

فرق العمل كأساس لإدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية" دراسة ميدانية علي المصارف التجارية العاملة بمدينة درنة/ ليبيا

عبد الله علي بودر باله

عضو هيئة التدريس ومدير مكتب الشؤون العلمية والتقنية بالمعهد العالي للمهن الشاملة درنة - ليبيا

مقدمة:

لقد ساهم تطور الفكر الإداري في التركيز على العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح والنمو بالمنظمات، مما أدى إلى ظهور مفاهيم وأساليب إدارية حديثة تحاكي التقدم المضطرد للعلوم، ويعد العمل بروح الفريق عملية أساسية من عمليات التنمية البشرية، وعملية إدارية تنظيمية تخلق من جماعة العمل وحدة متجانسة و متماسكة وفعالة قادرة على أداء المهام المنوطة بها بكفاءة وجودة عاليتين، وهذا له الدور الإيجابي في تنمية المهارات وتحسين العلاقات وترسيخ الشعور بالهدف المشترك.

كما وأن تبنى إستراتيجية فرق العمل من العوامل الأساسية للرضي الوظيفي وتعمق الشعور بالانتماء للمنظمة، مما يعزز وجودها وفعاليتها في مجابهة حدة المنافسة، وتحديات سوق العمل.

ولهذا فإن فرق العمل من أهم مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات ومن أوائل من نادى بها رائد الجودة الياباني الأستاذ ايشيكاوا كاورا Prof.Ishikawa Kaora ويطلق عليه في كثير من الأحيان أب حلقات الجودة أو دوائر حلقات الجودة. وبالرغم من أن هناك وسائل كثيرة ومتعددة لتحسين أداء المنظمات وذلك لتحقيق الجودة الشاملة بها إلا أنه يظل العنصر البشري هو العامل الأول لنجاح أي عمل سواءً بالمنظمات أو غيرها.

ويعد العمل بروح الفريق من أساسيات التنمية البشرية وعملية إدارية تخلق جماعة عمل متجانسة و متماسكة وفعالة ولذلك فهي عملية مخطط لها وضمن سياسات واستراتيجيات المنظمات، حيث أصبحت ضمن المداخل الرئيسية لتحسين الجودة من خلال دمج القدرات والإمكانيات الفردية.

مما ترتب على ذلك أحداث تغيير في الأدوار الإدارية والقيادية لقادة ومدراء المنظمات حيث أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة لا يعتمد فقط على خصائص القيادة والتوجيه فحسب بل على العمل الجماعي المنظم.

مشكلة الدراسة:

تعتبر الخدمة المصرفية من أهم الخدمات التي تقدم لأفراد المجتمع حيث أصبحت ضرورة ملحة وأساسية من ضروريات الحياة، مما دفع بالمصارف لخلق قاعدة تنافسية بطلب أكبر عدد من العملاء، وفي الوقت نفسه فإن كبر حجم الأنشطة وتنوعها التي تمارسها المصارف والعمليات الإدارية التي تقوم بها وكذلك احتوائها على عدد كبير من الوظائف على جميع المستويات، فهذا يتطلب من القيادات المصرفية بالإدارات العليا ومنتخذي القرارات بها لتبني أدوات التحسين للارتقاء بجودة الخدمة حتى يتسنى لكل مصرف تقديم أفضل الخدمات مما يعزز وضعه التنافسي في سوق العمل وحصوله على أكبر عدد من العملاء بما يحقق له الاستقرار والاستمرار والنمو والتوسع.

فمن أهم أدوات التحسين استخدام فرق العمل كأساس ووسيلة لتحقيق الجودة الشاملة ولهذا فإن الدراسة تتناول التساؤل التالي:

س: ما مدى استعداد مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام لتبني واستخدام فرق العمل؟ وهل هناك دلالة إحصائية بين مدى الاستعداد لاستخدام فرق العمل وتحسين الأداء وجودة الخدمات. الدراسة على المصارف التجارية العاملة بمدينة درنة ليبيا والبالغ عددها (6) مصارف.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على العديد من المرتكزات الأساسية للعمل المصرفي ومدى فهمهم وحرصهم على تطبيق السياسات وأدوات التحسين من أجل تقديم خدمة أفضل وتتركز أهداف الدراسة في النقاط الآتية:

- ١- التعرف على مدى استعداد وتوجيه الإدارات العليا لاستخدام مفهوم فرق العمل.
- ٢- التعرف على مدى استعداد مدراء الإدارات الوسطى للعمل بروح الفريق.
- ٣- التعرف على مدى استعداد وتقبل المدراء واقتناعهم بفرق العمل.
- ٤- التوصل إلى بعض المقترحات والأفكار التي يمكن أن تساهم في خلق الرغبة والاستعداد لاستخدام فرق العمل.

أهمية الدراسة:

يمكن تلخيص أهمية الدراسة من خلال النقاط الأساسية التالية:

- ١- تستمد أهمية الدراسة من أهمية الموضوع نفسه وهو فرق العمل حيث أن مبدأ المشاركة من أهم المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، والتي نادى بها جُل رواد الجودة.
- ٢- أهمية القطاع محل الدراسة حيث أن القطاع المصرفي هو المحرك الأساسي والأول للعملية الاقتصادية والمالية ويعبر عن سياسات واتجاهات الدول.
- ٣- محاكاة التطورات الحديثة في الإدارة وتطبيقاتها ومعرفة ما مدى فهمها والعمل بها من قبل المسؤولين.
- ٤- محاولة تشخيص المعوقات التي تحول دون تطبيق عمليات التحسين.
- ٥- أمل مساهمة النتائج والتوصيات والمقترحات بشئ من الدافعية لدى المسؤولين وصناع القرارات باستخدام هذا المفهوم في تطوير وتحسين خدماتهم.
- ٦- يمكن أن تساهم هذه الدراسة بإضافة أساس سبق لدراسات قادمة للباحثين والمتخصصين في هذا المجال.

