

ادارة فرق العمل و دورها في فعالية المنظمة دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة اسيا سيل للاتصالات

عمر مصطفى محمد^{1,4} ، هـ لآت سعيد محمد صالح²، جمال احمد حمه كريم^{3,4}

¹ قسم الادارة، معهد التقني دوكان، جامعة بوليتكنيك، السليمانية، العراق

² قسم الادارة، كلية التجارة، جامعة السليمانية، السليمانية، العراق

³ قسم الادارة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، السليمانية، العراق

⁴ قسم الادارة، كلية العلوم الادارية والمالية، جامعة جيهان- السليمانية، العراق

Email: jamal.ahmed@sulicihan.edu.krd³

الملخص:

ساهم التطور الإداري اعتباراً من منتصف القرن الماضي في التركيز على العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح والنمو لمنظمات الاعمال، وأدت التطورات التقنية والمتغيرات العديدة في البيئة المحيطة بالمنظمات إلى ظهور عدد من المشاكل التي تحتم الاهتمام بالعنصر البشري والتركيز على التنمية و الفعالية التنظيمية. ومن هنا سعت العديد من منظمات الاعمال في مختلف دول العالم في الأخذ بمنهجية فرق العمل من خلال دمج القدرات والإمكانات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية لتحريك هذه المواهب والإمكانات وتوظيفها لتعزيز الفعالية التنظيمية بشكل مستمر. نظراً لأهمية ما تقدم، سعت الدراسة الحالية الى تحديد علاقة الارتباط والاثـر الذي تحدـثه ادارة فرق العمل و الفعالية التنظيمية لدى المدراء و الموظفين في شركة اسيا سيل، لتحقيق هذا الهدف. تم اختيار عينة من موظفي شركة اسيا سيل للاتصالات في مدينة السليمانية، العراق و تصميم استمارة استبيان و توزيع (60) نسخة منها على عينة البحث المكونة من (المدراء و الموظفين)، و بلغت الصالحة منها لجمع البيانات (45) استمارة. لقد أظهرت النتائج وجود اثر إيجابي بين متغيرات الدراسة الحالية، حيث اكدت تلك النتائج على انه كلما زاد الاهتمام بفرق العمل و ادارتها بشكل سلمي كلما تأثر ذلك ايجابيا على تعزيز الفعالية التنظيمية. بناءً على نتائج البحث تم تقديم عدد من التوصيات أبرزها ضرورة إهتمام المؤسسة بتشجيع المرونة والانفتاح في العلاقات التنظيمية بين أعضائها وتفعيله من خلال وضع برامج تدريبية تعمل على تأكيد مبدأ المشاركة في إنتاج الأفكار الجديدة.

الكلمات المفتاحية: ادارة فرق العمل؛ الفعالية التنظيمية؛ شركة اسيا سيل للاتصالات

پوخته:

پیشگوته کارگری به کارکن به شداری به چاو و راسته فیهان هه بوو و ههیه له پیشگوته ریخراوهکان و دامه زراوهکان، به تایید له نیوه دوو می سدهی رابردووه، به لام پیشگوته تهنه لوزیهکان زور جار بوون به هوکاری دروست بوونی چنبدین کیشه و گیر و گرفت بو نهجام دانی کار و چالاکیهکان، هه نه مه وایکرد گرنگی زیاتر به توانو لیهاتوویه مرویهکان بدریت، لهو سوئنگهیهوه زوریهی ریخراوهکان له زوریهی ولاته جیاوازهکان دروست کردنی تیم و کارکردن به شیوازی گروپ بوو به جیگای گرنگی پیدانانیان به هوو گرنگی نهو بابتهی باسما کرد، نهو تووژینهویه ههول دمدات بو دوزینهوه و دیاری کردنی پهیمندی و کاریگری به یوه بردنی تیمی کارکردن لهسر کاریگری و چالاکی نهوای ریخراوهی، له کومپانیای ئاسیا سیل پراکتیک کراوه، (60) فورمی راپرسی دابهشکرا بهسر به یوه برمهکان و فرهمان بهر مهکان و (45) فورمی تهووا گهراپهوه و شیکردنهوه ی داتای و ناماری بو کرا به بهرنامهی (SPSS).

له نهجامه گرنگهکانی نهو تووژینهویه که پنی گهشتیین بریتیه لهوهی که کارکردن به شیوازی تیم و به یوه بردنی تیمهکان دهیته گوکاری چالاک بوونی کارای ریخراوهی. هه بویه نهو تووژینهویه پیشنیار دهکات که ریخراوهکان گرنگی زیاتر بدهن به دروست کردنی تیم و به یوه بردنی به شیوهیک بپته هوکاری کارای ریخراوهی.

Abstract:

In the middle of the last century, administrative development has contributed to the focus on the human element and its role in achieving the success and growth of business organizations. The technical developments and the numerous changes in the environment surrounding the organizations have led to several problems that necessitate attention to the human element and focus on the development and organizational effectiveness. Hence, many business organizations around the world have sought to adopt the work teams' methodology by integrating individual capabilities into collaborative activities to mobilize and employ these talents and capabilities to enhance organizational effectiveness continuously. Given the importance of the above, the present study sought to determine the relationship and the impact between the work team management and organizational effectiveness of managers and employees in business organizations. To achieve this goal; the (60) questionnaire form was distributed for managers and employees and the valid of it to collect data reached (45) questionnaire at Asiaccell Communications Company in Sulaymaniyah city. The results confirmed that the greater the interest in the work teams and their peaceful management, the more positive impact they have on enhancing organizational effectiveness. Based on the results of the research, several recommendations were made, the most important is the need to encourage flexibility and openness in the organizational relations between members and activate; this is it through the development of training programs that emphasize the principle of participation in the production of new ideas.

Keywords: Work teams Management; Organizational effectiveness; Asiaccell Communications Company

المقدمة:

تشهد المنظمات حاليا المنافسة المتزايدة محليا وعالميا نتيجة الثورة العلمية والتكنولوجية في جميع الميادين وأجبرت منظمات الاعمال على تبني أسلوب فرق العمل و الذي يعد من الأساليب الحديثة في الفكر الإداري الذي تلجأ إليه المنظمات المعاصرة (العتوي، 2009: 58)، وهو كوسيلة لتحسين الأداء وتجسيد مفهوم العلاقات الإنسانية داخل المنظمة و لتطوير عمليات التفاعل بين العاملين أنفسهم من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى مما يسمح باحترام الذات وتقديرها وتوقع المبادرات لدى العاملين وتفجير طاقاتهم، وبالتالي ينعكس ايجابيا على الأداء وزيادة الإنتاجية (المياحي، 2004). فرق العمل تعتبر عنصرا مكملا للإدارة و لتحقيق الأهداف التي تضعها المنظمة، لذا فهو نموذجا متقدما للمشاركة في اتخاذ القرار بالإضافة إلى الدور الريادي و الايجابي الذي يؤديه في حل المشكلات و تطوير حالة المنظمة من خلال تحسين أداءها وزيادة فعالية المنظمة، و حاجة المنظمة إلى البقاء والنمو والقدرة على التكيف مع المتغيرات العالمية هي المعايير الأساسية لنجاح هذه المنظمات الاعمال (الحاوي، 2009). و على فاعلية التنظيمية بمعناها الواسع هي ما يمكن النظر إليه باعتباره المطلب الأساسي للمنظمات العصرية (نوار، 2005). و نظرا لاهمية ادارة فرق العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية فقد وجد انه من المناسب دراسة هذين الموضوعين على مستوى عدد من الموظفين في شركة اسياسيل بمدينة السليمانية لتحديد موقفها منها وصولا إلى استكشاف طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بينهما. هكذا فقد اتخذ البحث مساره النظري والعملية وفق أربعة محاور بحيث أن المحور الاول يشمل منهجية البحث و المحور الثاني و الذي اهتم بالجانب النظري المتمثل بفرق العمل و ادارتها و الفعالية التنظيمية و المحور الثالث تضمن الإطار الميداني للبحث و اخيرا المحور الرابع اختتم البحث بعدد من الاستنتاجات والتوصيات ذات العلاقة.

