

آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات
مديريهم في قيادة فريق العمل

THE VIEWS OF WORKERS IN THE PRIVATE SECTOR
SULTANATE OF OMAN ON THE SKILLS IN THE LEADERSHIP OF
THE WORKING GROUP

أحمد محمد خميس السديري

Ahmed Mohammed khamis Al-Sadairi

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول
على درجة الماجستير في : (إدارة الأعمال)

الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي
المملكة المتحدة

2010 هـ

جميع الحقوق محفوظة © الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي

ABAHE

الإهداء :
إلى كل العاطلين في شركات القطاع الخاص
في سلطنة عمان

الشكر و التقدير

أتقدم بالشكر الجزيل وعظيم الامتنان الى كل ساهم في انجاز هذا العمل ، ثم أتقدم بعميق شكري وتقدير الى الاستاذ الدكتور / ، المشرف على هذه الرسالة لما قدمه لي من آراء قيمة وارشادات سديدة كانت لها الاثر الاكبر في اخراج هذا النهج العلمي الى حيز الوجود .

كما أقدم شكري وخالص تقديري للدكتور / خميس الكندي ، الذي أعاني في المعالجات الاحصائية لهذه الدراسة ، ومنحني من وقته وجهده ، فله جزيل الشكر والتقدير .

كما أشكر أيضا استاذتي المحكمين من الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي .

كما أرفع شكري الى الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي لتاحتها لي فرصة مواصلة الدراسة العليا ، واشكر شركات القطاع الخاص في سلطنة عمان في حافظة مسقط لتقديم العون والمساعدة في توزيع استبانة الدراسة ، واشكر العاملين في القطاع الخاص العماني الذيت تجاوبوا معي ، وقاموا مشكورين بتعبئة الاستبانة ، واشكر كل يد العون والمساعدة .

الباحث

قائمة المحتويات

24	أنواع فرق العمل	18
الصفحة	الموضوع	م
27	منهجية فرق العمل شكر وتقدير	19
29	أثر القيادة في بناء فريق العمل الإهداء	20
31	معوقات بناء فريق العمل قائمة المحتويات	21
34	الخوف من المرحلة الانتقالية و بناء الثقة قائمة الجداول	22
34	استخدامات الحاسوب في الإدارة قائمة الملاحق	23
36	الدراسات السابقة	24
الفصل الأول : خلفية الدراسة وأهميتها		
الفصل الثالث : طريقة وإجراءات الدراسة الميدانية		
8	مقدمة	5
41	مقدمة	25
9	مشكلة الدراسة	6
41	مجتمع الدراسة وعينتها	26
9	أهمية الدراسة	7
42	أداة الدراسة في صورتها الأولية	27
10	أهداف الدراسة	8
44	صدق الأداة	28
10	التعريفات الإجرائية	9
44	ثبات الأداة	29
10	حدود الدراسة	10
45	أداة الدراسة في صورتها النهائية	30
11	محددات الدراسة	11
47	متغيرات الدراسة	31
الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة		
47	المعالجة الإحصائية	32
12	مقدمة	12
الفصل الرابع : نتائج الدراسة الميدانية		
12	مفهوم فريق العمل	13
49	مقدمة	33
13	مفهوم بناء فريق العمل وأهدافه	14
44	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: ما هي آراء العاملين في القطاع الخاص بسلطنة ومؤشرات الحاجة إلى بناء فريق العمل	34
15	عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل؟	15
16	اتخاذ القرار	16
23	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على: هل توجد فروق في آراء العاملين في القطاع خصائص فرق العمل الفعالة	35
17	الخاص بسلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل من تعزى لمؤهلاتهم العلمية،	17

		وخبراتهم في المؤسسة؟	
		الفصل الخامس : مناقشة نتائج الدراسة	
69		مقدمة	36
69		مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول .	37
73		مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني .	38
		الفصل السادس : توصيات الدراسة	
74		مقدمة	39
74		توصيات الدراسة	40
75		قائمة المراجع	41
77		الملاحق	42
90		الملخص	43

فهرس الجداول

الصفحة	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لفقرات محور (نظم مساندة القرارات وتفعيل استخدامها في قيادة فريق العمل)	10
41	توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التنظيمي والوظيفي	1
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لفقرات محور (العناصر المؤثرة في توزيع عينة الدراسة في قيادة فريق العمل)	2
43	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لفقرات محور (مصادر توزيع أفراد عينة الثبات حسب المستوى التنظيمي والوظيفي معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل)	12
46	توزيع فقرات الاستبانة في صورتها النهائية على محاور الدراسة الثلاثة	4
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لفقرات محور (تقديم القرار في خصائص أفراد عينة الدراسة بعد التطبيق في قيادة فريق العمل)	13
49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والقيمة (ت) للفروق السبعة محاور الدراسة وفقا لمتغير الخبرة	6
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لفقرات محور (خطوات اتخاذ القرار)	14
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لفقرات محور (خطوات اتخاذ القرار)	7
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لفقرات محور (خطوات اتخاذ القرار)	15
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لفقرات محور (خصائص تحليل التباين الأحادي الاتجاه في محاور الدراسة وفقا لمتغير المؤهل معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل)	16
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لفقرات محور (الصعوبات التي تواجه متخذ القرار أثناء عملية اتخاذ القرار في قيادة فريق العمل)	9

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	م
77	الصورة المبدئية لأداة الدراسة	1
82	أداة الدراسة في صورتها النهائية	2
87	مصطلحات في الإدارة	3
88	نبذة عن قانون العمل العماني	4
89	أسئلة المقابلة الشخصية	5

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة :

لقد أصبحت فريق العمل اليوم من أهم أساليب التطوير التنظيمي ، وبرزت أهمية فريق العمل لما لها من دور بارز وفاعل في تمكين العاملين ، وتحقيق مشاركتهم لأداء أعمالهم بفعالية ، وبما يحقق أهداف مؤسساتهم . يهدف هذا البحث إلى دراسة مهارات المدراء في قيادة فريق العمل وابرز الجوانب المتعلقة بها ، والاستفادة من ذلك للوصول إلى نتائج وتوصيات ومقترحات واقعية لبناء فريق عمل منتجة في القطاع الخاص العماني . وذلك بعد التعرف على مدى تمكن المدراء من استخدام المهارات المثلى في قيادة فريق العمل وخصائصها وأنماطها والعوامل المؤثرة فيها (كالعوامل الثقافية والاجتماعية ، وعوامل قوتها وضعفها ، وفعالية قيادة في تلك الفريق) . ولقد تم مناقشة الفرضيات الرئيسية التالية : هل رأي العامل في القطاع الخاص العماني عن مهارة مديره القيادية في المؤسسة التي يعمل فيها (إيجابي) ، وهل يستخدم المدير المهارات القيادة الفعالة لقيادة فريق عمله في المؤسسة (بصورة ايجابية) ، كنتيجة لتلاحق مؤهلاتهم العلمية و خبراته العملية .

تتميز قيادة فريق العمل في القطاع الخاص في سلطنة عمان بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية . وذلك بحكم خبرتها وتدريبها ومنصبها الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص . وقد شملت الدراسة عينة عشوائية من العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان في محافظة مسقط . وقد تم استخدام أسلوب الاستبانة وعدد من المقابلات ، لجمع البيانات الخاصة بالدراسة . كما تم تحليل الاستبانات باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) يتكون البحث من ستة فصول . إحتوى الفصل الأول على خلفية الدراسة وأهدافها وأهميتها والتعريفات الاجرائية وحدودها ومحددات الدراسة .

واحتوى الفصل الثاني على الإطار النظري للدراسة فيما يتعلق بفريق العمل . مفهوم فريق العمل ، مفهوم بناء فريق العمل وأهدافه ، مؤشرات الحاجة لبناء فريق العمل ، اتخاذ القرار ، خصائص فرق العمل الفعال وأنواعها ، ومنهجية فرق العمل ، وأثر القيادة في بناء فرق العمل ، ومعوقات بناء فرق العمل ، وبناء الثقة في فرق العمل ، وأخيرا والدراسات السابقة في ذات الموضوع . و قد شمل الفصل الثالث على طريقة و إجراءات الدراسة الميدانية ، مجتمع الدراسة وعينتها ، أداة الدراسة في صورتها الأولية، صدق الأداة ، وثابت الأداة ، أداة الدراسة وصورتها النهائية ، ومتغيرات الدراسة ، ثم المعالجة الاحصائية . أما الفصل الرابع فقد احتوى على نتائج الدراسة الميدانية ، النتائج المتعلقة بالسؤال الاول : ما هي آراء العاملين في القطاع الخاص بسلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل؟ . والنتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق في آراء العاملين في القطاع الخاص بسلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل من تعزى لمؤهلاتهم العلمية، وخبراتهم في المؤسسة؟ . وقد تناول الفصل الخامس : مناقشة نتائج الدراسة وأخير احتوى الفصل السادس على توصيات الدراسة والمراجع والملاحق والملخص .

مشكلة الدراسة:

تنحصر مشكلة الدراسة في نقطتين :

1. رأي العاملين في القطاع الخاص العماني عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل في المؤسسة التي يعملون فيها .

2. مدى تمكن المدراء من قيادة فريق في القطاع الخاص العماني من خلال مهارات اكتسبها من خلال مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية .

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من كونها دراسة تقيس مهارات المدراء في قيادة فريق العمل ، فهي تلقي الضوء على طبيعة بعض المهارات القيادية التي يقوم بها المدراء في المؤسسة ، من خلال مؤهلاتهم العلمية والعملية ، فمثل

هذه الدراسات تسهم في توفير أداة لتحديد مدى تمكن المدراء من قيادة فريق العمل من خلال مهاراتهم التي حصول عليها خلال دراستهم و أيضا من خلال عملهم ، والتي يمكن أن تدعم عجلة البحث العلمي باتجاه هذا الخط البحثي. كما أن نتائج هذه الدراسة قد تزود كل المؤسسات في القطاع الخاص فيما يتعلق بالإدارة بمعلومات ومعارف حول المهارات الناجحة التي يمكن أن يستفيد بها المدراء في قيادة فريق العمل داخل مؤسساتهم من خلال تزويدهم بنسخة من هذه الدراسة. كذلك قد يستفيد منها القائمون على برامج التدريب والتأهيل ولا سيما في البرامج التعمين (1) الإدارية التي

(1) التعمين : إحلال العمالة الوطنية العمالية محل العمالة الوافدة .

تقوم بها وزارة القوى العاملة في السلطنة ، بحيث يعملون على تدريب المدراء على المهارات الفعالة في قيادة فريق العمل في القطاع الحكومي .

وكذلك قد تسهم في معرفة المدراء بأهمية فريق العمل وقيادته من خلال مهارات تساهم في خلق جو من التعاون بين المدراء والعاملين مما يحقق الأهداف المنشودة و مواجهة التحديات اليومية التي يتعرضون لها .

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على آراء العاملين في القطاع الخاص العماني عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل مما يسهم في تحسين العمل في المؤسسة وزيادة إنتاجيتها .
- 2- التعرف على الفروق في آراء العاملين في القطاع الخاص العماني عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل والتي تعكس مدى امتلاك المدراء لمهارات قيادة فريق العمل من خلال مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم في المؤسسة .

التعريفات الإجرائية :

- آراء : جمع رأي ، اعتقاد وعقل وتدبير ونظر وتأمل .
- القطاع الخاص : اقتصاد دولة يتكون من مؤسسات لا تملكها الحكومة .
- مهارات : جمع مهارة ، وهي التمكن من انجاز مهمة بكيفية محددة وبدقة متناهية وسرعة في التنفيذ .
- المدير : هو القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه .

- القيادة : القدرة على تحفيز الأفراد على القيام بأمر ما يوصل لتحقيق أهداف معينة .
- فريق : (جمع أفرقاء وأفرقة وفروق) جماعة من الناس الطرف في الاتفاق رتبة عالية . .

هذوه الدراسة :

إن إجراء هذه الدراسة يتم في ظل القيود التالية:

1. إن هذه الدراسة تهتم بمعرفة آراء العاملين (الموظفين والعمال) في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدرائهم في قيادة فريق العمل .
2. الصعوبة في الحصول على المعلومات من قبل أصحاب المؤسسات الكبيرة المختارة بسبب عدم توفر الوقت للعاملين في تلك المؤسسات .

محددات الدراسة :

- 1- اقتصار عينة الدراسة على العاملين (الموظفين والعمال) في القطاع الخاص في محافظة مسقط في سلطنة عمان خلال الفترة الممتدة من 1 من يناير 2010 إلى 1 من مايو 2010 م .
- 2- اقتصار الدراسة على مجموعة من المهارات التي يجب على المدراء استخدامها في قيادة العاملين في المؤسسة التي يعملون فيها ، التي توصل إليها الباحث من خلال إطلاعه على مراجع ومقابلات مع أكاديميين في إدارة الأعمال .

ABAHE

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة :

يتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة فيما يتعلق بفريق العمل . مفهوم فريق العمل ، مفهوم بناء فريق العمل وأهدافه ، مؤشرات الحاجة لبناء فريق العمل ، اتخاذ القرار ، خصائص فرق العمل الفعال وأنواعها ، ومنهجية فرق العمل ، وأثر القيادة في بناء فرق العمل ، ومعوقات بناء فرق العمل ، وبناء الثقة في فرق العمل ، وأخيرا والدراسات السابقة في ذات الموضوع.

مفهوم فريق العمل :

الفريق مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة ، والبعض يعرف الفريق على انه " مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم ، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد ، بالإضافة الى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم " .

وفريق العمل هي "جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق ، ويعتبر أعضاء الفريق مسئولين عن تحقيق هذه الأهداف ، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في إتخاذ القرارات " ، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي

المنسجم كوحدة متجانسة ، وغالباً ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فإننا نستخدم لفظ فريق العمل .

و تكون أغلب المجموعات التي - لاتعتبر فريق عمل - مجرد تجمع عدد من الافراد أو الشخصيات لكل واحد منهم أولوياته الخاصة والتي قد ينظر اليها على أنها اكثر اهمية عنده من الأولويات التي يسعى أغلبية أعضاء المجموعة الى تحقيقها وعليه يمكن تعريف المجموعة أو الجماعة على أنها:

" أي صورة من صور التشكيل الجماعي المؤسس على اتباع دوافع الشعور بالانتماء الى جماعة معينة ، وكذا دافع القبول الاجتماعي ويحمل نوعاً من الارتباط المادي والمعنوي بين أعضاء المجموعة ووحدة أهدافها واتجاهاتها ".
كما يمكن تعريف الجماعة على انها :

" تجمع لعدد معقول من الافراد يتراوح بين اثنين وخمسة وعشرون فرداً يتوفر بينهم نوع من التلاحم والتناسق في أوجه الانشطة التي يقومون بها وتبدو مظاهر الانتظام والتصرف في اطار واحد من المبادئ والاهداف المشتركة " .
والجماعة عدد من الأفراد لهم مجموعة مشتركة من الأهداف يعملون على تحقيقها ويتوفر الإنسجام بينهم لوجود صفات مشتركة في الخلفية الثقافية أو التعليمية ، أو الحالة الوظيفية ، ويتوفر كذلك التفاعل والمشاركة ويكون العمل بصورة مستقلة عن التنظيم الرسمي للمنظمة .

ومن هنا يتضح ان مايميز فريق العمل عن الجماعة هو أهمية وجود المهارات المتكاملة لدى الفريق نظراً لأنه مكلف باداء عمل متكامل يتطلب توافر هذه المجموعة من المهارات المختلفة والمتنوعة .

مفهوم بناء فريق العمل وأهداف :

1- بناء فريق العمل :

تعرف عملية بناء فريق العمل بأنها خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية، وتعرف أيضاً على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد.

وينظر إلى أنشطة بناء فريق العمل على أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أداؤهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المؤسسة بأفضل الطرق والسبل الممكنة. وتعتبر عملية بناء فريق العمل حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معاً بنوع من الأهداف داخل المؤسسة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل.

لذلك فالهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فريق العمل تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة.

2- أهداف بناء فريق العمل:

أهداف بناء فريق العمل تتمثل في الآتي:

- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
- تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم.
- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المؤسسة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.
- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المؤسسة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.
- إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المؤسسة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.
- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المؤسسة.
- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.
- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة.

مؤشرات الحاجة إلى بناء فريق العمل:

هناك عدداً من الأعراض والمشكلات التي توحى بوجود حاجة ملحة للأخذ بمنهجية فريق العمل، ويمكن ذكر أهم المؤشرات التي تفرض على إدارة المؤسسة عند ظهورها العمل على تبني منهجية فريق العمل على النحو التالي:

- ارتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المؤسسة.
- ازدياد الشكاوى والتذمر بين أفراد المؤسسة، مع التركيز على الأهداف الجزئية والفردية.
- مظاهر الصراع والعداء بين أفراد المؤسسة.
- عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين، واعتبار المعلومة قوة.
- عدم وضوح المهام والعلاقات.
- عدم فهم واستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب.
- ضعف الولاء والالتزام، وظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد.
- عدم فاعلية الاجتماعات وضعف روح المبادرة والإبداع.
- المعارضة للتغيير في إجراءات العمل أو إدخال التقنيات الجديدة.
- زيادة شكاوى المستفيدين من الخدمة، أو المستهلكين للمنتجات.

فوائد قيادة وبناء فريق العمل:

يؤدي العمل بأسلوب الفريق تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية. كما يتيح أسلوب إدارة وبناء فريق العمل بفاعلية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى (من الأعضاء إلى الإدارة)، ومن أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الأعضاء)، لأن الأفراد يدركون عند العمل بفريق فعالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفاعلية في تحقيق أهداف الفريق والمؤسسة.

ومن الفوائد أيضاً أن القرارات يتم اتخاذها في أن واحد، بدلاً من الطرق التقليدية في الإدارة والمتمثلة باتخاذ القرارات بالتتابع، وفي ذلك تأثير كبير على تحقيق السرعة في الإنجاز والاستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والخدمية، ويولد اتخاذ القرارات بهذه الصفة الشعور العالي بالالتزام بهذه القرارات نظراً لمشاركة الأعضاء في اتخاذها.

كما أن هناك مجموعة من الفوائد التي تترتب على الأخذ بمنهجية فريق العمل منها:

- خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة.
- إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل.
- الحد من الصراعات.
- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.
- تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد.
- استجابة أسرع للمتغيرات البيئية.
- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
- التفويض الفعال من قبل المدراء.
- توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها.
- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء ومما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد.
- وفي دراسة لعدد من المؤسسات الأمريكية للتعرف على مدى تأثير فريق العمل على الأفراد والإدارة والمؤسسة ككل، توصلت الدراسة إلى شعور الأطراف الثلاثة بتطورات وتحسينات كان من أهمها:
 - 76% يرون أن فريق العمل أدى إلى تحسين معنويات أفراد الفريق.
 - 62% شعروا بأن فريق العمل أدى إلى رفع وتحسين معنويات الإدارة العليا.

- 90% ذكر بأن فريق العمل أدى إلى تحسين الجودة للسلع والخدمات.
- 80% أجاب بأن فريق العمل ساهم بشكل بارز وفعال في زيادة الأرباح.
- 81% أجاب بأن فريق العمل أدى إلى تحسين واضح في الإنتاجية.

وفي دراسة هدفت إلى التعرف على مفهوم بناء فريق العمل وجوانبه ونتائجه في إحدى الشركات الأمريكية خلال الفترة الزمنية (1985 – 1990م)، أشارت النتائج إلى أن (80%) من القرارات اليومية كانت تتخذ من قبل الفريق، وازدادت مشاركة الأفراد خلال الخمس سنوات بنسبة (600%) عن السنوات السابقة، وأن (37%) من وقت الفريق كان لدراسة النشاطات والأعمال ذات العلاقة بالجودة، وكان (12%) من المشاريع الإبداعية والجديدة مقدمة من قبل أفراد الفريق، وأن الغياب انخفض من (1.4%) إلى (0.7%) خلال الفترة، كما انخفضت نسبة ترك العمل من (7%) إلى أقل من (3%) خلال نفس الفترة.

اتخاذ القرار:

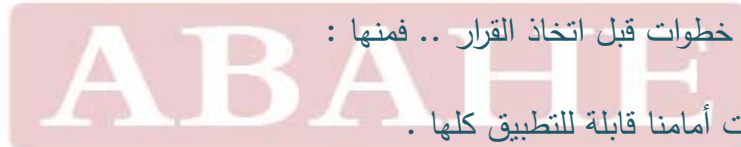
شك أنه لا يتبين نجاح القائد أو فشله أو صلاحية مدير ما أو عدم صلاحيته إلا عبر تخطيه ونجاحه في المرور بمقوده أو عامله من مراحل الأزمة إلى مراحل السواء .. ولاشك أن تعدي مرحلة الأزمة يتوقف على نوعية القرار المتخذ في الأزمة الذي يصلح معه السير في الأزمة .. لذلك كان اتخاذ القرار من أصعب المهمات التي تنتظر القائد أو المدير في أي عمل يقوم به .. بل نستطيع بلا أي مبالغة أن نقول أن القيادة هي .. صنع القرار .

1- ما هو القرار؟

القرار في الحقيقة عبارة عن اختيار بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة أو تسيير عمل معين .ولذلك فإننا في حياتنا العملية نكاد نتخذ يومياً مجموعة من القرارات بعضها ننتبه وندرسه والبعض الآخر يخرج عشوائياً بغير دراسة .