تساؤل الدراسة:

تتمحور الدراسة وبشكل كامل حول التساؤل الآتي:

هل تطبق المصارف التجارية العاملة بمدينة درنة والبالغ عددها (٦) مصارف رئيسية ممثله لأكبر مصارف ليبيا مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والتي من بينها وأهمها دور العامل البشري والمتمثل في فرق العمل.

المصطلحات الأساسية المستخدمة في الدراسة:

١- فريق العمل:

جماعة من الأفراد الذين يجب أن يتعاونون معاً لإنجاز أهداف مشتركة عادة ما ترتبط بأهداف القسم أو الإدارة أو المنظمة (صادر عن المقاييس البريطانية).

٢- إدارة الجودة الشاملة:

هي فلسفة إدارية تطبقها المنظمة التي تهدف إلى استخدام الموارد البشرية والمادية بأحسن الطرق الممكنة لإنجاز أهدافها (صادر عن إدارة وزارة الدفاع الأمريكية).

هي مجموعة من المبادئ تجعل التنظيم في تحسين مستمر عن طريق تطبيق الأساليب الكمية وتطوير الموارد البشرية لتحسين الموارد والخدمات بالاستخدام الأمثل لها من قبل المنظمة والتي من خلالها تحقق احتياجات المستهلك حالياً ومستقبلياً.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع عينة الدراسة من المصارف التجارية العاملة بمدينة درنة - ليبيا والبالغ عددها (٦) مصارف بفروع رئيسية متمثلة في:

١- مصرف الجمهورية ٢- مصرف الوحدة ٣- المصرف التجاري الوطني
٤- مصرف الصحاري ٥- المصرف الأهلي ٦- مصرف التجارة والتنمية

عينة الدراسة:

وهي عينة منتظمة شملت جميع مدراء ورؤساء الأقسام بالمصارف المذكورة وتشمل (٥٠) وظيفة قيادية بالمصارف.

أدوات الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة واحدة رئيسية وهي استمارة الاستبانة وتتكون من جزئين:

الأول: يشمل معلومات شخصية عن المجموعتين (العمر - المؤهل - الخبرة).
الثاني: يشمل معلومات عن مدى الاستعداد لتطبيق واستخدام مدراء ورؤساء الأقسام والإدارات لفرق العمل وذلك من خلال (٢٠) فقرة مصاغة بأسلوب ليكرت خماسي التدرج (مستعد بدرجة كبيرة - مستعد - لا أدري - غير مستعد - غير مستعد على الإطلاق).

فرضيات الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها صيغت الفرضية الرئيسية كما يلي: H_1
الأولى: الفرضية الصفرية H_0 وهي: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى الاستعداد لاستخدام فرق العمل وتحسين الأداء وجودة الخدمات.

الثانية: الفرضية H_1 وهي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى الاستعداد لاستخدام فرق العمل وتحسين الأداء وجودة الخدمات.

هيكلية الدراسة:

يشمل الإطار العام للدراسة على الجوانب الرئيسية الآتية:

١- الجانب النظري: A Conceptual aspect

يهدف هذا الجانب للاستعانة والتوضيح والاستدلال بالمراجع والكتب والمقالات والدوريات والإصدارات ذات العلاقة بموضوع الدراسة وذلك لغرض تكوين إطار نظري مناسب.

٢- الجانب الميداني: The Field aspect

يهدف هذا الجانب إلى تجميع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وذلك لربط الإطار النظري بالواقع العملي، وذلك باستخدام استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

٣- الجانب التحليلي: Analysis aspect

يهدف هذا الجانب إلى عرض وتحليل البيانات المجمعّة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة

النتائج والتوصيات:

يهدف هذا الجانب لعرض النتائج المنطقية التي تم التوصل إليها من خلال قاعدة البيانات المتحصل عليها من تطبيق الأساليب الإحصائية مع ذكر بعض التوصيات التي ترى الدراسة أنها مهمة ويمكن الاستفادة منها.

حدود الدراسة:

١- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام بالمصارف التجارية العاملة بمدينة درنة والمتمثلة في عدد (٦) مصارف تجارية كما وأن الدراسة لا تهدف للمقارنة بين تلك المصارف من حيث جودة الخدمات أو دراسة المتغيرات عليها.

٢- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة في جانبها الموضوعي على مفهوم فرق العمل ومدى استعداد تطبيقه من قبل المدراء كأساس للرفع من جودة الخدمة.

٣- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة للعام (٢٠١٢).

الإطار النظري:

١ - مفهوم وأهداف فرق العمل:

أولاً: مفهوم فرق العمل:

ينشأ الاحتياج داخل المنظمة لجماعات عمل ذات طبيعة معينة ويتم تكوينها من أفراد مكملين لبعضهم البعض من حيث المهارات ولتحقيق غرض محدد يعتبرون أنفسهم مسؤولين عنه شخصياً هنا يمكن انه نطلق على هذه الجماعة اسم الفريق.

تعرف فرق العمل بأنها جماعة من الأفراد الذين يجب أن يتعاونوا معاً لإنجاز أهداف مشتركة عادة ما ترتبط بأهداف القسم أو الإدارة أو المنظمة.

وتعرف بأنها مجموعة من الأفراد المتجانسين في الصفات ذوي المهارات والاتجاهات المتوافقة والرغبة في العمل معاً.

