



## RESEARCH ARTICLE - MANAGEMENT

## The Role of Work Teams in Enhancing the Employees' Performance: An exploratory Study at the General Administration of the City of Medicine

Sawsan Ahmed Mahmoud Shukri<sup>1\*</sup>, Amer Abdel Latif<sup>1</sup><sup>1</sup> Technical College of management - Baghdad, Middle Technical University, Baghdad, Iraq.\* Corresponding author E-mail: [dcc0009@mtu.edu.iq](mailto:dcc0009@mtu.edu.iq)

Article Info.	Abstract
<p><i>Article history:</i></p> <p>Received 26 May 2022</p> <p>Accepted 06 July 2022</p> <p>Publishing 30 September 2022</p>	<p>The research aims to identify the role of work teams in enhancing the performance of workers in the General Administration of Medicine City, the Iraqi Ministry of Health. Where the city of medicine was chosen as a sample because there is a real problem to verify the hypotheses and objectives of this research. The research problem includes the organizations not adopting the work team's style and its negative impact on the performance level of the employees. The questionnaire was adopted to collect the data, which consisted of two sides. The first side dealt with the personal data of the research sample employees, and the second side dealt with questions related to the two variables of the study (work teams and employee performance). Participated in the questionnaire survey (213) employees. The quantitative statistical method was used to analyze the data (such as Pearson correlation coefficient, simple linear regression method, arithmetic mean and standard deviation), depending on the (SPSS) program. The research reached a set of results, including the existence of a close relationship between the work teams and the performance of the employees, which reflects the clear role of the performance of the employees through influencing the determination of the level of performance. Among the most prominent recommendations is the need for the organization's management to adopt the research sample to develop human relations and teamwork spirit among employees.</p>

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Publisher : Middle Technical University

**Keywords:** Work teams; Employee performance; Productivity; Creativity; General administration of the city of medicine.

### دور فرق العمل في تعزيز أداء العاملين: دراسة استطلاعية في الإدارة العامة لمدينة الطب

سوسن احمد محمود شكري<sup>1\*</sup>، عامر عبد اللطيف<sup>1</sup><sup>1</sup> الجامعة التقنية الوسطى – الكلية التقنية الادارية – بغداد – العراق\* البريد الإلكتروني: [dcc0009@mtu.edu.iq](mailto:dcc0009@mtu.edu.iq)

معلومات المقالة	الخلاصة
تاريخ الاستلام 26 ايار 2022	يهدف البحث الى التعرف على دور فرق العمل في تعزيز أداء العاملين في الإدارة العامة لمدينة الطب، وزارة الصحة العراقية. حيث تم اختيار مدينة الطب كعينة وذلك لوجود مشكلة فعلية تحقق فرضيات وأهداف هذا البحث. تتضمن مشكلة البحث في عدم تبني المنظمات اسلوب فرق العمل وانعكاس ذلك سلبا على مستوى أداء العاملين. تم اعتماد استمارة الاستبانة في جمع البيانات، التي تكونت من جانبين تناول الجانب الأول البيانات الشخصية للموظفين عينة البحث، وتناول الجانب الثاني الاسئلة الخاصة بمتغيري الدراسة (فرق العمل، وأداء العاملين). شارك في استطلاع الاستبانة (213) موظفاً. تم استخدام الاسلوب الإحصائي الكمي في تحليل البيانات (مثل معامل الارتباط بيرسون، واسلوب الانحدار الخطي البسيط، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري)، بإعتماد برنامج (SPSS). توصل البحث الى مجموعة من النتائج ومنها وجود علاقة وثيقة بين فرق العمل وأداء العاملين، الأمر الذي يعكس الدور الواضح لأداء العاملين من خلال التأثير في تحديد مستوى الأداء، ومن أبرز التوصيات ضرورة ان تتبنى إدارة المنظمة عينة البحث تنمية العلاقات الانسانية وروح فريق العمل بين العاملين.
تاريخ القبول 06 تموز 2022	
تاريخ النشر 30 ايلول 2022	
الكلمات المفتاحية: فرق العمل؛ أداء العاملين؛ الانتاجية؛ الابداع؛ الإدارة العامة لمدينة الطب.	

## 1. المقدمة

بغية ان ترتقي المنظمات بمستوى أداء الموظفين العاملين فيها، وبسبب مواجهة المنظمة مشكلات معقدة ومتعددة الوجة، الأمر الذي يحتم على إدارة المنظمة بناء فرق عمل في انشطتها المختلفة، تكون فاعلة وقادرة على تحقيق مستوى أداء عالٍ، فضلاً عن ضمان رضا عالٍ لأعضاء الفريق ينتج لهم الامكانية على التطور المستقبلي، وتعتمد نتائج عمل الفريق المدخلات التي ترتبط بجوانب تنظيمية وحجم وخصائص أعضاء الفريق، فضلاً عن طبيعة التفاعل بين أعضاء الفريق [1].

بدأ الاهتمام بفرق العمل منذ بداية القرن الماضي وكان ذلك من خلال العالم (Mayo Alton)، إذ توصل الى ان حجم العمل الذي يؤديه الفرد لا يتحدد فقط من خلال الكفاءة، وإنما من خلال العمل الجماعي وهذا ما يؤكد العلاقة بين العوامل الإنسانية والإنتاجية، وتم التركيز على العنصر البشري بوصفه العنصر الرئيس الذي يعمل بحسب ما تتوافر من امكانات على بناء

مستقبل المنظمات، وقد أدت التطورات التقنية والمتغيرات الكثيرة في البيئة المحيطة للمنظمات الى ظهور عدد من المعوقات، وأسهم العنصر البشري الكفوء والفاعل في تجاوزها بشكل جماعي كفريق عمل. ولقد توصل العالم (Ouchi William) من دراساته الكثيرة في المجتمع الصناعي الياباني التي امتدت لأكثر من (20) عاماً، ووجد ان التفوق في الأداء يرجع اساساً الى الأسلوب الإداري الذي يعتمد فرق العمل [2].

يُعد أداء العاملين من أهم الأنشطة التي تعكس كلا من الأهداف ووسائل تحقيقها، ويعبر عن مدى كفاءة العامل أو بلوغ مستوى الإنجاز المرغوب في هذا العمل، ويرتبط بالمرجات التي تسعى المنظمات لتحقيقها، ونظراً لأهميته شهدت حقبة الثمانينيات من القرن العشرين البحث عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء، وزخرت الدوريات العلمية بالتقارير عن المنظمات التي أعادت تصميم هيكلها التنظيمية، وحاولت إشراك العاملين في صنع السياسات بصورة أكبر، وتم استحداث نظام حلقات الجودة، وحوافز كبيرة للمجهودات الملموسة لتحسين الأداء [3].

يتناول هذا البحث التحدي المتمثل في استكشاف أفكار الفريق في سياقات جديدة، وما طبيعة علاقة فرق العمل بمستوى الأداء. إذ تم إجراء البحث على الإدارة العامة لمدينة الطب. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات. وتم تقصي مدى ممارسة اسلوب فرق العمل في المنظمة المبحوثة، وعدها وسيلة للارتقاء بمستوى أداء العاملين في المنظمة، وكيف ينظر هؤلاء العاملين الى الإدارة لتنفيذ العمل الجماعي؟.

## 2. منهجية البحث

يتضمن مبحث منهجية البحث مجموعة من الفقرات، والمتمثلة بمشكلة البحث، أهمية البحث، أهداف البحث، نموذج البحث، فرضيات البحث، مجتمع وعينة البحث، الاساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج البحث

### 2.1. مشكلة البحث

أولت الدراسات اهتماماً كبيراً بموضوع فرق العمل، بوصفه أحد الاتجاهات المعاصرة في المنظمات، الذي يسهم في نجاح المنظمات. أدت التطورات الكبيرة والمتسارعة التي يشهدها العالم في الوقت الحالي، ومع زيادة عدد المنظمات وتخصصاتها في بيئة الأعمال، الى زيادة تخصصات الموظفين العاملين في المنظمات، بالشكل الذي جعل تبني اسلوب فرق العمل ضرورة في حل المشكلات ذات الصلة بالعمل، والارتقاء بمستوى القرارات وانعكاسها في جودة الأداء. واصبحت إدارة المنظمة أمام تحدي يتمثل في ارساء ثقافة العمل بروح الفريق، لضمان اكساب الموظفين مهارات عالية، وتعزيز سلوكياتهم الإيجابية في مواقع العمل.

بناءً على ما تقدم تتجلى مشكلة البحث في افتقار المنظمات تبني اسلوب فرق العمل، الأمر الذي يؤدي الى تداعيات سلبية على أداء العاملين في المنظمات. وتنبثق من مشكلة البحث مجموعة من التساؤلات، منها الآتي:

1. ما البناء المفاهيمي لفرق العمل؟ وما الاسس الفلسفية لمفهوم أداء العاملين في المنظمات؟
2. ما مستوى تبني اسلوب فرق العمل في المنظمة عينة البحث؟
3. ما طبيعة العلاقة بين فرق العمل وأداء العاملين؟
4. ما درجة تأثير فرق العمل في أداء العاملين؟

### 2.2. أهمية البحث

تتضح أهمية البحث في الجوانب الآتية:

1. أهمية البحث من أهمية الموضوعات التي يتناولها (فرق العمل، وأداء العاملين) بوصفها من الموضوعات ذات الصلة الوثيقة بنجاح المنظمة.
2. تحظى (الإدارة العامة بمجمع مدينة الطب) بوصفها من المنظمات العريقة، التي يتصل عملها بشريحة من الموظفين، الذين يعمل البعض منهم في اختصاصات إدارية، والبعض الآخر في اختصاصات فنية وطبية لها علاقة بحياة المجتمع.
3. يقدم البحث مساعدة متواضعة لإدارة المنظمة المبحوثة، تتمثل في التوصيات التي تقود إدارة المنظمة لتبني اسلوب فرق العمل في عملها.
4. يكشف البحث عن دور فرق العمل في الارتقاء بمستوى أداء العاملين في المنظمة المبحوثة.