2- هل اتخاذ القرار خطوة أو عملية؟

- لا شك أن اتخاذ القرار عبارة عن مجموعة من الخطوات المتشابهة المتدرجة التي تصل إلى هدف معين وهو بذلك عملية تتخذ للوصول لهدف ما .. والذين يتعاملون مع القرار كخطوة واحدة لاشك يفقدون الصواب في قراراتهم المتخذة لأن اتخاذ القرار يحتاج إلى خطوة أولى وهي الدراسة ثم خطوات متتابعة للاختيار بين البدائل ثم الوسائل للوصول للقرار السليم .



- وينبغي اتباع مجموعة خطوات قبل اتخاذ القرار .. فمنها :

- وضع مجموعة خيارات أمامنا قابلة للتطبيق كلها .

- عدم الاستعجال للوصول إلى النتائج .

- يجب وضع أولويات للأهداف المرادة .

3- خطوات اتخاذ القرار :

تمر عملية اتخاذ القرار بمجموعة خطوات خمس للوصول إلى القرار الصائب وهي :

- الدراسة - الاستشارة - الإعداد - التوضيح - التقويم

ونحاول توضيح كل خطوة ووضع المحددات المطلوبة لها باختصار :-

أولاً : الخطوة الأولى : الدراسة :

- وتحتوي على ثلاث مراحل هامة :-

1- تحديد المشكلة : بمعنى أن نتفهم حجم المشكلة ووصفها الدقيق ومدى تأثيرها ولماذا ظهرت وهل تم علاجها من

قبل أم لا وكذلك وكان حدوثها ومن هو المؤثر الأول في حدوث المشكلة وكذلك الذين يستفيدون من حل المشكلة .

2- وضع البدائل : والمقصود بهذه الخطوة جمع مجموعة من البدائل لحل المشكلة بحيث تكون جميعها قابلة للتطبيق

وينتبه في هذه الخطوة من عدة أمور منها :

- يجب أن تعطي نفسك الوقت المناسب لوضع البدائل بغير استعجال .
- لا تشعر بالهزيمة بسبب كثرة البدائل أو قلتها .
- اجعل اختيار البدائل ناتجاً عن دراسة متأنية ومعلومات أكيدة .
- حاول الابتكار في وضع الحلول والبدائل ولا تكن أسير السابق .

3- الاختيار : والمقصود بهذه الخطوة أن نحذف جميع البدائل غير المناسبة ونختار بديلاً واحداً قريباً [أو بديلين إن

تعذر] .

ويكون الاختيار على مجموعة أسس هي :-

- إمكانية التطبيق الواقعي .
- مدى السلبيات المحتملة والإيجابيات المتوقعة من تطبيقه .
- مدى اتساع عدد المستفيدين .
- مدى التكلفة والتضحية .

ثانياً : الخطوة الثانية : الاستشارة :

- هل الشورى ملزمة للقائد !؟

اختلف العلماء في هل الشورى ملزمة للقائد أو فقط موجهة له ومعلمة له والأقرب أن نقول : إن الرأي الناتج عن الشورى هو رأى ملزم للقائد قليل الخبرة حديث القيادة , وأنها موجهة ومعلمة للقائد الخبير الحكيم المشهود له بالحنكة والقدرة على اتخاذ القرار , وكل هذا إن لم يتضح للقائد بجلاء ووضوح خطأ رأي الشورى وتكون لديه أسبابه الواضحة لذلك وإلا فعندها فلا يلزم القائد برأي الشورى حتى لو كان قليل الخبرة ... بل عليه أن يوضح مخالفته ويبين الأسس التي استند عليها في مخالفة المستشارين وعندئذ له أن ينفذ قراره .

سلبيات قد تحدث في خطوة الاستشارة ينبغي الخروج منها مثل :-

أن تكون الاستشارة لمجرد المظهر وتفتقر للجديد وذلك كما يحصل في أعمال كثيرة عندما يقرر القائد قراراً معيناً ثم يحاول إمراره من خلال مستشاريه أو يعقد مؤتمراً للشورى ولا يأخذ بتوصياته .

السماح للآخرين بالاستشارة لا يعني خروج القائد من مسئولية القرار .

قد يفهم العاملون استشارتك لهم أنها ضعف منك على اتخاذ القرار .

من تستشير !!!؟



ينبغي عليك أن تختار بحيث يتصف بالآتي :

- العلم [سواء كان علماً عاماً أو علماً بموضوع المشكلة وبمجالها] .

- الخبرة [وهي الخبرة في حل مثل هذه المشكلات] .

- السلطة في تدعيم القرار أو المشاركة في إعانته أو تطبيقه .

وعلى أي حال فإن تعيين فريق استشاري لكل قائد من عوامل نجاحه في اتخاذ قراره .

ثالثاً : الخطوة الثالثة : الإعداد :

والمقصود بهذه الخطوة إدخال القرار حيز التنفيذ بعد دراسة المشكلة واختيار البدائل واستشارة المستشارين .

وفي هذه الخطوة علينا الانتباه للمحددات الآتية :

1- اترك جميع البدائل والحلول الأخرى وضع كل اهتمامك في الاختيار الذي اتخذته .

2- اترك التردد تماماً في اتخاذ قرارك لأن التردد قرين الفشل .

3- دافع عن قرارك كما تدافع عن ولدك .

4- توقع الأخطار التي يمكن أن تحدث من قرارك المتخذ .

5- ضع خطة واضحة ومحددة لإنجاز القرار .

6- ضع مواعيد معينة لتطبيقه .

- 7- حدد المسئولين الذين سيتولون تنفيذ ذلك القرار .
- 8- حاول التنسيق بين أقسام عمالك لمواءمة تلقى القرار وتنفيذه .
- 9- رتب مجموعات العمل .
- 10- وضح لهم الأهداف المرحلية والبعيدة وسمات كل منها .

رابعاً : الخطوة الرابعة : التوضيح

والمقصود بهذه الخطوة توضيح القرار لجميع الناس أو العاملين في المؤسسة إذا كانت المؤسسة هي حيز العمل , ذلك لأن هناك كثيراً من القرارات تفشل تماماً بسبب عدم تفهيم مرادها أو لمن سيقع عليهم القرار , وقد يظهر التذمر والضيق لدى كثير منهم لعدم استيضاح القرار ومراده وهو ما لا يحمد عقباه , لذلك ننبه على مجموعة من الالتزامات ينبغي مراعاتها في هذه الخطوة وهي : -

- 1- لا يستطيع شرح قرارك مثلك فأنت أول المسئولين عنه .
- 2- ينبغي عليك اختيار مجموعة من المساعدين لمشاركتك توضيح القرار .
- 3- أعط فرصة للسؤال والجواب من الجميع .
- 4- حاول البحث عن المجموعة الراعية لقرارك وحاول اكتسابها لصفك .
- 5- روح لقرارك عن طريق إظهار إيجابياته .
- 6- وضح للناس لماذا اخترت هذا القرار ولم تختار غيره .
- 7- حدد الفوائد المرجوة بعبارات قوية وواضحة .

خامساً : الخطوة الخامسة : التقويم :

والمقصود من هذه الخطوة مراقبة الأداء ومتابعته والوقوف على السلبيات وعلاجها أو التوجيه إلى علاجها . وعملية

التقويم عملية ضرورية لإنجاح القرار المتخذ ذلك أن المطلوب من القائد بعد اتخاذ قراره ليس فقط التفتيش على الأفراد

ABAHHE

في تطبيقه بل المعاشة والانصهار مع المجموع في تطبيق ذلك القرار .

وصدق من قال : 'إذا لم تكن تعرف إلى أين تسير , فإنك ربما تنتهي إلى مكان آخر ' . وعليك دوماً أن تسأل نفسك

سؤالين أساسيين :

- ماذا أحاول أن أحقق ؟

- كيف سأعرف بأنني حققت ذلك ؟

ولأجل ذلك حاول تنفيذ ما يلي :

1- ضع مجموعة مؤشرات أساسية وواضحة لتحقيق هدفك .

2- وصف هذه المؤشرات وبينها بوضوح .

3- حدد الطريقة في التدرج الأدائي المطلوبة للوصول لقمة الأداء .

4- حدد مدى الأخطاء المقبولة إذا حدثت كما تحدد الغير مقبول منها .

5- حفز فريق العمل لتحقيق التفوق والإنجاز .

6- اعتمد طريقة التقارير الدورية من المسؤولين عن العمل وحاول تطبيق نتائجها عن طريق التفقد الواقعي .

7- ضع خطة لتطوير الأداء الموجود تتلافى فيها الأخطاء التي قد ظهرت وتنتهي بها القصور الموجود .

3- صنع واتخاذ القرارات :

في مجال الإدارة، تواجهك طوال الوقت عملية صنع أو اتخاذ القرار. وهذه مهارة هامة بالنسبة للمديرين-أصحاب الشركات لأنك ربما تجني إما إنجازات رائعة أو نتائج سلبية من القرارات التي تتخذها. وعند الانتهاء من هذا الكتاب، سوف تتمكن من عمل ما يلي :

- استعراض الخطوات الخمس التي يتم اتباعها من أجل اتخاذ قرارات فعالة؛
- تحديد أهداف القرارات التي تتخذها وترتيبها حسب الأولوية؛
- اتخاذ أكثر القرارات فعالية من بين عدد من الخيارات المحتملة؛
- تنفيذ القرار الذي تتخذه وتقييم النتائج المترتبة عليه .

خصائص فرق العمل الفعالة:

تتميز فرق العمل الفعالة بالعديد من الصفات التي تميزها عن غيرها من فرق العمل الغير فعالة، فالعلاقات تتميز بالثقة والاحترام والتعاون، والخلاف يعتبر طبيعياً ويتركز حول الموضوعات وليس الأشخاص، كما أن المعلومات تتدفق بحرية في كافة أرجاء المؤسسة ويشارك فيها كافة أعضاء الفريق، وتمتاز بالوضوح والدقة، وكذلك تختفي مظاهر التأكيد على النفوذ وتكون القرارات مستندة إلى معلومات، وبالإجماع، ويلتزم بها الجميع والسلطة تتوقف على الكفاءة ويشارك فيها الجميع ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة ولا تحجب عن العضو، أو تمنح له بعد مفاوضات كثيرة، وتكون منتقاه.

وذكر البعض أنه يمكننا القول بفعالية الفريق إذا تميز بما يلي:

- أهداف واضحة ومحددة، وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم ومتقبلون لها.
- اتصال واعي بين كل الأعضاء، يشجع على المناقشة الصريحة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار.
- معرفة جلية بجوانب القوة والضعف لدى الفريق، وإدراك تام للفرص والتهديدات البيئية الخارجية.
- توفر نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي.
- التحضير في التعامل مع الخلافات وتسويتها عن طريق التعاون.

- مناخ عمل مريح وغير رسمي، وبعيد عن التوتر والعداء والرسميات، يتيح للأفراد الاستمتاع بالزمالة والمرافقة.
- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية.
- ممارسة الرقابة الذاتية.

ومن منظور خصائص وسمات أعضاء الفريق التي تمكنهم من تحقيق فعالية وكفاءة الفريق ما يلي:

- المشاركة: أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة.
- التعاون: وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج.
- المرونة: وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.
- الحساسية: وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضاً، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح.
- تحمل المخاطر: وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها.
- الالتزام: وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا يتطلب إنسجام أهداف المؤسسة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء.
- التيسير: وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق.
- الانفتاح: وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات، وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر.

ومما سبق يمكن أن نلخص أهم صفات فريق العمل الفعال على أنها تتمحور حول عدد من الأمور:

اللا رسمية.

- وضوح المهام والأهداف.

- التعاون الاعتمادية بين الأعضاء.
- المشاركة والالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة.
- القيادة الفعالة لنشاطات الفريق، والتحضر في إدارة الصراعات والخلافات.
- دعم الإبداع والابتكار، والاتصالات المفتوحة.

ABAHE

أنواع فرق العمل:

تتعدد أنواع فريق العمل وتصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي تتكون من أجل تحقيقها، وعندما تشعر المؤسسة بالحاجة إلى تشكيل وبناء فريق عمل، فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفريق، ويتأثر نوع فريق العمل لعوامل عدة منها:

- درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل.
- الفترة الزمنية، واستمرارية عمل الفريق، بمعنى هل سيكون الفريق دائم أم مؤقت؟
- نوع المهمة ودرجة تعقدها.

ومهما تعددت أنماط فريق العمل وتباينت تصنيفاتها فإنها تخدم هدفاً محدداً، ولكل منها خصائصه نذكر منها:

فريق عمل الإدارة العليا ، فريق العمل الوظيفية ، فريق العمل المتعددة الوظائف، دوائر مراقبة الجودة ، فريق العمل الموجهة ذاتياً، فريق العمل المدارة ذاتياً، فريق العمل الافتراضية.

1- فرق عمل الإدارة العليا:

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

- تحديد رؤية ورسالة المؤسسة.
- اتخاذ القرارات الاستراتيجية ووضع الاستراتيجيات.

- تطوير فلسفة المؤسسة والسياسات والتوجهات العامة.

تحديد أهداف وواجبات قطاعات المؤسسة المختلفة، لمعالجة التداخل بين هذه الوحدات من جهة والقضاء على تعارض الأهداف من جهة أخرى.

2- فرق العمل الوظيفية:

وهو الذي يتألف أعضاؤه من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، ويكون القائد معيناً بشكل رسمي في المؤسسة وتكون السلطات والمسؤوليات محددة، وتمتاز العلاقات وسبل اتخاذ القرارات وحدود الإدارة واضحة. وينشأ هذا النوع غالباً في المؤسسات ذات الصفة الهيكلية التقليدية والتي تقسم بيئتها بالثبات.

3- فرق العمل متعددة الوظائف:

وهو مجموعة من الأفراد ممن يمتلكون المهارات والخبرات يتم سحبهم من الدوائر المختلفة بهدف تطوير منتج أو حل مشكلة، أو تقدير الفرص ويعملون تحت إشراف مدير واحد، ويمنح الفريق المسؤولية عن أعماله، ومن ثم توحد هذه الجهود والأعمال لتحقيق الأهداف الرئيسية، وعادة ما يستخدم هذا النوع في المؤسسات التي تعمل في بيئة ذات تغير سريع كشركات الاتصالات، والكمبيوتر وذلك لتحقيق السرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق، واحتياجات العملاء.

4- فرق دوائر الجودة:

ويطلق عليها أيضاً مسمى دوائر مراقبة الجودة (Quality circle) وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها بناءً على موافقة الإدارة، ويكون العمل فيها تطوعياً وليس لها سلطة، ويجتمع أعضاء هذه الفريق بشكل منتظم ودوري لمناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة والإنتاج التي تؤثر على عملهم، ومن ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.

وقد نشأت هذه الجماعات في اليابان حيث يجتمع كل من المشرفين والعاملين معاً لتحليل المشكلات ووضع الحلول وأدت هذه الفريق دوراً مهماً في خلق القدرة التنافسية للشركات اليابانية مما ساهم في انتشار استخدام هذا النوع من فريق العمل بين الشركات الصناعية في أنحاء العالم.

5- فرق العمل الموجهة ذاتياً:

عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم وأعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بالاعتماد الذاتي ويتشكل الأعضاء من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسؤولين عن عملية متكاملة وتتوفر لديهم المهارات الفنية والعلمية والإنسانية والمواد اللازمة لتحقيق النجاح.

يتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية للأعضاء ثم يتم تدريبهم على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء بالمهمة، وتكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بالمشاركة ويستخدم عادة في المؤسسات التي تتبنى مشاركة المرؤوسين بدرجة عالية. ويتحقق من خلال البناء السليم لهذا النوع من الفريق العديد من المزايا يذكر منها: إمكانية تخفيض عناصر التكاليف المختلفة، والارتقاء بمستوى الجودة في المنتجات، وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء، وتوفير قدر عال من المرونة في بيئة العمل.

6- فرق العمل الدارة ذاتياً:

وهو مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة، ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين فتتعلم هذه الفريق وتشارك في الوظائف التي غالباً ما يؤديها المديرون وتكون اجتماعاتها أسبوعية.

وتتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات في المجالات التالية:

- تحديد مستويات الأداء.
- وضع جداول العمل.
- تحديد الموازنات المطلوبة.
- حل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ.
- تدريب العاملين على المهارات.
- اختيار الأعضاء الجدد.
- الرقابة على الجودة وتقييم الأداء.

والغرض الأساسي من استخدام هذا النوع من الفريق يكون لتحقيق الابتكار، والسرعة، والجودة وخفض التكلفة وإشباع حاجات تقدير الذات والنمو والحاجات الاجتماعية لدى العاملين، ويؤثر استخدام هذا النوع من الفريق على الهيكل التنظيمي. إذ غالباً ما يتم الاستغناء عن الصف الإشرافي الأول حيث أن كثيراً من أعمال هذا المستوى يتم إعادة تخصيصها لفريق العمل، وكانت بداية ظهور هذه الفريق في صناعة السيارات بالسويد (فولفو)، فقد أعيد إنتاج تنظيم خط التجميع بحيث يؤدي بواسطة الفريق المدارة ذاتياً، ثم انتقل إلى قطاعات أخرى صناعية وخدمية.

7- فرق العمل الافتراضية:

ظهر هذا النوع من الفريق نتيجة التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات وانعكاس تأثيراتها على ممارسات المؤسسات نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، والتي تحاول من خلالها الاستجابة لتحديات العولمة وتخطي الحدود وتقوم العلاقة بين أعضاء الفريق على عناصر أساسية أهمها المعرفة والخبرة والمعلومات، ومن مزايا هذه الفريق:

- إمكانية مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق وإتمام الأعمال واتخاذ القرارات عبر وسائل الاتصال المختلفة.
- يتعدى هذا النوع من التفاعل والاتصال بين أعضاء الفريق حدود الزمان والمكان.
- تحسين عملية التخطيط والمشاركة واتخاذ القرارات.
- إقلال تأثير المركز الاجتماعي، والمكان الاجتماعي.

منهجية بناء فريق العمل :

على عكس التصور الشائع من أن عملية بناء فريق العمل عبارة عن تجميع عدد من الناس، وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض، تمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل، لذلك هي تتطور عبر مراحل تأخذ فترة من الزمن وهذه المراحل:

1- التشكيل:

ويسود هذه المرحلة الارتباك، لأن الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة لهم، وتتصف العلاقات بالرسمية وينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم، ويسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم، كما ويظهر التذمر من العمل مع الفريق، والدخول في مناقشات غير مثمرة.

مرحلة التشكيل مرحلة مهمة وتتطلب من قائد الفريق (باني الفريق) العمل على التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر للأمور بمنظور شخصي نظراً لحقيقه الاختلافات البشرية الفردية.

2- مرحلة العصف (الصراع):

يغلب على الأفراد في هذه المرحلة الشعور بالاختلاف في الآراء ووجهات النظر، ويقوم السلوك على الجدل والتنافس والصراع، وكذلك الدفاع عن وجهات النظر الشخصية، ومن مظاهر هذه المرحلة ظهور جماعات عمل فرعية، وعدم الإحساس بالهدف من الدور المطلوب القيام به، وقد يلجأ البعض إلى عدم تشجيع أفكار القائد والسعي إلى تفويض سلطته.

من هنا ينصح القائد أو باني الفريق بالعمل على تكوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تتحدد من خلالها معالم الأهداف والأدوار المطلوبة القيام بها.

3- مرحلة التعاون:

يبدأ الأفراد الاستجابة للبيئة التي أوجدها باني الفريق، وتظهر علامات قبول الانضمام إلى الفريق لتحقيق الأهداف ويظهر الالتزام والعزم على المشاركة بكل قوة، لذلك فإن سلوك الأعضاء في هذه المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية، وتعتمد في هذه المرحلة المعايير والقيم التنظيمية للفريق.

4- مرحلة الأداء:

يبدأ التزام الأفراد بمعايير وقيم الفريق وتتسم المرحلة بالجدية والحيوية، والرضا عن النفس، والثقة بالآخرين.

مما تقدم يتضح أن عملية بناء وتطوير الفريق تم بمراحل متعددة من النضج والنمو، وكذلك من حيث التكوين ولا تحدث عمليات البناء تلقائياً، وبالتالي يلزم الفهم التام، والالتزام بالتدرج العملي السليم، وإتقان العديد من المهارات اللازمة لهذه العملية ويمكن إيضاح المنهجية الصحيحة لبناء فريق العمل على النحو التالي:

- تحديد الحاجة للفريق.
- تعيين قائد للفريق.
- توضيح المهمة، والتوقعات.
- تشكيل الفريق.
- المشاركة في صياغة الرؤية والأهداف.
- تصميم خطوات العمل ووضع معايير الأداء.
- توزيع المهام وتحديد الأدوار.
- المحافظة على الأداء الفعال.
- الإنهاء والاحتفال.

أثر القيادة في بناء فريق العمل:

هنالك العديد من تعريفات القيادة، فالبعض يعرفها على أنها "عملية يتم عن طريقها إثارة إهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الإتجاه المرغوب" ، وكذلك تعرف القيادة على أنها "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه " ، ولقد تغيرت أدوار القادة في السنوات القليلة الماضية على نحو مثير ، ويأتي هذا التغير الى حد ما كنتيجة للمنافسة الشديدة ، ولتطبيقات الجودة في المؤسسات وكذلك نشاطات إعادة الهيكلة والإندماجات ، ونشاطات إدارة التغيير وضرورة تحسين المناخ التنظيمي للعمل وأهم أسباب التغير بروز أهمية العنصر البشري وضرورة الإهتمام به من خلال التدريب والحاقه بفريق العمل ،ولكن يرجع ذلك ايضاً الى أن

الأسلوب القديم في القيادة والإدارة لم يعد ملائماً للمرحلة الحالية بالقدر الذي يحقق بقاء المؤسسات وقيامها بمهامها ومسؤولياتها على الوجه الأكمل .