كما تعرف بأنها مجموعة من الأشخاص الذين يتعاونون فيما بينهم وكذلك يتفاعلوا لتحقيق الهدف المرجو.

وهو جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من الأهداف الآراء التي أَلزموا أنفسهم بتحقيقها.

كما عرفت بأنها مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشاركة والبعض يعرف الفريق على إنه "مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود أهداف مشتركة وغرض واحد بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيها بينهم" وفرق العمل هي "جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات " والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة والقدرة على الإنجاز ولا تستطيع مجموعة من الأفراد أن تعمل كفريق إلا بعد أن يحدث التعارف بين أعضائها ويتم تحديد الأدوار لكل عضو فيها داخل نطاق عمل الفريق في اتجاه تحقيق الهدف ومن الضروري أيضاً أن يكون كل فرد من أفراد الفريق مؤهلاً للقيام بالعمل الذي يتحمل مسؤولية بجانب توافر الرغبة للمشاركة والتعارف مع بقية الأعضاء للسعي لتحقيق الهدف.

ثانياً: أهداف بناء فريق العمل:

أهداف بناء فريق العمل تتمثل في الآتي:

- ١- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
- ٢- تنمية مهارات الأفراد وزيادة مداركهم.
- ٣- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة وبين الرؤساء والمرؤوسين.
- ٤- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.
- ٥- إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.
- ٦- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.
- ٧- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.
- ٨- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات إلى تقديمها المنظمة.

أنواع فرق العمل:

١- فرق العمل:

هي فرق التي تقوم بتنفيذ أشياء معينة, وهذه الفرق تقوم بأداء الأعمال الأساسية وفي كل منظمة فهم يقومون بتصنيع البضائع ويواصلون البحث ويصممون النظم المختلفة يبيعون المنتج ويقومون بتسجيل الحسابات والبيانات الهامة وبذلك يقومون بالأعمال الأساسية لإتمام أهداف وعمليات المنظمة.

٢- الفرق الخاصة بمهمة معينة أو بمشروع معين:

وهي الفرق التي يتم تكوينها للتعامل مع مواقف خاصة مثل تحسين الجودة أو الحد من التكاليف, كما أن هذه الفرق يتم تكوينها في بعض الأحيان من أجل التخطيط لنشاط جديد للشركة مثل إدخال خدمة جديدة أو إنتاج منتج جديد يمكن أيضاً أن تكلف هذه الفرق بإعداد التقارير اللازمة الخاصة بالتغيرات التي تطرأ في النظم المختلفة أو التغيرات الواجب اتباعها وذلك لمواكبة تعليمات وأنظمة الحكومة أو كل الأعضاء قد يأتون من نفس القسم أو يمكن اختيارهم من عدة أقسام مختلفة في المنظمة.

٣- فرق ذات مهام مختلفة (متعددة الأقسام):

عندما يراد تكوين فريق متعدد المهام, عادة يتم اختيار أعضائه من قبل عضو من الإدارة الذي تتبعه الأقسام التي يتم اختيار الأعضاء منها وغالباً ما يكون هذا الشخص رئيس الشركة أو نائبه.

غالباً ما يقوم هذا الشخص باختيار قائد للفريق ليساعده في اختيار الأعضاء, وفي بعض الحالات يتم اختيار القائد من قبل الأعضاء الذين تم اختيارهم وفي حالات أخرى يقوم الأعضاء باختيار قائد لهم.

٤- فرق ذات الوجهه الذاتي:

لا يختلف تكوين الفريق الذي يكون بدون قائد عن غيرها من الفرق بالطبع من ملاحظة أنها تكون بدون قائد.

يعتمد الكثير على وظيفة الفريق في مؤسسة العمل ففي بعض الفرق يقوم كل عضو بنوع العمل نفسه.

لو تغير أي فريق من الفريقين من مجموعة عمل تقليدية أو فريق له قائد إلى فريق ليس له قائد ويوجه نفسه بنفسه سيبقى الفريق كما هو ولن تتغير مهمة كل عضو فكل عضو يعرف ماذا يفعل وكيف يقوم به.

إن أي تغير في بناء الفرق سيكون في طريقة التعاون والمشاركة ففي فرق العمل التي يكون لها قائد يتم توزيع المهام من قبل القائد ولكن في الفرق ذاتية التوجيه يجب أن يتم وضع نظام معين لتوزيع المهام ويتم ذلك في اجتماعات دورية للتخطيط فيجب الاتفاق على مستويات معدلات الأداء ويجب إيجاد طريقة لتقدير الذات فلا يوجد قائد للفريق لمتابعة الأداء.

٥- فرق تحسين الجودة:

فريق تحسين الجودة هو جماعة من العاملين الذين يجتمعون بانتظام لإيجاد طرق لتحقيق الجودة ويجب أن تغطي فرق تحسين الجودة كل المنظمة وتضم العاملين في جميع المستويات التنظيمية بها وتعتبر فرق تحسين الجودة تطويراً لمفهوم إدارة الجودة وأداة تعالج كل من دوائر الجودة وفرق تحسين الجودة ففي القضايا مثل جودة السلع والخدمات وظروف العمل للأمن والسلامة المهنية وإجراءات العمل تحت ظروف العمل الإنتاجية وغيرها من

القضايا لأن دوائر الجودة لا تتناول قضايا مثل الأجور والخلافات والتعيين والإقالة والجزاءات كما أن دوائر الجودة خلافاً لفرق تحسين الجودة لا تتمتع بسلطة تنفيذ حلولها المقترحة التي عادة ما يتم التي عادة ما يتم عرضها على الإدارة كي تدرسها وقد توافق أو ترفضها.