### 2.3. أهداف البحث بالآتي:

1. بيان مدى توافر متطلبات تبني فرق العمل داخل المنظمة المبحوثة.
2. التعرف على مستوى تطبيق اسلوب فرق العمل في المنظمة المبحوثة.
3. تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين فرق العمل وأداء العاملين في المنظمة عينة البحث.
4. معرفة مدى تأثير فرق العمل في أداء الموظفين العاملين في المنظمة.
5. تشخيص المشكلات الناجمة عن عدم تبني المنظمة لأسلوب فرق العمل بوصفه.

### 2.4. فرضيات البحث

يتضح من مضامين الشكل (1) الذي يمثل المخطط الفرضي للبحث، ان هناك فرضيتين رئيسيتين، تنتبثق منهما عدد من الفرضيات الفرعية تمثل البناء الفرضي للعلاقات بين متغيرات البحث (فرق العمل، وأداء العاملين)، وكالآتي:

#### 2.4.1. الفرضية الرئيسية الأولى

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين متغير فرق العمل وبين متغير أداء العاملين بأبعاده مجتمعة. وتنبثق من هذه الفرضية فرضيتان فرعيتان، وكالآتي:

##### 2.4.1.1. الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين متغير فرق العمل وبين بُعد الانتاجية ضمن متغير أداء العاملين.

##### 2.4.1.2. الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين متغير فرق العمل وبين بُعد الابداع ضمن متغير أداء العاملين.

#### 2.4.2. الفرضية الرئيسية الثانية

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لمتغير فرق العمل في متغير أداء العاملين بأبعاده مجتمعة. وتنبثق من هذه الفرضية فرضيتان فرعيتان، وكالآتي:

##### 2.4.2.1. الفرضية الفرعية الأولى

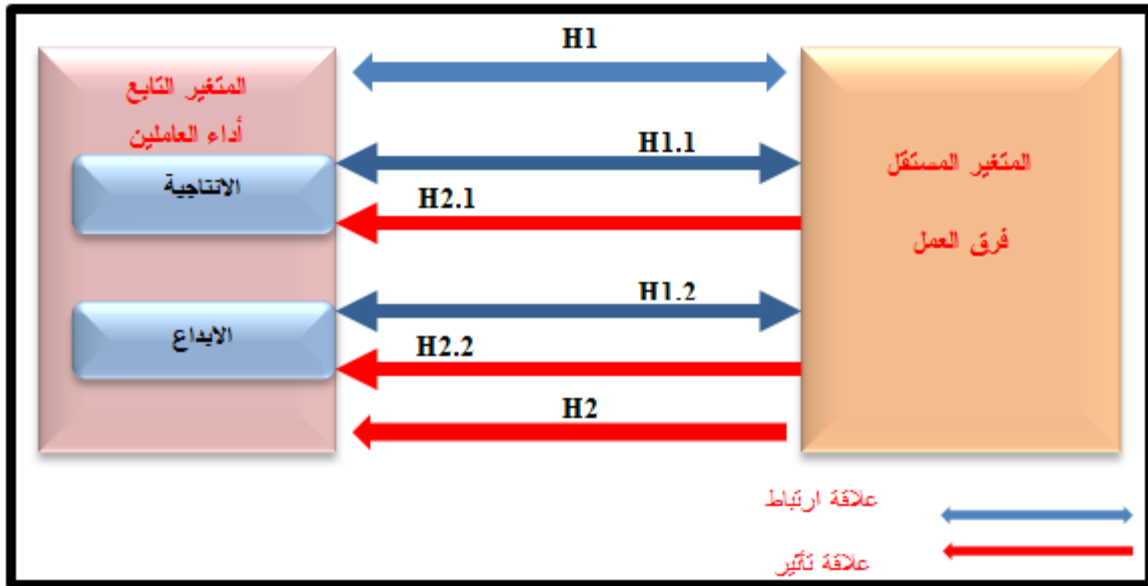
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لمتغير فرق العمل في بُعد الابداع ضمن متغير أداء العاملين.

##### 2.4.2.2. الفرضية الفرعية الثانية

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لمتغير فرق العمل في بُعد الانتاجية ضمن متغير أداء العاملين.

### 2.5. نموذج البحث الفرضي

يمثل الشكل (1) نموذج البحث الفرضي، إذ يتضح ان وجود متغيرين احدهما المتغير المستقل (فرق العمل)، والآخر المتغير التابع (أداء العاملين)، وتظهر الاسهم تمثل العلاقات بين المتغيرين، فالسهم ذو الرأسين يمثل علاقة الارتباط، فيما يمثل السهم ذو الاتجاه الواحد التأثير.



الشكل (1) نموذج البحث الفرضي

## 2.6. مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث في الموظفين العاملين كافة في الإدارة العامة لمجمع مدينة الطب، وهي إحدى التشكيلات الرئيسية في وزارة الصحة، بلغ عدد الموظفين المشاركين في الاستبانة (213) موظفاً، من مجموع حوالي (500) موظفاً، إذ تم اختيار العينة بشكل عشوائي، وشملت موظفين من العاملين في أقسام مجتمع البحث في المستويات كافة.

## 2.7. أدوات جمع البيانات

تم جمع البيانات الخاصة بالبحث من خلال الآتي:

1. المصادر المكتوبة: تم استخدام المصادر العربية والأجنبية في تغطية الجانب النظري، التي اشتملت على الكتب، الدوريات، الرسائل، والاطاريح، والبحوث، فضلاً عن شبكة الانترنت العالمية.
2. الاستبانة: تُعدّ الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات ذات الصلة بالبحث، إذ تكونت الاستبانة من محورين أساسيين اثنين، اشتمل المحور الأول البيانات الشخصية الخاصة بالموظفين عينة البحث، فيما تضمن المحور الثاني الاسئلة الخاصة بمتغيرات البحث (فرق العمل، أداء العاملين)، وتبنى الباحث توزيع الاستبانات شخصياً، لأن الباحث احد موظفي وزارة الصحة/ مجمع مدينة الطب، الأمر الذي دلل بعض الصعوبات التي يمكن ان تواجه الباحث في هذه المهمة.

## 2.8. الاساليب الاحصائية المستخدمة في استحصال النتائج

استخدمت مجموعة من الأدوات والاساليب الاحصائية، التي توزعت بين الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي، من أجل تحليل البيانات ومعالجتها واستحصال النتائج، وتحليلها وتفسيرها، فضلاً عن اختبار الفرضيات، وتم اعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS)، وكالآتي:

1. المتوسط الحسابي: وهو يمثل مقدراً وصفاً لمستوى استجابات أفراد العينة بشأن اسئلة الاستبانة.
2. الانحراف المعياري: مؤشراً يجسد مدى التجانس أو التشتت في اجابات أفراد العينة تجاه أسئلة المتمغير او البعد او على المستوى الكلي.
3. معامل الاختلاف: يساهم في تشخيص مستوى التشتت في الاجابات ويُعدّ دالة لتفضيل فقرة على أخرى.
4. معامل الارتباط: هو الدالة الفاعلة لتحديد العلاقة بين المتغيرات.
5. معامل الانحدار: دالة لبيان مدى تأثير متمغير في متمغير آخر.

## 2.9. حدود البحث

تحدد البحث الحالي بالجوانب الآتية:

1. الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية للبحث بالموظفين العاملين في الإدارة العامة لمدينة الطب، وبمستوياتهم الإدارية المختلفة.
2. الحدود المكانية: أقتصرت البحث على مقر الإدارة العامة الكائن على شاطئ شرق نهر دجلة في الباب المعظم في مجمع مدينة الطب وسط مدينة بغداد.
3. الحدود الزمانية: وتمثلت بالجانب التطبيقي للبحث أي بمدة توزيع الاستبانة واسترجاعها التي امتدت من شهر آذار وحتى شهر أيار 2022.

## 2.10. اختبار صدق اداة العينة وثباتها

استخدمت طريقتان لاختبار الصدق والثبات، وكالآتي:

## 2.10.1. اختبار الصدق:

وتم على وفق الآتي:

صدق المحكمين الذي تم من خلال عرض الاستبانة على عدد من الخبراء المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال الدراسة الحالية. إذ ينطبق اختبار الصدق على الأسئلة الاختبارية، فصدق كل سؤال يتوقف على مدى قياسه للمهارة التي يسعى الاختبار الى قياسها ويرتبط صدق كل اختبار بصدق كل فقرة، أو سؤال من أسئلة الاختبار.

تم إجراء مجموعة من التحليلات الإحصائية من أجل معرفة مدة قوة وصدق وثبات الاستبانة من الناحية الإحصائية وذلك من خلال تطبيق مجموعة من المعادلات الإحصائية. إذ اظهر اختبار KMO مدى ملائمة العينة المدروسة للمتغيرات، إذ كانت نتيجة فرق العمل (0.786) وهي دالة إحصائياً من خلال اختبار كاي سكوير Bartlett's Test Sphericity Chi-Square  $X^2$  البالغ (65.432) مما يشير إلى أن التحليل ملائم بالنسبة للبيانات التي تم جمعها من مجتمع البحث.

