إقـــــرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

" دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني – الشق المدني"

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق **أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا** في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

Student's name:		أحمد صالح ابراهيم حميد	**اسم الطالب:**
Date:	2016-06-14	09 رمضان، 1437 هـ	**التاريخ:**
Signature:		**أحمد صالح ابراهيم حميد**	**التوقيع:**

برنامج الدراسات العليا المشترك بين
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
وجامعة الأقصى بغزة

جامعة الأقصى – غزة

دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني – الشق المدني

إعداد الباحث

أحمد صالح إبراهيم حميد

إشراف الدكتور

أكرم إسماعيل سمور

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة

1437 هـ – 2016 م

نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ **أحمد صالح إبراهيم حميد**، لنيل درجة الماجستير في تخصص **القيادة والإدارة**، وموضوعها:

"دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني – الشق المدني"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأحد 22 شعبان 1437 هـ، الموافق 2016/05/29 م الساعة الواحدة ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. أكرم إسماعيل سمور	مشرفاً ورئيساً
د. منصور محمد علي الأيوبي	مناقشاً خارجياً
د. محمد إبراهيم المدهون	مناقشاً داخلياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص **القيادة والإدارة**.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية

د. محمد إبراهيم المدهون

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا – رئاسة الأكاديمية

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى:

﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

(التوبة: آية 105)

﴿ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ﴾

(المجادلة: آية 11)

صدق الله العظيم

إهـــداء

۞ إلى صاحب الفضل الأول والأخير والهادي إلى سواء السبيل الله عز وجل.

۞ إلى روح والدي العزيز – رحمه الله– الذي بعد الله أسترشد به طريقي.

۞ إلى والدتي العزيزة التي أستلهم من برها وحنانها توفيقي.

۞ إلى إخواني الذين أستلهم من حبهم حوافزي.

۞ إلى زوجتي الغالية التي وقفت بجانبي وشاركتني مسيرة الحياة.

۞ إلى أحبائي الصغار أطفالي وأملي المتجدد مالك ومحمد وملك وصالح.

۞ إلى زملائي العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني– الشق المدني.

۞ إلى أساتذة أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.

۞ إلى مشرفي على الدراسة الأستاذ الفاضل أكرم إسماعيل سمور.

۞ إلى الأكرم منا جميعاً شهداء فلسطين.

۞ إلى أسرانا البواسل القابعين خلف القضبان.

۞ إلى الذين احتضنوا البندقية وطوقت أناملهم الزناد.

۞ إلى كل من علمني حرفاً في مسيرتي التعليمية.

۞ إلى هؤلاء جميعاً أهدي ثمرة هذه الدراسة المتواضعة.

شكـر وتقدير

الحمد لله الذي له ما في السموات وما في الأرض وله الحمد في الدنيا والآخرة وهو الحكيم الخبير، حمداً يليق بجلاله وقدرته وعظيم شأنه، عالم الغيب والشهادة، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين محمد صلى الله عليه وسلم قد بلغ الرسالة وأدى الأمانة.

أتقدم بجزيل الشكر الخالص إلى جميع الأساتذة الكرام في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على ما بذلوه من جهد طوال سنوات الدراسة، كما ويسرني أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير والامتنان والعرفان إلى الدكتور/ أكرم اسماعيل سمور مشرفي على الدراسة الذي ساعدني ولم يبخل عليّ بتوجيهاته ونصائحه التي كانت عوناً لي على إكمال هذه الدراسة، وكذلك الشكر موصول للدكتور/ محمد إبراهيم المدهون على تشريفه لي كمناقش داخلي والدكتور/ منصور محمد علي الأيوبي على تشريفه لي كمناقش خارجي.

وأتقدم بالشكر إلى الدكتور/ ياسر عادل أبو مصطفى لتفضله بتدقيق الدراسة، كما وأتقدم بالشكر إلى وزارة الداخلية والأمن الوطني – الشق المدني لما قدمته من عمل في تسهيل مهمتي في الحصول على المعلومات التي تلزمني في استكمال الدراسة، وإلى موظفي الوزارة الذين أبدوا تعاوناً كبيراً في الإجابة على بنود الاستبانة.

وأخيراً الحمد لله الذي وفقني لإخراج هذه الدراسة على هذه الصورة المتواضعة، فما فيها من صواب فبتوفيق الله وحده، وما فيها من خطأ فمن عندي، وأدعو الله سبحانه وتعالى أن ينفع بهذه الدراسة كل من قرأها واطلع عليها من موظفين وطلبة علم.

مع خالص احترامي وتقديري،،،

الباحث

فهرست الدراسة

الموضوع	الصفحة
الآية القرآنية.	ب
الإهداء.	ت
شكر وتقدير.	ث
فهرست الدراسة.	ج
فهرست الجداول.	ر
فهرست الأشكال.	س
مستخلص الدراسة باللغة العربية.	ش
مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية.	ض
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1.1 مقدمة.	2
2.1 مشكلة الدراسة.	4
3.1 فرضيات الدراسة.	5
4.1 متغيرات الدراسة.	5
5.1 أهداف الدراسة.	6
6.1 أهمية الدراسة.	7
7.1 حدود الدراسة.	8
8.1 مصطلحات الدراسة.	9
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
1.2 تمهيد الفصل الثاني.	12
المبحث الأول: فرق العمل	

الموضوع	الصفحة
1.1.2 تمهيد.	14
2.1.2 تعريف فريق العمل.	14
3.1.2 الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بفرق العمل.	16
4.1.2 الاختلاف بين فرق العمل وجماعة العمل.	17
5.1.2 أنواع فرق العمل.	18
6.1.2 مراحل تطور فرق العمل ودورة حياتها.	20
7.1.2 العوامل المؤثرة على فاعلية أداء الفريق.	22
8.1.2 سمات وخصائص فريق العمل الفعال.	23
9.1.2 الفوائد المترتبة على تطبيق أسلوب فرق العمل.	25
10.1.2 أدوار ومسؤوليات فرق العمل.	26
11.1.2 أسباب نجاح وفشل فرق العمل.	30
12.1.2 الصراع داخل الفريق.	32
13.1.2 الاتصالات داخل الفريق.	33
14.1.2 قائد فريق العمل.	34
خلاصة المبحث الأول.	36
المبحث الثاني: الأداء الوظيفي	
1.2.2 تمهيد.	39
2.2.2 تعريف الأداء.	39
3.2.2 عناصر الأداء الوظيفي.	40
4.2.2 محددات الأداء.	40
5.2.2 عوامل تؤثر على الإداء.	41
6.2.2 تقييم أداء العاملين.	42

الموضوع	الصفحة
7.2.2 تعريف تقييم الأداء.	42
8.2.2 أهداف تقييم الأداء.	43
9.2.2 أهمية تقييم الأداء.	44
10.2.2 مشكلات تقييم الأداء.	45
11.2.2 عملية تقييم الأداء بوزارة الداخلية – الشق المدني.	47
خلاصة المبحث الثاني.	48
المبحث الثالث: اتخاذ القرارات الإدارية	
1.3.2 تمهيد.	50
2.3.2 تعريف اتخاذ القرار الإداري.	50
3.3.2 أهمية اتخاذ القرارات الإدارية.	51
4.3.2 مراحل اتخاذ القرارات الإدارية.	52
5.3.2 عناصر عملية اتخاذ القرارات.	53
6.3.2 العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات.	54
7.3.2 تصنيفات القرارات.	56
8.3.2 مشكلات اتخاذ القرارات.	58
9.3.2 عملية اتخاذ القرارات بوزارة الداخلية – الشق المدني.	59
خلاصة المبحث الثالث.	60
المبحث الرابع: وزارة الداخلية والأمن الوطني	
1.4.2 تمهيد.	62
2.4.2 رسالة ورؤية وقيم وغايات وزارة الداخلية– الشق المدني.	62
3.4.2 الإطار القانوني الذي يحكم دور ووظائف الوزارة.	63
4.4.2 هيكلية وزارة الداخلية والأمن الوطني.	64

الموضوع	الصفحة
5.4.2 الشق المدني لوزارة الداخلية والأمن الوطني.	65
6.4.2 واقع فرق العمل في وزارة الداخلية – الشق المدني.	69
خلاصة المبحث الرابع.	71
الفصل الثالث: الدراسات السابقة	
1.3 تمهيد.	73
2.3 الدراسات الفلسطينية.	74
3.3 الدراسات العربية.	83
4.3 الدراسات الأجنبية.	93
5.3 التعقيب على الدراسات.	97
6.3 ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.	100
خلاصة الفصل الثالث.	103
الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات	
1.4 تمهيد.	105
2.4 منهج الدراسة.	105
3.4 مجتمع الدراسة.	105
4.4 عينة الدراسة.	106
5.4 أداة الدراسة.	106
6.4 خطوات بناء الاستبانة.	108
7.4 صدق الاستبانة.	108
8.4 ثبات الاستبانة.	114
9.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة.	114

الموضوع	الصفحة
خلاصة الفصل الرابع.	117
الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها	
1.5 تمهيد.	119
2.5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.	119
3.5 تحليل فقرات الاستبانة.	123
4.5 اختبار فرضيات الدراسة.	136
خلاصة الفصل الخامس.	148
الفصل السادس: نتائج وتوصيات الدراسة	
1.6 تمهيد.	151
2.6 النتائج.	151
3.6 التوصيات.	155
4.6 نتائج الدراسة وتوصياتها والجهة المسؤولة للأخذ بها.	157
5.6 مقترحات لدراسات وبحوث مستقبلية.	159
المراجع	
1. المراجع العربية.	160
2. المراجع الأجنبية.	168
الملاحق	
ملحق (1) هيكلية وزارة الداخلية والأمن الوطني.	170
ملحق (2) الاستبانة بصورتها الأولية.	171
ملحق (3) الاستبانة بصورتها النهائية.	175
ملحق (4) قائمة بأسماء محكمي الاستبانة.	179
ملحق (5) طلب تسهيل المهمة بوزارة الداخلية.	180

فهرست الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
1.1.2	الفرق بين فرق العمل والمجموعة.	17
2.1.2	الفرق بين جماعات العمل وفرق العمل.	18
3.1.2	الفرق بين فرق العمل وجماعة العمل	18
4.1.2	أدوار فرق العمل.	28
5.1.2	أدوار فرق العمل بالوزارة.	29
1.6.3	الفجوة البحثية.	101
1.4.4	المسميات الإشرافية بالوزارة.	106
1.7.4	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "اهتمام الإدارة العليا بأسلوب إدارة فرق العمل" والدرجة الكلية للمجال.	109
2.7.4	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مدى ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل بالوزارة" والدرجة الكلية للمجال.	110
3.7.4	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مستوى الأداء" والدرجة الكلية للمجال.	111
4.7.4	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "عملية اتخاذ القرارات" والدرجة الكلية للمجال.	112
5.7.4	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.	113
1.8.4	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.	114
1.9.4	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.	115
1.2.5	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.	119
2.2.5	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	120
3.2.5	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.	120
4.2.5	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.	121
5.2.5	توزيع المسميات الوظيفية حسب ديوان الموظفين العام لوزارات قطاع غزة وعينة الدراسة.	122

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
6.2.5	توزيع عينة الدراسة حسب الكادر المهني.	122
1.3.5	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "اهتمام الإدارة العليا بأسلوب إدارة فرق العمل".	123
2.3.5	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "مدى ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل بالوزارة".	126
3.3.5	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "مستوى الأداء".	130
4.3.5	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "عملية اتخاذ القرارات".	133
1.4.5	معامل الارتباط بين أسلوب إدارة فرق العمل و بين تحسين مستوى الأداء.	137
2.4.5	معامل الارتباط بين أسلوب إدارة فرق العمل و بين عملية اتخاذ القرارات.	138
3.4.5	نتائج اختبار"T – لعينتين مستقلتين" – الجنس.	140
4.4.5	نتائج اختبار "التباين الأحادي" – المؤهل العلمي.	142
5.4.5	نتائج اختبار "التباين الأحادي" –سنوات الخبرة.	143
6.4.5	نتائج اختبار "التباين الأحادي" – المسمى الوظيفي.	145
7.4.5	نتائج اختبار"T – لعينتين مستقلتين" – الكادر المهني.	147
8.4.5	تلخيص نتائج الدراسة.	148
1.4.6	نتائج الدراسة وتوصياتها والجهة المسؤولة للأخذ بها.	156

فهرست الأشكال

رقم الشكل	الموضوع	الصفحة
1.4.1	متغيرات الدراسة.	6
2.1.2	أدوار فرق العمل.	28
3.3.2	عناصر عملية اتخاذ القرار.	53
1.1.3	الدراسات السابقة.	72
1.5.4	المقياس من 1 – 10.	105

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية – الشق المدني بقطاع غزة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لكونه يتناسب مع موضوع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة تتكون من (51) فقرة موزعة على أربعة محاور رئيسية بغرض جمع البيانات. وقد تم توزيع الاستبانة على الموظفين الذين يحملون المسميات الإشرافية، من رئيس شعبة إلى مدير عام، والبالغ عددهم (220) موظفاً وموظفةً، وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل، وتم استرداد (179) استبانة بنسبة استرداد (81.36%)، وتم تحليل البيانات المحصلة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها ما يلي:

1. اهتمام الإدارة العليا بأسلوب إدارة فرق العمل حصل على متوسط حسابي نسبي (58.68%).
2. ممارسة أسلوب فرق العمل بالوزارة حصل على متوسط حسابي نسبي (64.47%).
3. مستوى الأداء الوظيفي بالوزارة حصل على متوسط حسابي نسبي (69.63%).
4. عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالوزارة حصل على متوسط حسابي نسبي(60.22%).
5. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أسلوب إدارة فرق العمل وتحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات.
6. لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور فرق العمل وتحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الكادر المهني).

وفي ضوء النتائج التي تحصلت عليها الدراسة خرجت بعدد من التوصيات كان الأهم منها ما يلي:

1. العمل على زيادة اهتمام الإدارة العليا بأسلوب إدارة فرق العمل بالوزارة.
2. العمل على زيادة ممارسة أسلوب فرق العمل في جميع مجالات الوزارة، والعمل على إعداد دورات وورش عمل تبين أهمية فرق العمل.

3. رفع مستوى الأداء من خلال الاستفادة من نتائج تقييم الأداء السنوي، وتوزيع الوصف الوظيفي، والتوازن ما بين العقوبات والمكافآت.
4. اتباع عناصر عملية اتخاذ القرارات من (تحديد المشكلة، تجميع البيانات والمعلومات، وضع البدائل، اختيار البديل المناسب، متابعة القرارات، تصحيح الانحرافات).

Abstract

The aim of this study is showing the role of practicing work teams management way. That's to improve the performance level and taking management decisions in civil side in the ministry of interior in Gaza strip. The study followed the descriptive and analytical approach because it is appropriate to the object. To achieve Study's aims there is a questionnaire involved (51) inserts which was designed on four axis to collect data from the sample. The questionnaire has distributed to the study community and they are (220) employees. Who are supervisory titles owners from chief of division to general manager. The researcher uses general omission method. Returned questionnaires numbers were 179 which means 81.36%. The outcome data were analyzed by using the statistical programme (SPSS).

The study achieved the following results:

- Taking care of work teams management from upper conduction reached to(58.68%) level.
- In the ministry, applicating this way has increased to be (64.47%).
- Official performance level is (69.63%) and the process of taking managements decisions reached (60.22%).
- There is astatistic connection between work teams managements method, improving the official performance level and taking managerial decisions in the ministry. They reached to level ($\alpha \leq 0.05$).
- No statistic differences in level ($\alpha \leq 0.05$) of searched person compliances that showing work teams management role of improving performance level and taking managements decisions. That result returned to sex, scientific qualification, experience years, official name and professional staff.

Above results lead to the following recommendations:

- Increasing the care of upper management in work teams management way in the ministry.
- Practising that way in all ministry's fields and making workshops to show the importance of work teams.
- Reaching to high level of performance by benifiting with result of valuating annual performance, showing official description and balance between punishments and rewards.
- Following elements of taking decisions' showing the problem, collecting the data, choosing suitable alternative, following up decisions and finally correcting mistakes.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة.

2.1 مشكلة الدراسة.

3.1 فرضيات الدراسة.

4.1 متغيرات الدراسة.

5.1 أهداف الدراسة.

6.1 أهمية الدراسة.

7.1 حدود الدراسة.

8.1 مصطلحات الدراسة.

1.1 مقدمة

باتت الإدارة ضرورة ملحة واجبة التطبيق في شتى مناحي الحياة، ولا يمكن لأحد أن يستغني عن الإدارة في حياته، فالدارس يحتاج إلى الإدارة في دراسته، وصاحب المشروع يحتاج إلى الإدارة في تسيير أمور مشروعة، والمؤسسات تحتاج إلى الإدارة في تنظيم أعمالها، وذلك من أجل أن يحقق كل واحد منهم الهدف الذي يصبو إليه، فالإدارة مهمة لجميع المستويات، سواء على مستوى الفرد أم المؤسسة أم المجتمع ككل، ويرتبط تقدم المجتمعات والدول بالقدرة على الإدارة.

الاهتمام المتنامي بإدارة الموارد البشرية منذ منتصف القرن العشرين يعود – في جزء كبير منه – إلى إدراك القيادات الإدارية لأهمية العنصر البشري وتأثيره المباشر والجوهري على بقية عناصر الإنتاج الأخرى في مؤسسات الأعمال، ومما لا شك فيه أن نجاح أي مؤسسة من المؤسسات يعزى بالدرجة الأولى إلى ما تمتلكه من موارد بشرية، فتحقيق الأهداف التنظيمية لا يمكن أن يحدث في غياب العنصر البشري (عباس، 2011: 17).

ما تعيشه المؤسسات اليوم من متغيرات وتحديات سواء داخلية أم خارجية، أدت إلى إجراء تغيرات في أنظمتها والتخلي عن بعض الأساليب التقليدية القديمة. مما دفع ذلك القادة إلى إيجاد أساليب جديدة في الإدارة تتلاءم مع متطلبات البيئة المتغيرة الداخلية والخارجية، الأمر الذي ساعد على إيجاد أساليب إدارية أكثر إنسانية تهتم بالعنصر البشري وتمنحه الأهمية في عالم الأعمال ومن بين هذه الأساليب أسلوب الإدارة عن طريق فرق العمل (مرعي، 2002: 108).

أصبحت فرق العمل سبباً مهماً من أسباب نجاح مؤسسات اليوم وتنافسها، وفرق العمل في هذه المؤسسات تكون موجودة في جميع المستويات التنظيمية دون استثناء وبشكل دائم أو مؤقت حسبما تتطلبه الحاجة والظروف الذي تمر بها المؤسسة (جلاب، 2011: 342).

وأن وجود فرق عمل فعالة في المؤسسات يساعد في تحسين مستوى الأداء الوظيفي وزيادة القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية السليمة ومعالجة المشكلات، وذلك لما يتضمنه الفريق من أفراد يتمتعون بخبرات ومهارات وبقدرات عقلية فائقة تكمل بعضها الأخر.

يعتبر الأداء الوظيفي أحد محاور العمل المهني في أي مجال كان، فإذا كان هذا الأداء مميزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة، فمن المنطق أن يأخذ هذا الأداء صاحبة إلى مكانة مرموقة في المؤسسة التي يعمل فيها، وفي ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة

الشديدة لن تستطيع المؤسسة الدخول للمنافسة إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها، وهذا الأداء ينبع من حصيلة أداء الأفراد في المؤسسة ككل (بظاظو، 2010: 47).

ولم يعد من المقبول أن تستمر الإدارة الحديثة في التعامل مع مشكلات اليوم وما تتوقعه من مشكلات في الغد بنفس اتجاهات وأساليب الماضي، وإنما أصبح يتطلب الأمر اتجاهات حديثة في التعامل مع المشكلات المختلفة (هلال، 2003: 14).

مع التطور الهائل الذي يشهده العالم اليوم تزداد تخصصات الأفراد ويصبح العمل الجماعي (عمل الفريق الفعال) متطلباً أساسياً لحل المشكلات العامة وزيادة فعالية القرارات والاستفادة من تلك التخصصات لتحسين جودة الأداء (البشابشة والحراحشة، 2006: 43).

فرق العمل لا يقتصر تكوينها على مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم من جميع الإدارات الموجودة بالمؤسسة لمعالجة مشكلة قائمة أو لمواجه مشكلة مستقبلية أو تطوير فكرة قائمة أو اكتشاف أفكار جديدة فقط، بل تتكون فرق العمل أيضاً من مجموع الأفراد الذين يعملون في دائرة أو إدارة من أجل إنجاز الأعمال اليومية للمؤسسة.

وقد أظهرت بعض الدراسات الفلسطينية كدراسة بدير وآخرون (2015) دعم وتبني أسلوب فرق العمل لإيمانها بأنها من أفضل الطرق لتحقيق الأهداف. وأظهرت دراسة أبو جربوع (2014) بأنه يوجد دور لفرق العمل في تنمية الإبداع الإداري. بينما أظهرت بعض الدراسات العربية كدراسة الزهراني (2011) بممارسة أسلوب إدارة فرق العمل. وأظهرت دراسة الفايدي (2008) بتطبيق أسلوب فرق العمل. بينما أظهرت بعض الدراسات الأجنبية كدراسة Weimar (2013) ودراسة Manzoor, others (2011) أن هناك تأثير إيجابي بين أداء فرق العمل ومستوى أداء العاملين.

وتعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات الفلسطينية على حد علم الباحث التي تناولت دراسة دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في وزارة من وزارت السلطة الوطنية الفلسطينية، وهي وزارة الداخلية والأمن الوطني – الشق المدني بقطاع غزة، ودور فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات، ومدى اهتمام الإدارة العليا بفرق العمل، والتأكد من وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

2.1 مشكلة الدراسة

يعتبر تشكيل فرق العمل أسلوباً تلجأ إليه المؤسسات، تلبية لاحتياجات معينة وعلاجاً لمشكلات تواجه المؤسسة فتجنباً لهذه المشكلات يتم بناء فرق العمل، ولا يتم هذا البناء إلا بعد دراسة تحليلية وبعد ظهور دلائل معينة، تعتبر فرق العمل علاجاً شافياً لها، فمن هذه الدلائل زيادة الشكاوى والتذمر بين العاملين وتراجع أداء الوحدات الإدارية وظهور الصراعات والنزاعات الفردية والتنظيمية (اللوزي، 2002: 131).

لقد شعر الباحث من خلال عمله في وزارة الداخلية – الشق المدني أن العمل الحكومي يسير بالأسلوب الهرمي التقليدي (الهيكلي)، وضعف الاهتمام بأهمية إنجاز الأعمال من خلال ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل، وضعف الوعي بأهمية فرق العمل وتأثيرها الإيجابي على الإنتاجية والأداء، وظهور نمط الانفرادية، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات.

ويرى (حمود والشيخ، 2010: 170–171) بأن هناك مجموعة من الأغراض والمشكلات التي توحي بوجود حاجة ملحة للأخذ بمنهجية فرق العمل وهي ارتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المؤسسة، ازدياد الشكاوى والتذمر والصراع والعداء بين أفراد المؤسسة، عدم وضوح المهام والعلاقات، عدم فهم القرارات الإدارية أو تنفيذها بالشكل المناسب، ضعف الولاء والالتزام للمؤسسة، ضعف روح المبادرة والإبداع، المقاومة للتغيير في إجراءات العمل، زيادة شكاوى المستفيدين من الخدمة أو المنتجات.

ومن خلال الاطلاع على العديد من الدراسات في مجال الإدارة بفلسطين بشكل عام وعلى قطاع غزة بشكل خاص، فإنه يمكن القول بأن موضوع الدراسة لم يأخذ حقه بشكل كافي على الرغم من أهميته لجميع القطاعات، مما زاد من دفع الباحث إلى محاولة البحث عن دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل بوزارة الداخلية – الشق المدني، وكذلك التعرف إلى دور فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات، لما لهذه الموضوعات من أهمية على مستوى الوزارة وعلى الموارد البشرية الموجودة بها.

وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:-

"**ما دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني – الشق المدني ؟**".

ويتفرع من السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:-

1. ما مدى اهتمام الإدارة العليا لاستخدام أسلوب إدارة فرق العمل؟.
2. ما مدى ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في الوزارة من وجهه نظر العاملين؟.
3. ما مستوى أداء موظفي الوزارة من وجهه نظر العاملين؟.
4. ما مستوى عملية اتخاذ القرارات بالوزارة من وجهه نظر العاملين؟.
5. هل يوجد دور لتطبيق فرق العمل في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بالوزارة؟.
6. هل يوجد دور لتطبيق فرق العمل على عملية اتخاذ القرارات بالوزارة؟.
7. هل توجد فروق في استجابات أفراد العينة تجاه دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الكادر المهني)؟.

3.1 فرضيات الدراسة

سعت الدراسة إلى التحقق من صحة الفروض الآتية:-

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أسلوب إدارة فرق العمل وتحسين مستوى الأداء.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أسلوب إدارة فرق العمل وعملية اتخاذ القرارات.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الكادر المهني).

4.1 متغيرات الدراسة

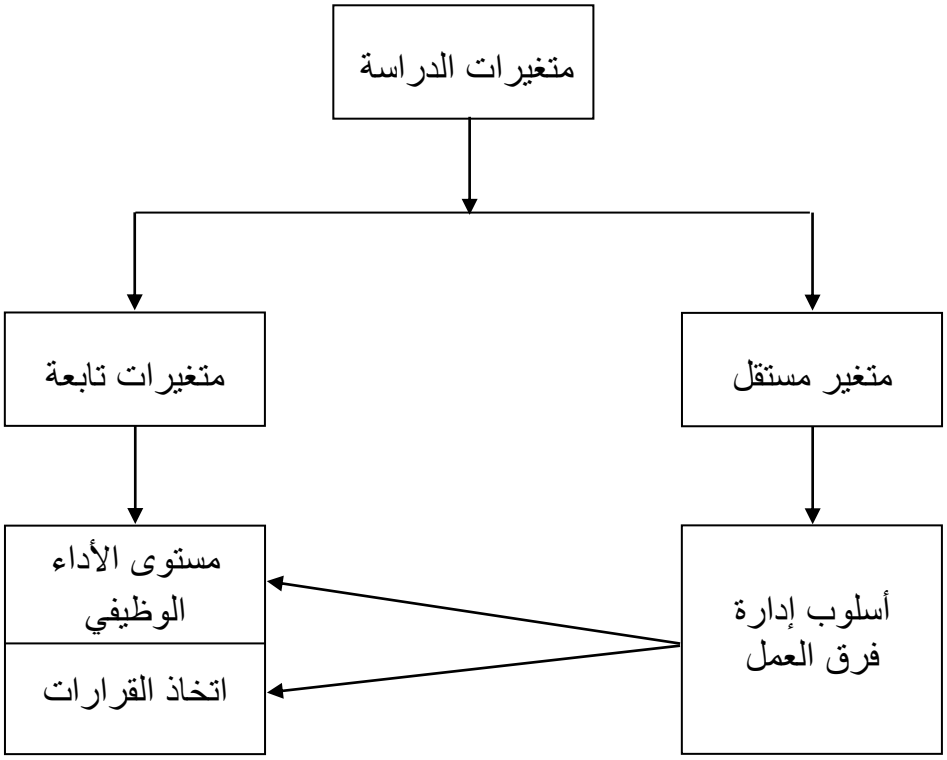
متغيرات الدراسة هي العوامل التي من خلالها يتم ربط العلاقات لإثبات فرضيات الدراسة والخروج بما يؤدي لتحقيق أهداف الدراسة والشكل رقم (1.4.1) يوضح المتغيرات، وهي كما يلي:-

1. المتغير المستقل: أسلوب إدارة فرق العمل.

2. المتغيرات التابعة: مستوى الأداء الوظيفي واتخاذ القرارات.
3. المتغيرات الديمغرافية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الكادر المهني).

الشكل (1.4.1)

متغيرات الدراسة



المصدر: (إعداد الباحث)، باستناد إلى دراسة الفايدي (2008)، ودراسة البشابشة والحراحشة (2006)، ودراسة حاوي (2009)، ودراسة Weimar (2013)، ودراسة Manzoor, others (2011).

5.1 أهداف الدراسة

ينبع هدف الدراسة من جانبين الجانب النظري ويتمثل في إلقاء الضوء على النواحي المختلفة للمتغيرات التي تشتمل عليها الدراسة، والجانب العملي في دراسة دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني – الشق المدني بقطاع غزة، وفيما يلي عرضنا لأهم أهداف هذه الدراسة:-

1. معرفة مدى اهتمام الإدارة العليا بأسلوب إدارة فرق العمل بالوزارة.
2. معرفة مدى ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل بالوزارة من وجهه نظر العاملين.
3. تحليل العلاقة بين ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل وتحسين مستوى الأداء الوظيفي بالوزارة.
4. تحليل العلاقة بين ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل وعملية اتخاذ القرارات بالوزارة.
5. معرفة مستوى الأداء الوظيفي لموظفي الوزارة.
6. معرفة مستوى عملية اتخاذ القرارات بالوزارة.
7. التعرف إلى ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المبحوثين حول ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الكادر المهني).
8. تقديم الاقتراحات والتوصيات التي تساعد المسئولين في اتخاذ القرارات التي تخص الموارد البشرية.

6.1 أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من جانبين وهما كما يلي:-

- الأهمية النظرية:

1. تبرز أهمية الدراسة في تناول الباحث موضوع حديث في البحث العلمي في فلسطين على حد علمه.
2. تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في وزارة الداخلية – الشق المدني، وما تلقيه من ضوء على مستوى الأداء واتخاذ القرارات.
3. ربما تفتح هذه الدراسة آفاق جديدة للباحثين والمهتمين بعملية إدارة فرق العمل في المؤسسات، وذلك لما تفتقره المكتبة الفلسطينية من دراسات في مجال إدارة فرق العمل، وأن تصنف كإضافة علمية جديدة للمكتبة الفلسطينية والعربية.
4. مساهمتها في زيادة معرفة الباحث وإثراء معلوماته في مجال إدارة فرق العمل.

- **الأهمية العملية (التطبيقية):**

1. تكمن أهمية الدراسة في بيان دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات في إحدى وزارات الحكومة الفلسطينية وهي وزارة الداخلية – الشق المدني.
2. تكتسب أهميتها من خلال إمداد المسئولين بالبيانات والمعلومات والتوصيات والمقترحات التي تساعد في عملية اتخاذ القرارات، من خلال دراسة علمية تطبيقية تساعد في زيادة فاعلية فرق العمل وتحسين أدائها.
3. قد تساعد هذه الدراسة في تقديم البرامج التدريبية لرفع مستوع العاملين بما يتفق مع احتياجاتهم واتجاهاتهم وخصائصهم، وذلك من خلال تقديم الدراسة لمجموعة من التوصيات المبنية على نتائج الدراسة.

7.1 حدود الدراسة

1. **حدود مكانية:** اقتصرت الدراسة للتعرف إلى دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في وزارة الداخلية – الشق المدني بقطاع غزة فقط، وذلك لصعوبة التواصل مع وزارة الداخلية – الشق المدني بالضفة الغربية نتيجة الانقسام الموجود بين غزة والضفة الغربية منذ عام 2007م، على الرغم من وجود حكومة الوفاق الفلسطيني 2014م.
2. **حدود زمنية:** قام الباحث بإعداد الدراسة خلال الفترة الدراسية 2014–2016.
3. **حدود موضوعية:** يتحدد موضوع الدراسة في التعرف على دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية – الشق المدني بقطاع غزة.
4. **حدود بشرية:** قام الباحث بتطبيق الدراسة على موظفي وزارة الداخلية – الشق المدني ممن يحملون مسميات إشرافية من رئيس شعبة إلى مدير عام.
5. **حدود مالية:** التأخير في مناقشة الرسالة واعتمادها، وذلك نتيجة الحصار المفروض على قطاع غزة، وعدم توفر الموارد المالية، حيث أن الباحث من موظفين حكومة غزة.

8.1 مصطلحات الدراسة

أولاً: فرق العمل:

يعرف (عبد ربه، 2013: 119) فريق العمل بأنه مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد، ويتحمل كل فرد منهم مسؤوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل، ولدى أفراد الفريق التعاطف والانتماء الذي يساعدهم على سهولة الأداء والرضا عن هذا العمل.

ويعرف الباحث فريق العمل بأنه مجموعة من الأفراد لا يتجاوز عددهم سبعة أعضاء يقومون بإنجاز المهام الموكلة إليهم والتي تحقق هدف من أهداف المؤسسة، ويمتاز الأعضاء بمهارات تكمل بعضهم البعض، ويجمع بينهم علاقات طيبة وتعاون مشترك لإنجاز الأعمال.

ثانيا: الأداء:

يعرف (المحاسنة، 2013: 109) الأداء بأنه القيام بالمهام الوظيفية من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المتوقع أو المرغوب أداءه من العامل الكفء المدرب.

ويعرف الباحث الأداء بأنه القيام بالمهام الوظيفية المطلوبة – الواجبات والمسؤوليات – والتي تحقق الوصول إلى الإنتاجية المطلوبة.

ثالثاً: اتخاذ القرارات:

يعرف (عواد، 2013: 98) اتخاذ القرارات بأنه استخدام بعض المعايير الموضوعية لاختيار بديل ما من بين بديلين محتملين أو أكثر.

ويعرف الباحث اتخاذ القرارات بأنه القدرة على اختيار بديل من مجموعة من البدائل والعمل على متابعة القرار وتصحيح الانحرافات في القرار المتخذ.

رابعاً: وزارة الداخلية والأمن الوطني:

هي واحدة من أهم الوزارات السيادية لدورها في توفير الأمن للمواطن الفلسطيني، وهي تعنى بالحفاظ على أمن المجتمع وتنظم الحياة المدنية، وتقوم بتقديم الخدمة من أجل تأمين وحماية أمن المواطن، وتوفير احترام حقوق المواطنين أفراداً وجماعات ومؤسسات، وتوفير كافة الوثائق اللازمة للمواطنين من لحظة الولادة إلى الوفاة، وتسجيل ومتابعة عمل المؤسسات الأهلية وخلق

شراكة بينها وبين المؤسسات، ويحكم عملها مجموعة من القوانين التي تنظم عملها، وتتكون الوزارة من شقين وهما الشق المدني والشق العسكري (هيكلية وزارة الداخلية، 2007: 6).

خامساً: الشق المدني:

يعتبر الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني أحد أهم مكونات وزارة الداخلية والأمن الوطني، والتي تعمل على خدمة المواطن الفلسطيني، والتي يترتب عليها تقديم الخدمات المدنية من أوراق ثبوتية وجوازات سفر وهويات شخصية (مجلة وزارة الداخلية، 2013: 31).

يعمل في الشق المدني موظفين مدنيين وعسكريين، حيث أنه من المفترض أن يكون جميع الموظفين مدنيين، ولكن نتيجة لإضراب عدد كبير من الموظفين المدنيين بسبب الانقسام، وعدم توفر الموازنات المالية لدى الحكومة السابقة (قبل حكومة الوفاق 2014م)، تم الاستعانة بفرز عدد من الموظفين العسكريين للعمل بالشق المدني، وذلك لسد الفراغ وتقديم الخدمات للمواطنين بشكل جيد.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: فرق العمل.

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي.

المبحث الثالث: اتخاذ القرارات الإدارية.

المبحث الرابع: وزارة الداخلية والأمن الوطني – الشق المدني.

1.2 تمهيد

انطلقت هذه الدراسة من الأهمية المتنامية لأسلوب إدارة فرق العمل كأحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد على زيادة مشاركة العاملين في ممارسة العمل، وكذلك الاستفادة من الخبرات والمهارات الموجودة في أعضاء فرق العمل في معالجة المواضيع داخل الإدارة، ومما يساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لموظفي الوزارة، وزيادة القدرة على أتخاذ القرارات الإدارية بالوزارة.

ويختص هذا الفصل بتناول الإطار النظري للدراسة، والمكون من أربعة مباحث، وهي فرق العمل والأداء الوظيفي واتخاذ القرارات ووزارة الداخلية والأمن الوطني – الشق المدني، حيث غطى المبحث الأول فرق العمل بما يحتويه من تعاريف لفرق العمل، وأسباب الاهتمام بفرق العمل، والمراحل والعوامل المؤثرة على فعالية فرق العمل، وبيان الفوائد وأسباب نجاح وفشل فرق العمل، وسمات وخصائص فرق العمل، وأدوار ومسؤوليات فرق العمل، والصراع والاتصالات بفرق العمل، وقائد فريق العمل. وغطى المبحث الثاني أهم تعاريف الأداء الوظيفي، وعناصر ومحددات الأداء الوظيفي، والعوامل المؤثرة على الأداء، وتقييم الأداء الوظيفي، وتعريف تقييم الأداء، وأهداف تقييم الأداء، وأهمية تقييم الأداء، ومشكلات تقييم الأداء، وعملية تقييم الأداء الوظيفي بوزارة الداخلية – الشق المدني. وغطى المبحث الثالث أهم تعاريف اتخاذ القرار الإداري، وأهمية اتخاذ القرار الإداري، ومراحل وعناصر اتخاذ القرارات الإدارية، والعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات، وتصنيفات القرارات، ومشكلات اتخاذ القرارات، ومراحل اتخاذ القرارات بوزارة الداخلية – الشق المدني. وغطى المبحث الرابع نشأت الوزارة، ورسالة ورؤية وقيم وغايات الوزارة، والإطار القانوني الذي يحكم دور ووظائف الوزارة، وهيكلية وزارة الداخلية والأمن الوطني، والشق المدني لوزارة الداخلية والأمن الوطني، وواقع فرق العمل في وزارة الداخلية – الشق المدني.

المبحث الأول

فرق العمل

1.1.2 تمهيد.

2.1.2 تعريف فريق العمل.

3.1.2 الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بفرق العمل.

4.1.2 الاختلاف بين فرق العمل وجماعة العمل.

5.1.2 أنواع فرق العمل.

6.1.2 مراحل تطور فرق العمل ودورة حياتها.

7.1.2 العوامل المؤثرة على فاعلية أداء الفريق.

8.1.2 سمات وخصائص فريق العمل الفعال.

9.1.2 الفوائد المترتبة على تطبيق أسلوب فرق العمل.

10.1.2 أدوار ومسؤوليات فرق العمل.

11.1.2 أسباب نجاح وفشل فرق العمل.

12.1.2 الصراع داخل الفريق.

13.1.2 الاتصالات داخل الفريق.

14.1.2 قائد فريق العمل.

1.1.2 تمهيد

يختص هذا المبحث بدراسة أدبيات إدارة فرق العمل، حيث يتناول فيه الباحث بيان أهم التعاريف التي أوردها الكتاب لتعريف فرق العمل، والأسباب التي أدت إلى الاهتمام بفرق العمل، والاختلاف بين فرق العمل وجماعة العمل، وأنواع فرق العمل، ومراحل تطور فرق العمل ودورة حياتها، والعوامل المؤثرة على فاعلية فريق العمل، وسمات وخصائص فريق العمل الفعال، والفوائد المترتبة على تطبيق فرق العمل، وأدوار ومسؤوليات فرق العمل، وأسباب نجاح وفشل فرق العمل، والصراع بفرق العمل، والاتصالات بفرق العمل، وقائد فريق العمل، بالإضافة إلى وضع خلاصة لهذا المبحث.

إن مواجهة المشكلات الصعبة والمعقدة تستدعي وجود أفراد ذوي عقول نافذة الذكاء، ويعتبر تشكيل فرق العمل من أفضل الطرق لمعالجة تلك المشكلات والقرارات الصعبة، ولاختيار هذه الفرق يتطلب أن يتمتع الفريق بقدرات عقلية ومهارات علمية ومهنية، ومن الضروري أن يكون هناك تعاون مشترك بين أعضاء الفريق، حتى تستطيع تلك الفرق الوصول إلى الأهداف المنشودة التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها.

بدأ تطبيق فكرة فرق العمل في اليابان بعد سنوات الحرب العالمية الثانية، حينما أرادت اليابان إعادة بناء اقتصادها وقدراتها الإنتاجية من جديد، حيث بدأت بتطبيق مفاهيم إدارية جديدة ضمن إطار ما نعرفه اليوم بإدارة الجودة الشاملة، فبالتالي كان تأسيس فرق العمل في تلك الفترة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، فأنشأت ما يسمى بحلقات الجودة وهي فرق عمل متخصصة بموضوع تحسين جودة سلعة معينة أو حل مشكلة في نوعيتها (عبد ربه، 2013: 118).

2.1.2 تعريف فريق العمل

تعددت التعريفات من قبل علماء الأدب الإداري وذلك من جوانب متعددة كان منها:-

- عرف (West, 2012: 27) فريق العمل بأن مجموعة من الأفراد ضمن مؤسسة أو منظمة يؤدون مهام عديدة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ويشترك هؤلاء الأفراد في جميع مهام العمل ويمتلكون السلطة والاستقلال والمصادر اللازمة لتحقيق أهدافهم.

- عرف (تعلب،2011: 73) فريق العمل بأنه مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد، ويتحمل كل فرد منهم مسؤوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل، ولدى أفراد الفريق التعاطف والانتماء الذي يساعدهم على سهولة الأداء والرضا عن هذا العمل.

- عرف (جلاب،2011: 342) فريق العمل بأنه ذلك العدد القليل من الأفراد من ذوي المهارات المكملة لبعضهم البعض والذين يتصفون بولائهم لغرض معين، وأداء أهداف محددة، وعلى النحو الذي يجعلهم يتحملون مسؤولية مشتركة.

- عرف (Mackall, 2009: 14) فريق العمل بأنه مجموعة من الأفراد يتم تجميع مهاراتهم وخبراتهم ويعملوا مع بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك.

- عرف (كوهين وأوكونل، 2009: 25) فريق العمل بأنه مجموعة من الأفراد يتفاعلون معاً، ولهم هدف مشترك يتولون مسؤولية تحقيقه.

- عرف (سترالسر، 2008: 52) فريق العمل بأنه جماعة من الأفراد يعملون سوياً من أجل تحقيق هدف مشترك، وأعضاء الفريق لديهم مسئولية مشتركة من أجل بلوغ الهدف الذي يعملون لتحقيقه.