٦- فريق الجودة الشاملة:

عادة ما يتكون فريق الجودة الشاملة من (٣-١٢) عضو يجتمعون بصورة منتظمة مرة في الأسبوع لمدة ساعة في كل مرة في المتوسط ويجب أن تقع غرفة اجتماعاتهم في منطقة هادئة متصلة بالعمل، ويجب أو يوثق كل عملهم ويختار أحد الأفراد لتسجيل أحداث كل اجتماع ويمكن أن يؤدي الأعضاء كل في دورة هذه المهمة ويكون أعضاء الفريق أحراراً في استدعاء أحد المختصين لمساعدتهم في الحالات التي يحتاجون إلى معلومات أكثر عمقاً فيها، أو لتعريف المسببات أو للبحث عن حلول مقبولة ويجب أن تسجل مساهمات المتخصصين ويكون لها تمييز خاص وفي العادة يكون أعضاء فريق تحسين الجودة الشاملة نفس أعضاء وحدة الإنتاج أو الوحدة الإدارية بينما يكون لفريق إعادة الهيكلة طبيعة تعبر عن وظائف أكثر.

٧- فريق إدارة الجودة:

يمكن أن تحسن فرق دائرة الجودة أو فرق حل المشاكل التقليدية للجودة وتقلل التكاليف فليس لأعضائها سلطة لاتخاذ القرارات أو للتأثير على التغييرات الهامة حيث توسعت بعض الشركات في مفهوم دوائر الجودة وشكلت مجموعات أو فرق عمل بمسؤوليات محددة وكلفت مثل هذه الفرق بتصميم طرق وتقنيات جديدة وتقييمها وتنظيم اجتماعات مع الموردين والعملاء وتنسيق الأقسام المختلفة.

٨- فرق عمل الإدارة العليا:

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

(١) تحديد رؤية ورسالة المنظمة.

- (٢) اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتوجيهات العامة.
- (٣) تطوير فلسفة المؤسسة والسياسات والتوجيهات العامة.
- (٤) تحديد أهداف وواجبات قطاعات المنظمة المختلفة لمعالجة التداخل بين هذه الوحدات من جهة والقضاء على تعارض الأهداف من جهة أخرى.

٩- فرق العمل الوظيفية:

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

١٠- فرق متعددة الوظائف أو الأقسام:

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

١١- فرق العمل الموجهة ذاتياً:

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

ويتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية ثم يتم تدريبهم على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء بالمهمة وتكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بالمشاركة ويستخدم عادة في المنظمات التي تتبنى مشاركة الرؤوسين بدرجة عالية ويتحقق من خلال البناء السليم لهذا النوع من الفرق العديد من المزايا يذكر منها إمكانية تخفيض عناصر

التكاليف المختلفة والارتقاء بمستوى الجودة وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء وتوفير قدر عالي من المرونة في بيئة العمل.

١٢- فرق العمل المدارة ذاتياً:

وهو مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين فتتعلم هذه الفرق وتتشارك في الوظائف التي غالباً ما يؤديها المديرون وتكون اجتماعاتها أسبوعية، وتتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات في المجالات التالية:

- (١) تحديد مستويات الأداء.
- (٢) وضع جداول العمل.
- (٣) تحديد الموازنات المطلوبة.
- (٤) حل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ.
- (٥) تدريب العاملين على المهارات.
- (٦) اختيار الأعضاء الجدد.
- (٧) الرقابة على الجودة و تقييم الأداء.

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

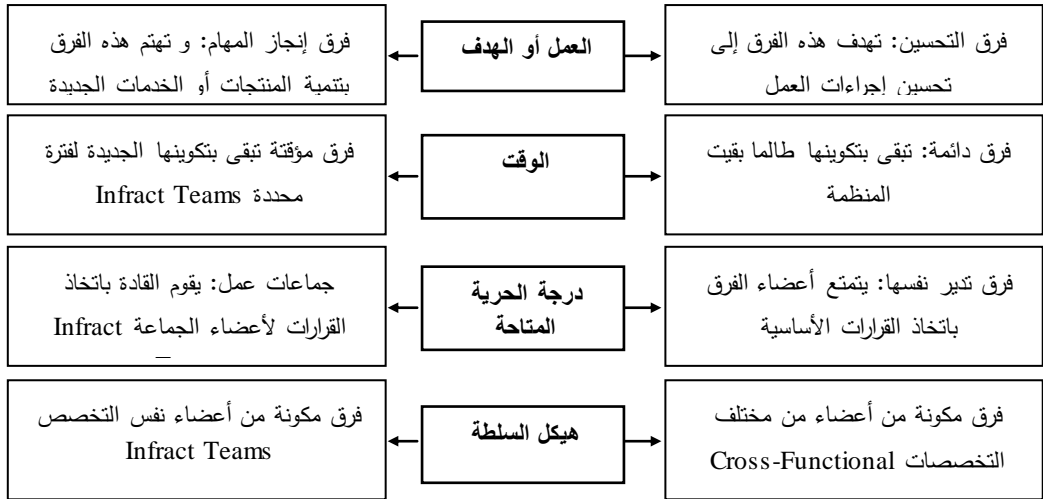
١٣- فرق العمل الافتراضية:

إن آخر صيغة في مجال بناء فرق العمل ما يسمى بالفريق الافتراضي الذي يعمل أعضاؤه في أماكن متفرقة من العالم وربما لا يرى الأعضاء بعضهم بعضاً إلا نادراً ويتم الاتصال بينهم عن طريق الوسائل التكنولوجية الحديثة وكما تظهر معالجات الكمبيوتر وبرامج جديدة وسريعة وأكثر تطوراً من الممكن أن يصبح الفريق الافتراضي جزءاً من المؤسسات العالمية.