المحور الاول: منهجية البحث

1- مشكلة البحث:

في الوقت الذي تسعى فيه منظمات الاعمال الى تحقيق الريادة في الاسواق و الوصول الى مستوى الاداء المتميز، قد وجب على تلك المنظمات السعي الحثيث نحو استدراك واستيعاب وإدخال النظم المتطورة والأفكار والتوجهات الإدارية الحديثة التي تكسب المنظمات صفة تحقيق الريادة في الاسواق، مما جعل المنظمات تواجه موجةً من التحديات متمثلة في صعوبة التنبؤ الإستراتيجي لمستقبل المنظمة وحركية نشاطها وأهدافها، فضلا عن الضغوط المالية والتعقيدات البيروقراطية والأطر القانونية التي تواجهها، والتي من شأنها أن تكبلها وتؤثر في فاعليتها التنظيمية وأدائها والحيلولة دون وصولها الى مستوى الاداء المتميز في اعمالها (Al., et 2007). ومن بين التوجهات الإدارية المعاصرة التي سعت المنظمات نحو تبنيها وتوظيفها في إدارة أعمالها وتنفيذ مهامها أسلوب فرق العمل وكيفية ادارتها، حيث أصبح من المتطلبات الأساسية لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، كما اثبت تطبيق هذا الأسلوب أثره الايجابي في زيادة فعالية التنظيمية والإنتاجية للمنظمة وتخفيض نسبة الأخطاء وتقليص وقت التسليم وسرعة حل المشكلات (العساف، 2006). لذلك غدت مثل هذه التوجهات محل اهتمام الدراسات العلمية من حيث اختبار تأثيرها على المتغيرات التنظيمية المختلفة ذات العلاقة بأهداف المنظمة الإستراتيجية، بحثا للوصول الى نتائج تساهم في تحقيق تلك الأهداف وتعزيز الفعالية التنظيمية والإنتاجية في منظمات الاعمال (النويقة، 2014: 427).

لذلك، جاءت هذه الدراسة لاستكشاف الدور الحقيقي الذي يمكن ان تلعبه ادارة فرق العمل في تعزيز الفعالية التنظيمية في شركة اسيا سيل للاتصالات بمدينة السليمانية كأحد المتغيرات التنظيمية الهامة ضمن الخطة الإستراتيجية لأي منظمة ومؤشر واضح على تطور أداء تلك المنظمة، و ضمن هذا الإطار تبلورت مشكلة الدراسة بتحليل علاقة و أثر ادارة فرق العمل في الفعالية التنظيمية في شركة اسيا سيل للاتصالات وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- 1- ما هي نوعية ومستوى علاقة الارتباط بين ادارة فرق العمل و فعالية التنظيمية لدى قيادات الادارية و العاملين في المنظمات المبحوثة؟
- 2- ما طبيعة ومستوى علاقة الأثر الذي تحدثه فرق العمل و الفعالية التنظيمية لدى القيادات الادارية و العاملين في المنظمات المبحوثة؟
- 3- دراسة مدى ممارسة ادارة فرق العمل لدى القيادات في شركة اسيا سيل؟

2- أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث بالآتي :

- أ) الأهمية الأكاديمية: يكتسب البحث الحالي أهميته من أهمية متغيراته، إذ يعد موضوع فرق العمل و ادارتها و الفعالية التنظيمية من المواضيع التي لاقت الكثير من الاهتمام في ادبيات الادارة و مدى تأثيرهم على شركات و منظمات الاعمال، بالتالي محاولة الاستفادة من التراكم المعرفي من هذه المواضيع لإثراء مكتبات الجامعات في اقليم كردستان العراق وبناء دعائم ميدانية على النحو الذي يمكن من تأكيد العلاقات الارتباطية بين المتغيرين وبما يؤكد دقة الاختيار وموضوعيته.
- ب) الأهمية الميدانية: تتمثل بإثارة الدوافع لدى موظفي شركة اسيا سيل المبحوثة لتناول مثل هذه الموضوعات الحديثة و الحيوية بالدراسة والتحليل للاستفادة منها في تطوير عملها وتحسين فاعليتها التنظيمية. بالإضافة الى التعرف على الأبعاد الرئيسية والفرعية لمتغيرات البحث بشكل مجالاً مهماً لتطوير آفاق المعرفة ميدانياً في هذا المجال. هذا الى جانب امكانية الاستفادة منه من قبل القيادات الادارية في شركة اسيا سيل، ذلك عند نشوء الرغبة لديهم في تعزيز الفعالية اداء الشركة من خلال الاهتمام الاكثر بادارة الفعالة لفرق العمل لديهم.

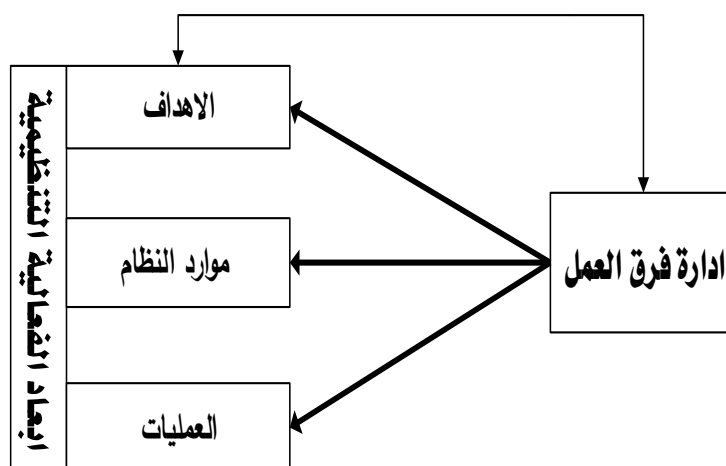
3- اهداف البحث:

الهدف الرئيسي من هذا العمل البحثي هو المساعدة في تكوين فهم افضل لدور ادارة فرق العمل على مجموعة من الابعاد ذات العلاقة بالفعالية التنظيمية في شركة اسيا سيل للاتصالات في مدينة السليمانية لاقليم كردستان العراق. و في ضوء الهدف الرئيسي للبحث تمخضت الاهداف الفرعية التالية:

- أ. من خلال تحليل بيانات البحث يمكن التوصل إلى هدف التشخيص الموضوعي لمستوى وجود عمل جماعي لدى قيادات الادارية و العاملين في المنظمة المبحوثة، و بالتالي يمكن مساعدة الشركة المبحوثة في اتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة الأسباب والمشاكل التي تحول دون الوصول الى المستوى المطلوب من العمل الجماعي نحو تعزيز الفعالية التنظيمية.
- ب. تحديد طبيعة علاقة الارتباط المعنوي لادارة فرق العمل و الفعالية التنظيمية من حيث الابعاد التي تناولتها الدراسة الحالية لدى القيادات الادارية و العاملين في المنظمة المبحوثة.
- ت. بيان طبيعة علاقة الأثر الذي تحدثه ادارة فرق العمل و ابعاد الفعالية التنظيمية لدى القيادات الادارية و العاملين في المنظمة المبحوثة.

4- الانموذج الافتراضي للبحث:

- من اجل تحقيق اهمية و أهداف البحث فقد وضع انموذج افتراضي ، ويتضمن متغيرين هما : الشكل (1).
- أ. المتغير المستقل: ويمثل بادارة فرق العمل (العمل الجماعي) لدى القيادات الادارية و العاملين في المنظمة المبحوثة.
- ب. المتغير التابع: ويتمثل بالفعالية التنظيمية وابعادها التي تتضمن: الاهداف، الموارد، العمليات.



الشكل (1)
انموذج الدراسة الافتراضي

5- فرضيات البحث:

- الفرضية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين ادارة فرق العمل والفعالية التنظيمية.
- الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية بين ادارة فرق العمل وابعاد الفعالية التنظيمية منفردة.
- الفرضية الثالثة: يوجد تأثير معنوي بين ادارة فرق العمل و الفعالية التنظيمية.
- الفرضية الرابعة: يوجد تأثير معنوي بين ادارة فرق العمل و ابعاد الفعالية التنظيمية منفردة.

6- حدود البحث:

- الحدود الزمنية . تمثلت الحدود الزمنية التي استغرقها الجانب الميداني بين شهر أيلول 2019 وحتى تشرين الثاني 2019 .
- الحدود المكانية . تمثلت الحدود المكانية للبحث بشركة اسياسيل للاتصالات بمدينة السليمانية.
- الحدود البشرية . تمثلت بعينة من الموظفين في شركة اسياسيل للاتصالات بمدينة السليمانية.

7- منهج البحث:

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي اتسم باقتران وصف الظاهرة وتحليلها من اجل استخلاص النتائج الخاصة بها، وكونه يركز على استطلاع الآراء بالإعتماد على الاستبيان، لذا فهو يعتمد على تشخيص الموقف وتحليله وصولاً الى استخلاص النتائج ورصد المؤشرات الأساسية .