وقد تعددت وتباينت التعريفات ولكن أجمع الكتاب على مجموعة من المفاهيم الأساسية وهي كما يراها جعلوك كما يلي:-

- تتكون فرق العمل من مجموعة من الأفراد وتفترض وجود أكثر من شخصين إلى ما لا حد له.
- وجود هدف مشترك لفريق العمل يسعى لتحقيقه.
- إدراك أعضاء فريق العمل لوحدتهم الجماعية، وأن يكون لديهم القدرة على العمل معاً.
- أن يعمل فريق العمل ضمن بيئة معينة (جعلوك، 1999: 10-11).

أما الباحث ومن خلال التعريفات المذكورة يمكن أن يستخلص عدداً من الأركان التي يمكن أن يعتمد عليها أسلوب إدارة فرق العمل منها ما يلي:-

- يقوم فريق العمل بتحديد وتحليل وحل المشكلات الخاصة بالعمل.
- تقديم الحلول التي تم التوصل إليها للإدارة.
- وجود تعاون بين أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف.

- وجود علاقات إنسانية متبادلة بين أعضاء الفريق.
- أن يتحمل فريق العمل مسؤولية نتائج أعمالهم.

3.1.2 الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بفرق العمل

يتفق (عبد ربه، 2013: 135) ؛ (حمود، 2010: 186-187) في أن الأسباب الداعية إلى الاهتمام بفرق العمل هي كما يلي:-

1. زيادة الإنتاجية أو تطوير الخدمة وجودتها.
2. تخفيض التكلفة والوقت، والتخلص من الفاقد وحل المشكلات.
3. تحسين عملية الاتصال والتعاون وتعدد الآراء والإجماع في الرأي والقرار.
4. الاستفادة من القدرات الفعلية جماعياً، وزيادة القدرات الإبداعية بجمع خبرات وتجارب متنوعة في فريق واحد.
5. رفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي وخلق نوع من الحماس لدى الأفراد لحل المشاكل.
6. توفير المعلومات الدقيقة عن كافة النواحي المتعلقة بالعمل.

ويضيف (Awest, 2002: 9-10) على عبد ربه وحمود، أن أسباب الاهتمام بفرق العمل يرجع إلى ما يلي:-

1. تعمل على التعليم الفعال.
2. يؤدي الاختلاف إلى صنع قرار ذي صفات عالية.
3. الوظائف المتعددة في الفريق وتوفر الخبرات والمهارات تصنع تغيرات جذرية.
4. إنتاج معلومات أكثر فاعلية في المؤسسات الحديثة الأكثر تعقيداً.

ويرى الباحث في ضوء ما ورد أن الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بفرق العمل هي كما يلي:-

1. الوصول إلى أفضل إنجاز للأعمال وزيادة الإنتاجية.
2. تجمع أكبر قدر ممكن من الخبرات والمهارات العلمية والمهنية بشكل أكبر من تلك الموجودة بالأفراد.
3. الحصول على أفكار إبداعية وابتكارية جديدة.
4. الحصول على قرارات أكثر دقة والتحول من المركزية إلى اللامركزية.

5. كبر حجم المؤسسات ومواكبة التغيرات في البيئة المحيطة.
6. ظهور مشكلات مؤثرة لا تستطيع الإدارة التقليدية معالجتها.
7. استثمار الوقت بشكل أفضل.
8. وجود المنافسة الشديدة بين المؤسسات.

4.1.2 الاختلاف بين فرق العمل وجماعة العمل

يرى (مصطفى، 2007: 110-111) أن الفريق يختلف عن الجماعة من عدة زوايا:-

1. من حيث الأداء: يعتمد الأداء في الجماعة على أداء الأعضاء كأفراد، بينما يعتمد في الفريق على الإسهامات الفردية وناتج التفاعل الجماعي المتناغم.
2. من حيث الهدف: يهتم أعضاء الجماعة بهدف تحدده الإدارة، بينما يجمع أعضاء الفريق التزام مشترك ببلوغ غاية يحددها الفريق على ضوء الرسالة التي تحددها إدارة.
3. من حيث المسؤولية عن الإنتاج: في الجماعة تكون مسئولة عن مطالب تحددها الإدارة بشكل منتظم، وتكون المحاسبة عن النتائج مسؤولية فردية، أما بالنسبة لفريق العمل فحالما تحدد الإدارة رسالة الفريق وتغطيه مرونة كافية لأداء المهمة ودون تدخل ملموس، وتكون المسؤولية بالفريق مسئولية فردية وجماعية.

ويشير(جلاب، 2011: 344-345) نقلاً عن (Mullins, 2005) أن الفرق بين الفريق والمجموعة يكون من خلال ست معايير وهي الحجم والاختيار والقيادة والإدراك والنمط والروح المعنوية وهي موضحة بالجدول رقم (1.1.2).

جدول (1.1.2)

الفرق بين الفريق والمجموعة

المعيار	الفريق	المجموعة
الحجم	محدود (6-4).	متوسط وكبير.
الاختيار	موسع حسب الخبرات والمهارات المتوفرة.	ضيق وصغير ويكون الاختيار معنوي.
القيادة	مشتركة.	فردية.
الإدراك	تبادل فهم المعرفة.	التركيز على القائد.
النمط	التعاوني (انتشار الدور).	التطابق الالتقائي.
الروح المعنوية	تفاعل ديناميكي.	المضايقة الجماعية للخصوم.

المصدر :(جلاب، 2011: 344-345).

ووضحت (العطية، 2003: 150) أن الفرق بين جماعات العمل وفرق العمل يكون من خلال أربعة عناصر وهي الهدف وأثر التجميع والمحاسبة والمهارات وهي موضحة بالجدول رقم (2.1.2).

جدول (2.1.2)

الفرق بين جماعات العمل وفرق العمل

جماعات العمل		فرق العمل
المشاركة بالمعلومات.	الهدف	أداء جماعي.
محايدة (سلبية في بعض الاحيان).	أثر التجميع	ايجابي.
فردية.	المحاسبة	فردي ومشترك.
عشوائية ومختلفة.	المهارات	تكاملية.

المصدر: (العطية، 2003: 150).

ويرى الباحث أن الفرق بين فرق العمل وجماعة العمل هي موضحة بالجدول رقم (3.1.2).

جدول (3.1.2)

الفرق بين فرق العمل وجماعة العمل

البيان	فرق العمل	جماعة العمل
الهيكل التنظيمي	ليس لها هيكل تنظيمي ثابت.	لها هيكل تنظيمي ثابت.
الديمقراطية	تتمتع بالديمقراطية.	لا تتمتع بالديمقراطية.
الفترة الزمنية	يتم تكوينها لمواجهة مشكلة أو إنجاز مهمة.	يتم تكوينها بشكل دائم.
الأعضاء	القائد يقوم باختيار أعضاء الفريق.	يتم اختيارهم من الإدارة.

المصدر: (إعداد الباحث).

5.1.2 أنواع فرق العمل

يتأثر نوع فرق العمل بعوامل عدة منها درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل، والفترة الزمنية واستمرارية عمل الفريق بمعنى هل سيكون الفريق دائم أم مؤقت، ونوع المهمة ودرجة تعقدها، ومهما تعددت أنماط فرق العمل وتباينت تصنيفاتها فإنها تخدم هدفاً محدداً (حمود والشيخ، 2010: 163).

لا تأخذ فرق العمل مسمى واحد ولكن تتنوع أشكالها وأنواعها، فهناك أنواع كثيرة من فرق العمل التي تعتمد عليها المؤسسات من أجل أداء أعمالها، ويراها كل من (تعلب، 2011: 74-75) ؛ (حمود والشيخ، 2010: 170) ؛ (حمود، 2010: 200-201) ؛ (الشبلي والنسور، 2009: 490) ؛ (موردن، 2008: 326) ؛ (مصطفى، 2007: 112-115) ؛ (توفيق، 2007: 8) كما يلي:-

1. اللجان: عادة ما تكون بحثية أو استشارية وعادة ما تخضع لرئاسة الشخص أو الجهة التي شكلت هذه اللجان.
2. فرق المهام الكبيرة: تقوم بتحديد الفرص المتاحة للمؤسسة وتقدير احتياجاتها، وتحديد السياسات والاتجاهات العامة، وتقوم بوضع الأهداف وتحديد المواعيد النهائية لتحقيقها.
3. فريق التبادل (التقاطع) الوظيفي: وهي فرق تمثل عدد من الوظائف مثل الهندسة والمحاسبة والإدارة وممكن أن تشمل المستهلك.
4. فرق العمل الطبيعية: هذا النوع من الفرق ليس تطوعي، إذ يحتوي على كافة الأعضاء في وحدة العمل ويعتبر المدير جزء من الفريق.
5. فرق المهام المحددة: يعتمد الانضمام إليها على الخبرة، وغالباً ما يطلب منها حل المشكلات أو تقدير الفرص المتاحة في السوق.
6. دوائر تطوير وتحسين الجودة: وتضم مجموعات من الموظفين والمشرفين للبحث عن طرق لزيادة الإنتاج ورفع مستوى الجودة.
7. الفرق الموجهة ذاتياً: هي فرق يتم تشكيلها من وحدة وظيفية واحدة وتكون مسئولة عن أداء عملية متكاملة.
8. فرق العمل غير الرسمية: هي فرق تنشأ تلقائياً، وتتكون من أفراد يجمعهم عامل مشترك مثل المستوى الثقافي أو الجنس، وتتميز تلك الفرق بطابعها الاجتماعي.
9. فرق دائمة أو مؤقتة: هي فرق يعمل أعضائها بشكل دائم، وفي أحيان أخري تكون للقيام بمهمة أو مشروع ثم يتم حلها.
10. فرق العمل الرسمية: هي فرق تنشأ بتوجيه من المؤسسة، وقد تكون متسلسلة بشكل رأسي من رؤساء ومرؤوسين أو بشكل أفقي فتضم عدد من الأفراد من مختلف الأقسام.
11. فرق التغيير: وهي فرق تتكون من مجموعة من الخبراء هدفهم الأساسي إحداث التغيير في نشاطات المؤسسة.

12. المجموعة الساخنة: وهي عبارة عن جهاز حيوي مستقل يتم تشكيله بغض النظر عن باقي المؤسسة، وينحصر تركيزها على المهام الاستراتيجية، مثل: دخول أسواق جديدة.
13. فرق عمل المهام الطارئة: وهي فرق عمل يتم تشكيلها لدراسة مشكلة معينة.
14. فرق العمل الافتراضية: نتيجة التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات، واستجابة لتحديات العولمة وتخطي الحدود، وتقوم هذه الفرق على عناصر أساسية أهمها المعرفة والخبرة والمعلومات.

6.1.2 مراحل تطور فرق العمل ودورة حياتها

تتبع فرق العمل جميعها دورة حياة محددة، ولا تحدث هذه الدورة عندما يبدأ أفراد الفريق في العمل معاً للمرة الأولى فحسب، ولكنها تحدث أيضاً عندما يطرأ تغيير على أفراد الفريق، حتى وإن تم تغيير فرد واحد فقط، خاصة إذا كان هذا الفرد هو المدير (ريتشاردسون، 2010: 42).

تمر فرق العمل بعدد من المراحل التطويرية والتلقائية التي يتقدم من خلالها نحو النمو والنضج والكمال، ويتفق كل من (تعلب، 2011: 79-80) ؛ (جلاب، 2011: 361) ؛ (مصطفى، 2007: 120-121) على المراحل التالية:-

1. التكوين والتشكيل: وهنا يسعى الفريق لإرساء أسس لأهداف وهيكل وأنشطة الفريق وتشكيل العلاقات المتبادلة، وهي مرحلة من الاختبار المتبادل وعدم الثقة، وفيه يطور أعضاء الفريق معرفة العلاقات الإنسانية التفاعلية بينهم.
2. تحديد الأهداف: عند تشكيل الفريق يجب أن يتم تحديد الأهداف المطلوبة والتي تلبي احتياجات محددة أو تحل مشكلة، وتحديد الوقت اللازم لإنجاز المهام وتقديم التقارير.
3. وضع المعايير والقواعد والأدوار: وهنا يتم وضع الإجراءات المناسبة لصناعة القرارات، وكيفية تأدية العمل والواجبات، ويتفهم أعضاء الفريق أدوارهم ومسؤولياتهم.
4. اكتساب المهارات: وفيه يحصل الفريق على المهارات الضرورية وتطوير البراعة في أداء المهمة.

ويضيف (مصطفى، 2007: 120-121) على تعلب وجلاب المراحل التالية:-

1. الصراع: يبدأ الأعضاء في مقاومة سيطرة قائد الفريق، ويبدون شعور غير ودي تجاهه وتجاه بعضهم البعض، وقد ينشأ الصراع بين القائد والأعضاء أو بين أعضاء الفريق.

2. الأداء: وهي المرحلة الأعلى إنتاجية، بحيث يكون الفريق جاهز لأداء متكامل المقومات ومتحرك نحو تحقيق الأهداف، ويتعامل بفاعلية مع أي مشكلات تهدد الأداء.
3. التوقف أو التفكك: وهنا ينتهي تكوين الفريق إما بتحقيق الأهداف، أو لأن أعضاء مؤثرين قد انصرفوا عنه.

ويرى (Awest, 2002: 184) أن فريق العمل يمر بست مراحل وهي كما يلي:-

1. تجميع أشخاص متفهمين لأهمية وفوائد العمل ومراعاة ثقافته وشكله ليطور ويقود الفريق للأمام.
2. تطوير الأنظمة الداعمة لعمل الفريق وأنظمة الإدارة.
3. اختيار قائد الفريق والأعضاء.
4. توضيح الأهداف والأدوار وعمليات التواصل وصنع القرار.
5. مراجعة ودعم فعالية الفريق.
6. تقييم مساهمة عمل الفريق لفعالية المؤسسة.

ويرى الباحث أن المراحل التي يمر بها فريق العمل في وزارة الداخلية – الشق المدني هي كما يلي:-

1. مرحلة الاختيار: وهنا يتم اختيار العضو المناسب للعمل وذلك بمقارنة القدرات والمهارات والخبرات مع مهام العمل المطلوب إنجازها.
2. مرحلة الاجتماع والاتفاق: وهنا يتم اجتماع الفريق، والاتفاق على زمان ومكان العمل.
3. مرحلة الصراع: وهي المرحلة التي يكون فيها اختلاف في الآراء ووجهات النظر بين الأعضاء.
4. مرحلة وضع معايير العمل: وهنا يتم وضع المعايير وآليات العمل المطلوبة لتحقيق الأهداف.
5. مرحلة توزيع الأدوار والتنفيذ: وهنا يقوم قائد الفريق بتوزيع المهام على الفريق ليتم تنفيذ الأعمال المطلوب إنجازها.
6. مرحلة التقييم: وهي المرحلة التي يتم فيها تقييم الأعمال التي تم تنفيذها ومقارنتها مع الأهداف المحددة مسبقاً.
7. مرحلة الانتهاء: وهي المرحلة التي يتم فيها إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف وإعداد التقارير.

7.1.2 العوامل المؤثرة على فاعلية أداء الفريق

لكل عمل جيد مجموعة من العوامل التي تؤثر عليه، والتي تؤدي لنجاح هذا العمل، ويرى (مصطفى، 2007: 124-131) أن العوامل المؤثرة على فاعلية أداء الفريق هي كما يلي:-

1. هيكل عضوية الفريق: ويقصد به أنماط شخصيات الفريق وخصائصه مثل درجة النضج والخلفية الثقافية والمهنية والعلاقات التبادلية.
2. مدى تكامل القدرات والرغبات: وهي مدى توافر القدرات (محصلة المهارات والمعارف) وتوافر الرغبات (محصلة الاتجاهات والمواقف في بيئة العمل).
3. مدى تماسك الفريق: وهو مدى تآلف أعضاء الفريق، والرغبة في الاستمرار بعضويته وقبولهم المشترك لأهداف الفريق، والسعي الجماعي المتعاون لتحقيقه.
4. بيئة عمل الفريق: وهي تضم المواد والتجهيزات المستخدمة وسياسات العمل، بالإضافة إلى عوامل غير ملموسة مثل ثقافة المؤسسة.
5. قيادة الفريق: يجب أن تكون ناصحة ومدربة لأعضاء الفريق، لأنهم يشتركون في المسئولية مع مرؤوسيهم، ويتعين أن يشجعوهم على المشاركة في صنع القرارات.
6. الصراع داخل الفريق: يتعذر أن يشترك كل الأعضاء في نفس الاتجاهات والسلوكيات والتوقعات والآراء.

ويرى (عبد ربه، 2013: 128) أن العوامل المؤثرة على فاعلية أداء الفريق هي كما يلي:-

1. الوسائل والتقنيات المستخدمة من قبل فريق العمل.
2. قدرات أعضاء الفريق.
3. الدافعية الداخلية والخارجية.
4. قواعد سلوك فريق العمل بشأن الإنتاجية وعمل الفريق.

ويشير (جلاب، 2011: 350-351) نقلاً عن (Ivancevich, 2008) أن هناك أربع عوامل مؤثرة على فاعلية الفريق هي كما يلي:-

1. التدريب: لا يكون الفريق فعال إلا بقدر تعلق الأمر بالتدريب، وما يمتلكه من مهارات يتطلبها أداء تلك الوظائف.
2. الاتصالات: يحتاج الفريق للمعلومات كي يحققوا أهدافهم، لذلك يجب على الإدارة أن لا تحجب المعلومات عن الفريق، خوفاً من فقدان الفريق سلطة اتخاذ القرار.

3. التمكين: يمتلك الفريق السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات والتصرف بحرية واستقلالية تامة.
4. المكافآت: وهو أن يتم مكافأة وتحفيز فريق العمل عن الأعمال الناجحة التي يقوم بها.

ويرى (حمود والشيخ، 2010: 176) بأنه يمكن العزم بفاعلية الفريق إذا تميز بما يلي:-

1. أهداف واضحة ومحددة، وتفهم الأعضاء لأدوارهم وتقبلهم لها.
2. اتصال واعي بين الأعضاء يشجع على المناقشة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار.
3. معرفة جلية بجوانب القوة والضعف للفريق، وإدراك تام للفرص والتهديدات البيئية الخارجية.
4. توفير نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي.
5. التحضير للتعامل مع الخلافات وتسويتها عن طريق التعاون.
6. مناخ عمل مريح وغير رسمي، وبعيد عن التوتر والعداء والرسميات.
7. المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات بالإجماع وليس بالأغلبية.
8. ممارسة الرقابة الذاتية.

ويرى الباحث أن من العوامل المؤثرة على فاعلية أداء الفريق هي كما يلي:-

1. الاختيار الجيد للعضو، وامتلاك المهارات والخبرات للأعضاء.
2. وضوح الأهداف وتوزيع الأدوار بين الأعضاء.
3. دعم الإدارة العليا، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية والمكافآت.
4. توفير الأدوات والمعدات والأجهزة اللازمة لأداء مهام فريق العمل.
5. التعاون المشترك والاحترام المتبادل بين الأعضاء.
6. توفر وتدفق المعلومات سواء من الأسفل إلى الأعلى أو العكس.

8.1.2 سمات وخصائص فريق العمل الفعال

مما لا شك فيه أن فريق العمل الفعال يظهر عدداً من السمات الإيجابية التي يجب عليك الحفاظ عليها وتطويرها، وبالمثل عليك أن تتأكد من عدم وجود أي انحراف عن هذه السمات، وأن تستعد لحل أية مشكلات قبل أن تتفاقم وتزداد تعقيداً، من خلال الالتزام بهذه المبادئ سوف تحول فريقك من مجرد مجموعة غير مرتبطة من الأشخاص، إلى فريق عمل متحد ومتماسك (ريتشاردسون، 2010: 45).

لقد اتفق (عبد ربه، 2013: 120-124) ؛ (تعلب، 2011: 76) ؛ (حمود والشيخ، 2010: 176-177) على أن سمات وخصائص فريق العمل الفعال هي كما يلي:-

1. وضوح أهداف الفريق لجميع الأعضاء.
2. توزيع الأدوار وتحمل المسؤوليات بين أعضاء الفريق.
3. الحرص على الأفكار الإبداعية والحلول الإبتكارية.
4. التعاون المتبادل بين الأعضاء وقائد الفريق لتحقيق أهداف المؤسسة.
5. حل الخلافات والمشكلات والتوصل إلى حلول مناسبة.
6. وجود علاقات طيبة قوية بين الأعضاء.
7. حجم مناسب للفريق بحيث يتناسب العدد مع حجم الإنتاج المطلوب.

ويضيف (عبد ربه، 2013: 120-124) على ما تم الاتفاق عليه السمات التالية :-

1. التوجيه والرقابة الذاتية.
2. يشعر أفراده باتجاهات ايجابية نحو المؤسسة والإدارة والعمل.
3. يتمتع أعضاء الفريق بدافعية عالية للأداء الجيد.
4. يتخذ الفريق قراراته بالإجماع وتدور المناقشات في جو من الهدوء.
5. أخذ المشكلات والمواقف بالجدية المناسبة: بحيث يكون الفريق جاد في تحقيق الأهداف، ولا يتهاون في المواقف والمشكلات المختلفة مهما كان حجمها.
6. التطوير الدائم وتحسين الأداء باستمرار.

ويضيف (حمود والشيخ، 2010: 176-177) على ما تم الاتفاق عليه السمات التالية :-

1. تحمل المخاطر: وهو مدى استعداد الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجههم.
2. الانفتاح: وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات.

ويشير (جلاب، 2011: 348-349) نقلاً عن (Robbins, 2003) أن خصائص فريق العمل الفعال يمكن أن تصنف في خمس مجموعات رئيسية هي كما يلي:-

1. تصميم العمل: أن يعمل أعضاء الفريق معاً، وأن يتحملون المسؤولية في إنجاز المهام.

2. التركيب (التكوين): امتلاك أعضاء الفريق للمهارات بأنواعها، الخبرة المهنية واتخاذ القرارات والاستماع والتغذية العكسية وحل الصراعات والمهارات التفاعلية.
3. العوامل المحيطة: وتتضمن توفير الموارد (المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية) والقيادة والمكافآت.
4. العملية: وتتضمن خمس متغيرات وهي ولاء الأعضاء للغرض المشترك الخاص بالفريق، وجود أهداف محددة ومعايير قياس مناسبة، والكفاية (الثقة بالنفس والاعتقاد بالنجاح)، ومستوى مناسب ومعقول من الصراع، وتحمل المسئولية الفردية والجماعية.

9.1.2 الفوائد المترتبة على تطبيق أسلوب فرق العمل

إن استخدام أسلوب إدارة فرق العمل يترتب عليه مجموعة من الفوائد التي يكون من الصعب توفرها في العمل الفردي، حيث أن العمل ضمن فريق يترتب عليه توفر خبرات ومهارات وقدرات متعددة، بينما لا يتوفر ذلك في العمل الفردي.

ويرى (موردن، 2008: 332-333) أن تطبيق نظام فريق العمل يتضمن مجموعة من المزايا وهي كما يلي:-

1. تطوير المنتج والخدمة المقدمة وارتفاع مستوى الجودة.
2. احتواء الفريق على خبرات متعددة يساعد على الابتكار والإبداع في عملية إيجاد حلول.
3. المرونة في العمل، نتيجة امتلاك الفريق لمهارات متعددة وقدرته على زيادة حجم المهام والأحداث التي يتعامل معها وزيادة تنوعها وتعقدها.
4. اكتساب الخبرات في إطار فريق العمل وتطبيقها لزيادة حجم المهام التي يتعامل معها هذا الفريق وتنوعها وتعقدها.

ويتفق (الشبلي والنسور، 2009: 492-493) ؛ (اللوزي، 2002: 135-136) في أن فرق العمل تحقق الفوائد التالية:-

1. التعاون: يؤدي إلى الإبداع واستغلال القدرات والمهارات المتوفرة بين أعضاء الفريق.
2. نقل المعلومات: حيث يتم نقل المعلومات بين الأعضاء بحرية سواء من أعلى إلى أسفل أو العكس.

3. الاستخدام الأمثل للموارد: حيث يؤدي تشغيل الفريق إلى إطلاق الطاقات والإبداعات والانتماءات للفريق، مما يحقق فائدة كبيرة في حل المشكلات التي تواجه التنظيم.
4. اتخاذ القرارات: حيث تتوافر المشاركة في صنع القرارات واتخاذ القرار الأمثل الذي يحقق الأهداف المرغوب فيها.

ويرى (رضوان، 2013: 43) أن هناك مجموعة من الفوائد التي يترتب عليها الأخذ بمنهجية فرق العمل هي كما يلي:-

1. مناخ يقلل من الشعور بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة.
2. التقليل من حالات الغياب والإهمال والكسل والشعور بفخر الأداء الجماعي.
3. الإحساس بالمسؤولية المشتركة تجاه المهام، والحد من الصراعات.
4. تشجيع المبادرات وتقديم الاقتراحات، وتوقع المشكلات قبل حدوثها وتقديم الحلول لها.
5. استجابة أسرع للمتغيرات البيئية، وتقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
6. التفويض الفعال، وزيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء.

ويرى الباحث أن من أهم الفوائد المترتبة على استخدام فرق العمل هي كما يلي:-

1. تطوير المنتج والخدمة المقدمة وارتفاع مستوى الجودة .
2. اكتساب المهارات والخبرات نتيجة تجمع خبرات جميع الأعضاء.
3. التعاون المشترك بين أعضاء الفريق.
4. تدفق المعلومات سواء من أسفل إلى أعلى أو العكس.
5. الإحساس بالمسؤولية المشتركة تجاه الأهداف.
6. ظهور الأفكار الإبداعية والمواهب البشرية وتقديم المقترحات.

10.1.2 أدوار ومسؤوليات فريق العمل

عندما يفهم جميع أعضاء فريق العمل الأدوار المكلفين بتأديتها والأدوار الخاصة بزملائهم في فريق العمل، يتحقق عنصر الوضوح فيما يتعلق بالكيفية التي يتم بها توزيع أعباء العمل والمسئولية التي تقع على كل عضو فيما يخص مهام المشروع، بالإضافة إلي ذلك، تساعد عملية توزيع الأدوار على الأعضاء، بما يتناسب مع كفاءات كل عضو، في إنجاز فريق العمل للمشروع بمهارة (كوهين وأوكونل، 2009: 148).

يتفق كل من (حمود، 2010: 189-191) ؛ (موردن، 2008: 327-329) على أن أي فريق عمل يضم في الغالب عدداً معيناً من الأدوار وتتمثل هذه الأدوار كما يلي:-

1. المنسق العام وقائد الفريق: هو الذي يحدد مهام الفريق، وينسق الجهود ويستغل المواهب التي يتمتع بها الفريق، بالإضافة إلى بث الدافع في الفريق لإنجاز الأعمال المسندة إليه.
2. واضع أفكار العمل والمخطط: وهو مصدر الإبداع والابتكار وواضع الحلول للمشكلات، وهو الذي يقوم بوضع تصور مستقبلي للمهمة التي يتم تنفيذها.
3. محلل الأداء ومحدد الوقت: دوره تحليل إسهامات كل عضو من الأعضاء بشكل موضوعي وتقييمها ونقدها، ودراسة الأفكار الإبداعية، والتأكد من مدي صلاحيتها للتنفيذ.
4. المحفز على الأداء: وهو الذي يحاول إضفاء نوع من الوحدة والتجانس بين الأعضاء، والقضاء على الانقسام والنزاع الداخلي والعداء وبناء روح الفريق بين الأعضاء.
5. منفذ العمل: هو الذي يساعد في إنجاز المهام عن طريق توجيه جهود الأفراد، ويُعد القوة المحركة التي تساعد في الوصول إلى النتائج المرجوة.
6. مقرر الاجتماعات: مسجل الفريق يختاره القائد أو الفريق وهو عضو من الفريق ودوره توثيق عمل الفريق من المناقشات والقرارات المتخذة.

ويشير (الزهراني، 2011: 41) نقلاً عن (Parker, 2003: 143) أنه لا بد من توفر أدوار متعددة في فريق العمل يمارسها الأعضاء كبعد من أبعاد الفريق الناجح وهي كما يلي:-

1. المساهم: وهو العضو الذي يكون هدفه إنجاز المهمة ولديه الكفاءة والمعرفة الواسعة بأداء المهام، ولديه ميل لتوفير المعلومات الفنية المحددة لأعضاء الفريق ومساعدتهم لإنجاز المهام المناطة بهم.
2. المتعاون: وهو العضو الموجه نحو الهدف ويشجع الفريق لإتمام مهامه ولديه انفتاح واسع للأفكار والتقنيات الجديدة لإنجاز المهام.
3. المتصل: وهو العضو الموجه نحو العملية ويمتاز بالإصغاء الفعال لأفراد الفريق والداعم للقرارات الجماعية والاتفاقيات وحل النزاعات.
4. المتحدي: وهو العضو الذي يطرح أسئلة عن الأهداف والتقنيات والأخلاقيات للفريق وتحمل المخاطر بهدف تحفيز الفريق نحو التحدي.

ويشير (هاييس، 2005: 75-76) نقلاً عن (Belbin, 1981) أن أدوار فرق العمل تتلخص حسب الجدول رقم (4.1.2).

جدول (4.1.2)

أدوار فرق العمل

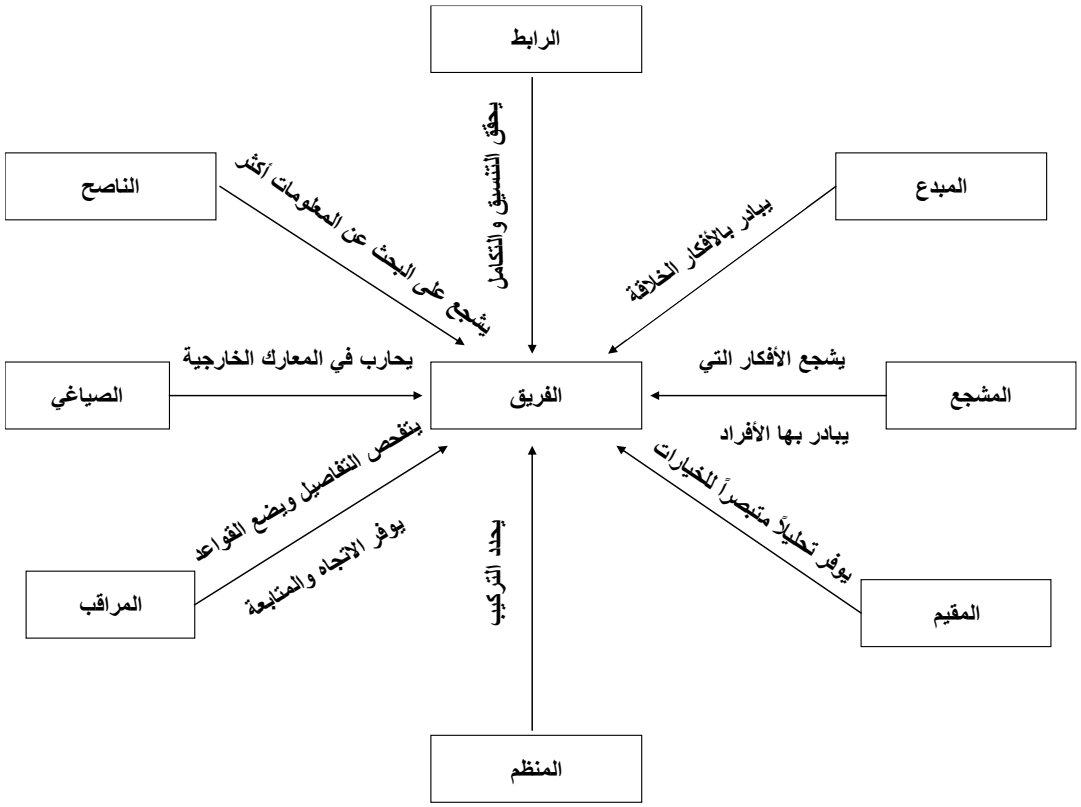
الدور	الأنشطة	الخواص
الرئيس والمؤسس	يوضح الأهداف ويطور المقترحات، ويساعد في توزيع الأدوار والمسؤوليات والمهام، ويقوم بصياغة استنتاجات المجموعة.	هادئ ومتوسط الذكاء وموثوق فيه ونزيه ومنضبط ذاتياً ومفكر ايجابي وواثق من الذات.
محدد الشكل	يبحث عن أنماط في مناقشات المجموعة، ويدفع المجموعة تجاه الموافقة واتخاذ القرار.	مرتفع الانجاز وضيق الصدر وغير متحفظ وجدلي واستفزازي وديناميكي.
موجه/ ومقوم	يحلل المشاكل والأمور المعقدة ويقدم مساهمات الآخرين.	مقتصد وماهر ومستقل وغير عاطفي وليس من السهل إثارته.
عامل الفريق	يقدم دعماً شخصياً ويساعد الآخرين.	اجتماعي وحساس وموجه للفريق وغير حاسم.
المصدر/ الباحث	يقدم معلومات خارجية ويتفاوض مع الخارجين.	فضولي ومتقلب واجتماعي ومبتكر وصريح.
مكمل	يركز على الحاجة إلى تحقيق متطلبات الوقت والمقاصد وإتمام المهام.	يصل إلى مرتبة الكمال ودؤوب وحي الضمير ويعطي اهتماماً للتفاصيل وقلق.

المصدر: (هاييس، 2005: 75-76).

وقد وضعت (العطية، 2003: 158) نموذجاً يوضح الأدوار الرئيسة لفريق العمل وذلك على النحو المبين بالشكل رقم (2.1.2).

الشكل (2.1.2)

أدوار فرق العمل



المصدر: (العطية، 2003: 158).

ويرى الباحث الأدوار والمسؤوليات التي تؤديها فرق العمل في وزارة الداخلية – الشق المدني موضحة في الجدول رقم (5.1.2).

جدول (5.1.2)

أدوار فرق العمل بالوزارة

الدور	النشاط
قائد الفريق	وهو يقوم بوضع الأهداف، والتخطيط والتوجيه، وتوزيع الأدوار على أعضاء الفريق.
المسجل	وهو يقوم بتسجيل محاضر الاجتماعات وإعداد التقارير عن نتيجة الأعمال.
المنسق	التنسيق بين الأطراف الخارجية وتوفير جميع الاحتياجات المادية والمعنوية للفريق.

المراقب	وهو يراقب نتيجة أعمال المشروع ومقارنتها والتحقق من إنجاز الأهداف.
المنفذين	وهم الذين يقومون بتنفيذ الأعمال والوصول إلى النتائج المرغوبة.

المصدر: (إعداد الباحث).

11.1.2 أسباب نجاح وفشل فرق العمل

لكل عمل يتم القيام به أسباب لنجاحه وأسباب لفشله، فاهتمام الإدارة العليا والتعاون بين أعضاء الفريق يؤديان إلى نجاح الفريق، وعدم اهتمام الإدارة العليا وعدم التعاون بين أعضاء الفريق يؤديان إلى فشل فريق العمل.

ويحدد (سلطان، 2002: 16) أن من أسباب نجاح فريق العمل هي كما يلي:-

1. مراعاة عدم تداخل الأهداف الشخصية مع أهداف الفريق.
2. تفهم أعضاء الفريق لأهدافه والتزامه بها.
3. العمل في جو مريح وغير رسمي وإشعار الجميع أن المنافسة الفردية غير مقبولة.
4. تشجيع الاتصالات التلقائية والمشاركة وقبول الآراء المتبادلة.
5. سيادة الاحترام والتعاون، وتحسين الأداء باستمرار ومراجعة النتائج والميل للتجريب.
6. إحلال الثقة مكان الخوف وتقبل المخاطرة، والتعبير عن المشاعر بدون حرج.
7. اعتبار الاختلاف في الرأي علامة جيدة بهدف طرح أفكار جديدة.
8. تبادل القيادة بين الأعضاء مع عدم السماح بهيمنة أي عضو.
9. اتخاذ القرارات بالأغلبية وبتأييد من الجميع.

ويرى (مرعي، 2002: 93) أن فريق العمل يفشل في تحقيق أهدافه المحددة، ويصعب عليه إنجاز النتائج المطلوبة في الحالات التالية:-

1. تحديد الأهداف بشكل غامض وغير واقعي.
2. تحديد المهام والأعمال والنشاطات المطلوب إنجازها بشكل غير مناسب.
3. عدم استخدام منهجيات عمل سليمة.
4. عدم توفر الموارد المالية والمادية والبشرية بشكل ملائم لتنفيذ خطط العمل.
5. اختيار مسئول الفريق بطريقة خاطئة.
6. عندما يكون بعض الأعضاء سلبياً في سلوكياته وإنجاز الأعمال.

7. عندما يكون أعضاء الفريق غير معنيون بالمشكلات وبالعمل نفسه.
8. عندما تكون البيئة الداخلية والخارجية غير مشجعة لنجاح الفريق.

ويشير (جلاب، 2011: 354) نقلاً عن (Kreitner & Kinick, 2007) أن مجموعة الأسباب التي يتعين الانتباه لها للحيلولة دون فشل فرق العمل وهي كما يلي:-

أ- مجموعة الأسباب والأخطاء التي ترتكب من قبل الإدارة وهي: عدم القدرة على تجاوز الاستراتيجيات الضعيفة وسياسات الأعمال الغير صحيحة، البيئة المحيطة للفريق، تشكيل الفريق للأغراض المظهرية، عدم نقل الدروس المستفادة من فرق العمل، الواجبات غير الواضحة، مستوى تدريب غير مناسب، قلة عدد الأعضاء، الافتقار إلى الثقة.

ب- مجموعة الأسباب التي تعود إلى الفريق نفسه وهي: محاولة الفريق أن يفعل الكثير بوقت قصير جداً، الصراعات الشخصية، التركيز على النتائج وليس على عمليات الفريق، العوائق غير المتوقعة التي تحول دون استمرار عمل الفريق، الافتقار إلى المهارات والعلاقات الإنسانية.

ويوضح (Awest, 2002: 11) أن من معوقات فريق العمل الفعال هو أن الأفراد يعملون بنشاط أقل عندما تتجمع الجهود وهو ما يسمى بالتكاسل الاجتماعي، وهي ظاهرة نفسية في شخصية الإنسان فهو يعمل بجهد أقل في الفريق.

ويرى الباحث أن الأسباب التي تؤدي سواء إلى نجاح الفريق أو فشله هي في الأساس نفس العوامل ولكن كيفية وآلية التعامل بها هي التي تحدد، وهذه الأسباب هي كما يلي:-

1. أهداف فريق العمل.
2. حجم فريق العمل.
3. توزيع الأدوار علي أعضاء الفريق.
4. المهارات والخبرات والقدرات التي يتمتع بها أعضاء الفريق.
5. اهتمام الإدارة العليا بفرق العمل.
6. اهتمام فرق العمل بالمهام والأنشطة المطلوب إنجازها.
7. توفر الأدوات والأجهزة والمعدات لفرق العمل.
8. توفر المعلومات ومستوى تدفقها.
9. توفر الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية.

12.1.2 الصراع داخل الفريق

هو حالة من التعارض تحدث بين طرفين أو أكثر نتيجة للتفاعل بينهم يؤدي إلى نشوء حالة من التوتر في العلاقات بين أطراف النزاع، ينتج عنه ضعف في الأداء وإرباك للقرار، ويعتبر الصراع أحد مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية (رضوان، 2013: 53).

يتعذر أن يشترك كل أعضاء الفريق في نفس الاتجاهات والسلوكيات والتوقعات والآراء، وعندما تتزايد هذه الاختلافات، تؤثر المشاحنات على فاعلية وكفاءة أداء الفريق (مصطفى، 2007: 130).

ويرى (رضوان، 2013: 53-55) أن للصراع مظهرين في بيئة المؤسسة أحدهما إيجابي والأخر سلبي، الايجابي يكون عندما يتم تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، بينما يكون السلبي على العكس تغليب المصلحة الخاصة على العامة مما يؤثر سلباً على تماسك الجماعة وتفاعلها وتحقيق أهدافها، ومن الآثار الإيجابية للصراع ما يلي:-

1. تصحيح الأخطاء والهفوات، وإظهار المشكلات المستترة وإيجاد حلول لها.
2. اكتشاف قدرات وإبداعات الموظفين، ووضع الموظف في المكان المناسب، وتطوير الأساليب والإجراءات.
3. تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، وتحديد الاحتياجات الفعلية للموارد، وتدريب القوى البشرية، وتفعيل عملية تقييم الأداء الوظيفي، وانتهاج أسلوب التدوير الوظيفي، ونمو المنافسة الايجابية.

ومن الآثار السلبية للصراع ما يلي:-

1. ظهور الضغوط النفسية على الأفراد، وتدني مستوى الأداء والإنتاجية، وسوء العلاقات بين الأفراد، وإعاقة تحقيق الأهداف التنظيمية.
2. مقاومة التطوير والتغيير، وطغيان المصالح الذاتية، وتسرب بعض الموظفين، وضعف الولاء التنظيمي، وانخفاض الرضا الوظيفي، وغياب الإبداع والابتكار.
3. تنامي الاتجاهات السلبية، ونشوء جماعات العمل غير الرسمية.

ولمعالجة الصراع داخل الفريق يمكن للقائد أن يقوم بوضع هدف غير عادي لا يمكن بلوغه إلا من خلال دعم وتعاون كل أعضاء الفريق وبذلك يعمل على دفن وتناسي الأعضاء

لخلافاتهم ويتعاونون لتحقيق هدف عام مشترك، وكذلك يمكن حل الصراع من خلال التفاوض والمناقشات الهادفة لبلوغ تفهم أو اتفاق بين أعضاء الفريق (مصطفى، 2007: 133-134).

ويرى الباحث أنه من الطبيعي أن يحدث صراع بين أعضاء الفريق، نتيجة ما يمتلكه أعضاء الفريق من خبرات ومهارات وآراء مختلفة، لذلك يجب على قائد الفريق ان يستثمر الصراع الإيجابي الذي يؤدي إلى أفكار إبداعية تؤدي إلى تطوير العمل، ويعمل على السيطرة والتقليل من الصراع السلبي الذي يؤدي إلى تدهور العمل.

13.1.2 الاتصالات داخل الفريق

إن وجود علاقات اتصال قوية داخل الفريق يعد من الأمور الحيوية التي تضمن التفاعل والانسجام، ومعظم العلاقات تنشأ بشكل طبيعي مثلما يحدث في المحادثة العادية، ولكن للحفاظ على هذا التفاعل، فلا بد من الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة في هذا الصدد مع مراعاة اختيار ما يتفق منها مع طبيعة الفريق (توفيق، 2007: 39).