وأحياناً تكون فرق دائمة تعمل لفترة طويلة وأحياناً تكون عبارة عن فرق متعددة الأقسام تم تكوينها للتعامل مع موقف معين, ويتم اتصال أعضاء هذه الفرق باستخدام كل الأجهزة التي توجد في أي مكان للعمل مثل التليفون وأجهزة الفاكس والبريد الإلكتروني والاجتماع باستخدام الدوائر التلفزيونية هذا بالإضافة إلى أكثر هذه الأجهزة تعقيد وهي برامج المجموعة وهي برامج خاصة بإدارة مشروع ما والتي تقوم بربط الأعضاء إلكترونياً وتتيح لهم التعامل مع المعلومات الخاصة بالمشروع في نفس الحالة.

ولتسهيل فهم هذه التقسيمات قام العلماء بتقسيم فرق العمل إلى مجموعات مختلفة وفقاً لأربعة أبعاد رئيسية لفرق العمل موضحة في الشكل التالي:

شكل (1): يوضح أبعاد فرق العمل



المصدر: "جيرالد جبرنيرج" مصدر سبق ذكره.

أسس بناء فرق العمل:

١ - الحصول على دعم و تأييد الإدارة العليا:

ربما يعتقد أن المديرين الكبار في الشركة على دراية كبيرة بمزايا فريق العمل، ولديهم الكثير من المعلومات عنها عن طريق القراءة عن نجاح مثل هذه الفرق في شركات أخرى ومع ذلك تجد الكثيرين منهم لا يرغب في التحول إلى نظام فرق العمل.

في نظام فرق العمل، يقوم كل قادة فرق العمل وأعضائها باتخاذ القرارات التي كانت تتخذ من قبل المديرين الكبار فقط، فربما يستاء البعض من ذلك، أما البعض الآخر ربما لا يثق في قدرات الموظفين الصغار في اتخاذ قرارات حكيمة، ويمكن القول أنه لا سبيل إلى نجاح عملية التحول إلى نظام الفرق إلا عندما يقتنع المديرين الكبار في الشركة بجدوى هذا النظام ويقدمون له الدعم والتأييد الكافيين.

٢ - القضاء على مخاوف المشرفين:

يخاف الكثير من المشرفين من تهميش أدوارهم وربما الاستغناء عن خدماتهم فقد بذل بعض المشرفين جهداً كبيراً من أجل ترقيتهم إلى مناصب إدارية أكبر، وكانوا يرون أن البرنامج الجديد في الشركة يقلل من وضعهم في الشركة.

٣ - إنهاء مخاوف الأعضاء:

يقلق الكثير من أعضاء الفرق من أن تتوارى الإنجازات الفردية وراء الفرق، بينما يعتقد البعض الآخر، وخاصة العمال ذوي الإنتاجية العالية أن الأداء الضعيف من قبل بعض العمال سيعوق تقدمهم.

٤ - تحديد أهداف الفريق:

يُعد تحديد الأهداف والعمل على تنفيذها من أهم دعائم نجاح أي مؤسسة وهكذا الحال بالنسبة لفرق العمل ويجب على الفريق أن يحدد أهداف يتم تنفيذها على المدى البعيد إلى جانب الأهداف قصيرة الأجل لكل مشروع يعمل فيه الفريق ويجب أن تتسجم أهداف الفريق مع أهداف القسم التابع له الفريق وكذلك أهداف الشركة.

٥ - استخدامات فرق العمل:

تزيد فرق العمل من الوحدة والشعور بالهدف بين العاملين ويعطي فرق العمل الموظفين إحساساً أكبر بالهوية، ويشعرهم بالفخر بأدائهم الجماعي، يشعر الأشخاص بالامتنان والتقدير عندما يكونوا أعضاء في فريق فائق، إضافة إلى أنهم سيقضون وقتاً أقل في توجيه الحركة وتخصيص المهام والفصل في الخلافات بين الموظفين الذين يعملون كوحدات شبه مستقلة.

وتوجد عدة طرق عملية لتطبيق فكرة العمل ومنها:

(١) صنع القرار:

كمدبر يمكنه استخدام الفرق لمساعدته في صنع القرار بعدة طرق ومنها:

أ- جمع المعلومات عن المشاكل والفرص وتحليلها وتلخيصها.

ب- التوصية بعدة حلول بديلة على أساس المعلومات التي جمعوها.

ج- إصدار قرارات معينة كمجموعة وتنفيذها يمكن استخدام فرق صنع القرار بهذه

الدرجات المختلفة من السلطة على سبيل المثال لحل مشكلة الإنتاج أو تحسين

خدمة العملاء وتحديد أساليب أداء الأعمال الكتابية أو تقليل زمن إيقاف المعدات

لعمال الصيانة الوقائية وتغيير الطرازات.

أهمية فرق العمل:

يؤدي العمل داخل الفريق إلى فوائد لكل من أعضاء الفريق، والشركات التي يعملون

فيها ومن أهمها:

١ - التعاون:

وهو الفائدة الأساسية إذ يرغب الأعضاء في العمل معاً وفي مساندة أحدهم الآخر

لأنهم يتحدون مع الفريق، ويريدون له أن يكون لامعاً ناجحاً. بذلك تقل المنافسة الفردية ويريد

الأعضاء ما هو أكثر من التعاون مع بعضهم من أجل مصلحة الفريق لذلك فهم يشتركون مع

بعضهم البعض ويغمسون أنفسهم بإرادتهم داخل الجهود التي يبذلونها.