إسلوب القيادة القديم يضع القائد في وسط المجموعة بمعنى أنه يستطيع التحكم بغالبية الإتصالات بين أعضاء الفريق ، وكذلك يوجه أنشطة الفريق المختلفة ويتخذ القرارات ، وقد عمل هذا الأسلوب بصورة جيدة في الماضي في ظل ظروف معينة ، أما حالياً فقد قام العديد من القادة الناجحون في التغيير من طرق عملهم ، والتزموا بالتواصل مع العاملين والتحرك من مركز المجموعة الى حدود محيطها، عملوا كأعضاء في الفريق أكثر من كونهم قادة أو مدراء وأصبح القادة الجدد يعملون على فهم السلوك الأنساني للأفراد بغرض توجيه هذا السلوك لتحقيق أهداف المؤسسة .

أن القيادة الناجحة هي التي تعمل على بث روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين العاملين وتدرک اهمية رفع معنوياتهم والتعرف على شخصياتهم ورغباتهم وإنجاز الأعمال من خلال هؤلاء الأفراد لتحقيق الأهداف النهائية للفريق والقائد الناجح يؤمن أن المؤسسة تتكون من كل فرد ينتمي اليها ويعمل فيها ، وأن نجاحها يعتمد على المدى الذي يمكن له كقائد أو كمدیر إشراك أكبر عدد ممكن من الأفراد في حل المشاكل والأخذ بمقترحاتهم فيما تواجهه المؤسسة من عقبات ، و في فريق العمل على القائد ان يدرك الأمور والمفاهيم التالية :

- فهم الطبيعة البشرية ، والإختلاف بين الأفراد وتنوع إحتياجاتهم ورغباتهم .
- حاجة الأفراد الى أعمال يقومون بها ويؤدونها وهو السبب في تشكيل الفريق .
- حاجة الأفراد الى العمل مع بعضهم البعض كفريق أن يتم تحفيزهم وخلق التماسك والرابط .
- كل فرد في الفريق له إحتياجات شخصية يجب على القائد التنبه لها وإشباعها من خلال مشاركته مع الفريق .
- الأفراد يحبون كلمات المديح والتثناء .
- المكافآت والعقوبات تشكل حساسية كبيرة لدى الأفراد ومع ذلك فهم يملكون حافزاً ذاتياً قوياً للعمل .
- جعل الأعمال بسيطة وسهلة لعدم قدرة الأفراد على التعامل مع العديد من الحقائق والأمور في آن واحد .
- يثق الناس بحدسهم وأحاسيسهم أكثر من البيانات .

• الناس لاتثق بالقائد إذا كانت أقواله لاتتطابق مع أفعاله .

وفي مفهوم الشبكة الإدارية التي طورها كل من (بالاك & موتون) هناك خمسة أنماط قيادية ترتبط ببعضها البعض
الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد وهذه الأنماط هي كما يلي :

أولاً : النمط (1 ، 1) القيادة السلبية أو القيادة الفقيرة : وهذا النمط القيادي يهتم بكل من الأفراد والعمل ولكن بشكل قليل حيث يكون الاهتمام بحده الأدنى .

ثانياً : النمط (1 ، 9) القيادة العلمية أو القيادة الدكتاتورية المتسلطة : وهذا النمط القيادي يهتم بالعمل بشكل كبير ويكون الاهتمام بالأفراد في أدنى مستوياته ، فهو لا يهتم بمشاعرهم ورغباتهم أو علاقاتهم الانسانية والاجتماعية .

ثالثاً : النمط (9 ، 1) قيادة النادي الاجتماعي : يهتم قائد النادي الاجتماعي بالأفراد بشكل كبير جداً بينما لا يولي العمل الاهتمام الكافي .

رابعاً : النمط (5 ، 5) القيادة المتأرجحة أو القيادة الوسط : وهذا النمط القيادي يهتم بكل من الأفراد والعمل بشكل متوازن وبدرجة متوسطة من خلال العمل على المحافظة على الروح المعنوية للأفراد وتحقيق مستوى أداء مرضي .

خامساً : النمط (9 ، 9) قيادة الفريق أو القيادة الفعالة : وهذا النمط القيادي يهتم بالعمل والأفراد بشكل متوازن لكليهما ويعني ذلك إنجاز العمل بواسطة أعضاء فريق ملتزمين ومتعاونين وعلى أعلى درجة من الحماس من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ويحقق إشباع رغباتهم واحتياجاتهم في مناخ عمل يسوده الاحترام والثقة العالية والفعالية .

إن شعار هذا القائد هو العمل كفريق عمل واحد بغرض الإنجاز ومن أهدافه توفير مناخ عمل مناسب لإيجاد التفاعل المطلوب بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد ، ويستخدم أساليب الشرح والإقناع والتسهيل وإزالة المعوقات في توجيهه ، كما أن أسلوبه الرقابي يتمثل في دراسة الأخطاء وأوجه القصور في الأداء وتوظيفها كدروس مستفادة وصولاً إلى مرحلة الرقابة الذاتية لدى الأفراد وتتسم اتصالاته بالمستمرة مع جميع أعضاء الفريق وتبنى على الثقة والتكاملية .

لذلك فإن القائد عليه القيام بالوظائف التالية :

- ان يشرح للفريق هدفه أو مجموعة الأهداف التي يسعى لتحقيقها ، ويحدد لكل فرد دوره في تحقيق الهدف وما ينتظر منه أداءه والعمل على تحقيق الترابط بين أهداف المؤسسة والأهداف الشخصية للعاملين .
- التشجيع على المشاركة ومتابعة تقييم التقدم نحو تحقيق الأهداف وإبداء التفهم لأفكار العاملين .
- استخدام أساليب العمل الجماعي في التفكير وحل المشكلات وترتيب الأولويات .
- المساعدة في وضع معايير عادلة وموضوعية للأداء .
- إعطاء توجيهات واضحة والتدخل في الوقت المحدد من أجل عدم خروج الفريق عن المسار المحدد .

معلومات بناء فريق العمل:

إن من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات وفقاً لمفاهيم فريق العمل يتمثل في تحدي ردم الفجوة بين متطلبات المؤسسة ومهارات العاملين ، والاستخدام الأمثل للتقنيات المتطورة والحرص على الكفاءات الوظيفية المتميزة التي تحقق أهداف المؤسسة ، ففي المؤسسات الناجحة تعتبر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين هي حجر الأساس لنجاح فريق العمل المختلفة ويلعب القائد أو المدير دور مهم في تطوير هذه العلاقة في مناخ من الثقة المتبادلة والاحترام والفهم الشامل لاحتياجات كل من المؤسسة والفرد وذلك لخلق بيئة ملائمة لتحقيق أهداف وتوجهات الإدارة العليا للمنظمة وفي نفس اللحظة يتم تحقيق أهداف وتطلعات العاملين .

الإدارة التقليدية للإعمال تجعل القائد أو المدير هو محور التوجهات وإغفال دور الأفراد بشكل أو بآخر مما يتعارض مع واقع اليوم الذي يفرض على القائد / المدير إذا رغب النجاح التخلص من هذه الأساليب التي عفا عليها الزمن ويتسلح بسلاح الثقة والطمأنينة ويفسح المجال لاهتمامات المرؤوسين وأفكارهم ووجهات نظرهم وأن يسعى باستمرار لدفع السلطة الى أسفل السلم التنظيمي لتمكينهم من أداء أعمالهم لأنهم أكثر إتصافاً بها ويعلمون خفاياها ومتطلبات النجاح بها وكيفية قياسها لذلك يمكن لنا استنتاج العوائق والصعوبات التي تواجه فريق العمل المختلفة في المؤسسات وإيضاحها على النحو التالي :

العوائق التنظيمية :

1- **المحوقات الثقافية** : ثقافة المناخ التنظيمي قد يطغى عليها ثقافة الفردية والتنافس والتركيز على الإنجاز

الشخصي ويكون الحديث عن فريق العمل كمفهوم حديث سطحي بعيد كل البعد عن الإلمام بفوائد المفهوم أو وجود الدافع للعمل به . إن إيمان القادة والمدراء (صناع القرارات) بمنهجية فريق العمل كأسلوب إداري يؤدي إلى اعتقادهم بأهميتها وهذا الاعتقاد يخلق الدافع للبحث بجدية عن الفوائد والمنافع ومن ثم تحدد الاحتياجات التي يمكن تحقيقها من خلال فريق العمل المختلفة ، وعلى العكس من ذلك فإن افتقار القادة والمدراء لهذا الأمر يوجد ثقافة تنظيمية تمنع العمل على شكل فريق عمل .

2- **التركيز على إنجاز العمل** : بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي والقيام بمهامها بدون النظر إلى

العلاقات والمشاعر والاحتياجات الإنسانية للأفراد انطلاقاً من قاعدة " أستطيع أن أعمل " فتتجز الأعمال الموكلة للأفراد إما بشكل جماعي أو بشكل فردي وبصرف النظر عن كل ما من شأنه تحقيق البناء الفعال لفريق العمل .

3- **ضعف التفكير الإستراتيجي** : من المعروف إن التفكير الإستراتيجي يؤدي إلى التمييز بين السبب

والنتيجة بما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المؤسسة والأسباب الرئيسة لها ، كما يحقق الحصول على أفكار وحلول جديدة بعيدة عن الطرق التقليدية في أداء الأعمال ، وكذلك عدم الخوض في الجانب التنفيذي والتركيز على الجانب الاستراتيجي المهم ومن ثم استخلاص النتائج ومعرفة أثر كل ذلك على الأفراد من خلال دراسة مدى استجابتهم للكثير من القرارات الإدارية التي تتخذ .

ولمزيد من الإيضاح فإن التفكير الإستراتيجي يوفر عامل الوقت ويساعد على تحديد المهارات المطلوبة للمستويات الإدارية المختلفة ليحول دون قيام التحصينات الثقافية المانعة لمنهجية بناء فريق العمل .

4- **الهيكل التنظيمي** : عندما يكون هناك هيكل تقليدي ذو تسلسل هرمي واسع وهناك عدد من المراتب مختلفة

المستويات وينظر إلى بعض القطاعات بمنظور مختلف يقلل من مكانتها في التنظيم فان العمل على شكل فريق عمل يكون عملية صعبة جداً وتصبح نشاطات بناء فريق العمل الفعالة غاية في التعقيد .

4-تؤدي نظم الحوافز والمكافآت التي توجه للجهود الفردية إلى تأثير كبير على عمليات بناء فريق العمل وتعيق تقدمها من خلال التركيز على الفردية وإيجاد التنافس .

المعوقات الفردية :

1- **معتقدات قائد الفريق** : تلعب معتقدات قائد الفريق واتجاهاته ومعرفته ومهاراته دوراً هاماً في عملية بناء

الفريق

حيث لا يكفي الإيمان بأهمية فريق العمل لوحده في بناء فريق عمل ذات فعالية عالية حيث يعود بعض القادة إلى العمل الفردي بمجرد التعرض إلى بعض الضغوط ويسعى ليسود رأيه في النهاية على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت والمحافظة على الكفاءة المطلوبة لإنجاز العمل .

2- **المهارات** : هناك نوعان من المهارات : المهارات الفنية ومهارات العمل ضمن الفريق فبخصوص المهارة

الفنية لأعضاء الفريق من المهم أن تتوفر بشكل كافي لأداء المهمة وليس من الضروري أن يكون هناك مجموعة كاملة من المهارات حيث أن احد فوائد العمل كفريق هي إتاحة الفرصة للأفراد لتعزيز مهاراتهم وتطوير أنفسهم ويشمل التطور المهارات الفنية ومن المهم أن يتوفر في الفريق المهارات الفنية الملائمة ومهارات التفكير الإستراتيجي والمهارات الشخصية .

3- **المكان** : الوضع المثالي هو أن يعمل الفريق في مكان واحد ويقدر ما يكون هناك بعد مكاني بقدر ما يصبح

من الصعب بناء فريق عمل فعال وتكون عملية تبادل المعلومات والبيانات ووضع الأهداف عملية مزعجة ومتعبة جداً ويكون التعاون ضعيفاً بين أعضاء الفريق ويمكن للخبرة أن تساعد في تحسين وضع الفريق والحد من مشاعر العزلة غير أن إعادتهم للعمل في مكان واحد سيؤدي إلى زيادة التعاون .

4- **عدد أعضاء الفريق** : يتراوح العدد المثالي لأعضاء فريق العمل عادة ما بين ثلاثة إلى ثمانية أفراد وفي

بعض الأحيان يصل العدد إلى عشرة أفراد ، مع ملاحظة إن أي زيادة في العدد عن الحد المعقول فان ذلك يؤدي إلى تخفيض الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة الفعالة في نشاط الفريق والمناقشات أثناء الاجتماعات

المتعدده وكذلك فان أي نقص في العدد سوف يكون من شأنه الإقلال من فعالية وكفاءة الفريق وذلك لانخفاض وقلة الأفكار والرؤى المختلفة المطلوبة للنجاح في أداء المهمة .

ولذلك يمكن القول بأنه لايمكن بأي حال من الأحوال بناء فريق فعال اذا كان هذا الفريق سيضم عدداً كبيراً من الأعضاء لان من شأن ذلك انطباق قانون " تناقص الغلة " على مثل هذا النوع من الفريق ، حيث كلما زاد عدد أعضاء الفريق كلما قل التعاون وقلة الفعالية والفائدة ولن يتحقق العائد والهدف الذي من أجله تم تشكيل الفريق .

مخاوف المرحلة الانتقالية وبناء الثقة :

من أهم مخاوف المرحلة الانتقالية الخوف من المجهول ومن المسؤولية ومن الفشل ومن فقدان السيطرة على الأمور ومن الرفض سواء من لفريق الجديد أو القديم، وكذلك الخوف من النجاح ومن التغيير، ومن تخلي الآخرين .

بناء الثقة :

وبناء الثقة هو الوجه الإيجابي للخوف. ورأي دوجلاس ماكجريجر أن الثقة هي " : التأكد من أن الآخرين لن يتميزوا علي أبدأ، سواء تم هذا بقصد أو بدون قصد، بتعمد أو بدون تعمد، بوعي أو بدون وعي. أي أنني أستطيع أن أضع موقعي في هذه اللحظة ،ومركزي وتقديري لذاتي في هذه المجموعة، وحتى حياتي ذاتها في يد من أثق بهم، وهم قائد الفريق وأعضاؤه." ويتحدد مستوى ثقتنا - سواء كانت تلقائية أو حذرة موجودة أو غير موجودة - على إدراكنا لوجود توازن بين ما نعطي وما نأخذ .

استخدام الحاسوب في مجال إدارة الأعمال:

تميزت العقود الأخيرة من القرن العشرين بظهور تطورات كبيرة في تكنولوجيا المعلومات وأصبح العديد من الباحثين يسمي الفترة الحالية بعصر ثورة المعلومات ومن مظاهر هذه الثورة ظهور ما يسمى مجتمع المعلومات واعتبار المعلومات عنصراً هاماً من عناصر الإنتاج لها دور هام في تحديد كفاءة وفعالية الشركة لذلك فقط اتجهت العديد من الشركات إلى أتمتة نظمها من أجل التحكم بالكم الهائل من المعلومات الضرورية وضمان وصول هذه المعلومات بشكل دقيق وملائم إلى المستخدمين بهدف استخدامها في عملية اتخاذ القرارات.

يعد استخدام الحاسوب في معالجة البيانات المحاسبية واحداً من أقدم الاستخدامات نظراً لما تتمتع به نظم المعلومات الحاسوبية من خصائص جعلت منها هدفاً لمبرمجي الحاسوب من أهمها:

* تحتوي على كمية كبيرة من البيانات التي يجب أن تسجل وتعالج وتخزن مما يبرر استخدام الحاسوب لترشيد تكاليف العمل.

* تعالج هذه البيانات وتصدر نتائجها في فترات دورية محددة.

* وجود عدد كبير من المستخدمين للمعلومات المحاسبية الأمر الذي يتطلب تعدد أشكال عرض المعلومات المحاسبية بحسب المستخدمين والهدف منها.

* تعالج هذه البيانات وفق أسلوب محدد مسبقاً مما يعني ثبات خوارزمية الحل.

ومما لا شك فيه أن الحاسب يمتلك مجموعة من الخصائص تجعله مؤهلاً لتوفير المعلومات المحاسبية بالشكل الذي يلبي المتطلبات ومن هذه الخصائص :

** السرعة الفائقة في اداء العمليات الحسابية والمنطقية : بالتالي تزويد أصحاب المصلحة بالمعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات بالسرعة المطلوبة .

** الدقة العالية في أداء العمليات الحسابية والمنطقية : حيث يقوم الحاسوب بإعطاء النتائج بدقة عالية جداً فضلاً

على أنه يعطي نتائج خالية من أي نسبة خطأ إلا ما قد يرتكبه الملقن أثناء عملية إدخال البيانات من أخطاء.

**الموثوقية : يستطيع الحاسوب العمل بشكل متواصل لفترات طويلة من الزمن دون تعب بعكس الإنسان الذي يتأثر بعوامل كثيرة تؤثر على دقة العمل.

**التوافق : يمكن للحاسوب إجراء العديد من الاختبارات الرقابية المبرمجة مسبقاً للتأكد من تحقق الشروط التي

يطلبها النظام مثل فحص الحد الأعلى للالتزام في عمليات البيع المؤجل أو نقطة إعادة الطلب بالنسبة للمخزون من المواد ووظائف أخرى يمكن برمجتها بحسب حاجة المستخدمين.

**القدرة على تخزين كم هائل من البيانات بصورة مؤقتة أو دائمة.

الدراسات السابقة :

نتطرق هنا إلى دراسات الباحثين والمحللين في منهجية فريق العمل داخل مؤسسات القطاع الخاص . فقد نتطرق كل من Kirkman وآخرون (2002) إلى المقاومة التي تواجهها منهجية فريق العمل داخل بعض المؤسسات. والغرض من هذه الدراسة هو استكشاف صلاحية فريق العمل بوصفهم موظفين عن طريق دراسة مفتوحة الموظف لمحاوّر تدور حول رأس الاهتمامات في الـ 500 منظمة وهذا الطرح وجد لسببين: (1) تكاد لا توجد أية دراسات حول المهام الوظيفية الموثقة لتنفيذ الموظفين لمهامهم الوظيفية كأحد أعضاء فريق العمل و(2) قدرة المدراء على تنفيذ السياسات العامة لفريق العمل دون مقاومه وصراع.

وفي دراسة فعالية فريق العمل داخل التنظيمات الصناعية، (1999) (Knoke و Dansby) تطرقت الدراسة كيف تختلف النسب المئوية في فريق العمل - بتنوع الفئات (بين الجنسين، الأقليات، والمعوقين) وأن إدارة العمليات المرتبطة بإنشاء الفريق لغرض واضح وهو ان تتماشى أهدافه مع أهداف المؤسسة وتخصيص الموارد الحيوية له.

وعلاوة على ذلك، جانيس (1999) يصف فريقاً آخر على أرض الواقع: 'هو فريق فئوي للغاية يعمل على مشروع خاص إلى تنمية شعور أفرادها بأنه فريق "النخبة" ومن مفاوّر هذا الاحساس بأن يؤدي إلى مجموعة ضغط داخل المؤسسات وهذا يعني انه قد يكون هناك عدم وضوح حول الغرض الأساسي من تكوين فريق النخبة، والأدوار والاستراتيجية والأهداف (Mulvey وآخرون، 1996). كما أنه قد تكون هنالك أسباب غير منتجة لأفراد الفريق وهو يشمل الاستحواذ على تسيير السلطة الحقيقية للمؤسسات والمؤسسات، و groupthink.

فمن خلال السنوات الأخيرة، ظهرت "فرق عمل" باعتبارها أهم ظاهرة في المؤسسات العامة والخاصة. فريق تزداد استشارة كنتيجة لبروز "النخبة الإلكترونية" وسرعة توصيلة المعلومات المتقدمة في التنظيم الإداري (Luthans، 2001) وقد أدت هذه التطورات أكدت وفرض مفهوم إنشاء "فريق عمل" بدلاً من التفرد في أعمال الإدارة (Luthan 2002).

وهناك أيضا عدة تعريفات، ولكن أحد التي استخدمت في هذه الأطروحة يأتي من اعمال (hackman 1987) الذي يحدد عمل الفريقين كما دولتين أو أكثر من أعضاء التنظيمي بأن يكون القاسم المشترك بينهم هي المسؤوليات والسلطة التي تمكنهم من القيام بالمهام التي تحددها إدارة المؤسسة ' Sundstrom، وآخرون استخدم تعريف مماثل وفقا لها، الفريق هي مجموعة من الافراد الذين يتقاسمون الهدف المشترك في مهامهم، الذين يرون أنفسهم والذين ينظر اليهم على انهم كيانا سليما مترسحا والذين يديرون علاقاتهم عبر الحدود التنظيمية.

هذا ما ورد في "كتاب من الادارة النشطة"، (dessler 2003) ويرى إن إشراك الموظفين بغض النظر عن التدرج الوظيفي حسب اي برنامج هو المشاركة في صياغته القرارات الهامة بالعمل او في الاشراف على جميع او جزء من اعمالهم الخاصة بالانشطة؛ وهم يكونون فريقا دائما مميزا وأن أعضاءه ملتزمون لغرض مشترك، بمجموعة من اهداف الاداء، في حين هناك تعريف آخر بأنه شخصين او اكثر من الاشخاص الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض بطريقة تجعل كل شخص يتأثر بالآخر ' (Dessler 2003) وتشير الدراسات إلى أن فريق العمل هي الجماعات التي تتمرس في الصناعات التحويلية والخدمات، والأجهزة الحكومة والمؤسسات التجارية وعلى سبيل المثال في منظمة الصحة العالمية.

