى الدولة تؤدي الى (حمود والفاخوري، ٢٠٠١: ٤٨) :

١. تحقيق الاستقلال الاقتصادي الذي يعد بذاته شرطاً أساسياً للاستقلال .
 ٢. توفير العملات الاجنبية من خلال عدم التبذير والاستخدام الامثل للمواد الاولية.
 ٣. زيادة الدخل القومي والذي يؤدي الى ارتفاع المعيشة للمواطنين.
- وبناء على ما تقدم فقد وجد الباحثان أنّ هناك علاقة فردية بين فريق العمل والإنتاجية أي أن هناك علاقة حقيقية ومعنوية بين فرق العمل والإنتاجية حيث أن العلاقة بين العاملين والتماسك والالتزام في العمل سيكون له دور ايجابي في تحسين إنتاجية العمل وبالتالي هذا ينعكس على ديمومة وبقاء المنظمة.

الجانب الميداني

تناول الإطار العملي للبحث أجراء استبيان وتحليل النتائج فقد وضح أهم الاستنتاجات التي توصل اليها الباحثان واهم التوصيات التي وضعت بشأن موضوع البحث . وللتحقق من فرضية البحث اعد الباحثان مقاييس ومعايير واستخدم استبيان طبق على (٦٢) فرداً وشمل على (١٧) فقرة تنوعت بين الحلول التي يقدمها فريق العمل والطرق التي يستخدمها الفريق لحل المشكلة بوضوح وسهولة الفهم كما تضمن التعاون بين أعضاء الفريق وتم تطبيق هذا الاستبيان على معظم أقسام رئاسة جامعة البصرة

أولاً : نبذه تاريخية عن رئاسة جامعة البصرة .

في عام ١٩٦٤ اقامت الدولة العراقية بتأسيس اربع كليات في البصرة هي (الآداب ، الحقوق، العلوم، الهندسة) وابتدأ اول عام دراسي يوم لها في ٢٤ تشرين الاول عام ١٩٦٤ ، وكانت مرتبطة بجامعة بغداد . وقد كانت تلك الكليات النواة الأولى لجامعة البصرة التي أسست واستقلت بجميع شؤونها عام ١٩٦٧. القانون رقم (٨) لسنة ١٩٦٧ (قانون جامعة البصرة) وقانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي رقم ٤٠ لسنة ١٩٨٨. السنة الدراسية الاولى ١٩٦٤-١٩٦٥ قبلت ٨١٦ طالبا وطالبة. خلال السنوات التسع و الثلاثين من عمرها، تطورت الجامعة كثيرا وأصبحت إحدى مراكز البحث العلمي في العراق. الجامعة لديها ألان ٢٠كلية تحتوي على ٦٣قسما علميا ٣٨ فرعاً تدير ٧مكاتب استشارية و ١٦ مركزا علميا، تقوم بنشر ٢٤مجلة و دورية علمية. مكتبة الجامعة المركزية تحتوي على ١٦٩٥٨٩ كتابا و ٥٩٠٠٠ دورية. عدد التدريسيين للعام الحالي بلغ ١٧٣٢ تدريسيا (ماجستير و دكتوراه). الجامعة تمنح شهادات البكالوريوس، الدبلوم العالي و الماجستير والدكتوراه في مختلف العلوم و الاختصاصات.

نسعى الجامعة إلى إعداد جيل مثقف يتسلح بالعلم ويعتمده أساسا سليما لأحداث التغيرات الجذرية، واضعا المعرفة العلمية والأسلوب العلمي في التفكير والتحليل، مؤمناً بحق أمته في الحياة الكريمة ، وجيل متطلع نحو بناء مجتمع عراقي موحد متقدم في علمه وشخصيته وأخلاقه ، واع لتراث أمته ووحدها ورسالتها الإسلامية الخالدة، إضافة إلى تأمين احتياجات القطر من المتخصصين في جميع فروع المعرفة.