(١) تبادل المعلومات.

(٢) الاستخدام الأمثل للموارد.

(٣) اتخاذ القرارات بصورة أفضل.

(٤) الشعور بالتبعية.

(٦) تخفيض الأعباء و توزيع الأدوار.

(٧) تقديم أحدث و أدق المعلومات.

(٨) زيادة الاتصال بين الأعضاء.

(٩) الجودة.

(١٠) تنمية الشعور بالإتحاد والصدقة.

الدراسة الميدانية:

١ - أسلوب الدراسة:

حسب ما تتضمنه مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المنهج المتبع الوصفي التحليلي وذلك بفرض تشخيص وفهم وتحليل وتوضيح أسباب الظاهرة وموضع الدراسة.

٢ - أداة الدراسة:

تم الاعتماد على استمارة الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات وذلك لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها: نظراً لما يميز هذه الأداة من سهولة في نواحي متعددة، ونقسم الاستمارة إلى جزئين رئيسيين وهما:
الأول: يحتوي على البيانات العامة عن عينة المشاركين وتمثل في (النوع - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة بمجال العمل).

الثاني: مقياس مدى الاستعداد لاستخدام فرق العمل و يتكون من "٢٠" عبارة معتمدة على أداة قياس مُعدة من دراسة سابقة (وناس ٢٠٠٨) والمقاسه على مقياس ليكرت Likert والمكون من خمس درجات مبنية على الأوزان.

وبهذا فإن لكل عبارة "٥" اختيارات تتدرج من (مستعد بدرجة كبيرة - مستعد - لا أدري - غير مستعد - غير مستعد إطلاقاً) وهي تعني على التوالي حسب ايجابيتها (مرتفعة جداً - مرتفعة - متوسطة - ضعيفة - ضعيفة جداً)، وبمعدل درجات لكل مستوى إجابة على التوالي (٥-٤-٣-٢-١) حيث (٣) هو متوسط الفرض المرجح بالأوزان، وقد تم توزيع "٥٠" استمارة استبانية على العينة المستهدفة بالمصارف المذكورة وهي عينة تمثل الإدارات والأقسام القيادية.

٣ - توزيع الاستمارة:

تم توزيع استمارة الاستبانة على فراغ العينة والبالغ ٥٠ مدير ورئيس قسم موزعة على ٦ مصارف تجارية عاملة بمدينة درنة وتم استرجاع الاستمارات وكانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي، وقد قام صاحب الدراسة بتوزيعها بشكل شخصي لمدة تقارب أربعة أسابيع ووزعت عينة الاستمارة حسب المتغيرات الديمغرافية الآتية:

جدول (١): يوضح توزيع عينة البحث بالمصارف العاملة بمدينة درنة عام ٢٠١٢م

اسم المصرف	عدد المدراء ورؤساء الأقسام
١- مصرف الوحدة	١١
٢- مصرف الجمهورية	٩
٣- مصرف التجاري الوطني	٩
٤- مصرف الصحارى	٨
٥- المصرف الأهلي	٦
٦- مصرف التجارة و التنمية	٧
الإجمالي	٥٠

المصدر: من واقع الدراسة الميدانية

يوضح الجدول رقم (٢) توزيع عدد المرؤوسين من الموظفين التابعين للإدارات والأقسام ذات الوظائف القيادية حيث نجد تطابق في الأقسام الفنية فيما بينها لتسهيل العمليات المصرفية كما وأنها مناسبة جداً لتكوين فرق العمل التي تتراوح ما بين (٢-١٠).

جدول (٢): يوضح توزيع عدد الأفراد المرؤوسين التابعين للإدارات والأقسام

ذات الوظائف القيادية بعينة الدراسة عام ٢٠١٢م

اسم المصرف	مصرف الجمهورية	مصرف الوحدة	المصرف التجاري	مصرف الصحارى	المصرف الأهلي	مصرف التجارة والتنمية
عدد المرؤوسين للأقسام	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
مدير الفرع	٤٦	٦٢	٦٥	٣٥	٢٥	٢٠
نائب المدير	٤٥	٦١	٦٤	٣٤	٢٤	١٩
رئيس قسم الشؤون الإدارية	٣	٧	٦	٣	٢	٢
رئيس قسم الخزينة	٥	٦	٧	٤	٢	٢
رئيس قسم المحاسبة	١٠	١١	١١	٦	٤	٥
رئيس قسم المراجعة	٦	٦	٨	٤	٢	٢
رئيس قسم الصرف الأجنبي	٥	٦	٦	٥	٤	٣
رئيس قسم الإئتمان	٤	٥	٥	٣	٤	-
رئيس قسم القروض العقارية	٣	٥	٤	٢	-	-
رئيس قسم الحوالات وخطابات الضمان	٣	٦	٧	-	٣	٢
رئيس قسم الحسابات الجارية	٦	٩	١٠	٧	٣	٣

المصدر: من واقع الدراسة الميدانية

من خلال الجدول رقم (٣) نلاحظ:

- ١- أن نسبة ٨٢٪ من عينة الدراسة يمثلها الذكور مما يعطي مؤشراً واضحاً أن القيادة المصرفية ذكورية وهذا يرجع إلى طبيعة العمل المصرفي وما يتطلبه من جهد وتواجد دائمين، أو لعدم قابلية المرأة للعمل المصرفي أو لأسباب أخرى (ظاهرة تحتاج للدراسة).
- ٢- أن أكثر الأعمار تمثلت في الفئة العمرية من ٣٠ إلى ٤٠ سنة وما بين ٤٠-٥٠ سنة وكانت النسب ٣٦٪ و ٣٢٪ على التوالي وهذا يدل على أن القيادة المصرفية شابة مما يعطي دافعاً قوياً لمتخذي القرار إلى تبني سياسات تطوير فعالة لأن معظمهم لديه فترة طويلة في الخدمة قبل الوصول لسن التقاعد.
- ٣- أن أكثر النسب لمدة الخبرة هي ٥ - ١٠ سنوات وتمثل ٤٠٪ مما يعزز النقطة السابقة بوجود سياسة فعالة لتطوير الخبرات وبرامج التدريب.