وفي الاونة الاخيرة، برز شكل بديل من فريق العمل يسمى فريق الادارة الذاتي كما اشار بيرسون (1992)، وهو اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات التي كانت في السابق متركزة على المشرفين والمدراء. وذلك بعد تدريبهم على مجموعة متنوعة من المهارات ذات الصلة اضافة الى المهام الأساسية التي يؤديونها. بيرسون (1992) ويعطي امثلة عديدة على فريق العمل الذاتي، مثل أولئك الذين يعملون في مجال الهندسة وحلقات العمل والاتصالات السلوكية واللاسلكية'.

كوهين (ledford 1994)، حيث أن التقارير الختامية الصادرة من بعض الشركات تعترف بجهود فريق الادارة الذاتي ومهامه الوظيفية Wellins وآخرون (1991) والذي قدم توليفة من هذه الاطروحات .

كذلك، فإن النظريات الادارية استخدمت مصطلح "فريق"، على سبيل المثال، لما من وجود خصائص لتلك العرق في تحسين الجودة، و فريق الفعالية عبر مجموعة متماسكة تتسم بالديناميكية وتتفاوت في درجة تطورها "groupness". وقد يستخدم بعض الكتاب المصطلح "فريق" من اجل ان تضع للمجموعات درجة عالية من "groupness" (انظر على سبيل المثال، katzenbach وسميث، (1993). هذه الاتلافات لم تدخل بعد على نطاق واسع، وبالتالي فاننا لا نتطرق في أعمالنا الى استخدام هذه المصطلحات.

وفي استعراض لمن كتب في هذا المجال هو براون و(1995 Eisenhardt) تكوين فريق عمل متعدد الوظائف وجدت لتعزيز نجاح المشاريع' حيث استخدم بشكل أساسي في المشهد التنظيمي لمنتسبي الفضاء الجوي والدفاع "البنجابون" حيث قدرتها على القيام بأنشطة متعددة في وقت واحد، بدلا من العمل بالتتابع وبناء على ذلك، يجري التوسع في استخدام هذه المنهجية للمنافسة القائمة (1995 Eisenhardt tabriz s وعلاوة على ذلك، mohrman وآخرون (1995) تشير الى ان فريق العمل.

وكما يمكن ان تظهر من المؤلفات السابقة، أن هناك عدة مراحل وابعاد لتنمية فريق عمل فعال (Dessler (2002) على سبيل المثال، فقد وصف تطوير لتنظيم الذاتي بتوجه فريق العمل Osburn وآخرون (1990) على وجه الخصوص (1999 Kirkman).

على وجه التحديد، Dessler تقترح نموذجا من ستة خطوة عملية تتطوي على أنشطة مثل التالية؛ (1) بدء المرحلة من مدير الادارة في ترسيخ مفهوم جدوى وجود فريق قائم والمضي قدما لصياغة رؤية توجه الفريق؛ (2) تدريب فريق العمل لاجراء المهام المطلوبة بكفاءة وفعالية؛ (3) الارتباك، التي قد يصيب اعضاء الفريق بالقلق ازاء ما اذا كان مناطا بالمعايير والأنظمة واللوائح وخاصة بأن مهام فريق العمل يلقي المهام الوظيفية للمشرفين وبالتالي يتقلص دوره في النواحي الاشرافية اليومية في العمليات؛ (4) خلق زعيم يتمحور حوله الأعضاء الجدد وستكون لديهم مهارات خاصة بهم لانجاز اعمالهم؛ (5) الولاء يكون للمنتمين لفريق العمل و قد يخفي سوء اداء بعض الأعضاء لحماية

شخص ما وهذه الخطوات قد تؤدي الى اعادة التأكيد على ضرورة ادارة الفريق ومسؤولية الاشراف على اعضائه وأخيرا، (6) الانتقال فريق الالتزام التنظيمي، والولاء، وارتباط نسبة الاداء ومدى ارتياح العاملين بعد انجاز اهدافه.

وفي دراسة تجريبية، (mezal 2004) استخدم فقط الاربعة الاولى من مراحل عمل فريق المجموعة التتمية وجدت ان بعض هذه المراحل قد تمت بصلة الى الأداء التنظيمي، والرضا عن العمل والالتزام والنية في منظمة الفضاء الجوي البريطانية كما وجد عدد كبير جدا من السوابق والمحددات التي يمكن ان تؤثر على عمل جماعات وفريق التتمية مثل الخصائص التنظيمية، وبعد الدراسات السابقة، استخلص انه لا يوجد على ما يبدو الى ان تكون مجموعة واحدة من المراحل التي تذهب من خلال جميع الفئات في تسلسل محدد مسبقا وأيضا من أجل ديمومة فعالية فريق العمل قد يلزم ان تكون فقط اربع مراحل بسبب اعتزام الادارة لتعزيز الانتاجية والفعالية التنظيمية من خلال تعزيز روح العمل الجماعي داخل منظماتهم.

ومن خلال في استعراض خصائص فريق العمل المثمر، lembke وبلسون (1998) فقد اشارت الى ان أعضاء الفريق على ضرورة الاعتراف الفريق كوحدة وفي دراسة تشين (1999) وجد أن نصيب فريق العمل في الجوائز التي وزعت على أعضائه كانت أكثر من تلك التي وزعت مكافآت على اساس المساواة.

باتباع نفس الخط من التفكير، (varney 1989) و (dessler 2003) وقد طرحت عدة فرق أعراض غير منتجة، مثل عدم انجاز الاهداف، وعطل الاجتماعات، الخ.

استنادا إلى ما ورد اعلاه، يمكن للمرء ان يستنتج ان هذه العيوب المرتبطة بأي فريق عمل في أي مؤسسة يمكن ان يكون عليه الحال في مؤسسات القطاع الخاص العماني .

(Gladstein 1984)؛ (Hackman 1987) و sundstrom وآخرون (1990) لديها موافقة على تعريف فعالية

فريق العمل، حسب ما قدره من الموظفين الذين اشتركوا في اعمال المجموعات/ فريق لتحقيق عالية؛ (1) نوعية العمل، (2) خدمة الزبائن، (3) الرضاء الوظيفي من اعضاء الفريق، و(4) الانتاجية.

في اطار ارشادي، كوهن وديان (1997) وقد حدد فعالية فريق العمل كوظيفة من الوظائف المهمة، فريق، وتنظيم عوامل التصميم، والعوامل البيئية، والعمليات الداخلية، والعمليات الخارجية، ومجموعة الملامح النفسية والاجتماعية. وبعبارة اخرى هذا يشير الى قدرة الادارة على تنظيم أعضاء فريقهم ومجموعات العمل مع هذه المحددات من أجل تعزيز الأداء التنظيمي والالتزام.

(Sundstrom 1999) ويعرف " فعالية الفريق " اداء العنصر (جيذا كيف يفعل ما نفعله).

كوهن وديان (1997) تصنيف الفعالية في ثلاثة أبعاد رئيسية وفقا لهذا الفريق على الاثر: (1) الأداء في تقييم الفعالية من حيث الكمية ونوعية المخرجات، (2) عضو المواقف، و(3) سلوكية النتائج. امثلة على فعالية الاداء وتشمل التدابير الكفاءة والانتاجية وأوقات الاستجابة، الجودة، رضا العملاء، والابتكار. أمثلة من المواقف وتشمل التدابير الموظف الارتياح، الالتزام، والثقة في الادارة. امثلة سلوكية وتشمل التدابير التغيب، الدوران والسلامة. هذه الفئات من فعالية فريق العمل بالمثل كانت تستخدمها guzzo & ديكسون (1996)، sundstrom وآخرون. (1990)، و(hackman 1987) الذي شمل أبعادا متعددة في تعاريفها للفعالية.

هذه الدراسة تفترض أن رأي العامل في القطاع الخاص العماني عن مهارة مديره القيادية في المؤسسة التي يعمل فيها (إيجابي) ، وأيضا هل يستخدم المدير المهارات القيادة الفعالة لقيادة فريق عمله في المؤسسة (بصورة ايجابية) ، كنتيجة لتلاحق مؤهلاتهم العلمية و خبراته العملية .

هذا البحث يقدم مساعدة كبيرة لصانعي القرار في المؤسسات لتقييم مدى رضا العاملين في مؤسساتهم عن المهارات التي يستخدموها في الإدارة وأيضا أهمية العمل بروح فريق العمل وفعاليتيه بوصفه شكلا جديدا من تمكين المهام التنظيمية والانشطة. ويمكن ايضا ان نتغلب على أي ثغرة ان وجدت في المؤلفات حول عدم وجود دراسات منهجية شاملة تكشف عن المهارات التي يستخدمها المدراء في قيادة العاملين في مؤسساتهم في مؤسسات القطاع الخاص.

ABAHE

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة الميدانية

مقدمة :

يتناول هذا الفصل وصفا للطريقة والإجراءات الخاصة بالجانب الميداني للدراسة من حيث وصف لمجتمع الدراسة وعينتها , والأداة المستخدمة فيها ، والتأكد من صدق الأداة وثباتها ، وكذلك كيفية جمع البيانات المطلوبة للدراسة , والمتغيرات التي تعالجها الدراسة الميدانية , كما يتناول الإجراءات والطرق الإحصائية التي استخدمت في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

مجتمع الدراسة وعينتها :

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالقطاع الخاص في سلطنة عمان ، من عمال وموظفين في شركات محافظة مسقط ، ويبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (100) فردا : موظف (38) , عامل (62) , ويبين الجدول رقم (1) توزيع مجتمع الدراسة حسب نوع الشركة و المسمى الوظيفي .

جدول رقم (1)

توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التنظيمي والوظيفي

م	الشركة	المسمى الوظيفي		
		موظف	عامل	المجموع

15	10	5	شركة أسمنت عمان	1
15	12	3	مصنع الجيفر للمواد الغذائية	2
14	11	3	شركة كابلات عمان	3
10	0	10	بنك مسقط	4
10	0	10	بنك عمان الدولي	5
12	10	2	شركة المرطبات الوطنية	6
12	9	3	شركة راحة للأسفنج	7
12	10	2	شركة نسيج عمان	8
100	62	38	المجموع	

أداة الدراسة :

اعتمد الباحث في دراسته على الاستبانة كأداة بحثية لتحقيق أهداف الدراسة , فقام الباحث ببناء استبيان آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عن مهارات مدرائهم في قيادة فريق العمل , وذلك للتعرف محاولة التعرف على آراء العاملين في القطاع الخاص العماني عن مهارات مدرائهم في قيادة فريق العمل , مما يسهم في تحسين العمل في المؤسسة وزيادة إنتاجيتها . وأيضا محاولة التعرف على الفروق في آراء العاملين في القطاع الخاص العماني عن مهارات مدرائهم في قيادة فريق العمل، والتي تعكس مدى امتلاك المدراء لمهارات قيادة فريق العمل من خلال مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم في المؤسسة, وقد اعد الباحث الاستبانة بالاعتماد على :

1- الإطار النظري والدراسات السابقة, للاستفادة بما ورد بها من أدوات .

2- اختصاصات المدراء ودورهم في بناء فريق العمل وقيادته.

3- من خلال مناقشة وخبرة أساتذة في إدارة الأعمال .

من خلال ما سبق عرضه , استطاع الباحث تحديد المحاور التي اشتملت عليها الأداة في صورتها الأولية , وذلك للتعرف مدى امتلاك المدراء للمهارات القيادية في شركات القطاع الخاص في سلطنة عمان , بما يساعد في رفع مستوى كفاءة العامل والموظف في المؤسسة .

أداة الدراسة في صورتها الأولى :

اعتمادا على المصادر السابقة تم بناء أداة الدراسة في صورتها الأولى (ملحق رقم 1) والتي تكونت من الأجزاء التالية :

القسم الأول : يتناول الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وهي :

- المؤهل التعليمي وينقسم إلى خمسة أقسام هي : دكتوراه ، ماجستير ، بكالوريوس ، دبلوم عالي ، دبلوم متوسط .

- عدد سنوات الخبرة .

القسم الثاني : يوضح فقرات الاستبانة البالغ عددها (59) فقرة موزعة على سبع محاور رئيسة هي:

المحور الأول : خطوات اتخاذ القرار يحتوي على (9) فقرات .

المحور الثاني : خصائص معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل يحتوي على (9) فقرات.

المحور الثالث : الصعوبات التي تواجه متخذ القرار أثناء عملية اتخاذ القرار في قيادة فريق العمل ويحتوي

على (7) فقرات .

المحور الرابع : نظم مساندة القرارات وتفعيل استخدامها في قيادة فريق العمل ويحتوي على (8) فقرات.

المحور الخامس : العناصر المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في قيادة فريق العمل ويحتوي على (11) فقرات .

المحور السادس : مصادر معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل ويحتوي على (8) فقرات .

المحور السابع : تقديم القرار الى قيادة فريق العمل ويحتوي على (8) فقرات .

ويوضح الجدول رقم (2) توزيع فقرات الاستبانة في صورتها الأولى على محاور الدراسة الثلاثة :

جدول رقم (2)

توزيع فقرات الاستبانة في صورتها الأولى على محاور الدراسة الثلاثة

النسبة المئوية بالنسبة لمجموع فقرات الاستبانة	عدد الفقرات	المحور

%15	9	خطوات اتخاذ القرار
%15	9	مشكلات التخطيط التعليمي وآثاره
%12	7	الصعوبات التي تواجه متخذ القرار أثناء عملية اتخاذ القرار في قيادة فريق العمل
%13	8	نظم مساندة القرارات وتفعيل استخدامها في قيادة فريق العمل
%20	11	العناصر المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في قيادة فريق العمل
%12	7	مصادر معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل
%13	8	تقديم القرار الى قيادة فريق العمل
%100	59	المجموع

صدق أداة الدراسة :

للتأكد من صدق استبانته آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل تم عرضها على محكمين من الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي وعدد من ذوي الخبرة في إدارة الأعمال من أستاذة جامعة صحار ومدراء شركات ونائبيهم في السلطنة , وقد طلب من المحكمين تدوين ملاحظاتهم وإبداء آراءهم من حيث :

- مدى توافق فقرات الاستبانته مع المحاور الثلاثة
- ومدى وضوح وسلامة الصياغة اللغوية للفقرات
- بالإضافة الإسهام بفقرات لتحسين الاستبانته

وبناء على الملاحظات الواردة من المحكمين تم تعديل الاستبانته المبدئية على النحو الآتي :

1- تعديل الخصائص الديموغرافية في المؤهل التعليمي , لتشتمل على ثلاثة أجزاء : مؤهل جامعي فما فوق ،

مؤهل متوسط ، مؤهل متوسط أقل ،

2- تعديل سنوات الخبرة وتم إضافة العمر .

3- إلغاء فقرتان من محور

4- تم تعديل باقي الفقرات وإعادة صياغتها بناء على ملاحظات المحكمين .

وقد تم الاطمئنان على صدق الأداة في صورتها النهائية بعرضها على المشرف الذي اقرها بصورتها النهائية .

ثبات أداة الدراسة :

من اجل التأكد من ثبات الاستبانة قام الباحث بتوزيعها بعد تعديلها على عينة مكونة من (20) فردا من غير

أفراد عينة الدراسة موزعين كالتالي :

- عدد من العاملين في مصنع الأدوية بمحافظة البريمي سلطنة عمان وعددهم (5)

- عدد من العاملين في شركة تويوتا في محافظة البريمي وعددهم (5)

- عدد من العاملين في ميناء صحار وعددهم (5)

- عدد من العاملين في شركة صحار الألمونيوم وعددهم (5)

والجدول رقم (22) يبين توزيع أفراد عينة الثبات :

جدول رقم (3)

توزيع أفراد عينة الثبات حسب المستوى التنظيمي والوظيفي

المجموع	عامل	موظف	المستوى التنظيمي
5	3	2	مصنع الأدوية
5	3	2	شركة تويوتا
5	4	1	ميناء صحار
5	5	-	شركة صحار للألمونيوم
20	4	2	المجموع

حيث تم استخراج معامل الاتساق الداخلي بطريقة الفا كرونباخ ، وقد بلغ الثبات الكلي للمحاور الثلاثة (0,84)

، ومعامل الثبات للمحور الأول (0,83) ، ومعامل الثبات للمحور الثاني (0,78) ، معامل الثبات للمحور الثالث (

0,87) وهو معاملات اتساق جيدة ، لذا يتبين أن الاستبانة تتمتع بمعاملات صدق وثبات تسمح باستخدامها لهذه الدراسة .

أداة الدراسة في صورتها النهائية :

اشتملت أداة الدراسة ملحق رقم (2) في صورتها النهائية على قسمين :

القسم الأول : يتناول الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وهي :

- الاسم والعمر اختياري
- المؤهل التعليمي وينقسم إلى ثلاثة أقسام هي : مؤهل جامعي فما فوق ، مؤهل متوسط مؤهل متوسط أقل .
- عدد سنوات الخبرة .
- الوظيفة موظف ، عامل

القسم الثاني : يوضح فقرات الاستبانة البالغ عددها (59) فقرة موزعة على سبع محاور رئيسة هي:

المحور الأول : خطوات اتخاذ القرار يحتوي على (9) فقرات .

المحور الثاني : خصائص معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل يحتوي على (9) فقرات .

المحور الثالث : الصعوبات التي تواجه متخذ القرار أثناء عملية اتخاذ القرار في قيادة فريق العمل ويحتوي على

(7) فقرات .

المحور الرابع : نظم مساندة القرارات وتفعيل استخدامها في قيادة فريق العمل ويحتوي على (8) فقرات.

المحور الخامس : العناصر المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في قيادة فريق العمل ويحتوي على (11) فقرات .

المحور السادس : مصادر معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل ويحتوي على (8) فقرات .

المحور السابع : تقديم القرار الى قيادة فريق العمل ويحتوي على (8) فقرات .

ويوضح الجدول رقم (4) توزيع فقرات الاستبانة في صورتها الأولية على محاور الدراسة الثلاثة :

جدول رقم (4)

توزيع فقرات الاستبانة في صورتها النهائية على محاور الدراسة الثلاثة

النسبة المئوية بالنسبة لمجموع فقرات الاستبانة	عدد الفقرات	المحور
15%	9	خطوات اتخاذ القرار
15%	9	مشكلات التخطيط التعليمي وآثاره
12%	7	الصعوبات التي تواجه متخذ القرار أثناء عملية اتخاذ القرار في قيادة فريق العمل
13%	8	نظم مساندة القرارات وتفعيل استخدامها في قيادة فريق العمل
20%	11	العناصر المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في قيادة فريق العمل
12%	7	مصادر معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل
13%	8	تقديم القرار إلى قيادة فريق العمل
100%	59	المجموع

متغيرات الدراسة :

يلاحظ من الجدول رقم (4) السابق أن أعداد أفراد عينة الدراسة في كل مستوى من مستويات متغيرات

الدراسة (الوظيفة) تم تقسيمها إلى قسمين موظف وعامل .

أما بالنسبة لمستوى الخبرة فقد تم تقسيمه إلى ثلاث مستويات وهي : (1 - 5) سنوات ، (6) سنة فأكثر .

أما بالنسبة لمتغير المؤهل التعليمي فقد تم استبعاده لتركز الأعداد في مستوى واحد (مؤهل متوسط أقل) بنسبة

(0,97%) .

وبذلك فإن متغيرات هذه الدراسة هي :

الوظيفة: ويقصد بها المركز الوظيفي الذي يشغله المستجيب من أفراد العينة وله مستويان (موظف ، عامل)

الخبرة : ويقصد بها عدد السنوات التي قضاها المستجيب في المؤسسة ولها ثلاثة مستويات (1 - 5) سنوات ،
، (6) سنوات فأكثر .

ويوضح الجدول رقم (25) خصائص أفراد عينة الدراسة بعد التطبيق

جدول رقم (5)

خصائص أفراد عينة الدراسة بعد التطبيق

الإجمالي		الوظيفة				الخبرة بالسنوات
		عامل		موظف		
النسبة	المجموع	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%65	65	%69	43	%58	22	(5-1) سنوات
%35	35	%31	19	%42	16	6 سنوات أكثر
%0	0	%0	0	%0	0	إجابات مفقودة
%100	100	%100	62	%100	38	المجموع

المعالجة الإحصائية :

استخدم للمعالجات الإحصائية برنامج spss وذلك على النحو التالي :

1- بالنسبة للسؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرار والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات المحور الأول .

2- بالنسبة للسؤال الثاني والثالث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرار والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات المحور الثاني والثالث على التوالي .

3- بالنسبة للسؤال الرابع تم استخدام اختبار (ت) $t - test$, لعينتين مستقلتين , وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة , في تحديد جوانب القوة والضعف في أجهزة التخطيط التعليمي تعزى لمتغيرات الوظيفة , وأيضا استخدام تحليل التباين الأحادي الاتجاه لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في تحديد جوانب القوة والضعف تعزى لمتغير الخبرة .