تضم الجامعة موقعين رئيسيين الأول في كرامة علي ويشمل كليات (الهندسة والعلوم والزراعة والتربية والطب البيطري والتربية الرياضية والصيدلة) ومراكز البحوث (مركز علوم البحار ومركز أبحاث البوليمر ومركز أبحاث النخيل) . أما الموقع الثاني في باب الزبير ويشمل كليات (الآداب والإدارة والاقتصاد والقانون والفنون الجميلة) ومراكز البحوث (مركز دراسات البصرة والخليج العربي ومركز الثقافي) ودائرة شؤون الطلبة والمكتبة المركزية . وهناك مواقع متفرقة لكليات أخرى ككلية الطب في موقع المستشفى التعليمي وأخيراً موقع كلية طب الأسنان وطب الزهراء .

٤. تحليل النتائج

نستنتج من تحليل العلاقة بين المتغيرين (فريق العمل وأثره على الإنتاجية) بأن هناك علاقة وارتباط بين المتغيرين حيث كان المتوسط الحسابي . وكانت بيانات الادخال للاستبانة حسب التحصيل الدراسي للعينة كما في جدول (١).

الجدول رقم (١) يوضح عينة لفريق العمل حسب التحصيل الدراسي .

ت	المستوى الدراسي	التكرارات	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	نسبة المسترد %
١	دكتوراه	٤	٤	٤	١٠٠%
٢	ماجستير	٩	٩	٩	١٠٠%
٣	بكالوريوس	٣٨	٣٨	٣٨	١٠٠%
٤	اخرى	١١	١١	١١	١٠٠%
مجموع		٦٢	٨٠	٦٢	٦٢

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين بالاستناد الى نتائج الاستبانة الموضحة في الملحق.

نلاحظ من الجدول (١) ان (٤) عينة كانت من حملت شهادة الدكتوراه و(٩) عينة كانت من حملت شهادة الماجستير و(٣٨) عينة كانت من حملت شهادة بكالوريوس و(١١) من حملت شهادات اخرى او بدون شهادات وتم استردادها بالكامل وبلغت النسبة ١٠٠% .
توزيع العينة حسب سنوات الخدمة .

الجدول (٢) التالي كيفية توزيع العينة المستهدفة حسب سنوات الخدمة .

النسبة المئوية	التكرار	
٢٨%	١٧	٥-١
٥٥%	٣٤	١٠-٦
٨%	٥	١٥-١١
٩%	٦	١٦ فما فوق
١٠٠%	١٠٠	مجموع

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين بالاستناد الى نتائج الاستبانة الموضحة في الملحق

نلاحظ من الجدول (٢) ان (١٧%) من العينة يتراوح سنوات خدمتهم بين (٥-١) و(٣٤%) من العينة يتراوح سنوات خدمتهم بين (١٠-٦) و(١٢%) من العينة يتراوح سنوات خدمتهم بين (١٥-١١) ، بينما كان لدينا (٥%) من العينة يتراوح سنوات خدمتهم بين (١٦ فما فوق) وهذا يدل على ان المستويات الجيدة في فريق العمل في بداية سنوات الخدمة.

توزيع العينة حسب الاعمار

يبين الجدول (٣) توزيع العينة بالنسبة للعمر

جدول(٣) نسبة توزيع العينة بالنسبة للعمر

النسبة المئوية	التكرارات	عمر العينة
٣٤%	٢١	٢٥-٢٠
٦٣%	٣٩	٣٤-٣٠
٣%	٢	٤٠ فأكثر

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين بالاستناد الى نتائج الاستبانة الموضحة في الملحق

نلاحظ من الجدول (٣) ان (٣٤%) من العينة يتراوح اعمارهم بين (٢٥-٢٠) و(٦٤%) من العينة يتراوح اعمارهم بين (٣٤-٣٠) و(٣%) من العينة يتراوح اعمارهم بين (٤٠ فأكثر) وهذا يدل على ان المستويات الجيدة في فريق العمل تكون من الشباب.