8- مجتمع البحث و اساليب جمع البيانات:

يعد تحديد موقع البحث أمراً في غاية الأهمية، ولأختبار فرضيات البحث عملياً، فقد اختار الباحثون شركة اسيا سيل للاتصالات في مدينة السليمانية التي لها دور اساسي في تحسين خدمة الاتصالات في اقليم كردستان خصوصاً و في العراق عموماً. وبما أن هدف البحث الحالي هو معرفة علاقة الارتباط والتأثير بين ادارة فرق العمل و الفعالية التنظيمية، و اعتماد الباحثون على الاساليب التالية لجمع البيانات:

أ. **المصادر الثانوية:** وتشمل الكتب والدوريات العربية والاجنبية ذات العلاقة بالموضوع بالإضافة الى شبكة الانترنت ، وذلك للتعرف على الاسس والطرق العلمية المناسبة في كتابة البحوث ، والتعرف على اخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال فرق العمل والفعالية التنظيمية.

ب. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجانب التحليلي للبحث تم وفق اسلوب العينة العشوائية الطبقية وهي احدى الاساليب الإحصائية المستخدمة في اختيار عينة البحث الملائمة وأكثرها دقة في تمثيل المجتمع. على الرغم من ان حجم عينة الدراسة بلغت ما يقارب (2500) موظف في محافظة السليمانية (منطقة البحث)، الا انه لم يتمكن الباحثين من اخذ الحرية الاكبر في توزيع ما هو مطلوب من الاستبانات وفقاً لحجم عينة الدراسة، و كان ذلك جراء الصعوبات و الاجراءات الروتينية التي واجهة الباحثين في الشركة المبحوثة اثناء توزيع الاستبانات و التي في كثير الاحيان تقف عائق امام الكثير من الباحثين في اخذ الحرية الاكبر في توزيع الاستبانات و جمع البيانات لاجراء الدراساتهم و هذا وقع حال العديد من منظمات الاعمال في اقليم كردستان العراق نظرا للظروف الامنية القاسية التي يمر بها العراق بشكل عام و اقليم كردستان بشكل خاص. لذا فقد تم توزيع (60) استبانة خوفاً من احتمالية انخفاض نسبة الاسترجاع أو وجود استبانات غير صالحة للتفريغ، اذ بلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (45) استبانة. و قد تم اختيار شركة اسيا سيل نظرا الى اعتبارها من الشركات الرائدة في تطوير خدمات الاتصالات في اقليم كردستان العراق و لها دور كبير في التحسين الاقتصادي الذي تشهده المنطقة من حيث تقليل نسب البطالة و و بناء مشاريع خيرية و مساعدة الكثير من المؤسسات الحكومية و الغير الحكومية ماليا و ماديا. الى جانب ان نظام العمل التي تتمتع بها الشركة في حيث العمل كفريق جماعية في الكثير من المشاريع و الاعمال التي يتم ادارتها من قبل الشركة و كل هذا واضح من خلال النجاحات التي تحققتها الشركة في مجال تخصصها في اقليم كردستان بشكل خاص و في العراق بشكل عام.

المحور الثاني: الجانب النظري**1. فرق العمل :****1-1 مفهوم فرق العمل و تعريفها :**

تتجه اغلب المنظمات في العصر الحديث الى البحث عن وسائل و اساليب عمل تساعد في ايجاد التغييرات البيئية و شدة المنافسة التي تتعرض لها، و فرق العمل نموذجا من النماذج التي تؤثر في نجاح عمل المنظمة (Lewis, 18: 2002). حيث تعتبر فرق العمل الفاعل الرئيسي لمواكبة التطور الإداري وحل المشاكل فهو عنصر رئيس للتنافس في السوق العالمية (توفيق، 2008: 3)، لذلك اعتبرت فرق العمل من الموضوعات الرئيسية في الادبيات والممارسات الادارية المعاصرة. و كرس العديد من المتخصصين جزءا كبيرا من اهتماماتهم في هذه الاستراتيجية (فرق العمل). فالفرق يعني وجود نوع من التفاعل و التداخل بين اعضائها و يتوقف ذلك على طبيعة المهمة الموكلة إليهم لأدائها و كذلك مقدرة كل فرد من أفراد الفرق على انجازها (عبد الكاظم واخرون، 2017: 684)، حيث يجب ان يتعارف اعضاء الفرق و تحديد الأدوار و مسؤوليات و مهام لكل عضو فيها داخل نطاق عمل في اتجاه تحقيق الهدف (عبابنة و نصير، 1998: 45). و قد أوردت العديد من التعاريف لمفهوم فرق العمل وهي كالآتي:

حيث عرفها (رشدی، 2012: 39) بأنه مجموعة من الناس مرتبطة بتحقيق هدف معين، تتكامل جهودهم وخبراتهم، ويعملون سويا بحيث يكون مجموع أدائهم المشترك أكبر من مجموع جهودهم الفردية في سبيل تحقيق النتيجة المنشودة، و يشير كل من (حسين و الجيل، 2009: 192) تلك التي تتمتع بقدر كبير من الطاقة و القدرة الإبداعية و الالتزام المشترك، ويرى المياحي

(2004: 34) بانها الفرق التي لديهم خبرة و مهارة معينة و لديهم مهمة مشتركة لابد من انجازها و بذلك يجتمعون معا لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة السريعة المناسبة، و اشارة كل من (عادل و حداد، 2001: 24) بانها اشخاص لديهم مهارات متكاملة و هدف مشترك ملتزمون بتحقيقه، و وضع (شبيب، 2009: 51) بانها مجموعة من السمات الاساسية لكي يكون فرق العمل فرقا فعالا منها القيادة الفعالة والقوية مع رؤية واضحة للأهداف التي يسعى الى تحقيقها، توفير الاساليب و المهارات الاساسية اللازمة بالاضافة الى قدرة الأفراد على التفاعل معا لتكوين فرق عمل جيد.

2-1 أهمية فرق العمل :

تكمن أهمية فرق العمل في تجميع للمورد البشري في مجالات متعددة و يمكن تلخيص اهميتها كما اشارة اليها (خضير، 2002: 95) (حسين و الجميل، 2009: 193) بالاتي:

1. بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد،
2. تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم،
3. تنمية مهارات المدراء في تحسين العلاقات داخل المؤسسة بين الرؤساء والمرؤوسين،
4. توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المؤسسة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح،
5. تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات،
6. تساعد في الربط بين الفعاليات التي تستهدف تطوير المنظمة وتحسين كفاءتها وفعاليتها و التي بدورها تؤثر تأثيرا مهما على سلوك الفرق.
- 7.

3-1 خطوات بناء فرق العمل:

يعتبر بناء فرق العمل من الامور المهمة التي يجب على إدارة المنظمة الإلتزام بها و ذلك وفق أسس صحيحة وناجحة ومعايير تتناسب مع حاجة المنظمة الفعلية لهذه الفرق و تختلف طبيعة بناء فرق العمل من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة المنظمة وحجمها وخصائص عملها، إذ إن عملية بناء فرق العمل تستند إلى إدراك المنظمة لمدى أهمية العمل وفق جماعات في توفير منفعة متبادلة بين المنظمة والعاملين (خالد، 2007، 65). و فيما يلي الجدول (1) يوضح مجموعة من الخطوات لبناء فرق العمل وفقا لآراء مجموعة من الدراسات السابقة في المجال ذات العلاقة:

جدول (1) خطوات بناء فرق العمل وفقا لآراء مجموعة من الباحثين

الخطوات	المؤلف	ت
العمل تقدير احتياجات الفرق، تخطيط نشاطات بناء الفرق، تنفيذ نشاطات الفرق، تقويم نشاطات بناء الفرق.	(الحاوي، 2009: 24)	1
مرحلة التكوين، مرحلة الخلافات، مرحلة التطبيع	(ليث، 2007: 28-29)	2
مرحلة الأداء.		
تخمين الحاجات التطويرية للفرق، تخطيط أنشطة بناء الفرق، تنفيذ أنشطة بناء، تقويم النتائج.	(حسين، الجميل، 2008: 192)	3
تجميع اشخاص تطوير الانظمة، اختيار القائد، توضيح الاهداف، مراجعة و دعم فعالية الفرق، تقييم مساهمة عمل الفرق لفعالية المؤسسة.	(مرهف، 2007: 45)	4

المصدر : من إعداد الباحثون بالاعتماد على المصادر المستخدمة داخله

2. ادارة فرق العمل:

1-2 الاطار المفاهيمي لادارة فرق العمل:

يؤدي العمل بأسلوب الفريق تحقيق التعاون بين اعضاء المجموعة و هذه هي الفائدة الاساسية، حيث يرغب الاعضاء في العمل معا و مساندة بعضهم البعض لانهم يتوحدون في فريق و يريدون له النجاح مم يقلل من المنافسة الفردية، كما يتيح اسلوب ادارة فرق العمل بفعالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية و بطريقة انسانية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من اسفل الى

الاعلى (من الاعضاء الى الادارة) و من الاعلى و الاسفل (من الادارة الى الاعضاء)، لان الافراد يدركون عند العمل بفرق فعالة اهمية تبادل المعلومات المطلوبة و المشاركة بفعالية في تحقيق اهداف الفريق و المنظمة (حلاب و اخرون، 2013 ، 112-113).