ABAHE



الفصل الرابع

نتائج الدراسة الميدانية

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة وبياناتها إحصائياً وفقاً لأسئلة الدراسة المتضمنة في الاستبانة،

وسوف يقوم الباحث بعرض نتائج الدراسة الميدانية عرض مفصل وفقاً لأسئلة الدراسة، وذلك كما يلي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: ما هي آراء العاملين في القطاع الخاص بسلطنة

عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة من العاملين في القطاع الخاص، بالإضافة إلى الرتبة لكل محور من المحاور السبعة، كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة لكل فقرة من الفقرات التي تشكل كل محور من المحاور السبعة، وفيما يلي عرض للنتائج:

أولاً: النتائج حسب المحاور السبعة

يمثل الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة للمحاور السبعة حسب استجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة للمحاور السبعة

الرتبة	المجال	المتوسط	الانحراف المعياري
2	خطوات اتخاذ القرار في قيادة العمل	2,9	0,2
4	خصائص معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل	2,77	0,4
6	الصعوبات التي تواجه متخذ القرار أثناء عملية اتخاذ القرار في قيادة فريق العمل	1,84	0,8
9	نظم مساندة القرارات وتفعيل استخدامها في قيادة فريق العمل	1,69	0,6
5	العناصر المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في قيادة فريق العمل	2,74	0,4
3	مصادر معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل	2,84	0,3
1	تقديم القرار في قيادة فريق العمل	2,93	0,2

من الجدول رقم (6) أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين 2,93 كحد أعلى لمحور تقديم القرار في قيادة فريق العمل، 1,69 كحد أدنى لمحور نظم مساندة القرارات وتفعيل استخدامها في قيادة فريق العمل، فقد جاء محور تقديم القرار في قيادة فريق العمل في المرتبة الأولى بمتوسط وقدره 2,93 وانحراف معياري قدره 0,2 ، وذلك

لجودة ومقدرة المدراء على تقديم القرارات المساندة، تلاه محور خطوات اتخاذ القرار في قيادة العمل بمتوسط 2,9 وانحراف معياري قدره 0,2، تلاه محور مصادر معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل بمتوسط قدره 2,84 وانحراف معياري قدره 0,3، تلاه محور خصائص معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل بمتوسط قدره 2,77 وانحراف معياري قدره 0,4، تلاه محور الصعوبات التي تواجه متخذ القرار أثناء عملية اتخاذ القرار في قيادة فريق العمل بمتوسط قدره 1,84 وانحراف معياري قدره 0,8، أما محور نظم مساندة القرارات وتفعيل استخدامها في قيادة فريق العمل جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط وقدره 1,69 وانحراف معياري قدره 0,6، مما يعني ذلك أن الصعوبات تكمن في نظم مساندة القرارات وتفعيل استخدامها لدى مدراء القطاع الخاص بسلطنة عمان.

ثانياً: النتائج حسب فقرات كل مجال على هذه

فيما يلي عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة لفقرات كل محور من المحاور السبعة:

المحور الأول: خطوات اتخاذ القرار في قيادة العمل

يمثل الجدول رقم (7) التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب لاستجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة على فقرات المحور الأول:

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لفقرات محور
(خطوات اتخاذ القرار في قيادة العمل)

م	الفقرات	موافق		محايد		غير موافق		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		ن	ت	ن	ت	ن	ت		
1	يعمل على تنمية أكبر قدر ممكن من بدائل الحلول للمشكلة القائمة.	0	0	5.0	2	95.0	38	0,2	3
2	يقوم بتقييم البدائل بناء على معايير محددة وواضحة.	0	0	5.0	2	95.0	38	0,2	3
3	يختار البديل الذي يضمن تحقيق أفضل النتائج الممكنة.	0	0	5.0	2	95.0	38	0,2	3
4	يحدد المشكلة المتعلقة بالقرار المتخذ بوضوح تام.	38	95.0	1	2.5	2.5	1	0,3	2,9
5	يقوم بجمع المعلومات اللازمة حول المشكلة القائمة.	36	90.0	3	7.5	2.5	1	0,4	2,9
6	يعمل على تحليل جميع الجوانب المرتبطة بالمشكلة القائمة.	1	2.5	4	10.0	87.5	35	0,4	2,9
7	يستفيد من خبرات المرعوسين ومقترحاتهم في تحليل البدائل واقتراح الحلول المناسبة.	0	0	4	10.0	90.0	36	0,3	2,9
8	يوازن بين المخاطر والمميزات التي قد تنتج عن اختيار بديل ما.	0	0	5	12.5	87.5	35	0,3	2,9
9	يصنف المعلومات حسب أهميتها للمشكلة محل القرار.	34	85.0	5	12.5	2.5	1	0,4	2,8

بمراجعة الجدول رقم (7) أعلاه، يلاحظ أن ابرز نقاط القوة في خطوات اتخاذ القرار في قيادة العمل هي بالترتيب: فقرة ((يحدد المشكلة المتعلقة بالقرار المتخذ بوضوح تام))، حصلت على متوسط حسابي قدره 2,9 وانحراف معياري قدره 0,3، وحصلت الفقرة موافق على ا أكبر تكرار 38 بنسبه مئوية 95.0%، ومحايد على تكرار 1 بنسبه مئوية 2.5%.

ثم تليها فقرة ((يقوم بجمع المعلومات اللازمة حول المشكلة القائمة))، حصلت على متوسط حسابي قدره 2,9 وانحراف معياري قدره 0,4 ، وحصلت الفقرة موافق على ا أكبر تكرار 36 بنسبه مئوية 90.0%، ومحايد على تكرار 3 بنسبه مئوية 7.5%.

ثم تليها فقرة ((يصنف المعلومات حسب أهميتها للمشكلة محل القرار))، حصلت على متوسط حسابي قدره 2,8 وانحراف معياري قدره 0,4 ، وحصلت الفقرة موافق على اكبر تكرار 34 بنسبه مئوية 85.0%، ومحاييد على تكرار 5 بنسبه مئوية 12.5%.

وأن ابرز نقاط الضعف في خطوات اتخاذ القرار في قيادة العمل هي بالترتيب: فقرة ((يعمل على تنمية أكبر قدر ممكن من بدائل الحلول للمشكلة القائمة))، حصلت على متوسط حسابي قدره 3 وانحراف معياري قدره 0,2، وحصلت الفقرة غير موافق على اكبر تكرار 38 بنسبه مئوية 95.0%، ومحاييد على تكرار 2 بنسبه مئوية 5.0%.

ثم تليها فقرة ((يقوم بتقييم البدائل بناء على معايير محددة وواضحة))، حصلت على متوسط حسابي قدره 3 وانحراف معياري قدره 0,2 ، وحصلت الفقرة غير موافق على اكبر تكرار 38 بنسبه مئوية 95.0%، ومحاييد على تكرار 2 بنسبه مئوية 5.0%.

ثم تليها فقرة ((يختار البديل الذي يضمن تحقيق أفضل النتائج الممكنة))، حصلت على متوسط حسابي قدره 2,9 وانحراف معياري قدره 0,3، وحصلت الفقرة غير موافق على اكبر تكرار 38 بنسبه مئوية 95.0%، ومحاييد على تكرار 2 بنسبه مئوية 5.0%.

ثم تليها فقرة ((يعمل على تحليل جميع الجوانب المرتبطة بالمشكلة القائمة))، حصلت على متوسط حسابي قدره 2,9 وانحراف معياري قدره 0,4، وحصلت الفقرة غير موافق على اكبر تكرار 35 بنسبه مئوية 87.5%، ومحاييد على تكرار 4 بنسبه مئوية 10.0%.

ثم تليها فقرة ((يستفيد من خبرات المرعوسين ومقترحاتهم في تحليل البدائل واقتراح الحلول المناسبة))، حصلت على متوسط حسابي قدره 2,9 وانحراف معياري قدره 0,3 ، وحصلت الفقرة غير موافق على اكبر تكرار 36 بنسبه مئوية 90.0%، ومحاييد على تكرار 4 بنسبه مئوية 10.0%.

ثم تليها فقرة ((يوازن بين المخاطر والمميزات التي قد تنتج عن اختيار بديل ما))، حصلت على متوسط حسابي قدره 3 وانحراف معياري قدره 0,2 ، وحصلت الفقرة غير موافق على اكبر تكرار 36 بنسبه مئوية 90.0%، ومحايد على تكرار 5 بنسبه مئوية 12.5%.

المحور الثاني: خصائص معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل

يمثل الجدول رقم (8) التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب لاستجابات أفراد

عينة مجتمع الدراسة على فقرات المحور الثاني:

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لفقرات محور

(خصائص معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل)

م	الفقرات	موافق		محايد		غير موافق		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		ن	ت	ن	ت	ن	ت		
10	يبحث عن معلومات ذات صلة وثيقة بالمشكلة محل القرار .	1	2.5	7	17.5	32	80.0	2,8	0,5
11	يتأكد من تكامل المعلومات حول المشكلة محل القرار .	34	85.0	5	12.5	1	2.5	2,8	0,4
12	يحرص على الاهتمام بعنصر الوقت في طلب المعلومات حول المشكلة محل القرار .	1	2.5	6	15.0	33	82.5	2,8	0,5
13	يسعى لأن تكون المعلومات واضحة خالية من الغموض.	31	77.5	8	20.0	1	2.5	2,8	0,5
14	يعمل على التأكد من صحة المعلومات من خلال إرجاعها إلى مصادرها الأصلية ومقارنتها بمعلومات ثبت صحتها.	1	2.5	8	20.0	31	77.5	2,8	0,5
15	يبحث عن معلومات قابلة للقياس .	31	77.5	8	20.0	1	2.5	2,8	0,5
16	يسعى لأن تكون المعلومات وافية عن البيئة الداخلية للمؤسسة	1	2.5	7	17.5	32	80.0	2,8	0,5
17	يسعى لأن تكون المعلومات وافية عن البيئة الخارجية للمؤسسة	1	2.5	7	17.5	32	80.0	2,8	0,5
18	يعتمد على معلومات دقيقة حول المشكلة محل القرار .	1	2.5	9	22.5	30	75.0	2,7	0,5

بمراجعة الجدول رقم (8) أعلاه، يلاحظ أن ابرز نقاط القوة في خصائص معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل هي بالترتيب: فقرة ((بتأكد من تكامل المعلومات حول المشكلة محل القرار))، حصلت على متوسط حسابي قدره 2,8 وانحراف معياري قدره 0,4 ، وحصلت الفقرة موافق على اكبر تكرار 34 بنسبه مئوية 85.0%، ومحاييد على تكرار 5 بنسبه مئوية 12.5%.

ثم تليها فقرة ((يسعى لأن تكون المعلومات واضحة خالية من الغموض))، حصلت على متوسط حسابي قدره 2,8 وانحراف معياري قدره 0,5 ، وحصلت الفقرة موافق على اكبر تكرار 31 بنسبه مئوية 77.5%، ومحاييد على تكرار 8 بنسبه مئوية 20.0%.

ثم تليها فقرة ((يبحث عن معلومات قابلة للقياس))، حصلت على متوسط حسابي قدره 2,8 وانحراف معياري قدره 0,5 ، وحصلت الفقرة موافق على اكبر تكرار 31 بنسبه مئوية 77.5%، ومحاييد على تكرار 8 بنسبه مئوية 20.0%.

وأن ابرز نقاط الضعف في خصائص معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل هي بالترتيب: فقرة ((يبحث عن معلومات ذات صلة وثيقة بالمشكلة محل القرار))، حصلت على متوسط حسابي قدره 2,8 وانحراف معياري قدره 0,5 ، وحصلت الفقرة غير موافق على اكبر تكرار 32 بنسبه مئوية 80.0%، ومحاييد على تكرار 7 بنسبه مئوية 17.5%.

ثم تليها فقرة ((يحرص على الاهتمام بعنصر الوقت في طلب المعلومات حول المشكلة محل القرار))، حصلت على متوسط حسابي قدره 2,8 وانحراف معياري قدره 0,5 ، وحصلت الفقرة غير موافق على اكبر تكرار 33 بنسبه مئوية 82.5%، ومحاييد على تكرار 6 بنسبه مئوية 15.0%.

ثم تليها فقرة ((يعمل على التأكد من صحة المعلومات من خلال إرجاعها إلى مصادرها الأصلية ومقارنتها بمعلومات ثبت صحتها))، حصلت على متوسط حسابي قدره 2,8 وانحراف معياري قدره 0,5 ، وحصلت الفقرة غير موافق على اكبر تكرار 31 بنسبه مئوية 77.5%، ومحاييد على تكرار 8 بنسبه مئوية 20.0%.

ثم تليها فقرة ((يسعى لأن تكون المعلومات وافية عن البيئة الداخلية للمؤسسة))، حصلت على متوسط حسابي قدره 2,8 وانحراف معياري قدره 0,5 ، وحصلت الفقرة غير موافق على اكبر تكرار 32 بنسبه مئوية 80.0%، ومحاييد على تكرار 7 بنسبه مئوية 17.5%.

ثم تليها فقرة ((يسعى لأن تكون المعلومات وافية عن البيئة الخارجية للمؤسسة))، حصلت على متوسط حسابي قدره 2,8 وانحراف معياري قدره 0,5 ، وحصلت الفقرة غير موافق على اكبر تكرار 32 بنسبه مئوية 80.0%، ومحاييد على تكرار 7 بنسبه مئوية 17.5%.

ثم تليها فقرة ((يعتمد على معلومات دقيقة حول المشكلة محل القرار))، حصلت على متوسط حسابي قدره 2,7 وانحراف معياري قدره 0,5 ، وحصلت الفقرة غير موافق على اكبر تكرار 30 بنسبه مئوية 75.0%، ومحاييد على تكرار 9 بنسبه مئوية 22.5%.

المحور الثالث: الصعوبات التي تواجه متخذ القرار أثناء عملية اتخاذ القرار في قيادة فريق العمل

يمثل الجدول رقم (9) التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب لاستجابات أفراد

عينة مجتمع الدراسة على فقرات المحور الثالث:

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لفقرات محور
(الصعوبات التي تواجه متخذ القرار أثناء عملية اتخاذ القرار في قيادة فريق العمل)

م	الفقرات	موافق		محاييد		غير موافق		الانحراف المعياري
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	
19	يشكو من ضغوط الوقت لجمع المعلومات اللازمة والمرتبطة بالمشكلة محل القرار.	6	15.0	19	47.5	15	37.5	0,7
20	يعاني من بعض الضغوط الداخلية (داخل المؤسسة) التي تؤثر في كفاءة عملية اتخاذ القرارات التربوية الرشيدة	18	45.0	18	45.0	4	10.0	0,7
21	يتأثر ببعض الضغوط الخارجية (الرأي العام، الأصدقاء...) في الوصول إلى قرارات سليمة.	20	50.0	16	40.0	4	10.0	0,6
22	يفتقد القدرات والمهارات اللازمة في مجال تحديد المشكلة.	19	47.5	16	40.0	5	12.5	0,7
23	ينقصه الحيادية والموضوعية عند عملية تقييم البدائل.	18	45.0	16	40.0	6	15.0	0,7

0,7	1,7	42.5	<u>17</u>	42.5	<u>17</u>	15.0	6	يتردد في قبول البديل المناسب بعد التوصل إليه إرضاء للأطراف المتأثرة به.	24
0,7	1,6	50.0	<u>20</u>	37.5	<u>15</u>	12.5	5	يخاف من المسؤولية ولا يتحمل المواجهة.	25

بمراجعة الجدول رقم (9) أعلاه، يلاحظ أن أبرز الصعوبات التي تواجه متخذ القرار أثناء عملية اتخاذ القرار في قيادة فريق العمل هي بالترتيب: فقرة ((يعاني من بعض الضغوط الداخلية (داخل المؤسسة) التي تؤثر في كفاءة عملية اتخاذ القرارات التربوية الرشيدة))، حصلت على متوسط حسابي قدره 1,7 وانحراف معياري قدره 0,7 ، وحصلت الفقرة موافق على أكبر تكرار 18 بنسبه مئوية 45.0%، ومحاييد على تكرار 18 بنسبه مئوية 45.0%.

ثم تليها فقرة ((يتأثر ببعض الضغوط الخارجية (الرأي العام، الأصدقاء ...)) في الوصول إلى قرارات سليمة))، حصلت على متوسط حسابي قدره 1,7 وانحراف معياري قدره 0,6 ، وحصلت الفقرة موافق على أكبر تكرار 20 بنسبه مئوية 50.0%، ومحاييد على تكرار 16 بنسبه مئوية 40.0%.

ثم تليها فقرة ((يفتقد القدرات والمهارات اللازمة في مجال تحديد المشكلة))، حصلت على متوسط حسابي قدره 1,7 وانحراف معياري قدره 0,7 ، وحصلت الفقرة موافق على أكبر تكرار 19 بنسبه مئوية 47.5%، ومحاييد على تكرار 16 بنسبه مئوية 40.0%.

ثم تليها فقرة ((ينقصه الحيادية والموضوعية عند عملية تقييم البدائل))، حصلت على متوسط حسابي قدره 1,7 وانحراف معياري قدره 0,7 ، وحصلت الفقرة موافق على أكبر تكرار 18 بنسبه مئوية 45.0%، ومحاييد على تكرار 16 بنسبه مئوية 40.0%.

وأن أبرز النقاط التي لا تمثل صعوبات التي تواجه متخذ القرار أثناء عملية اتخاذ القرار في قيادة فريق العمل هي بالترتيب: فقرة ((يشكو من ضغوط الوقت لجمع المعلومات اللازمة والمرتبطة بالمشكلة محل القرار))، حصلت على متوسط حسابي قدره 1,8 وانحراف معياري قدره 0,7 ، وحصلت الفقرة محايد على أكبر تكرار 19 بنسبه مئوية 47.5%، وغير موافق على تكرار 15 بنسبه مئوية 37.5%.

ثم تليها فقرة ((يتردد في قبول البديل المناسب بعد التوصل إليه إرضاء للأطراف المتأثرة به))، حصلت على متوسط حسابي قدره 1,7 وانحراف معياري قدره 0,7 وحصلت الفقرة غير موافق على أكبر تكرار 17 بنسبه مئوية 42.5%، ومحاييد على تكرار 17 بنسبه مئوية 42.5%.

ثم تليها فقرة ((يخاف من المسؤولية ولا يتحمل المواجهة))، حصلت على متوسط حسابي قدره 1,6 وانحراف معياري قدره 0,7 وحصلت الفقرة غير موافق على أكبر تكرار 20 بنسبه مئوية 50.0%، ومحاييد على تكرار 15 بنسبه مئوية 37.5%.

المحور الرابع: نظم مساندة القرارات وتفعيل استخدامها في قيادة فريق العمل

يمثل الجدول رقم (10) التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب لاستجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة على فقرات المحور الرابع:

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لفقرات محور
(نظم مساندة القرارات وتفعيل استخدامها في قيادة فريق العمل)

م	الفقرات	موافق		محاييد		غير موافق		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		ن	ت	ن	ت	ن	ت		
26	يملك معلومات حاسوبية تساعده في الحصول على معلومات مرتبطة بموضوع القرار.	11	27.5	14	35.0	15	37.5	0,8	1,9
27	يستخدم حزم البرمجيات التي تعزز الحوار البيئي المباشر وغير المباشر بين الأطراف المعنية بالقرار.	12	30.0	12	30.0	16	40.0	0,8	1,9
28	يستخدم البرمجيات المحوسبة التي تساعد في تحليل البدائل المقترحة.	11	27.5	13	32.5	16	40.0	0,8	1,9
29	يستخدم نظم مساندة القرارات الجماعية التي توفر التفاعل والحوار بين الخبراء وذوي الاختصاص.	10	25.0	14	35.0	16	40.0	0,8	1,9
30	يستعين بوحدة دعم القرار في مركز الوزارة لتلبية حاجات القرار من المذكرات والتقارير.	10	25.0	13	32.5	17	42.5	0,8	1,8
31	يستعين بالنظم الخبيرة التي تقدم (نصائح واستشارات) كما تصدر عن الخبير الإنساني.	9	22.5	14	35.0	17	42.5	0,8	1,8
32	يستفيد من نظم أئمة المكاتب (البريد الإلكتروني، شبكات	9	22.5	14	35.0	17	42.5	0,8	1,8

								الحاسب، الفاكسيمي) لتحسين فاعلية الاتصالات والمعلومات.	
0,8	1,8	45.0	<u>18</u>	32.5	<u>13</u>	22.5	9	يستعين بالشبكات العصبية التي تقدم حلولاً لمشكلات معقدة غير بنائية وتخضع لمتغيرات كبيرة.	33

بمراجعة الجدول رقم (10) أعلاه، يلاحظ كل النقط تمثل ضعف في نظم مساندة القرارات وتفعيل استخدامها في قيادة فريق العمل هي بالترتيب: فقرة ((يمتلك معلومات حاسوبية تساعدني في الحصول على معلومات مرتبطة بموضوع القرار))، حصلت على متوسط حسابي قدره 1,9 وانحراف معياري قدره 0,8، وحصلت الفقرة غير موافق على اكبر تكرار 15 بنسبه مئوية 37.5%، ومحايد على تكرار 14 بنسبه مئوية 35.0%.

ثم تليها فقرة ((يستخدم حزم البرمجيات التي تعزز الحوار البيئي المباشر وغير المباشر بين الأطراف المعنية بالقرار))، حصلت على متوسط حسابي قدره 1,9 وانحراف معياري قدره 0,8، وحصلت الفقرة غير موافق على اكبر تكرار 16 بنسبه مئوية 40.0%، ومحايد على تكرار 12 بنسبه مئوية 30.0%.

ثم تليها فقرة ((يستخدم البرمجيات المحوسبة التي تساعد في تحليل البدائل المقترحة))، حصلت على متوسط حسابي قدره 1,9 وانحراف معياري قدره 0,8، وحصلت الفقرة غير موافق على اكبر تكرار 16 بنسبه مئوية 40.0%، ومحايد على تكرار 13 بنسبه مئوية 32.5%.