جدول (٤) نتائج استبانة لفريق العمل

ت	السؤال	النتيجة
١	تتصف الحلول التي يقدمها الفريق مقبولة ونادراً ما تعدل	٣,٤
٢	غالباً ما يقدم فريق العمل حلول ونتائج ابداعية غير متوقعة	٣,٧
٣	تتصف الطرق التي يستخدمها الفريق في حل المشاكل بالوضوح وسهولة الفهم	٣,٤
٤	غالباً ما يعبر الفريق عن الشعور بالرضا	٣,٧
٥	يعطي عمل الفريق ونتائجه وبتقدير الاداء والعليا	٣,٣
٦	يحظى عمل الفريق ونتائجه برضا الاقسام في المنظمة	٣
٧	غالباً ما قدم نتائج اعمال الفريق مردودات مالية ومعنوية مرضية للمنظمة	٣,٦
٨	غالباً ما يقدم الفريق حلولاً تقلل من الهدر في المواد والعمل	٣,٦
٩	يصوغ فريق العمل الخطة وفق تقرير واضح ودقيق لاحتياجات العمل	٣,٥
١٠	توزيع الادوار والاعمال بين الفريق بصورة عادلة و مرضية للجميع	٣,٥
١١	هل تسود روح الاخاء والصداقة بين افراد الفرق في العمل	٣,٧
١٢	هل يقدم زملاؤك العون عند الحاجة	٣,٩
١٣	هل يقوم التعاون بينك وبين زملائك على اساس العمل كفريق	٣,٨
١٤	هل ساعات العمل كثيرة تسبب الارهاق	٢,٥
١٥	هل المكافآت التي يحصل عليها العامل تتناسب مع الجهد المبذول	٢,١
١٦	يضع اعضاء الفريق اهداف الفريق ورسالته في مقدمة اعمالهم	٣,٦
١٧	يملك الفريق القدرة العالية في الاستجابة للظروف والمشكلات المختلفة	٣,٨

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين بالاستناد الى نتائج الاستبانة الموضحة في الملحق

تم تحليل النتائج لكل سؤال على انفراد فالسؤال الاول (تتصف الحلول التي يقدمها الفريق مقبولة ونادراً ما تعدل) ٣,٤ اي ان الحلول التي يقدمها الفريق هي دائماً ايجابية ونكون وفق دراسات وارهاء متبادلة بين افراد الفريق وهذا سوف ينعكس على انتاجية الفرد لكونها اسست على اساس مشاركة اعضاء الفريق مع بعضهم البعض .

اما السؤال الثاني (غالباً ما يقدم فريق العمل حلول ونتائج ابداعية غير متوقعة) حيث كان المتوسط الحسابي لهذا السؤال هو ٣,٧ أي انه يمكن ان تؤدي حلقات المناقشة وروح

العضوية في الفريق والتميز في تقديم الحلول الانتاجية المناسبة وعمق الافكار التي تكون نهاية الفريق منتجاً جديداً او تقديم حلول مميزة لمشاكل وباقل وقت .

اما السؤال الثالث (تتصف الطرق التي يستخدمها الفريق في حل المشاكل بالوضوح وسهولة الفهم) حيث حصل على متوسط ٣,٤ وهذا يدل على ان غالبية الفرق والاساليب التي يستخدمها الفريق تكون واضحة ومفهومة للأعضاء الفريق.

اما السؤال الرابع (غالباً ما يعبر الفريق عن الشعور بالرضا) حيث يكون الوسيط الحسابي ٣,٧ وهي نسبة جيدة حيث عبرت عن غالبية الفرق تشعر بالرضا والتعاون فيما بينهم على خلاف العمل كل فرد بصورة مفردة . وهذا ايضا يدل على ان روح المعنوية والانتماء بين فرق العمل وهذا سينعكس على انتاجية كل فرد وتبني انتاجية المنظمة ككل.

اما السؤال الخامس (يعطي عمل الفريق ونتائجه وبتقدير الاداء والعليا) حيث كان المتوسط الحسابي ٣,٣ وهي نسبة تشير الى انه جيدة حيث ان الإدارة العليا لها دور اساسي في دعم وتشجيع الفريق مادياً ومعنوياً وبالتالي مساعدتهم على تخطي كل المشكلات التي قد يواجهها اعضاء الفريق اثناء العمل .