كما اظهرت نتائج الاختبار مدى ملائمة العينة المدروسة لأداء العاملين (0.783) وهي دالة إحصائياً من خلال اختبار كاي سكوير Bartlett's Test Sphericity Chi-Square  $X^2$  البالغ (52.322) مما يشير إلى أن التحليل ملائم بالنسبة للبيانات التي تم جمعها من مجتمع البحث (الجدول 1).

الجدول (1) اختبار KMO

فرق العمل		اختبار KMO	
SIG	DF	مربع كاي Chi-Square	اختبار KMO
0.000	10	65.432	0.786
أداء العاملين			
SIG	DF	مربع كاي Chi-Square	اختبار KMO
0.000	11	52.322	0.783

2.10.2. اختبار الثبات

اعتمد مقياس ليكرت الخماسي لقياس فقرات الاستبانة، الأمر الذي استلزم اختبار الثبات، وتم هذا الاختبار على وفق معادلة ألفا كرونباخ في حالة الاختبار الذي تكون الدرجات فيه على تقدير (ليست واحد و صفر)، بل يمكن ان تأخذ قيما مختلفة (1، 2، 3، 4، ...)، كما في حالة الاختبارات التي تستخدم سلم ليكرت. وتستخدم هذه المعادلة أيضاً في الاختبارات من نوع الأسئلة الموضوعية أو المقالية (الجادري و ابو حلو، 2009: 171)، تُعد قيمة اختبار الموثوقية التي تقل عن 60% ضعيفة، وقيمة اختبار الموثوقية أكثر من 70% مقبولة، وتلك التي تزيد عن 80% تعد جيدة. وقد دلت نتائج الاختبار على موثوقية عالية جداً، وكما هو مبين في الجدول (1).

الجدول (2) اختبار الفا كرونباخ

ت	المتغيرات	كرونباخ ألفا
فرق العمل		0.822
أداء العاملين	الإنتاجية	0.887
	الابداع	0.636
المجموع	المجموع	0.826

## 3. الجانب النظري

نتيجة للتغيرات والتطورات التي حدثت في بيئة عمل المنظمات في الوقت الحالي، فإن الأمر يتطلب تحول فلسفة عمل المنظمات من التوجه الفردي الى التوجه الجماعي، الذي يُعدّ مدخلاً معاصراً يساعد المنظمة على تأدية مهامها وتحقيق أهدافها بشكل فاعل، فالتحول نحو جعل الموظفين يعملون مع بعضهم البعض بروح الفريق أصبح من المتطلبات التي ينبغي لإدارة المنظمة ان تضعها في مقدمة أولوياتها، فضلاً عن المنافع الجمة التي تحققها المنظمة، فإن الأمر يمتد بتأثيراته الايجابية على الأفراد العاملين فيها ومن ثم انعكاسه على مستوى أدائهم.

3.1. فرق العمل

3.1.1. مفهوم فرق العمل

على وفق قاموس أكسفورد للغة الإنجليزية (1966)، فإن كلمة (فريق) مشتقة من كلمة تاوماز (Taumaz) البدائية الجرمانية، التي تعني (فعل الشد). وفي اللغة الإنجليزية القديمة، أشارت إلى (مجموعة من حيوانات الجر مرتبطة ببعضها البعض)، ولم تصبح ذات صلة بالبشر إلا في القرن السادس عشر واتخذت معنى (مجموعة من الأشخاص يعملون معاً). وأشارت تعريفات القواميس الى كلمة الفريق على النحو الآتي: مجموعة متعاونة في عملهم المهني أو في مشروع مهم (The Oxford English Dictionary 1989). مجموعة من الأشخاص منظمون للعمل معاً (Collins English Dictionary 2003). ومجموعة من الأشخاص يعملون معاً بهدف مشترك، من الذين يتمتعون بمجموعة متنوعة من المهارات والخلفية المهنية [4].

أدى وجود الفرق في المنظمة إلى ظهور رغبة عالية في دراسة فرق العمل، إذ يُعدّ الهدف الرئيس لتشكيل الفريق من بين أهم محاور هذه الدراسات، فتمثل أحد الجوانب الرئيسية في تحديد المفهوم نفسه، ومن ثم تحديد أبعاده ومكوناته التي تلعب دوراً حاسماً في تقييم فعاليته. تضمنت الدراسات تحديد أنواع مختلفة من الفرق (مثل العمل الجماعي وفرق المشروع وفرق الإدارة) بناءً على مؤشرات مثل خصائص المهمة ومستويات الإدارة الذاتية للفريق وتكوين الفريق وتعقيد المهارات المطلوبة وحالات أخرى [5]. يتطلب العمل الجماعي عملية لإنجاز المهمة التي لا يمكن للأفراد القيام بها بشكل منفرد، لأن يتم هذا التنفيذ دون التفاعل مع الآخرين في الفريق. لأنه إذا أراد المرء تعزيز أهداف معينة وتحقيقها، فإنه يحتاج إلى بناء فريق أساس لإنتاج قيمة مضافة أعلى من إجمالي القيمة المضافة التي ينتجها كل عضو في الفريق من خلال العمل بمفرده. وكل هذا يحدث في عالمنا الديناميكي عندما تكون التحديات أكثر تعقيداً وتتطلب خبرة في المعرفة والمهارات وإجراءات أسرع، وهذا يعني وجود فريق عمل [6].

يُنظر البعض إلى فريق العمل باستخدام عناصر النظام (المدخلات، المخرجات)، فضلاً عن الشروط الحاسمة لتوجيه العمل الجماعي، إذ يقترح نموذج النظام للعمل الجماعي أن المدخلات تؤدي إلى عمليات تؤدي بعد ذلك إلى نتائج. تمثل المدخلات تكوين الفريق والعوامل السياقية مثل الموارد المتاحة والثقافة. تعكس العمليات الأنشطة التي يشارك فيها أعضاء الفريق لتلبية متطلبات الفريق. تشير المخرجات إلى أداء الفريق [7].

اتجهت معظم المنظمات في الوقت الحالي الى البحث عن اتجاهات معاصرة واساليب عمل تسهم في التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة التي تحيط بالمنظمات، ومن بين هذه التوجهات مفهوم فرق العمل. وعرف الباحثون فريق العمل بوصفه مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم البعض بغية تحقيق أهداف محددة ومشتركة، او تميز مجموعة من الأفراد بمهارات متكاملة فيما بينهم، تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، فضلاً عن تبني مدخل مشترك للعمل فيما بينهم [8].

يعرف الفريق بشكل عام على أنه مجموعة من الأشخاص يعملون نحو هدف مشترك. يُنظر إلى فريق العمل على أنه مجموعة من الأشخاص الذين يعملون بشكل مترابط لحل المشكلات أو إنجاز المهام التي تم إعدادهم من أجلها في إطار زمني معين. وتعتمد فاعلية الفريق درجة الحافز والتنسيق والغرض التي ينتج عن تآزرها طاقة، وإبداع تتجاوزهم كأفراد [9]. يمكن تعريف الفريق على أنه مجموعة رسمية تضم شخصين أو أكثر مترابطين ولديهم مسؤولية مشتركة لتحقيق هدف أو مهام مشتركة لمنظمتهم. على وفق قاموس أكسفورد، يُعرف الفريق بأنه "عدد من الأشخاص المرتبطين ببعض الأعمال المشتركة". ويتمتع أعضاء الفريق بمستوى عالٍ من الاعتماد المتبادل، التي تمثل غايتهم في تحقيق هدف أو إكمال مهمة، ويتفق أعضاء الفريق على أن طريقة تحقيق الهدف هي من خلال العمل معاً وتعد القيم هي الأساس في العمل الجماعي [6].

تعرف الفرق بوصفها وحدات عمل اجتماعي تتكون من شخصين أو أكثر مع العديد من الخصائص الفريدة. وتشمل هذه الخصائص: (أ) التفاعل الاجتماعي الديناميكي مع العلاقات الهادفة، ب-الأهداف المشتركة والقيمة، ت-العمر الافتراضي المنفصل، ث-الخبرة الموزعة، ج-الأدوار والمسؤوليات المحددة بوضوح). بناءً على هذا التعريف، يتضح أنه ينبغي للفريق مشاركة المعلومات والموارد بشكل ديناميكي بين الأعضاء وتنسيق أنشطتها من أجل إنجاز مهمة معينة، وهكذا تحتاج الفرق إلى المشاركة في العمل الجماعي [10]. وهكذا يتضح ان فرق العمل هي فلسفة عمل تتبناها المنظمة عبر تعزيز العمل الجماعي، وتوطيد اواصر الثقة بين أعضاء الفريق، وتمكينهم بغية الارتقاء بمستوى الأداء، واشاعة مناخ تنظيمي تسوده العلاقات الانسانية الوطيدة بين الموظفين.

3.1.2. أهمية فرق العمل

يُعدّ العمل الجماعي الحل الأفضل لتحقيق النجاح في المنظمة. ويتمثل دور العمل الجماعي في تسهيل عمل المديرين أو الموظفين العاملين بالمنظمة في اتخاذ القرارات بشأن ما ينبغي القيام به لتحقيق أهداف المنظمة. يُعدّ العمل الجماعي مفيداً للحفاظ على انسجام الفريق، ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي الذي يمكن أن يؤثر على الأداء الفردي والتنظيمي [11]. وقد حدد الباحثون والكتّاب مجموعة من الجوانب التي تشكل أهمية فرق العمل، وكالاتي: [12]

- يعزز حل المشكلات: العمل الجماعي ضروري عندما يتعاون العديد من الأشخاص لإيجاد حل للمشكلات. عندما يعمل أي شخص في قضية منظمة، يمكنه فقط اعتماد خبرته المهنية وفهمه. يجمع أعضاء الفريق أفكارهم الجماعية لتطوير أفكار جديدة لحل المشكلات.
- تحسين إيصال الأفكار: العمل الجماعي هو أساس التواصل التنظيمي الفعال، إذ لا يمكن للموظفين تبادل الخبرات أو المعلومات الجديدة بسرعة أثناء عملهم كأفراد أو بشكل فردي في المشاريع. يؤدي هذا النقص في التنسيق إلى زيادة الوقت الذي تستغرقه الحلول.