ثم تليها فقرة ((يستخدم نظم مساندة القرارات الجماعية التي توفر التفاعل والحوار بين الخبراء وذوي الاختصاص))، حصلت على متوسط حسابي قدره 1,9 وانحراف معياري قدره 0,8، وحصلت الفقرة غير موافق على اكبر تكرار 16 بنسبه مئوية 40.0%، ومحايد على تكرار 14 بنسبه مئوية 35.0%.

ثم تليها فقرة ((يستعين بوحدة دعم القرار في مركز الوزارة لتلبية حاجات القرار من المذكرات والتقارير))، حصلت على متوسط حسابي قدره 1,8 وانحراف معياري قدره 0,8، وحصلت الفقرة غير موافق على اكبر تكرار 17 بنسبه مئوية 42.5%، ومحايد على تكرار 13 بنسبه مئوية 32.5%.

ثم تليها فقرة ((يستعين بالنظم الخبيرة التي تقدم (نصائح واستشارات) كما تصدر عن الخبير الإنساني))، حصلت على متوسط حسابي قدره 1,8 وانحراف معياري قدره 0,8، وحصلت الفقرة غير موافق على اكبر تكرار 17 بنسبه مئوية

مئوية 42.5%، ومحاييد على تكرر 14 بنسبه مئوية 35.0%. ثم تليها فقرة ((يستفيد من نظم أتمتة المكاتب (البريد الإلكتروني، شبكات الحاسب، الفاكسيمي) لتحسين فاعلية الاتصالات والمعلومات))، حصلت على متوسط حسابي قدره 1,8 وانحراف معياري قدره 0,8، وحصلت الفقرة غير موافق على اكبر تكرر 17 بنسبه مئوية 42.5%، ومحاييد على تكرر 14 بنسبه مئوية 35.0%. ثم تليها فقرة ((يستعين بالشبكات العصبية التي تقدم حلولاً لمشكلات معقدة غير بنائية وتخضع لمتغيرات كبيرة))، حصلت على متوسط حسابي قدره 1,8 وانحراف معياري قدره 0,8، وحصلت الفقرة غير موافق على اكبر تكرر 18 بنسبه مئوية 45.0%، ومحاييد على تكرر 13 بنسبه مئوية 32.5%.

المحور الخامس: العناصر المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في قيادة فريق العمل

يمثل الجدول رقم (11) التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب لاستجابات أفراد

عينة مجتمع الدراسة على فقرات المحور الخامس:

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لفقرات محور

(العناصر المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في قيادة فريق العمل)

م	الفقرات	موافق		محاييد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		ن	ت	ن	ت	ن	ت		
34	يلتزم برؤية المؤسسة عند تقييم البدائل.	0	0	10	25.0	30	75.0	2,8	0,4
35	يجرى اتصالات مع كافة الأطراف المعنية بالمشكلة قيد الدراسة.	0	0	10	25.0	30	75.0	2,8	0,4
36	يستفيد من كفاءة نظم المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرار.	0	0	8	20.0	32	80.0	2,8	0,4
37	يفصل بين العلاقات الشخصية ومتطلبات القرار الموضوعي.	31	77.5	9	22.5	0	0	2,8	0,4
38	يراعي البعدين الاقتصادي والسياسي عند تحديد أولويات واحتياجات القرار.	0	0	10	25.0	30	75.0	2,8	0,4
39	يلتزم بأهداف وزارة القوى العاملة كمعيار لاختيار البديل الأكثر ملائمة لحل المشكلة محل القرار.	0	0	8	20.0	32	80.0	2,8	0,4
40	يتقيد بالقوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة عن وزارة القوى العاملة عند عملية اقتراح البدائل.	29	72.5	11	27.5	0	0	2,7	0,5
41	يركز على البعدين الثقافي والاجتماعي عند تحديد أولويات	0	0	13	32.5	27	67.5	2,7	0,5

القرار .									
0,5	2,7	0	0	30.0	<u>12</u>	70.0	<u>28</u>	يضع في الاعتبار رؤية المخطط لزيادة فرص النجاح للقرار الذي يتم اتخاذه.	42
0,5	2,7	72.5	<u>29</u>	27.5	<u>11</u>	0	0	يضع في الاعتبار جميع القوى والاعتبارات التي تؤثر في الموقف الإداري المحيط بالمشكلة محل القرار .	43
0,5	2,7	72.5	<u>29</u>	27.5	<u>11</u>	0	0	يعمل بروح الفريق لتعزيز القواسم المشتركة بين الجميع لتقييم البدائل.	44

بمراجعة الجدول رقم (11) أعلاه، يلاحظ أن ابرز نقاط القوة في العناصر المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في قيادة فريق العمل هي بالترتيب: فقرة ((يفصل بين العلاقات الشخصية ومتطلبات القرار الموضوعي))، حصلت على متوسط حسابي قدره 2,8 وانحراف معياري قدره 0,4، وحصلت الفقرة موافق على اكبر تكرار 31 بنسبه مئوية 77.5%، ومحايد على تكرار 9 بنسبه مئوية 22.5%.

ثم تليها فقرة ((يتقيد بالقوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة عن وزارة القوى العاملة عند عملية اقتراح البدائل))، حصلت على متوسط حسابي قدره 2,7 وانحراف معياري قدره 0,5 ، وحصلت الفقرة موافق على اكبر تكرار 29 بنسبه مئوية 72.5%، ومحايد على تكرار 11 بنسبه مئوية 27.5%.

ثم تليها فقرة ((يضع في الاعتبار رؤية المخطط لزيادة فرص النجاح للقرار الذي يتم اتخاذه))، حصلت على متوسط حسابي قدره 2,7 وانحراف معياري قدره 0,5 ، وحصلت الفقرة موافق على اكبر تكرار 28 بنسبه مئوية 70.0%، ومحايد على تكرار 12 بنسبه مئوية 30.0%.

وأن ابرز نقاط الضعف في العناصر المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في قيادة فريق العمل هي بالترتيب: فقرة ((يلتزم برؤية المؤسسة عند تقييم البدائل))، حصلت على متوسط حسابي قدره 2,8 وانحراف معياري قدره 0,4 ، وحصلت الفقرة غير موافق على اكبر تكرار 30 بنسبه مئوية 75.0%، ومحايد على تكرار 10 بنسبه مئوية 25.0%.

ثم تليها فقرة ((يجرى اتصالات مع كافة الأطراف المعنية بالمشكلة قيد الدراسة))، حصلت على متوسط حسابي قدره 2,8 وانحراف معياري قدره 0,4 ، وحصلت الفقرة غير موافق على اكبر تكرار 30 بنسبه مئوية 75.0%، ومحاييد على تكرار 10 بنسبه مئوية 25.0%.

ثم تليها فقرة ((يستفيد من كفاءة نظم المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرار))، حصلت على متوسط حسابي قدره 2,8 وانحراف معياري قدره 0,4 ، وحصلت الفقرة غير موافق على اكبر تكرار 32 بنسبه مئوية 80.0%، ومحاييد على تكرار 8 بنسبه مئوية 20.0%.

ثم تليها فقرة ((يراعي البعدين الاقتصادي والسياسي عند تحديد أولويات واحتياجات القرار))، حصلت على متوسط حسابي قدره 2,8 وانحراف معياري قدره 0,4 ، وحصلت الفقرة غير موافق على اكبر تكرار 03 بنسبه مئوية 75.0%، ومحاييد على تكرار 10 بنسبه مئوية 25.0%.

ثم تليها فقرة ((يلتزم بأهداف وزارة القوى العاملة كمعيار لاختيار البديل الأكثر ملائمة لحل المشكلة محل القرار))، حصلت على متوسط حسابي قدره 2,8 وانحراف معياري قدره 0,4، وحصلت الفقرة غير موافق على اكبر تكرار 32 بنسبه مئوية 80.0%، ومحاييد على تكرار 8 بنسبه مئوية 20.0%.

ثم تليها فقرة ((يركز على البعدين الثقافي والاجتماعي عند تحديد أولويات القرار))، حصلت على متوسط حسابي قدره 2,8 وانحراف معياري قدره 0,4 ، وحصلت الفقرة غير موافق على اكبر تكرار 30 بنسبه مئوية 75.0%، ومحاييد على تكرار 10 بنسبه مئوية 25.0%.

ثم تليها فقرة ((يضع في الاعتبار جميع القوى والاعتبارات التي تؤثر في الموقف الإداري المحيط بالمشكلة محل القرار))، حصلت على متوسط حسابي قدره 2,8 وانحراف معياري قدره 0,4، وحصلت الفقرة غير موافق على اكبر تكرار 29 بنسبه مئوية 72.5%، ومحاييد على تكرار 11 بنسبه مئوية 27.5%.

ثم تليها فقرة ((يعمل بروح الفريق لتعزيز القواسم المشتركة بين الجميع لتقييم البدائل))، حصلت على متوسط حسابي قدره 2,7 وانحراف معياري قدره 0,5 ، وحصلت الفقرة غير موافق على اكبر تكرار 29 بنسبه مئوية 72.5%، ومحايد على تكرار 11 بنسبه مئوية 27.5%.

المحور السادس: مصادر معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل

يمثل الجدول رقم (12) التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب لاستجابات أفراد

عينة مجتمع الدراسة على فقرات المحور السادس:



جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لفقرات محور
(مصادر معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل)

م	الفقرات	موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		ن	ت	ن	ت	ن	ت		
45	يتخذ القرارات المناسبة للمشكلات القائمة في ضوء نتائج الأبحاث والدراسات العلمية.	0	0	6	15.0	34	85.0	2,9	0,4
46	يستعين بأصحاب الكفاءة والخبرة كلا حسب تخصصه كلما دعت الحاجة في عملية اتخاذ القرار .	0	0	6	15.0	34	85.0	2,9	0,4
47	يستفيد من المواقع المتخصصة على شبكة الإنترنت في عملية اتخاذ القرار .	36	90.0	4	10.0	0	0	2,9	0,3
48	يطلع على معلومات من وزارات ومؤسسات أخرى كلما دعت الحاجة وحسب طبيعة القرار .	0	0	6	15.0	34	85.0	2,9	0,4
49	يطلع على نتائج المسوحات المتعلقة بحاجة قطاع العمل كلما دعت الحاجة وحسب طبيعة كل قرار .	0	0	5	12.5	35	87.5	2,9	0,3
50	يطلع على نتائج التعدادات السكانية ومؤشراتها تبعاً لمتطلبات القرار .	34	85.0	5	12.5	1	2.5	2,8	0,4

0,5	2,7	75.0	<u>30</u>	22.5	<u>9</u>	2.5	1	يستفيد من مقترحات اللجان المتخصصة في جميع مراحل عملية اتخاذ القرار .	51
-----	-----	------	-----------	------	----------	-----	---	--	----

بمراجعة الجدول رقم (12) أعلاه، يلاحظ أن ابرز نقاط القوة في العناصر المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في قيادة فريق العمل هي بالترتيب: فقرة ((يستفيد من المواقع المتخصصة على شبكة الإنترنت في عملية اتخاذ القرار))، حصلت على متوسط حسابي قدره 2,9 وانحراف معياري قدره 0,3، وحصلت الفقرة موافق على اكبر تكرار 36 بنسبه مئوية 90.0%، ومحايد على تكرار 4 بنسبه مئوية 10.0%.

ثم تليها فقرة ((يطلع على نتائج التعدادات السكانية ومؤشراتها تبعاً لمتطلبات القرار))، حصلت على متوسط حسابي قدره 2,8 وانحراف معياري قدره 0,4 ، وحصلت الفقرة موافق على اكبر تكرار 34 بنسبه مئوية 85.0%، ومحايد على تكرار 5 بنسبه مئوية 12.5%.

وأن ابرز نقاط الضعف في العناصر المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في قيادة فريق العمل هي بالترتيب: فقرة ((يتخذ القرارات المناسبة للمشكلات القائمة في ضوء نتائج الأبحاث والدراسات العلمية))، حصلت على متوسط حسابي قدره 2,9 وانحراف معياري قدره 0,4 ، وحصلت الفقرة غير موافق على اكبر تكرار 34 بنسبه مئوية 85.0%، و محايد على تكرار 6 بنسبه مئوية 15.0%.

ثم تليها فقرة ((يستعين بأصحاب الكفاءة والخبرة كلاً حسب تخصصه كلما دعت الحاجة في عملية اتخاذ القرار))، حصلت على متوسط حسابي قدره 2,9 وانحراف معياري قدره 0,4 ، حصلت على متوسط حسابي قدره 2,9 وانحراف معياري قدره 0,4 ، وحصلت الفقرة غير موافق على اكبر تكرار 34 بنسبه مئوية 85.0%، و محايد على تكرار 6 بنسبه مئوية 15.0%.

ثم تليها فقرة ((يطلع على معلومات من وزارات ومؤسسات أخرى كلما دعت الحاجة وحسب طبيعة القرار))، حصلت على متوسط حسابي قدره 2,9 وانحراف معياري قدره 0,4 ، حصلت على متوسط حسابي قدره 2,9 وانحراف

معياري قدره 0,4 ، وحصلت الفقرة غير موافق على اكبر تكرار 34 بنسبه مئوية 85.0%، و محايد على تكرار 6 بنسبه مئوية 15.0%.

ثم تليها فقرة ((يطلع على نتائج المسوحات المتعلقة بحاجة قطاع العمل كلما دعت الحاجة وحسب طبيعة كل قرار))، حصلت على متوسط حسابي قدره 2,9 وانحراف معياري قدره 0,3 ، حصلت على متوسط حسابي قدره 2,9 وانحراف معياري قدره 0,4 ، وحصلت الفقرة غير موافق على اكبر تكرار 35 بنسبه مئوية 87.5%، و محايد على تكرار 5 بنسبه مئوية 12.5%.

ثم تليها فقرة ((يستفيد من مقترحات اللجان المتخصصة في جميع مراحل عملية اتخاذ القرار))، حصلت على متوسط حسابي قدره 2,7 وانحراف معياري قدره 0,5 ، حصلت على متوسط حسابي قدره 2,9 وانحراف معياري قدره 0,4 ، وحصلت الفقرة غير موافق على اكبر تكرار 30 بنسبه مئوية 75.0%، و محايد على تكرار 9 بنسبه مئوية 22.5%.

المحور السابع: تقديم القرار في قيادة فريق العمل

يمثل الجدول رقم (13) التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب لاستجابات أفراد

عينة مجتمع الدراسة على فقرات المحور السابع:

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لفقرات محور

(تقديم القرار في قيادة فريق العمل)

م	الفقرات	موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		ن	ت	ن	ت	ن	ت		
52	يعمل على تهيئة البيئة الداخلية لتقبل القرار.	38	95.0	2	5.0	0	0	3	0,2
53	يعمل على تهيئة البيئة الخارجية لتقبل القرار.	0	0	3	7.5	37	92.5	3	0,3
54	يحدد الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ القرار.	0	0	3	7.5	37	92.5	3	0,3
55	يتابع نفسه تنفيذ القرار.	38	95.0	2	5.0	0	0	3	0,2
56	يستفيد من التغذية الراجعة أثناء تنفيذ القرار.	37	92.5	3	7.5	0	0	3	0,3

0,2	3	97.5	<u>39</u>	2.5	<u>1</u>	0	0	يحدد العلاقات التنظيمية للأشخاص المناط بهم تنفيذ القرار .	57
0,3	3	0	0	7.5	<u>3</u>	92.5	<u>37</u>	يدعم اختياري للقرار بالتبريرات والتفسيرات المنطقية المناسبة.	58
0,3	2,9	87.5	<u>35</u>	12.5	<u>5</u>	0	0	يرتب الأنشطة المرتبطة بالقرار حسب تسلسلها.	59

بمراجعة الجدول رقم (13) أعلاه، يلاحظ أن ابرز نقاط القوة في تقديم القرار في قيادة فريق العمل هي بالترتيب: فقرة ((يعمل على تهيئة البيئة الداخلية لتقبل القرار))، حصلت على متوسط حسابي قدره 3 وانحراف معياري قدره 0,2 ، وحصلت الفقرة موافق على اكبر تكرار 38 بنسبه مئوية 95.0%، ومحايد على تكرار 2 بنسبه مئوية 5.0%.

ثم تليها فقرة ((يتابع نفسه تنفيذ القرار))، حصلت على متوسط حسابي قدره 3 وانحراف معياري قدره 0,2، وحصلت الفقرة موافق على اكبر تكرار 38 بنسبه مئوية 95.0%، ومحايد على تكرار 2 بنسبه مئوية 5.0%.

ثم تليها فقرة ((يستفيد من التغذية الراجعة أثناء تنفيذ القرار))، حصلت على متوسط حسابي قدره 3 وانحراف معياري قدره 0,3 ، وحصلت الفقرة موافق على اكبر تكرار 37 بنسبه مئوية 92.5%، ومحايد على تكرار 3 بنسبه مئوية 7.5%.

ثم تليها فقرة ((يدعم اختياري للقرار بالتبريرات والتفسيرات المنطقية المناسبة))، حصلت على متوسط حسابي قدره 3 وانحراف معياري قدره 0,3 ، وحصلت الفقرة موافق على اكبر تكرار 37 بنسبه مئوية 92.5%، ومحايد على تكرار 3 بنسبه مئوية 7.5%.

وأن ابرز نقاط الضعف في تقديم القرار في قيادة فريق العمل هي بالترتيب: فقرة ((يعمل على تهيئة البيئة الخارجية لتقبل القرار))، حصلت على متوسط حسابي قدره 3 وانحراف معياري قدره 0,3 ، وحصلت الفقرة غير موافق على اكبر تكرار 37 بنسبه مئوية 92.5%، و محايد على تكرار 3 بنسبه مئوية 7.5%.

ثم تليها فقرة ((يحدد الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ القرار))، حصلت على متوسط حسابي قدره 3 وانحراف معياري قدره 0,3 ، وحصلت الفقرة غير موافق على اكبر تكرار 37 بنسبه مئوية 92.5%، و محايد على تكرار 3 بنسبه مئوية 7.5%.

ثم تليها فقرة ((يحدد العلاقات التنظيمية للأشخاص المناط بهم تنفيذ القرار))، حصلت على متوسط حسابي قدره 3 وانحراف معياري قدره 0,2 ، وحصلت الفقرة غير موافق على اكبر تكرار 39 بنسبه مئوية 97.5%، و محايد على تكرار 1 بنسبه مئوية 2.5%.

ثم تليها فقرة ((يرتب الأنشطة المرتبطة بالقرار حسب تسلسلها))، حصلت على متوسط حسابي قدره 2,9 وانحراف معياري قدره 0,3، وحصلت الفقرة غير موافق على اكبر تكرار 35 بنسبه مئوية 87.5%، و محايد على تكرار 5 بنسبه مئوية 12.5%.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على: هل توجد فروق في آراء العاملين في القطاع الخاص بسلسلة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل من تعزى لؤهلاتهم العلمية، وخبراتهم في المؤسسة؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام اختبار (ت) t-test, لعينتين مستقلتين, وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة باختلاف سنوات الخبرة.

ويبين الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) في محاور الدراسة السبعة وفقا لمتغير الخبرة:

الجدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) للفروق في محاور الدراسة وفقا لمتغير الخبرة

المجال	الخبرة	المتوسط	الانحراف	قيمة ت	مستوى الدلالة
خطوات اتخاذ القرار في قيادة العمل	1-5 سنوات	2,9	0,2	1	0,02
	6 سنوات فأكثر	3	0		
خصائص معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل	1-5 سنوات	2,7	0,5	1	0,05
	6 سنوات فأكثر	3	0,1		
الصعوبات التي تواجه متخذ القرار	1-5 سنوات	1,7	0,6	0,7	0,7

		0,8	1,9	6 سنوات فأكثر	أثناء عملية اتخاذ القرار في قيادة فريق العمل
0,5	0,2	0,8	1,8	5-1 سنوات	نظم مساندة القرارات وتفعيل
		0,7	1,9	6 سنوات فأكثر	استخدامها في قيادة فريق العمل
0,02	1,4	0,4	2,7	5-1 سنوات	العناصر المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في قيادة فريق العمل
		0,1	2,9	6 سنوات فأكثر	
0,03	1	0,3	2,8	5-1 سنوات	مصادر معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل
		0,1	3	6 سنوات فأكثر	
0,6	0,2	0,2	2,9	5-1 سنوات	تقديم القرار في قيادة فريق العمل
		0,1	3	6 سنوات فأكثر	

بمراجعة الجدول رقم (14) السابق, يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة مجتمع الدراسة

فيما يتعلق خطوات اتخاذ القرار في قيادة العمل وذلك لصالح المتوسط الأكبر وهو (3) وهم ممن تزيد خبرتهم في العمل عن 6 سنوات أي أنه كلما زادت الخبرة كلما كان العامل في القطاع الخاص اثر مقدرة على التعرف على مهارات مديره في خطوات اتخاذ القرار وأكثر دراية به, ونجد انه توجد فروق دالة إحصائية في محور خصائص معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل, وأيضا في محور العناصر المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في قيادة فريق العمل وأيضا في محور مصادر معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل, وذلك لصالح ممن تزيد خبرتهم عن 6 سنوات.