ومن المحاسن ايضا ان القرارات يتم اتخاذها في ان واحد، بدلا من الطرق التقليدية في ادارة و المتمثلة باتخاذ القرارات بالتتابع و في ذلك تاثير كبير على تحقيق السرعة في الانجاز و الاستغلال الامثل لعنصر الوقت كاحد اهم عناصر العملية الانتاجية و الخدمية، و يولد اتخاذ القرارات بهذه الصفة الشعور العالي بالالتزام بهذه القرارات نظرا لمشاركة الاعضاء في اتخاذها (الدباغ، 2008، 342). كما ان هناك مجموعة من الفوائد التي تترتب على الاخذ بمنهجية فرق العمل و التي سيتم التطرق لها في الفقرة التالية.

1-2 فوائد إدارة فرق العمل:

يؤدي العمل بأسلوب الفريق لتحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة، حيث يرغب الأعضاء في العمل معا ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية. كما يتيح أسلوب إدارة فرق العمل بفعالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة لان الافراد يدركون ان العمل بفرق فعالة اهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة. يحقق الفرد إذا تم بناءه و ادارته على أساس سليم مجموعة من المزايا لكل من الأعضاء والفرد والمنظمة (الخطيب ومعاينة، 2009، 239-240):

1-2-2 بالنسبة للأعضاء:

- فهم أعمق لديناميكية الفريق مثلاً تأثير السلطة والقوة والرقابة على عملية جمع المعلومات؛
- تعلم التفكير بمنطق البدائل والإطلاع على وجهات نظر خرين وأفكاره؛
- تبادل المعلومات وتعميق المعرفة بأمور العمل وحسن العلاقات وتكوين الصداقات وإشباع حاجة التقدير والمكانة.

2-2-2 بالنسبة للفريق:

- تحسين طرق الوصول إلى الهدف؛
- توليد بدائل وأفكار إبتكارية؛
- تضافر الجهود والتعاون للوصول إلى الهدف؛
- تحسين الاتصالات وتعميق الروابط ومن ثم تحقيق التماسك ووحدة الفريق؛
- حسن استغلال مجهودات ووقت الأعضاء؛
- نشر قيم وقواعد سلوكية يتبناها الأعضاء؛
- تعميق مهنية الفريق وجودة تخصصه؛
- الثقة والانفتاح والاستعداد لتحمل المخاطر.

2-2-3 بالنسبة للمنظمة :عندما ينجح بناء الفريق فإن ذلك يحدث أثارا ايجابية للمنظمة تتمثل فيما يلي:

- تقوية روابط الفريق مع الفرق الأخرى و ثم تماسك التنظيم؛
- تعزيز الوصول للأهداف الكلية للمنظمة؛
- تحسين الجودة الكلية.

3. الفعالية التنظيمية :

1-3 مفهوم و تعريف الفعالية التنظيمية و اهميتها:

يعد موضوع الفعالية من المواضيع الغامضة على الاختلاف منظور الدراسات، مما يجعله بحاجة الى المزيد من الأبحاث المتعمقة في العديد من التخصصات للتوصل إلى شواهد واقعية تعتمد مؤسسات الاعمال على اختلافها. الا انه للوصول الى تحقيق الفعالية المطلوبة يتطلب الى إدارة جادة باعتبارها جزءا مهما في اي تنظيم، و لذلك فإن موضوع الفعالية التنظيمية من المواضيع التي شغلت و لاتزال تشغل فكر الباحثين. و لإن المنظمات الموجودة في البيئة تتميز بكثرة التقلبات وشدة المنافسة و

تواجه كثير من التحديات المؤثرة على بقاءها و نموها، فالمنظمات بحاجة ماسة الى البرامج و التقنيات الحديثة لغرض مواجهة التحديات، لذا فإن الفعالية هي المدى الذي عنده تستطيع المنظمة تحقيق نتائج مقصودة.

الفعالية كما عرفها (العطوي، 2009: 58) قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو، بينما (العامري، 1997: 8) يرى الفعالية التنظيمية بأنها الدرجة التي تحقق فيها المنظمة اهدافها (العامري، 1997: 11)، وإشارة (عيواج، أحميدة، 2017: 207) ان الفعالية درجة تناسب المخرجات الفعلية للنظام مع مخرجاته المخططة، كما بين (مهدي، 2018: 614) بان كلما كانت المخرجات اكثر مساهمة في تحقيق الاهداف كان النظام اكثر فاعلية، و يعرفها (نوار، 2005: 45) على انها القدرة على تحقيق اهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات و الحصة السوقية و تنمية، و بين (قريشي) الفعالية التنظيمية بانه قدرة المنظمة على التفاعل مع العوامل و القوى المؤثرة في بيئته، والاستفادة من طاقات أفراده لتحقيق أهدافه النهائية المتمثلة في استمرار بقاؤه وتطوره ورضا بيئته عما ينتجه من سلع أو خدمات و تحقيق النمو (قريشي، 2006: 77)، وعرفها (شريف، 1997: 30) بأنها عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب وبالطريقة الملائمة، و اعتبر (بنات) بأن الفعالية التنظيمية من المفاهيم المهمة التي يمكن أن توظفها المنظمات لمعالجة مشكلاتها والارتقاء بخدماتها ومخرجاتها بما يضمن لها الاستمرار في البقاء و الأزدهار (بنات، 2002: 69)، و يري (الفايدي) الفعالية التنظيمية تساوي قدرة المنظمة على تحقيق رضا الاطراف المختلفة التي تمتلك مصالح تسعى الى تحقيقها من خلال ارتباطها بالمنظمة (الفايدي، 2008: 54).

وتظهر اهمية فاعلية المنظمة في قدرتها على خلق ضغوط على العاملين بالمنظمة للمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم مع الفاعلية السائدة بالمنظمة، والفاعلية تخلق الشعور والاحساس بالهوية بالنسبة لأعضاء المنظمة وتساعد في خلق الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم التي تعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي، (مهدي، 2018: 614). ويمكن تلخيص اهمية الفعالية بالاتي

1. تعتبر بمثابة دليل للإدارة والعاملين وتشكل لهم نموذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها،
2. الاطار الفكري الذي يوجه اعضاء المنظمة الواحدة والذي ينظم اعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم،
3. ايجاد نوع من الاستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الابداع والابتكار مما يؤثر ايجابا على كفاءتهم وادائهم.

2-3 ابعاد الفعالية التنظيمية:

تعدد و اختلفت المداخل التي تناولت دراسة الفعالية التنظيمية ولا يوجد مدخل وحيد يلاءم كل المنظمات لان كل مدخل يركز على جانب معين و من اهمها التي تم التركيز عليها من خلال هذه الدراسة.

البعد الاول: اهداف

يقوم هذا البعد على اساس ان المنظمة نظام رشيد هادف و مقصود يسعى لتحقيق اهداف معينة، فتتحقق الأهداف من أوسع معايير الفعالية التنظيمية انتشاراً (خوين، 2009: 11)، حيث اعتبر أن فعالية أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله هذا النشاط (بنات، 2002: 74)، و يرى باحثون اخرون ان الفعالية التنظيمية تحدد وفقا للقدرة على تحقيق الاهداف مثل القدرة على تحقيق اقصى ربح ممكن، التغلب على المنافسين، التوسع و الانتشار (بلقاسم، 2013: 24). و يبين (بدوي، 2009: 67) المشاكل التي يواجهها هذا البعد هي:

- أ. تعدد الاهداف التنظيمية و في بعض الاحيان تعارضها مما يجعل قياس فعالية المنظمات باستخدام مؤشر وحيد يعتبر امرا غير مقبول،
- ب. وجود بعض الاهداف التي يصعب قياسها بشكل كمي و هذا ما يؤدي الى استخدام مؤشرات شخصية و ليست موضوعية لقياس مدى قدرة المنظمة على تحقيقها.