3. زيادة سرعة تدفق العمل: التماسك هو نتيجة ثانوية حاسمة لتنسيق المنظمة. يمكن أن يكون هذا الاستقرار ناتجاً لزيادة التناغم أو الثقة أو كليهما من خلال نشاط الفريق. من غير المرجح أن يواجه العمال المتناسكون بعضهم البعض وأن يتبنوا قرارات بعضهم البعض بشكل أكثر فعالية. سيعزز تآزر الفريق بشكل كبير وثيرة سير عمل الشركة.
4. التعلم من أعضاء الفريق: يستفيد الموظفون من بعضهم البعض أثناء عملهم معاً كفريق داخل المنظمة. يجب ألا تقتصر هذه الخبرة على الخبرات الشخصية للموظفين؛ سيتعلم الموظفون بعضهم البعض بشأن جوانب القصور والفرص في إدارتهم.
5. الشعور بالانتماء: عندما يعمل الفريق معاً ويتحد، يعرف أعضاء الفريق أنهم ينتمون إلى شيء إيجابي. الكل يريد أن يكون جزءاً من فريق رابح، أعضاء الفريق يريدون ويقودون بعضهم البعض، وينتظرون انتصاراتهم والفوز معاً مرة أخرى، وهذا يسهل ويعزز علاقات العمل الجيدة.
6. الإنتاجية: من أوضح فوائد التعاون تعزيز الكفاءة. هذه هي الطريقة التي يمكن بها كسر عبء العمل وتقليل عبء العمل الفردي. ومن ثم يتم تنفيذ العمليات بشكل متكرر في وقت قياسي على وفق الحدود الزمنية.
7. علاقات أفضل مع الموظفين: من المتوقع أن يؤدي العمل في نموذج الأبواب المفتوحة إلى تحسين تجارب الموظفين. من المرجح أن يكون الموظفون أكثر صلة. يهيمن على الإنجاز الناجح لكل مشروع الشعور بالانتماء والعواطف المتبادلة. جو الثقة المشتركة والزمالة أمر شائع.
8. المساءلة المشتركة: هو أحد الأسباب الرئيسية التي أكدت الحاجة إلى التنسيق. يعمل الموظفون أيضاً تحت الضغط عندما يعملون كأفراد منفردين. إنهم يعملون تحت ضغط اجتماعي متزايد. لذلك، يمكن أن يؤدي الخلل إلى الضرر، ويعمل الفريق بأكمله ويسمح للفرد المتخصص بمعرفة ذلك حتى يتم العثور على الخلل الفعلي. إن مديري الفرق لا يريدون أن يخذلوا فرقتهم.

### 3.1.3. مراحل بناء فريق العمل

- على الرغم من تفاوت المراحل التي تم تقديمها بشأن بناء فريق العمل، إلا أن أصل مراحل بناء فريق العمل يعود إلى أكثر من نصف قرن، عندما قدم بروس واين تاكمان ( Bruce Wayne Tuckman ) في إحدى نظرياته مراحل تطور المجموعة المحددة لمراحل بناء الفريق، التي تضمنت المراحل الآتية: [13].
1. التشكيل: المرحلة الأولى في بناء الفريق، في هذه المرحلة، معظم أعضاء الفريق متحمسون لمقابلة أعضاء الفريق الآخرين وهم أيضاً متشوقون لمعرفة الوصف الوظيفي الذي سيتولون المسؤولية عنه. يمكن فهم هذه المرحلة بشكل أو بآخر مع يوم برنامج التوجيه عندما يلتقي الواصلون الجدد الذين لديهم آمال كبيرة بزملائهم في الفصل لبدء رحلة جديدة. قد يأخذ الأعضاء اهتمامات على خلفية الأعضاء الآخرين ومهاراتهم وخبراتهم وقد يناقشون أهداف المشروع والأدوار الفردية. ومن ثم، فإن هذه المرحلة هي مجرد بداية لتطوير الفريق حيث ما يزال التركيز على الأشخاص ومعرفة بعضهم البعض.
  2. العاصفة: في هذه المرحلة، هناك فرص عندما تفشل العديد من الفرق. من المحتمل نشوء التعارض لأن أعضاء الفريق ليسوا مرتاحين بعد لأسلوب عمل بعضهم البعض. قد يصابون أيضاً بالإحباط لأنهم غير قادرين على إنشاء أي اتصال مع طريقة الآخرين في تولي المهام. يُعد اختلاف أساليب العمل السبب الرئيس الذي يؤدي غالباً إلى هذه المرحلة من العصف. في مثل هذه المرحلة، يجد أعضاء الفريق تدريجياً عيوباً في شخص كان لا تشوبه شائبة. تصادمات قوية في الآراء والغرور والخلافات. يحتاج قادة الفريق إلى إدارة هذه المرحلة وجعل أعضاء الفريق يفهمون أن بعض الأشياء شائعة وأن الحاجة للخروج منها بشكل بناء أمر ضروري. ومن ثم فإن التعرف على الصراعات وحلها يؤدي إلى تجنب الكثير من العواقب.
  3. وضع المعايير: عندما يتم حل كل صراع في مرحلة العاصفة ويتم تحديد الاختلافات. يتعلم الأعضاء احترام بعضهم البعض والتعرف على مجموعة مهارات أخرى، وأسلوب العمل، والاختلافات الثقافية، وتشجيع نقاط القوة لدى بعضهم البعض. يتم تقدير قائد الفريق لفعل تطبيع الموافق. الآن بعد أن تم إتقان كل شيء غريب، ينضم الأعضاء إلى بعضهم البعض في لقاءات صغيرة ويتواصلون مع بعضهم البعض في كثير من الأحيان. الاعتماد، وردود الفعل الإيجابية، والاعتماد هي أفعال صغيرة لإخبار بعضهم البعض والشعور فيما يتعلق بالالتزام تجاه الهدف. ومن المرجح أن يرى الأعضاء تقدماً ببناء.
  4. الأداء: خلال هذه المرحلة، توتي الأعمال الجادة ثمارها ويصبح من السهل الوصول إلى الأهداف بالتعاون مع أعضاء الفريق. في هذه المرحلة، لن يكون الأداء معطلاً بسبب السلوك الإيجابي لكل فرد من أعضاء الفريق. تم العثور على الأعضاء متحمسين واثقين، والان أصبحت العلاقات بين الأعضاء أقوى من أي وقت مضى. يرغب الجميع في هذه المرحلة في العمل ببنّان وتعاون أعضاء الفريق الآخرين. بشكل عام، أعضاء الفريق فخرون بأدائهم. ومع ذلك، هناك أشخاص آخرون لم يخرجوا بعد من مرحلة الاقتحام، ومن ثم لم يكونوا منتجين، ومن ثم يفشلون في تحقيق الهدف الفردي.
  5. التأجيل: هذه هي المرحلة الخامسة من بناء الفريق التي تم تمديدتها من Tuckman فقط في عام 1977 عندما اكتشف أنه بمجرد اكتمال الهدف وتنتهي المهمة فإن الفريق يتشتت. هذه مرحلة تأجيل إذ يتم تأجيل الأمر أو انتهائه. وتعرف هذه أحياناً بمرحلة الحداد إذ إن أعضاء الفريق الذين عرفوا بعضهم البعض عن كثب وشاركوا تجربة جيدة قد تشتتوا الآن.

### 3.2. أداء العاملين

#### 3.2.1. مفهوم الأداء

في معظم الأوقات، يعتمد نجاح المنظمة بشكل أساسي على أداء موظفيها وموقفهم من العمل. لذلك اشارت نظرية الفعل الواقعي إلى أن نتائج العمل تحددها النوايا السلوكية. الأمر الذي يحدد إلى حد كبير نجاح المنظمة واستمرار وجودها. لذلك، يعتمد بقاء كل منظمة على حقيقة أنها تنتج شيئاً يحتاجه الناس ويريدونه من خلال الأداء. وهذا له علاقة قوية برضاء الزبائن والحفاظ على ولائهم والاحتفاظ بهم. كل هذا يعتمد قدرة المنظمة على الوفاء بوعدها [14].

يحظى مفهوم أداء العاملين بنصيب وافر من الاهتمام في الإدارة بشكل عام، ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، ويعزى ذلك إلى أهمية المفهوم على مستوى الموظف والمنظمة ككل. وأشار [15] إلى مفهوم الأداء على أنه المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق الموظفين العاملين فيها، لذلك فالأداء مفهوم يعكس الأهداف والوسائل كافة اللازمة لتحقيقها، وهذا يعني أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تبتغي المنظمة تحقيقها، وذلك عبر مهام وواجبات يقوم بها الموظفون داخل تلك المنظمة.