اما السؤال السادس (يحظى عمل الفريق ونتائجه يرضا الاقسام في المنظمة) وكان نسبة المتوسط هي ٣ وهي نسبة متوسطة حيث كان بعض الاقسام يشجع العمل ضمن فريق العمل ولا يشجع روح المشاركة والتعاون في العلم وهذا من شأنه يؤدي الى طعن الجوهر والاساس التي من اجله فرق العمل في المنظمة.

اما السؤال السابع (غالباً ما قدم نتائج اعمال الفريق مردودات مالية ومعنوية مرضية للمنظمة) كانت نسبة متوسط هي ٣,٦ وهي نسبة جيدة وقد يؤدي الفريق او يحقق الكثير من المميزات للمنظمة سواء كان بتوفير المواد او الوقت المنجز للعمل او تقديم حلول ابداعية لحل مشكلة معينة او تطوير المنتجات وهذا ينعكس على ربحية المنظمة وخاصة اذا كانت تلك المنتجات مرغوبة وذات حيز في المجتمع .

اما السؤال الثامن (غالباً ما يقدم الفريق حلولاً تقلل من الهدر في المواد والعمل) وكانت النسبة هي ٣,٦ وهي نسبة جيدة وهي ارتباطاً للسؤال السابق حيث ان الفريق يمكن ان يؤدي انجاز العمل بأفضل الوسائل بعد تداول الآراء والمشاركة في القرارات.

اما السؤال التاسع (يصوغ فريق العمل الخطة وفق تقرير واضح ودقيق لاحتياجات العمل) وكان نسبة المتوسط ٣,٥ وهي نسبة ملائمة حيث ان الفريق يصوغ خطة بعد العديد من الدراسات وتبادل الآراء والافكار لكي يتم صياغة خطة العمل وتنفيذها بأفضل الطرق وتجاوز كافة المعوقات التي من الممكن ان تواجه فريق العمل اثناء تنفيذ الخطة وبالتالي فعندما يتم صياغة الخطة بأفضل الطرق والوسائل فإن هذا من شأنه سوف ينعكس على تحسين. الانتاجية من حيث انتاج منتجات مطابقة للمواصفات والجودة المطلوبة .

اما السؤال الحادي عشر(هل تسود روح الاخاء والصدقة بين افراد الفرق في العمل) كان متوسط السؤال هو ٣,٧ وهي نسبة عالية حيث تشير الى وجود نسبة عالية من الاخاء والصدقة والتعاون بين اعضاء الفريق وهذا بدوره سينعكس بصورة ايجابية على العمل وفي كيفية إنجازه وفق الخطة الموضوعية وهذا بكل تأكيد له اثر ايجابي على تحسين مستوى الانتاجية فيما لو كان العمل منفرداً قياساً بالعمل الجماعي.

اما السؤال الثاني عشر(هل يقدم زملاؤك العون عند الحاجة) كان متوسط هذا السؤال هو ٣,٩ وهي نسبة ممتازة حيث تشير الى روح التعاون بين اعضاء الفريق وبالتالي اثرها على تحسين المنتجات من انجاز العلم وفق افضل الصيغ والطرق وتقليل من الوقت الضائع والتوقفات غير المبررة في العمل وذلك بسبب وجود مشاركة بين العاملين.

اما السؤال الثالث عشر(هل يقوم التعاون بينك وبين زملائك على اساس العمل كفريق) كانت نسبة المتوسط هي ٣,٨ وهي نسبة عالية تدل على وجود تعاون بين الافراد واطباء الفريق عند عمله مع اجواء الفرق وبالتالي اثره على انتاجية الفرد من حيث مساعدة كل فرد للآخر وتحدي وحل كل المشكلات التي تواجه الفريق.