البعد الثاني: الموارد

يركز هذا البعد على قابلية المنظمة في استغلال بيئتها للحصول على الموارد المختلفة النادرة والقيمة منها، لغرض استخدامها بشكل فعال لتحقيق الاهداف المرسومة وللحفاظة على التوازن والاستقرار، و تحدد الفعالية التنظيمية بقدرة المنظمة على تأمين المدخلات اللازمة و تحقيق اكبر قدر من الاهداف في حدود الموارد المتاحة باقل تكلفة ممكنة، و قدرتها على التكيف مع التغيرات و القيود المفروضة عليها و الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات، كما اشارة (الفايدي، 2008: 55) اهم المؤشرات التي يعتمد عليها هذا البعد في قياس فعالية المنظمات مايلي:

أ. القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على الموارد الأساسية
ب. قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية
ت. قدرة على فهم و تحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

البعد الثالث: العمليات

يعتمد هذا البعد على العمليات التنظيمية الداخلية والعمليات الانسانية مثل القيادة ، الاتصال ، سلوك ولا يعتمد على العمليات المادية ويتميز هذا البعد باهتمامه بالموارد البشرية داخل المنظمة (مهدى، 2018: 615)، يقيم الفعالية من خلال العمليات الإدارية التي تجري داخل المنظمة بدلاً من التركيز على النتائج أو النهايات (عيواج و أحيدة، 2017: 277) فالمنظمة الفاعلة هي التي تمتلك عمليات داخلية تكون فيها أنشطة متكاملة بعضها مع بعض و قادرة على تحقيق انتاجية عالية (العطوي، 2009: 49)، اشارة بنات (بنات، 2002: 77) الى ان فاعلية المنظمة تقاس بمدى وعي المنظمة بطبيعتها الداخلية والعوامل التي تحكم أداءها وتحدد علاقتها مع بيئتها الخارجية، وبمدى قدرة المنظمة على السيطرة على هذه العمليات، وإحداث تغيرات مخططة فيها، وتوجيهها لتحقيق أهدافها، والاستجابة للتغيرات التي تستجد في داخل وخارج المنظمة.

المحور الثالث: الجانب العملي

أولاً : تحليل البيانات الشخصية

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

يتضح من جدول (2) أن معظم عينة الدراسة من الجنس (الذكور) ونسبتهم 71.1% ، وأن 28.9% هم من الجنس (الاناث)، و هو انعكاس حقيقي لواقع حال الموظفين في معظم القطاعات الخدمية و الصناعية في اقليم كردستان العراق.

جدول (2) يبين الجنس

النسبة المئوية %	التكرارات	
1,71%	32	ذكر
9,28%	13	انثى
100%	45	المجموع الكلي

المصدر :من اعداد الباحثون بناء على النتائج الالكترونية

2. توزيع أفراد العينة حسب العمر:

يتضح من جدول (3) أن معظم عينة الدراسة من العمر (من 30 - أقل من 40 سنة) ونسبتهم 46.7%، وأن 33.3% هم من العمر (من 50 سنة فأكثر) ، وأن 17.8% هم من العمر (من 40 - أقل من 50 سنة)، وأن 2.2% هم من العمر (من 25 الى 30 سنة)، تُظهر هذه النسب المئوية أن معظم الأفراد المشاركين في الاستطلاع كانوا من الشباب الذين يتمتعون بالحياة والاستجابة الجيدة لاستراتيجية فرق العمل نحو تعزيز الفعالية التنظيمية و تحقيق التميز التنظيمي في منظماتهم.

جدول (3) يبين العمر

النسبة المئوية %	التكرارات	
2,2%	1	من 25 الى 30 سنة
7,46%	21	من 30 - أقل من 40 سنة
8,17%	8	من 40 - أقل من 50 سنة
3,33%	15	من 50 سنة فأكثر
100%	45	المجموع الكلي

المصدر :من اعداد الباحثون بناء على النتائج الالكترونية

3. توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة:

يتضح من الجدول (4) ان اقلية العينة هم من الموظفين ذوي خدمة (من 5 - اقل من 10 سنة) حيث بلغت نسبتهم (48.9 %) ، يليه الفئة من ذوي خدمة (من 15 سنة فأكثر) و بنسبة (28.9 %) من افراد العينة. كما يتضح من الجدول ان الموظفين ذوي خدمة من 10 - اقل من 15 سنة يشكلون نسبة (15.6 %) ونسبة (6.7 %) من ذوي خدمة (اقل من 5 سنوات). و هكذا، تظهر هذه النتائج أن غالبية المستجيبين لديهم خبرة عمل جيدة في مجال عملهم ، وبالتالي يمكنهم إظهار قدرتهم وجني النتائج المرجوة من تنفيذ استراتيجية فرق العمل نحو تعزيز الفعالية التنظيمية و تحقيق التميز التنظيمي في المواقع التي يعملون فيها.

جدول (4) يبين عدد سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	التكرارات	
7.6%	3	اقل من 5 سنة
9.48%	22	من 5 - اقل من 10 سنة
6.15%	7	من 10 - اقل من 15 سنة
9.28%	13	من 15 سنة فأكثر
100%	45	المجموع الكلي

المصدر: من اعداد الباحثون بناء على النتائج الالكترونية

4. توزيع أفراد العينة حسب التحصيل الدراسي:

يتضح من جدول (5) أن معظم عينة الدراسة من التحصيل الدراسي (بكالوريوس) ونسبتهم 46.7 % ، وأن 28.9 % هم من التحصيل الدراسي (دبلوم) ، وأن 13.3 % هم من التحصيل الدراسي (دراسات عليا) ، وأن 11.1 % هم من التحصيل الدراسي (اعدادية). و بالتالي، تشير هذه النتائج إلى أن المستجيبين يتمتعون بمستوى جيد من التعليم ، بالإضافة إلى ما تم تأكيده في الجانب العمر أعلاه ، ان معظمهم من الشباب. وهذا يعني أن لديهم القدرة على تقديم كل ما هو جيد وجديد من خلال الأفكار والبرامج الهادفة التي تجعل من تنفيذ مبدء فرق العمل بشكل اكثر فاعلية في مواجهة المشاكل والصعوبات و ايجاد الحلول المناسبة لها و بالتالي نحو تعزيز الفعالية التنظيمية و التميز التنظيمي لمنظماتهم.

جدول (5) يبين المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرارات	
1.11%	5	اعدادية
9.28%	13	دبلوم
7.46%	21	بكالوريوس
3.13%	6	دراسات عليا
100%	45	المجموع الكلي

المصدر: من اعداد الباحثون بناء على النتائج الالكترونية

ثانيا: تحليل النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتفسيرها:

يتناول هذا المحور تحليل نتائج البحث الميداني لمتغيرات الدراسة ، وذلك من خلال عرض استجابات الافراد الذين تم البحث عليهم وفق أسئلة الاستبيان، ومعالجتها إحصائيا باستخدام مفاهيم الإحصاء، وصولا إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأساليب النظرية للدراسة الميدانية المتعلقة بفقرات (الاسئلة) فرق العمل ودورها في الفعالية التنظيمية، وقد اعتمد الباحثون في تفسير نتائج متغيرات البحث على الحدود الحقيقية للمعلومات التي تم الحصول عليها ، واتخذ مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على عبارات الاستبانة وعلى النحو الاتي:

الجدول (6) مستويات مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة					الوسط الحسابي
اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	
4,50 فأكثر	350 - اقل من 4,50	250 - اقل من 3,50	150 - اقل من 2,50	اقل من 1,50	

المصدر: المسعود ، خليفة بن صالح ، المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الادارة الالكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها بمحافظة الرس ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة ام القرى ، 2008 ، ص 91

1. وصف البيانات المتعلقة بفرق العمل :

تشير نتائج الجدول (7) الذي يمثل التوزيع التكراري والنسب المئوية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بقاعدة البيانات لفرق العمل، إلى أن المتوسطات الحسابية لفرق العمل تراوحت بين (4,20 - 3,76)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لها و البالغ (3,95) ، في حين تراوح الانحراف المعياري لفرق العمل بين (1 - 0,60)، بالمقارنة مع الانحراف المعياري العام لها و البالغ (0,80) والذي يدل على أن التشتت بين إجابات أفراد العينة كان قليلا نسبيا، أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على أغلب فقرات أداة الدراسة، فقد جاءت الفقرة التي تنص على أن " يمتلك أعضاء فرق العمل الثقة في قدراتهم على تحقيق الاهداف " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,20) وانحراف معياري بلغ (0,79) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، فيما حصلت فقرة " يقدم أعضاء الفرق المساندة لبعضهم البعض من أجل انجاز الاهداف " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,76) وانحراف معياري بلغ (0,77) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، وبشكل عام يتبين ومن خلال نتائج الاجابة عن فقرات الاستبانة ان مؤشر فرق العمل كان مرتفعاً.