ونقلًا عن مجموعة من الباحثين يصف [3] أداء العاملين على أنه مجموعة من السلوكيات الإدارية التي تعبر عن قيام الموظف بعمله، ويتضمن جوانب كثيرة منها جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة العملية، والاتصال ببقية أعضاء المنظمة، والالتزام باللوائح والتعليمات الإدارية التي تنظم عمل هذا الموظف، وبما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية. يشير [16] إلى الأداء بوصفه ترتيب عمل يؤدي فيه الموظفون مهام في مكان العمل الأساس أو المركزي لجزء على الأقل أو كل من يوم عملهم. وأن الأداء الإنتاجي للعمل في المهام الموكلة إليهم، الذي يمكن قياسه من حيث نتائجه، ناتج عن مزيج من المهارات والجهود.

عُرف أداء العاملين بالاستناد إلى عدد من الباحثين على أنه لا تؤثر مساعي الموظفين على أدائهم الوظيفي في اليوم نفسه فحسب، بل تمتد آثارها على مساعيهم في اليوم التالي أيضاً، الأمر الذي يؤدي إلى تعبئة الأفراد والتأثير على سلوكياتهم في اليوم نفسه الذي يحدث فيه الأداء وفي اليوم التالي [17]. يحتوي الأداء على نقطتين مهمتين، النقطة الأولى هي أن أداء العاملين ليس ثابتاً أبداً ويختلف بحسب الظروف البيئية. النقطة الثانية هي أن الأداء هو سلوك الأفراد وليس الأعمال التي يتعين عليهم القيام بها. بمعنى آخر، الأداء هو السلوك الذي يخضع لسيطرة الشخص [18].

وهكذا يتضح أن أداء العاملين هو النتيجة النهائية لجهودهم المبذولة في مواقع العمل، وهو جانب سلوكي يرتبط بشكل وثيق بتحقيق أهداف المنظمة.

#### 3.2.2. ابعاد الأداء

حدد الباحثون ابعاد أداء العاملين بالآتي: [3]

1. جودة العمل: يشمل هذا البعد الدقة والثبات والمهارة والإتقان والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وتجنب الأخطاء المحتمل حدوثها.
  2. المعرفة: تتطلب الوظيفة: ويتضمن هذا البعد المعارف العامة والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والقضايا ذات الصلة بالوظيفة.
  3. كمية العمل المنجز: يعني هذا البعد بحجم العمل الذي ينجزه الموظف في الظروف العادية للعمل، فضلاً عن سرعة إنجاز هذا العمل.
  4. التعاون وعلاقات العمل: يرتبط هذا البعد بالجدية والثباتي والثباتي بالعمل القائم على أساس علاقات سليمة ووثيقة مع زملاء العمل.
- ولأغراض البحث الحالي تم اعتماد بعدين أساسيين هما الإبداع والإنتاجية، استناداً إلى بعض الدراسات التي تبنت هذين البعدين ومنها دراسات: (زوقار وصفوان، 2015) ؛ (راشد، 2016) ؛ (بلالي وعلام، 2017)، وكالآتي :

1. الإبداع: تُعد نماذج الأعمال الجديدة في الوقت الحاضر، أيضاً نوعاً مهماً من نماذج الإبداع، لأنها تتطلب الخيال والشجاعة، وندراً ما ينجح تنفيذ الاستراتيجيات القديمة والمجربة والصحيحة في وقت التغيير الدراماتيكي، "وينبغي أن يعرف الجميع أن الإبداع ضرورة أساسية للأعمال وأن الشركات التي لا تبذل نموذ"، فالإبداع أمر حاسم للبقاء، وتعتمد إدارة الإبداع بشكل حاسم إنشاء الواجبات وإدارتها، إذ يتم تشكيل هذه الواجبات وتفسيرها بواسطة: الوعي التكنولوجي، التعاون التكنولوجي، والرصد والتنبؤ، والمستخدمين

- الجدة، والملكية الفكرية، الإبداع الداخلي، الحوكمة الصديقة للإبداع، وإدارة المعرفة وغيرها [19]. يعتمد الإبداع بشكل متزايد الأداء التعاوني، مما يؤدي إلى تزايد تدفقات المعرفة [20].
2. يُعد نموذج الأعمال بمثابة مفتاح منطقي للأداء بالنسبة لكل منظمة، وهو تبني نظام لخلق قيمة لأصحاب المصلحة. فمناذج الأعمال موجودة دائماً وستظل كذلك دائماً. لقد امتلكت المنظمة دائماً فرصاً لإنشاء نماذج أعمال جديدة قد تغير القواعد القياسية لأدائها. لذلك ينبغي الأخذ في الحسبان التطورات المتسارعة للتقدم التكنولوجي في الأيام الحالية، إذ تبدأ إدارة المنظمة من خلال التغييرات التكنولوجية القيام بالأشياء بطرق مختلفة جذرياً. لذلك، هناك زيادة هائلة في فرص الإبداع في نماذج الأعمال [21].
3. الإنتاجية: الإنتاجية هي محرك التقدم. منذ أن بدأ الاقتصاديين في التفكير في عملية النمو الاقتصادي وترجمتها إلى حياة أطول وأكثر صحة وسعادة، كان إنشاء الأفكار واستخدامها محورياً في التحليل. إن تاريخ التقدم التكنولوجي والاختراع والابتكار هو تاريخ الأفكار الجديدة. وكذلك تاريخ عمليات الإنتاج ونماذج الأعمال وطلبات المستهلكين. لذلك يمكن أن تشمل هذه الأفكار الاكتشافات العلمية الأساسية، والاختراعات المهمة المبنية على العلوم الأساسية، والأفكار الجديدة حول تحسين المنتجات والخدمات، أو استخدامها بشكل مختلف [22].
4. تمثل الإنتاجية بشكل عام النسبة بين عنصر مخرجات إلى عنصر مدخلات. أو بشكل أوسع النسبة بين المخرجات عناصر المدخلات اللازمة لإنتاجها جيباً، يمكن تعريف إنتاجية العمل على أنها كمية الإنتاج المنتج خلال مدة زمنية (سنة مثلاً) مقسوماً على عدد العمال خلال هذه المدة، أو هي متوسط إنتاجية العامل الواحد خلال مدة العمل، وعرف مؤتم العمل العربي في دورته الثالثة والثلاثين الإنتاجية في أوسع معانيها على أنها العلاقة التي تجمع بين مدخلات الإنتاج المختلفة والمتنوعة المباشرة وغير المباشرة منها للحصول على مخرجات من السلع والخدمات المختلفة [23].
5. وتمثل أبعاد (إنتاجية العاملين) من خلال بعدين أولهما، جودة المنتج: وهو نوع من العمل يعبر عن الجودة الفائقة للمنتج/الخدمة، الجودة على وفق الخصائص والمواصفات التي يطلبها الزبون (مطابقة المواصفات)، كما يشتمل على وقاية المنتج/الخدمة من أي أخطاء، بمعنى أنه ينبغي أن يكون معيار الأداء في الجودة هو "صفر من العيوب". ويعبر الأداء الجيد عن الجودة القائمة على المستخدم ومدى ملائمة وقدرة المنتج/الخدمة أو على مطابقة توقعات ومتطلبات المستهلك، كما تعتمد الموثوقية التي تستند إلى منح الزبون المعلومات الموثوقة حول أقصى مدة صالحة للمنتج، والبعد الثاني هو حجم الإنتاج: وهي تعبر عن كمية الإنتاج المنتج خلال مدة زمنية معينة مقسوماً على عدد العمال خلال المدة نفسها [24].

#### 4. الجانب العملي

##### 4.1. عرض وتحليل نتائج الخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث

يعرض الجدول (3) المعلومات الديموغرافية لعينة البحث، وهي (النوع الاجتماعي)، (العمر)، (سنوات الخدمة)، (التحصيل الدراسي)، (الاختصاص).

الجدول (3) توزيع أفراد عينة البحث بحسب الخصائص الشخصية

المؤشر	التصنيف	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	101	47%
	أنثى	112	53%
	المجموع	213	100%
العمر	أقل من 30 سنة	52	24%
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	92	43%
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	46	22%
	50 سنة فأكثر	23	11%
	المجموع	213	100%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	45	21%
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	43	20%
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	56	26%
	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	27	13%
	20 سنة فأكثر	42	20%
التحصيل الدراسي	المجموع	213	100%
	إعدادية فما دون	23	11%
	دبلوم	68	32%
	بكالوريوس	105	49%
	ماجستير	13	6%
الاختصاص	دكتوراه	4	2%
	المجموع	213	100%
	الطبية	63	30%
	الهندسية	24	11%
	مالية ومصرفية	19	9%
	إدارية	76	36%
	علوم صرفة	5	2%
علوم اجتماعية	7	3%	
الاختصاص	من غير تخصص	19	9%
	المجموع	213	100%

##### 4.1.1. النوع الاجتماعي

يظهر من معطيات الجدول (3) ان عدد الذكور بلغ (101) فرداً بنسبة (47%) من مجموع أفراد عينة البحث البالغة (213)، أما بالنسبة للإناث فيبلغ عدد أفرادها (112) أي بنسبة (53%) من مجموع عينة البحث، ويظهر تفاوت بسيط جداً بين النسبتين، وتسجل هذه النسبة لصالح لمنظمة المبحوثة فهي تعكس توجهاً حضارياً يتمثل في عدم التمييز بين الجنسين في انجاز أعمالها.