ويرى (رضوان، 2013: 14-15) أنه من أجل الحصول على اتصالات فعالة وناجحة في فريق العمل يلزم مراعاة العوامل والاعتبارات التالية:-

1. أن يكون موضوع الاتصال ومضمون الرسالة واضح وعند مستوى فهم المرسل إليه.
2. أن تكون المعلومات مهمة بالنسبة للشخص المرسل إليه وجديدة.
3. أن تتم عملية الاسترجاع وأن يتأكد المرسل بأن المرسل إليه قد أدرك الرسالة وانفعل معها.
4. أن تركز الرسالة على الحقائق والمعلومات المهمة، وشرح المعلومات الفنية وتبسيطها.
5. وجود قناعة لدى الإدارة العليا بأهمية الاتصال ودورها في تحقيق فعالية الاتصالات بالمؤسسة.

ويرى الباحث أن وجود اتصال جيد داخل الفريق، يأتي نتيجة وجود اهتمام بين أعضاء فرق العمل عن العمل الذي يقومون به، كما أن الاتصال بين أعضاء الفريق يؤدي إلى زيادة العلاقات الإنسانية وزيادة الخبرات والمهارات بين الأعضاء.

14.1.2 قائد فريق العمل

تعتمد فاعلية فرق العمل على الإمكانيات القيادية بها، والتي تعد من أهم العوامل في هذه الفرق، فعدم كفاءة هذه القيادة أو عدم فاعليتها يكون عادة السبب وراء فشلها في تحقيق أهداف العمل الجماعي (موردن، 2008: 334).

ويشير (الفايدي، 2008: 61) نقلاً عن (كندرسلي، 2001) إلى أن المهمة الأساسية لقائد الفريق تنحصر في تحقيق الأهداف التي يسعى نحو تحقيقها، ومن الوظائف التي يقوم بها:-

1. تخطيط الأدوار التي يجب أداؤها، وتخصيص الأفراد الملائمين لها.
2. قيادة الفريق في الاجتماعات، مع البدء في مناقشة أهداف الفريق وتقييمه.
3. التأكد من أن الأهداف قد تحققت وأن التقييم قد تم أخذه بعين الاعتبار عند التنفيذ.
4. تحليل الأخطاء وتصحيحها بمجرد اكتشافها، مع مراعاة الثناء على النجاحات التي تحققت.
5. تقييم مدى ولاء الفريق للآخرين سواء كان داخل المؤسسة أم خارجها.

ويوضح (Mason, 2003: 167) إن قيادة الفريق ليس حظاً فهو يتطلب تكديس المعرفة بالمؤسسة التابع لها مثل:-

1. القوانين المتعلقة بالعمل.
2. الشفافية.
3. المعايير العالمية.
4. القدرة على زيادة المعرفة.
5. القدرة على تطوير مهارات الآخرين.
6. الثقة والصدق.

ويشير (هاييس، 2005: 145) نقلاً عن (Katzenbach & Smith, 1993) أحد التوضيحات الأكثر وضوحاً للنهج الحديث لقيادة الفريق، حيث بين ستة مبادئ لقيادة الفريق الجيدة أو بتحديد أكثر ستة أشياء تؤديها القيادة الجيدة للفريق، وهي كما يلي:-

1. الاحتفاظ بالغرض والأهداف والمنهج المناسب.
2. بناء الالتزام والثقة في أعضاء الفريق.

3. تقوية خليط المهارات ومستوياتها في الفريق.
4. إدارة العلاقات مع الخارجين بما في ذلك إزالة العقبات من طريق الفريق.
5. إنتاج فرص لأعضاء الفريق الآخرين.
6. أداء عمل حقيقي.

ويرى الباحث أن وظيفة قائد الفريق هي كما يلي:-

1. اختيار أعضاء فريق العمل بشكل جيد.
2. توزيع الأدوار والمهام بين أعضاء فريق العمل بشكل متوازن.
3. متابعة فريق العمل والتأكد من تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف.
4. تطوير فريق العمل وزيادة الخبرات والمهارات.
5. السيطرة على الصراعات الداخلية التي قد تنشأ بالفريق.

خلاصة المبحث الأول

1. هناك اختلاف في تعريف فرق العمل من وجهة نظر كل كاتب، وأنه لا يوجد تعريف واحد اتفق عليه الكتاب، ولكن هناك مجموعة من المفاهيم التي اتفق عليها الكتاب في تعريف فرق العمل وهي: أن يجتمع أكثر من شخصين بالفريق، وجود تعاون وهدف مشترك يسعى الفريق لتحقيقه، أن يعمل الفريق ببيئة معينة، تحمل الفريق مسؤولية عن نتائج الأعمال.
2. هناك الكثير من الأسباب للاهتمام بفرق العمل منها: تجمع المهارات والخبرات، وظهور الأفكار الإبداعية، العمل على تطور الخدمة والمنتج ورفع مستوى الجودة، تشجيع العمل الجماعي، وخلق الحماس لدى الأفراد لحل المشكلات، المشاركة في اتخاذ القرارات، ورفع الشعور الفردي بتحمل المسؤولية.
3. الفرق بين فرق العمل وجماعة العمل يمكن حصرها في: فرق العمل أكثر ديمقراطية من جماعة العمل، المسؤولية بفرق العمل فردية وجماعية بينما بجماعة العمل فردية، فرق العمل ليس لها هيكل تنظيمي بينما الجماعة لها هيكل تنظيمي، الأداء بفرق العمل يكون ناتج جماعي، بينما بالجماعة يكون الأداء فردي.
4. أكثر أنواع فرق العمل شيوعاً هي: فرق التبادل (التقاطع) الوظيفي، فرق تطوير وتحسين الجودة، فرق اللجان، فرق العمل الرسمية، فرق العمل الدائمة.
5. أما مراحل تطوير فرق العمل فهي: مرحلة التكوين والتشكيل بالفريق، مرحل الصراع والاختلاف، مرحلة التوافق وتحديد الأهداف وتوزيع الأدوار، مرحل التنفيذ والأداء، مراحلة المتابعة والتقييم، مرحلة الانتهاء والتوقف.
6. أما العوامل المؤثرة على أداء الفريق فهي: حجم فريق العمل، توزيع الأدوار والمهام، توفر الخبرات والمهارات، قائد الفريق وبيئة العمل، مدى التماسك داخل الفريق، مدى توفر الحوافر والمكافآت، توفر المعلومات والبيانات، اهتمام الإدارة العليا.
7. أما سمات وخصائص الفريق فهي: المشاركة والتعاون وتوزيع الأدوار، حل الخلافات والقدرة على اتخاذ القرارات، العمل على تطوير وتحسين الفريق، القدرة على تحمل المسؤولية والمخاطرة، وجود الأفكار الإبداعية، تحديد الأهداف ووضوحها، وجود العلاقات القوية والدافعية العالية لأداء الأعمال.

8. أما الفوائد المترتبة على تطبيق فرق العمل فهي: اكتساب الخبرات والمهارات وظهور الأفكار الإبداعية، نقل المعلومات والبيانات بين الأعضاء، القدرة على اتخاذ القرارات، زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء، تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
9. أما الأدوار التي يقوم بها فريق العمل فهي: قائد الفريق، والمسجل، والمنسق، والمراقب، والمنفذين.
10. إما أسباب نجاح الفريق أو فشله فهي في الأساس نفس العوامل ولكن كيفية وآلية التعامل بها هي التي تحدد، ومنها: حجم فريق العمل، توزيع الأدوار علي أعضاء الفريق، المهارات والخبرات، اهتمام الإدارة العليا، توفر الأدوات والأجهزة والمعدات، توفر المعلومات ومستوى تدفقها، توفر الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية.
11. أما الصراع داخل الفريق فهي ظاهرة طبيعة، وقد تكون لها أثار ايجابية أو سلبية، لذلك يجب على قائد الفريق أن يقوم باستثمارها الصراعات الإيجابية من أجل زيادة الأداء والإنتاجية، واكتشاف المهارات والخبرات والأفكار الإبداعية، والعمل على تقليل الصراعات السلبية.
12. أن وجود اتصالات جيدة داخل الفريق يعني أن هناك علاقات قوية بين الأعضاء، بحيث يترتب عنها زيادة الخبرات والمهارات بين الأعضاء.
13. قائد الفريق هو أساس نجاح الفريق، لأنه هو الذي يقوم بتوزيع الأدوار بين الأعضاء، والتأكد من أن الأهداف قد تحققت، والعمل على تقييمها، والسيطرة على الصراعات داخل الفريق.

المبحث الثاني

الأداء الوظيفي

1.2.2 تمهيد.

2.2.2 تعريف الأداء.

3.2.2 عناصر الأداء الوظيفي.

4.2.2 محددات الأداء.

5.2.2 عوامل تؤثر على الإداء.

6.2.2 تقييم أداء العاملين.

7.2.2 تعريف تقييم الأداء.

8.2.2 أهداف تقييم الأداء.

9.2.2 أهمية تقييم الأداء.

10.2.2 مشكلات تقييم الأداء.

11.2.2 عملية تقييم الأداء الوظيفي بوزارة الداخلية – الشق المدني.

1.2.2 تمهيد

يختص هذا المبحث بدراسة أدبيات الأداء الوظيفي، حيث يتناول فيه الباحث بيان أهم التعاريف التي أوردها الكتاب لتعريف الأداء، وعناصر الأداء الوظيفي، ومحددات الأداء، وعوامل تؤثر على الأداء، وتقييم الأداء الوظيفي، وتعريف تقييم الأداء، وأهداف تقييم الأداء، وأهمية تقييم الأداء، ومشكلات تقييم الأداء، عملية تقييم الأداء الوظيفي بوزارة الداخلية – الشق المدني، بالإضافة إلى وضع خلاصة لهذا المبحث.

تعتبر الموارد البشرية هي العنصر الأساسي في نجاح المؤسسات، وهي مصدر أساسي من مصادر الميزة التنافسية، والمؤسسات تعتمد على مواردها في تحقيق أهدافها، وإن كانت الموارد غير البشرية تجعل تحقيق الأهداف ممكناً، غير أن الموارد البشرية تجعل تحقيق الأهداف حقيقة واقعية.

ويشكل العنصر البشري مورداً رئيسياً من موارد المؤسسات ويؤثر بشكل كبير في كفاءة أدائها وقدرتها على تأدية واجباتها، لذلك تحرص المؤسسات على تطوير كادرها الوظيفي ورفع مستوى أدائه، وأن توافر الموظفين ذوي الكفاءات والمؤهلات العلمية والعملية يعكس بالنتيجة تقديم الخدمة للمواطن بشكل أفضل، حيث يتم التركيز في البداية على اختيار وتعيين الموظفين ومن ثم تدريبهم على أسلوب العمل، وتقييم أدائهم وصولاً لمعالجة السلبيات وتعزيز الايجابيات في العمل (المبيض وآخرون، 2011: 180).

2.2.2 تعريف الأداء

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعاً واستعمالاً في حقل اقتصاد وإدارة المؤسسات، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين، ولا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع السبب في هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين، فمنهم من انطلق من المفهوم الكمي (الأرقام والنسب) أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل في صياغة تعريفه للأداء، بينما البعض الأخر اعتبر الأداء مفهوم ذو أبعاد تنظيمية واجتماعية فضلاً عن الجوانب الاقتصادية (المحاسنة، 2013: 103-104).

– عرف (مجاهد وعنابي، 2011: 25) الأداء بأنه قيام الأفراد العاملين بمهامهم ومسئولياتهم الوظيفية طبقاً لمؤشرات الجودة المحددة ووفقاً للحد الأدنى للأداء الذي يجب تجاوزه.

- عرف (مصطفى، 2008: 385) الأداء بأنه هو سجل بالنتائج، سجل يجسد سلوكاً عملياً يؤدي لدرجة من بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة- أي درجة الإنجاز- بكفاءة وفاعلية.

- عرف (العلمي، 2006: 187) الأداء بأنه هو إنجاز العامل لواجبات وظيفته على أكمل وجه.

- عرف (wheelen & hunger, 2002: 243) الأداء بأنه النتيجة النهائية للنشاط.

3.2.2 عناصر الأداء الوظيفي

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميته في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المؤسسات، ويشير (بحر والعجلة، 2011: 1410-1411) نقلاً عن (الصغير، 2005: 32) عناصر الأداء الوظيفي كما يلي:-

1. الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
2. الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل.
3. الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية، والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

4.2.2 محددات الأداء

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد، الذي يبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، ويعني هذا أن الأداء هو نتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد (محمد، 2001: 210).

ويرى (الحربي، 2003: 56) أن محددات الأداء تستند إلى ثلاثة متغيرات هي كما يلي:-

1. الجهد المبذول في العمل: يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء.
2. القدرات والخصائص الفردية: وهى القدرات والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها.
3. إدراك الفرد لدوره الوظيفي: تتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارسها بالمؤسسة.

5.2.2 عوامل تؤثر على الأداء

يرى (الصرايرة والقضاة، 2009: 236) أن الأداء الوظيفي يتأثر بعدة عوامل من شأنها أن تجعل الأداء إيجابياً أو سلبياً، وذلك بناءً على مدى تأثير الأفراد بتلك العوامل وهي كما يلي:-

1. الاختلاف في حجم العمل.
2. مدى تأخر الأعمال التي قد تؤثر في معدل الإنتاج.
3. العوامل الفنية والتكنولوجية.
4. الأساليب الحديثة في الأداء والتنظيم.
5. العوامل المرتبطة بالموارد البشرية.
6. العوامل المتعلقة بمخرجات المؤسسة.

ويشير (مجاهد وعنابي، 2011: 79-80) نقلاً عن (حنفي، 2002: 457-458) أنه لتحسين أداء الفرد يجب أن تبدأ بدراسة طبيعة التنظيم ذاته، وأولئك الذين يمارسون الإشراف على التنظيم ككل، لأن العوامل التي لها تأثير مباشر على دافعية الأفراد هي كما يلي:-

1. فاعلية التنظيم وكفاءة عملياته: يكون الحافز الفردي على الإنجاز في قمته عندما تكون الواجبات والمسئوليات واضحة ومحددة ومفهومة.
2. تفويض السلطة كدافع للأداء: تفويض السلطة للمرؤوسين وسيلة لتحقيق الفاعلية في إنجاز الأنشطة والمهام.
3. الطريقة التي تمارس بها الرقابة على الأنشطة.
4. الرضا عن العمل: يعتبر من العوامل الأساسية لدافعية الأداء درجة الرضا عن تنظيم العمل.

ويحدد (رمضان، 2009: 97) مظاهر ضعف الأداء كما يلي:-

1. الإنتاجية الضعيفة، وغير الجيدة في مواصفاتها، وعدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
2. الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين، وخاصة الجدد.
3. عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة، وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.
4. ضعف في المعرفة والمهارات، وفقدان روح المخاطرة، والتأخر في اتخاذ القرارات.
5. عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي.

ويرى الباحث أنه يمكن تحسين الأداء من خلال ما يلي:-

1. توفير الاحتياجات والإمكانيات البشرية والمالية والمادية.
2. توفير التدريب المناسب.
3. تقديم الحوافز والمكافآت وتحسين الرواتب.
4. المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، والعمل على تفويض الصلاحيات.

6.2.2 تقييم أداء العاملين

تقييم الأداء يعتبر من أحد وظائف شؤون الموظفين في المؤسسات سواء كانت حكومية أو خاصة، والتي تهتم بالتعرف على مدى ملائمة الموظفين للعمل، والتعرف إلى مدى الحاجة إلى الترقية أو النقل أو الفصل، بالإضافة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين.

تقييم أداء العاملين، هو دور قديم قدم التاريخ، تطورت آلياته وإجراءاته وتبلورت أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول، يشرف عليها أفراد مدربون، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي (المحاسنة، 2013: 103).

7.2.2 تعريف تقييم الأداء

- عرف (المحاسنة، 2013: 119-120) تقييم الأداء بأنه عملية إدارية منظمة ومستمرة، لقياس وإصدار الأحكام، وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء العامل وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل، وكيفية أداء العامل سابقاً وحالياً، وكيف يمكن تطوير أدائه لمتطلبات وظيفية إلى مستوى أعلى مستقبلاً، كما يحدد القدرات الكامنة من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي.

-عرف (ابو شيخة، 2010: 331-332) تقييم أداء العاملين بأنه وسيلة تمكن الإدارة من إصدار حكم موضوعي عن قدرة الموظف على أداء واجبات ومسؤوليات الوظيفة، والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، ومن مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجبات ومسؤوليات وظيفته.

- عرف (الدباغ، 2012: 127) تقييم الأداء بأنه مجموعة العمليات المستمرة التي يتم بموجبها قياس إنجازات الأفراد لأعمالهم التي تتم بوعي وإدراك منهم، مقارنة بالأهداف الموضوعة لهم

ومستوى استخدامهم للموارد، ثم إصدار الأحكام على تلك الإنجازات وعلى سلوك العاملين، وتقويم الانجازات من خلال معالجتها بالأساليب الكفيلة بتطوير فاعلية وكفاءة تلك الإنجازات.

8.2.2 أهداف تقييم الأداء

يعتبر الهدف الرئيس من عملية تقييم الأداء هو إعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم في القيام بوجباتهم الوظيفية وكذلك توجيههم في تطوير أدائهم مستقبلاً، ويقسم (المحاسنة، 2013: 120-122) أهداف تقييم الأداء إلى ثلاثة اقسام هي كما يلي:-

أ- أهداف خاصة بالمؤسسة:

1. الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية الاستراتيجية ونشاطات العاملين.
2. تحسين البيئة الاجتماعية للعمل، بزيادة الانسجام والترابط بين العاملين بالمؤسسة.
3. المساهمة في إعداد سياسة جيدة للرقابة.
4. تحديد تكاليف العمل وترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف.
5. صياغة معايير موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
6. تدريب وتقديم حوافز وترقية وتخطيط القوى العاملة.

ب- أهداف خاصة بالعاملين:

1. تنمية الإحساس بروح المسؤولية، وتوليد القناعة بأن الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف.
2. تزويد العاملين بمعلومات حول أدائه في العمل.
3. تطوير قدرات ومهارات العاملين.
4. تغذية راجعة للعاملين حول أدائهم، ومقارنة توقعاتهم وتوقعات المؤسسة حول أدائهم.
5. توفير الوسائل والطرق والبدائل المناسبة لتطوير سلوك العاملين الوظيفي.

ت- أهداف خاصة بالمقيمين:

1. تنمية قدرات المقيمين في مجالات الإشراف والتوجيه.
2. تنمية قدرات ومهارات المقيمين على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين.
3. مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم.
4. معرفة كيفية أداء العمل بشكل علمي وموضوعي.

ويقسم (الدباغ، 2013: 127-129) أهداف تقييم الأداء إلى قسمين وهي كما يلي:-

أ- الأهداف الإدارية:

1. الارتقاء بمستوى العاملين، وتحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب والذين لديهم قدرات وإمكانيات جيدة تؤهلهم للتقدم في الوظيفة.
2. بيان كفاءة سياسات الاختيار والتعيين والتدريب.
3. ضمان الحياد في الحكم على أداء الأفراد العاملين.
4. مراقبة المشرفين على أداء الأفراد العاملين تحت إمرتهم بصورة منتظمة.

ب- الأهداف السلوكية:

1. تكرار السلوك الجيد الذي يكافَؤُون عليه، وتجنب السلوك غير المرغوب.
2. تنمية العلاقات الإنسانية بين المشرفين والعاملين وتزايد الثقة والاحترام بينهم.
3. تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين مناخ الدافعية.

9.2.2 أهمية تقييم الأداء

إن أهمية تقييم الأداء تكمن في تحسين مستوى أداء الموظف وتطويره، واعتماد هذا التقويم وسيلة لتحديد المكافآت والعلاوات الدورية، وأداء للكشف عن الاحتياجات التدريبية، ووسيلة للحكم على مدى سلامة سياسات الاختيار والتعيين والتدريب (أبو شيخة، 2010: 332).

ويحدد (المدهون وآخرون، 2006: 165) أن أهمية تقييم الأداء هي كما يلي:-

1. رفع معنويات العاملين من خلال التفاهم والعلاقات الطيبة بين العاملين والإدارة.
2. دعم إجراءات الترفيع والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية، ومنح العلاوات كما تعتبر معياراً هاماً لإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلاوات.
3. يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
4. استمرار الرقابة والإشراف وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع إنجازات العاملين، وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم.
5. يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء إلى إجراء تعديلات في رواتب وأجور العاملين.

6. يعتبر التقييم وسيله أو أداء لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم.
7. الكشف عن الحاجات التدريبية، وتحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.
8. يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين فيها.

إن أهمية عملية تقييم الأداء هي تحفيز وتمييز الموظفين أصحاب التقييمات المرتفعة عن غيرهم من أصحاب التقييمات المنخفضة، وقد نص قانون الخدمة المدنية المعدل رقم (4) لسنة 2005 في المادة (51) بأنه يمنح الموظف الذي حصل على مرتبة ممتاز في تقارير الكفاية شهادة تقدير من رئيس الدائرة الحكومية المختص ويعلن اسمه في لوحة الإعلانات المعدة لذلك بالدائرة الحكومية المختصة ولا يرفع الإعلان إلا بعد مضي خمسة عشر يوماً.

10.2.2 مشكلات تقييم الأداء

تتجسد المشكلة الأساسية في عملية تقييم أداء الموظف، في كيفية ضمان الموضوعية وعدم التحيز لدى الرئيس أو المدير، وتحصينه ضد احتمالات الأخطاء. فقد لوحظ من خلال البحوث الميدانية أن المدير أو القائم بأعمال التقييم قد يمارس أخطاء عديدة من شأنها هدم أدق عمل في إدارة الموارد البشرية وهو تقييم أداء الموظف (السالم، 2009: 255).

ويحدد (الكلالده، 2013: 92-93) أن من مشاكل تقييم الأداء ما يلي:-

1. الأخطاء الناجمة عن التساهل أو التشدد: لكل مقيم اتجاهه الخاص بالتقييم، فبعضهم يضع للأفراد درجات عالية على نفس المقياس وآخرون يضعون درجات منخفضة.
2. التحيز: ظاهرة تؤثر سلباً على سير عمل المؤسسة، وبالتالي تكون النتائج غير مرضية لأنها اعتمدت على تحيزات سياسية أو اجتماعية أو شخصية.
3. التقييم الوسط للعاملين: إن هذه الظاهرة تعطي سلباً على النتيجة النهائية لعمل المؤسسة، بمعنى أن يعطي معظم العاملين التقييم الوسط.

ويضيف (عباس، 2011: 288) على (الكلالده، 2013) أن من مشكلات تقييم الأداء تأثير الرؤساء بسلوك وإنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم، حيث أنه يتم إعداد تقارير كفاية العاملين في نهاية فترة معينة، عادة ما تكون سنة، والمفروض أن تعبر التقارير عن مستوى إنتاجية المرؤوس وسلوكه عن السنة بأكملها. ولكن يحدث أن يتأثر الرئيس

بتصرفات مرؤوسيه في الفترات الأخيرة قبل التقييم، وقد لا يتذكرون الأعمال الطيبة أو السيئة للمرؤوسين طوال السنة.

ويرى (ديري، 2011: 130-131) أنه يتعين على المؤسسة، أن تحد أو تقلل من تسرب هذه الظواهر إلى عملية التقييم إعمالاً للعدالة، وتوصيلاً إلى صلاحية وسلامة تقييم أداء عامليها، وتتمثل الطرق التي يمكن أن تستخدمها المؤسسات لتحقيق الأهداف هي كما يلي:-

1. التدريب: تدريب القائمين بعملية تقييم أداء العاملين.
2. اشتراك العاملين في عملية التقييم: من خلال فتح الطرق المؤدية إلى اشتراكهم الإيجابي في الرد على أسئلتهم، واستفساراتهم، وتوفير طرق تقديم الشكاوى والتظلمات.
3. توفير ضمانات العدالة والمساواة في عملية تقييم الأداء.
4. إعداد وتوزيع تعليمات إرشادية وبيانات تفسيرية عن عملية تقييم الأداء.
5. إعمال طرق المراجعة لتقارير تقييم الأداء التي يضعها المقيمون ومناقشتهم فيها وتعديلها في حالات الضرورة.

ويضع (مصطفى، 2008: 418) مقومات لتجنب أخطاء التقييم أو تخفيف حدتها وهي كما يلي:-

1. الاختيار الصحيح للرؤساء المباشرين كقادة ومقيمين.
2. وضع فلسفة للتقييم مؤداها أنه ليس تصيداً للأخطاء بل جزءاً من عملية شاملة للتنمية.
3. تحديد أهداف واضحة للمؤسسة ولكل وحدة تنظيمية، بحيث تنسجم معها أهداف التقييم.
4. وجود نظام فعال للمعلومات عن أهداف ومعايير ومجالات التقييم ونتائجها.
5. وجود نظام فعال للاتصالات ييسر نقل وتحديث المعلومات بين أطراف التقييم.
6. وجود وصف وظيفي يحدد ما يتوقع من الموظف عمله، وما يعد تفوقاً لواجباته.
7. تصميم معايير موضوعية دقيقة وعملية للتقييم وبعيدة عن التحيزات الشخصية.

11.2.2 عملية تقييم الأداء الوظيفي بوزارة الداخلية – الشق المدني

تمر عملية تقييم الأداء الوظيفي بوزارة الداخلية – الشق المدني بعدة مراحل وهي كما يلي:-

1. يتم تقييم الأداء بالوزارة من خلال نموذج إلكتروني تم إعداده من قبل ديوان الموظفين العام وهذا النموذج يختلف باختلاف الفئات الوظيفية بمعنى أن لكل فئة نموذج خاص بها، ويتم تعبئة النموذج وإرساله إلى ديوان الموظفين العام.
2. تقوم دائرة شؤون الموظفين بالوزارة بمتابعة ومراجعة الإدارات والمديريات والوحدات خلال عملية التقييم.
3. يتم عرض النتائج على الموظفين بعد أن يتم التقييم من خلال الرئيس المباشر للموظف.
4. يتم السماح للموظفين بالاعتراض على نتيجة تقييم الأداء خلال فترة معينة يتم تحديدها، وهذا ما ينص عليه قانون الخدمة المدنية المعدل رقم (4) لسنة 2005.
5. يتم تكوين لجنة لدراسة التظلمات المرفوعة من الموظفين المعترضين على نتيجة التقييم.
6. تقوم اللجنة بالاطلاع على اعتراضات الموظفين والرجوع إلى كل من الملف الوظيفي للموظف وإلى الرئيس المباشر وإلى الموظف المعترض.
7. يتم تعديل نتيجة التقييم للموظفين المعترضين، إذ تبين للجنة التظلمات بأن هناك ظلم وقع على الموظف المعترض.
8. يتم ظهار النتائج واعتمادها من الوزير أو من ينوب عنه.
9. يتم منح الموظفين أصحاب التقييمات المرتفعة، حسب ما ينص قانون الخدمة المدنية المعدل رقم(4) لسنة2005 في المادة (51) بأنه يمنح الموظف الذي حصل على مرتبة ممتاز في تقارير الكفاية شهادة تقدير من رئيس الدائرة الحكومية المختص.

خلاصة المبحث الثاني

1. هناك الكثر من التعريفات عن الأداء، وأنه لا يوجد تعريف واحد اتفق عليه الكتاب، ولكن هناك مجموعة من المفاهيم التي اتفق عليها الكتاب في تعريف الأداء وهي: القيام بالمهام والمسؤوليات، انجاز الواجبات الوظيفية، تحقيق الأهداف.
2. عناصر الأداء الوظيفي وهي: الموظف وما يمتلكه من خبرة، الوظيفة وما تتصف به من متطلبات وتحديات، الموقف وما تتصف به بيئة المؤسسة.
3. محدد الأداء الوظيفي وهي: الجهد المبذول في العمل، والقدرات والخبرات المتوفرة، وسلوك الفرد الشخصي وإدراكه لدورة الوظيفي.
4. عوامل تؤثر على الأداء منها: الرضا الوظيفي، بيئة العمل، الخبرات والمهارات، توفر الحوافز والمكآفات، المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات.
5. تقييم أداء العاملين هو أسلوب يمكن من خلاله معرفة مدى قيام العاملين بأداء المهام والواجبات الوظيفية، ومدى حاجة المؤسسة إلى عاملين جدد، أو الفصل من الخدمة أو الترقية.
6. أهداف تقييم الأداء كثيرة منها: تدريب وترقية وتخطيط للموارد البشرية، تغذية راجعة للعاملين عن أدائهم، تحقيق الرضا الوظيفي، المساهمة في إعداد سياسة جيدة للرقابة.
7. أهمية تقييم الأداء تكون في دعم إجراءات الترفيع والنقل وتعديلات الأجور، واكتشاف مدى الحاجة لدورات تدريبية، اقتراح إجراءات لتحسين الأداء، معرفة مدى فعالية المشرفين في تنمية وتطوير العاملين، استمرار الرقابة والإشراف على العاملين.
8. مشاكل تقييم الأداء وهو يعني عدم تقييم العاملين عن أدائهم بشكل جيد، وقد يكون ذلك نتيجة التساهل أو التشديد أو التحيز في التقييم. ولمعالجة مشاكل التقييم يتم اختيار المقيمين بشكل صحيح، التدريب والتطوير للمقيمين، وجود وصف وظيفي يحدد الواجبات والمهام، تصمم معايير موضوعية ودقية وبعيده عن التحيزات الشخصية.

المبحث الثالث

اتخاذ القرارات

1.3.2 تمهيد.

2.3.2 تعريف اتخاذ القرار الإداري.

3.3.2 أهمية اتخاذ القرارات الإدارية.

4.3.2 مراحل اتخاذ القرارات الإدارية.

5.3.2 عناصر عملية اتخاذ القرارات.

6.3.2 العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات.

7.3.2 تصنيفات القرارات.

8.3.2 مشكلات اتخاذ القرارات.

9.3.2 عملية اتخاذ القرارات بوزارة الداخلية – الشق المدني.

1.3.2 تمهيد

يختص هذا المبحث بدراسة أدبيات اتخاذ القرارات الإدارية، حيث يتناول فيه الباحث بيان أهم التعاريف التي أوردها الكتاب لتعريف اتخاذ القرار الإداري، وأهمية اتخاذ القرار الإداري، ومراحل اتخاذ القرار الإداري، وعناصر عملية اتخاذ القرارات، والعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات، وتصنيفات القرارات، ومشكلات اتخاذ القرارات، عملية اتخاذ القرارات بوزارة الداخلية – الشق المدني، بالإضافة إلى وضع خلاصة لهذا المبحث.

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من الواجبات الرئيسية للإدارة، فالإدارة تواجه وبشكل مستمر مشاكل تحتاج إلى اتخاذ قرارات معينة من أجل حلها، وقد تكون القرارات دورية كقرارات التخطيط والرقابة أو غير دورية كتلك المتعلقة بالأعمال اليومية (الطراونة وعبيدات، 2009: 25).

2.3.2 تعريف اتخاذ القرار الإداري

تعد عملية اتخاذ القرار أمراً مهماً وذلك لأسباب متعددة، ولعل أهم هذه الأسباب أنها تمثل الوسيلة الأكيدة التي تدفع الأفراد نحو التطوير، فبغض النظر عن نجاح أو فشل القرار، بإمكاننا أن نتعلم ونستفيد من هذا القرار، كما تبرز عملية صنع القرار مدى تعقد وتداخل الأمور والعلاقات، ويعد ذلك من النقاط المهمة التي لا بد من وضعها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات (كوردي، 2007: 9).

– عرف (الموسوي، 2013: 13) القرار الإداري بأنه عملية المفاضلة، بشكل واعي ومدرك بين مجموعة من البدائل، أو الحلول (على الأقل بديلين أو أكثر) المتاحة لمتخذ القرار لاختيار واحد منها باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الأهداف التي يبتغيها متخذ القرار.

– عرف (تعلب، 2011: 34) عملية اتخاذ القرار بأنه نشاط ذهني فكري موضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب للمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات.

– عرف (الشوابكة، 2011: 230) عملية اتخاذ القرارات بانها عبارة عن عملية المفاضلة بين عدد من الحلول البديلة لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل، وهي عملية الاختيار الواعي القائمة على أسس بعض المعايير مثل توفير الوقت وزيادة حجم الخدمات المقدمة من

المؤسسة، ويتأثر اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة على حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة.

3.3.2 أهمية اتخاذ القرارات الإدارية

تحظى عملية اتخاذ القرارات باهتمام كبير نظراً لارتباطها بحياتنا اليومية، حيث أنها ضرورية للأفراد والجماعات والمؤسسات على اختلاف أحجامها ومهامها. وتعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية جوهر العملية الإدارية فهي عملية مرادفة للإدارة، حيث أنها عملية تتضمن جميع المراحل الإدارية بدءاً من التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه وانتهاءً بالرقابة (الشوابكة، 2011: 230).

ولبيان أهمية عملية اتخاذ القرارات كان من الضروري بيان دورها وارتباطها بجوانب العملية الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة، ويرها كل من (عامر وآخرون، 2011: 110) ؛ (الشوابكة، 2011: 231–232) ؛ (العجمي، 2008: 232) على النحو التالي:-

1. اتخاذ القرار والتخطيط: يصعب الفصل بين التخطيط واتخاذ القرارات قبل تكوين المنشأة، فعندما يضع المؤسسون مجموعة من الخطط والاستراتيجيات فإنهم يكونون في الوقت نفسه مشغولين باتخاذ القرارات المناسبة لكي يحدوا من تعدد البدائل الواردة وغير المرغوب فيها، وبعد ذلك وبمجرد وضع الخطط الأولية موضع التنفيذ، فإنها تساعد على تكوين المحيط الذي يتم في إطاره اتخاذ القرارات.
2. اتخاذ القرار والتنظيم: ترتبط عملية اتخاذ القرار بالتنظيم من زوايا متعددة أهمها، الهيكل التنظيمي، والإجراءات التنظيمية، وطبيعة العلاقات بين العاملين، وتقسيم العمل ومسؤولية العاملين، والتنظيم الإداري يؤثر في عملية اتخاذ القرار من خلال تقسيم العمل، وتحديد الاختصاصات للعاملين، وتحديد القواعد والإجراءات المفصلة التي تحكم سير العمل، ونقل اتخاذ القرار إلي جميع أجزاء التنظيم سواء من أعلى إلى أسفل، أو من أسفل إلى أعلى، أو على المستوى الأفقي.
3. اتخاذ القرار والتنسيق: يمتد اتخاذ القرارات الإدارية إلى التنسيق، والذي يعمل على التنسيق بين الإدارات المختلفة في التنظيم أو الهيكل التنظيمي، والتنسيق بين النظم

والعلاقات الإنسانية والتوجيهات التي تصدرها الإدارة، وأخيراً التنسيق بين إجراءات الرقابة ونظمها.

4. اتخاذ القرار والتوجيه: يمارس المدير التوجيه من خلال قرارات يتخذها عند مرؤوسيه، وتنسيق مجهوداتهم وإثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد، وحل مشكلاتهم.
5. اتخاذ القرار والرقابة: تقوم الجهة الرقابية المسئولة في المؤسسة بالعديد من القرارات في حال وجود انحرافات معينة عن السياسات والتعليمات التي تفرضها إدارة التنظيم، أو وجود مخالفات للقوانين والأنظمة السائدة، أو وجود اختلال في الأداء، أو تطبيق الخطة الموضوعة من قبل المؤسسة.

4.3.2 مراحل اتخاذ القرارات الإدارية

يهدف القرار الإداري إلى تحقيق هدف معين، ولضمان جودة ذلك القرار، يجب أن يتخذ وفق منهج علمي منظم يعتمد على تحديد وتشخيص المشكلة وجمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتحديد البدائل وتقييمها واختيار أنسبها (تعلب، 2011: 290).

نعني بالمراحل أي الخطوات الرشيدة التي ينتهجها المدير متخذ القرار وهذه الخطوات يجب أن تكون متتابعة ومترابطة ولا تسبق خطوة أو مرحلة الخطوة التي تليها. ومن خلال الاطلاع على العديد من أدبيات الموضوع تبين – إلى حد كبير– عدم اتفاق الكتاب والباحثين الإداريين حول عدد المراحل أو الخطوات التي تمر بها عملية صنع واتخاذ القرار، فمنهم من يحددها بأربعة مراحل، ومنهم من يحددها بخمسة، وآخر يحددها بستة، ومنهم من يحددها بتسعة (عباس، 2011: 115).

ويرى (الموسوي، 2013: 14–16) أن مراحل اتخاذ القرار هي كما يلي:–

1. تحديد مشكلة القرار: وهنا يتم تحديد المشكلة بشكل واضح ومختصر، وهي تعتبر المرحلة المحورية لمراحل اتخاذ القرار الأخرى.
2. تأسيس معايير وأهداف القرار: وهنا يتم تحديد وبشكل واضح الأهداف المراد تحقيقها، وكذلك المعايير المستخدمة لتحقيق ذلك وأن تكون الأهداف قابلة للقياس.
3. صياغة النموذج وخلق البدائل: إن صياغة النموذج هو تمثيل لمشكلة القرار حيث يتم تحويلها إلى مجموعة رموز رياضية، ومن خلال تلك النماذج تستطيع الإدارة الحصول على بدائل أو حلول مختلفة لمشكلة القرار.

4. تقييم البدائل واختيار أفضلها: وهنا يتم تقييم البدائل وتحديد جوانب الضعف والقوة للحلول المقترحة وإجراء بعض التعديلات الضرورية عليها لكي يتسنى اختيار الأفضل منها وهذه التعديلات ربما تجعل آلية تنفيذ البديل الذي سيتم اختياره ممكناً.
5. تنفيذ القرار: يتم وضع البديل أو الحل الذي تم اختياره موضع التنفيذ، وتعتبر من أكثر المراحل تحدي لمتخذ القرار، لأنها تستلزم تخصيص المهمات للأشخاص الذين يتولون تنفيذ البديل، وتحديد الجدول الزمني اللازم للتنفيذ.

ويضيف (طعمة، 2010: 27) على (الموسوي،2013) مرحلة متابعة التطبيق وتقييم القرار، وتهتم تلك المرحلة بمتابعة عمليات التطبيق وتقييم النتائج أولاً بأول، حيث تبين الرقابة على التنفيذ مدى جودة القرار ودوره في حل المشكلة موضوع الدراسة، هذا إلى جانب ذلك إن المتابعة تظهر مدى الانحراف عن المخطط سعياً إلى السرعة والدقة في معالجة الانحرافات السلبية والتعرف على أسبابها حتى لا تتفاقم ويصعب مواجهتها.

5.3.2 عناصر عملية اتخاذ القرارات

تدور عملية اتخاذ القرارات في إطار محدد وتهدف إلى معالجة مشكلة ما، ويحدد (عليان، 2010: 61-62) أن عناصر عملية اتخاذ القرار هي كما يلي:-

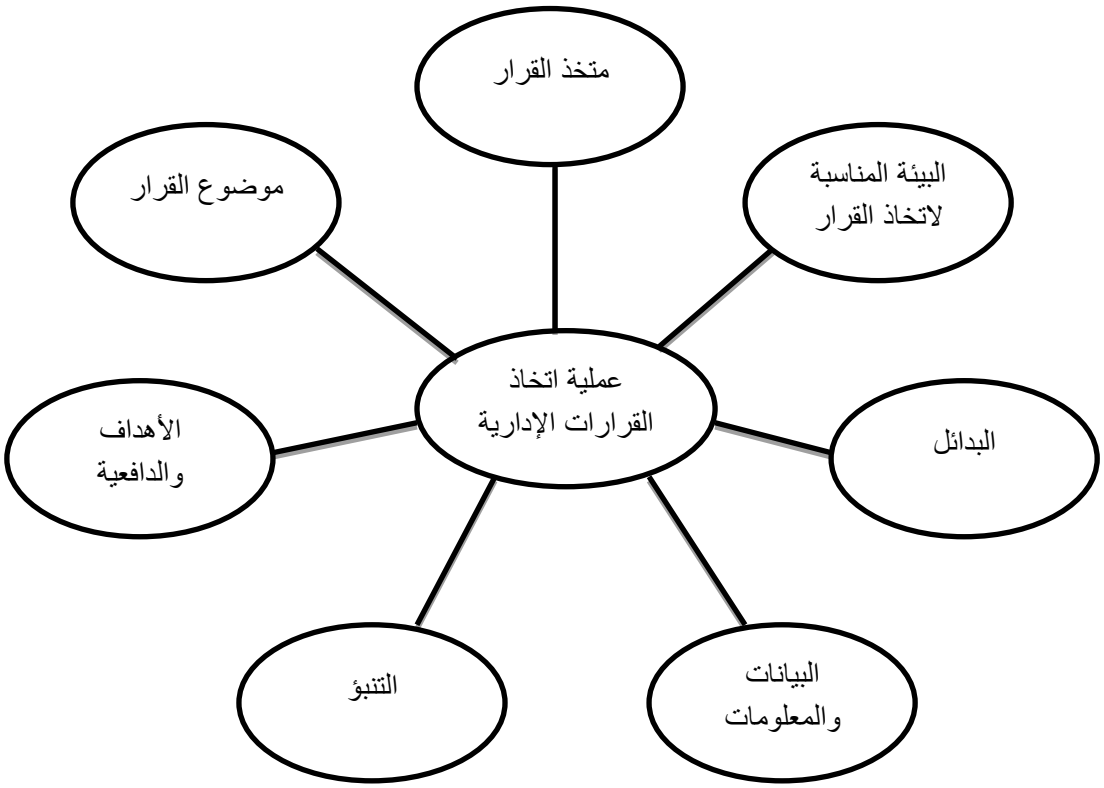
1. متخذ القرار: قد يكون فرداً أو جماعة أو جهة ما، ويتمتع متخذ القرار بالسلطة التي تخوله لذلك.
2. موضوع القرار: وهي المشكلة التي تتطلب من متخذ القرار البحث عن حل أو اتخاذ قرار ما بشأنها.
3. الأهداف والدافعية: القرار المتخذ عبارة عن سلوك أو تصرف معين من أجل الوصول إلى الهدف، ووراء كل عمل أو سلوك دافع.
4. البيانات والمعلومات: حتى يتم اتخاذ قرار إداري صائب لا بد من توفر معلومات وبيانات كافية عن طبيعة المشكلة وأبعادها وأسبابها وأطرافها وتأثيراتها.
5. التنبؤ: إن الكثير من القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية مجهولة يجب التنبؤ بها وتقديرها وتحديد انعكاساتها وتأثيرها.
6. البدائل: في الغالب يكون هناك أكثر من حل للمشكلة، ومتخذ القرار الجيد هو الذي يختار البديل الأنسب والأفضل من بين البدائل المتاحة.

7. المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار: وما يتضمنه من اعتبارات خاصة عند متخذ القرار، وظروف داخلية وخارجية توضع أمام متخذ القرار.

ويوضح (فياض وآخرون، 2010: 71-72) عناصر عملية اتخاذ القرار كما هي في الشكل رقم (3.3.2).

الشكل (3.3.2)

عناصر عملية اتخاذ القرار



المصدر: (فياض وآخرون، 2010: 71-72).

6.3.2 العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

إن الوقوع في أي أخطاء أثناء مراحل عملية اتخاذ القرارات سواء في البيانات أم المعلومات أم عدم العناية بدراسة البدائل المطروحة، يؤدي إلى الوصول إلى قرار غير سليم وخاطئ، وهناك مجموعة عوامل قد تعيق صدور القرار بالصورة الصحيحة أو تأخير صدروه أو يلقى معارضة (عامر وآخرون، 2011: 118).

ويحدد (عبد الله، 2012: 36) العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار وهي كما يلي:-

1. تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتوصيف الوظائف وطبيعة التوجيه والرقابة وتحديد السلطة والمسؤولية.
2. نوعية المشكلة التي يواجهها متخذ القرار من حيث كون المشكلة ذات طابع مالي أو تقني أو بشري أو تتعلق بكيان المؤسسة ومستقبلها أم كونها مشكلة عارضة أو عاجلة.
3. ارتباط المشكلة بأحداث سابقة، أو هي نتيجة لتطور الأحداث.
4. ارتباط المشكلة بضغوط مختلفة، وقدرة متخذ القرار على إحداث التوازن بين تلك الضغوط.
5. المعلومات المتوفرة، ودرجة الدقة التي تسمح بإمكانية التقدير والتنبؤ بردود فعل مختلف الاتجاهات.

بينما يحدد (عامر وآخرون، 2011: 118-119) العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار كما يلي:-

1. البيئة الخارجية وتأثيرها: الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والمنافسة الموجودة في السوق تؤثر على القرار.
2. البيئة الداخلية وتأثيرها: يؤثر حجم المؤسسة ونموها وعدد العاملين بها والهيكل التنظيمي والمتعاملين معها على القرار.
3. متخذ القرار وتأثيره: الصفات الشخصية لمتخذ القرار، سواء كانت نفسية أم سلوكية، وظروفه البيئية كأوضاعه الاقتصادية والاجتماعية، وخبراته ومهاراته تؤثر على القرار.
4. ظروف القرار وتأثيره: ويقصد به الموضوع الذي سيتم فيه اتخاذ القرار، ومدى شمولية البيانات وعموميتها ودقة المعلومات المتوفرة حوله.
5. أهمية القرار وتأثيره: كلما ازدادت أهمية المشكلة ازدادت أهمية القرار المناسب له.

ويقسم (طعمة، 2010: 28) العوامل المؤثرة إلى ثلاثة أنواع وهي العوامل المتعلقة بالمشكلة، والعوامل المتعلقة بالبيئة، والعوامل المتعلقة بشخصية متخذ القرار.

7.3.2 تصنيفات القرارات

تعد عملية اتخاذ القرارات أساس التقدم، فسواء كانت القرارات سريعة أو بطيئة، مهمة أو تافهة، آمنة أو محفوفة بالمخاطر، بسيطة أو صعبة ومجهدة، فإنها تشكل العامل الأساسي للنجاح (كوردي، 2007: 12).

هناك الكثير من التصنيفات للقرارات، ويمكن تناول الأنماط المختلفة للقرارات حسب عدة معايير تبعاً للمواقف والحالات المختلفة التي يواجهها متخذ القرار، وبناءً على ذلك سنعرض التصنيفات المختلفة للقرارات وهي كما يلي:-

1. القرارات المبرمجة وغير المبرمجة: المبرمجة هي القرارات المعروفة والمتكررة، والتي بنيت لها قواعد في الماضي ويسير تطبيقها في المستقبل. والقرارات غير المبرمجة تكون استجابة للمواقف والحالات غير المتكررة، والفريدة في خصائصها والتي تكون غير مهيكلة أو محددة الأبعاد وتؤثر على أنشطة الإدارة (عواد، 2012: 223).
2. القرارات الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية: القرار الاستراتيجي يعد من قبل المستويات الإدارية العليا، ويعتبر من القرارات الحتمية الذي يجب على المؤسسة أن تعده مسبقاً، وتتميز بأنها قليلة نسبياً في عددها، وعدم التكرار لفترة زمنية طويلة. والقرار الإداري يتميز بأنه يعد داخل المؤسسة لتسهيل عمليات الإنجاز وبيان إجراءات تنفيذ الأعمال. والقرار التشغيلي يتعلق ببيان التخصيص للمواد على العمليات وكذلك العاملين والآلات، وتحدد مستويات المخرجات التي تعمل المؤسسة على إنتاجها، وهي تتعلق بالمدى القصير، ويتم اتخاذها بصورة متكررة (طعمة، 2010: 30-34).
3. القرارات حسب المناخ السائد:

أ- اتخاذ القرارات في حالة التأكد: يتميز هذا النوع من القرارات بسهولة اتخاذه حيث لا يوجد أي تأثير للبيئة الخارجية على نتائج القرار، وتتوافر معلومات حول نتيجة كل بديل من البدائل المتاحة لمتخذ القرار (الموسوي، 2013: 20).

ب- اتخاذ القرارات في حالة عدم التأكد: يقوم متخذ القرار في هذه الحالة باتخاذ القرارات في ظل عدم التأكد من احتمالات حدوث نتائج حالات الطبيعة، ولا يوجد احتمالات معروفة لحدوث تلك النتائج، ويتم الاعتماد على الخبرة والتجربة (الموسوي، 2013: 385).

ت-اتخاذ القرارات في حالة المخاطرة: يعرف متخذ القرار وفق هذه الحالة احتمالات حدوث النتائج المختلفة لتأثيرات البيئة الخارجية (حالات الطبيعة)، أي أن هناك أكثر من نتيجة ولكن متخذ القرار يعرف مقدماً احتمالات حدوث كلاً منها (الموسوي، 2013: 301).

4. القرارات حسب درجة سريتها: القرارات الصريحة يفصح فيها المدير عن رأيه في موقف معين بالموافقة أو عدمها. أما القرارات الضمنية فلا يفصح فيها المدير عن رأيه وإنما يستشف من قوله الموافقة أو عدمها (موسى، 2010: 52).

5. القرارات وفقاً للنمط القيادي لمتخذيها: قرارات أوتوقراطية انفرادية يتم اتخاذها من الإدارة بشكل انفرادي ويعلنها على الموظفين دون إعطائهم أيه فرصة للمشاركة في اتخاذه. وقرارات ديمقراطية تتم بالمشاركة بجميع المستويات المختلفة من العاملين في التنظيم وكل من يعنيهم القرار من خارج التنظيم (العجمي، 2008: 260).

وهناك تقسيمات أخرى للقرارات، حيث يقسم (الطراونة وعبيدات، 2009: 25-26) القرارات إلى ثلاثة تصنيفات وهي كما يلي:-

1. مضمون القرارات: فحسب المضمون تقسم إلى اقتصادية وسياسية وإدارية وعسكرية، أو غيرها حسب طبيعة المشكلة التي يعالجها ذلك القرار.
2. طريقة اتخاذ القرارات: وتصنف القرارات إلى قرارات فردية وقرارات جماعية.
3. نتائج القرارات: فإذا حقق النتائج فإنها تصنف بقرارات رشيدة وجيدة، وإذا لم تحقق النتائج فإنها تصنف بقرارات غير جيدة.

ويصنف (عبد الله، 2012: 38-42) القرارات إلى معايير وهي كما يلي:-

1. معيار درجة العموم والشمول: وتنقسم القرارات إلى استراتيجية والسياسية والإدارية.
2. معيار طبيعة القرار: وتنقسم إلى القرارات التنظيمية والقرارات الفردية.
3. المعيار الموضوعي: وتنقسم إلى القرار الاقتصادي والقرار الاجتماعي والقرار الثقافي.
4. معيار درجة التأكد أو درجة المخاطرة: بعض القرارات تكون البيانات والحقائق متاحة والنتائج المتوقعة منها مضمونة ومؤكدة، وبعض القرارات الأخرى لا تتوفر عنها بيانات مما يجعلها غير مؤكدة وتؤخذ قراراتها في إطار من المخاطرة.
5. معيار التكرار والحداثة: وتنقسم إلى قرارات مجدولة وقرارات غير مجدولة.

8.3.2 مشكلات اتخاذ القرارات

عملية اتخاذ القرارات من العمليات الصعبة والشاقة والتي لم يتحدد بعد إطار شامل وعلمي لصياغتها فإنها تتعرض لعدد من الأخطاء ويعاني صناع القرار من عدد من الالتباسات تحول دون تحقيق ما يسمى بالقرار الرشيد (عقلة، 2011: 149).

ويرى (عواد، 2013: 109) أن عوائق اتخاذ القرارات هي كما يلي:-

1. العوائق الداخلية: وهي تحد من اختيار الحل المناسب وصرف النظر عن حل يعتبر هو الأفضل، وتتمثل هذه العوائق في العوائق المالية والبشرية والفنية.
2. العوائق الخارجية: تمثل المؤسسة خلية من خلايا المجتمع، فإن قراراتها لا بد أن تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على المجتمع، ومن ثم تعارض بعض وحدات المجتمع اتخاذ أية قرارات تعود عليه بالأضرار حتى لو كانت بسيطة.

ويرى (تعلب،2011 : 329) أن المعوقات التي تواجه اتخاذ القرار الإداري هي كما يلي:-

1. عدم توافر الكوادر القيادية الكفؤة.
2. عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية.
3. عدم توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية.
4. عدم اهتمام القيادات بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار.
5. اعتماد القيادات الإدارية على الخبرة والاستشارات الأجنبية.

ويجمل (طعمة، 2010: 29-30) مشكلات عملية اتخاذ القرارات فيما يلي:-

1. الإخفاق في تحديد الأهداف.
2. اعتماد منظور ضيق وعدم التفكير بطريقة إبداعية منطقية.
3. الإخفاق في تقييم الخيارات بالشكل المناسب.
4. عدم إدراك المشكلة وتحديدها بدقة.
5. شخصية متخذ القرار.
6. نقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرارات.
7. صعوبة تفهم متخذ القرارات للمشكلة.

8.3.2 عملية اتخاذ القرارات بوزارة الداخلية – الشق المدني

ويرى الباحث من خلال عمله في الوزارة بأن عملية اتخاذ القرارات تمر حسب الخطوات التالية:-

1. بيان وتحديد المشكلة المراد اتخاذ القرار بها سواء كانت المشكلة قائمة أو مستقبلية.
2. تشكيل لجنة لدراسة المشكلة المراد اتخاذ القرار بها، وتكوين اللجنة حسب نوع المشكلة (مالية، قانونية، إدارية،...).
3. تقوم اللجنة بتجميع البيانات والمعلومات عن المشكلة موضوع اتخاذ القرار.
4. وضع البدائل المتوفرة لمعالجة المشكلة موضوع اتخاذ القرار.
5. اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة، ويتم مراعاة البيئة الداخلية والخارجية.
6. اتخاذ القرار للبديل المناسب وتطبيقه بالوزارة.
7. متابعة ومراجعة القرار المتخذ وتصحيح الانحراف في القرار المتخذ.

خلاصة المبحث الثالث

1. هناك الكثر من التعريفات عن اتخاذ القرارات، ولا يوجد تعريف واحد اتفق عليه الكتاب، ولكن هناك مفهوم واحد اتفق عليها الكتاب في تعريف اتخاذ القرار وهو: المفاضلة بين أكثر من بديل.
2. أهمية أتخاذ القرارات الإدارية تكون موجودة في كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والرقابة.
3. مراحل اتخاذ القرارات الإدارية وهي تحديد المشكلة، وضع البدائل، تقييم البدائل واختيار أفضلها، تطبيق وتنفيذ البديل المناسب، متابعة القرار وتصحيح الانحرافات.
4. عناصر عملية اتخاذ القرار وهي متخذ القرار، موضوع القرار، البيانات والمعلومات، التنبؤ، توفر البدائل، المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار.
5. العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات، نوعية المشكلة ذات طابع مالي أو تقني أو بشري، ارتباط المشكلة بأحداث سابقة أو نتيجة تطور الأحداث، الخبرات المتوفرة في متخذ القرار، المعلومات المتوفرة عن موضوع اتخاذ القرار، البيئة الداخلية والخارجية.
6. هناك الكثير من التصنيفات منها: القرارات المبرمجة وغير المبرمجة، القرارات الإدارية والقرارات الاستراتيجية والتشغيلية، القرارات في بيئة التأكد أو المخاطرة أو عدم التأكد، قرارات سرية وصريحة، قرارات فرية وجماعية، قرارات أوتوقراطية وديمقراطية.
7. مشكلات اتخاذ القرارات كثيرة منها: عدم توفر الخبرات والمهارات في متخذ القرار، عدم تحديد المشكلة بشكل جيد، الاخفاق في تقييم البدائل، عدم توفر المعلومات والبيانات، عدم مراعاه البيئة الداخلية والخارجية.

المبحث الرابع

وزارة الداخلية والأمن الوطني

1.4.2 تمهيد.

2.4.2 رسالة ورؤية وقيم وغايات وزارة الداخلية– الشق المدني.

3.4.2 الإطار القانوني الذي يحكم دور ووظائف الوزارة.

4.4.2 هيكلية وزارة الداخلية والأمن الوطني.

5.4.2 الشق المدني لوزارة الداخلية والأمن الوطني.

6.4.2 واقع فرق العمل في وزارة الداخلية – الشق المدني.

1.4.2 تمهيد

يختص هذا المبحث بدراسة وزارة الداخلية والأمن الوطني، حيث يتناول فيه الباحث بيان نشأت الوزارة، ورسالة ورؤية وقيم وغايات الوزارة، والإطار القانوني الذي يحكم دور ووظائف الوزارة، والهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية والأمن الوطني، والشق المدني لوزارة الداخلية والأمن الوطني، وواقع فرق العمل في وزارة الداخلية – الشق المدني، بالإضافة إلى وضع خلاصة لهذا المبحث.

أنشئت وزارة الداخلية منذ اليوم الأول لقيام السلطة الوطنية الفلسطينية سنة 1994، وقد حظيت الوزارة باهتمام ورعاية القيادة السياسية باعتبارها واحدة من أهم الوزارات السيادية لدورها في توفير الأمن للمواطن الفلسطيني، انطلق عمل القائمين على الوزارة من الصفر، حيث كانت الخدمات في زمن الاحتلال تقدم من خلال مكتب الإدارة المدنية الإسرائيلية، ومن بعض المجالس القروية والبلدية، وكان الاحتلال كعادته يتخذ من مكتب الإدارة المدنية مكاناً لإذلال المواطنين والتنكيل بهم من خلال التباطؤ الشديد في إنجاز المعاملات (هيكلية وزارة الداخلية، 2007: 2).

وزارة الداخلية إحدى الوزارات الأكثر أهمية في الحكومة الفلسطينية وتعنى بالحفاظ على أمن المجتمع وتنظم الحياة المدنية وتقوم بتقديم الخدمة من أجل تأمين وحماية أمن المواطن الشخصي والاقتصادي والأمني والسياسي، وتتألف من شقين الشق العسكري والشق المدني الذي يشمل كافة الإدارات التي تعني بالأحوال المدنية للمواطن كالإدارة العامة للأحوال المدنية والجوازات والإقامات وشئون الأجانب والإدارة العامة للشئون العامة بالإضافة إلي الإدارات العامة الأخرى الإدارية والمالية والشئون القانونية، ووحدات مكتب الوزير التي تقدم المشورة في مجالات حقوق الإنسان والإعلام وشئون المرأة والقدس والرقابة والشكاوى (الوصف الوظيفي لوزارة الداخلية، 2011).

2.4.2 رسالة ورؤية وقيم وغايات وزارة الداخلية والأمن الوطني–الشق المدني

- الرسالة: تسعى وزارة الداخلية – الشق المدني إلى تقديم الخدمات المدنية للمجتمع بما يحقق رضا متلقي الخدمة من خلال تطبيق مبدأ الحكم الرشيد في إطار شراكة حقيقية مع الجهات ذات العلاقة.

- الرؤية : تحقيق أعلى مستوى رضا للجمهور من خلال الريادة والتميز في تقديم الخدمة.
- القيم : تستمد الوزارة قيمها من مبادئ وتشريعات الدين الإسلامي والتي تتمثل في:-

1. الشفافية والنزاهة.
2. الانضباط والالتزام.
3. المساءلة وسيادة القانون.
4. العدالة والمساواة.
5. المشاركة وروح الفريق.
6. أخلاقيات المهنة.
7. المبادرة والإبداع.
8. الاحترام والتقدير.

- الغايات: تتمثل غايات وزارة الداخلية والأمن الوطني فيما يلي:-

1. الغاية الأولى: رفع مستوى التحول الإلكتروني في كافة مجالات العمل.
2. الغاية الثانية: الارتقاء بالتنمية الإدارية والبشرية.
3. الغاية الثالثة: تعزيز الشراكة والتواصل مع الجمهور والمؤسسات المحلية والدولية.
4. الغاية الرابعة: الارتقاء بالبناء المؤسسي وتدعيمه.
5. الغاية الخامسة: رفع مستوى رضا الجمهور عن الخدمات (الخطة الاستراتيجية لوزارة الداخلية، 2013: 2-7).

3.4.2 الإطار القانوني الذي يحكم دور ووظائف الوزارة

في أي عمل في المجتمع يجب أن يكون هناك قانون يحكم هذا العمل تصدره الهيئات التشريعية بهدف إعطاء الصلاحية القانونية للوزارة، وفي وزارة الداخلية بالذات هناك أهمية عالية لسيادة القانون. وهناك مجموعة من القوانين التي تتعلق بعملها في شقي الوزارة المدني والعسكري وهى كما يلي:-

- قانون الجمعيات والهيئات الأهلية رقم (1) لعام2000.
- قانون الأحوال المدنية رقم (1) لسنة1999.
- قانون رقم (2) لسنة 1998 بشأن الأسلحة النارية والذخائر.

- قانون الخدمة المدنية وتعديلاته 2005.
- قانون رقم (3) 1998 بشأن الدفاع المدني.
- قانون رقم (12) 1998 بشأن الاجتماعات العامة.
- اللائحة التنفيذية لقانون الجمعيات الخيرية.
- نظام الهيئة العامة للتخفيف من الكوارث والزلازل.
- نظام المحطات المرئية والمسموعة.
- قانون الخدمة العسكرية في قوى الأمن الفلسطينية رقم (8) سنة 2005.
- قانون الشرطة وصفات رجل الشرطة (هيكلية وزارة الداخلية، 2007: 3).

وهناك مجموعة من القوانين الأخرى التي تنظم عمل الوزارة منها قانون اللوازم العامة وقانون الموازنة العامة، والنظام المالي للمؤسسات الحكومية.

4.4.2 هيكلية وزارة الداخلية والأمن الوطني

تبنت وزارة الداخلية التوجيهات العامة للإصلاح الإداري وإعداد الهيكليات التي تم وضعها من قبل وزارة التخطيط وتم إتباعها لهيكليات الوزارات، وهيكلية وزارة الداخلية والأمن الوطني، ملحق رقم (1)، وتتكون من مستويين أثنين للإدارة العليا وهم كما يلي:-

أ. **المستوى السياسي:** يرأسه الوزير ويكون مسئولاً أمام رئيس الوزراء والمجلس التشريعي، ويمارس أعماله وفق الصلاحيات المخولة له بموجب القوانين والأنظمة المعمول بها، هذا بالإضافة إلى وجود عدد من الوحدات الوظيفية والخدمات التي ترتبط بالوزير مباشرة.

ب. **المستوى التنفيذي:** يرأسه الوكيل ويعاونه الوكلاء المساعدون، ويكون مسئولاً أمام الوزير عن كافة الإدارات العامة التي تتبعه ويتولى الإشراف ومتابعة سير العمل اليومي في الوزارة.

وتتكون وزارة الداخلية والأمن الوطني من شقين هما المدني الذي يشرف عليه وكيل الوزارة مباشرة ويتعلق بجميع الشؤون المدنية، والشق الأخر هو الأمني أو العسكري ويتبع وزير الداخلية مباشرة (هيكلية وزارة الداخلية، 2007: 33).

5.4.2 الشق المدني لوزارة الداخلية والأمن الوطني

يعتبر الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني أحد أهم مكونات وزارة الداخلية والأمن الوطني، والتي تعمل على خدمة المواطن الفلسطيني، والتي يترتب عليها تقديم الخدمات المدنية من أوراق ثبوتية وجوازات سفر وهويات شخصية، فضلاً عن متابعتها لشؤون الموظفين المدنيين وما يحتاجونه من معاملات وأوراق خاصة بهم، ورغم العوائق والصعوبات التي واجهت الشق المدني، من إضراب الموظفين في عام 2007، والاستهداف لمبانيه من قبل الطائرات الحربية الصهيونية خلال عدوانه الغاشم على غزة في عام 2008-2009، إلا أنه تمكنت من مواصلة العمل وتقديم الخدمات وإحراز العديد من الإنجازات (مجلة وزارة الداخلية، 2013: 31).

يتكون الشق المدني من عدة قطاعات وإدارات ومديريات ووحدات، وفيما يلي شرح موجز عن القطاعات والإدارات العامة والمديريات.

1- قطاع الشئون العامة والسياسية (هيكلية وزارة الداخلية، 2007: 49) ويشمل على:-

أ. الإدارة العامة للشئون العامة: ومن أهم مهامها هي:

1. تسجيل ومتابعة الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية وذلك وفقًا لقانون الجمعيات والهيئات الأهلية.
2. إصدار الوثائق اللازمة للمواطنين في مجال حسن السير والسلوك وفقًا للقانون.

ب. الإدارة العامة للشئون السياسية: وتقوم بالمهام التالية وهي:

1. متابعة ورصد كل ما له علاقة بالموضوع الفلسطيني المحلي والإقليمي الدولي.
2. إقامة وتوطيد العلاقات مع الأحزاب والقوى السياسية إلى تدعيم القضية الفلسطينية .

2- قطاع الشئون الإدارية والمالية (هيكلية وزارة الداخلية، 2007: 50) ويشمل على:-

أ. الإدارة العامة للشئون المالية: ومن أهم مهامها:

1. تأمين مختلف لوازم الوزارة والإشراف على توزيعها وصيانتها.
2. التأكد من تطبيق الضوابط المالية الملائمة في جميع دوائر الوزارة على أفضل وجه.

ب. الإدارة العامة للشئون الإدارية: ومن أهم مهامها:

1. متابعة العمليات الإدارية في الوزارة من إدارة عامة، تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم أداء الموظفين وتحسين أدائهم.
2. متابعة شئون الموظفين من تعيينات، نقل، علاوات، ترقيات.
3. القيام بتحديد احتياجات التدريب للموظفين العاملين بكافة الإدارات العامة.

3- قطاع الأحوال المدنية والجوازات (دليل الإجراءات، 2011: 35) ويشمل على:-

أ. الإدارة العامة للجوازات: وأهم مهامها هي:

1. تجديد جوازات السفر العادية للمواطنين والدبلوماسية، تسهيلا لهم في تنقلاتهم.
2. تجديد جوازات السفر الدبلوماسية وهي التي تعطى لكبار رجال الدولة.

ب. الإدارة العامة للأحوال المدنية: وأهم ومهامها هي:

1. القيام بمهمة التسجيل الحيوي للمواطنين وذلك من خلال تسجيل الواقعات الحيوية (الولادة، الوفاة، الزواج، والطلاق) وإصدار الشهادات الخاصة لكل منها.
2. إصدار البطاقات الشخصية للمواطنين.

<u>أما الإدارات والمديريات والوحدات هي كما يلي:-</u>

1. الإدارة العامة للإقامات وشئون الأجانب والمغتربين: وأهم ومهامها هي:

- إصدار الإقامات وتجديدها، وتنظيم إقامة الأجانب الخاضعين لشروط الإقامة.
- صياغة وإعداد بطاقات الإقامة لغير المواطنين والتأكد من توزيعها (دليل الإجراءات، 2011: 173-189).

2. الإدارة العامة للعلاقات العامة والإعلام: وأهم ومهامها هي:

- تحسين وتعزيز العلاقات مع مؤسسات المجتمع المدني.
- إنشاء وفتح قنوات تواصل مع الدول الخارجية (العربية والإسلامية والأجنبية) وفق الإمكان (موقع وزارة الداخلية، 2014).

3. الإدارة العامة للشئون القانونية: وأهم مهامها هي:

- تقديم الفتاوى القانونية وصياغة مشاريع التشريعات المتعلقة بعمل الوزارة.
- إعداد وصياغة القرارات والتعاميم التي تصدر عن الجهات العليا في الوزارة.
- إجراء التحقيقات الإدارية مع الموظفين المخالفين مخالفات تأديبية (دليل الإجراءات، 2011: 105-116).

4. الإدارة العامة للحاسوب ونظم المعلومات:

لإدارة العامة لنظم المعلومات والحاسوب إحدى الإدارات الفاعلة بوزارة الداخلية وتختص بتقديم الحلول المتكاملة المحوسبة التي تساهم بشكل فاعل في إيجاد الحلول لكثير من المشاكل وتوفير بيئة عمل مناسبة من خلال شبكة حاسوب متكاملة تربط جميع الإدارات المختلفة وكذلك إيجاد البدائل المناسبة وتطوير العمل في الوزارة وتسهيل العمليات والإجراءات الإدارية وتقديم الدعم

الفني وصيانة شبكة الوزارة وأجهزة الحاسوب وملحقاتها والأجهزة المكتبية (موقع وزارة الداخلية، 2014).

5. مديريات المحافظات: وهي (شمال غزة، غزة، الوسطى، خان يونس، رفح).

وكل مديرية تشتمل على عدد من الدوائر وهي كما يلي:

- دائرة الشؤون الإدارية والمالية.
- دائرة الأحوال المدنية.
- دائرة الجوازات.
- دائرة الشؤون العامة.
- دائرة للإقامات وشؤون الأجانب.
- مستشار قانوني.

ومهامها تسهيل تقديم الخدمات للمواطنين كل في المحافظة التي يسكن فيها.

6. الإدارة العامة لشؤون العشائر والإصلاح: وأهم مهامها هي:

- إصلاح ذات البين والتسامح وحل النزاعات.
- التأكد من صحة الإجراءات المتخذة من قبل لجان الإصلاح وعدم مخالفتها لمبادئ النظام العام أو إحكام الشريعة الإسلامية (دليل الإجراءات، 2011: 224–229).

7. ديوان الوزارة: وأهم مهامها هي:

- أرشفة كل ما يصدر عن وزارة الداخلية والأمن الوطني وكل ما يرد إليها.
- توثيق قرارات وتعميمات معالي وزير الداخلية والأمن الوطني ووكيل الوزارة (دليل الإجراءات، 2011: 190–200).

8. وحدة الإعلام الخاص: وأهم مهامها هي:

- الهدف العام هو التغطية الإعلامية على النشاطات التي يقوم بها مكتب الوزير.
- هي الناطق الرسمي باسم وزير الداخلية وما يخرج من بيانات صحفية من مكتب الوزير (هيكلية وزارة الداخلية، 2007: 55).

9. **وحدة حقوق الإنسان: ومن أهم مهامها هي:**

- إعمال مبدأ سيادة القانون والتأكد من مراعاة مبادئ حقوق الإنسان حسبما وردت في الاتفاقيات الدولية وذلك في كافة مجالات عمل الوزارة.
- استقبال ومتابعة شكاوى المواطنين بحق وزارة الداخلية والأمن الوطني (هيكلية وزارة الداخلية، 2007: 61).

10. وحدة شئون القدس: وأهم مهامها هي:

- تعزيز الجهد الحكومي في مجال القدس من خلال مواصلة التنسيق بين الوحدات الناشئة تحت مظلة لجنة القدس الوزارية.
- المساهمة في بلورة سياسة عليا تجاه دعم القدس والحفاظ عليها والتوصية بإنشاء الأجسام والجهات المناسبة لتنفيذ هذه السياسات (هيكلية وزارة الداخلية، 2007: 62).

11. وحدة شئون مجلس الوزراء: وأهم مهامه هي:

- التحضير لمساهمة الوزارة والوزير في طرح البنود الخاصة بالوزارة على جدول أعمال جلسات مجلس الوزراء واللجان الوزارية.
- التنسيق مع الأمانة العامة لمجلس الوزراء حول ترتيب مشاركة الوزير في جلسات المجلس أو تغيبه أو سفره في مهمات داخلية وخارجية وإعداد تقارير مهمات السفر للوزير وإرسالها للأمانة العامة تمهيدًا لعرضها على مجلس الوزراء (هيكلية وزارة الداخلية، 2007: 63).

12. وحدة التخطيط والتطوير: وأهم مهامها هي:

- إعداد كافة خطط الوزارة قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى بالتعاون مع مختلف إدارات ودوائر ومديريات الوزارة.
- إجراء دراسات منتظمة للهيكل الوظيفي والهيكلية العامة للوزارة بالتنسيق مع إدارات ومديريات الوزارة وتقديم الاقتراحات التطويرية اللازمة (هيكلية وزارة الداخلية، 2007: 62).

13. وحدة شئون المرأة: واهم مهامها هي:

- الاشتراك النشط والفعال في تخطيط ومتابعة وتقييم البرامج والنشاطات المختلفة للوزارة من منظور النوع الاجتماعي، وبما ينسجم ويتفق مع الإستراتجية الوطنية للنهوض بالمرأة.
- تعمل كمحرك للسياسات التنموية القطاعية على صعيد الوزارة، وتساند الدوائر المختلفة في الوزارة في تطوير سياسات تنموية تأخذ المرأة بالاعتبار (هيكلية وزارة الداخلية، 2007: 64).

14. وحدة معلومات الأمن القومي: وأهم مهامها هي:

- جمع المعلومات التي تساعد على تطوير الوزارة، والحفاظ على الأمن القومي.
- إجراء دراسات تقييميه لبحث أداء الإدارات العامة للوزارة وأجهزتها الأمنية المختلفة بشكل منهجي وتحديد الاحتياجات التطويرية (هيكلية وزارة الداخلية، 2007: 64).

15. وحدة الرقابة الداخلية والشكاوي: وأهم مهامها هي:

- التأكد من صحة وسلامة تطبيق الأنظمة واللوائح والسياسات التي تحكم إجراءات العمل في الوزارة .
- فحص ودراسة الشكاوى المقدمة من الجمهور وموظفي الوزارة ورفعها للجهات المختصة ومتابعتها (هيكل وزارة الداخلية، 2007: 57).

16. طاقم من المستشارون في الشئون المدنية: ومهامها:

تقديم النصائح والاستشارات للوزير في المجالات المتعددة سواء فيما يتعلق بالشئون السياسية أو القانونية أو المالية أو الإدارية أو ...(هيكلية وزارة الداخلية، 2007: 52).

17. مدير عام مكتب الوزير: ومن أهم مهامه هي:

- إدارة أعمال مكتب الوزير، ووضع الخطط اليومية والأسبوعية والشهرية لمكتب الوزير ومتابعة تنفيذها، ومتابعة الأعمال اليومية وإعداد ملخصات مكتوبة للمواضيع التي تعرض على الوزير وتنظيم اجتماعات الوزير ومتابعة توثيقها.
- الإشراف على إعداد كافة الترتيبات البروتوكولية للقاءات الرسمية والمؤتمرات الصحفية والاجتماعات التي يعقدها الوزير مع جميع الجهات (هيكلية وزارة الداخلية، 2007: 65).

6.4.2 واقع فرق العمل في وزارة الداخلية – الشق المدني

تسعى الوزارة إلى إنشاء فرق عمل وذلك لتحسين أداء العمل بالوزارة، فعندما يعمل مجموعة من الأفراد مع بعضهم البعض تكون النتائج أفضل من العمل الفردي، نتيجة توفر الخبرات والمهارات المتعددة في أعضاء الفرق، وبذلك تكون الفرق قادرة على تحسين أداء الوزارة وتحقيق أهداف الوزارة.

ومن خلال عمل الباحث في وزارة الداخلية – الشق المدني فإن الوزارة تقوم بإتباع أسلوب فرق العمل، من خلال اللجان التي تشكلها الوزارة في شتى مجالات عمل الوزارة، حيث يتم إعداد لجان عمل متنوعة منها ما يلي:-

- لجان فحص ومعاينة معاملات الوزارة.
- لجان إتلاف معاملات الوزارة.
- لجان لجرد العهدة الرأسمالية الفرعية والمركزية.
- لجان استلام وتسليم لوازم الوزارة.

- لجان إنشاء وصيانة مقرات الوزارة.
- لجان التظلمات على تقييم الأداء الوظيفي بالوزارة.
- لجان لتطوير برامج وأنظمة الوزارة.
- لجان لدراسة موظفي الوزارة (تقييم الأداء، العبء الوظيفي،...).
- لجان لإدارة الأزمات والطوارئ بالوزارة.
- لجان لتطوير خدمات الوزارة.
- لجان التفتيش الإداري والمالي على الجمعيات الأهلية والأجنبية.
- لجان عمل التفتيش والمتابعة على الإدارات والمديريات والوحدات بالوزارة.

ويتم تشكيل اللجان من عدد لا يقل عن ثلاثة موظفين وفي الغالب لا تزيد عن خمسة موظفين، ويختلف أعضاء اللجان بناءً على نوع اللجنة، ففي بعض اللجان يتم تشكيلها من موظفين يحملون تخصصات مختلفة، وفي لجان أخرى يتم تشكيلها من تخصص واحد، وقد تكون تلك اللجان دائمة أو مؤقتة.

ومن خلال ما سبق يتضح بأن الوزارة تسعى لتشكيل لجان عمل متنوعة لإدارة مهام الوزارة، وهي بذلك تشجع أسلوب إدارة فرق العمل بالوزارة، والذي يهدف إلى تنمية المهارات والخبرات لدى الموارد البشرية الموجودة في الوزارة، بالإضافة إلى بناء روح الثقة والتعاون والمشاركة بين موظفي الوزارة، الأمر الذي سيكون له أثراً ايجابياً على أداء الوزارة.

خلاصة المبحث الرابع

1. وزارة الداخلية من الوزارات السيادية والتي تهتم بتوفير الأمن للمواطن والمجتمع، وهي من أكبر الوزارات، وتتكون من شقين وهما الشق المدني والشق العسكري.
2. تسعي وزارة الداخلية الشق المدني إلى تقديم الخدمات المدنية للمجتمع بما يحقق رضا متلقي الخدمة، وتستمد الوزارة قيمها من مبادئ وتشريعات الدين الإسلامي.
3. يحكم عمل وزارة الداخلية الشق المدني مجموعة من القوانين التي تنظم عملها منها، قانون اللوازم العام، وقانون الموازنة العامة، وقانون الخدمة المدنية، وقانون الجمعيات والهيئات الأهلية، وقانون الأحوال المدنية والجوازات.
4. تتكون هيكلية وزارة الداخلية من شقين، المدني ويشرف عليه وكيل الوزارة، والعسكري ويتبع وزير الداخلية مباشرة. ويتكون الشق المدني من ثلاثة قطاعات وهما قطاع الأحوال المدنية والجوازات، وقطاع الشؤون العامة والسياسية، وقطاع الشؤون الإدارية والمالية، ومجموعة من الإدارات والمديريات والوحدات.
5. تمارس وزارة الداخلية الشق المدني أسلوب إدارة فرق العمل في شتى مجالات العمل بالوزارة، وذلك من خلال إعداد فرق عمل ولجان لإدارة مهام الوزارة منها: لجان فحص ومعاينة وإتلاف معاملات الوزارة، لجان لجرد العهدة الرأسمالية الفرعية والمركزية، لجان لتطوير برامج وأنظمة الوزارة، لجان لإدارة الأزمات والطوارئ بالوزارة، لجان التفتيش الإداري والمالي على الإدارات والمديريات والوحدات وعلى الجمعيات الأهلية والأجنبية.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

1.3 تمهيد.

2.3 الدراسات الفلسطينية.

3.3 الدراسات العربية.

4.3 الدراسات الأجنبية.

5.3 التعقيب على الدراسات.

6.3 ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

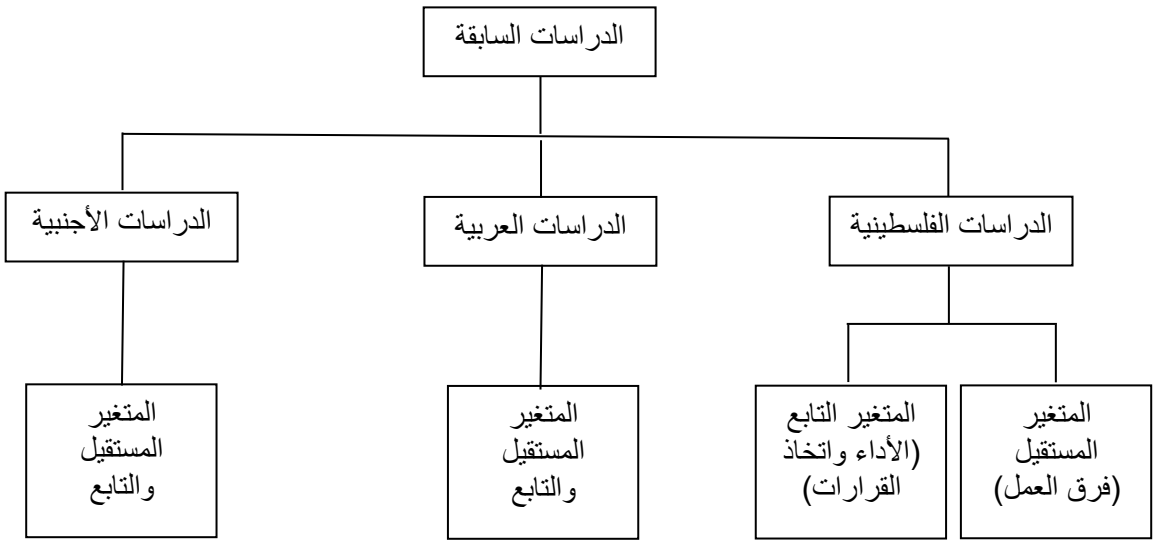
1.3 تمهيد

يختص هذا الفصل بدراسة الدراسات السابقة، وتعتبر الدراسات السابقة من المصادر الثانوية لجمع المعلومات، لذلك كان لا بد من التطرق إلى الدراسات السابقة على اختلاف أنواعها فلسطينية وعربية وأجنبية، وذلك للاستفادة منها والتعرف إلى المتغيرات التي تم دراستها والعلاقات والنتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها، وهنا سيتم وضع الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وبيان ما تميزت بها الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وتوضيح الفجوة البحثية، بالإضافة إلى وضع خلاصة لهذا الفصل.

تم الاعتماد في عرض الدراسات السابقة في هذا الفصل حسب الشكل رقم (1.1.3).

الشكل (1.1.3)

الدراسات السابقة



المصدر: (إعداد الباحث).

2.3 الدراسات الفلسطينية

أولاً: الدراسات المتعلقة بفرق العمل

1. دراسة بدير وآخرون(2015):

بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال ومشاركة المعلومات، وبناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة) وفاعلية فرق العمل، ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، ويتكون مجتمع الدراسة من (65) مؤسسة، وقد قام الباحثون باختيار عينة مكونة من (7) مؤسسات، وتم توزيع (300) استبانة، وتم استرداد (236) استبانة بواقع (79%).

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الدولية يعادل (81%).
- ومستوى فاعلية فرق العمل يعادل (80%).

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها وتنظيمها ومنحها بشكل أكثر عدالة.
- زيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات ما بين المستويات الإدارية المختلفة.

2. دراسة أبو جربوع(2014):

بعنوان واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الإقتصاد الوطني- المحافظات الجنوبية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وبلغ مجتمع الدراسة من (237) مفردة، وقد تم أخذ عينة طبقية من الموظفين في الفئة الثانية والثالثة وقد بلغ عددهم (148) مفردة، وقد تم استرداد (145) استبانة بواقع (97.9%).

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد دور لفرق العمل ولنمط قيادة فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين في دور فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري تعزى (الجنس، العمر، المؤهل، الفئة الوظيفية، وعدد سنوات الخدمة).

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- زيادة اهتمام الإدارة العليا بتدريب قيادة وأعضاء فرق العمل.
- تفعيل نظام الحوافز المادية والبشرية على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافآت المبدعين.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بمستوى الأداء واتخاذ القرارات

1. دراسة السقا(2013):

بعنوان الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة دراسة تطبيقية على بنك فلسطين.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الدوافع والحوافز على أداء العاملين، والتعرف على الفروق بين أهمية الحوافز المادية والمعنوية لدى موظفي البنك، والتعرف على تأثير الحوافز المادية والمعنوية على جودة أداء العاملين، واعتمدت الدراسة على البيانات الأولية من خلال استبانة تم توزيعها على عينة طبقية عشوائية بمعدل (64%) من مجتمع الدراسة الذي بلغ عدد (466) مفردة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدوافع النفسية والحوافز المادية والمعنوية وجودة أداء العاملين.
- لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة تعزى للجنس والعمر والمؤهل وسنوات الخبرة والحالة الاجتماعية، بينما توجد فروق تعزى للمركز الوظيفي.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- العمل على وضع نظام حوافز مادية ومعنوية تؤدي إلى الارتقاء بأداء العاملين.

- العمل على تطوير وتحسين نظام تقييم الأداء ليغدو أكثر شفافية ووضوحاً ويشارك به الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء.

2. دراسة أبو كريم(2013):

بعنوان علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على مكونات نظم المعلومات الإدارية في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، وعلاقتها بتحسين الأداء الإداري، ومدى قدرة نظم المعلومات الإدارية في تقديم معلومات مناسبة ودقيقة وكافية في الوقت المناسب لتحسين الأداء الإداري، والمنظمات التي تم دراستها بلغت (348) منظمة وهي من المنظمات المسجلة قبل عام (2006)، وقد تم اختيار (15%) من المدراء، واعتمدت الدراسة على البيانات الأولية من خلال استبانة تم توزيعها على عينة طبقية عشوائية من المدراء في المنظمات بلغت (172) مفردة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة طردية قوية بين نظم المعلومات الإدارية وتحسين الأداء الإداري.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة نظم المعلومات الإدارية بتحسين الأداء الإداري لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، بينما توجد فروق في سنوات الخبرة.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- التأكيد على أنه كي تتمكن المنظمات غير الحكومية من تحسين أدائها يجب إعطاء حوافز للموظفين وإتاحة الفرص المتساوية للترقية.
- تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بصورة عامة ونظم المعلومات الإدارية بصورة خاصة والذي يترتب عليها تحسين الأداء وتخفيض التكاليف والوقت والجهد.