جدول (7) يظهر البيانات المتعلقة (فرق العمل)

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة المئوية				
				لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
يمتلك أعضاء فرق العمل الثقة في قدراتهم على تحقيق الاهداف،	72%،18	79،0	20،4	2%،2	2%،2	2%،2	0%،60	3%،33
تبادل الأدوار بين أعضاء فرق العمل تحقيقا لسرعة إنجاز المهام المطلوبة،	08%،15	60،0	00،4	0%،0	2%،2	1%،11	1%،71	6%،15
تزيد الثقة المتبادلة بين مختلف الفرق و الجماعات	27%،21	84،0	93،3	0%،0	7%،6	8%،17	1%،51	4%،24
انسجام و التواصل بين أعضاء الفرق العامة	40%،26	00،1	78،3	4%،4	4%،4	2%،22	7%،46	2%،22
يعتمد أعضاء الفرق العمل على بعضهم في حل المشكلات و تطوير وسائل بلوغ الاهداف	94%،19	80،0	00،4	0%،0	2%،2	4%،24	4%،44	9%،28
تكافى الإدارة العليا أعضاء فرق العمل ذوي التفكير المتميز والمبدع في حل المشكلات ماديا ومعنويا ،	02%،21	87،0	13،4	0%،0	2%،2	4%،24	1%،31	2%،42
تدرب الإدارة العليا القادة على تشكيل فرق العمل من أجل تحسين وتطوير الأداء،	27%،20	79،0	91،3	0%،0	7%،6	6%،15	8%،57	0%،20
تشكل الإدارة العليا فرق عمل لتقديم دراسات واقتراحات لإجراء تحسين على أساليب العمل،	68%،20	80،0	89،3	0%،0	4%،4	4%،24	9%،48	2%،22
يسعى أعضاء فرق العمل لتجربة أساليب جديدة في العمل،	95%،17	69،0	87،3	0%،0	0%،0	1%،31	1%،51	8%،17
يقدم أعضاء الفرق المساندة لبعضهم البعض من أجل انجاز الاهداف	59%،20	77،0	76،3	0%،0	7%،6	4%،24	6%،55	3%،13
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام				95،3	80،0			

المصدر :من اعداد الباحثون بناءا على النتائج الالكترونية

2. وصف قاعدة البيانات المتعلقة بالفعالية التنظيمية:

1.2. وصف البيانات المتعلقة بالاهداف :

تبين نتائج الجدول (8) الذي يمثل النسب المئوية والاطواس الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة ببعد (الاهداف) ضمن المتغير الرئيسي (الفعالية التنظيمية)، أن المتوسطات الحسابية لبعد الاهداف تراوحت بين (3،96 – 3،53)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لها و البالغ (3،80) ، في حين تراوح الانحراف المعياري لها بين (0،86 – 0،71)، بالمقارنة مع الانحراف المعياري العام و البالغ (0،77) والذي يدل على أن التشتت بين إجابات أفراد العينة كان قليلا نسبيا، أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على أغلب فقرات أداة الدراسة، فقد جاءت الفقرة التي تنص على أن " رؤية و رسالة و أهداف المؤسسة واضحة لكل العاملين فيها " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3،96) وانحراف معياري بلغ (0،71) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، فيما حصلت فقرة " اهداف المنظمة واضحة و قابلة للقياس كما ونوعا " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3،53) وانحراف معياري بلغ (0،76) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، وبشكل عام يتبين ومن خلال نتائج الاجابة عن فقرات الاستبانة و الخاصة ببعد الاهداف الى ان المؤشر (الاهداف) ضمن فعالية التنظيمية كان مرتفعا.

جدول (8) النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الاهداف

العبارة	نسبة المئوية					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	رتبة
	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة					
رؤية و رسالة و أهداف المؤسسة واضحة لكل العاملين فيها	0%،0	2%،2	0%،20	8%،57	0%،20	96،3	71،0	84%،17	11%،79	١
يتفهم المسؤولون الأهداف الحقيقية التي يقوم عليها نظام	0%،0	4%،4	8%،17	6%،55	2%،22	96،3	77،0	40%،19	11%،79	٢
اهداف المنظمة واضحة و قابلة للقياس كما ونوعا	0%،0	4%،4	9%،48	6%،35	1%،11	53،3	76،0	42%،21	67%،70	٣
يحدد أعضاء فرق العمل بشكل دقيق المهام المطلوبة لإنجاز الأهداف،	0%،0	4%،4	7%،26	3%،53	6%،15	80،3	76،0	92%،19	00%،76	٤
تتوفر المؤسسة على الموارد المالية و الإمكانيات الكافية لتحقيق أهدافها المسطرة العمليات	0%،0	1%،11	8%،17	6%،55	6%،15	76،3	86،0	82%،22	11%،75	٥
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام										
						80،3	77،0			

المصدر: من اعداد الباحثون بناءا على النتائج الالكترونية

2.2. وصف البيانات المتعلقة بالموارد:

يظهر الجدول (9) أن بعد الموارد ضمن المتغير الرئيسي (الفعالية التنظيمية) للدراسة الحالية، الى ان المتوسطات الحسابية لها تراوحت ما بين (4،04 – 71،3)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لها و البالغ (3،90) ، في حين تراوح الانحراف المعياري لبعد الموارد ما بين (0،94 – 0،78)، بالمقارنة مع الانحراف المعياري العام لها و البالغ (0،86) والذي يدل على أن التشتت بين إجابات أفراد العينة كان قليلا نسبيا، أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على أغلب فقرات أداة الدراسة، فقد جاءت الفقرة التي تنص على أن " يتم الالتزام بخطة سنوية لتدريب العاملين لتطوير خبراتهم ومهاراتهم " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4،04) وانحراف معياري بلغ (0،88) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، فيما حصلت فقرة " توفر ادارة المنظمة كل المستلزمات الحديثة من اجهزة ومعدات لإنجاز العمل " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3،71) وانحراف معياري بلغ (0،87) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، وبشكل عام يتبين ومن خلال نتائج الاجابة عن فقرات الاستبانة الى ان المؤشر (الموارد) ضمن فعالية التنظيمية جاء مرتفعا.

جدول (9) النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الموارد

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة المئوية					
				لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	
33%،77	41%،24	94،0	87،3	4%،24	9%،48	8%،17	7%،6	2%،2	تمتلك المؤسسة موارد بشرية مؤهلة لتنفيذ
78%،77	93%،19	78،0	89،3	2%،22	7%،46	9%،28	2%،2	0%،0	هناك تكافؤ في الفرص المتاحة لشغل الوظائف حسب القدرات و المهارات،
89%،80	71%،21	88،0	04،4	3%،33	4%،44	6%،15	7%،6	0%،0	يتم الالتزام بخطة سنوية لتدريب العاملين لتطوير خبراتهم ومهاراتهم
56%،79	09%،21	84،0	98،3	7%،26	1%،51	6%،15	7%،6	0%،0	تقوم المنظمة بتخصيص الموارد والقدرات لتحقيق اهداف المنظمة
22%،74	42%،23	87،0	71،3	6%،15	1%،51	2%،22	1%،11	0%،0	توفر ادارة المنظمة كل المستلزمات الحديثة من اجهزة ومعدات لإنجاز العمل،
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام									
		86،0	90،3						

المصدر :من اعداد الباحثون بناء على النتائج الالكترونية

3-2 وصف البيانات المتعلقة بالعمليات:

يبين نتائج الجدول (10) الذي يمثل النسب المئوية والاطواس الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة ببعء (العمليات) ضمن المتغير الرئيسي (الفعالية التنظيمية)، إلى أن المتوسطات الحسابية لبعء العمليات تراوحت ما بين (3،93 – 3،73)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام و البالغ (3،85) ، في حين تراوح الانحراف المعياري لبعء العمليات ما بين (0،91 – 0،70)، بالمقارنة مع الانحراف المعياري العام لها و البالغ (0،79) والذي يدل على أن التشتت بين إجابات أفراد العينة كان قليلا نسبيا، أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على أغلب فقرات أداة الدراسة، فقد جاءت الفقرة التي تنص على أن " تحرص ادارة المنظمة على توفير اقسام مجهزة بأحدث الاجهزة والمعدات " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3،93) وانحراف معياري بلغ (0،81) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، فيما حصلت فقرة " تم توضيح الإجراءات المتخذة، وكذلك المستجبات فيما يخص المهام و النشاطات و الواجبات المطلوبة " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3،73) وانحراف معياري بلغ (0،91) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، عموما يتبين ومن خلال نتائج الاجابة عن فقرات الاستبانة المتعلقة ببعء العمليات، تضح ان المؤشر (العمليات) ضمن فعالية التنظيمية كان مرتفعا.