ولمعرفة الفروق في استجابات عينة الدراسة التي تعزى لمتغير المؤهل استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي

الاتجاه, وفيما يلي يعرض الباحث نتائج هذا السؤال:

يبين الجدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول رقم (15) تحليل التباين الأحادي

الاتجاه في محاور الدراسة السبعة وفقا لمتغير المؤهل:

الجدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في محاور الدراسة السبعة وفقا لمتغير المؤهل

المؤهل						المحور
دبلوم عالي		بكالوريوس		دبلوم متوسط		
ع	م	ع	م	ع	م	
0,2	3	0,1	2,9	0,3	1,8	خطوات اتخاذ القرار في قيادة العمل
0,4	3	0,3	2,8	0,6	2,7	خصائص معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل
0	3	0,7	1,8	0,4	1,5	الصعوبات التي تواجه متخذ القرار أثناء عملية اتخاذ القرار في قيادة فريق العمل
0	3	0,8	1,9	0,7	1,7	نظم مساندة القرارات وتفعيل استخدامها في قيادة فريق العمل
0	3	0,3	2,7	0,4	2,8	العناصر المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في قيادة فريق العمل
0	3	0,4	2,8	0,3	2,9	مصادر معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل
0	3	0,1	3	0,3	2,9	تقديم القرار في قيادة فريق العمل

الجدول رقم (16)

تحليل التباين الأحادي الاتجاه في محاور الدراسة وفقا لمتغير المؤهل

مستوى الدلالة	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
0,4	2	0,05	0,1	بين المجموعات	خطوات اتخاذ القرار في قيادة العمل
	37	0,05	2	داخل المجموعات	
0,5	2	0,1	2	بين المجموعات	خصائص معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق
	37	0,2	7	داخل المجموعات	

					العمل
0,03	2	1,3	2,6	بين المجموعات	الصعوبات التي تواجه متخذ القرار أثناء عملية اتخاذ القرار في قيادة فريق العمل
	37	0,3	12	داخل المجموعات	
0,3	2	0,8	1,6	بين المجموعات	نظم مساندة القرارات وتفعيل استخدامها في قيادة فريق العمل
	37	0,6	21	داخل المجموعات	
0,7	2	0,04	0,1	بين المجموعات	العناصر المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في قيادة فريق العمل
	37	0,1	4,9	داخل المجموعات	
0,5	2	0,05	0,1	بين المجموعات	مصادر معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل
	37	0,1	3,8	داخل المجموعات	
0,5	2	0,03	0,1	بين المجموعات	تقديم القرار في قيادة فريق العمل
	37	0,03	1,3	داخل المجموعات	

بمراجعة الجدول رقم (16) السابق, يتضح أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين أفراد العينة في آراء العاملين في القطاع الخاص عن مهارات مدرائهم تعزى للمؤهل العلمي, مما يدل على اتفاق العاملين نحو مهارات مدرائهم في قيادة فريق العمل.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية وتوصياتها, وعرض خلاصة النتائج والمقترحات بعد

عرض تحليل بياناتها إحصائياً في الفصل السابق وفقاً لأسئلة الدراسة المتضمنة في الاستبانة .

مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الأول:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مستمدة من الإطار الميداني لهذه الدراسة, , وفيما يلي استعراض لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة, يمكن إيجازها فيما يلي:

المحور الأول: خطوات اتخاذ القرار في قيادة العمل

أبرز نقاط القوة في خطوات اتخاذ القرار في قيادة العمل هي



- ((يحدد المشكلة المتعلقة بالقرار المتخذ بوضوح تام
 - ((يقوم بجمع المعلومات اللازمة حول المشكلة القائمة
 - ((يصنف المعلومات حسب أهميتها للمشكلة محل القرار
- وأن أبرز نقاط الضعف في خطوات اتخاذ القرار في قيادة العمل هي
- ((يعمل على تنمية أكبر قدر ممكن من بدائل الحلول للمشكلة القائمة
 - ((يقوم بتقييم البدائل بناء على معايير محددة وواضحة
 - ((يختار البديل الذي يضمن تحقيق أفضل النتائج الممكنة
 - ((يعمل على تحليل جميع الجوانب المرتبطة بالمشكلة القائمة
 - ((يستفيد من خبرات المرعوسين ومقترحاتهم في تحليل البدائل واقتراح الحلول المناسبة
 - ((يوازن بين المخاطر والمميزات التي قد تنتج عن اختيار بديل ما

المحور الثاني: خصائص معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل

أبرز نقاط القوة في خصائص معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل هي

- ((يتأكد من تكامل المعلومات حول المشكلة محل القرار

- ((يسعى لأن تكون المعلومات واضحة خالية من الغموض
- ((يبحث عن معلومات قابلة للقياس

وأن ابرز نقاط الضعف في خصائص معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل هي

- يبحث عن معلومات ذات صلة وثيقة بالمشكلة محل القرار
- ((يحرص على الاهتمام بعنصر الوقت في طلب المعلومات حول المشكلة محل القرار
- ((يعمل على التأكد من صحة المعلومات من خلال إرجاعها إلى مصادرها الأصلية ومقارنتها بمعلومات ثبت صحتها

- ((يسعى لأن تكون المعلومات وافية عن البيئة الداخلية للمؤسسة
- ((يسعى لأن تكون المعلومات وافية عن البيئة الخارجية للمؤسسة
- ((يعتمد على معلومات دقيقة حول المشكلة محل القرار

المحور الثالث: الصعوبات التي تواجه متخذ القرار أثناء عملية اتخاذ القرار في قيادة فريق العمل

ابرز الصعوبات التي تواجه متخذ القرار أثناء عملية اتخاذ القرار في قيادة فريق العمل هي

- ((يعاني من بعض الضغوط الداخلية (داخل المؤسسة) التي تؤثر في كفاءة عملية اتخاذ القرارات التربوية الرشيدة
- ((يتأثر ببعض الضغوط الخارجية (الرأي العام، الأصدقاء ...) في الوصول إلى قرارات سليمة
- ((يفتقد القدرات والمهارات اللازمة في مجال تحديد المشكلة
- ((ينقصه الحيادية والموضوعية عند عملية تقييم البدائل

وأن ابرز النقاط التي لا تمثل صعوبات التي تواجه متخذ القرار أثناء عملية اتخاذ القرار في قيادة فريق العمل

هي :

- ((يشكو من ضغوط الوقت لجمع المعلومات اللازمة والمرتبطة بالمشكلة محل القرار

- ((يتردد في قبول البديل المناسب بعد التوصل إليه إرضاء للأطراف المتأثرة به
- ((يخاف من المسؤولية ولا يتحمل المواجهة

المحور الرابع: نظم مساندة القرارات وتفصيل استخدامها في قيادة فريق العمل

كل النقاط تمثل ضعف في نظم مساندة القرارات وتفصيل استخدامها في قيادة فريق العمل هي

- ((يملك معلومات حاسوبية تساعدني في الحصول على معلومات مرتبطة بموضوع القرار
- ((يستخدم حزم البرمجيات التي تعزز الحوار البيئي المباشر وغير المباشر بين الأطراف المعنية بالقرار
- ((يستخدم البرمجيات المحوسبة التي تساعد في تحليل البدائل المقترحة
- ((يستخدم نظم مساندة القرارات الجماعية التي توفر التفاعل والحوار بين الخبراء وذوي الاختصاص
- ((يستعين بوحدة دعم القرار في مركز الوزارة لتلبية حاجات القرار من المذكرات والتقارير
- ((يستعين بالنظم الخبيرة التي تقدم (نصائح واستشارات) كما تصدر عن الخبير الإنساني
- ((يستفيد من نظم أتمتة المكاتب (البريد الإلكتروني، شبكات الحاسب، الفاكسيمي) لتحسين فاعلية الاتصالات والمعلومات

- ((يستعين بالشبكات العصبية التي تقدم حلولاً لمشكلات معقدة غير بنائية وتخضع لمتغيرات كبيرة

المحور الخامس: العناصر المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في قيادة فريق العمل

ابرز نقاط القوة في العناصر المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في قيادة فريق العمل هي

- ((يفصل بين العلاقات الشخصية ومتطلبات القرار الموضوعي
 - ((يتقيد بالقوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة عن وزارة القوى العاملة عند عملية اقتراح البدائل
 - ((يضع في الاعتبار رؤية المخطط لزيادة فرص النجاح للقرار الذي يتم اتخاذه
- وأن ابرز نقاط الضعف في العناصر المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في قيادة فريق العمل هي

- ((يلتزم برؤية المؤسسة عند تقييم البدائل
- ((يجرى اتصالات مع كافة الأطراف المعنية بالمشكلة قيد الدراسة
- ((يستفيد من كفاءة نظم المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرار
- ((يراعي البعدين الاقتصادي والسياسي عند تحديد أولويات واحتياجات القرار
- ((يلتزم بأهداف وزارة القوى العاملة كميّار لاختيار البديل الأكثر ملائمة لحل المشكلة محل القرار
- ((يركز على البعدين الثقافي والاجتماعي عند تحديد أولويات القرار
- ((يضع في الاعتبار جميع القوى والاعتبارات التي تؤثر في الموقف الإداري المحيط بالمشكلة محل القرار
- ((يعمل بروح الفريق لتعزيز القواسم المشتركة بين الجميع لتقييم البدائل
- المحور السادس: مصادر معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل
- ابرز نقاط القوة في العناصر المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في قيادة فريق العمل هي
- ((يستفيد من المواقع المتخصصة على شبكة الإنترنت في عملية اتخاذ القرار
- ((يطلع على نتائج التعدادات السكانية ومؤشراتها تبعاً لمتطلبات القرار
- وأن ابرز نقاط الضعف في العناصر المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في قيادة فريق العمل هي
- ((يتخذ القرارات المناسبة للمشكلات القائمة في ضوء نتائج الأبحاث والدراسات العلمية
- ((يستعين بأصحاب الكفاءة والخبرة كلاً حسب تخصصه كلما دعت الحاجة في عملية اتخاذ القرار
- ((يطلع على معلومات من وزارات ومؤسسات أخرى كلما دعت الحاجة وحسب طبيعة القرار
- ((يطلع على نتائج المسوحات المتعلقة بحاجة قطاع العمل كلما دعت الحاجة وحسب طبيعة كل قرار
- ((يستفيد من مقترحات اللجان المتخصصة في جميع مراحل عملية اتخاذ القرار

المحور السابع: تقديم القرار في قيادة فريق العمل

ابرز نقاط القوة في تقديم القرار في قيادة فريق العمل هي

- ((يعمل على تهيئة البيئة الداخلية لتقبل القرار
 - (يتابع نفسه تنفيذ القرار
 - ((يستفيد من التغذية الراجعة أثناء تنفيذ القرار
 - ((يدعم اختياري للقرار بالتبريرات والتفسيرات المنطقية المناسبة
- وأن ابرز نقاط الضعف في تقديم القرار في قيادة فريق العمل هي :

- ((يعمل على تهيئة البيئة الخارجية لتقبل القرار
- ((يحدد الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ القرار
- ((يحدد العلاقات التنظيمية للأشخاص المناط بهم تنفيذ القرار
- ((يرتب الأنشطة المرتبطة بالقرار حسب تسلسلها.

مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني:

ومن النتائج أيضا والمتعلقة بالفروق الإحصائية نجد ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة مجتمع الدراسة فيما يتعلق خطوات اتخاذ القرار في قيادة العمل لصالح الخبرة التي تزيد عن 6 سنوات .
- توجد فروق دالة إحصائيا في محور خصائص معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل لصالح الخبرة التي تزيد عن 6 سنوات .
- توجد فروق دالة إحصائيا في محور العناصر المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في قيادة فريق العمل لصالح الخبرة التي تزيد عن 6 سنوات .
- توجد فروق دالة إحصائيا في محور مصادر معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل لصالح الخبرة التي تزيد عن 6 سنوات .
- لا توجد فروق دالة إحصائيا تعزى للمؤهل في استجابات عينة الدراسة .

الفصل السادس

توصيات الدراسة

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض توصيات الدراسة الميدانية ، وفقا لأسئلة الدراسة المتضمنة في الاستبانة .

توصيات الدراسة :

ABAHE

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- ✓ تنفيذ دورات مكثفة للمدراء في القطاع الخاص وذلك في :
 - كيفية حل المشكلات التي تنتج في العمل وتحليل الحلول لها .
 - كيفية البحث عن حلول للمشكلات والاهتمام بالوقت في ذلك.
 - كيفية الاستفادة من خبرات المرءوسين ومقترحاتهم في تحليل البدائل واقتراح الحلول المناسبة.
 - الموازنة بين المخاطر والمميزات التي قد تنتج عن اختيار بديل ما.
- ✓ توفير معلومات وافية عن البيئة الداخلية للمؤسسة، وعن البيئة الخارجية للمؤسسة للمدراء .
- ✓ المتابعة الدقيقة للمدراء من قبل الجهات الحكومية وذلك في:
 - العوامل التي تؤثر في كفاءة عملية اتخاذ القرارات.
 - القرارات التي تصدر من المدراء والتأكد من مصداقيتها لكي لا تتأثر ببعض الضغوط الخارجية (الرأي العام، الأصدقاء ...).
- ✓ توفير برامج تدريبية في مجال التكنولوجيا وإلزام المدراء بالتدريب عليها وتطبيقها في العمل.
- ✓ توفير بيوت خبرة في القطاع الخاص وذلك لمساندة المدراء في تنفيذ أعمالهم بالدقة.
- ✓ مراعاة الأبعاد الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية عند تحديد أولويات واحتياجات القرار.
- ✓ الالتزام بأهداف وزارة القوى العاملة كمعيار لاختيار البديل الأكثر ملائمة لحل المشكلة محل القرار.

المراجع

1. تشارلز مارجريسون ، قيادة فريق دليل النجاح لنظم إدارة الفريق ، دار المريح للنشر ، الرياض ، 2005 .
2. محمد الصيرفي ، بناء فريق العمل ، مؤسسة حورس الدولية ، الإسكندرية ، 2007
3. شحادة وليد ، قيادة فريق العمل : حلول من الخبراء لتحديات يومية ، مكتبة العبيان ، القاهرة ، 2007
4. وزارة القوى العاملة ، قانون العمل العماني الصادر بالمرسوم السلطاني السامي رقم 2003/35، موقع الوزارة .
5. جعلولو ، محمد علي ، كيف يبني المدير الفعال فريق العمل الفعال ، دار الراتب الجامعية ، القاهرة ، 1999 .
6. عبودي منير زيد ، تقييم فريق العمل وتقويمهم ، مكتبة لبنان ، بيروت ، 2003
7. بيل أثر ، مرشد الأذكياء الكامل في بناء فريق العمل ، دار الفاروق ، مصر ، 2003
8. فريد ، مشرف نصر ، ديناميكيات العمل كفريق ، مكتبة لبنان ، بيروت ، 2001
9. فورست باتريك ، كيف تطور فريق العمل ، دار الفاروق ، القاهرة ، 2001
10. نيكي هاييس ، إدارة الفريق إستراتيجية النجاح ، دار المريح للنشر ، الرياض ، 2005
11. عبودي زيد منير ، الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي في فريق العمل ، دار الخليج ، الأردن ، 2007
12. دخان الشهيد طارق عبد الفتاح ، دراسة ماجستير ، دار الفريقان ، 1992 .
13. أبو نصر مدحت ، فريق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة ، المجموعة العربية للتعريب ، القاهرة ، 2009
14. الصباح امتثال الأحمد الجابر ، تقويم فعالية العمل الجماعي ، مجلس النشر العلمي ، الكويت ، 2004 .
15. محمد عبد الرحمن \ 1990 \ ، سلسلة كتاب اقتصادي. دراسة عن الشركات الدولية .
16. Kirkman وآخرون \ 2002 \ ، دراسات المقاومة التي تواجه منهجية فريق العمل داخل بعض المؤسسات.

17. dansby و knouse ، \ 1999 \ ، فعالية فريق العمل داخل التنظيمات الصناعية .
18. جانيس \ 1999 \ ، يصف فريقا آخر على أرض الواقع ، أو ما أطلق عليه فريق النخبة .
19. mezal \ 2004 \ ، دراسة ، استخدم فقط الأربعة الأولى من مراحل عمل فريق المجموعة التنموية .
20. تشين \ 1999 \ ، دراسة ، نصيب فريق العمل في الجوائز التي وزعت على أعضاءه كانت أكثر من تلك التي وزعت مكافآت على أساس المساواة .
21. Lembke و يلسون \ 1998 \ ، دراسة ، يجب على أعضاء الفريق الاعتراف كفريق وحدة .
22. ستيفن سترالسر ، ماجستير إدارة أعمال في يوم واحد ، مكتبة جرير ، الرياض ، 2009

الملاحق

ملحق رقم (1) / الصورة المبدئية لأداة الدراسة

ABAHE

الفاضل المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..

يقوم الباحث بإعداد دراسة علمية للحصول على درجة الماجستير ويتطلب تحقيق أهداف هذه الدراسة جمع بيانات وآراء ومقترحات العاملين في القطاع الخاص، واللازمة لدراسة ميدانية بعنوان:

" آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل "

وتتكون هذه الاستبانة من سبعة محاور رئيسية، وتشتمل هذه المحاور على مجموعة من الأسئلة يحتوي كل منها على مجموعة من العبارات تمثل النقاط الرئيسية للدراسة الميدانية، والمطلوب وضع علامة (√) أمام كل عبارة تحت البديل الذي يتفق مع رأيك، علما بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض هذه الدراسة وبسرية تامة، آملا أن تحظى هذه الدراسة من جانبكم بالتعاون والاهتمام.

مع خالص الشكر والتقدير والاحترام،،،،

الباحث،،،

أولا : البيانات العامة

(1) المؤهل العلمي:

دكتوراه () ماجستير () دبلوم عالي () بكالوريوس ()

دبلوم متوسط ()

(3) عدد سنوات الخبرة :

ثانيا: محاور الاستبانة:

يرجى تحديد وجهة نظركم من خلال إجابة واحدة عن كل فقرة من فقرات كل محور , مما يلي:
المحور الأول: خطوات اتخاذ القرار في قيادة العمل

م	فقرات المحور	موافق	محايد	غير موافق
1	يحدد المشكلة المتعلقة بالقرار المتخذ بوضوح تام.			
2	يقوم بجمع المعلومات اللازمة حول المشكلة القائمة .			
3	يعمل على تحليل جميع الجوانب المرتبطة بالمشكلة القائمة.			
4	يصنف المعلومات حسب أهميتها للمشكلة محل القرار .			
5	يعمل على تنمية أكبر قدر ممكن من بدائل الحلول للمشكلة القائمة.			
6	يقوم بتقييم البدائل بناء على معايير محددة وواضحة.			
7	يستفيد من خبرات المرءوسين ومقترحاتهم في تحليل البدائل واقتراح الحلول المناسبة.			
8	يوازن بين المخاطر والمميزات التي قد تنتج عن اختيار بديل ما .			
9	يختار البديل الذي يضمن تحقيق أفضل النتائج الممكنة.			

المحور الثاني: خصائص معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل

م	فقرات المحور	موافق	محايد	غير موافق
10	يعتمد على معلومات دقيقة حول المشكلة محل القرار .			
11	يبحث عن معلومات ذات صلة وثيقة بالمشكلة محل القرار .			
12	يتأكد من تكامل المعلومات حول المشكلة محل القرار .			
13	يحرص على الاهتمام بعنصر الوقت في طلب المعلومات حول المشكلة محل القرار .			
14	يسعى لأن تكون المعلومات واضحة خالية من الغموض .			

			يعمل على التأكد من صحة المعلومات من خلال إرجاعها إلى مصادرها الأصلية ومقارنتها بمعلومات ثبت صحتها.	15
			يبحث عن معلومات قابلة للقياس .	16
			يسعى لأن تكون المعلومات وافية عن البيئة الداخلية للمؤسسة	17
			يسعى لأن تكون المعلومات وافية عن البيئة الخارجية للمؤسسة	18

المحور الثالث: الصعوبات التي تواجه متخذ القرار أثناء عملية اتخاذ القرار في قيادة فريق العمل

م	فقرات المحور	موافق	محايد	غير موافق
19	يشكو من ضغوط الوقت لجمع المعلومات اللازمة والمرتبطة بالمشكلة محل القرار			
20	يعاني من بعض الضغوط الداخلية (داخل المؤسسة) التي تؤثر في كفاءة عملية اتخاذ القرارات التربوية الرشيدة .			
21	يتأثر ببعض الضغوط الخارجية (الرأي العام ،الأصدقاء ...) في الوصول إلى قرارات تربوية سليمة.			
22	يفتقد القدرات والمهارات اللازمة في مجال تحديد المشكلة.			
23	تتقصنه الحيادية والموضوعية عند عملية تقييم البدائل.			
24	يخاف من المسؤولية ولا يتحمل المواجهة.			
25	يتردد في قبول البديل المناسب بعد التوصل إليه إرضاء للأطراف المتأثرة به.			

المحور الرابع: نظم مساندة القرارات وتفعيل استخدامها في قيادة فريق العمل

م	فقرات المحور	موافق	محايد	غير موافق
26	يمتلك معلومات حاسوبية تساعدني في الحصول على معلومات مرتبطة بموضوع القرار .			
27	يستخدم حزم البرمجيات التي تعزز الحوار البيئي المباشر وغير المباشر بين الأطراف المعنية بالقرار .			
28	يستخدم البرمجيات المحوسبة التي تساعد في تحليل البدائل المقترحة.			
29	يستعين بوحدة دعم القرار في مركز الوزارة لتلبية حاجات القرار من المذكرات والتقارير .			
30	يستعين بالنظم الخبيرة التي تقدم (نصائح واستشارات) كما تصدر عن الخبير الإنساني.			

			31	يستفيد من نظم أتمتة المكاتب (البريد الإلكتروني، شبكات الحاسب، الفاكسيميلى) لتحسين فاعلية الاتصالات والمعلومات.
			32	يستعين بالشبكات العصبية التي تقدم حلولاً لمشكلات معقدة غير بنائية وتخضع لمتغيرات كبيرة.
			33	يستخدم نظم مساندة القرارات الجماعية التي توفر التفاعل والحوار بين الخبراء وذوي الاختصاص.