3. دراسة المدلل(2012):

بعنوان تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية وأثرها على مستوى الأداء دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الفهم لإدارة المعرفة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، والوقوف على واقع إدارة المعرفة وممارسات تطبيقها وأثرها على مستوى الأداء، وقد

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، واعتمدت الدراسة على البيانات الأولية من خلال استبانة تم توزيعها على مجتمع الدراسة الذي يبلغ (46) مفردة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة طردية قوية بين توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعوامل الشخصية العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- تفعيل دور المدراء العامين باعتبارهم حلقة الوصل الرئيسية بين الموظفين والإدارة العليا، وتعزيز مشاركتهم في تنظيم العمل وتحسين أداء الموظفين.
- وضع نظام فعال وعادل للحوافز والمكافآت يضمن استثمار الطاقات البشرية، ويشجع العاملين على رفع مستوى الأداء.

4. دراسة نعيم(2012):

بعنوان واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة قيام الوزارة بدورها في تنمية الموارد البشرية ومستوى الأداء الإداري، والكشف عن الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تنمية الموارد البشرية ومستوى الأداء الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على البيانات الأولية من خلال استبانة تم توزيعها على أصحاب المسميات الإدارية من رئيس قسم إلى مدير عام حيث بلغ مجتمع الدراسة (127) مفردة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- مستوى الأداء الإداري بالوزارة من وجهة نظر الموظفين (67.4%).
- وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين واقع تنمية الموارد البشرية ومستوى الأداء بالوزارة من وجهة نظر الموظفين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة، بينما توجد فروق في المسمى الوظيفي.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- تحديث الوصف الوظيفي بشكل دوري ومستمر، وعقد دورات تدريبية هادفة بناءً على الاحتياجات التدريبية لتطوير مهارات الموظفين.
- ضرورة أن تكون نتائج تقييم الأداء السنوي هي المعيار للثواب والعقاب، والربط بين نتائج تقييم الأداء ومنح الحوافز والمكافآت بناءً على تلك النتائج.

5. دراسة بحر والعجلة(2011):

بعنوان القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على القدرات المميزة للشخصية المبدعة المتوفرة لدى المديرين، والتعرف على واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين، والدعوة للتحرر من التفكير النمطي والنظر إلى الأمور بشمولية وتجاوز الحدود الجامدة للحلول، وللتوصل إلى حلول إبداعية خلاقة، واعتمدت الدراسة على البيانات الأولية من خلال استبانة تم توزيعها على عينة طبقية عشوائية بمعدل 30% من مجتمع الدراسة الذي يبلغ (1235) مفردة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- توفر عناصر الأداء الجيد في السياسات والإجراءات المحددة والمهارة المهنية والمعرفة الفنية والتفاني لديهم والقدرة على تحمل المسؤولية وبذل الجهد الكافي.
- تقييم الأداء الوظيفي يتم بشكل روتيني ودون جدوى حقيقية تخدم الموظف والوزارة معاً.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعوامل الشخصية الجنس والمؤهل العلمي والدرجة الوظيفية وسنوات الخبرة.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير تتضمن التميز والإبداع في الأداء.
- مراجعة نظام تقويم الأداء الوظيفي ليتضمن أسس ومعايير تقويم موضوعية وواضحة.

6. دراسة العمري(2011):

أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مشاركة العاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على البيانات الأولية من خلال استبانة تم توزيعها على عينة طبقية عشوائية مكونة من (235) مفردة من مجتمع الدراسة البالغ (540) مفردة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلاله احصائية بين أفراد العينة حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعزى إلى(الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- ضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بشكل أكبر مما هو عليه حالياً.
- تفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تقديم الحوافز للعاملين.

7. دراسة الأسطل(2011):

بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية بقطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وعملية اتخاذ القرارات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على البيانات الأولية من خلال استبانة تم توزيعها على مجتمع الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع متخذي القرارات بالمصارف الوطنية والبالغ عددهم (75) مفردة، حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود قدرة عاليا على اتخاذ القرارات بالمصارف الوطنية الفلسطينية.

- لا توجد فروق ذات دلاله احصائية في أراء أفراد مجتمع الدراسة حول تطبيق بطاقة الأداء وعملية اتخاذ القرارات تعزى (التخصص العلمي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة، الدورات التدريبية).

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- تبني تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وفق المنهجية الصحيحة.
- استغلال الحلول التكنولوجية الحديثة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

8. دراسة شاهين(2010):

بعنوان مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية وعدالة نظام تقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية، وتحليل العلاقة بين مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم الأداء وكل من الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية، والتعرف على مستوى الأداء التنظيمي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية لدى موظفي الجامعات، واعتمدت الدراسة على البيانات الأولية من خلال استبانة تم توزيعها على عينة طبقية عشوائية من الذين يحملون مسمى رئيس قسم فما فوق وبمعدل (71%) من مجتمع الدراسة الذي يبلغ (250) مفردة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- مستوى الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي كان بدرجة معقولة في كلا الجامعتين، وظهر مستوى الثقة التنظيمية مرتفعاً بالإسلامية أكثر منها بالأزهر.
- وجود رضا غير كافٍ حول نظام الحوافز وكذلك الكيفية التي يتم بموجبها محاسبة المقصرين في أدائهم في كل من الجامعتين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعوامل الشخصية الجنس والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- ضرورة استخدام نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين واستخدامها في تطوير العمل وتحسين أدائهم ومهاراتهم.

- ضرورة وضع نظام تقييم فعال لتشجيع الموظفين على الأداء الجيد من خلال ربط الإنجاز المتحقق بالمكافآت والترقيات والحوافز.

9. دراسة بحر وسويرح(2010):

بعنوان أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة الإسلامية بغزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم عناصر المناخ التنظيمي المؤثرة في الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة، وتحليل العلاقة التي تربط بين عناصر المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي، والتعرف على مدى ارتباط مستوى الأداء للعاملين والمناخ التنظيمي بالخصائص الديموغرافية والشخصية، واعتمدت الدراسة على البيانات الأولية من خلال استبانة تم توزيعها على عينة طبقية عشوائية من موظفي الجامعة حيث بلغت حجم العينة العشوائية (215) مفردة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة إيجابية قوية بين المناخ التنظيمي الجيد ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة، ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة كان بدرجة جيد جداً.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أراء العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للجنس والعمر والمؤهل العلمي ولمكان العمل، بينما توجد فروق لسنوات الخبرة.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- الاهتمام بجميع عناصر المناخ التنظيمي لما له من تأثير على الأداء الوظيفي.
- تعزيز القيادة الداعمة والمدركة لاحتياجات العاملين والتي تعمل على توفير هذه الاحتياجات لتمكين العاملين من القيام بأعمالهم على أكمل وجه.

10. دراسة أبو شرخ(2010):

بعنوان تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الحوافز التي يتلقاها العاملون ومدى تأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي، وتقديم التوصيات التي تساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على البيانات الأولية من خلال استبانة تم توزيعها على عينة طبقية عشوائية بمعدل (50%) من مجتمع الدراسة الذي يبلغ (440) مفردة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية ومستوى الأداء الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعوامل الشخصية الدرجة الوظيفية وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي، بينما توجد فروق للجنس لصالح الذكور.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- ترسيخ العدالة والإنصاف، وخصوصاً فيما يخص الحوافز والقضاء على المحاباة والمحسوبية في منحها، بما يكفل العدالة ببيئة العمل للمساهمة في رفع مستوى الأداء.
- ضرورة أن تكون نتائج تقييم الأداء السنوي هي المعيار للثواب والعقاب، والربط بين نتائج تقييم الأداء ومنح الحوافز والمكافآت بناءً على تلك النتائج.

11. دراسة السقا(2009):

اثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبرز ضغوط العمل التي تواجهها القيادة الإدارية في المصارف العاملة في قطاع غزة، وإلى التعرف على مستوى ضغوط العمل والآثار المتوقعة لها على عملية اتخاذ القرارات لدى القيادة الإدارية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على البيانات الأولية من خلال استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (116) مفردة من مجتمع الدراسة البالغ(166) مفردة

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات عند مستوى معنوية (0.05).
- لا توجد فرق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات المبحوثين عند مستوى عملية اتخاذ القرارات تعزى للمتغيرات الديمغرافية(الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الراتب الشهري).

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- الاهتمام بالكادر البشري فيما يخص ضغوط العمل واتخاذ القرارات.

- اجراء المزيد من الأبحاث حول تأثيرات ضغوط العمل المختلفة، وكذلك العوامل الأخرى المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات.

12. دراسة عكاشة(2008):

بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات، والتعرف على واقع الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي في الشركة، وتعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في تنمية قدرات العاملين وفي تطوير مستوى الأداء الوظيفي، واعتمدت الدراسة على البيانات الأولية من خلال استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من موظفي الشركة وبمعدل (20%) من مجتمع الدراسة الذي يبلغ (1561) مفردة.

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية أهمها:

- وجود علاقة ذات دلاله إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعوامل الشخصية العمر ومكان العمل والحالة الاجتماعية والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- العمل على زيادة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، والعمل على تطوير نظام تقييم الأداء ليساهم بفاعلية في عملية التنمية والتطوير الإداري.
- زيادة المكافآت والحوافز والعلاوات لأنها تؤدي إلى تحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال.

3.3 الدراسات العربية

1. دراسة السعودي (2013):

بعنوان أثر تمكين فرق العمل في تعزيز أدائها بالمستشفيات الأردنية: دراسة حالة مستشفى الإسراء.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين فرق العمل في تعزيز أدائها بالمستشفيات الدرنية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليل في الدراسة، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد تمثل مجتمع الدراسة العاملين بمستشفى الإسراء، وقد استخدم

الباحث المسح الشامل لجميع فرق العمل بالمستشفى والبالغ عددها (17) فريق، وبلغ عدد أعداد أعضاء العينة (103) عضواً، وتم استرداد عدد (95) استبانة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود مستوى تمكين فرق العمل ومستوى أداء فرق العمل مرتفع بالمستشفى.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين فرق العمل في أدائها بالمستشفى الاسراء.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- تعزيز تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى أعضاء فرق العمل بالمستشفى.
- تفويض الصلاحيات لفرق العمل، وتوفير فرص انجاز أعمال الفريق دون الحاجة لإبلاغ الإدارة أو أخذ موافقتها.

2. دراسة الحوامدة والعضايلة (2012):

بعنوان أثر سمات فرق العمل في فعالية الوزارات الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر سمات فرق العمل في فعالية الوزارات الأردنية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد تمثل مجتمع الدراسة في المدراء ورؤساء الأقسام بالوزارات الأردنية والبالغ عددهم (660) مفردة، وقد تم أخذ عينة عشوائية بسيطة تمثلت في (70%) من مجتمع الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تصورات المبحوثين لمتغير سمات فرق العمل كان مرتفعاً حيث بلغ (72.4%).
- تصورات المبحوثين لمتغير فعالية المؤسسة كان مرتفعاً حيث بلغ (71%).

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- تعزيز سمات فرق العمل عن طريق جهد شمولي مخطط وخلق بيئة تنظيمية تؤسس لبناء فرق عمل فعالة.
- توفير قيادة مناسبة عن طريق برامج تدريبية ووسائل اختيار مناسبة، وإعادة النظر في الهياكل التنظيمية.

3. دراسة الزهراني(2011):

بعنوان واقع الممارسة والأهمية لأسلوب إدارة الفريق لمدير المدرسة من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة وأهمية أسلوب إدارة الفريق لمدير المدرسة، والكشف عن الفروق بين متوسطات الاستجابات حول درجة الممارسة والأهمية لأسلوب إدارة الفريق في ضوء متغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على البيانات الأولية من خلال استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من المدراء والمعلمين حيث تم أخذ (470) مديراً ومعلماً، بمعدل(15.3%) من مجتمع الدراسة الذي يبلغ عدد (3071) مفردة.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- درجة ممارسة مدير المدرسة لأسلوب إدارة الفريق كانت بدرجة متوسطة، بينما درجة أهمية أسلوب إدارة الفريق كانت بدرجة كبيرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- اعتماد أسلوب إدارة الفريق وتوفير جميع الإمكانات والمتطلبات اللازمة لإنجاحه.
- زيادة ممارسة التناوب لقيادة الفرق المدرسية وتفويض الصلاحيات في مجال بناء الفرق وإدارتها لتخفيف الضغط في العمل الإداري وإمكانية القيام بجميع المهام والواجبات.

4. دراسة عبده (2011):

بعنوان فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد تمثل مجتمع الدراسة الموظفات في قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، وقد قامت الباحثة باستخدام اسلوب المسح الشامل حيث بلغ مجتمع الدراسة (370) مفردة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- فرق العمل تساهم في تحسين مستوى الأداء لدى الموظفات.
- فرق العمل تساهم في الاستقلالية والمرونة في تنفيذ الأعمال.
- فرق العمل تساهم في تطوير عمليات صنع واتخاذ القرارات.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- توجيه الاهتمام لتكوين فرق العمل والتي اثبتت فاعليتها في علاج الكثير من المشكلات في العمل.
- أن تعمل الجامعة على وضع أهداف لإداراتها بصورة جماعية بحيث تشارك الموظفات في وضع هذه الأهداف.

5. دراسة جواد وأبو العثم(2010):

بعنوان تقييم أثر تشكيل فرق العمل وقيادتها على أداء شركات المقاولات للمشروعات الإنشائية في الأردن.

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر تشكيل فرق العمل وقيادتها على أداء شركات المقاولات للمشروعات الإنشائية في الأردن، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد تم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية من خلال عينة عشوائية طبقية تتكون من (115) مشروعاً يمثلون مجتمع الدراسة المؤلف من المشاريع الإنشائية الحكومية والتي قامت بتنفيذها وزارة الأشغال العامة والإسكان خلال السنوات(2007-2003).

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبناء فرق العمل في تنفيذ المشاريع بأبعادها (تنوع الفرق والالتزام والاتصال) على اداء الشركات من حيث كلفة المشروع والوقت المنجز والمواصفات الفنية.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقدرة على القيادة في تنفيذ المشاريع بأبعادها (الدعم والمشاركة والتفويض) على أداء الشركات من حيث كلفة المشروع والوقت المنجز والمواصفات الفنية.

6. دراسة السديري (2010):

بعنوان آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدرائهم في قيادة فريق العمل.

هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدرائهم في قيادة فريق العمل، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد تمثل مجتمع الدراسة بالموظفين العاملين في القطاع الخاص في شركات محافظة مسقط والبالغ عددهم (100) مفردة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود نقاط قوة في خطوات اتخاذ القرار في قيادة فرق العمل تتمثل في تحديد المشكلة وجمع المعلومات وتصنيفها.
- وجود صعوبات تواجه متخذ القرار أثناء عملية اتخاذ القرار في قيادة فرق العمل تتمثل في ضغوط داخلية وخارجية.
- لا توجد فرق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي في استجابات عينة الدراسة.
- توجد فرق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة في استجابات عينة الدراسة.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- إعداد دورات تدريبية للمدراء حول حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- توفير معلومات وافية عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

7. دراسة حاوي(2009):

بناء فريق العمل وعلاقته بالمشاركة في صنع القرار دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الوقية.

هدفت الدراسة إلى التوصل إلى أفضل صيغة لبناء فريق العمل من خلال توسيع دائرة المشاركة لمجموع العاملين من ذوي الاختصاصات المختلفة في صنع القرار، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على البيانات الأولية من خلال استبانة تم توزيعها على الإدارة العليا ومديري الدوائر الفنية والأقسام الإنتاجية، حيث بلغت عينة الدراسة (30) مفردة.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك علاقة ارتباط معنوية بين طبيعة بناء فريق العمل والمشاركة في صناعة القرار.
- ان بناء فرق العمل من الأساليب العلمية الصحيحة التي تتلاءم مع رغبات الأفراد العاملين وتنسجم مع توجهات الإدارة العليا.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- التركيز على العمل وفق اسس المشاركة في اتخاذ القرار من خلال بناء فرق العمل يؤدي إلى تعزيز ثقة العاملين بقدرتهم على المساهمة الفاعلة في اتخاذ القرارات وهذا ينعكس ايجابيا على تحسين اداء الشركة وزيادة انتاجيتها.
- تنمية روح المبادرة لدى العاملين من خلال مشاركتهم في البرامج التدريبية التي تعزز من قدرتهم على إبداء مقترحاتهم وآرائهم في حل المشكلات باتجاه تحسين مستوى أدائهم والارتقاء بإنتاجية الشركة وجودة منتجاتها.

8. دراسة الفايدي(2008):

بعنوان فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق وتوفر سمات العمل كفريق ومستوى أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، ومعرفة هل هناك فروق ذات دلاله إحصائية في مستوى أداء العاملين الذين شاركوا في فرق عمل والذين لم يشاركوا، والتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المبحوثين وفقاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، واعتمدت الدراسة على البيانات الأولية من خلال استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من الضباط تقدر بعدد (350) مفردة وبمعدل (24%) من مجتمع الدراسة الذي يبلغ عدده (1450) ضابطاً.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أظهرت نتائج تقييم أداء العاملين مستوى مرتفع من الأداء.
- هناك علاقة جوهرية بين مستوى أداء العاملين وعدد مرات مشاركتهم بفرق العمل.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- العمل على تفعيل أسلوب فرق العمل في الأجهزة الأمنية من خلال خلق وإيجاد ثقافة تنظيمية وتشجيع العمل الجماعي وتدعيم أسلوب فرق العمل.

- وضع نظام للمكافآت يكون داعماً ومحفزاً لأعضاء الإدارة للانضمام لفرق العمل.

9. دراسة سيدام(2008):

بعنوان إدارة فريق العمل والعوامل المؤثرة عليها في الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة أسلوب إدارة فريق العمل بالجامعة، والعوامل المؤثرة على إدارة الفريق، ومدى تأثير المناخ التنظيمي على إدارة الفريق، والتوصل إلى المعوقات وتقديم التوصيات التي من شأنها الارتقاء بفاعلية إدارة الفرق، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق حول واقع إدارة الفريق تعزى للمتغيرات(المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والجنس والتخصص والعمل الحالي)، وقد تم استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على البيانات الأولية من خلال استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها (415) مفردة منهم (105) رئيس قسم و(310) أعضاء هيئة التدريس.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- اتجاه العينة نحو فريق العمل وفاعلية تطبيقه في العمل الإداري تميز بدرجة كبيرة.
- ضعف العلاقات الإنسانية والثقة يعتبر من أكبر العقبات التي تحد من أداء الفريق.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات (الجنس والتخصص والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة).

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- تبني آليات منتظمة لمراجعة عمل الفريق بشكل يوفر تغذية عكسية للأفراد والفريق، واتباع الطرق الحديثة والملائمة لتقييم أداء فريق العمل الفعالة.
- أن تكون قيادة الفريق قادرة على التركيز على الإنجاز من حيث الدقة والوضوح في إصدار التعليمات واتخاذ القرارات وتنفيذها.

10. دراسة حمدان(2007):

بعنوان معوقات فرق العمل في المنظمات العامة دراسة ميدانية على الخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على فرق العمل وأهميتها للمنظمات باعتبارها أحد المفاهيم الإدارية الحديثة، والعوامل التي تقف عائقاً أمام فرق العمل، وتوفير الثقافة التنظيمية الملائمة

عن فرق العمل في المنظمات العامة، ودراسة العلاقة بين العوامل الديموغرافية (العمر والمؤهل التعليمي الخبرة الوظيفية والمرتبة الوظيفية) وبين هذه المعوقات، وقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي بلغت (488) مفردة من الموظفين الإداريين.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك مستوى عالٍ من دعم الإدارة العليا، ووضوح أهداف فريق العمل والموضوعية في اختيار أعضاء الفريق والاتصال داخل الفريق.
- كلما كان مستوى الصراع منخفضاً داخل الفريق كلما كانت درجة نجاح الفريق عالية.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- الدعم المستمر من الإدارة العليا للفرق، ووضع معايير موضوعية لاختيار الأعضاء.
- مكافآت المديرين والمشرفين على النتائج التي تحققها الفرق في الإدارات التي يرأسونها.

11. دراسة المحاسنة(2007):

بعنوان أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة بالأردن.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل، وقد استخدم الباحث استبانة لقياس متغيرات الدراسة، وتم التوزيع على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (450) مفردة من مجتمع الدراسة البالغ (900) مفردة أي بواقع (50%) من المجتمع.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تصورات المبحوثين لأبعاد التمكين الإداري جاءت بدرجة متوسطة، بينما لتفويض السلطة ولسمات فرق العمل جاءت بدرجة مرتفعة.
- وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- على إدارة المؤسسة توفير المناخ التنظيمي الملائم فيها، والذي يتصف بالمرونة في العمل لتطبيق التمكين الإداري لما له من أثر على سمات الفريق وعلى المؤسسة.
- التركيز على بعض خصائص وعناصر التمكين مثل التطوير الشخصي والتفويض والمشاركة والتحفيز لما لهذه العناصر من أثر في تعزيز وبلورة سمات فرق العمل.

12. دراسة العتيبي(2007):

بعنوان آراء العاملين في الأمن العام حول استخدام فرق العمل دراسة ميدانية على إدارات الأمن العام بمنطقة القصيم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء المديرين في الأمن العام حول استخدام أسلوب فرق العمل، والتحقق من مدى توفر خصائص العمل كفريق، وتحديد مجالات استخدام فرق العمل والصعوبات التي قد تقف حائلاً دون تفعيل استخدام فرق العمل وفق المنهج العلمي السليم، وإبراز العلاقة بين بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية للمديرين في تلك الإدارات، واعتمدت الدراسة على البيانات الأولية من خلال إعداد استبانة تم توزيعها على جميع المدراء في إدارات الأمن العام بمنطقة القصيم، وقد شملت الدراسة على (168) ضابط.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- توفر خصائص العمل كفريق بدرجة كبيرة، ووجود علاقة إرتباطية بين التدريب على استخدام فرق العمل والرؤية حول مدى توفر خصائص العمل كفريق.
- عدم وجود علاقة إرتباطية بين العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والرتبة ونطاق الإشراف والنوع الوظيفي ومدى توفر خصائص العمل كفريق.
- ضعف الحوافز المقدمة لأعضاء فريق العمل، وعدم تقديم نظام فعال وعادل للأداء.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- العمل على رفع مستوى الوعي لدى العاملين بأهمية أسلوب فرق العمل.
- ضرورة قيام الإدارات العليا بتفعيل استخدام أسلوب إدارة فرق العمل في جميع الأعمال الأمنية ومتابعة ذلك والمطالبة برفع تقارير دورية عن سير العمل داخل الفرق.

13. دراسة البشابشة والحراحشة(2006):

بعنوان اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى نحو أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات، كما وهدفت إلى تحليل مدى الاختلاف في تصورات المبحوثين إزاء أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات بصورة كلية أو على انفراد تعزى إلى اختلاف العوامل الديموغرافية (الجنس والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة والعمر)، وقد اعتمد

الباحثان الأسلوب الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات، حيث تم توزيع عدد (460) استبانة بمعدل (25.5%) من مجتمع الدراسة الذي يبلغ (1804) مفردة.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص فرق العمل على المستوى الكلي والفردي وبين فعالية اتخاذ القرارات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والعمر)، وعدم وجود فروق للمستوى الوظيفي.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- العمل على خلق ثقافة تنظيمية ترسخ خصائص العمل كفريق في البيئة التنظيمية.
- تسليط الضوء على العوامل الشخصية الفاعلة في تحديد خصائص فرق العمل، واستثمار قدراتها في تطوير المواقف الإيجابية بما يخدم المؤسسة.
- التأكيد على ضرورة دعم الإدارات العليا لثقافات فرق العمل، وايلائها أهمية خاصة.

14. دراسة القحطاني(2005):

بعنوان مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل في الأجهزة الحكومية دراسة استطلاعية على الأجهزة الإدارية المركزية بمدينة الرياض.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل في الأجهزة الحكومية، وتحديد أكثر وأقل مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل توفراً لدى المديرين، والتعرف على مدى اختلاف استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف خصائصهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على (400) مدير وقد تم استبعاد العسكريين من المديرين.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- لدى المديرين استعداد بدرجة متوسطة لاستخدام فرق العمل في إداراتهم.
- يوجد اختلاف بين استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف خصائصهم.
- هناك بعض العلاقات الإرتباطية الإيجابية والسلبية بين عدد من العوامل الشخصية وبين استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- ضرورة العمل على تنمية الاستعداد لدى مديري إدارات الأجهزة الحكومية المركزية لاستخدام فرق العمل في إداراتهم.
- اختيار المديرين من ذوى الخبرة الكبيرة والتدريب على استخدام فرق العمل، والعمل على تحقيق نوع من التوازن بين عدد المرؤوسين وقدرة المديرين على استخدام فرق العمل.

4.3 الدراسات الأجنبية

1. دراسة Weimar (2013):

بعنوان تأثير نوعية فرق العمل على أداء فريق تطوير البرامج.

هدفت الدراسة إلى التحقق من ست عوامل تؤدي إلى جودة العمل الجماعي وهي التواصل والتنسيق في الخبرة والترابط والثقة والدعم التبادلي وقيمة التنوع، وذلك للتأكد من أن هذه العوامل تساهم بشكل أكبر في نجاح المشروع.

وقد تم وضع فرضيات حول العلاقة بين جودة العمل الجماعي وأداء الفريق، وذلك باستخدام بيانات تم تجميعها من (252) فريق عمل ومن أصحاب المصالح المشتركة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين جودة العمل الجماعي وأداء الفريق، وأن جودة العمل الجماعي هي ذات صلة إلى حد كبير في أداء الفريق، وأن حجم هذه العلاقة يختلف حسب وجهة النظر كما يقيمها أعضاء الفريق وأصحاب المصالح المشتركة.

2. دراسة Manzoor, others (2011):

بعنوان تأثير فرق العمل على أداء العاملين.

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير العمل الجماعي على أداء الموظف بوزارة التعليم العالي في خيبر باختون خاوا بمقاطعة بيشاور في باكستان، وقد حللت مقاييس عديدة لأداء الموظف تتضمن ثقة الفريق وروح العمل الجماعي والإدراك والأداء وغيرها من المقاييس التي ترتبط بشكل إيجابي مع أداء الموظف.

وقد تم توزيع استبانات حيث بلغت عينة الدراسة عدد(242) مفردة من داخل الوزارة ومن أربع كليات حكومية، وقد استخدم الباحثون أساليب إحصائية (الانحدار والارتباط) لتحليل العلاقة بين المتغيرين وهما فرق العمل وأداء الفريق.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي بين المتغيرين، وقد أوصت إلى تكثيف نشاطات العمل الجماعي من أجل تحسين أداء الموظف.

3. دراسة Pulko (2009):

بعنوان التحديات التي تواجه فرق العمل الموجهة ذاتياً والتي لا يتوفر لديها خبرة لتحقيق أفضل أداء.

هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه فرق العمل الموجهة ذاتياً والتي لا يتوفر لديها خبرة لتحقيق أفضل أداء، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم الاعتماد على الاستبانة والمقابلة لجمع المعلومات، وقد تمثل مجتمع الدراسة بجنسيات متعددة في أمريكا الشمالية وأوروبا.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تواجه المجموعات تحديدات محتملة خلال تنفيذها لمهمة أو محاولة الوصول لأفضل أداء.
- وجود فرق ذات تشكيل أمثل وبيئة داعمة، إلا أنه من الممكن حدوث الأخطاء داخل الفريق.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- استخدام القوة مهم جداً لخلق فريق عمل يستطيع الوصول لأفضل أداء.
- يجب إنتاج أبحاث تربط بين خبرة فريق العمل وأداء فريق العمل.

4. دراسة Anbreen& Aurangzeb (2007):

بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عملية التمكين الإداري على فاعلية وكفاءة فرق العمل، وقد قام الباحثان بدراسة قطاع الاتصالات في باكستان وتحديداً في مدينة إسلام أباد، وقد تم اختيار (10) شركات تعمل في مجال الاتصالات لتكون عينة الدراسة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وقد تم استخدام الاستبانة والمقابلات لجمع المعلومات.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تمكين العاملين له أثر كبير على أداء فرق العمل في قطاع الاتصالات.
- أداء فرق العمل يتم تقيمه بمستوى أكبر من مجرد كفاءة وفاعلية الفريق.

- وجود اتصال جيد بين أعضاء فرق العمل مما له دور كبير في فاعلية الفريق.

5. دراسة Lorraine (2005):

بعنوان أنواع فرق العمل في مدارس ولاية كاليفورنيا

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع فرق العمل في مدارس ولاية كاليفورنيا، ولقد قامت الباحثة بعمل مسح شامل (11) مدرسة من خلال تحليل السجلات والكتابات المتعلقة بفرق العمل المختلفة، وتطبيق استبانة على (9) من المديرين من تلك المدارس و(59) من المدرسين العاملين بها.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك نتائج إيجابية كثيرة ترتبت على وجود هذه الفرق منها تحسين تنفيذ الأنشطة المدرسية، وتطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، والتنفيذ الجيد لبعض البرامج الجديدة، وتقليل حجم المشكلات التي تواجهها المدارس.
- هناك معوقات تؤثر سلباً على أداء فرق العمل منها ضغوط العمل، ضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وضعف اهتمام القيادات العليا في التعليم بمساعدة ومتابعة فرق العمل، وقلة المقابل المادي للاشتراك في فرق العمل.

6. دراسةHanges& others (2005):

بعنوان تقييم المناخ التنظيمي وثقافة فريق العمل في المكتبات.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم المناخ التنظيمي وثقافة فريق العمل في المكتبات بجامعة ميرلاند لمعرفة إذا ما كان هناك تنوع واختلاف في المناخ التنظيمي للمكتبات خلال السنوات الأربع منذ عام (2000)، وتم التركيز على (مناخ فريق العمل ونشر المعلومات التنظيمية والعلاقات الشخصية ومناخ التعليم المستمر)، وتم تنفيذ التقييم على مرحلتين وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية، ومن ثم تم تقسيمها إلى عشر مجموعات، وقد بلغ عدد الموظفين المشاركين في المرحلة الأولى عدد (50) مفردة وفي المرحلة الثانية (209) مفردة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن مناخ فريق العمل كان ذا جدوى عالية في إنجاز الأعمال.
- أن تفاعل العلاقات بين الموظفين والمشرفين له أثر إيجابي في تطوير العمل داخل المكتبات.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- العمل على تحسين المناخ التنظيمي الخاص بالتنوع وفريق العمل في المكتبات من خلال مناقشات جدية بين الموظفين.
- دراسة مصدر الاختلافات العرقية داخل مكتبات الجامعة لإيجاد مناخ تنظيمي جيد بالتنوع وبأسلوب فرق العمل.

7. دراسة Kirkman (2004):

بعنوان تأثير تمكين فرق العمل على أدائها.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تمكين فرق العمل وأدائها، وقد تم تطبيق الدراسة على (35) فريق خدمة مبيعات في مؤسسات التكنولوجيا المتطورة، وكانت فرضيات الدراسة قد توقعات أن يكون لتمكين الفريق ارتباط ايجابي بأداء فريق العمل، وكذلك على دور الاجتماعات وجهاً لوجه في تحديد العلاقة بين تمكين الفريق وتحسين الأداء من قبل الفرق التي تم تمكينها.

وقد توصلت الدراسة إلى أن تمكين فرق العمل أدى إلى مخرجات أفضل من حيث الجودة والسرعة في المهام التي تم تكليف الفرق الممكنة بالقيام بها، وبينت الدراسة أنه لتعزيز فاعلية أداء الفرق كان للمدراء عدة خيارات، إحدى هذه الخيارات هي دعوة فرق العمل للاجتماعات الدورية وجهاً لوجه لتعزيز ودعم عملية التطوير. وكذلك حثت على تمكين فرق العمل في مجال المهام المكلفين بها لما لذلك من دور مهم جداً ومباشر على ادائهم ومهارتهم في تنفيذ تلك المهام بجودة أفضل ووقت أسرع.

8. دراسة Smialek (2002):

بعنوان دور فرق العمل في نجاح العمل المدرسي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تسهم فيه فرق العمل في نجاح العمل المدرسي في المدارس الألمانية، وقد تم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات الأولية من خلال (390) عضواً من أعضاء فرق العمل في المدارس الألمانية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- فرق العمل حققت الكثير من الفوائد من بينها اتخاذ القرارات وتحقيق الشراكة الفعالة بين المدرسة والمجتمع المحلي وإتاحة الفرصة لظهور قيادات جديدة.

- إن العوامل التي تسهم في نجاح فرق العمل المصارحة والمكاشفة في شتى أمور العمل وتفويض أعضاء فرق العمل في اتخاذ القرارات وأداء الأعمال.

5.3 التعقيب على الدراسات

من خلال الاطلاع إلى الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة، فقد قام الباحث بتقسيم الدراسات إلى ثلاث أقسام وهما الدراسات الفلسطينية والدراسات العربية والدراسات الأجنبية، وبعد عرض تلك الدراسات يمكن مناقشتها لإبراز نوع العلاقة بينها وبين الدراسة الحالية.

أولاً: الدراسات الفلسطينية:

لقد تم تناول مستوى الأداء الوظيفي واتخاذ القرارات في الدراسات الفلسطينية، ولكن لم يتم تناول موضوع إدارة فرق العمل بشكل كبير، حيث تم العثور على دراستين وهما دراسة أبو جربوع (2014) ودراسة بدير وآخرون (2015)، وأن جميع الدراسات التي تناولت مستوى الأداء واتخاذ القرارات كمتغير تابع، لم تقوم بدراسة مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني – الشق المدني بشكل مستقل، وأن دراسة المدلل (2012) ودراسة نعيم (2012) ودراسة بحر والعجلة (2011) هم الدراسات التي تناولت المؤسسات الحكومية وباقي الدراسات قد تناولت مؤسسات أخرى، وقد توصلت الدراسات الفلسطينية إلى أهم النتائج التالية:-

1. وجود دور لفرق العمل في المؤسسات، لأنها أفضل الطرق للوصول إلى أنسب النتائج للأعمال والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.
2. لا تكافئ الإدارة العليا أعضاء فرق العمل ذوي التفكير المتميز والمبدع في حل المشكلات (مادياً ومعنوياً).
3. وجود رضا غير كافٍ عن محاسبة المقصرين في أدائهم.
4. تقييم الأداء الوظيفي يتم بشكل روتيني ودون جدوى حقيقية تخدم الموظف والمؤسسة.
5. مستوى الأداء لم يكن راقياً أو مرتفعاً بشكل كبير في الكثير من المؤسسات.
6. لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت وذلك أثر سلبياً على أداء الموظفين.
7. لا يوجد بين الموظفين تنافس على تطوير وتحسين الأداء.

وأهم توصيات تلك الدراسات هي كما يلي:-

1. توفير نظام حوافز مادية ومعنوية قوى ومؤثر وشفاف يؤدي إلى الارتقاء بأداء العاملين.

2. تطوير وتحسين نظام تقييم الأداء ليغدو أكثر شفافية ووضوحاً ويشارك به الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء.
3. ضرورة توفير الدعم من القيادات الإدارية وتوفير الاحتياجات اللازمة لتحسين الأداء.
4. إعداد الدورات وورش العمل التي تساهم في تحسين مستوى الأداء.

ثانياً: الدراسات العربية:

لقد تم تناول إدارة فرق العمل ومستوى الأداء واتخاذ القرارات في الدراسات العربية، إلا أن جميع الدراسات العربية لم تتناول المتغيرات معاً باستثناء دراسة الفايدي (2008) تناولت فرق العمل ومستوى الأداء الوظيفي، ودراسة البشابشة والحراحشة (2006) ودراسة حاوي (2009) تناولت فرق العمل واتخاذ القرارات، وقد توصلت الدراسات العربية إلى أهم النتائج التالية:-

1. وجود علاقة بين مستوى أداء العاملين وعدد مرات مشاركتهم بفرق العمل.
2. وجود علاقة بين بناء فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات.
3. ضعف الحوافز المقدمة لأعضاء فريق العمل، وعدم تقديم نظام فعال وعادل للأداء.
4. ضعف العلاقات الإنسانية والثقة بين الأفراد تعتبر من أكبر العقبات التي تحد من أداء الفريق.
5. هناك استعداد لدى المسئولين بمستوياتهم المختلفة لبناء فرق العمل، ونظرتهم لفوائد تطبيق فرق العمل ايجابية جداً.
6. وجود علاقات جيدة بين زملاء العمل تؤدي إلى زيادة الإنتاجية والأداء في العمل.

وأهم توصيات تلك الدراسات هي كما يلي:-

1. العمل على اعتماد أسلوب إدارة الفريق والعمل على توفير جميع الإمكانات والمتطلبات اللازمة لإنجاحه.
2. تقديم حوافز لأعضاء فريق العمل وإعداد نظام فعال وعادل للأداء وتوفر الدعم من قبل الإدارة العليا لإنجاح عمل الفريق.
3. إقامة ورش العمل والندوات والدورات التي تبحث في كيفية زيادة تأثير التحفيز، وتوفير فرص التدريب والتأهيل للعاملين بما يلبي احتياجاتهم في التطوير.
4. ضرورة دعم القيادات الإدارية وتوفير متطلبات بناء فرق عمل وتحسين الأداء.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

لقد تم تناول إدارة فرق العمل ومستوى الأداء في الدراسات الأجنبية ولم يتم تناول فرق العمل واتخاذ القرارات، والدراسات التي تناولت فرق العمل والأداء هما دراسة Weimar (2013)، ودراسة Manzoor, others (2011)، ودراسة Kirkman (2004)، ودراسة Smialek (2002)، وقد توصلت الدراسات الأجنبية إلى أهم النتائج التالية:-

1. هناك تأثير ايجابي بين العمل الجماعي وتحسين مستوى الأداء.
2. وجود علاقة قوية بين الحوافز وتحسين مستوى الأداء.
3. وجود معوقات تؤثر على أداء فرق العمل مثل ضغوط العمل وضعف المشاركة في اتخاذ القرارات.

وأهم توصيات تلك الدراسات هي كما يلي:-

1. إزالة المعوقات التي تؤثر على أداء فرق العمل مثل ضغوط العمل وضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وضعف اهتمام القيادات العليا، وقلة المقابل المادي للاشتراك في فرق العمل.
2. ضرورة تفهم الإدارة العليا إلى العناصر والعوامل التي تساهم في تطوير الأداء الوظيفي والعوامل التي تحد من تحسين الأداء الوظيفي للموارد.
3. ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين الأنظمة والتشريعات الموجودة بالأساس.

في ضوء ذلك يمكن أن نخرج بالنقاط التالية:

أولاً: الاستفادة من الدراسات السابقة في:

- تكوين تصور كامل لموضوع الدراسة مما ساهم في صياغة مشكلة الدراسة، واسئلة وفرضيات الدراسة.
- الإلمام بمشكلات الدراسات وأساليب ومناهج الدراسة المستخدمة فيها والنتائج التي توصلت إليها.
- التزويد بمعلومات عن الكتب والمراجع والدوريات العلمية المرتبطة بموضوعات ومجالات الدراسة، وبناء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- التعرف على نوع المعالجة الإحصائية المناسبة للدراسة.

ثانياً: تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في:

- استكمالاً للدراسات التي تناولت موضوع فرق العمل ومستوى الأداء واتخاذ القرارات.
- استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
- استخدام الاستبانة لجمع المعلومات وكأداء للدراسة.

6.3 ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

لقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:-

1. تتحدث الدراسة الحالية عن فرق العمل ودورها في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات، وبيان أدبيات الدراسة للمتغيرات التي تم دراستها.
2. الدراسة الحالية تم إعدادها للتعرف على العلاقة بين إدارة فرق العمل ومستوى الأداء وعملية اتخاذ القرارات، ومعرفة مدى اهتمام الإدارة العليا لممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في الوزارة، والتأكد من وجود أو عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديمغرافية وهي (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الكادر المهني).
3. تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات الأولى –على حد علم الباحث– التي تناولت الربط بين المتغير المستقل (فرق العمل) والمتغيرات التابعة (مستوى الأداء واتخاذ القرارات).
4. تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات الأولى في قطاع غزة – على حد علم الباحث– التي تم تطبيقها على وزارة الداخلية والأمن الوطني – الشق المدني، والتي تعتبر من ضمن أكبر الوزارات من حيث عدد الموظفين.
5. تقديم النتائج والتوصيات التي ستساهم في تطوير فرق العمل وتحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات للعاملين في وزارة الداخلية – الشق المدني.

وتم اعداد الجدول رقم (1.6.3) الذي يوضح الفجوة البحثية وذلك من خلال (الحديث عن ما تناولته الدراسات السابقة، والفجوة البحثية، والدراسة الحالية).

جدول(1.6.3)
الفجوة البحثية

الدراسات	ما تناولته الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
أولاً: الدراسات الفلسطينية	الدراسات الفلسطينية ركزت على ما يلي:- - التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل. - فرق العمل وتنمية الإبداع الإداري. - راس المال الفكري وتحسين الأداء - الدوافع النفسية والحوافز على أداء العاملين. - نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري. - إدارة المعرفة وأثرها على مستوى الأداء. - تنمية الموارد البشرية ومستوى الأداء الإداري. - القدرات الإبداعية والأداء الوظيفي. - مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي. - بطاقة الأداء المتوازن وعملية اتخاذ القرارات. - ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات. - نظام تقييم الأداء على مستوى أداء. - الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي.	معالم تركز علية الدراسات السابقة: - عدم دراسة العلاقة بين فرق العمل ومستوى الأداء واتخاذ القرارات. - عدم إعداد دراسات عن واقع فرق العمل في قطاع غزة إلا في دراستين هما دراسة بدير وآخرون (2015) ودراسة جربوع (2014). - عدم دراسة مجتمع الدراسة وهو وزارة الداخلية والأمن الوطني الشق المدني بقطاع غزة. - عدم دراسة تأثير الكادر المهني(مدني، عسكري) على فرق العمل ومستوى الأداء واتخاذ القرارات.	- ركزت الدراسة على ثلاث متغيرات مهمين في علم الإدارة وهم:- 1- فرق العمل. 2- الأداء الإداري. 3- اتخاذ القرارات. - تعتبر الدراسة الأولى في فلسطين –على حد علم الباحث- التي ربطت بين متغيرات الدراسة (فرق العمل ومستوى الأداء واتخاذ القرارات). - تعتبر الدراسة الأولى التي تم تطبيقها على موظفي وزارة الداخلية – الشق المدني بقطاع غزة. - تعتبر الدراسة الأولى التي بينت تأثير المتغير الديمغرافي (الكادر المهني) على فرق العمل ومستوى الأداء واتخاذ القرارات.
ثانياً: الدراسات العربية	الدراسات العربية ركزت على ما يلي:- - واقع الممارسة والأهمية لأسلوب إدارة الفريق. - فرق العمل والمشاركة في صناعة القرار. - فرق العمل وأداء العاملين. - فرق العمل وأثرها على الإنتاجية. - إدارة فريق العمل والعوامل المؤثرة عليها. - معوقات فرق العمل. - التمكين الإداري وبلورة سمات فرق العمل.		