جدول (10) النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء العمليات

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة المئوية					
				لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	
67%،74	50%،24	91،0	73،3	6%،15	8%،57	1%،11	6%،15	0%،0	تم توضيح الإجراءات المتخذة، وكذلك المستندات فيما يخص المهام و النشاطات و الواجبات المطلوبة
67%،78	57%،20	81،0	93،3	2%،22	6%،55	6%،15	7%،6	0%،0	تحرص ادارة المنظمة على توفير اقسام مجهزة بأحدث الاجهزة والمعدات
89%،76	96%،19	77،0	84،3	6%،15	0%،60	8%،17	7%،6	0%،0	القدرة على إدامة علاقات طيبة مع البيئة المحيطة تكفل الحصول على المدخلات وتصريف المخرجات،
22%،78	93%،17	70،0	91،3	0%،20	1%،51	9%،28	0%،0	0%،0	تمنحني الادارة المرونة المناسبة للتصرف في اداء مهامى
89%،76	18%،19	74،0	84،3	6%،15	8%،57	2%،22	4%،4	0%،0	تتم عملية التقويم للأداءات بشكل موضوعي وعادل
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام									
		79،0	85،3						

المصدر :من اعداد الباحثون بناء على النتائج الالكترونية

3. اختبار علاقات الارتباط :

تشير نتائج الجدول (11) الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين فرق العمل والفعالية التنظيمية، اذ بلغ قيمة معامل الارتباط المؤشر الكلي (0.811^{**}) عند مستوى المعنوية (0.01)، وهي علاقة طردية قوية بين المتغيرين ، ويؤكد ذلك على انه كلما زاد الاهتمام بفرق العمل ارتبط ذلك ايجابيا بتحقيق الفعالية التنظيمية، مما يعني تحقق الفرضية الرئيسة الاولى. وجود علاقة ارتباط معنوية بين فرق العمل وابعاد الفعالية التنظيمية منفردة، اذ بلغ قيمة معامل الارتباط المؤشر الكلي لبعء الاهداف (0.642^{**}) عند مستوى المعنوية (0.01) ، وهي علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين. كذلك الحال مع فرق العمل و بعد (موارد النظام) ، اذ جاءت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.685^{**}). في حين ان معامل الارتباط بين فرق العمل و البعد الثالث (العمليات) للفعالية التنظيمية وصلت الى (0.596^{**}). كل هذا يدل على انه كلما زاد الاهتمام بفرق العمل كلما زاد ذلك من تعزيز قدرة الابعاد المرتبطة بالفعالية التنظيمية. ويعزو الباحثون ذلك ان الاهتمام باستراتيجية فرق العمل التي تضم بيانات عن المهنة وأسلوب العمل و المهارات و الدورات التدريبية و بيئة عمل افضل سيسهل عمل المنظمة الى الوصول لتحقيق الفعالية التنظيمية بابعاده المختلفة ايجابيا. و هكذا، تشير النتائج اعلاه الى تحقق الفرضية الرئيسة الثانية.

الجدول (11) علاقات الارتباط بين فرق العمل و الفعالية التنظيمية و ابعادها

الاهداف	موارد النظام	العمليات	الفعالية التنظيمية	فرق العمل
1				
موارد النظام	0.462**	1		
العمليات	0.541**	0.697**	1	
الفعالية التنظيمية	0.618**	0.644**	0.604**	1
فرق العمل	0.642**	0.685**	0.596**	0.811**

N=45 * معنوي عند مستوى (0,05) **معنوي عند مستوى (0,01)

4. اختبار علاقة التأثير لفرق العمل في الفعالية التنظيمية:

تشير نتائج الجدول (12) الى وجود تأثير معنوي موجب لفرق العمل في الفعالية التنظيمية، وذلك من خلال قيمة الميل الحدي (B) والبالغة (0.703) ، والذي يعني ان زيادة مقداره (1 %) في فرق العمل سيؤدي الى زيادة مقداره (0.703 %) في الفعالية التنظيمية، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة وحسب المؤشر الكلي (82.628)، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.000) كان أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة (0,05)، وبلغت القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (فرق العمل) في المتغير المعتمد (الفعالية التنظيمية) بحسب معامل التحديد R² (0.658) ، أي أن ما معدله (65.8%) من الاختلافات المفسرة في الفعالية التنظيمية تعود الى تأثير فرق العمل، وبالمقابل فإن (34,2%) من الاستجابة تعود لمتغيرات أخرى خارج نطاق البحث ، مما يعني تحقق الفرضية الرئيسية الثالثة.

الجدول (12) تاثير فرق العمل في الفعالية التنظيمية

المتغير المستقل	المتغير تابع الفعالية التنظيمية						
	الارتباط	R-square	F	Sig	Beta	t	Sig
فرق العمل	0.811	0.658	82.628	0.000	0.703	6.701	0.000

المصدر: من اعداد الباحثون بناء على النتائج الالكترونية

5. اختبار علاقة التأثير لفرق العمل في ابعاد الفعالية التنظيمية منفردة:

تظهر نتائج الجدول (13) الى وجود تأثير معنوي موجب لفرق العمل في بعد الاهداف ضمن الفعالية التنظيمية ، وذلك من خلال قيمة الميل الحدي (B) والبالغة (0.555) ، والذي يعني ان زيادة مقداره (1 %) في فرق العمل سيؤدي الى زيادة مقداره (0.555 %) في الفعالية التنظيمية، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة (30.15)، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.000) كان أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة (0,05)، وبلغت القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (فرق العمل) في المتغير المعتمد (الفعالية التنظيمية) بحسب معامل التحديد R² (0.412)، أي أن ما معدله (41.2%) من الاختلافات المفسرة في الفعالية التنظيمية تعود الى تأثير فرق العمل.

جدول (13) تأثير فرق العمل في الاهداف

المتغير المستقل	المتغير تابع الفعالية التنظيمية (الاهداف)						
	الارتباط	R-square	F	Sig	Beta	t	Sig
فرق العمل	0.642	0.412	30.15	000.0	0.555	5.165	000.0

المصدر : من اعداد الباحثون بناءا على النتائج الالكترونية

بالمثل تبين من الجدول (14) الى وجود تأثير معنوي موجب لفرق العمل في بعد موارد النظام بالنسبة للفعالية التنظيمية، وذلك من خلال قيمة الميل الحدي (B) والبالغة (0.685) ، والذي يعني ان زيادة مقداره (1 %) في فرق العمل سيؤدي الى زيادة مقداره (0.685 %) في موارد النظام ضمن الفعالية التنظيمية، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة (12,882)، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.000) كان أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة (0.05) وضمن درجتي حرية (1-60) ، وبلغت القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (فرق العمل) في المتغير المعتمد (موارد النظام) بحسب معامل التحديد R² (0.469)، أي أن ما معدله (46.9%) من الاختلافات المفسرة في موارد النظام تعود الى تأثير فرق العمل.

جدول (14) تأثير فرق العمل في موارد النظام

المتغير المستقل	المتغير تابع الفعالية التنظيمية (الموارد)						
	الارتباط	R-square	F	Sig	Beta	t	Sig
فرق العمل	0.685	0.469	38.014	000.0	0.685	7.112	000.0

المصدر :من اعداد الباحثون بناءا على النتائج الالكترونية

هذا الى جانب ان الجدول (15) اوضح الى وجود تأثير معنوي موجب لفرق العمل في بعد العمليات بالنسبة للفعالية التنظيمية، وذلك من خلال قيمة الميل الحدي (B) والبالغة (0.596) ، والذي يعني ان زيادة مقداره (1 %) في فرق العمل سيؤدي الى زيادة مقداره (0.596 %) في العمليات ضمن الفعالية التنظيمية، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة (23.689)، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.002) كان أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة (0.05) وضمن درجتي حرية (1-60) ، وبلغت القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (فرق العمل) في المتغير المعتمد (العمليات) بحسب معامل التحديد R² (0.355)، أي أن ما معدله (35.5%) من الاختلافات المفسرة في بعد العمليات بالنسبة للفعالية التنظيمية تعود الى تأثير فرق العمل ، وبالمقابل فإن (64.5%) من الاستجابة تعود لمتغيرات أخرى خارج نطاق البحث الحالي.