##### 4.1.2. العمر

توضح مضامين الجدول (3)، أن الفئة العمرية من (30 سنة إلى أقل من 40 سنة) حققت أعلى نسبة بلغت (43%)، والبالغ عدد أفرادها (92) من مجموع أفراد عينة البحث، تليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) والبالغ عدد أفرادها (52) أي بنسبة (24%)، ثم الفئة العمرية من (40 سنة إلى أقل من 50 سنة) إذ تضمنت (46) فرداً يشكلون ما نسبته (22%)، وأخيراً اشتملت الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) على (23) فرداً أي بنسبة (11%)، وتعكس هذه النتائج امتلاك المنظمة ملاكات وظيفية متنوعة، وغير محددة بمرحلة أو فئة معينة، فقد حققت المنظمة الممازجة بين الموظفين الشباب الذين يتمتعون بالحياة والنشاط والموظفين الكبار من ذوي الخبرة والمعرفة، وهذا يعطي القوة للدراسة في استشراف آراء فئات عمرية متنوعة.

## 4.1.3. سنوات الخدمة

تبين بيانات الجدول (3) أن مدة الخدمة من (10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) كانت الأعلى بعدد (56) فرداً ونسبة (26%)، تليها مدة الخدمة (أقل من 5 سنوات) إذ ظهر فيها (45) فرداً أي بنسبة (21%)، وتليها مدة الخدمة من (5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، إذ حققت (43) فرداً أي بنسبة (20%)، ومن ثم مدة الخدمة (20 سنة فأكثر) التي حققت (42) فرداً أي بنسبة (20%)، وجاءت أخيراً مدة الخدمة من (15 سنة إلى أقل من 20 سنة)، إذ شملت (27) فرداً أي بنسبة (13%)، مما يتضح أن العينة المبحوثة تتصف بالتقارب المعرفي الذي يؤدي إلى التكامل في المهارات بين الفئات كافة، مما يعكس أيضاً تنوع استجابات أفراد العينة بشأن أسئلة الاستبانة، الأمر الذي يضيف قوة بشأن ردود أفعال عينة الدراسة، لإنهم ذوي طيف متنوع من سنوات الخدمة.

## 4.1.4. التحصيل الدراسي

يتضح من بيانات الجدول (3) أن نصف أفراد العينة تقريباً حاصلين على شهادة البكالوريوس، إذ بلغ عددهم (105) من مجموع عينة الدراسة، أي بنسبة (49%) وهي أعلى نسبة وهذا يدل على وجود مجموعة كبيرة حاصلة على تعليم جيد بالنسبة للمنظمة المبحوثة، في حين جاء حملة شهادة الدبلوم بالمرتبة الثانية، إذ بلغ عددهم (68) يشكلون ما نسبته (32%)، أما بالمرتبة الثالثة فقد كانت لحملة شهادة الإعدادية فما دون (23) فرداً أي بنسبة (11%)، وبالمرتبة الرابعة حملة شهادة الماجستير (13) فرداً أي بنسبة (6%)، وأخيراً حملة شهادة الدكتوراه (4) فرداً أي بنسبة (2%)، وتبين نتائج التحصيل الدراسي أن التمثيل لعينة الدراسة يتمتع بثقافة جيدة والقدرة العلمية الكافية للإجابة عن فقرات الاستبانة الذي يؤدي إلى موضوعية الإجابات ودقتها.

## 4.1.5. الاختصاص

تعكس بيانات الجدول (3)، تنوعاً في الاختصاصات، كان نصيب ذوي الاختصاصات الإدارية (76) موظفاً أي بنسبة (36%) من مجموع عينة الدراسة وهي أعلى نسبة، وتليها الاختصاصات الطبية إذ تضمنت (63) فرداً يشكلون ما نسبته (30%)، وهذا أمر طبيعي نتيجة عائدية المنظمة المبحوثة، وتليها الاختصاصات الهندسية إذ حققت (24) فرداً أي بنسبة (11%)، ثم الاختصاصات المالية والمصرفية وأصحاب الاختصاصات الأخرى إذ حصلوا على العدد نفسه بواقع (19) فرداً لكل اختصاص ويشكلون نسبة (9%)، ثم يأتي دور اختصاص العلوم الاجتماعية إذ حقق (7) أفراد، أي بنسبة (5%)، وأخيراً اختصاص العلوم الصرفة إذ حقق (3) فرداً أي بنسبة (2%)، مما يفسر لنا وجود مزيج جيد متنوع من الاختصاصات الإدارية والطبية والهندسية، الذي بدوره يساهم في توجيه واستخدام الموارد البشرية بشكل إداري علمي، ومن ثم يحقق الاستخدام الأمثل لأصحاب الاختصاصات بالنسبة للمنظمة عينة الدراسة.

## 4.2. عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة

تتناول هذه الفقرة عرض وتحليل نتائج البحث من خلال عرض الأوساط الحسابية لتشخيص إجابات العينة، والانحرافات المعيارية لتقدير مدى التشتت في الإجابات، وترتيب فقرات المتغير بحسب الأهمية النسبية بغية معرفة درجة اهتمام عينة البحث بشأن الفقرة المعنية، واستخدام النسب المئوية والتكرارات لمعرفة شدة الإجابة، على المستوى الفرعي والعام، إذ تم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات أفراد العينة، وعلى وفق الفئات الآتية:

الفئة الأولى من 1 – 1.79 تمثل الإجابة (لا أتفق تماماً).

الفئة الثانية من 1.8 – 2.59 تمثل الإجابة (لا أتفق).

الفئة الثالثة من 2.6 – 3.39 تمثل الإجابة (محايد).

الفئة الرابعة من 3.4 – 4.19 تمثل الإجابة (أتفق).

الفئة الخامسة من 4.2 – 5 تمثل الإجابة (أتفق تماماً).

## 4.2.1. عرض وتحليل نتائج فرق العمل

تبين بيانات الجدول (4) إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بفرق العمل، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.43 إلى 4.18) بمتوسط كلي مقداره (3.92) على مقياس ليكرت الخماسي، مما يشير إلى مستوى جيد جداً في تجسيد هذا البعد في المنظمة عينة الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة الثانية (فريق العمل أكثر قدرة على اتخاذ القرارات المناسبة) بمتوسط حسابي بلغ (4.18) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.92) وانحرافاً معيارياً (0.822)، بينما جاءت الفقرة الرابعة (يتم استغلال خلافت أعضاء الفريق وتوظيفها لصالح العمل) بالمرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.43)، وهو أدنى من المتوسط الكلي البالغ (3.92) وانحرافاً معيارياً (1.095)، وبشكل عام يتضح وجود اتفاق عالٍ جداً لأفراد العينة المبحوثة بشأن تجسيد بُعد العمل بروح الفريق الواحد من أجل تحقيق الهدف المشترك.

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفرق العمل

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
1	يمارس الموظفون أعمالهم من خلال فرق عمل .	72	102	23	12	4	0.917	4.06	3
2	فريق العمل أكثر قدرة على اتخاذ القرارات المناسبة.	78	107	20	4	4	0.822	4.18	1
3	تلتزم فرق العمل بتنفيذ القرارات التي اتخذتها.	60	105	40	6	2	0.818	4.01	5
4	يتم استغلال خلافت أعضاء الفريق وتوظيفها لصالح العمل.	30	91	45	35	12	1.095	3.43	7
5	يؤدي أعضاء فريق العمل عملهم في جو غير تنافسي.	50	73	49	33	8	1.12	3.58	6
6	تتخذ قرارات فرق العمل بالأغلبية، ويفضل ان تكون بالإجماع.	71	104	22	9	7	0.950	4.05	4
7	يلتزم أعضاء الفريق جميعاً بتنفيذ القرارات.	84	95	23	4	7	0.924	4.15	2
	الإجمالي						0.949	3.92	

## 4.2.2. عرض وتحليل نتائج أداء العاملين

بغية وصف وتحليل أداء العاملين بأبعاده (الإبداع، الإنتاجية) في المنظمة عينة البحث، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، من أجل التحقق من طبيعة استجابات أفراد العينة بشأن كل فقرة من الفقرات الخاصة بمتغير أداء العاملين، وبيان أهميتها كما هو موضح بالجدول اللاحقة.

توضح معطيات الجدول (5) إجابات مجتمع العينة عن العبارات المتعلقة ببعدهم الإبداع (عملية تطوير الأفكار الأصيلة على وفق لمساهمات جادة ومقبولة تنظيمياً واجتماعياً من الموظفين) في المنظمة عينة البحث.

تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البُعد ضمن متغير أداء العاملين بين (3.5 إلى 3.8)، بمتوسط كلي مقداره (3.7)، على مقياس ليكارت الخماسي، الأمر الذي يشير إلى مستوى جيد للإبداع في العمل ضمن المنظمة عينة البحث. إذ جاءت الفقرة الحادية عشر بالمرتبة الأولى التي تعبر عن (إثارة روح المجازفة والحماس لدى الموظفين لتقديم الآراء الجديدة و المبدعة لإفادة المنظمة)، وذلك بمتوسط حسابي (3.8) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.7)، وانحراف معياري (0.952) بينما حصلت الفقرة الثانية عشر (تشجع الإدارة الموظفين الذين يبتعدون عن الروتين ويفكرون خارج نطاق اختصاصهم) على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.5) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.7) وانحراف معياري (1.07) وتعكس هذه النتيجة مستوى تشتت منخفض حول الإبداع عن العمل وهو ما يعكس مستوى تقارب جيد في وجهات نظرهم حول هذا البعد. وبشكل عام يبين أن مستوى الإبداع عن العمل في المنظمة عينة البحث حظي بمستوى اهتمام متوسط من وجهة نظر أفراد العينة.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإبداع

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
8	تستطيع الإدارة البيت والحسم في المواقف التي تواجه الموظفين بمدة قياسية نسبياً حتى في حالة ندرة المعلومات المتاحة.	41	110	43	14	5	0.91	3.79	2
9	تتبنى الإدارة المقترحات ذات الصلة بالعمل وتعمل على تنفيذها.	45	100	49	10	9	0.978	3.76	3
10	تثمن الإدارة ابداعات الموظفين في مجال عملهم.	51	88	47	14	13	1.09	3.7	4
11	تثير روح المجازفة لدى الموظفين الحماس لتقديم الآراء الجديدة و المبدعة لإفادة المنظمة.	46	104	44	12	7	0.952	3.8	1
12	تشجع الإدارة الموظفين الذين يبتعدون عن الروتين ويفكرون خارج نطاق اختصاصهم.	42	83	53	25	10	1.07	3.5	5
	الإجمالي						1	3.7	

تجسد مضامين الجدول (6) إجابات الموظفين من أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالإنتاجية التي تعبر عن (المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى الانجاز، الذي يتمثل في نسبة المخرجات إلى المدخلات) في المنظمة المبحوثة. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.14 إلى 4.23)، بمقدار كلي بلغت قيمته (3.8)، على مقياس ليكارت الخماسي، الأمر الذي يشير إلى مستوى جيد للإنتاجية ذات الصلة بالموظفين العاملين في المنظمة عينة الدراسة. جاءت في المرتبة الأولى الفقرة السابعة عشر (زيادة المهارات والمعارف من خلال إشراك الموظفين بدورات تدريبية في مجال عملهم يزيد من ادانهم)، وذلك بمتوسط حسابي (4.32)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.8)، وانحراف معياري (0.808) بينما حصلت الفقرة الخامسة عشر (لا يمنع انخفاض الأجور والامتيازات التي يحصل عليها الموظفون من بذل الجهود لزيادة الإنتاجية) على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.01)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.8)، وانحراف معياري (1.01)، وتعكس هذه النتيجة مستوى تشتت منخفض حول الإنتاجية وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظرهم حول هذا البعد. وبشكل عام يبين أن مستوى الإنتاجية في الإدارة العامة بمدينة الطب، قد حظي بمستوى جيد من وجهة نظر أفراد العينة.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإنتاجية

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
13	لا تؤثر الصراعات داخل العمل غالباً في إمكانية تحسين مستوى الأداء في العمل.	39	57	36	56	25	1.31	3.14	4
14	علاقات العمل الجيدة تدفع الموظفين إلى بذل جهود أكبر لزيادة حجم ونوع ادانهم.	76	109	21	5	2	0.777	4.18	2
15	لا يمنع انخفاض الأجور والامتيازات التي يحصل عليها الموظفون من بذل الجهود لزيادة الإنتاجية.	39	45	44	50	35	1.01	3.01	5
16	ممارسة التخصص في العمل يساهم في زيادة مستوى أداء الموظفين.	85	89	29	6	4	0.893	4.15	3
17	زيادة المهارات والمعارف من خلال إشراك الموظفين بدورات تدريبية في مجال عملهم يزيد من ادانهم.	102	87	16	6	2	0.808	4.32	1
	الإجمالي						0.959	3.8	

## 4.3. اختبار الفرضيات

## 4.3.1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تعكس معطيات الجدول (7) طبيعة علاقة الارتباط بين فرق العمل وأداء العاملين.

الجدول (7) علاقة الارتباط بين فرق العمل والأداء على المستوى الكلي

أداء العاملين	فرق العمل	البعد
0.256**	1	الارتباط
0.000		المعنوية
213	213	العينة
1	0.256**	الارتباط
	0.000	المعنوية
213	213	العينة



يتضح من بيانات الجدول (7) أن قيمة معامل الارتباط بين فرق العمل والأداء بلغت (\*\*0.256) بقيمة دلالة (0.000) وهي أصغر من (0.01). وتشير هذه النتيجة الى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية معنوية بين فرق العمل وأداء العاملين بأبعاده مجتمعة، مما يعني قبول فرضية الارتباط الرئيسية الأولى التي مفادها: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين متغير فرق العمل وبين متغير أداء العاملين بأبعاده مجتمعة.

#### 4.3.2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى ضمن الفرضية الرئيسية الأولى

تبين مضمين الجدول (8) طبيعة علاقة الارتباط بين فرق العمل والانتاجية.

الجدول (8) علاقة الارتباط بين فرق العمل و الإنتاجية على المستوى الكلي

البعد	فرق العمل	الإنتاجية
فرق العمل	1	0157** 0.000
	213	213 1
الإنتاجية	0157** 0.000	213 213
	213	213

يتبين من بيانات الجدول (8) أن قيمة معامل الارتباط بين فرق العمل و الإنتاجية بلغت (\*\*0.157) بقيمة دلالة (0.000) وهي أصغر من (0.01). وتعكس هذه النتيجة وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية معنوية بين فرق العمل والإنتاجية. الأمر الذي يشير الى قبول فرضية الارتباط الفرعية الأولى ضمن الفرضية الرئيسية الأولى، التي مفادها توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين متغير فرق العمل وبين بُعد الإنتاجية ضمن متغير أداء العاملين.

#### 4.3.3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية ضمن الفرضية الرئيسية الأولى

توضح بيانات الجدول (9) طبيعة علاقة الارتباط بين فرق العمل والإبداع.

الجدول (9) علاقة الارتباط بين الإبداع والإنتاجية

البعد	فرق العمل	الإبداع
فرق العمل	1	0.531** 0.000
	213	213 1
الإبداع	0.531** 0.000	213 213
	213	213

تظهر بيانات الجدول (9) أن قيمة معامل الارتباط بين فرق العمل والإبداع بلغت (\*\*0.531) بقيمة دلالة (0.000) وهي أصغر من (0.01). وتوضح هذه النتيجة وجود ارتباط طردي عالٍ بين فرق العمل والإبداع، مما يشير الى قبول الفرضية الفرعية الثانية ضمن الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين متغير فرق العمل وبين بُعد الإبداع ضمن متغير أداء العاملين.

#### 4.3.4. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تبين معطيات الجدول (10) طبيعة تأثير فرق العمل في أداء العاملين.

الجدول (10) تأثير فرق العمل على أداء العاملين على المستوى الكلي

فرق العمل	الأثر	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل بيتا B	قيمة F المحسوبة	المعنوية	الدلالة
	0.257	0.66	0.53	7.415	0.000	يوجد تأثير

يتضح من بيانات الجدول (10) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (7.415) عند مستوى دلالة (0.01) وبمستوى معنوية (0.000)، وهذا يعني وجود تأثير معنوي لفرق العمل في أداء العاملين على المستوى الكلي في المنظمة عينة البحث، ومن خلال الجدول ذاته يمكن ملاحظة قيمة ( $\beta = 0.53$ )، فهي تعني أن تغير مقداره وحدة واحدة في فرق العمل سيؤدي إلى تغير مقداره (53%) في أداء العاملين (الإبداع والإنتاجية) معاً، أما قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) الذي يُعد مقياساً وصفيًا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، فقد كان مقداره (0.66) وهذا يعني أن فرق العمل تقسم ما نسبته (66%) من التباين الحاصل في الإبداع والإنتاجية، وأن (44%) يفسر التباين الحاصل نتيجة وجود عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار. وعليه توفر هذه النتائج دعماً كافياً بأن فرق العمل تؤثر بشكل كبير على أداء العاملين (الإبداع والإنتاجية معاً). الأمر الذي يعني قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لمتغير فرق العمل في متغير أداء العاملين بأبعاده مجتمعة.

#### 4.3.5. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى ضمن الفرضية الثانية

توضح بيانات الجدول (11) طبيعة تأثير فرق العمل في بُعد الإبداع.

الجدول (11) تأثير فرق العمل في بُعد الإبداع

فرق العمل	الأثر	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل بيتا B	قيمة F المحسوبة	المعنوية	الدلالة
	0.256	0.65	0.176	14.765	0.000	يوجد تأثير

يتبين من بيانات الجدول (11) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (14.765) عند مستوى دلالة (0.01) وبمستوى معنوية (0.000)، وهذا يعني وجود تأثير معنوي لفرق العمل في الإبداع بالمنظمة المبحوثة، ومن خلال الجدول ذاته يمكن ملاحظة قيمة ( $\beta = 0.176$ )، فهي تعني أن تغير مقداره وحدة واحدة في فرق العمل سيؤدي إلى تغير مقداره (17.6%) في الإبداع، أما قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) الذي يُعد مقياساً وصفيًا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، فقد كان مقداره (0.65) وهذا يعني أن فرق العمل يفسر ما نسبته (65%) من التباين الحاصل في الإبداع، وأن (35%) هو تباين يُفسر نتيجة وجود عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار. وعليه

توفر هذه النتائج دعماً كافيًا بأن فرق العمل تؤثر على الإبداع بشكل كبير ومباشر، مما يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى المتضمنة في الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لمتغير فرق العمل في بُعد الإبداع ضمن متغير أداء العاملين.

4.3.6. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية ضمن الفرضية الرئيسية الثانية

توضح بيانات الجدول (12) طبيعة تأثير فرق العمل في بُعد الانتاجية.