	– آراء العاملين واستخدام فرق العمل. – خصائص فرق العمل وفاعلية اتخاذ القرارات. – مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل.		
ثالثـــاً: الدراســـات الأجنبية	الدراسات الأجنبية ركزت على ما يلي:- – تأثير فرق العمل على أداء العاملين. – التمكين الإداري وفعالية فرق العمل. – أنواع فرق العمل. – تقييم المناخ التنظيمي وثقافة فريق العمل. – فرق العمل في نجاح العمل. – بيئة العمل وفرق العمل الإبداعية. – بناء فرق العمل.		

المصدر: (إعداد الباحث).

خلاصة الفصل الثالث

1. تعتبر الدراسات السابقة من المصادر الثانوية لجمع المعلومات، وقد تم تناول الدراسات الفلسطينية والعربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة وهي فرق العمل ومستوى الأداء واتخاذ القرارات، وقد تم بين النتائج والتوصيات التي توصلت إليها كل دراسة من الدراسات.
2. التعقيب على الدراسات وذلك لبيان أهم النتائج والتوصيات التي تم تناولها في الدراسات الفلسطينية والدراسات العربية والأجنبية.
3. بيان ما تم الاستفادة منه في الدراسات السابقة من خلال تكوين تصور عام لموضوع الدراسة وصياغة مشكلة وأسئلة وفرضيات الدراسة، ومعرفة الكتب والمراجع والدوريات العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة، ومعرفة نوع المعالجة الإحصائية المناسبة للدراسة.
4. بيان ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابق، حيث تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات التي تناولت الربط بين المتغير المستقل (فرق العمل) والمتغيرات التابعة (مستوى الأداء واتخاذ القرارات). ومعرفة مدى اهتمام الإدارة العليا لأسلوب إدارة فرق العمل، ومستوى الأداء الوظيفي، ومستوى عملية اتخاذ القرارات بالوزارة، والتأكد من وجود أو عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديمغرافية.
5. اعداد جدول يوضح ما تناولته الدراسات السابقة من متغيرات، وبيان الفجوة البحثية، وما تناولته الدراسة الحالية من متغيرات.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

1.4 تمهيد.

2.4 منهج الدراسة.

3.4 مجتمع الدراسة.

4.4 عينة الدراسة.

5.4 أداة الدراسة.

6.4 خطوات بناء الاستبانة.

7.4 صدق الاستبانة.

8.4 ثبات الاستبانة.

9.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة.

1.4 تمهيد

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناءً على ذلك تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

2.4 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها (أبو حطب وصادق، 2005: 104).

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسين للمعلومات:-

1. **المصادر الثانوية:** حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدارسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

3.4 مجتمع الدراسة

تشير (سجلات وزارة الداخلية – الشق المدني، 2014) إلى أن مجتمع الدراسة يتمثل في جميع موظفي وزارة الداخلية الشق المدني بقطاع غزة والذين يحملون مسمى إشرافي من رئيس شعبة إلى مدير عام عددهم (220) موظفاً وموظفةً.

4.4 عينة الدراسة

اعتمد الباحث في تطبيق مفردات الدراسة على الموظفين أصحاب المسميات الإشرافية من رئيس شعبة إلى مدير عام، حيث تم استخدام أسلوب المسح الشامل لتغطية العينة الحقيقية للدراسة، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها (30) استبانة لاختبار الصدق والثبات للاستبانة. وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع (190) استبانة على باقي عينة الدراسة، وقد بلغ حجم العينة (المستردة والاستطلاعية) (179) مفردة، وبنسبة تساوي (81.36%) من أفراد العينة الكلية للدراسة. وهم موزعين حسب الجدول رقم (1.4.4).

جدول(1.4.4)

المسميات الإشرافية بالوزارة

م.	المسمى الإشرافي	العدد
.1	مدير عام	9
.2	نائب مدير عام	11
.3	مدير دائرة	89
.4	نائب مدير دائرة	24
.5	رئيس قسم	74
.6	رئيس شعبة	13
الإجمالي		**220**

المصدر: (سجلات وزارة الداخلية– الشق المدني، 2014).

5.4 أداة الدراسة

تعتبر الاستبانة إحدى وسائل البحث العلمي التي تستعمل على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس أو ميولهم أو اتجاهاتهم ودوافعهم أو معتقداتهم (عطوي، 2009: 99).

وقد قام الباحث باستخدام الاستبانة ذات المقياس العشري والتي تكون فيها الإجابة من (1–10)، بحيث يطلب من المبحوث وضع قيمة مناسبة لكل سؤال من أسئلة الاستبانة.

ويرجع السبب في استخدام الاستبانة للحصول على البيانات والمعلومات إلى ما يلي:-

1. ارتفاع نسبة إعادة الاستبانات المعبأه من المبحوثين.
2. سهولة عملية تصنيف وتبويب وتحليل الإجابات.
3. سهولة وسرعة الإجابة على الاستبانات من المبحوثين.
4. الحصول على بيانات ومعلومات أكثر.

وقد تم إعداد استبانة حول "**دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية – الشق المدني**".

تتكون استبانة الدارسة من قسمين رئيسين:-

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الديمغرافية عن المستجيب (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الكادر المهني).

القسم الثاني: وهو عبارة عن **مجالات الدراسة**، ويتكون من (51) فقرة، موزعة على (4) مجالات وهي كما يلي:-

المجال الأول: اهتمام الإدارة العليا بأسلوب إدارة فرق العمل، ويتكون من (9) فقرات.

المجال الثاني: مدى ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل بالوزارة، ويتكون من (18) فقرة.

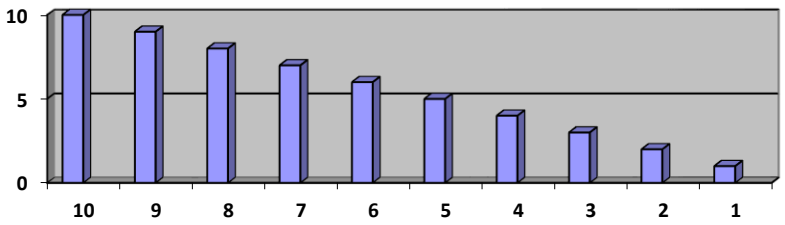
المجال الثالث: مستوى الأداء، ويتكون من (11) فقرة.

المجال الرابع: عملية اتخاذ القرارات، ويتكون من (13) فقرة.

وقد تم استخدام المقياس (10-1) بحيث كلما اقتربت الدرجة من (10) دل على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح، والشكل رقم (4.5.4) يوضح ذلك.

الشكل(1.5.4)

المقياس من 1 – 10



المصدر: (إعداد الباحث).

6.4 خطوات بناء الاستبانة

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة "**دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية – الشق المدني**"، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:-

1. الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
2. استشار الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرف في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.
3. تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
4. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
5. تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.
6. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من (4) مجالات و(53) فقرة، ملحق رقم (2).
7. تم عرض الاستبانة على (10) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بغزة، وموظفين في ووزارة الداخلية والأمن الوطني وديوان الموظفين العام.
8. في ضوء أراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (51) فقرة، ملحق رقم (3).

7.4 صدق الاستبانة

صدق الاستبانة يعني أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه (الجرجاوي، 2010: 105)، كما يقصد بالصدق شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون، 2001). وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:-

1. **الصدق الظاهري:**

يقصد بالصدق الظاهري هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة (الجرجاوي، 2010: 107). ويعرف (عطوي، 2009:

139) الصدق الظاهري، بأنه يقصد به أن الاختبار يبدو صادقاً ظاهرياً بالنسبة للمفحوصين، أو لمن ينظر إليه، إذ أن فقراته تشير إلى ارتباط بالسلوك المقاس. حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) متخصصين في إدارة الأعمال وتحليل البيانات الإحصائية، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (4)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية – انظر الملحق رقم (3).

2- صدق المقياس:

أولا: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

1. معامل ارتباط فقرات مجال اهتمام الإدارة العليا بأسلوب إدارة فرق العمل

يوضح جدول رقم (1.7.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "اهتمام الإدارة العليا بأسلوب إدارة فرق العمل" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (1.7.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "اهتمام الإدارة العليا بأسلوب إدارة فرق العمل" والدرجة الكلية للمجال

م.	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	تولي الإدارة العليا اهتماماً كبيراً في بناء فرق العمل.	.869	0.000*
.2	تختار الإدارة العليا الموظفين الذين يتمتعون بالمهارات اللازمة للعمل في فرق العمل.	.903	0.000*
.3	تختار الإدارة العليا لفرق العمل الموظفين الذين يتمتعون بالعلاقات الطيبة مع زملائهم.	.893	0.000*

.4	تقوم الإدارة العليا بتفويض الصلاحيات لفرق العمل لأداء مهامها.	.903	*0.000
.5	توفر الإدارة العليا المعلومات المطلوبة لفرق العمل.	.932	*0.000
.6	تكافئ الإدارة العليا فرق العمل ذات الأداء المتميز.	.831	*0.000
.7	تشارك الإدارة العليا فرق العمل في عملية اتخاذ القرارات.	.875	*0.000
.8	تهتم الإدارة العليا في تعزيز ثقافة فرق العمل.	.944	*0.000
.9	يتم توفير كافة الموارد اللازمة لنجاح فرق العمل.	.932	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α.

2. معامل ارتباط فقرات مجال مدى ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل بالوزارة

يوضح جدول رقم (2.7.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مدى ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل بالوزارة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 ≥α وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (2.7.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مدى ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل بالوزارة" والدرجة الكلية للمجال

م.	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	تفضل الوزارة أسلوب فرق العمل كلما كان ذلك ممكناً.	.795	*0.000
.2	تساهم فرق العمل في تحقيق أهداف الوزارة.	.676	*0.000
.3	يعتمد فريق العمل على بعضهم في حل المشكلات وتطوير وسائل بلوغ الأهداف.	.933	*0.000
.4	يمتلك فريق العمل رغبة في تحمل المسؤولية لتفعيل أداء الفريق.	.915	*0.000
.5	تقدم فريق العمل حلولاً تقلل من الهدر وتحسين مستوى الإنتاجية.	.916	*0.000
.6	يشترك جميع أعضاء فريق العمل في صناعة القرارات.	.913	*0.000
.7	يتم توزيع المهام بعدالة بين أعضاء الفريق بما يتناسب مع قدراتهم ومهارتهم.	.843	*0.000
.8	يبدأ التنفيذ بمجرد إسناد المهمة لفريق العمل.	.888	*0.000
.9	يشعر أعضاء الفريق بالاحترام والتقدير وسط الفريق.	.875	*0.000
.10	يراعى التوافق بين طبيعة المهمة والهدف المطلوب تحقيقه وبين إمكانات وقدرات فريق العمل.	.916	*0.000

.11	يبذل أعضاء فريق العمل قصارى جهدهم أياً كان نوع العمل.	.895	*0.000
.12	يشترك جميع أعضاء فريق العمل في وضع الخطة.	.946	*0.000
.13	يعطي فريق العمل اعترافاً لأعضائه عندما يساهم في تحقيق الهدف.	.900	*0.000
.14	تتمتع فرق العمل بروح معنوية عالية وجو من التعاون والمشاركة.	.938	*0.000
.15	يولي قائد فريق العمل اهتماماً بأعضاء الفريق.	.901	*0.000
.16	يتم ربط إنجازات وأداء فرق العمل بحوافز ومكافآت.	.725	*0.000
.17	عند تشكيل فرق العمل يحدد لها إطار زمني لإنجاز المهمة وتحقيق الأهداف.	.831	*0.000
.18	تستخدم فرق العمل الأنشطة الاجتماعية من أجل تحسين أداء الفريق.	.860	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α.

3. معامل ارتباط فقرات مجال مستوى الأداء

يوضح جدول رقم (3.7.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مستوى الأداء" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 ≥α وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (3.7.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مستوى الأداء"

والدرجة الكلية للمجال

م.	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يبذل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال في الوقت المحدد.	.729	*0.000
2.	يشعر الموظفون بالرضا عن أدائهم لأعمالهم.	.587	*0.000
3.	يؤدي الموظفون المهام الوظيفية الموكلة إليهم طبقاً لما هو موجود بالوصف الوظيفي.	.525	*0.001
4.	يتميز الموظفين بأن لديهم معرفة كافية عن كيفية أدائهم لأعمالهم وعن طبيعة الوظيفة التي يعملون بها.	.576	*0.000
5.	يتوفر لدي الموظفون المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء مهامهم.	.467	*0.005
6.	لدى الموظفين القدرة على القيام بأعمال إضافية أخرى والتكيف مع الحالات الطارئة.	.528	*0.001

.7	يحرص الموظفون على التعامل والتنسيق مع زملائهم لإنجاز العمل.	.538	*0.001
.8	الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.	.608	*0.000
.9	تقدم الوزارة برامج تدريبية للعاملين لتساعدهم على إنجاز المهام بالمهارة والكفاءة المطلوبة.	.449	*0.006
.10	يتم تطبيق العقوبات على الموظفين المقصرين في عملهم بشكل مناسب.	.313	*0.046
.11	تمنح الوزارة مكافآت وحوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكار ابتكارية تساعد في إنجاز الأعمال.	.646	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α.

4. معامل ارتباط فقرات مجال عملية اتخاذ القرارات

يوضح جدول رقم (4.7.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "عملية اتخاذ القرارات" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 ≥α وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.7.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "عملية اتخاذ القرارات" والدرجة الكلية للمجال

م.	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	يتم تحديد المشكلة تحديداً واضحاً مما يُمكن من اتخاذ القرار الإداري السليم بشأنها.	.881	*0.000
.2	يتم جمع البيانات والمعلومات المطلوبة عن المشكلة وتحليلها وتصنيفها تمهيداً لحلها.	.871	*0.000
.3	يتم الاستعانة بالوسائل العلمية وآراء المستشارين لتطوير أكبر عدد ممكن من بدائل الحلول للمشكلة.	.943	*0.000
.4	يتم الاعتماد على أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرارات الإدارية.	.908	*0.000
.5	يتم الاستعانة بالأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية.	.919	*0.000
.6	يتخذ القرار الإداري من خلال اختبار البديل الأفضل الذي يحل المشكلة ويحقق الأهداف.	.560	*0.001

.7	توجد متابعة مستمرة للقرارات الإدارية المتخذة للتأكد من تنفيذها بشكل سليم وتصحيح الانحرافات إن وجدت.	.925	*0.000
.8	يوجد تقييم للقرارات الإدارية التي يتم صدورها.	.943	*0.000
.9	يتم مراعاة البيئة الداخلية عند اتخاذ القرارات الإدارية.	.953	*0.000
.10	يتم مراعاة البيئة الخارجية عند اتخاذ القرارات الإدارية.	.928	*0.000
.11	تتوفر لدى الوزارة المرونة الكافية لتعديل القرارات الإدارية بما يتلاءم مع التطورات المختلفة.	.914	*0.000
.12	تتوفر لدى الوزارة الخبرات والاختصاصات القادرة على اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة.	.735	*0.000
.13	تقوم الوزارة بالتدريب المتخصص والمستمر للأفراد على كيفية اتخاذ قرارات إدارية سليمة وفعالة.	.666	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α.

ثانيا: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وقد تم ذلك على النحو التالي:-

يبين جدول رقم (5.7.4) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 ≥α وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (5.7.4)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية(.Sig)
اهتمام الإدارة العليا بأسلوب إدارة فرق العمل.	.916	*0.000
مدى ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل بالوزارة.	.970	*0.000
مستوى الأداء بالوزارة.	.772	*0.000
عملية اتخاذ القرارات.	.927	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α.

8.4 ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية (الجرجاوي، 2010: 97)، ويقصد به أيضاً إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (1.8.4).

جدول (1.8.4)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
اهتمام الإدارة العليا بأسلوب إدارة فرق العمل.	9	0.969
مدى ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل بالوزارة.	18	0.981
مستوى الأداء بالوزارة.	11	0.749
عملية اتخاذ القرارات.	13	0.969
جميع المجالات معاً	51	0.981

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (1.8.4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.749،0.981)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.981). وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائيا.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (3) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

9.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمجوروف – سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (1.9.4).

جدول (1.9.4)

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
اهتمام الإدارة العليا بأسلوب إدارة فرق العمل.	0.517
مدى ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل بالوزارة.	0.095
مستوى الأداء بالوزارة.	0.946
عملية اتخاذ القرارات.	0.084

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (1.9.4) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ≥α وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:-

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages) لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار كولمجوروف – سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط ويقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 6 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

7. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
8. اختبار التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات فأكثر من البيانات. واستخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

خلاصة الفصل الرابع

1. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة والذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة. وقد تم استخدم مصدرين أساسين للمعلومات وهما المصادر الثانوية في معالجة الإطار النظري للدراسة والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدارسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة. والمصادر الأولية لجمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة.
2. يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي وزارة الداخلية الشق المدني بقطاع غزة والذين يحملون مسمى إشرافي من رئيس شعبة إلى مدير عام وعددهم (220) موظفاً وموظفةً.
3. تم استخدام أسلوب المسح الشامل لتغطية العينة الحقيقية للدراسة، وقد تم استرداد ما نسبته 81.36% من عينة الدراسة.
4. تم إعداد الاستبانة وتم عرضها على المشرف وعرضها على مجموعة من المحكمين.
5. تم تفريغ وتحليل الاستبانة على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).
6. تم معرفة صدق الاستبانة من خلال الصدق الظاهري من خلال المحكمين والصدق المقياس من خلال الاتساق الداخلي لكل فقرة من فقرات الاستبانة، والصدق البنائي الذي يبين ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. والتأكد من ثبات الاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ.
7. تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية منها: النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي، واختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة، واختبار كولمجوروف – سمرنوف لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، ومعامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط العلاقة بين متغيرين، واختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة، واختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة، واختبار التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance–ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات فأكثر من البيانات.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

1.5 تمهيد.

2.5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الديمغرافية.

3.5 تحليل فقرات الاستبانة.

4.5 اختبار فرضيات الدراسة.

1.5 تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الديمغرافية عن المستجيب التي اشتملت على (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الكادر المهني)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

2.5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الديمغرافية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الديمغرافية

1. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (1.2.5)

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	151	84.4
أنثى	28	15.6
المجموع	179	100.0

يتضح من جدول رقم (1.2.5) أن ما نسبته (84.4%) من عينة الدراسة ذكور، بينما (15.6%) إناث، وذلك يرجع إلى أن طبيعة عمل الوزارة تتطلب أن يكون نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، حيث يوجد في الوزارة لجان تفتيش ومتابعة داخل الوزارة وخارجها، ووظائف فنية وخدمية (صيانة وسائقين ومراسلين)، وبذلك يكون من الطبيعي أن يكون نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، وهذه النسبة تعادل النسبة التي يظهرها الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني لعام (2011)، حيث يبين أن القوى العاملة موزعة على الذكور والإناث بمعدل يساوي (83.75%) من الذكور، و(16.25%) من الإناث.

2. توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (2.2.5)

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
ثانوية عامة فما دون	9	5.0
دبلوم	19	10.6
بكالوريوس	127	70.9
ماجستير	22	12.3
دكتوراه	2	1.1
المجموع	179	100.0

يتضح من جدول رقم (2.2.5) أن ما نسبته (5.0%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوية عامة فما دون، (10.6%) مؤهلهم العلمي دبلوم، (70.9%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس، (12.3%) مؤهلهم العلمي ماجستير، بينما(1.1%) مؤهلهم العلمي دكتوراه، وبجمع النسب ممن يحملون بكالوريوس وماجستير ودكتوراه يتبين أن النسبة تعادل (84.3%)، وهذا يدل على أن الموظفين في وزارة الداخلية الشق المدني هم ممن يحملون مؤهلات علمية، مما يعني أن وزارة الداخلية الشق المدني هي من الوزارات المتعلمة، ومما يدل على توفر شروط الحصول على المسمى الإشرافي في وظائف الوزارة، ويعطي مؤشر على أن مجتمع الدراسة مؤهل بدرجة علمية جيدة لكي يكون مدركاً للقضايا محل الدراسة.

3. توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول (3.2.5)

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	15	8.4
5- أقل من 10	88	49.2
10- أقل من 15	26	14.5
15 سنة فأكثر	50	27.9
المجموع	179	100.0

يتضح من جدول رقم (3.2.5) أن ما نسبته (8.4%) من عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، (49.2%) تتراوح سنوات خبرتهم من 5 – أقل من 10 سنوات، (14.5%) تتراوح سنوات خبرتهم من 10 – أقل من 15 سنة، بينما (27.9%) سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر، ويتبين أن أعلى نسبة في مستويات الخبرة في الوزارة تتمثل في من لديهم سنوات خبرة تتراوح ما بين 5–إلى أقل من 10 سنوات، وهو من الطبيعي أن تكون هي أعلى نسبة، ويرجع ذلك إلى إضراب الموظفين بسبب الانقسام بعد يونيو لعام (2007) نتيجة لقرارات السلطة الوطنية الفلسطينية للموظفين بالإضراب وبترك الوظيفة العمومية، مما أدى إلى قيام الحكومة السابقة (قبل حكومة الوفاق الفلسطينية عام2014م) بتوظيف بديل عن الموظفين المضربين، وذلك لسد الفراغ القائم في الوزارات، بينما يأتي في المرتبة الثانية من لديهم سنوات خبرة أكثر من 15 سنة، وهم الموظفين الذين لم يضربوا عن العمل ويزالون على رأس عملهم.

4. توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (4.2.5)

توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
رئيس شعبة	12	6.7
رئيس قسم	66	36.9
نائب مدير دائرة	23	12.8
مدير دائرة	64	35.8
نائب مدير عام	6	3.4
مدير عام	8	4.5
المجموع	179	100.0

يتضح من جدول رقم (4.2.5) أن ما نسبته (6.7%) من عينة الدراسة مسماهم الوظيفي رئيس شعبة، (36.9%) رئيس قسم، (12.8%) نائب مدير دائرة، (35.8%) مدير دائرة، (3.4%) نائب مدير عام، بينما (4.5%) مسماهم الوظيفي مدير عام، ويتبين أن أعلى نسبة هم ممن يحملون مسمى وظيفي رئيس قسم ثم يليهم من يحملون مسمى وظيفي مدير دائرة ثم رئيس شعبة ثم نائب مدير دائرة ثم نائب مدير عام ثم مدير عام، وهذا التسلسل يتناسب مع المسميات الوظيفية الإشرافي للموظفين في وزارات قطاع غزة حسب احصائيات ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، وكما هو موضح بالجدول رقم (5.2.5).

جدول (5.2.5)

توزيع المسميات الوظيفية الإشرافية

حسب ديوان الموظفين العام لوزارات قطاع غزة وعينة الدراسة

المسمى	مدير عام	نائب مدير عام	مدير دائرة	نائب مدير دائرة	رئيس قسم	رئيس شعبة
حسب الدراسة لوزارة الداخلية– الشق المدني	8	6	64	23	66	12
حسب الذين يحملون مسمى في الوزارات	116	58	620	–	1074	574

المصدر: (إعداد الباحث)، بالاستناد إلى نتيجة الدراسة وحسب سجلات ديوان الموظفين العام بغزة.

5. توزيع عينة الدراسة حسب الكادر المهني

جدول (6.2.5)

توزيع عينة الدراسة حسب الكادر المهني

الكادر المهني	العدد	النسبة المئوية %
موظف مدني	145	81.0
موظف عسكري	34	19.0
المجموع	179	100.0

يتضح من جدول رقم (6.2.5) أن ما نسبته (81.0%) من عينة الدراسة موظفين مدنيين، بينما (19.0%) موظفين عسكريين، وهذ يعني أن الكادر المدني أكبر من الكادر العسكري بالشق المدني، حيث أن طبيعة عمل الوزارة الشق المدني هو تقديم خدمات مدنية للمواطنين من معاملات أحوال المدنية (هويات وشهادات ميلاد ووفاة) ومعاملات جوازات سفر وتأشيرات واقامات وإعداد التراخيص للمنظمات والجمعيات الأهلية والأجنبية، وأنه من المفترض أن يكون جميع الموظفين هم مدنيين، ولكن نتيجة لإضراب عدد كبير من الموظفين المدنيين بسبب الانقسام، وعدم توفر الموازنات المالية لدى الحكومة السابقة (قبل حكومة الوفاق الفلسطينية عام2014م)، تم الاستعانة بفرز عدد من الموظفين العسكريين للعمل بالشق المدني، وذلك لسد الفراغ وتقديم الخدمات للمواطنين بشكل جيد.

3.5 تحليل فقرات الاستبانة

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام اختبارT لعينة واحدة (One Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا، فإذا كانت Sig > 0.05 (Sig أكبر من 0.05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهى (6) ، أما إذا كانت Sig < 0.05 (Sig أقل من 0.05) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرية عن درجة الموافقة المتوسطة. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

المجال الأول: اهتمام الإدارة العليا بأسلوب إدارة فرق العمل

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (6) أم لا. والنتائج موضحة في جدول رقم (1.3.5).

جدول (1.3.5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "اهتمام الإدارة العليا بأسلوب إدارة فرق العمل"

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	تولي الإدارة العليا اهتماماً كبيراً في بناء فرق العمل.	5.87	58.66	−0.81	0.208	5
.2	تختار الإدارة العليا الموظفين الذين يتمتعون بالمهارات اللازمة للعمل في فرق العمل.	5.98	59.78	−0.14	0.445	4
.3	تختار الإدارة العليا لفرق العمل الموظفين الذين يتمتعون بالعلاقات الطيبة مع زملائهم.	6.13	61.28	0.78	0.218	2
.4	تقوم الإدارة العليا بتفويض الصلاحيات لفرق العمل لأداء مهامها.	6.12	61.23	0.73	0.232	3

.5	توفر الإدارة العليا المعلومات المطلوبة لفرق العمل.	6.18	61.79	1.10	0.135	1
.6	تكافئ الإدارة العليا فرق العمل ذات الأداء المتميز.	5.49	54.86	-2.82	*0.003	9
.7	تشارك الإدارة العليا فرق العمل في عملية اتخاذ القرارات.	5.84	58.44	-0.92	0.178	6
.8	تهتم الإدارة العليا في تعزيز ثقافة فرق العمل.	5.72	57.15	-1.69	*0.046	7
.9	يتم توفير كافة الموارد اللازمة لنجاح فرق العمل.	5.50	54.97	-3.20	*0.001	8
	جميع فقرات المجال معاً	5.87	58.68	-0.93	0.178	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α.

من الجدول رقم (1.3.5) يمكن استخلاص ما يلي:-

أولا: أعلى درجة:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "توفر الإدارة العليا المعلومات المطلوبة لفرق العمل" كانت في المرتبة الأولى وأعلى متوسط حسابي يساوي (6.18) والدرجة الكلية من (10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (61.79%)، قيمة الاختبار (1.10) وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.135) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإدارة العليا لديها اهتمام بجميع أعمال الوزارة، لذلك فهي تقوم بتقديم جميع المعلومات والبيانات بطريقة مباشرة، أو بطريقة غير مباشرة من خلال توجيههم لجهات الاختصاص للحصول على المعلومات والبيانات سواء من خلال الإدارة العامة للشؤون الإدارية أو الإدارة العامة للحاسوب، أو غيرهم من الإدارات، التي تتوفر لديهم المعلومات والبيانات التي تخص فرق العمل أو الموظفين العاملين في جميع المستويات، وذلك من أجل إنجاز الأعمال والمهام المكلفين بها، ولكن هذه النسبة ضعيفة حيث أنها لم تزد عن درجة الموافقة المتوسطة إلا بنسبة بسيطة جداً، لذلك يجب على الإدارة العليا العمل على توفير البيانات والمعلومات لفرق العمل بشكل أكبر.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الزهراني (2011) التي بينت أن الإدارة توفر المعلومات لفرق العمل، حيث حصل على متوسط حسابي نسبي (68%).

ثانياً: أدنى درجة:

– المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "تكافئ الإدارة العليا فرق العمل ذات الأداء المتميز" كانت في المرتبة الأخيرة وأدنى متوسط حسابي يساوي (5.49) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (54.86%)، قيمة الاختبار (2.82−)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.003) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإدارة العليا ليس لديها الإمكانيات المالية حتى تستطيع أن تكافئ فرق العمل ذات الأداء المتميز، وهذا يرجع إلى قلة الإمكانيات والموازنات المالية التي تصدرها وزارة المالية، نتيجة الحصار المفروض على قطاع غزة. ولكن هذا لا يعني عدم مكافئ فرق العمل ذات الأداء المتميز، حيث أنه في بعض الأحيان تقوم الوزارة بتقديم الحوافز المعنوية من خلال تقديم شهادات الشكر والتقدير أو من خلال تقديم الدروع التذكارية، التي تشعر فرق العمل بأن قيامها بإنجاز الأعمال المكلفة بها قد ساعدت في تقدم ورقي الوزارة.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة أبو جربوع (2014) التي بينت أن الإدارة العليا لا تكافئ فرق العمل، حيث حصل على متوسط حسابي نسبي (53.5%). وتختلف مع دراسة الزهراني (2011) التي بينت أن الإدارة تكافئ فرق العمل ذات الأداء المتميز، حيث حصل على متوسط حسابي نسبي (67.4%).

– بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (5.87)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (58.68%)، قيمة الاختبار (0.93−)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي(0.178) لذلك يعتبر مجال "اهتمام الإدارة العليا بأسلوب إدارة فرق العمل" غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

من خلال النتائج التي تم الحصول عليها من إجمالي فقرات المجال الأول، يتبين بأن اهتمام الإدارة العليا بأسلوب إدارة فرق العمل لم يصل إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (6) والتي تساوي (60%)، وبذلك يجب على الإدارة العليا أن تقوم بزيادة الاهتمام بأسلوب فرق العمل. وذلك من خلال إعداد دورات تدريبية توضح أهمية بناء فرق العمل، اختيار الإدارة العليا الموظفين الذين يتمتعون بالمهارات والعلاقات الطيبة، العمل على توفير المعلومات والبيانات اللازمة لفرق العمل، وزيادة الصلاحيات لفرق العمل لأداء مهامها، تعزيز ثقافة فرق العمل،

ومكافئ فرق العمل ذات الأداء المتميز مادياً ومعنوياً، واعطاء فرق العمل أهمية أكبر من قبل الإدارة العليا في عملية اتخاذ القرارات، وتوفير كافة الموارد اللازمة لنجاح فرق العمل.

وهذه النتيجة تتفق مع بعض الدراسات كدراسة حمدان (2007) والتي أثبتت أنه كلما كان هناك مستواً عالياً من دعم الإدارة العليا ووضوح أهداف فريق العمل والموضوعية في اختيار أعضاء الفريق والإتصال داخل الفريق وثقافة فريق العمل كلما حقق الفريق درجة نجاح عالية، ودراسة القحطاني (2005) والتي بينت بأن هناك استعداد لدى المديرين بدرجة متوسطة لاستخدام فرق العمل، ودراسة Lorraine (2005) والتي بينت بأن هناك ضعف في اهتمام القيادات العليا في مساعدة ومتابعة فرق العمل.

وتختلف مع بعض الدراسات كدراسة بدير وآخرون (2015) والتي بينت بوجود دعم لفرق العمل لإيمانها بأنها من أفضل الطرق للوصول إلى أنسب النتائج للأعمال.

المجال الثاني: مدى ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل بالوزارة

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. والنتائج موضحة في جدول رقم (2.3.5).

جدول (2.3.5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "مدى ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل بالوزارة "

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	تفضل الوزارة أسلوب فرق العمل كلما كان ذلك ممكناً.	5.98	59.78	−0.13	0.447	16
.2	تساهم فرق العمل في تحقيق أهداف الوزارة.	6.75	67.53	5.01	*0.000	4
.3	يعتمد فريق العمل على بعضهم في حل المشكلات وتطوير وسائل بلوغ الأهداف.	6.59	65.92	4.17	*0.000	9
.4	يمتلك فريق العمل رغبة في تحمل المسؤولية لتفعيل أداء الفريق.	6.52	65.20	3.58	*0.000	12
.5	تقدم فريق العمل حلولاً تقلل من الهدر وتحسين مستوى الإنتاجية.	6.61	66.07	4.23	*0.000	7

.6	يشترك جميع أعضاء فريق العمل في صناعة القرارات.	6.20	61.96	1.18	0.120	15
.7	يتم توزيع المهام بعدالة بين أعضاء الفريق بما يتناسب مع قدراتهم ومهارتهم.	6.31	63.07	1.88	*0.031	14
.8	يبدأ التنفيذ بمجرد إسناد المهمة لفريق العمل.	6.69	66.93	4.84	*0.000	5
.9	يشعر أعضاء الفريق بالاحترام والتقدير وسط الفريق.	6.96	69.61	6.72	*0.000	2
.10	يراعى التوافق بين طبيعة المهمة والهدف المطلوب تحقيقه وبين إمكانات وقدرات فريق العمل.	6.66	66.59	4.76	*0.000	6
.11	يبذل أعضاء فريق العمل قصارى جهدهم أياً كان نوع العمل.	6.96	69.61	6.88	*0.000	1
.12	يشترك جميع أعضاء فريق العمل في وضع الخطة.	6.60	65.98	3.75	*0.000	8
.13	يعطي فريق العمل اعترافاً لأعضائه عندما يساهم في تحقيق الهدف.	6.51	65.14	3.42	*0.000	13
.14	تتمتع فرق العمل بروح معنوية عالية وجو من التعاون والمشاركة.	6.59	65.92	3.66	*0.000	9
.15	يولي قائد فريق العمل اهتماماً بأعضاء الفريق.	6.78	67.77	5.35	*0.000	3
.16	يتم ربط إنجازات وأداء فرق العمل بحوافز ومكافآت.	4.90	49.04	-6.09	*0.000	18
.17	عند تشكيل فرق العمل يحدد لها إطار زمني لإنجاز المهمة وتحقيق الأهداف.	6.56	65.64	3.65	*0.000	11
.18	تستخدم فرق العمل الأنشطة الاجتماعية من أجل تحسين أداء الفريق.	5.88	58.83	-0.77	0.222	17
	جميع فقرات المجال معاً	6.45	64.47	3.75	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α.

من الجدول رقم (2.3.5) يمكن استخلاص ما يلي:-

أولا: أعلى درجة:

- المتوسط الحسابي للفقرة الحادية عشر "يبذل أعضاء فريق العمل قصارى جهدهم أياً كان نوع العمل" كانت في المرتبة الأولى وأعلى متوسط حسابي يساوي (6.96) والدرجة الكلية من (10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (69.61%)، قيمة الاختبار (6.88)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن أعضاء فريق العمل يبذلون أقصى جهدهم لديهم أي كان نوع العمل، فهم يهتمون بتحقيق أهداف الوزارة وتحقيق المصلحة العامة، ويدل أيضاً إلى مدى

الحرص على إنجاز الأعمال بشكل صحيح، وأنهم يستطيعون العمل في أي بيئة عمل وتحت أي ظرف من الظروف، ولكن هذه النسبة ضعيفة حيث أنها لم تزد عن درجة الموافقة المتوسطة إلا بنسبة بسيطة جداً، لذلك يجب على فرق العمل يبذل جهد أكبر حتى يستطيعوا أن يحققوا أهداف الوزارة بشكل أكبر.

ثانياً: أدنى درجة:

– المتوسط الحسابي للفقرة السادسة عشر "يتم ربط إنجازات وأداء فرق العمل بحوافز ومكافآت" كانت في المرتبة الأخيرة وأدنى متوسط حسابي يساوي (4.90) والدرجة الكلية من (10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (49.04%)، قيمة الاختبار (6.09-)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن ربط انجازات فرق العمل بحوافز ومكافآت، في ظل ما تعانيه الموازنات المالية، يكون من الصعب أن يتم ربط الإنجازات بحوافز ومكافآت مالية، وهذا لا يعني عدم ربط الإنجازات بحوافز معنوية تساعد على رفع همم الموظفين وتساعدهم في تطوير العمل وتقدمه.

وهذه النتيجة تتفق مع بعض الدراسات كدراسة العتيبي (2007) والتي بينت أن هناك صعوبات تقف حائلاً أمام استخدام فرق العمل ومن أبرزها ضعف الحوافز المقدمة لأعضاء الفريق، ودراسة Lorraine (2005) التي بينت بأن هناك قلة للمقابل المادي للاشتراك في فرق العمل.

وتختلف مع دراسة بدير وآخرون (2015) والتي بينت بوجود نظام حوافز ومكافآت عادله وفعاله وتوفر جميع الإمكانيات التي يمكن أن تساعد على دعم فاعلية فرق العمل.

– بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (6.45)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (64.47%)، قيمة الاختبار (3.75)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.000) لذلك يعتبر مجال "مدى ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل بالوزارة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

من خلال النتائج التي تم الحصول عليها من إجمالي فقرات المجال الثاني، يتبين بأن ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل بالوزارة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (6) والتي تساوي (60%)، حيث حصل ذلك المجال على (64.47%)، ولكن تلك النسبة تحتاج إلى زيادة من الاهتمام بفرق العمل بالوزارة من أجل زيادة تطبيق وممارسة أسلوب إدارة فرق العمل بالوزارة، من خلال العمل على توزيع المهام بعدالة بين أعضاء الفريق بما يتناسب مع قدراتهم ومهارتهم، زيادة شعور أعضاء الفريق بالاحترام والتقدير من قبل قائد الفريق والإدارة، مراعاه التوافق بين طبيعة المهمة والهدف المطلوب تحقيقه وبين إمكانات وقدرات فريق العمل، زيادة مشاركة أعضاء فريق العمل في وضع الخطط، رفع الروح المعنوية لفرق العمل وزيادة التعاون والمشاركة بين الأعضاء، زيادة اهتمام قائد الفريق بأعضاء الفريق، العمل على ربط انجازات وأداء فرق العمل بحوافز ومكافآت مالية ومعنوية، زيادة الأنشطة الاجتماعية بفرق العمل.

وهذه النتيجة تتفق مع بعض الدراسات كدراسة الزهراني (2011) والتي بينت أن درجة ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل حسب المتوسط النسبي يساوي (64.8%)، ودراسة العتيبي (2007) والتي بينت أن فرق العمل تستخدم بدرجة متوسطة في مختلف الإدارات وبمتوسط حسابي نسبي (67.2%)، ودراسة الحوامدة والعضايلة (2012) والتي بينت بأن تصورات المبحوثين لمتغير سمات فرق العمل حصلت على متوسط حسابي نسبي (72.4%)، ودراسة smialek (2002).

وتختلف مع بعض الدراسات كدراسة بدير وآخرون (2015) والتي بينت أن مستوى فاعلية فرق العمل يعادل (80%)، ودراسة سيدام (2008) والتي تتميز عينة الدراسة بدرجة تأييد كبيرة نحو فرق العمل وفعالية تطبيقه في العمل الإداري.

المجال الثالث: مستوى الأداء

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (6) أم لا. والنتائج موضحة في الجدول رقم (3.3.5).

جدول (3.3.5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "مستوى الأداء"

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	يبذل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال في الوقت المحدد.	7.39	73.85	11.08	*0.000	2
.2	يشعر الموظفون بالرضا عن أدائهم لأعمالهم.	7.23	72.29	9.24	*0.000	6
.3	يؤدي الموظفون المهام الوظيفية الموكلة إليهم طبقاً لما هو موجود بالوصف الوظيفي.	6.80	67.98	5.89	*0.000	8
.4	يتميز الموظفون بأن لديهم معرفة كافية عن كيفية أدائهم لأعمالهم وعن طبيعة الوظيفة التي يعملون بها.	7.34	73.41	11.82	*0.000	4
.5	يتوفر لدي الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء مهامهم.	7.28	72.85	12.15	*0.000	5
.6	لدى الموظفين القدرة على القيام بأعمال إضافية أخرى والتكيف مع الحالات الطارئة.	7.21	72.07	9.16	*0.000	7
.7	يحرص الموظفون على التعامل والتنسيق مع زملائهم لإنجاز العمل.	7.39	73.85	12.03	*0.000	2
.8	الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.	7.66	76.65	12.24	*0.000	1
.9	تقدم الوزارة برامج تدريبية للعاملين لتساعدهم على إنجاز المهام بالمهارة والكفاءة المطلوبة.	6.64	66.37	4.26	*0.000	9
.10	يتم تطبيق العقوبات على الموظفين المقصرين في عملهم بشكل مناسب.	6.17	61.68	1.03	0.153	10
.11	تمنح الوزارة مكافآت وحوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكار ابتكارية تساعد في إنجاز الأعمال.	5.46	54.63	−2.96	*0.002	11
	جميع فقرات المجال معاً	6.96	69.63	10.59	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α.

من الجدول رقم (3.3.5) يمكن استخلاص ما يلي:-

أولا: أعلى درجة:

– المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة "الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء" كانت في المرتبة الأولى وأعلى متوسط حسابي يساوي (7.66) والدرجة الكلية من (10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (76.65%)، قيمة الاختبار (12.24)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإشراف المباشر على العاملين والذي يمكن العاملين من الاستفادة المباشرة من تعليمات الرؤساء وخبراتهم الطويلة بأقصر الطرق وأقلها تكلفة في الحصول على المعلومات التي تساعدهم في تحسين مستوى أدائهم، حيث أنه من خلال الإشراف المباشر يكون هناك سرعة في نقل المعلومات، ولكن يجب على الرؤساء إعطاء المرؤوسين فرصة في ممارسة أعمالهم دون تدخلات في تفاصيل العمل، لذلك يجب على الرؤوساء تقديم النصح والمشورة للعاملين لأنهم يؤديان إلى زيادة قدرة العاملين وخبراتهم وتحسين أدائهم.