اما السؤال الرابع عشر(هل ساعات العمل كثيرة تسبب الارهاق) كانت نسبة المتوسط هي ٢,٥ وهي نسبة ضعيفة وتشير الى عدم وجود تناسق وتناسب في ساعات العمل ووقت الراحة الذي يمنح للعامل وهذه هي حقيقة الامر له الكثير من السلبات على

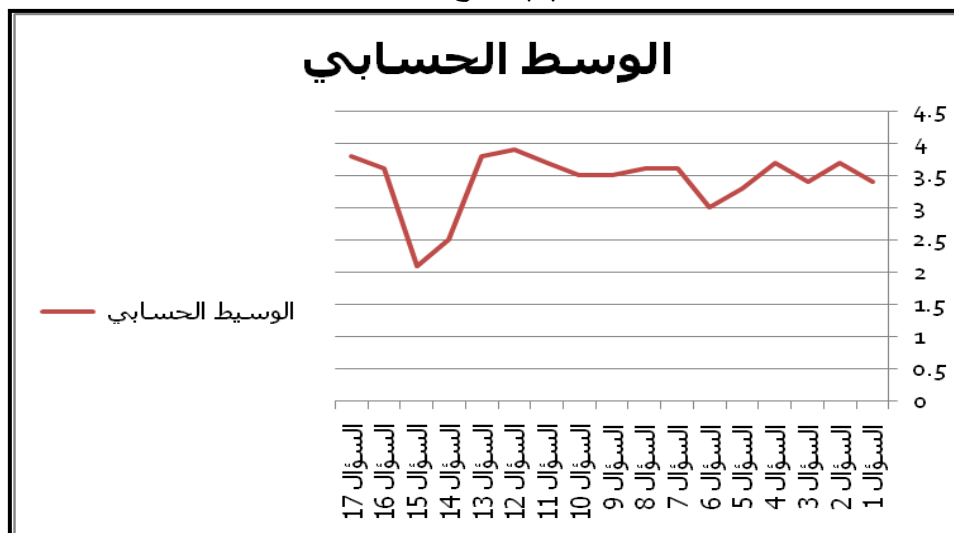
انتاجية الفرد وبالتالي على انتاجية الفريق الذي يعمل ضمنه وعلية سينعكس هذا على انتاجية المنظمة ككل مما يؤدي الى انتاج منتجات رديئة او تأثير في انتاجها وهدر في المواد والوقت .

اما السؤال الخامس عشر (هل المكافآت التي يحصل عليها العامل تتناسب مع الجهد المبذول) وقد حصل على متوسط حسابي ٢,١ وهي نسبة ضعيفة وهذا يدل على اغلب العاملين لا يشعرون بالرضا عما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصل عليه من مكافآت وهذا يعني انه لا بد على للادارة ان تهتم بهذا الامر واعطاء مكافآت للأفراد لكي تحفزهم على العمل ليشعروا بالرضا عما يبذلونه من جهد في العمل وهذا من شأنه يؤدي الى زيادة انتاجية الفرد .حيث ان الفرد عند شعوره بالرضا بين الجهد الذي يبذله والمكافآت التي يمكن ان يحصل عليها فأن ذلك سوف يحفزه على تحسين انتاجيته وهذا ما ترغب ان تحصل عليه اغلب المنظمات.

اما السؤال السادس عشر (يضع اعضاء الفريق اهداف الفريق ورسالته في مقدمة اعمالهم) حصل هذا السؤال على نسبة ٣,٦ وهي متوسط جيد وهذا يعني ان الفريق يحقق الاهداف التي تنشأ من اجلها الفرق ثم يحقق اهدافه الخاصة اي بمعنى لو كان الفريق قد نشأ لغرض تحسين المنتجات فأن ذلك سوف يكون هو الجهد الاكبر على تحقيق هذا الهدف ومن ثم تحقيق معالجة الخاصة لكل فرد من افراد فريق العمل .