الجدول (12) تأثير فرق العمل على الإنتاجية

الفرق العمل	الأثر	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل بيتا B	قيمة F المحسوبة	المعنوية	الدلالة
	0.157	0.25	0.129	5.302	0.000	يوجد تأثير

يتضح من بيانات الجدول (12) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (5.302) عند مستوى دلالة (0.01) وبمستوى معنوية (0.000)، وهذا يعني وجود تأثير معنوي لفرق العمل في الإنتاجية بالمنظمة المبحوثة، ومن خلال الجدول ذاته يمكن ملاحظة قيمة ( $\beta = 0.129$ )، فهي تعني أن تغير مقداره وحدة واحدة في فرق العمل سيؤدي إلى تغير مقداره (12.9%) في الإنتاجية، أما قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) الذي يُعد مقياساً وصفيًا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، فقد كان مقداره (0.25) وهذا يعني أن التمكن الإداري يفسر ما نسبته (25%) من التباين الحاصل في الإنتاجية، وأن (75%) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل نموذج الانحدار. وعليه توفر هذه النتائج دعماً كافيًا بأن فرق العمل تؤثر على الإنتاجية، الأمر الذي يشير إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية ضمن الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لمتغير فرق العمل في بُعد الانتاجية ضمن متغير أداء العاملين.

## 5. الاستنتاجات والتوصيات

يشتمل هذا المبحث على مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات المستقاة من الطروحات النظرية التي تضمنها المبحث النظري، فضلاً عن نتائج التحليل الإحصائي في الجانب العملي، وكالاتي:

### 5.1. الاستنتاجات

- وجود علاقة وثيقة بين فرق العمل وأداء العاملين، الأمر الذي يعكس الدور الواضح لأداء العاملين من خلال التأثير في تحديد مستوى الأداء.
- أظهرت النتائج من خلال وجهات نظر أفراد عينة البحث التزاماً عالياً لأعضاء الفريق في المنظمة المبحوثة بتنفيذ القرارات الصادرة عن إدارة المنظمة، فضلاً عن امتلاك أعضاء فرق العمل القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة ذات الصلة بأعمال الفريق.
- ضعف استغلال الخلافات التي يمكن أن تحدث بين أعضاء الفريق لصالح العمل.
- غياب الأجواء التنافسية في مضامين عمل أعضاء الفرق. إذ إن من أكبر الأخطاء التي تعتمدها المنظمة هو خلق الصراعات التنظيمية بين العاملين من أجل البقاء والنمو إذ إن الآثار لذلك استراتيجية على الأمد البعيد خطيرة جداً.
- انخفاض مستوى اهتمام الإدارة بشأن تشجيع الموظفين الذين يبتعدون عن الروتين ويفكرون خارج نطاق اختصاصهم، مما يعكس تبني منهج تقليدي في الإدارة.
- وضوح اهتمام الإدارة العامة لمدينة الطب بالارتقاء بمستوى المهارات والمعارف الذي تجسد عبر إشراك الموظفين بدورات تدريبية في مجال عملهم، وبما يزيد من أدايتهم.
- إغفال إدارة المنظمة المبحوثة تأمين موضوعي لإبداعات الموظفين في مجال عملهم.

### 5.2. التوصيات

- يفضل أن تتبنى إدارة (الإدارة العامة لمدينة الطب) ممارسة فرق العمل في أداء أعمالها، وتعزيز إشراك أعضاء فرق العمل في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال الفريق.
- ضرورة أن تتبنى إدارة المنظمة عينة البحث تنمية العلاقات الإنسانية وروح فريق العمل بين العاملين، وإشاعة الأجواء الودية والحميمية بين أعضاء الفريق، فضلاً عن الاستفادة من الخلافات التي يمكن أن تحدث بين أعضاء الفرق لصالح المنظمة والعمل.
- تبنى إدارة المنظمة بث روح المنافسة فيما يتعلق بعمل فرق العمل، وجعل ذلك جزءاً من فلسفة عمل الفرق، وبما يعزز من قدراتهم وقبول مبدأ المنافسة، مع الأخذ بالحسبان الحد الفاصل بين المنافسة والصراع.
- أن تشجع إدارة المنظمة الموظفين من الذين يتجنبون الروتين في أداء أعمالهم، الذين يفكرون بطريقة استثنائية في أداء الأعمال.
- تركيز الاهتمام على زيادة مهارات ومعارف الموظفين العاملين فيها، ويمكن أن يتم ذلك من خلال تكثيف الدورات التدريبية عما هو عليه في الوقت الحالي.
- إيلاء اهتمام أكبر بالموظفين المبدعين في أعمالهم وتشجيعهم على أعمالهم الإبداعية، ويمكن أن يتم ذلك عبر اتجاهات مادية أو معنوية، مرتبطة بنظام المكافآت والحوافز.

## References

- [1] Al-Tai, Muhammad Abdul-Khader Ghalib (2021), Developing the administrative organizational development in a team-building method for the Directorate of Sports and School Activity in Babylon, Journal of Educational Studies, No. (56), pp. 341-364.
- [2] Hassan, Zainab Amer and Rahima, Salma Hatita (2021), The Effectiveness of Work Teams, Iraqi University Journal, Issue (51 c3), pp. 379-393.
- [3] Shuaib, Haneen Muhammad (2021), The Impact of Activating Electronic Management Information Systems on Improving the Performance of Workers in the Light of Epidemics and Crises: An Applied Study, The Arab Journal of Management, Volume (41), Issue 1, pp. 257-272.
- [4] Xyrichis, A. & Ream, E.(2008), Teamwork: a concept analysis, Journal of Advanced Nursing, 61(2), PP. 232-241.
- [5] Moghimi, T. & Sadri, R.(2021), Organizational Teamwork and the Impact of Charismatic Management on Organizational Efficiency and Health, Journal of Humanities Insights, 5 (1), PP. 15-23.
- [6] Najjar, B.(2019), Promoting Teamwork for the Success of the Organization, International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences (IJRAOB), Vol. 5, Issue.1, pp. 1173-1183.
- [7] Palmon, R. R., Kennel, V. & Allen, L. A.(2021), Teams in Small Organizations: Conceptual, Methodological, and Practical Considerations, Frontiers in psychology, 12, pp. 1-15.

- [8] Al-Hadrawi, Hamed Karim and Abdel-Kazim, Makdis and Abu Tabikh, Laith Shaker (2020), The role of the work teams' strategy in improving the operational performance of production organizations: An applied study in the old Kufa cement factory, *Journal of the College of Education for Girls for Human Sciences*, Issue (37) 14th year.
- [9] Obiekwe, O., Mobolade, G. & Akinade, M. L.(2021), Team building and teamwork in organizations: implications to managers and employee in work places, *International Journal of Management, Social Sciences, Peace and Conflict Studies (IJMSSPCS)*, Vol.4 No.1, PP. 261 – 274.
- [10] Schmutz, L. B., Meier, L. L. & Manser, T.(2019), How effective is teamwork really? The relationship between teamwork and performance in healthcare teams: a systematic review and meta-analysis, *BMI Open, Northwestern university Galter*, PP. 1-17.
- [11] Astuti, A., Hasyim & Nofiemi (2021), The Role of Teamwork, Work Environment, Compensation System in an Effort to Increase Employee Extrinsic Motivation at the Dompot Dhuafa Integrated Health Hospital, *European Journal of Business and Management Research*, Vol.6, Issue.1, pp. 182-188.
- [12] Padhi, A.(2019), Importance of Teamwork in Organization, *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)*, Volume 6, Issue 1, PP. 226-229.
- [13] Ttipathy, M.(2018), Building Quality Teamwork to Achieve Excellence in Business Organizations, *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, Vol. 5, No. 3, PP. 1-7.
- [14] Nwosu, I. A., Ohuruogu, B., Ekpechu, J. O. A., Okoronkwo, E., Chukwu, C. O., Obi, C. F. & Ofoegbu, Structured Supervision Propelling Job Performance in Universities: Achieving Goals without Chains, *SAGE Open*, October-December, pp. 1–11.
- [15] Al-Obaidi, Sabah Marshoud Manoukh and Al-Barzanji, Laila Ali Othman (2022), personal proficiency and its relationship to job performance among primary school teachers, *Psychological Research Center*, Vol. (33), No. (1), pp. 199-224 .
- [16] Campo, A. M. D., Avolio, B. & Carlier, S. I.(2021), The Relationship Between Telework, Job Performance, Work–Life Balance and Family Supportive Supervisor Behaviors in the Context of COVID-19, *Global Business Review*, PP. 1-19.
- [17] Petrou, P.(2021), When do daily unattained tasks boost job performance? The moderating role of employee reflexivity and mindfulness, *The International Journal of Human Resource Management*, <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1945653>.
- [18] Katebi, A., Hajizadehm M. H., Bordbar, A. & Salefu, A. M.(2021), The Relationship Between “Job Satisfaction” and “Job Performance”: A Meta-analysis, *Global Journal of Flexible Systems Management*, Springer, pp. 1-22.
- [19] Sivam, A., Dieguez, T., Ferreira, L. P. & Silva, F. J. G.(2019), Key settings for successful Open Innovation Arena, *Journal of Computational Design and Engineering*, Vol.6, pp. 507-515.
- [20] Anand, J., McDermott, G., Mudambi, R. & Narula, R.(2021), Innovation in and from emerging economies: New insights and lessons for international business research, *Journal of International Business Studies*, 52, PP. 545–559.
- [21] Djuraeva, L. (2021), Importance of the Innovative Business Models for the Future Success of the Company, *SHS Web of Conferences*, PP. 1-9.
- [22] Coyle, D.(2021), The idea of Productivity, *Bennett institute for public policy-Cambridge*, pp.1-30.
- [23] Issa, Haitham Ahmed (2018), Factors Affecting Work Productivity, *Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies*, Volume (40), Issue (6), pp. 27-41.
- [24] Ahmed, Hossam Qarni (2022), The Impact of Remote Work on Workers' Productivity, *Journal of the College of Politics and Economics*, Issue Fourteen - April, pp. 4-43.