جدول (٣): الخصائص العامة للمبحوثين بعينة الدراسة عام ٢٠١٢م

المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكور	٤١	٨٢٪
	إناث	٩	١٨٪
العمر	أقل من ٣٠ سنة	-	٠٪
	من ٣٠ إلى ٤٠ سنة	١٨	٣٦٪
	من ٤٠ إلى ٥٠ سنة	١٦	٣٢٪
	من ٥٠ إلى ٦٠ سنة	١٤	٢٨٪
	أكثر من ٦٠ سنة	٢	٤٪
مدة الخدمة والخبرة	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٢	٤٪
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٢٠	٤٠٪
	من ١٠ إلى ٢٠ سنة	١٦	٣٢٪
	أكثر من ٢٠ سنة	١٢	٣٤٪
المؤهل	أقل من ثانوية	-	٠٪
	ثانوية عامة و دبلوم متوسط	١٠	٢٠٪
	شهادة جامعية - دبلوم عالي	٣٩	٧٨٪
	ماجستير دكتوراه	١	٢٪

المصدر: من واقع الدراسة الميدانية

٤- إن نسبة من لديهم خبرات لأكثر من ٢٠ سنة نسبة ٢٤٪ وهذا يدل على تدني المستوى العام للخبرة في مجال القيادة.

٥- إن نسبة حاملي الشهادة الجامعية والدبلوم مثلت ٧٨٪ وهي نسبة عالية وفي مستوى جيد غير أن نسبة حاملي الشهادات العليا التخصصية لا تمثل سوى ٢٪ مما يعطي مؤشراً سلبياً على عدم اعتماد المصارف على التخصصات الدقيقة.

٤- ثبات أداة جمع البيانات وصدقها:

(١) الثبات Reliability للتأكد من إجراء اختبار معامل الثبات الداخلي Alpha Cornbrash وذلك باستخدام البرنامج SPSS وقد بلغت قيمة معامل الثبات ٠.٨٧٣٪ وهي قراءة مرتفعة تشير إلى ثبات وقوة التماسك الداخلي للاستبانة.

(٢) الصدق Statistical Validity الذي استخدامه لمقياس الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار وقد بلغ ٠.٩٠٨. وهذا يدل على الثقة في قياس الدراسة.

وباستعراض الأرقام الواردة بالجدول رقم (٤) الخاص بتوزيع التكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين بالمصارف عن مدى استعدادهم لاستخدام مفهوم فرق العمل بالمصارف، حيث يتضح وجود استجابة بدرجة كبيرة لبناء فرق العمل بالمصارف وذلك توضحها النتائج التالية:

١- أن إجابات المبحوثين تشير إلى الاستعداد بتوفير المعلومات وتداولها بين أعضاء الفريق بنسبة موافقة ٦٢٪ لدرجة الموافقة العالية ونسبة ٣٨٪ لدرجة الموافقة، وكذلك ما يتعلق بتقديم الدعم اللازم وحاجة الفريق من الموارد جاءت بنسبة موافقة ٤٤٪ لدرجة الموافقة ونسبة ٤٪ لا أدري ونسبة ٤٪ غير مستعد.

٢- وجاءت الإجابات بنسبة ٤٨٪ ونسبة ٥٢٪ لدرجات الموافقة وكذلك بالنسبة للتشجيع على اتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل الخلافات نجدها جاءت بنسب متقاربة وموزعة على درجات الموافقة العالية والموافقة ٤٨٪ - ٤٨٪ على الترتيب.

٣- كما جاءت الموافقة على تقديم المساعدة للتعبير عن المشاعر والإدارة واحترامها لأعضاء بنسبة (٤٢٪) (٤٨٪) لدرجات الموافقة العالية والموافقة وكذلك بالنسبة لاستخدام أساليب النقد الموضوعية وعدم تصيد الأخطاء جاءت بنسبة (٤٢٪)، (٥٨٪) لدرجات الموافقة على الترتيب.

- ٤- أما بالنسبة لإعادة تخصيص الأعمال والتزويد بالمستجدات وتقديم المساعدة على التطوير عبرت عنها الإجابات بنسبة (٣٨٪)، (٥٨٪) لدرجات الموافقة العالية على التوالي.
- ٥- وكذلك بالنسبة للتشجيع على الإبداع والابتكار جاءت بنسبة (٥٤٪)، (٣٠٪) لدرجات موافقة على الترتيب.
- ٦- كما نجد متابعة تقسيم الأداء، وضع المعايير جاءت بنسبة منخفضة (٣٦٪) للموافقة العالية ونسبة (٥٨٪) لدرجة الموافقة مع وجود نسب منخفضة جداً للإجابات المحايدة والغير موافقة.