جدول (15) تأثير فرق العمل في العمليات

المتغير المستقل	المتغير تابع الفعالية التنظيمية (العمليات)						
	الارتباط	R-square	F	Sig	Beta	t	Sig
فرق العمل	0.596	0.355	23.689	020.0	0.596	5.65	020.0

المصدر :من اعداد الباحثون بناءا على النتائج الالكترونية

وهكذا، جاءت نتائج الجدول ذات العلاقة بأختبار علاقة التأثير لفرق العمل في ابعاد الفعالية التنظيمية منفردة تتفق و تتناسق مع دراسات كل من (العامري،1997؛ المياحي، 2004 ؛ بدوي،2009؛ النويقة،2014 ؛ مهدي، 2018). و بالتالي تشير النتائج الجداول اعلاه الى تحقق الفرضية الرئيسة الرابعة في الدراسة الحالية.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: استنتاجات

- على ضوء النتائج النهائية للدراسة يمكن التوصل الى الاستنتاجات الآتية:
1. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين فرق العمل و الفعالية التنظيمية.
 2. هناك علاقة إثر ذات دلالة معنوية لفرق العمل في الفعالية التنظيمية وابعادها، حيث اظهر ذلك الاثر الى ان موارد النظام كان لها تأثير ايجابي اكبر من خلال فرق العمل مقارنة بالابعاد الاخرى.
 3. قلة إهتمام المنظمة بتوضيح أهداف المؤسسة لكل العاملين.
 4. إن هذه المنظمة مدار البحث لاتمنح العاملين المرونة المناسبة للتصرف في اداء مهامهم.
 5. إن العاملين في المنظمة التي هي مدار البحث لايقبلون أساليب جديدة في العمل.
 6. من الناحية النظرية، كشفت الدراسة من خلال مراجعة العديد من الدراسات السابقة التي جاءت نتائجها متناسقة مع الدراسة الحالية (المثل دراسة خالد، 2007، شرين، 2009 و عبدالكاظم و اخرون، 2017)، هذا بالإضافة الى النتائج التي تم الحصول عليها من الجانب العملي للدراسة الحالية ان هناك أثر ايجابي نسبيا لإبعاد ادارة فرق العمل على متغير الفعالية التنظيمية في ضوء الإبعاد المدروسة مما يؤكد إن أسلوب فرق العمل و ادارتها فعاله من التوجهات الإدارية الحديثة التي تستهدف الى تحسين الأداء ورفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الفعالية التنظيمية كأحد مؤشرات الأداء المؤسسي.

ثانياً: الاقتراحات

- ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها يمكن عرض بعض الاقتراحات التي تمت المحاولة من خلالها تقديم زيادة مساهمة فرق العمل و ادارتها بالفعالية التنظيمية، والتي هي كما يلي:
1. العمل على تمكين العاملين من التعبير عن مواقفهم، وتقاسم ومشاركة الآراء والأفكار فيما بينهم ومع الإدارة العليا، ووضع برامج تعمل على تأكيد مبدأ المشاركة في إنتاج الأفكار الجديدة.
 2. تفعيل نظام الحوافز المادية والمعنوية وتقديم الدعم التشجعي اللازم لفرق العمل على أسس ومعايير تتضمن التميز والإبداع في الأداء.
 3. اتخاذ الاجراءات من قبل شركة اسيا سيل بخصوص تشجيع الأفراد للانضمام الى فرق العمل و خلق الرغبة بالبقاء في الفرق عن طريق اعطاء بعض الامتيازات.
 4. اعطاء الفرق الحرية الكاملة بالتصرف بالمسائل المتعلقة باعمالهم دون الرجوع الى اخذ موافقة الادارة العليا ويجب ان تكون هذه الحرية مرتبطة بوضوح رؤى رسالة اهداف المنظمة.
 5. البحث عن فرص جديدة في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة عينة البحث لما لها من اهمية في تحقيق اهدافها الاستراتيجية.
 6. بالنسبة للدراسات المستقبلية، يفضل إجراء المزيد من الدراسات التي تهدف لاختبار اثر تبني أسلوب فرق العمل على الأداء المؤسسي في المنظمات التعليمية للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها في هذا الحقل.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. الخطيب، أحمد؛ المعايعة، سالم (2010) الإدارة الحديثة، نظريات و إستراتيجيات ونماذج حديثة، الأردن : عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع.
2. مرهف، إبراهيم (2007) أثر الإبداع والابتكار على عناصر المزيج التسويقي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
3. خالد، أحمد(2007) علاقة فرق الإدارة الذاتية بكل من الأداء والرضا الوظيفي: بالتطبيق على هيئة تنظيم سوق العمل بمملكة البحرين"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر.
4. بدوي، شرين (2009) تأثير فرق العمل متعددة الوظائف على الفعالية التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الأدوية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر.
5. بلقاسم ، بن تركي سلاطني (2013) الفعالية التنظيمية في المؤسسة : مدخل سوسيولوجي دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة.
6. توفيق، عبد الرحمن، (2008) "بناء وتحفيز فرق العمل"، ط2 ، خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، مصر.

7. الحاي، أيمن عسكري (2009) بناء فرق العمل وعلاقته بالمشاركة في صنع القرار دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الوقية، رسالة ماجستير غير منشورة، البصرة، العراق.
8. حلاب، إحسان دهش، كمال، كاظم طاهر الحسيني، محمود، داخل عبد الكريم (2013) فرق العمل، مدخل مفاهيمي متكامل، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
9. حسين ، سعد الله و الجميل ريم سعد (2009) رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل دراسة لأراء عينة من أساتذة المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية وعدد من كليات جامعة الموصل تنمية الرافين العدد 93 مجلد 31 كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل.
10. حمدان، عيضة (2018) "معوقات فرق العمل في المنظمات العامة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
11. خضير، كاظم حمود (2002) السلوك التنظيمي، الطبعة الاولى ، دار صفاء للنشر و التوزيع – عمان
12. خوين، رضوي (2009) الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة (دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد) مجلة الإدارة والاقتصاد العدد الخامس والسبعون.
13. الدباغ، عصام عبد الوهاب (2008) إدارة الأفراد، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
14. رشدي، هند (2012) إدارة فرق العمل كنوز للنشر والتوزيع: القاهرة.
15. شبيب، مجد (2009) دور فرق العمل في إدارة الأزمات: "دراسة مقارنة في قطاع المستشفيات"، رسالة ماجستير كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.
16. شريف، علي (1997) الإدارة المعاصرة، ط ٢، الاسكندرية: الدار الجامعية.
17. عادل الرشيد و حداد ، فريد (2001) فرق العمل في منظمات العمال الأردنية: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين المعنيين ، " مجلة أبحاث اليرموك.
18. العامري، احمد سالم (1997) الفعالية التنظيمية في الاجهزة الحكومية المركزية في المدينة الرياض من المنظور مدخل القيم المتنافسة، جامعة ملك السعود، كلية العلوم الادارية، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية.
19. عابنة، رائد و نصير نعيم (1998) " بناء الفرق: دراسة ميدانية لأراء المديرين حول مدى توفر سمات العمل كفرق في الاجهزة الحكومية لمحافظات الشمال في الأردن، " مجلة الإدارة العامة، المجلد 38 ،العدد 2.
20. عبدالكاظم، مقدس ;الحدراوي، حامد كريم; ابو طيبخ، ليث شاكر(2017) دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الاداء التشغيلي للمنظمات الانتاجية: دراسة تطبيقية في معمل السمنت الكوفة القديم مجلة كلية التربية لل للعلوم الإنسانية، العدد 21 السنة الحادية عشرة.
21. العساف، حسين موسى (2006) التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
22. العطوي، عامر علي حسين (2009) العلاقة بين رأس المال الاجتماعي الداخلي وفاعلية المنظمة من منظور الأداء السياقي دراسات ادارية المجلد (3) العدد(5) كانون الاول.
23. الفايد، سالم (2008) فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
24. ليث، سعد اهلل حسين (2007) الرأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل، تنمية الرافين، المجلد 22 ،العدد 22، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ص 227.
25. بنات، ماهر صالح (2002) الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية: الجامعة الإسلامية بغزة- رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسلامية – غزة.
26. عبواج، مختار و أميدة، مالكية (2017) الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها دراسة تحليلية مقارنة بين المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة، الافاق للدراسات الاقتصادية، جامعة العربي التنسي، تبسة، الجزائر.
27. المسعود ، خليفة بن صالح ، المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الادارة الالكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها بمحافظة الرس ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة ام القرى، 2008 ، ص91.

28. مهدي، جوان فاضل (2018) استراتيجة التمكين الاداري في تعزيز فاعلية المنظمة دراسة تحليلية في الشركة العامة لتجارة الحبوب في محافظة بابل مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية / جامعة بابل العدد 37.
29. المياحي، أسيل هادي (2004) أسلوب فرق العمل وأثره في تعزيز عملية التحسين المستمر والميزة التنافسية للمنظمة – دراسة تطبيقية في مركز التقنيات الإحيائية، جامعة النهرين، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
30. قريشي، نجا (2006)، القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم، مذكرة ماجستير غير منشورة ، قسم علم الاجتماع، كلية الاداب و العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.
31. نوار، صالح (2005) الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين: رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع التنمية، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، جامعة منتوري- قسنطينة، الجزائر.
32. النوبقة، عطاالله بشير (2014) أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10 ، العدد 3.

ثانيا: المصادر الاجنبية

1. Lewis, P, James. (2002). **Project Leadership**, McGraw – Hill.
2. Al-Marri Khalid, Abdel Moneim M. Baleen Ahmed, Mohamed Zaire. (2007). **Excellence in service: An Empirical Study of the UAE Banking Sector**, International Journal Quality and Reliability Management, 24(2): 164-176.