المحور الخامس: العناصر المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في قيادة فريق العمل

م	فقرات المحور	موافق	محايد	غير موافق
34	يلتزم برؤية المؤسسة عند تقييم البدائل .			
35	ينقيد بالقوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة عن وزارة القوى العاملة عند عملية اقتراح البدائل.			
36	يجرى اتصالات مع كافة الأطراف المعنية بالمشكلة قيد الدراسة.			
37	يركز على البعدين الثقافي والاجتماعي عند تحديد أولويات القرار.			
38	يستفيد من كفاءة نظم المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرار.			
39	يضع في الاعتبار رؤية المخطط لزيادة فرص النجاح للقرار الذي يتم اتخاذه.			
40	يفصل بين العلاقات الشخصية ومتطلبات القرار الموضوعي.			
41	يراعي البعدين الاقتصادي والسياسي عند تحديد أولويات واحتياجات القرار.			
42	يضع في الاعتبار جميع القوى والاعتبارات التي تؤثر في الموقف الإداري المحيط بالمشكلة محل القرار.			
43	يعمل بروح الفريق لتعزيز القواسم المشتركة بين الجميع لتقييم البدائل.			
44	يلتزم بأهداف وزارة القوى العاملة كمياري لاختيار البديل الأكثر ملائمة لحل المشكلة محل القرار.			

المحور السادس: مصادر معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل

م	فقرات المحور	موافق	محايد	غير موافق
45	يأخذ القرارات المناسبة للمشكلات القائمة في ضوء نتائج الأبحاث والدراسات العلمية.			
46	يستفيد من مقترحات اللجان المتخصصة في جميع مراحل عملية اتخاذ القرار.			
47	يستعين بأصحاب الكفاءة والخبرة كلا حسب تخصصه كلما دعت الحاجة في عملية			

			اتخاذ القرار .
48			يستفيد من المواقع المتخصصة على شبكة الإنترنت في عملية اتخاذ القرار .
49			يتطلع على نتائج التعدادات السكانية ومؤشراتها تبعاً لمتطلبات القرار .
50			يتطلع على معلومات من وزارات ومؤسسات أخرى كلما دعت الحاجة وحسب طبيعة القرار .
51			يتطلع على نتائج المسوحات المتعلقة بحاجة قطاع العمل كلما دعت الحاجة وحسب طبيعة كل قرار .



المحور السابع: تقديم القرار في قيادة فريق العمل

م	فقرات المحور	موافق	محايد	غير موافق
52	يعمل على تهيئة البيئة الداخلية لتقبل القرار .			
53	يعمل على تهيئة البيئة الخارجية لتقبل القرار .			
54	يحدد الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ القرار .			
55	يرتب الأنشطة المرتبطة بالقرار حسب تسلسلها .			
56	يتابع بنفسه تنفيذ القرار .			
57	يستفيد من التغذية الراجعة أثناء تنفيذ القرار .			
58	يحدد العلاقات التنظيمية للأشخاص المناط بهم تنفيذ القرار .			
59	يدعم اختياري للقرار بالتبريرات والتفسيرات المنطقية المناسبة .			

مع خالص شكري وتقديري

ABAHE

ملحق رقم (2) / أداة الدراسة في صورتها النهائية

الفاضل المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..

يقوم الباحث بإعداد دراسة علميه للحصول على درجة الماجستير ويتطلب تحقيق أهداف هذه الدراسة جمع بيانات وآراء ومقترحات العاملين في القطاع الخاص، واللازمة لدراسة ميدانية بعنوان:

" آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل "

وتتكون هذه الاستبانة من سبعة محاور رئيسية، وتشتمل هذه المحاور على مجموعة من الأسئلة يحتوي كل منها على مجموعة من العبارات تمثل النقاط الرئيسية للدراسة الميدانية، والمطلوب وضع علامة (√) أمام كل عبارة تحت البديل الذي يتفق مع رأيك، علما بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض هذه الدراسة وبسرية تامة، آملا أن تحظى هذه الدراسة من جانبكم بالتعاون والاهتمام.

مع خالص الشكر والتقدير والاحترام،،،

الباحث،،،

أولا : البيانات العامة

1) الاسم (اختياري) : (2) العمر :

4) المؤهل العلمي:

مؤهل جامعي فما فوق () مؤهل متوسط () مؤهل متوسط أقل ()

(5) عدد سنوات الخبرة :

(6) أسم المؤسسة التي أعمل فيها (اختياري):

(7) الوظيفة :



ثانيا: محاور الاستبانة:

يرجى تحديد وجهة نظركم من خلال إجابة واحدة عن كل فقرة من فقرات كل محور, مما يلي:
المحور الأول: خطوات اتخاذ القرار في قيادة العمل

م	فقرات المحور	موافق	محايد	غير موافق
1	يحدد المشكلة المتعلقة بالقرار المتخذ بوضوح تام.			
2	يقوم بجمع المعلومات اللازمة حول المشكلة القائمة .			
3	يعمل على تحليل جميع الجوانب المرتبطة بالمشكلة القائمة.			
4	يصنف المعلومات حسب أهميتها للمشكلة محل القرار.			
5	يعمل على تنمية أكبر قدر ممكن من بدائل الحلول للمشكلة القائمة.			
6	يقوم بتقييم البدائل بناء على معايير محددة وواضحة.			
7	يستفيد من خبرات المرعوسين ومقترحاتهم في تحليل البدائل واقتراح الحلول المناسبة.			
8	يوازن بين المخاطر والمميزات التي قد تنتج عن اختيار بديل ما.			
9	يختار البديل الذي يضمن تحقيق أفضل النتائج الممكنة.			

المحور الثاني: خصائص معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل

م	فقرات المحور	موافق	محايد	غير موافق
10	يعتمد على معلومات دقيقة حول المشكلة محل القرار .			

11			يبحث عن معلومات ذات صلة وثيقة بالمشكلة محل القرار .
12			يتأكد من تكامل المعلومات حول المشكلة محل القرار .
13			يحرص على الاهتمام بعنصر الوقت في طلب المعلومات حول المشكلة محل القرار .
14			يسعى لأن تكون المعلومات واضحة خالية من الغموض .
15			يعمل على التأكد من صحة المعلومات من خلال إرجاعها إلى مصادرها الأصلية ومقارنتها بمعلومات ثبت صحتها.
16			يبحث عن معلومات قابلة للقياس .
17			يسعى لأن تكون المعلومات واقية عن البيئة الداخلية للمؤسسة
18			يسعى لأن تكون المعلومات واقية عن البيئة الخارجية للمؤسسة

المحور الثالث: الصعوبات التي تواجه متخذ القرار أثناء عملية اتخاذ القرار في قيادة فريق العمل

م	فقرات المحور	موافق	محايد	غير موافق
19	يشكو من ضغوط الوقت لجمع المعلومات اللازمة والمرتبطة بالمشكلة محل القرار.			
20	يعاني من بعض الضغوط الداخلية (داخل المؤسسة) التي تؤثر في كفاءة عملية اتخاذ القرارات التربوية الرشيدة .			
21	يتأثر ببعض الضغوط الخارجية (الرأي العام ،الأصدقاء ...) في الوصول إلى قرارات تربوية سليمة.			
22	يفتقد القدرات والمهارات اللازمة في مجال تحديد المشكلة.			
23	تتقصنه الحيادية والموضوعية عند عملية تقييم البدائل.			
24	يخاف من المسؤولية ولا يتحمل المواجهة.			
25	يتردد في قبول البديل المناسب بعد التوصل إليه إرضاء للأطراف المتأثرة به.			

المحور الرابع: نظم مساندة القرارات وتفعيل استخدامها في قيادة فريق العمل

م	فقرات المحور	موافق	محايد	غير موافق
26	يملك معلومات حاسوبية تساعدني في الحصول على معلومات مرتبطة بموضوع القرار.			
27	يستخدم حزم البرمجيات التي تعزز الحوار البيئي المباشر وغير المباشر بين الأطراف			

			المعنية بالقرار .
28			يستخدم البرمجيات المحوسبة التي تساعد في تحليل البدائل المقترحة.
29			يستعين بوحدة دعم القرار في مركز الوزارة لتلبية حاجات القرار من المذكرات والتقارير .
30			يستعين بالنظم الخبيرة التي تقدم (نصائح واستشارات) كما تصدر عن الخبير الإنساني.
31			يستفيد من نظم أتمتة المكاتب (البريد الإلكتروني، شبكات الحاسب، الفاكسيميلى) لتحسين فاعلية الاتصالات والمعلومات.
32			يستعين بالشبكات العصبية التي تقدم حلولاً لمشكلات معقدة غير بنائية وتخضع لمتغيرات كبيرة.
33			يستخدم نظم مساندة القرارات الجماعية التي توفر التفاعل والحوار بين الخبراء وذوي الاختصاص.

المحور الخامس:العناصر المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في قيادة فريق العمل

م	فقرات المحور	موافق	محايد	غير موافق
34	يلتزم برؤية المؤسسة عند تقييم البدائل .			
35	يتقيد بالقوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة عن وزارة القوى العاملة عند عملية اقتراح البدائل.			
36	يجرى اتصالات مع كافة الأطراف المعنية بالمشكلة قيد الدراسة.			
37	يركز على البعدين الثقافي والاجتماعي عند تحديد أولويات القرار .			
38	يستفيد من كفاءة نظم المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرار .			
39	يضع في الاعتبار رؤية المخطط لزيادة فرص النجاح للقرار الذي يتم اتخاذه.			
40	يفصل بين العلاقات الشخصية ومتطلبات القرار الموضوعي.			
41	يراعي البعدين الاقتصادي والسياسي عند تحديد أولويات واحتياجات القرار .			
42	يضع في الاعتبار جميع القوى والاعتبارات التي تؤثر في الموقف الإداري المحيط بالمشكلة محل القرار .			
43	يعمل بروح الفريق لتعزيز القواسم المشتركة بين الجميع لتقييم البدائل.			
44	يلتزم بأهداف وزارة القوى العاملة كمياري لاختيار البديل الأكثر ملائمة لحل المشكلة			

			محل القرار .
--	--	--	--------------

المحور السادس: مصادر معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل

م	فقرات المحور	موافق	محايد	غير موافق
45	يأخذ القرارات المناسبة للمشكلات القائمة في ضوء نتائج الأبحاث والدراسات العلمية.			
46	يستفيد من مقترحات اللجان المتخصصة في جميع مراحل عملية اتخاذ القرار.			
47	يستعين بأصحاب الكفاءة والخبرة كلاً حسب تخصصه كلما دعت الحاجة في عملية اتخاذ القرار .			
48	يستفيد من المواقع المتخصصة على شبكة الإنترنت في عملية اتخاذ القرار .			
49	يتطلع على نتائج التعدادات السكانية ومؤشراتها تبعاً لمتطلبات القرار .			
50	يتطلع على معلومات من وزارات ومؤسسات أخرى كلما دعت الحاجة وحسب طبيعة القرار .			
51	يتطلع على نتائج المسوحات المتعلقة بحاجة قطاع العمل كلما دعت الحاجة وحسب طبيعة كل قرار .			

المحور السابع: تقديم القرار في قيادة فريق العمل

م	فقرات المحور	موافق	محايد	غير موافق
52	يعمل على تهيئة البيئة الداخلية لتقبل القرار .			
53	يعمل على تهيئة البيئة الخارجية لتقبل القرار .			
54	يحدد الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ القرار .			
55	يرتب الأنشطة المرتبطة بالقرار حسب تسلسلها .			
56	يتابع بنفسه تنفيذ القرار .			
57	يستفيد من التغذية الراجعة أثناء تنفيذ القرار .			
58	يحدد العلاقات التنظيمية للأشخاص المناط بهم تنفيذ القرار .			
59	يدعم اختياري للقرار بالتبريرات والتفسيرات المنطقية المناسبة.			

مع خالص شكري وتقديري

ABAHE



ملحق (3) مصطلحات فى الادارة

- **الادارة** : هي القيام بالاشياء على نحو صحيح ، والقيادة هي القيام بالاشياء الصحيحة .

- بيتتر إف . داركر

- **جوهر القيادة** : هو أنه يتعين أن تكون لديك رؤية ، والسير بلا رؤية لا يحقق الهدف .

- ثيودورام . هيزبرج

- **القيادة**: هي فن جعل الاخرين يقومون بشئ تريد انجازه وهم يرغبون فى القيام به .

- دوايت دي . أيزنهاور

- **الاهتمام** : يتضمن تحمل الموظفين مسؤولية أفعالهم ، واهتمامهم بالعمل وبما وهو في صالح الشركة ، أنه يتيح خدمة عالية الجودة للعملاء وجوا إيجابيا يمكن العمل فيه .

- **التحدي** : تحدي التفكير و الاداء التقليديين يسبب للموظفين الخوف من فقد وظائفهم ، وسيرحل الموظفون المبدعون وسوف تنشأ ثقافة التأييد من غير انتقاد .

- **الثقة**: الثقة المتبادلة سمة من سمات القيادة الفعالة ، وينبغي على الادارة أن تثق بالقائد وينبغي على القائد أن يثق بالادارة .

- **الاستحقاق** : كثيرا ما تحقق الادارة أهدافها من خلال مكافأة الموظفين بناء على الاستحقاق والأهلية . وانظمة الاستحقاق والاهلية تحقق نوعا من العدالة وتساعد على تعزيز بيئة جماعية تعمل بروح الفريق .

ملحق (4) من قانون العمل العماني

النقابات العمالية واتحاد العمال لعمال سلطنة عمان

مادة (108): للعمال أن يشكلوا فيما بينهم نقابات عمالية تهدف إلى رعاية مصالحهم والدفاع عن حقوقهم وتحسين حالتهم المادية والاجتماعية وتمثيلهم في جميع الأمور المتعلقة بشؤونهم.

مادة (109): تشكل النقابات العمالية اتحاداً عاماً لعمال سلطنة عُمان يمثلهم في الاجتماعات والمؤتمرات المحلية والإقليمية والدولية. ويجوز للنقابات العمالية تشكيل اتحادات عمالية فيما بينها.

مادة (110): تتمتع النقابات العمالية والاتحادات العمالية والاتحاد العام لعمال سلطنة عمان بالشخصية الاعتبارية المستقلة وذلك من تاريخ التسجيل لدى الوزارة، ولها الحق في ممارسة نشاطها بحرية كاملة بدون تدخل في شؤونها أو التأثير عليها.

ويصدر الوزير القرارات المنظمة لتشكيل وعمل وتسجيل النقابات العمالية والاتحادات العمالية والاتحاد العام لعمال

سلطنة عمان.

مادة (110) مكرراً: لا يجوز تطبيق عقوبة الفصل أو أية عقوبة أخرى على ممثلي العمال في النقابات العمالية أو الاتحادات العمالية أو الاتحاد العام لعمال سلطنة عمان بسبب ممارستهم لنشاطهم النقابي العمالي وفقاً لهذا القانون والقرارات الوزارية المنفذة له .

ABAHE

ملحق (5) أسئلة المقابلة الشخصية

الاسئلة المفتوحة في المقابلة التي تمت مع العاملين في شركات القطاع الخاص العماني :

(1) ما رأيك في فريق العمل داخل المؤسسة التي تعمل فيها ؟

(2) ما رأيك في قيادة مديرك لفريق العمل داخل المؤسسة التي تعمل فيها ؟

(3) هل هناك تعاون بين أعضاء فريق العمل وقيادته في مؤسستك ؟

(4) هل يساعد كل من المؤهل التعليمي والخبرة في مديرك في استخدام المهارات الفعالة في إدارته فريق العمل داخل المؤسسة ؟

(5) ما هي مقترحاتك بما يتعلق المهارات الفعالة التي يجب أن يستخدمها المدير في قيادته لفريق ليعمل داخل مؤسستك ؟

الخلاصة

باللغة العربية

آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل

إعداد :

أحمد محمد خميس السديري

Ahmed Mohammed khamis Al-Sadairi

لجنة الاشراف :

..... الاستاذ الدكتور :

..... الدكتور :

..... الدكتور :

هدف هذه الدراسة الحالية الى التعرف على آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل ، مع تحديد ما إذا كانت هناك فروق دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لأبعاد رأي العاملين عن مهارة مديره في قيادة فريق العمل ، ومدى تمكن المدير من قيادة العاملين في المؤسسة من خلال خبرته العملية ودراسته العلمية .

ولتحقيق أهداف الدراسة ، قام الباحث بتحليل فرضيات وعليها تم إعداد الاستبانة التي تكونت من (59) مفردة ، وتم تأكد من صدقها وثباتها ، وقد صنف مفردات الاستبانة طبقاً للأبعاد التالية :

خطوات اتخاذ القرار في قيادة العمل ، خصائص معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل ، الصعوبات التي تواجه متخذ القرار أثناء عملية اتخاذ القرار في قيادة فريق العمل ، نظم مساندة القرارات وتفعيل استخدامها في قيادة فريق العمل ، العناصر المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في قيادة فريق العمل ، العناصر المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في قيادة فريق العمل ، تقديم القرار إلى قيادة فريق العمل .

وقد تألف عينة الدراسة من (100) عامل في القطاع الخاص في سلطنة عمان في محافظة مسقط.

وللاجابة عن أسئلة الدراسة ، استخدمت الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ، واختبار (ت) (T-test) .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية ما يلي :

- 1- في سلطنة عمان قد أتى محور تقديم القرار في قيادة فريق العمل في المرتبة الأولى، وذلك لجودة ومقدرة المدراء على تقديم القرارات المساندة، تلاه محور خطوات اتخاذ القرار في قيادة العمل ، و تلاه محور مصادر معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل ، تلاه محور خصائص معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل تلاه محور الصعوبات التي تواجه متخذ القرار أثناء عملية اتخاذ القرار في قيادة فريق العمل، أما محور نظم مساندة القرارات وتفعيل استخدامها في قيادة فريق العمل جاء في المرتبة الأخيرة مما يعني ذلك أن الصعوبات تكمن في نظم مساندة القرارات وتفعيل استخدامها لدى مدراء القطاع الخاص بسلطنة عمان.
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة مجتمع الدراسة فيما يتعلق خطوات اتخاذ القرار في قيادة العمل و محور خصائص معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل و محور العناصر المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في قيادة فريق العمل ومحور العناصر المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في قيادة فريق العمل و محور مصادر معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل و لصالح الخبرة التي تزيد عن 6 سنوات .
- 3- لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى للمؤهل في استجابات عينة الدراسة .
- في ضوء تحليل نتائج الدراسة الميدانية ، أوصت بعدد من المقترحات من أهمها تنفيذ دورات مكثفة للمدراء في القطاع الخاص عن كيفية حل المشكلات والاستفادة من الوقت والاستفادة من خبرات المرؤوسين واقتراح الحلول المناسبة لاتخاذ القرارات ودورات في مجال التكنولوجيا وتوفير بيت خبرة في القطاع الخاص ، وكذلك بإجراء دراسات حول كيفية الاستفادة من فريق العمل ، مع الاخذ في الاعتبار متغيرات أخرى .

ABSTRACT

THE VIEWS OF WORKERS IN THE PRIVATE SECTOR SULTANATE OF OMAN ON THE SKILLS IN THE LEADERSHIP OF THE WORKING GROUP

By

AHMED MOHMMMED KHAMIS AL-SADAI RI

The Supervisory Committee

Prof.....

Dr.....

Dr.....



The aim of this study is to identify the views of workers in the private sector in the Sultanate of Oman on the skills in the leadership of the Working Group, with determining whether there are differences come statistical significance between arithmetic averages to keep the view of the workers on the skill of its Director in the leadership of the Working Group, the extent to which enable the Director of the leadership of workers in the institution through its work experience, study scientific.

In achieve the objectives of the study, the researcher analyzed the relevant literature review and developed a 59 – item questionnaire ,classified according to dimensions:

Steps to take the decision in the Labour leadership, the characteristics of information the decision-making process in the leadership of the Working Group, the difficulties facing decision maker in the course of the decision-making process in the leadership of the Working Group, systems to support the decisions and activating used in the leadership of the Working Group, the actors in the decision-making process in the leadership of the Working Group, the actors in the decision-making process in the leadership of the Working Group, the resolution to the leadership of the Action Team.

The sample of the study consisted (100) individuals , in the private sector in the Sultanate of Oman in the governorate of Muscat. To answer questions of study, the researcher used means , SDKs , Rank and T-test.

The main findings of field study as follows;

1. In the Sultanate of Oman has come center–sponsored the resolution to lead the team in first place, and for the quality and the ability of managers at providing

decision support, followed by the axis moves decision-making in business leadership, and the subsequent focus of sources of information, decision-making process in the leadership team, followed by the Axis Properties information decision-making process in the leadership team, followed by the center of the difficulties faced by the decision maker during the decision-making process in the leadership of team work, and the focus of DSS and activating use in leading the team came last, which means that the difficulties lie in the DSS and activating use of private sector managers in the Sultanate of Oman.

2. There are significant differences between the sample of the study population with regard to steps decision-making in the employment and axis properties of information decision-making process in the leadership team and focus of the stakeholders in decision-making process in the leadership team and the focus of the stakeholders in decision-making process in the leadership of team work and focus of sources of information in decision-making process and lead the team for the benefit of the experience of more than 6 years.
3. No statistically significant differences attributable to the qualified responses of the sample.

In the light of literature review and the findings of the field study ,several recommendations are being suggested such as , most important of intensive courses for managers in the private sector on how to solve problems and take advantage of the time and the experience of the subordinates and suggest appropriate solutions to decision-making and courses in Altnlogia and the provision of house experience in the private sector, as well as to conduct Studies about how to take advantage of team work, taking into account other variables