وهذه النتيجة تتفق مع بعض الدراسات كدراسة عكاشة (2008) التي بينت أن الإشراف والمتابعة المستمرة تؤدي إلى إنجاز الأعمال بما ينسجم مع نظم العمل، حيث حصل على متوسط حسابي نسبي (77.46%)، ودراسة الشنطي (2006) التي بينت أن الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العاملين، حيث حصل على متوسط حسابي نسبي (76.4%).

ثانياً: أدنى درجة:

– المتوسط الحسابي للفقرة الحادية عشر "تمنح الوزارة مكافآت وحوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكار ابتكارية تساعد في إنجاز الأعمال" كانت في المرتبة الأخيرة وأدنى متوسط حسابي يساوي (5.46) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (54.63%)، قيمة الاختبار (2.96-)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.002) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن المؤسسات الحكومية حسب دراسة المدلل (2012)، لا تهتم بالموظف المبدع الذي يقدم أفكار إبداعية، بينما المؤسسات الخاصة حسب دراسة عكاشة (2008)، تهتم بالموظف المبدع الذي يقدم أفكار إبداعية، حيث أن أهداف المؤسسات الخاصة

هو تحقيق الأرباح، بينما لا يكون ذلك في المؤسسات الحكومية، لذلك يجب على المؤسسات الحكومية زيادة الاهتمام بالموظفين الذين يقدمون أفكار إبداعية تعمل على تطور العمل وتقدمه.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة المدلل (2012) التي بينت أن المؤسسة لا تكافئ الأفراد الذين يقدمون أفكار جديدة أو يتميزون في أداء مهامهم، حيث حصل على متوسط حسابي نسبي (35%)، وعلى الرغم من أن وزارة الداخلية حصلت على معدل منخفض إلا أنها أفضل من النتيجة التي توصل إليها المدلل (2012). حيث أن وجه الشبه في كلا الدراستين هو أنه تم إجراءهما على المؤسسات الحكومية.

وتختلف مع دراسة عكاشة (2008) التي بينت أن الشركة تمنح مكافآت وحوافز للموظف المبدع، حيث حصل على متوسط حسابي نسبي (84.51%)، ووجه الإختلاف ما بين الدراسة الحالية ودراسة عكاشة هو أن الدراسة الحالية تم إجراءها على القطاع الحكومي، بينما دراسة عكاشة (2008) تم إجراءها على القطاع الخاص.

– بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (6.96)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (69.63%)، قيمة الاختبار (10.59)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.000) لذلك يعتبر مجال "**مستوى الأداء بالوزارة**" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن مستوى أداء العاملين بالوزارة رغم ما تعانيه المؤسسات في القطاع من حصار، إلا انهم يبذلون كل ما لديهم من أجل أن يقدموا أفضل ما عندهم لخدمة الوزارة والمجتمع، ويدل ذلك على أن الموظفين لديهم علم بالمهام الوظيفية المكلفين بها، ولديهم القدرة على حل المشكلات التي تواجههم، والقدرة على القيام بأعمال إضافية والعمل في جميع الظروف.

وهذه النتيجة تتفق مع بعض الدراسات كدراسة أبو كريم (2013) حيث حصل المجال على نسبة (77.6%)، ودراسة السقا (2013) حيث حصل المجال على نسبة (74.04%)، ودراسة بحر والعجلة (2011) حيث حصل المجال على نسبة (82.31%)، ودراسة بجر وسويرح (2010) حيث حصل المجال على نسبة (80.73%)، ودراسة عكاشة (2008) حيث حصل

المجال على نسبة (78.30%)، ودراسة الشنطي (2006) حيث حصل المجال على نسبة (69.6%).

المجال الرابع: عملية اتخاذ القرارات

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (6) أم لا. والنتائج موضحة في الجدول رقم (4.3.5).

جدول (4.3.5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "عملية اتخاذ القرارات"

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	يتم تحديد المشكلة تحديداً واضحاً مما يُمكن من اتخاذ القرار الإداري السليم بشأنها.	6.31	63.07	1.92	*0.028	2
.2	يتم جمع البيانات والمعلومات المطلوبة عن المشكلة وتحليلها وتصنيفها تمهيداً لحلها.	6.28	62.79	1.66	*0.049	3
.3	يتم الاستعانة بالوسائل العلمية وآراء المستشارين لتطوير أكبر عدد ممكن من بدائل الحلول للمشكلة.	5.67	56.69	-1.97	*0.025	13
.4	يتم الاعتماد على أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرارات الإدارية.	5.99	59.94	-0.04	0.486	7
.5	يتم الاستعانة بالأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية.	5.93	59.33	-0.42	0.338	8
.6	يتخذ القرار الإداري من خلال اختبار البديل الأفضل الذي يحل المشكلة ويحقق الأهداف.	6.05	60.51	0.31	0.379	5
.7	توجد متابعة مستمرة للقرارات الإدارية المتخذة للتأكد من تنفيذها بشكل سليم وتصحيح الانحرافات إن وجدت.	6.01	60.06	0.04	0.486	6
.8	يوجد تقييم للقرارات الإدارية التي يتم صدورها.	5.77	57.70	-1.33	0.092	12
.9	يتم مراعاة البيئة الداخلية عند اتخاذ القرارات الإدارية.	5.86	58.59	-0.87	0.193	11
.10	يتم مراعاة البيئة الخارجية عند اتخاذ القرارات الإدارية.	5.88	58.81	-0.77	0.221	10
.11	تتوفر لدى الوزارة المرونة الكافية لتعديل القرارات	6.11	61.12	0.74	0.230	4

	الإدارية بما يتلاءم مع التطورات المختلفة.					
.12	تتوفر لدى الوزارة الخبرات والاختصاصات القادرة على اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة.	6.34	63.43	2.15	*0.017	1
.13	تقوم الوزارة بالتدريب المتخصص والمستمر للأفراد على كيفية اتخاذ قرارات إدارية سليمة وفعالة.	5.89	58.93	−0.63	0.263	9
	جميع فقرات المجال معاً	6.02	60.22	0.16	0.435	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α.

من الجدول رقم (4.3.5) يمكن استخلاص ما يلي:-

أولا: أعلى درجة:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية عشر "تتوفر لدى الوزارة الخبرات والاختصاصات القادرة على اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة" كانت في المرتبة الأولى وأعلى متوسط حسابي يساوي (6.34) والدرجة الكلية من (10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (63.43%)، قيمة الاختبار (2.15) وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.017) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن موظفي الوزارة يمتلكون الخبرات والمهارات نتيجة توفر المؤهلات العلمية من بكالوريوس وماجستير ودكتوراه، بالإضافة إلى سنوات الخبرة التي تتوفر في الموظفين، مما يجعل لدى الموظفين القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية القادرة على معالجة المشكلات التي تواجههم في أداء مهامهم وأعمالهم اليومية، ولكن هذه النسبة ضعيفة حيث أنه لم تزد عن درجة الموافقة المتوسطة إلا بنسبة بسيطة جداً، لذلك يجب على الوزارة العمل إعداد دورات تدريبية وورش عمل، تعمل على زيادة قدرة الموظفين على حل المشكلات واتخاذ القرارات.

وهذه النتيجة تتفق مع ودراسة الشنطي (2006) التي بينت أن العاملين يمتلكون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها، حيث حصل على متوسط حسابي نسبي (59%)، ودراسة الشنطي (2006) كانت في القطاع الحكومي، حيث حصلت عملية اتخاذ القرارات في القطاع العام على نتيجة منخفضة.

وهذه النتيجة تختلف مع دراسة الأسطل (2011) التي بينت أنه يتوفر لدى المصرف الخبرات والاختصاصات القادرة على اتخاذ القرارات الإدارية، حيث حصل على متوسط حسابي نسبي (83.08%).

وهنا يتضح أن توفر الخبرات والمهارات القادرة على اتخاذ القرارات في القطاع الخاص أكثر من الخبرات والمهارات لدى القطاع العام.

ثانياً: أدنى درجة:

– المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "يتم الاستعانة بالوسائل العلمية وآراء المستشارين لتطوير أكبر عدد ممكن من بدائل الحلول للمشكلة" كانت في المرتبة الأخيرة وأدنى متوسط حسابي يساوي (5.67) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (56.69%)، قيمة الاختبار (1.97–) وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.025) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة دون المتوسط من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن اهتمام وزارة الداخلية– الشق المدني بعملية الاستعانة بالوسائل العلمية وآراء المستشارين لتطوير أكبر عدد ممكن من البدائل، جاء بدراجة ضعيفة، حيث أنه لا يتم الاستعانة بالوسائل العلمية وآراء المستشارين في عملية اتخاذ القرارات، وذلك نتيجة الأوضاع المالية التي يمر بها القطاع وضعف الموازنات المالية في الحكومة، وعدم اهتمام حكومة الوفاق 2014م بقطاع غزة.

وهذه النتيجة تتفق مع بعض الدراسات كدراسة راضي (2010) التي بينت أنه يلجأ متخذي القرارات إلى المشاورات قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وآثارها، حيث حصل على متوسط حسابي نسبي (55.33%)، ودراسة الشنطي (2006) التي بينت أنه يلجأ متخذي القرارات إلى المشاورات قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وآثارها، حيث حصل على متوسط حسابي نسبي (58.2%).

وتختلف مع دراسة الأسطل (2011) التي بينت أنه يتم الإستغانة بالوسائل العلمية وآراء المستشارين لتطوير أكبر عدد من البدائل، حيث حصل على متوسط حسابي نسبي (77.95%)، ووجه الاختلاف بين الدراسة الحالية ودراسة الأسطل (2011) هو أن مجتمع الدراسة في دراسة الأسطل كان على القطاع الخاص.

– بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (6.02)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (60.22%)، قيمة الاختبار (0.16) وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.435) لذلك يعتبر مجال "**عملية اتخاذ القرارات**" غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة

الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن مستوى اتخاذ القرارات بالوزارة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهي (60%)، وهي نسبة ضعيفة إلى حد ما، لذا يجب على متخذي القرارات الإستعانة بالخبرات الموجودة بالوزارة، والإستعانة بالخبرات الخارجية كلما كانت طبيعة العمل تحتاج إلى ذلك، ويرى الباحث بأن هناك أهمية بالغة للتطوير المستمر للكفاءات الموجودة بالوزارة بتدريبهم على اتخاذ القرارات، والعمل على توفير الأدوات والوسائل العلمية في عملية اتخاذ القرارات، مما سيكون له أكبر الأثر في استقراء المستقبل والتقليل من درجة المخاطرة بطبيعة العمل بالوزارة.

وهذه النتيجة تتفق مع بعض الدراسات كدراسة راضي (2010) حيث حصل المجال على نسبة (55.66%)، ودراسة الشنطي (2006) حيث حصل المجال على نسبة (58%).

وتختلف مع دراسة الاسطل (2011) حيث حصل المجال على نسبة (80.57%).

4.5 اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة "الفرضية الأولى والفرضية الثانية"

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أسلوب إدارة فرق العمل و تحسين مستوى الأداء.

جدول (1.4.5)

معامل الارتباط بين أسلوب إدارة فرق العمل وتحسين مستوى الأداء

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية(Sig.)
يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب إدارة فرق العمل و بين تحسين مستوى الأداء.	.647	*0.000

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

يبين الجدول رقم (1.4.5) أن معامل الارتباط يساوي (.647)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب إدارة فرق العمل وتحسين مستوى الأداء.

كانت قيمة (Sig.(P-value أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، أي أنه توجد علاقة بين أسلوب إدارة فرق العمل وتحسين مستوى الأداء.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن فرق العمل تحتوى على مجموعة من الأعضاء الذين يمتلكون مجموعة مختلفة من الخبرات والمهارات في شتى المجالات، ونتيجة احتكاك الأعضاء مع بعضهم البعض تتكون أفكار وحلول مناسبة لمعالجة المشكلة المراد التوصل إلى حل لها، وبذلك تؤدي فرق العمل إلى زيادة مستوى أداء أعضاء فرق العمل، والعمل ضمن فريق عمل يسوده التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تحسين الأداء. ولتحسين مستوى الأداء يعمل الموظف على بذل الجهد الكافي لإنجاز الأعمال، والقيام بأي أعمال يكلف بها، واتخاذ القرارات لمعالجة المشكلات التي تواجه في العمل، والتعامل والتنسيق بين الموظفين لإنجاز العمل، ولتحسين مستوى الأداء تعمل الإدارة على الإشراف والمتابعة من قبل الرئيس على المرؤوسين، ومكافآة الموظفين أصحاب الأداء المرتفع ومعاقبة أصحاب الأداء المنخفض، وإن ما يقوم به الموظف والإدارة من أجل تحسين مستوى الأداء هو ما يقوم به فريق العمل، حيث يوجد بفريق العمل قائد للفريق يقوم بالمتابعة والإشراف، وفي الفريق يوجد تعاون ومشاركة في إنجاز الأعمال بين أعضاء الفريق، ويقوم أعضاء الفريق ببذل كل جهد لإنجاز الأعمال، والعمل على

اتخاذ القرارات وهو سبب إنشاء فرق العمل. وبذلك فإن هناك علاقة بين أسلوب إدارة فرق العمل وتحسين مستوى الأداء الوظيفي.

وقد أوضحت تجارب الشركات الناجحة أن التحول من الهيكل التنظيمي التقليدي الهرمي إلى استخدام فرق العمل تشيع المسئولية التضامنية بين أعضاء الفريق ويلتزمون تجاه بعضهم وتجاه الإدارة العليا بتحقيق أهداف مشتركة، وتهيئ مزايا عديدة أهمها، جودة عالية، كفاءة إنتاجية أعلى، درجة رضا أعلى للعاملين، معدلات أقل للغياب ودوران العمالة، وتكلفة أقل (مصطفى، 2007: 108).

وهذه النتيجة تتفق مع بعض الدراسات كدراسة Weimar (2013) والتي أوضحت بوجود علاقة بين جودة العمل الجماعي وأداء الفريق، ودراسة السعودي (2013) والتي بينت بوجود أثر لتمكين فرق العمل في تعزيز أدائها بمستشفى الاسراء، ودراسة Manzoor, others (2011) والتي أوضحت بوجود تأثير لفرق العمل على أداء العاملين، ودراسة جواد وأبو العثم (2010) والتي بينت بوجود أثر لبناء فرق العمل على أدائها، ودراسة حاوي (2009) والتي بينت بوجد علاقة إيجابية بين إدارة فرق العمل وتحسين إنتاجية الشركة وأدائها، ودراسة الفايدي (2008) والتي بينت بوجود علاقة جوهرية بين أداء العاملين وعدد مرات مشاركتهم بفرق العمل، ودراسة الشنطي (2006) والتي بينت بأن هناك علاقة بين أداء الموارد البشرية والتعاون والعمل بروح فريق العمل، ودراسة Hadges (2005) والتي أوضحت أن المهارات التي يملكها أعضاء الفريق تلعب دوراً كبيراً في تحسين مستوى أداء الفريق، ودراسة Kirkman (2004) والتي بينت بوجود ارتباط ايجابي بين تمكين فرق العمل وأداء العاملين.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أسلوب إدارة فرق العمل وعملية اتخاذ القرارات.

جدول (2.4.5)

معامل الارتباط بين أسلوب إدارة فرق العمل و بين عملية اتخاذ القرارات

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية(Sig.)
يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب إدارة فرق العمل و بين عملية اتخاذ القرارات.	.932	*0.000

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

يبين الجدول (2.4.5) أن معامل الارتباط يساوي (.932)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ≥α وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب إدارة فرق العمل وعملية اتخاذ القرارات.

كانت قيمة (P-value).Sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 ≥α فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، أي أنه توجد علاقة بين أسلوب إدارة فرق العمل وعملية اتخاذ القرارات.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنه من أهداف فرق العمل هو اتخاذ القرارات من أجل معالجة المشاكل، لذا يلزم أعضاء فريق العمل أن يقوموا باتخاذ القرارات التي تساعدهم في إنجار أعمالهم، وإن عملية اتخاذ القرارات تحتاج إلى تحديد المشكلة موضوع اتخاذ القرار، وجمع البيانات والمعلومات عن المشكلة وتحليلها، واستشارة أصحاب الخبرات لمعالجة المشكلة، وضع البدائل واختيار البديل المناسب مع مراعاة البيئة الداخلية والخارجية، وتطبيق القرار الذي تم اختياره، وتقييم ومتابعة القرارات التي تم اتخاذها وتصحيح الانحرافات، أن جميع المراحل التي يتم اتخاذها في عملية اتخاذ القرارات هي ما يتم تطبيقها في فرق العمل، لأن فرق العمل يتم إنشائها من أجل معالجة مشكلة أو تطوير فكرة، وبذلك فإن هناك علاقة بين أسلوب إدارة فرق العمل وعملية اتخاذ القرارات، وإن هناك أنواع من القرارات التي يتخذها فريق العمل وهي كما يلي:-

1. لا قرارات: حيث يناقش الفريق بعض المواضيع بشكل واسع وبدون الوصول إلى قرار.
2. القرارات الفردية: هذا النوع من القرارات يتخذ من شخص واحد عادة يكون القائد.
3. قرارات الترضية: يتخذ أحد الأعضاء القرار ويوافق عليه باقي أعضاء الفريق.
4. القرارات لصالح الأقلية: يحدث ذلك عندما يكون قلة من الفريق مسيطرة على المناقشة ويفرضون ذلك على الأغلبية.
5. القرارات لصالح الأغلبية: يحدث بشكل واسع عندما يوافق الفريق على أفضل البدائل (حمود، 2010: 192).

وهذه النتيجة تتفق مع بعض الدراسات كدراسة حاوي (2009) والتي بينت بوجود علاقة ارتباطية بين طبيعة بناء فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات، ودراسة المحاسنة (2007) والتي بينت بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل، ودراسة Anbreen & Aurangzeb (2007) والتي بيت بأن تمكين العاملين له أثر كبير على أداء

فرق العمل، ودراسة البشابشة والحراحشة (2006) والتي بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص فرق العمل وفعالية اتخاذ القرارات، ودراسة Smialek (2002) والتي أوضحت بأن فرق العمل حققت الكثير من الفوائد من بينها اتخاذ القرارات.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الكادر المهني).

تم استخدام اختبار "T لعينتين مستقلتين" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويشتق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالي:-

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات تعزى إلى الجنس.

جدول (3.4.5)

نتائج اختبار" T – لعينتين مستقلتين" –الجنس

المجال	المتوسطات		قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	ذكر	أنثى		
مدى ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل بالوزارة.	6.35	6.98	-1.922	0.056
مستوى الأداء بالوزارة.	6.92	7.18	-1.037	0.301
عملية اتخاذ القرارات.	5.97	6.32	-0.947	0.345

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (3.4.5) يتبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار "T – لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى الجنس.

كانت قيمة Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، أي أنه لا توجد فروق بين متوسطات تقديرات العينة تعزى إلى الجنس.

ويمكن تعليل ذلك إلى أن نظرة أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل بالوزارة الشق المدني بقطاع غزة، لا تتأثر بالمتغير الشخصي الجنس، وأن الجنسين يخضعون لنفس ظروف بيئة العمل، وتطبق عليهم خطط وسياسات متقاربة، ويمارسون نفس المهام والأنشطة الوظيفية ويتحملون نفس الأعباء دون النظر إلى جنسهم.

مدى ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل بالوزارة: هذه النتيجة تتفق مع دراسة أبو جربوع (2014) ودراسة سيدام (2008)، وتختلف مع دراسة البشابشة والحراحشة (2006) لصالح الذكور.

مستوى الأداء الوظيفي: هذه النتيجة تتفق مع دراسة أبو كريم (2013) ودراسة السقا (2013) ودراسة نعيم (2012) ودراسة بحر والعجلة (2011) ودراسة العمري (2011) ودراسة بحر وسويرح (2010) ودراسة شاهين (2010) ودراسة السقا (2009) ودراسة عكاشة (2008)، وتختلف مع دراسة أبو شرخ (2010).

وقد بين العامري بأنه لا توجد فروق بين نوع الجنس والأداء في العمل، ولكن قد يكون هناك فروق في معدلات الغياب بالنسبة للمرأة أكثر من الرجل، وهذا يرجع لبعض العوامل الاجتماعية (العامري، 2007: 202).

عملية اتخاذ القرارات: هذه النتيجة تتفق مع دراسة العمري (2011) ودراسة السقا (2009).

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات تعزى إلى المؤهل العلمي.

جدول (4.4.5)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" – المؤهل العلمي

المجال	المتوسطات			قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	دبلوم فأقل	بكالوريوس	دراسات عليا		
مدى ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل بالوزارة.	6.26	6.49	6.43	0.255	0.775
مستوى الأداء بالوزارة.	7.00	6.97	6.87	0.089	0.915
عملية اتخاذ القرارات.	6.23	6.04	5.69	0.598	0.551

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (4.4.5) يتبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي.

كانت قيمة Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، أي أنه لا توجد فروق بين متوسطات تقديرات العينة تعزى إلى المؤهل العلمي.

ويمكن تعليل ذلك إلى أن نظرة أفراد العينة أنهم يعيشون ببيئة إدارية واحدة، وأن طبيعة العمل بالوزارة تعتمد على قوانين تنظم عمل الوزارة بالإضافة إلى التعليمات الصادرة عن الوزارة أو وزارة المالية أو ديوان الموظفين العام. وإنجاز الأعمال إذن يعتمد على تنفيد القوانين والتعليمات بغض النظر عن المؤهل العلمي، حيث أن الموظفين الذين يحملون مؤهلات علمية عليا مثل الماجستير والدكتوراه، يستطيع أن يقوم بأعمالهم موظفين يحملون مؤهلات علمية أقل مثل البكالوريوس، وأن الوصف الوظيفي بالوزارة عندما تم وضعه قد حدد بأن يكون الموظف يحمل المؤهلات العلمية من بكالوريوس فأقل وقد وضع المؤهلات العلمية العليا ماجستير ودكتوراه في حدود ضيقة، وقد حدد بأن يكون المؤهل العلمي للمسميات الإشرافية ممن يحملون بكالوريوس كحد أدنى، وأن الموظفين الذين يحملون مؤهلات علمية ماجستير ودكتوراه يدل على

أن الوزارة من الوزارات المتعلمة، ويدل أيضاً على الخبرات والمهارات الموجودة بالوزارة، كما ويعزو الباحث السبب أيضاً إلى تفهم أفراد العينة لطبيعة المهام الإدارية التي اعتادوا عليها أثناء عملهم، فتكاد تذوب المؤهلات العلمية بينهم.

مدى ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل: هذه النتيجة تتفق مع دراسة أبو جربوع (2014) ودراسة السديري (2010) ودراسة سيدام (2008)، وتختلف مع دراسة الزهراني (2011) ودراسة العتيبي (2007) ودراسة البشاشبة والحراحشة (2006) لصالح الدراسات العليا.

مستوى الأداء الوظيفي: هذه النتيجة تتفق مع دراسة أبو كريم (2013) ودراسة السقا (2013) ودراسة المدلل (2012) ودراسة نعيم (2012) ودراسة بحر والعجلة (2011) ودراسة العمري (2011) ودراسة أبو شرخ (2010) ودراسة شاهين (2010) ودراسة بحر وسويرح (2010) ودراسة السقا (2009) ودراسة عكاشة (2008).

عملية اتخاذ القرارات: هذه النتيجة تتفق مع دراسة الأسطل (2011) ودراسة العمري (2011) ودراسة السقا (2009).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات تعزى لسنوات الخبرة.

جدول (5.4.5)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" –سنوات الخبرة

المجال	المتوسطات				قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	أقل من 5 سنوات	5- أقل من 10	10- أقل من 15	15 سنة فأكثر		
مدى ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل بالوزارة.	6.55	6.46	6.37	6.44	0.045	0.987
مستوى الأداء بالوزارة.	6.55	7.01	6.91	7.02	0.680	0.565
عملية اتخاذ القرارات.	5.90	6.01	6.25	5.96	0.178	0.911

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (5.4.5) يتبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى سنوات الخبرة.

كانت قيمة (Sig.(P-value أكبر من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، أي أنه لا توجد فروق بين متوسطات تقديرات العينة تعزى إلى سنوات الخبرة.

ويمكن تعليل ذلك إلى أن أفراد العينة قد بلغوا من النضج الوظيفي ما يؤهلهم للتعرف على الوظائف الإدارية لمهامهم، كما أن جزء كبير من طبيعة العمل الحكومي هو عمل روتيني بعيداً عن الإبداع والتنافس، لذلك لم تظهر سنوات الخبرة فروق إحصائية، وكذلك حرص الموظفين في مختلف مستويات الخدمة على الالتزام بالقوانين التي تضبط عمل الوزارة والقرارات والتعاميم الصادرة عن الوزارة، بالإضافة إلى أن الكثير من الموظفين يؤدون مهاماً إدارية متشابهة، مما أكسبهم المعرفة والدراية المتشابهة بطبيعة العمل.

مدى ممارسة أسلوب فرق العمل: هذه النتيجة تتفق مع دراسة أبو جربوع (2014) ودراسة سيدام (2008)، وتختلف مع دراسة الزهراني (2011) ودراسة العتيبي (2007) ودراسة البشابشة والحراحشة (2006) لصالح 20 سنة فأكثر، ودراسة السديري (2010).

مستوى الأداء الوظيفي: هذه النتيجة تتفق مع دراسة السقا (2013) ودراسة المدلل (2012) ودراسة نعيم (2012) ودراسة بحر والعجلة (2011) ودراسة العمري (2011) ودراسة أبو شرخ (2010) ودراسة شاهين (2010) ودراسة أبو خطب (2009) ودراسة السقا (2009) ودراسة عكاشة (2008)، وتختلف مع دراسة أبو كريم (2013) ودراسة بحر وسويرح (2010).

وقد بين العامري بأن للأقدمية تأثير كبير على الأداء والإنتاجية، إذا كانت تشير إلى زيادة خدمة ومعارف ومهارات الفرد، أما إذا لم تؤثر الأقدمية على رصيد خبرة ومهارة الفرد، فإنها لا تؤدي إلى زيادة في الأداء والإنتاجية (العامري، 2007: 203).

عملية اتخاذ القرارات: هذه النتيجة تتفق مع دراسة الاسطل (2011) ودراسة العمري (2011) ودراسة السقا (2009).

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات تعزى إلى المسمى الوظيفي.

جدول (6.4.5)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" – المسمى الوظيفي

المجال	المتوسطات					قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	رئيس شعبة	رئيس قسم	نائب مدير دائرة	مدير دائرة	نائب مدير عام / مدير عام		
مدى ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل بالوزارة.	6.12	6.25	6.05	6.79	6.75	1.649	0.164
مستوى الأداء بالوزارة.	6.03	6.85	7.34	7.13	6.92	2.908	*0.023
عملية اتخاذ القرارات.	5.93	5.68	6.18	6.35	5.95	1.172	0.325

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (6.4.5) يتبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمجالات "ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل، عملية اتخاذ القرارات" وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المجالات الثالثة تعزى إلى المسمى الوظيفي.

كانت قيمة Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، أي أنه لا توجد فروق بين متوسطات تقديرات العينة تعزى إلى المسمى الوظيفي.

أما القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمجال "مستوى الأداء بالوزارة" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مسماهم الوظيفي نائب مدير دائرة.

كانت قيمة Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، أي أنه توجد

فروق بين متوسطات تقديرات العينة تعزى إلى المسمى الوظيفي لصالح المسمى الإشرافي نائب مدير دائرة.

ويمكن تعليل ذلك إلى أن أفراد العينة لم تتأثر بالمسمى الوظيفي الإشرافي سواء بالمسميات الوظيفية العليا أو المسميات الوظيفية الدنيا، إلا في مستوى الأداء الوظيفي فقط، ولمن يحملون مسمى وظيفي نائب مدير دائرة، حيث أن فرق العمل لا تتعامل مع المسميات الوظيفية، بل يتم التعامل مع أعضاء فريق العمل والذي يتكون من رئيس وأعضاء الفريق، وأنه يمكن أن يكون مدير دائرة ورئيس شعبة في فريق عمل وكلاهم يكون عضو بالفريق.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنه يوجد فروق في متوسطات تقديرات العينة في مجال تحسين مستوى الأداء تعزى لصالح من لديهم مسمى وظيفي نائب مدير دائرة، حيث أن الموظفين ممن يحملون ذلك المسمى يحرصون بشكل كبير في الحصول على مسمى مدير دائرة، ويكون لهم أفضلية في الترقيات إلى مدير دائرة، فهم يسعون في أن يكون مستوى إنجازهم أفضل ممن يحملون مسمى رئيس قسم أو رئيس شعبة.

مدى ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل: هذه النتيجة تتفق مع دراسة البشابشة والحراحشة (2006)، وتختلف مع دراسة الزهراني (2011).

مستوى الأداء الوظيفي: هذه النتيجة تتفق مع دراسة السقا (2013) ودراسة نعيم (2012)، وتختلف مع دراسة المدلل (2012) ودراسة بحر والعجلة (2011) ودراسة شاهين (2010) ودراسة أبو شرخ (2010) ودراسة بحر وسويرح (2010) ودراسة السقا (2009) ودراسة عكاشة (2008).

عملية اتخاذ القرارات: هذه النتيجة تتفق مع دراسة الاسطل (2011) ودراسة السقا (2009).

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات تعزى إلى الكادر المهني.

جدول (7.4.5)

نتائج اختبار" T – لعينتين مستقلتين" – الكادر المهني

المجال	المتوسطات		قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	موظف مدني	موظف عسكري		
مدى ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل بالوزارة.	6.43	6.54	−0.370	0.712
مستوى الأداء بالوزارة.	7.00	6.79	0.941	0.348
عملية اتخاذ القرارات.	5.99	6.15	−0.471	0.638

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (7.4.5) يتبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار"T – لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى الكادر المهني.

كانت قيمة Sig.(P−value) أكبر من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، أي أنه لا توجد فروق بين متوسطات تقديرات العينة تعزى إلى الكادر المهني.

ويمكن تعليل ذلك إلى أن أفراد العينة لم تتأثر بالكادر المهني سواء الكادر المدني أو الكادر العسكري، حيث أن كلا الكادرين هم من نفس الطبيعة البشرية، وإن طبيعة عملهم في الوزارة سواء تم تعينهم كموظف مدني أو موظف عسكري لا تختلف، حيث أن هناك وصف وظيفي لكل موظف يتم تحديد المهام التي يجب القيام بها، فسواء قام بالمهام موظف مدني أو عسكري، فإن ذلك ليس له أهمية، حيث أن الأهمية هو إنجاز تلك المهام.

وأن الدراسة الحالية حسب علم الباحث من أوائل الدراسات التي تناولت متغير الكادر المهني وعلاقته بأسلوب إدارة فرق العمل وتحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات، وبذلك فإنه لا يوجد دراسات توضح العلاقة ما بين هده المتغيرات حتى يتم معرفة الدراسات التي اتفقت أو اختلفت مع تلك الدراسة.

خلاصة الفصل الخامس

1. تم بيان الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الديمغرافي وهي (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الكادر المهني).
2. تم تحليل فقرات الاستبانة لكل مجال من مجالات الدراسة، وتم تحديد أعلى درجة وأقل درجة في كل مجال من مجالات الدراسة، وبيان السبب في الحصول على أعلى درجة وأقل درجة وبيان الدراسات التي اتفقت واختلفت مع كل درجة.
3. اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها وذلك للتعرف على العلاقات بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة، ومتوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات تعزى للمتغيرات الديمغرافية.
4. وقد تم تلخيص النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (8.4.5)، وذلك للتأكد من أنه تم الإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها.

جدول (8.4.5)

تلخيص نتائج الدراسة

م.	أسئلة الدراسة وفرضياتها	النتيجة	التوضيح
.1	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أسلوب إدارة فرق العمل وتحسين مستوى الأداء.	توجد علاقة	قيمة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من $\alpha \leq 0.05$ ، وبذلك توجد علاقة بين أسلوب إدارة فرق العمل وتحسين مستوى الأداء.
.2	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أسلوب إدارة فرق العمل وعملية اتخاذ القرارات.	توجد علاقة	قيمة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من $\alpha \leq 0.05$ ، وبذلك توجد علاقة بين أسلوب إدارة فرق العمل وعملية اتخاذ القرارات.

.3	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الكادر المهني).	لا توجد فروق	قيمة Sig أكبر من $\alpha \leq 0.05$ ، وبذلك لا توجد فروق بين أسلوب إدارة فرق العمل ومستوى الأداء واتخاذ القرارات والمتغيرات الديمغرافية.
.4	اهتمام الإدارة العليا بأسلوب إدارة فرق العمل بالوزارة.	%58.68	يوجد اهتمام ولكن لم يصل إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 60%.
.5	ما مدى تطبيق أسلوب فرق العمل في الوزارة من وجهه نظر العاملين؟.	%64.47	يتم تطبيق أسلوب إدارة فرق العمل بالوزارة وقد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 60 % بنسبة بسيطة.
.6	ما مستوى أداء موظفي الوزارة من وجهه نظر العاملين؟.	%69.63	مستوى أداء الموظفين بالوزارة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 60 %.
.7	ما مستوى عملية اتخاذ القرارات بالوزارة من وجهه نظر العاملين؟.	%60.22	مستوى عملية اتخاذ القرارات بالوزارة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 60 % بنسبة بسيطة.

المصدر: (إعداد الباحث)

الفصل السادس

نتائج الدراسة وتوصياتها

1.6 تمهيد.

2.6 النتائج.

3.6 التوصيات.

4.6 نتائج الدراسة وتوصياتها والجهة المسؤولة للأخذ بها

5.6 مقترحات لدراسات وبحوث مستقبلية.

1.6 تمهيد

يعرض هذا الفصل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة، والتوصيات المقترحة على ضوء النتائج، والتي تساهم في معالجة نقاط الضعف من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من خلال التعرف على دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية – الشق المدني بقطاع غزة، وأهم المقترحات لدراسات وبحوث مستقبلية.

2.6 النتائج

استهدف منهج تحليل البيانات الميدانية التحقق من مدى ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية – الشق المدني بقطاع غزة. وفي ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها، توصل الباحث إلى جملة من النتائج تمثلت فيما يلي:-

أولاً: النتائج المتعلقة باهتمام الإدارة العليا بأسلوب إدارة فرق العمل

إن الاهتمام من قبل الإدارة العليا بأسلوب إدارة فرق العمل جاء بدرجة دون المتوسط، أي أقل من (60%)، حيث بلغت موافقة عينة الدراسة على هذا المجال بمتوسط حسابي نسبي (58.68%)، وهذه النسبة ضعيفة، ويرجع ذلك إلى ما يلي:-

1. عدم اختيار أعضاء فرق العمل بشكل جيد من حيث الخبرات والمهارات والعلاقات الطيبة.
2. عدم توفر المعلومات والبيانات اللازمة لفرق العمل بشكل سريع.
3. عدم منح صلاحيات أكثر لفرق العمل تساعدهم في تحقيق الأهداف.
4. عدم مكافأة فرق العمل ذات الأداء المتميز.
5. ضعف مشاركة الإدارة العليا لفرق العمل في عملية اتخاذ القرارات.
6. عدم توفر الموارد اللازمة لفرق العمل.
7. عدم إعداد دورات تدريبية وورش عمل تبين أهمية فرق العمل وتعزز ثقافة فرق العمل بالوزارة.

وقد كانت أعلى درجة في توفير الإدارة العليا المعلومات المطلوبة لفرق العمل، حيث حصل على المتوسط الحسابي النسبي (61.79%)، بينما كانت أقل درجة في تكافؤ الإدارة العليا لفرق العمل ذات الأداء المتميز، حيث حصل على المتوسط الحسابي النسبي (54.86%).

ثانياً: النتائج المتعلقة بممارسة أسلوب إدارة فرق العمل بالوزارة

إن ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل بالوزارة جاء بدرجة تزيد عن المتوسط، أي تزيد عن (60%)، حيث بلغت موافقة عينة الدراسة على هذا المجال بمتوسط حسابي نسبي (64.47%)، وهذه النسبة ضعيفة، ويرجع ذلك إلى ما يلي:-

1. ضعف اهتمام قائد فريق العمل لأعضاء الفريق.
2. عدم التوزيع العادل للمهام بين أعضاء فرق العمل.
3. عدم اختيار الأعضاء بما يتناسب مع امكانيات وقدرات وخبرات أعضاء الفريق.
4. عدم وضع جدول يوضح الإطار الزمني لإنجاز المهام.
5. عدم مشاركة جميع أعضاء فرق العمل في وضع الخطط.
6. عدم ربط إنجازات فرق العمل بحوافز ومكافآت.
7. ضعف مشاركة فرق العمل للأنشطة الاجتماعية.

وقد كانت أعلى درجة في بذل أعضاء فريق العمل قصارى جهدهم أياً كان نوع العمل، حيث حصل على المتوسط الحسابي النسبي (69.61%)، بينما كانت أقل درجة في ربط إنجازات وأداء فرق العمل بحوافز ومكافآت، حيث حصل على المتوسط الحسابي النسبي (49.04%).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بمستوى الأداء الوظيفي بالوزارة

إن مستوى الأداء الوظيفي بالوزارة جاء بدرجة تزيد عن المتوسط، أي تزيد عن (60%)، حيث بلغت موافقة عينة الدراسة على هذا المجال بمتوسط حسابي نسبي (69.63%)، وهذه النتيجة تحتاج إلى المزيد من التحسين، وذلك يرجع إلى ما يلي:-

1. عدم وضوح المهام الوظيفية للموظفين، وعدم المعرفة بالوصف الوظيفي لكل موظف.
2. ضعف الإشراف والمتابعة من قبل الرؤساء على المرؤوسين.
3. عدم تطوير الدورات التدريبية التي تساعد الموظفين على رفع أدائهم الوظيفي.
4. عدم التوازن ما بين المكافآت والعقوبات عن أداء الموظفين.

وقد كانت أعلى درجة في الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء أدى إلى تحسين مستوى الأداء، حيث حصل على المتوسط الحسابي النسبي (76.65%)، بينما كانت

أقل درجة في منح الوزارة مكافآت وحوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكار ابتكارية تساعد في إنجاز الأعمال حيث حصل على المتوسط الحسابي النسبي (54.63%).

رابعاً: النتائج المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات الإدارية بالوزارة

إن عملية اتخاذ القرارات بالوزارة جاء بدرجة تزيد عن المتوسط بنسبة بسيطة، حيث بلغت موافقة عينة الدراسة على هذا المجال بمتوسط حسابي نسبي (60.22%)، وهذه النسبة ضعيفة، ويرجع ذلك إلى ما يلي:-

1. عدم تحديد المشكلة موضوع اتخاذ القرار تحديداً دقيقاً.
2. عدم الاستعانة بآراء الخبراء والمستشارين في عملية اتخاذ القرارات.
3. عدم اختيار البديل المناسب لمعالجة المشكلة.
4. ضعف المتابعة والتقييم للقرارات التي يتم اتخاذها.
5. عدم مراعاة البيئة الداخلية والخارجية عند عملية اتخاذ القرارات.

وقد كانت أعلى درجة فيتوفر الوزارة للخبرات والاختصاصات القادرة على اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، حيث حصل على المتوسط الحسابي النسبي (63.43%)، بينما كانت أقل درجة في الاستعانة بالوسائل العلمية وآراء المستشارين لتطوير أكبر عدد ممكن من بدائل الحلول للمشكلة، حيث حصل على المتوسط الحسابي النسبي (56.69%).

خامساً: النتائج المتعلقة بالعلاقة بين أسلوب إدارة فرق العمل وتحسين مستوي الأداء

معامل الإرتباط (0.647) والقيمة الإحتمالية (0.00) وهي أقل من 0.05 ≥α، وبذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب إدارة فرق العمل وتحسين مستوى الأداء بالوزارة.

سادساً: النتائج المتعلقة بالعلاقة بين أسلوب إدارة فرق العمل وعملية اتخاذ القرارات بالوزارة

معامل الإرتباط (0.932) والقيمة الإحتمالية (0.00) وهي أقل من 0.05 ≥α، وبذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب إدارة فرق العمل وعملية اتخاذ القرارات بالوزارة.

سابعاً: النتائج المتعلقة بالفروق بين ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل ومستوى الأداء واتخاذ القرارات تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الكادر المهني).

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الكادر المهني).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول تحسين مستوى الأداء تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الكادر المهني).
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول تحسين مستوى الأداء تعزى إلى المسمى الوظيفي لصالح نائب مدير الدائرة.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول عملية اتخاذ القرارات تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الكادر المهني).

3.6 التوصيات

في ضوء الأهداف التي سعت الدراسة لتحقيقها وما توصل إليه من نتائج، يخرج الباحث بجملة من التوصيات.

أولا: التوصيات المتعلقة باهتمام الإدارة العليا بفرق العمل

1. اختيار أعضاء فرق العمل بشكل جيد من حيث الخبرات والمهارات والعلاقات الطيبة.
2. توفر المعلومات والبيانات اللازمة لفرق العمل بشكل سريع.
3. منح صلاحيات أكثر لفرق العمل تساعدهم في تحقيق الأهداف.
4. العمل على مكافأة فرق العمل ذات الأداء المتميز.
5. زيادة مشاركة الإدارة العليا لفرق العمل في عملية اتخاذ القرارات.
6. توفر الموارد اللازمة لفرق العمل.
7. إعداد دورات تدريبية وورش عمل تبين أهمية فرق العمل وتعزز ثقافة فرق العمل بالوزارة.

ثانياً: التوصيات المتعلقة بممارسة أسلوب فرق العمل

1. زيادة اهتمام قائد فريق العمل لأعضاء الفريق.
2. التوزيع العادل للمهام بين أعضاء فريق العمل.
3. اختيار الأعضاء بما يتناسب مع امكانيات وقدرات وخبرات أعضاء الفريق.
4. مشاركة جميع أعضاء فريق العمل في وضع الخطط واتخاذ القرارات.
5. ربط إنجازات فرق العمل وأداء فرق العمل بحوافر ومكافآت مادية ومعنوية.
6. وضع جدول يوضح الإطار الزمني لإنجاز المهام.
7. الاهتمام بالأنشطة الاجتماعية التي تزيد من أداء فرق العمل.
8. إعداد دليل إجراءات يوضح آلية عمل فرق العمل بالوزارة، بحيث يكون مرجعاً لجميع فرق العمل التي تشكلها الوزارة.