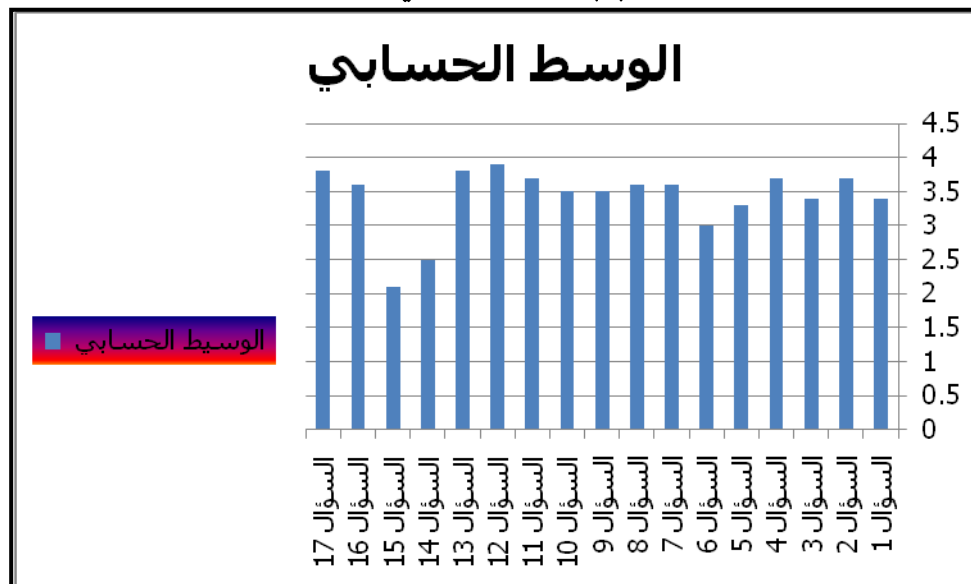
اما السؤال السابع عشر (يمتلك الفريق القدرة العالية في الاستجابة للظروف والمشكلات المختلفة) كان الوسيط الحسابي له ٣,٨ وهذا يعني ان الفريق يتمتع بالمرونة الكافية لغرض مواجهة كافة التحديات والمشاكل الطارئة التي من الممكن حصولها في تنفيذ الواجبات والتكيف معها .كما موضح بالمخططات ادناه.

الشكل (١) نتائج الاستلانة



المصدر: الشكل من اعداد الباحثين باستخدام برنامج Excel لبيانات الاستبانة

الشكل (٢) الوسط الحسابي للاستبانة



المصدر: الشكل من اعداد الباحثين باستخدام برنامج Excel لبيانات الاستبانة

الاستنتاجات والتوصيات

اولا : الاستنتاجات

(١) ان فريق العمل الجيد غالباً ما يقدم الحلول والنتائج الممتازة ويعالج عدداً كبيراً من المشاكل وهذا يكون له نسبة كبيرة في تحسين كل ما يعيق المنتجات .

- ٢) رغبة فرق العمل في اظهار مستوى عالٍ في التعاون مع الادارة العليا ومع بقية الاقسام الوظيفية في المنظمة.
- ٣) غالباً ما يقدم فريق العمل حول التقليل من نسبة الهدر في المواد والوقت الفائض وتلف المنتجات وهذا له دور اساسي في عملية الانتاج.
- ٤) يعبر فريق العمل عن شعورهم بالرضا عن الادارة العليا لانها تحترم وتقدر عمل الفريق وإنجازاته وتدعمه وبالتالي ينعكس هذا على التزام اعضاء الفريق في اداء واجباتهم وتحسين وتطوير منتجاتهم.
- ٥) لابد ان يكون هناك عدالة ومساواة بين الجهد المبذول من فريق العمل والمكافآت خاصة فيما يتعلق في تحسين جودة المنتج ورفع مستوى الانتاجية .