ثالثاً: التوصيات المتعلقة بمستوى الأداء الوظيفي

1. توزيع الوصف الوظيفي للموظفين لمعرفته المهام الوظيفية المطلوب إنجازها.
2. زيادة الإشراف والمتابعة من قبل الرؤساء على المرؤوسين.

3. تطوير البرامج التدريبية التي تساعد الموظفين على رفع أدائهم الوظيفي.
4. العمل على التوازن ما بين المكافآت والعقوبات، بحيث يتم معاقبة المقصرين ومكافأة المبدعين.
5. زيادة التنسيق والمشاركة بين الموظفين لأداء المهام وإنجاز الأعمال.
6. تحديد نقاط الضعف من خلال نتائج تقييم الأداء الوظيفي والعمل على معالجته، والعمل على زيادة نقاط القوة.

رابعاً: التوصيات المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات

1. تحديد المشكلة تحديداً صحيحاً وتجميع المعلومات ووضع البدائل واختيار البديل المناسب ومن ثم اتخاذ القرارات.
2. الاستعانة بالخبرات المهنية والعلمية وآراء المستشارين، والاهتمام بالأساليب التقنية والعلمية في عملية اتخاذ القرارات.
3. متابعة وتقييم القرارات الصادرة وتحديد الانحرافات والعمل على تصحيحها.
4. مراعاة البيئة الداخلية والخارجية عند اتخاذ القرارات الإدارية.

4.6 نتائج الدراسة وتوصياتها والجهة المسؤولة للأخذ بها

الجدول التالي رقم (1.4.6) يوضح نتائج الدراسة وتوصياتها والجهة المسؤولة للأخذ بها.

الجدول (1.4.6)

نتائج الدراسة وتوصياتها والجهة المسؤولة للأخذ بها

م.	النتائج	التوصيات	الجهة المسؤولية
أولاً: اهتمام الإدارة العليا بأسلوب إدارة فرق العمل			
.1	عدم اختيار أعضاء فرق العمل بشكل جيد من حيث الخبرات والمهارات والعلاقات الطيبة.	اختيار أعضاء فرق العمل بشكل جيد من حيث الخبرات والمهارات والعلاقات الطيبة.	مكتب وكيل الوزارة والإدارة أو المديرية أو الوحدة التي تريد تكوين فريق عمل أو لجنة.
.2	عدم توفر المعلومات والبيانات اللازمة لفرق العمل بشكل سريع.	توفر المعلومات والبيانات اللازمة لفرق العمل بشكل سريع.	الإدارات التي يتوفر لدية معلومات وبيانات تلزم لعمل اللجان.
.3	عدم منح صلاحيات أكثر لفرق العمل تساعدهم في تحقيق الأهداف.	منح صلاحيات أكثر لفرق العمل تساعدهم في تحقيق الأهداف.	وكيل الوزارة والوكلاء المساعدون.
.4	عدم مكافأة فرق العمل ذات الأداء المتميز.	العمل على مكافأة فرق العمل ذات الأداء المتميز.	مكتب وكيل الوزارة والإدارة العامة للشؤون المالية والإدارية.
.5	ضعف مشاركة الإدارة العليا لفرق العمل في عملية اتخاذ القرارات.	زيادة مشاركة الإدارة العليا لفرق العمل في عملية اتخاذ القرارات.	المدير العام بالإدارات والمديريات التي تقوم اللجان بتحقيق أهدافها.
.6	عدم توفر الموارد اللازمة لفرق العمل.	توفر الموارد اللازمة لفرق العمل.	الإدارة العامة للشؤون الإدارية والإدارة العامة للشؤون المالية.
.7	عدم إعداد دورات تدريبية وورش عمل تبين أهمية فرق العمل وتعزز ثقافة فرق العمل بالوزارة.	إعداد دورات تدريبية وورش عمل تبين أهمية فرق العمل وتعزز ثقافة فرق العمل بالوزارة.	الإدارة العامة للشؤون الإدارية.
ثانياً: ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل بالوزارة			
.1	ضعف اهتمام قائد فريق العمل لأعضاء الفريق.	زيادة اهتمام قائد فريق العمل لأعضاء الفريق.	رئيس اللجنة.
.2	عدم التوزيع العادل للمهام بين أعضاء فرق العمل.	التوزيع العادل للمهام بين أعضاء فريق العمل.	رئيس اللجنة.
.3	عدم اختيار الأعضاء بما يتناسب مع امكانيات وقدرات وخبرات أعضاء الفريق.	اختيار الأعضاء بما يتناسب مع امكانيات وقدرات وخبرات أعضاء الفريق.	مكتب وكيل الوزارة والإدارة أو المديرية أو الوحدة التي تريد تكوين فريق عمل أو لجنة.
.4	عدم وضع جدول يوضح الإطار	وضع جدول يوضح الإطار الزمني	رئيس اللجنة وأعضائها.

	الزمني لإنجاز المهام.	لإنجاز المهام.	
.5	عدم مشاركة جميع أعضاء فرق العمل في وضع الخطط.	مشاركة جميع أعضاء فريق العمل في وضع الخطط واتخاذ القرارات.	رئيس اللجنة.
.6	ضعف مشاركة فرق العمل للأنشطة الاجتماعية.	الاهتمام بالأنشطة الاجتماعية التي تزيد من أداء فرق العمل.	رئيس اللجنة وأعضائها.
ثالثاً: مستوى الأداء الوظيفي بالوزارة			
.1	عدم وضوح المهام الوظيفية للموظفين، وعدم المعرفة بالوصف الوظيفي لكل موظف.	توزيع الوصف الوظيفي للموظفين لمعرفته المهام الوظيفية المطلوب إنجازها.	الشؤون الإدارية والمالية بكل إدارة ومديرية ووحدة.
.2	ضعف الإشراف والمتابعة من قبل الرؤساء على المرؤوسين.	زيادة الإشراف والمتابعة من قبل الرؤساء على المرؤوسين.	المدير العام ومدير الدائرة بكل إدارة ومديرية ووحدة.
.3	عدم تطوير الدورات التدريبية التي تساعد الموظفين على رفع أدائهم الوظيفي.	تطوير البرامج التدريبية التي تساعد الموظفين على رفع أدائهم الوظيفي.	الإدارة العامة للشؤون الإدارية.
.4	عدم التوازن ما بين المكافآت والعقوبات عن أداء الموظفين.	العمل على التوازن ما بين المكافآت والعقوبات، بحيث يتم معاقبة المقصرين ومكافأة المبدعين.	مجلس إدارة الوزارة.
رابعاً: عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالوزارة			
.1	عدم تحديد المشكلة موضوع اتخاذ القرار تحديداً دقيقاً.	تحديد المشكلة تحديداً صحيحاً وتجميع المعلومات ووضع البدائل.	المدير العام ومدير الدائرة بكل إدارة ومديرية ووحدة.
.2	عدم الاستعانة بآراء الخبراء والمستشارين في عملية اتخاذ القرارات.	الاستعانة بالخبرات المهنية والعلمية وآراء المستشارين، والاهتمام بالأساليب التقنية والعلمية في عملية اتخاذ القرارات.	مجلس إدارة الوزارة.
.3	عدم اختيار البديل المناسب لمعالجة المشكلة.	واختيار البديل المناسب ومن ثم اتخاذ القرارات.	المدير العام في كل من الإدارات والمديريات والوحدات.
.4	ضعف المتابعة والتقييم للقرارات التي يتم اتخاذها.	متابعة وتقييم القرارات الصادرة وتحديد الانحرافات والعمل على تصحيحها.	المدير العام في كل من الإدارات والمديريات والوحدات.
.5	عدم مراعاة البيئة الداخلية والخارجية عند عملية اتخاذ القرارات	مراعاة البيئة الداخلية والخارجية عند اتخاذ القرارات الإدارية.	مجلس إدارة الوزارة.

المصدر: (إعداد الباحث).

5.6 مقترحات لدراسات وبحوث مستقبلية

1. تطبيق الدراسة الحالية على الوزارات الحكومية الأخرى والجمعيات الأهلية والمؤسسات الخاصة.
2. دور ممارسة أسلوب فرق العمل وأثره على ربحية المؤسسات الخاصة.
3. دور ممارسة أسلوب فرق العمل في تنمية الموارد البشرية.
4. دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل على تفويض الصلاحيات.
5. نمط القيادة الإدارية وأثرها في تمكين فرق العمل على أداء مهامها.
6. أثر العلاقات الاجتماعية والإنسانية في نجاح فرق العمل.
7. أثر توفير الخبرات والمهارات العلمية في نجاح فرق العمل.
8. معوقات فرق العمل في المؤسسات وسبل معالجتها.

المراجع

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً: الكتب.

- أبو حطب ، فؤاد، وأمال، صادق (2005): **مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية**. مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- أبو شيخة، نادر (2010): **إدارة الموارد البشري إطار نظري وحالات عملية**. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الجرجاوي، زياد (2010): **القواعد المنهجية لبناء الاستبيان**. ط2. مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
- الحريري، رافدة (2008): **مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- الدباغ، عصام (2012): **إدارة الأفراد**. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- السالم، مؤيد (2009): **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي**. إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
- الشوابكة، عدنان (2011): **دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية**. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- الشبلي، هيثم، والنسور، مروان (2009): **إدارة المنشآت المعاصرة**. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الطراونة، محمد، وعبيدات، سليمان (2009): **مقدمة في بحوث العمليات**. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- العامري، صالح (2007): **الإدارة والأعمال**. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- العجمي، محمد (2008): **القيادة الإدارية والتنمية البشرية**. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- العطية، ماجدة (2003): **سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة**. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- الكلالده، طاهر (2013): **الإتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشري**. دار البداية ناشرون وموزعون، عمان.
- اللوزي، موسى (2002): **التنظيم واجراءات العمل**. دار وائل للنشر، عمان.

- المبيض، صفوان، والطراونة، حسين، وعبد الهادي، توفيق (2011): **المركزية واللامركزية في تنظيم الإدارة المحلية**. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- المحاسنة، ابراهيم (2013): **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**. دار جرير للنشر والتوزيع، عمان.
- المدهون، محمد، والعبادلة، أحمد، وعاشور، يوسف (2006): **الإدارة الأعمال: ووظائف المشروع**. ابداع للطباعة والنشر، غزة.
- الموسوي، منعم (2013): **اتخاذ القرارات الإدارية مدخل كمي**. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- تعلب، سيد (2011): **نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية**. دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان.
- توفيق، عبد الرحمن (2007): **بناء وتحفيز فرق العمل**. مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة.
- جعلوك، محمد (1999): **كيف يبنى المدير الفعال فريق العمل الفعال**. دار الراتب الجامعية، بيروت.
- جلاب، احسان (2011): **إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير**. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- حمود، خضير (2010): **منظمة المعرفة**. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- حمود، خضير، والشيخ، روان (2010): **إدارة الجودة في المنظمات المتميزة**. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- ديري، زاهد (2011): **إدارة الموارد البشرية**. دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان.
- رضوان، محمود (2013): **مهارات بناء وتحفيز فرق العمل**. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- ريتشاردسون، مارتن (2010): **العيادة الإدارية**. ترجمة: خالد العامري. دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.
- سترالسر، ستيفن (2008): **ماجستير إدارة الأعمال في يوم واحد**. ترجمة: خالد العامري. مكتبة جرير، السعودية.
- سلطان، عايدة (2002): **دليل المدير في المهارات الإدارية والإشرافية تكوين وإدارة فرق العمل**. معهد الإدارة والتكنولوجيا، القاهرة.

- طعمة، حسن (2010): **نظرية اتخاذ القرارات اسلوب كمي تحليلي**. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- عامر، سامح، وقنديل، علاء، والصعيدي، نبيه (2011): **إدارة التفاوض**. دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان.
- عباس، أنس (2011): **إدارة الموارد البشرية**. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- عبدالله، رابح (2012): **القرار الإداري**. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- عبد ربه، رائد (2013): **مبادئ إدارة الأعمال**. الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان.
- عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (2001): **البحث العلمي– مفهومه وأدواته وأساليبه**. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- عطوي، جودت (2009): **أساليب البحث العلمي: مفاهيمه–أدواته–طريقة إحصائية**. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- عقلة، محمد (2011): **إدارة الأفراد**. دار البداية ناشرون وموزعون، عمان.
- عليان، ربحي (2010): **العمليات الإدارية**. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- عواد، فتحي (2013): **إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق**. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- عواد، فتحي (2012): **إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة**. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- فياض، محمود، وقدادة، عيسى، وعليان، ربحي (2010): **مبادئ الإدارة1: وظائف المدير**. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- كوردي، جيرمي (2007): **الخطوات العشر لاتخاذ القرار الصحيح**. ترجمة: دار الفاروق.ط2. دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، مصر.
- كوهين، ستيفن، وأوكونل، فينسنت (2009): **العادات الست لفريق العمل الناجح**. ترجمة: قسم الترجمعة بدار الفاروق. دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، القاهرة.
- محمد، راوية (2001): **إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية**. الدار الجامعية للطبع والنشر، القاهرة.
- مجاهد، محمد، وعناني، هشام (2011): **استراتيجيات الجودة في التعليم**. دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية.

- مرعي، محمد (2002): **دليل إدارة فرق العمل**. دار الرضا للنشر، سوريا.
- مصطفى، أحمد (2008): **إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة**. دار النهضة العربية، القاهرة.
- مصطفى، أحمد (2007): **المدير الذكي كيف يكون الذكاء في القيادة**. الناشر المؤلف، القاهرة.
- موردن، توني (2008): **أساسيات علم الإدارة**. دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر.
- موسى، شهرزاد (2010): **القدرة على اتخاذ القرارات بمركز الضبط**. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- هاييس، نيكي (2005): **إدارة الفريق إستراتيجية النجاح**. ترجمة: سرور سرور. دار المريخ للنشر، الرياض.
- هلال، محمد (2003): **مهارات اتخاذ القرار**. القاهرة مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر.

ثالثاً: الرسائل العلمية.

- أبو جربوع، يوسف (2014): **واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الإقتصاد الوطني – المحافظات الجنوبية**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- أبو شرخ، نادر (2010): **تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- أبو كريم، أيمن (2013): **علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الأسطل، فادي (2011): **بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية بقطاع غزة**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

- الحربي، خالد (2003): **أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الزهراني، صالح (2011): **واقع الممارسة والأهمية لأسلوب إدارة الفريق لمديري المدرسة من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- السديري، أحمد (2010): **أراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدرائهم في قيادة فريق العمل**. رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان.
- السقا، عون (2013): **الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرف في قطاع غزة دراسة تطبيقية على بنك فلسطين**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- السقا، ميسون (2009): **اثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الصغير، محمد (2005): **المناخ التنظيمي وأثرة على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- العتيبي، نايف (2007): **آراء المديرين في الأمن العام حول استخدام أسلوب فرق العمل دراسة ميدانية على إدارات الأمن العام بمنطقة القصيم**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية.
- العمري، سهيلة (2011): **أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الفايدي، 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.

- المدلل، عبد الله (2012): **تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- بظاظو، عزمي (2010): **أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأنروا** . رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حاوي، أيمان (2009): **بناء فريق العمل وعلاقته بالمشاركة في صنع القرار دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الوقية**. رسالة ماجستير غير منشورة، البصرة، العراق.
- حمدان، عيضه (2007): **معوقات فرق العمل في المنظمات العامة دراسة ميدانية على الخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- راضي، أيمن (2010): **دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- رمضان، فدوى (2009): **أثر استخدام مساندة القرارات على تطوير الأداء دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم محافظات غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
- سيدام، إيمان (2008): **إدارة فريق العمل والعوامل المؤثرة عليها في الأقسام الأكاديمية لجامعة أم القرى من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- شاهين، ماجد (2010): **مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عبده، أم الخير (2011): **فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي دراسة ميدانية على قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

- عكاشة، أسعد (2008): **أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- نعيم، محمد (2012): **واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

رابعاً: المجلات العلمية.

- البشابشة، سامر، والحراحشة، محمد (2006): **اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى نحو أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية**. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 22، العدد2، (ص ص41-82).
- الحوامدة، نضال، والعضايلة، زياد (2012): **أثر سمات فرق العمل في فعالية الوزارات**. مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد17، العدد2، (ص ص337-371).
- السعودي، موسى (2013): **أثر تمكين فرق العمل في تعزيز أدائها بالمستشفيات الأردنية دراسة حالة: مستشفى الإسراء**. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد9، العدد1، (ص ص60-79).
- الصرايرة، خالد، والقضاة، محمد (2009): **القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها**. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد5، العدد3، (ص ص233- 247).
- القحطاني، سالم (2005): **مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل في الأجهزة الحكومية: دراسة استطلاعية على الأجهزة الإدارية المركزية بمدينة الرياض**. الإدارة العامة، المجلد 45، العدد1، (ص ص93-148).
- المحاسنة، محمد (2007): **اثر التمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل: دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة الأردن**. النهضة، المجلد8، العدد1، (ص ص127-164).

- بحر، يوسف، وأبو سويرح، أيمن (2010): **أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة.** مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد 18، العدد2، (ص ص1147- 1214).
- بحر، يوسف، والعجلة، توفيق (2011): **القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.** مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد 19، العدد2، (ص ص1405- 1445).
- بدير، رامز، وفارس، محمد، وعفانة، حسن (2015): **التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.** مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد23، العدد1، (ص ص305- 336).
- جواد، شوقي، وأبو العثم، خالد (2010): **تقييم أثر تشكيل فرق العمل وقيادتها على أداء شركات المقاولات للمشروعات الإنشائية في الأردن.** مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد84، (ص ص166- 190).

خامساً: التقارير والمجلات والقوانين.

- الخطة الاستراتيجية لوزارة الداخلية والأمن الوطني، 2013.
- الوصف الوظيفي لوزارة الداخلية،2011.
- قانون الخدمة المدنية المعدل،2005.
- مجلة وزارة الداخلية والأمن الوطني،2013.
- هيكلية وزارة الداخلية والأمن الوطني،2007.

سادساً: المواقع الإلكترونية.

- موقع مكتبة الجامعة الإسلامية: تاريخ الاطلاع (25-2014/05/20).
- موقع مكتبة جامعة الأزهر: تاريخ الاطلاع(25-2014/05/20).
- موقع مكتبة جامعة أم القرى: (تاريخ الاطلاع 20-2014/05/25).
- موقع جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: (تاريخ الاطلاع 20-2014/05/25).
- موقع أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا: (تاريخ الاطلاع 10-2015/07/20).
- موقع وزارة الداخلية والأمن الوطني: (تاريخ الاطلاع 2014/10/15).

سابعاً: المراجع الأجنبية.

- Awest, Michael (2002): **effective teamwork prcticai lessons from organizational researck**. edittion2. ABPS Black well book, Oxford.
- Anbreen, M. & Aurangzeb, kh (2007): **Impact of team empowerment on team performance**.
- Hanges, Panl, and others (2005): **The university of Maryland Libraries Organizational Climate and Culture Survey**.
- Kirkman, B. (2004): **The impact of team empowerment on virtual team performance: the moderating role of face-to-face interaction**. university of california, Irvine.
- Lorraine, M. (2005): **Survey of Work Teams in California Secondary Schools.** Educational Administration Quarterly, vol. 51, No.1.
- Manzoor, Sheikh, Ullah, Hatiz, Hussain, Murad (2011): **Effect of Teamwork on Employees Performance**. International Journal of learning& Development, vol. 1, No.1,(p.p.110-126).
- Mason, Lynda (2003): **leading & Inspiring Teams**. Heinemann Educational Publishers, Oxford.
- Mackall, Joe (2009): **Teamwork Skills**. Third Edition. Ferguson Publishing, USA.
- Smialek, M. (2002): **Inside Teams in Education**. International Journal of Educational Management, vol.15, No.2.
- Tina, Pulko (2009): **Challenges of Inexperienced, self-Directed Work Teams on their Way to the High Performance**. Unpublished Master Thesis, Faculty of Economics, University of Ljubljana, Slovenia.
- West, Michael (2012): **EFFETIVE TAEMWORK**. Third Edition. SPI Publisher Services, Pondicherry, India.
- Weimar, Emily (2013): **The Influence of Teamwork Quality on Software Development Team Performance**. MasyerThesis, Tilburg University.
- Wheelen, T.L and Hunger, D.J (2002): **Strategic management and business policy (Eighth Ed)**. prentice Hall, New Jersey.

الملاحق

ملحق (1) هيكلية وزارة الداخلية والأمن الوطني.

ملحق (2) الاستبانة بصورتها الأولية.

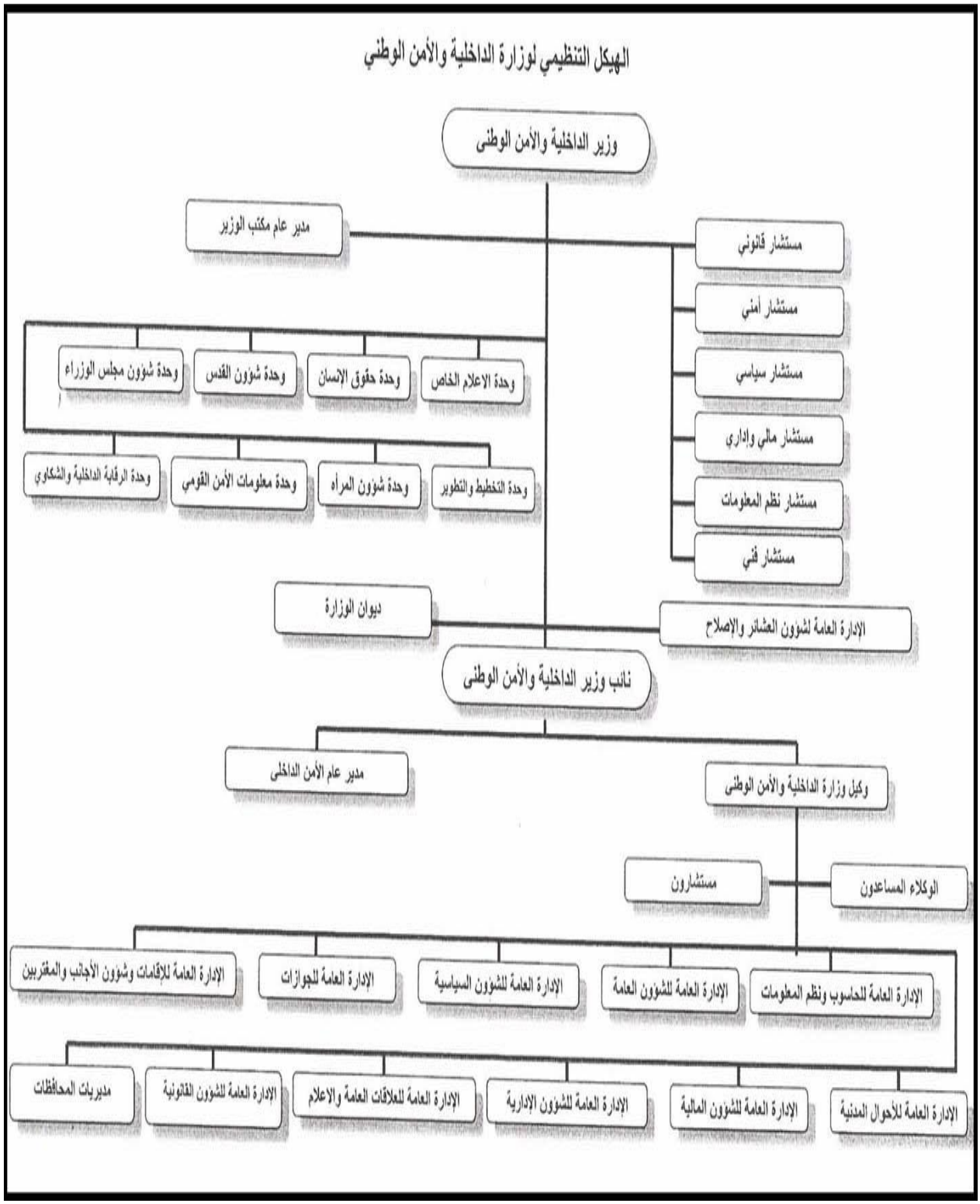
ملحق (3) الاستبانة بصورتها النهائية.

ملحق (4) قائمة بأسماء محكمي الاستبانة.

ملحق (5) طلب تسهيل المهمة بوزارة الداخلية.

الملحق رقم (1)

هيكلية وزارة الداخلية والأمن الوطني



المصدر: (هيكلية وزارة الداخلية، 2007: 2).

الملحق رقم (2)

الاستبانة بصورتها الأولية

برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة

جامعة الأقصى – غزة

السيد/ة: المحترم/ة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع/ استبانة

بداية نهديكم تحياتنا متمنيين لكم دوام الصحة والعافية.

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية– الشق المدني، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم هذه الاستبانة والمكونة من جزئيين وهما كما يلي:

- الجزء الأول: يشتمل على البيانات الشخصية والمتمثلة في(الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الكادر المهني).
- الجزء الثاني: يشتمل على خمس محاور وهي كمل يلي:

1- مدى اهتمام الإدارة العليا بأسلوب إدارة فرق العمل بالوزارة.

2- مدى ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل بالوزارة.

3- مستوى تحسين الأداء الوظيفي بالوزارة.

4- عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

لذا يرجى التكرم بقراءة كل فقرة من فقرات الاستبانة ووضع أشارة (✓) أمام الاختيار المناسب للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية عن الدراسة، علماً بأن المعلومات سيتم استخدامها لغرض البحث العلمي فقط.

مــع الاحـترام،،،

أخوكم الباحث

أحمد صالح حميد

جوال/0597075525

الجزء الأول: البيانات الشخصية

وضع إشارة (✓) أمام الاختيار المناسب:

1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- المؤهل العلمي:☐دكتوراه ☐ ماجستير ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم ☐ ثانوية عامة

3- سنوات الخبرة:☐أقل من 5 سنة ☐ 5- 10 ☐ 11- 15 ☐ أكثر من 15 سنة

4- المسمى الوظيفي:☐ مدير عام ☐ نائب مدير عام ☐ مدير دائرة ☐نائب مدير دائرة ☐ رئيس قسم ☐ رئيس شعبة

5- الكادر المهني:☐ موظف مدني ☐ موظف عسكري

الجزء الثاني: محاور الدراسة:

1- المحور الأول: اهتمام الإدارة العليا بأسلوب إدارة فرق العمل بالوزارة.

م.	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معترض	معترض بشدة
1.	تختار الوزارة الموظفين الذين يتمتعون بالمهارات اللازمة للعمل في الفريق.					
2.	تختار الوزارة لفرق العمل الموظفين الذين يتمتعون بالعلاقات الطيبة مع زملائهم.					
3.	تقوم الوزارة بتفويض الصلاحيات لأفراد الفريق لأداء مهامهم.					
4.	تقوم الوزارة بتوفير المعلومات المطلوبة لأفراد الفريق.					
5.	تكافئ الوزارة فرق العمل ذات الأداء المتميز.					
6.	تشارك الوزارة فريق العمل في عملية اتخاذ القرارات.					
7.	يتم توفير كافة الموارد اللازمة لنجاح فريق العمل.					

2- المحور الثاني: مدى ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل بالوزارة.

م.	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معترض	معترض بشدة
1.	تفضل الوزارة أسلوب فرق العمل كلما كان ذلك ممكناً.					
2.	يحدد فريق العمل بشكل دقيق المهام المطلوبة لإنجاز الأهداف.					
3.	يعتمد فريق العمل على بعضهم في حل المشكلات وتطوير وسائل بلوغ الأهداف.					

.4	يمتلك فريق العمل رغبة في تحمل المسؤولية لتفعيل أداء الفريق.					
.5	غالبا ما يقدم فريق العمل حلولاً تقلل من الهدر وتحسين مستوى الإنتاجية.					
.6	يشترك جميع أفراد فريق العمل في صناعة القرارات.					
.7	يتم توزيع المهام بعدالة بين أفراد الفريق بما يتناسب مع قدراتهم ومهارتهم.					
.8	بمجرد إسناد المهمة لفريق العمل يبدأ التنفيذ.					
.9	أشعر كعضو بالفريق بالاحترام والتقدير وسط الفريق.					
.10	يراعى التوافق بين طبيعة المهمة والهدف المطلوب تحقيقه وبين إمكانات وقدرات فريق العمل.					
.11	يرغب أعضاء فريق العمل في بذل قصارى جهدهم أياً كان نوع العمل.					
.12	يشارك كل أعضاء فريق العمل في وضع الخطة.					
.13	يعطيني فريق العمل اعترافاً عندما أساهم في تحقيق الهدف.					
.14	تتمتع فرق العمل بروح معنوية عالية وجو من التعاون والمشاركة.					
.15	يولي قائد فريق العمل اهتماماً بأعضاء الفريق.					
.16	يتم تجزئة المهمة الرئيسية إلى مهام أصغر توزع على أعضاء فريق العمل.					
.17	هناك مساواة في معاملة جميع أعضاء فريق العمل.					
.18	هناك تنافس شريف بين فريق العمل.					
.19	عند تشكيل فرق العمل يحدد لها إطار زمني لانجاز المهمة وتحقيق الأهداف.					
.20	تستخدم فرق العمل الأنشطة الاجتماعية من أجل تحسين أداء الفريق.					

3- المحور الثالث: مستوى الأداء بالوزارة.

م.	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معترض	معترض بشدة
.1	يبذل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال في الوقت المحدد.					
.2	يشعر الموظفون بالرضا عن أدائهم لأعمالهم.					
.3	يؤدي الموظفون المهام الوظيفية الموكلة إليهم طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.					
.4	تقدم الوزارة برامج تدريبية للعاملين لتساعدهم على إنجاز المهام بالمهارة والكفاءة المطلوبة.					
.5	يتم تطبيق العقوبات على الموظفين المقصرين في عملهم بشكل مناسب.					
.6	يتميز الموظفين بأن لديهم معرفة كافية عن كيفية أدائهم لأعمالهم وعن طبيعة الوظيفة التي يعملون بها.					
.7	بطاقة الوصف الوظيفي واضحة للموظف مما يساعده على القيام بواجباته ومسؤولياته بدقّة.					

.8	يتوفر لدي الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية ولأداء المهام.					
.9	تمنح الوزارة مكافآت وحوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكار ابتكاريه تساعد في إنجاز الأعمال.					
.10	لدى الموظفين القدرة على القيام بأعمال إضافية أخرى والتكيف مع الحالات الطارئة.					
.11	أحرص على التعامل والتنسيق مع زملائي لإنجاز العمل بروح الفريق.					
.12	لدى الموظفين القدرة على اختيار الإجراءات المناسبة حسب طبيعة المهام المختلفة الموكلة إليهم.					
.13	تتوفر لدى الموظفين الدافعية والقدرة والرغبة للقيام بأعمالهم.					
.14	الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.					

4- المحور الرابع: عملية اتخاذ القرارات.

م.	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معترض	معترض بشدة
.1	يتم تحديد المشكلة تحديداً واضحاً مما يمكن من اتخاذ القرار الإداري السليم بشأنها.					
.2	يتم جمع البيانات والمعلومات المطلوبة عن المشكلة و تحليلها وتصنيفها تمهيداً لحلها.					
.3	تسعى الإدارة للحصول على كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات لضمان فاعلية القرارات الإدارية المتخذة.					
.4	يتم الاستعانة بالوسائل العلمية وآراء المستشارين لتطوير أكبر عدد ممكن من بدائل الحلول للمشكلة.					
.5	يتم الاعتماد على أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرارات الإدارية.					
.6	يتم الاستعانة بالأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية.					
.7	تراعي الوزارة الظروف الخارجية والداخلية عند اتخاذ القرارات الإدارية.					
.8	يتخذ القرار الإداري من خلال اختيار البديل الأفضل الذي يحل المشكلة ويحقق الأهداف.					
.9	يتوفر لدى الوزارة المرونة الكافية لتعديل القرارات الإدارية بما يتلاءم مع التطورات المختلفة.					
.10	تتوفر لدى الوزارة الخبرات والاختصاصات القادرة على اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة.					
.11	تقوم الوزارة بالتدريب المتخصص والمستمر للأفراد على كيفية اتخاذ قرارات إدارية سليمة وفعالة.					
.12	هناك متابعة مستمرة للقرارات الإدارية المتخذة للتأكد من تنفيذها بشكل سليم وتصحيح الانحرافات إن وجدت.					

الملحق رقم (3)

الاستبانة بصورتها النهائية

برنامج الدراسات العليا المشترك بين

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا

وجامعة الأقصى بغزة

جامعة الأقصى – غزة

السيد/ة:..... المحترم/ة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع/ تعبئة استبانة

⇦بداية نهديكم تحياتنا متمنيين لكم دوام الصحة والعافية.

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان "دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية- الشق المدني"، وذلك استكمالاً لنيل درجة الماجستير في الإدارة والقيادة من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا – غزة، وهو بصدد تطبيق استبانة للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة.

⇦ وعليه أرجو التكرم بقراءة كل فقرة من فقرات الاستبانة ووضع الدرجة المناسبة للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية عن الدراسة، علماً بأن المعلومات سيتم استخدامها لغرض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،،

الباحث

أحمد صالح حميد

جوال/0597075525

الجزء الأول: البيانات الشخصية

وضع إشارة (✓) أمام الاختيار المناسب:

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى.
- المؤهل العلمي:☐ثانوية عامة فما دون☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير☐ دكتوراه.
- سنوات الخبرة:☐أقل من 5 سنوات ☐5 – أقل من 10 ☐10 – أقل من 15 ☐15 سنة فأكثر.
- المسمى الوظيفي:☐رئيس شعبة ☐رئيس قسم ☐نائب مدير دائرة☐مدير دائرة ☐نائب مدير عام☐ مدير عام.
- الكادر المهني:☐ موظف مدني ☐ موظف عسكري.

الجزء الثاني: محاور الدراسة:

1- المحور الأول: اهتمام الإدارة العليا بأسلوب إدارة فرق العمل.

م.	العبارة	الدرجة من (1 - 10)
1.	تولي الإدارة العليا اهتماماً كبيراً في بناء فرق العمل.	
2.	تختار الإدارة العليا الموظفين الذين يتمتعون بالمهارات اللازمة للعمل في فرق العمل.	
3.	تختار الإدارة العليا لفرق العمل الموظفين الذين يتمتعون بالعلاقات الطيبة مع زملائهم.	
4.	تقوم الإدارة العليا بتفويض الصلاحيات لفرق العمل لأداء مهامها.	
5.	توفر الإدارة العليا المعلومات المطلوبة لفرق العمل.	
6.	تكافئ الإدارة العليا فرق العمل ذات الأداء المتميز.	
7.	تشارك الإدارة العليا فرق العمل في عملية اتخاذ القرارات.	
8.	تهتم الإدارة العليا في تعزيز ثقافة فرق العمل.	
9.	يتم توفير كافة الموارد اللازمة لنجاح فرق العمل.	

2- المحور الثاني: مدى ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل بالوزارة.

م.	العبارة	الدرجة من (1 - 10)
10.	تفضل الوزارة أسلوب فرق العمل كلما كان ذلك ممكناً.	
11.	تساهم فرق العمل في تحقيق أهداف الوزارة.	
12.	يعتمد فريق العمل على بعضهم في حل المشكلات وتطوير وسائل بلوغ الأهداف.	

13.	يمتلك فريق العمل رغبة في تحمل المسؤولية لتفعيل أداء الفريق.	
14.	تقدم فريق العمل حلولاً تقلل من الهدر وتحسين مستوى الإنتاجية.	
15.	يشترك جميع أعضاء فريق العمل في صناعة القرارات.	
16.	يتم توزيع المهام بعدالة بين أعضاء الفريق بما يتناسب مع قدراتهم ومهارتهم.	
17.	يبدأ التنفيذ بمجرد إسناد المهمة لفريق العمل.	
18.	يشعر أعضاء الفريق بالاحترام والتقدير وسط الفريق.	
19.	يراعى التوافق بين طبيعة المهمة والهدف المطلوب تحقيقه وبين إمكانات وقدرات فريق العمل.	
20.	يبذل أعضاء فريق العمل قصارى جهدهم أياً كان نوع العمل.	
21.	يشترك جميع أعضاء فريق العمل في وضع الخطة.	
22.	يعطي فريق العمل اعترافاً لأعضائه عندما يساهم في تحقيق الهدف.	
23.	تتمتع فرق العمل بروح معنوية عالية وجو من التعاون والمشاركة.	
24.	يولي قائد فريق العمل اهتماماً بأعضاء الفريق.	
25.	يتم ربط انجازات وأداء فرق العمل بحوافز ومكافآت.	
26.	عند تشكيل فرق العمل يحدد لها إطار زمني لإنجاز المهمة وتحقيق الأهداف.	
27.	تستخدم فرق العمل الأنشطة الاجتماعية من أجل تحسين أداء الفريق.	

3- المحور الثالث: مستوى الأداء بالوزارة.

م.	العبارة	الدرجة من (1 - 10)
28.	يبذل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال في الوقت المحدد.	
29.	يشعر الموظفون بالرضا عن أدائهم لأعمالهم.	
30.	يؤدي الموظفون المهام الوظيفية الموكلة إليهم طبقاً لما هو موجود بالوصف الوظيفي.	
31.	يتميز الموظفين بأن لديهم معرفة كافية عن كيفية أدائهم لأعمالهم وعن طبيعة الوظيفة التي يعملون بها.	
32.	يتوفر لدي الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء مهامهم.	
33.	لدى الموظفين القدرة على القيام بأعمال إضافية أخرى والتكيف مع الحالات الطارئة.	
34.	يحرص الموظفون على التعامل والتنسيق مع زملائهم لإنجاز العمل.	
35.	الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.	

.36	تقدم الوزارة برامج تدريبية للعاملين لتساعدهم على إنجاز المهام بالمهارة والكفاءة المطلوبة.	
.37	يتم تطبيق العقوبات على الموظفين المقصرين في عملهم بشكل مناسب.	
.38	تمنح الوزارة مكافآت وحوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكار ابتكاريه تساعد في إنجاز الأعمال.	

4- المحور الرابع: عملية اتخاذ القرارات.

م.	العبارة	الدرجة من (1 - 10)
.39	يتم تحديد المشكلة تحديداً واضحاً مما يُمكن من اتخاذ القرار الإداري السليم بشأنها.	
.40	يتم جمع البيانات والمعلومات المطلوبة عن المشكلة وتحليلها وتصنيفها تمهيداً لحلها.	
.41	يتم الاستعانة بالوسائل العلمية وآراء المستشارين لتطوير أكبر عدد ممكن من بدائل الحلول للمشكلة.	
.42	يتم الاعتماد على أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرارات الإدارية.	
.43	يتم الاستعانة بالأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية.	
.44	يتخذ القرار الإداري من خلال اختبار البديل الأفضل الذي يحل المشكلة ويحقق الأهداف.	
.45	توجد متابعة مستمرة للقرارات الإدارية المتخذة للتأكد من تنفيذها بشكل سليم وتصحيح الانحرافات.	
.46	يوجد تقييم للقرارات الإدارية التي يتم صدورها.	
.47	يتم مراعاة البيئة الداخلية عند اتخاذ القرارات الإدارية.	
.48	يتم مراعاة البيئة الخارجية عند اتخاذ القرارات الإدارية.	
.49	تتوفر لدى الوزارة المرونة الكافية لتعديل القرارات الإدارية بما يتلاءم مع التطورات المختلفة.	
.50	تتوفر لدى الوزارة الخبرات والاختصاصات القادرة على اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة.	
.51	تقوم الوزارة بالتدريب المتخصص والمستمر للأفراد على كيفية اتخاذ قرارات إدارية سليمة وفعالة.	

الملحق رقم (4)

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

م.	اسم المحكم	الدرجة العلمية/ المسمى الوظيفي	مكان العمل
.1	د. سمير خالد صافي	أستاذ مشارك	الجامعة الإسلامية
.2	د. محمد ابراهيم المدهون	أستاذ مشارك	أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
.3	د. سامي على أبو الروس	أستاذ مشارك	الجامعة الإسلامية
.4	د. يوسف عبد بحر	أستاذ مشارك	الجامعة الإسلامية
.5	د. وسيم اسماعيل الهابيل	أستاذ مشارك	الجامعة الإسلامية
.6	د. ياسر عبد الشرفا	أستاذ مساعد	الجامعة الإسلامية
.7	د. وائل حمدي الداية	أستاذ مساعد	الجامعة الإسلامية
.8	د. خالد عبد أبو دهليز	أستاذ مساعد	الجامعة الإسلامية
.9	د. كامل أحمد أبو ماضي	وكيل وزارة	وزارة الداخلية والأمن الوطني
.10	د. نبيل عبد اللوح	مدير عام	ديوان الموظفين العام

الملحق رقم (5)

طلب تسهيل المهمة بوزارة الداخلية

www.mpa.edu.ps
info@mpa.edu.ps

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy for Postgraduate Studies
مســـار النخـــبة

RECEIVED 4 - 09 2014

السبت: 05 يوليو، 2014
الرقم: MPA,EX-R, 080

831
2014.9.4

تسهيل مهمة باحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،، وبعد ،،،

تُفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الطالب: **أحمد صالح إبراهيم حميد**، برقم جامعي: **120110235**، تخصص: **القيادة والإدارة**، يقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان: **(دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء بوزارة الداخلية)** ونظراً لحاجة الطالب للعديد من المعلومات والبيانات، نأمل منكم تسهيل مهمته في الحصول عليها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

مدير القبول والتسجيل
أ. محمد مروان أبو جاسر

(1) الأخ/ ماهر حماده
للمتابعة.

2014/9/3

السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة الداخلية
04 -09- 2014
الديوان
صادر/ ٥٣٩٢

الأخ/ هاني شحاده
لعل اللازم لعل
9.9.14

استكمالاً في شهر يناير 2015

+970 8 2821838
+970 8 2844470
+970 8 2861245
فلسطين - غزة - شارع جمال عبد الناصر(الثلاثيني)
دوار الصناعة - بناية رقم 2070/84 1421