ثانياً: التوصيات

- ١) تشجيع الباحثين للخوض في موضوع فرق العمل واثرها على الانتاج واجراء الدراسات الميدانية حول كيفية تطوير فرق العمل في منظمات المجتمع المدني الحكومية وغير الحكومية والمؤسسات ودوائر الدولة.
- ٢) اطلاع الادارة العليا والادارات الاخرى في المنظمة قيد الدراسة (رئاسة الجامعة) وبشكل مستمر ومعمق على مفهوم واهمية فرق العمل ومكوناته وخصائصه ومدى مساهمته في تطوير وتحسين جودة المنتجات .
- ٣) فهم وادراك الطرائق التي يتم بها عملية اتخاذ القرارات بالنسبة لأعضاء الفريق والكيفية التي يتم على اساسها تحديد معايير النجاح فضلاً عن المراقبة والمعلومات التي تم الحصول عليها ومدى مساهمتها في تحسين اداء الفريق للحصول عليها ومدى مساهمتها في تحسين اداء الفريق من ناحية المنتجات الجديدة والجيدة.
- ٤) الحاجة الى صياغة نماذج تخطيطية توضح كيفية بناء فريق العمل بفاعلية ومدى مساهماته في تحقيق فاعلية المنظمة .

المصادر

١. احسان دهش جلاب ، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر ، الطبعة الاولى، الاردن، عمان، ٢٠١١.

٢. الحسين، احسان دهش جلاب ، فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، الطبعة الاولى، دار الصفاء للنشر، الاردن عمان، ٢٠٠٤.
٣. جبر الدجربريج، ربرت بارون، ادارة السلوك المنظمات، ترجمة حسن باحثين ومحمد نجيب ، دار المريخ للنشر، القاهرة، ٢٠٠٩ .
٤. حسان الجيلاني، التنظيم والجماعات ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٨.
٥. خليل محمد محسن شماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة دار الميسرة، الاردن، عمان، ٢٠٠٠.
٦. خضير كاظم حمود، هيل يعقوب الفاخوري، ادارة الانتاج والعمليات، دار الصفاء، الطبعة الاولى ، الاردن، عمان، ٢٠٠١.
٧. عماد الحداد، كيف نقود العاملين للعمل بروح الفريق، دار الفاروق للنشر، الطبعة الثانية، مصر، القاهرة، ٢٠٠٦.
٨. عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، ادارة الانتاج والعمليات، مكتبة الذاكرة، الطبعة الثالثة، العراق، بغداد، ٢٠٠٩.
٩. غسان قاسم داود اللامي، اميرة شكر ولي البياتي، ادارة الانتاج والعمليات، داود اليازوري العلمية، الطبعة العربية، الاردن ، ٢٠١٨ .
١٠. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الادارة ، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الاولى، الاردن، عمان، ٢٠٠٩.
١١. مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر الطبعة الاولى ، الاردن، عمان، ٢٠٠٤.
١٢. عمر وصفي عقيلي، الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر ، الاردن، عمان، ٢٠٠٤.

ملاحق نموذج الاستبيان

تأريخ - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي رئاسة جامعة البصرة قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي م / استمارة استبيان
--

معلومات شخصية :

- ١- اسم القسم :
٢- العنوان الوظيفي الحالي :
٣- الاختصاص :
٤- التحصيل الدراسي :

اخرى ☐

بكالوريوس ☒

ماجستير ☐

دكتوراه ☐

فريق العمل وأثره في الإنتاجية في إدارة مؤسسات الدولة الكبيرة

ب	مضمون الفقرة	سلم القياس			
		لا اوافق بشدة	لا اوافق	اوافق	اوافق بشدة
1	تتصف الحلول التي يقدمها فريق العمل كونها مقبولة ونادراً ما تعدل			✓	
2	غالباً ما يقدم فريق العمل حلول ونتائج ابداعية غير متوقعة			✓	
3	تتصف الطرق التي يستخدمها الفريق في حل المشكلة بالوضوح وسهولة الفهم			✓	
4	غالباً ما يعبر اعضاء الفريق عن الشعور بالرضا والراحة لأعمال الفريق ونتائجه			✓	
5	يحظى عمل الفريق ونتائجه بتقدير الإدارة العليا واحترامها			✓	
6	يحظى عمل الفريق ونتائجه برضا الاقسام الوظيفية الاخرى في المنظمة			✓	
7				✓	