جدول (٤): يوضح التوزيع التكراري والنسبة المئوية لإجابات المبحوثين

الرقم	العبارات	مستعد بدرجة كبيرة		مستعد		لا أدري		غير مستعد		إطلاقاً
		نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
١	توفير المعلومات الصحيحة وتشجيع الفريق على تبادل المعلومات وتداولها بين جميع الأعضاء	٣١	٦٢	١٩	٣٨	-	-	-	-	-
٢	توجيه الأعضاء وتبصيرهم بطبيعة العمل وأهمية وجودهم فيه وتحقيق التوازن في الأدوار	٢٤	٤٨	٢٦	٥٢	-	-	-	-	-
٣	توفير الجو المناسب الذي يوفر الشعور بالعدالة والانتماء باللوائح والتعليمات والمسؤوليات بقاء الرضا	٢٤	٤٨	٢٤	٤٨	-	-	٢	٤	-
٤	العمل على تشجيع التماسك والشعور بالهدف المشترك ومشاركتهم في وضع الأهداف والالتزام بتحقيقها	٢٢	٤٤	٢٦	٥٢	٢	٤	-	-	-
٥	مساعدة أعضاء الفريق في التعبير الصريح عن مشاعرهم وآرائهم وتحقيق الاحترام المتبادل للأراء و المشاعر	٢١	٤٢	٢٤	٤٨	٣	٦	٣	٦	-
٦	تقديم الدعم والتأييد وتوفير ما يحتاجه الفريق من معلومات وموارد واحتياجات لأداء مهامهم	٢٢	٤٤	٢٤	٤٨	٢	٤	٢	٤	-
٧	تشجيع الأعضاء على كيفية بناء مهارة صناعة واتخاذ القرارات وإدارة الصراع	٢٤	٤٨	٢٤	٤٨	٢	٤	-	-	-

%											
٨	١٩	٣٨	٢٠	٥٨	٢	٢	-	-	-	-	إعادة تخصيص أعمال الفريق بصفة دائمة لكي تتلاءم مع احتياجات العمل المتغيرة وتزويد الفريق بالمستجدات
٩	٢٩	٥٨	١٩	٣٨	٢	٢	-	-	-	-	مساعدة أعضاء الفريق على تطوير استخدام مهاراتهم والتركيز على الأداء الأعمال التي تتناسب مع قدراتهم واستعداداتهم
١٠	٢٧	٥٤	١٥	٣٠	٦	٢	٢	٤	-	-	تشجيع أعضاء الفريق على الإبداع والابتكار في الأداء والعمل وتوليد الأفكار الجديدة
١١	١٨	٣٦	٢٩	٥٨	-	٦	٣	٦	-	-	متابعة وتقسيم أداء الفريق بصفة مستمرة ووضع معايير الأداء والأهداف
١٢	٢١	٤٢	٢٩	٥٨	-	-	-	-	-	-	التأكيد على تبادل واحترام الآراء واستخدام أساليب النقد الموضوعية وعدم تصيد الأخطاء
١٣	٢١	٤٢	١٩	٣٨	٥	٥	-	١	٥	-	الاعتراف بإنجازات الفريق وتحفيز الأعضاء وتقديم المكافأة المادية والمعنوية
١٤	٣٦	٥٢	٢٣	٤٦	١	٥	-	-	-	-	مساعدة أعضاء الفريق على حل النزاعات والخلافات والتعاطف مع المشكلات الشخصية
١٥	١٩	٣٨	١٨	٣٦	٥	١	٨	١	٥	٦	عقد الاجتماعات المستمرة مع أعضاء الفريق وتشجيع المناقشات الإيجابية و تبادل الرأي والخبرة
١٦	٢٤	٤٨	٢٦	٣٦	-	٥	-	-	-	-	توصيل مفهوم المعايير والجودة في الأداء للأعضاء للتقيد بها
١٧	٢٤	٤٨	٢٢	٥٢	٢	٢	-	٤	٢	-	تنسيق العمل بالفريق بموجب جداول أعمال زمنية (أسبوعية - شهرية)
١٨	٣١	٦٢	١٩	٤٤	-	٢	-	-	-	-	تشجيع التعاون والمشاركة والتأكيد على الثقة المتبادلة بين الأعضاء
١٩	٢٩	٥٨	٢١	٣٨	-	-	-	-	-	-	تقديم النصح والإرشاد والإنصات الجد لهم وتوجيه النقد البناء

المصدر: من واقع الدراسة الميدانية

٧- أما بالنسبة لعقد الاجتماعات وتبادل الرأي والخبرة جاءت بنسب متقاربة (٣٨٪)، (٣٦٪) لدرجات الموافقة كما نجد نسب (١٠٪) غير موافقة وكذلك بالنسبة لتنسيق العمل ووضع جداول زمنية جاءت بنسب (٤٨٪)، (٤٤٪) لدرجات الموافقة على التوالي.

- ٨- وجاءت الإجابات بنسب متوافقة متقاربة (٦٢٪)، (٥٨٪) لدرجة الموافقة المرتفعة ونسب (٤٢٪) (٣٨٪) لدرجة الموافقة على تشجيع التعاون وتبادل الثقة وتقديم النصح والإرشاد والتأكيد على الالتزام وتجنب استخدام العقاب.
- ٩- أما بالنسبة لترسيخ مفهوم جودة الأداء جاءت بنسب (٤٨٪) (٥٢٪) لدرجات الموافقة العالية والموافقة على الترتيب.

من الجدول رقم (٥) نلاحظ أن:

معدل المتوسطات الحسابية مرتفعة وهذا يدل على أن المكونات والعبارات التي تقيس مدى الاستعداد لبناء فرق العمل تعمل بقوة ايجابية.

من خلال الجدول رقم (٥) الخاص بتوضيح المتوسط الحسابي المرجع بأوزان والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والترتيب التنازلي لأهمية النسبية لإجابات المبحوثين عن الاستعداد لاستخدام فرق العمل حيث جاءت المتوسطات الحسابية أعلى من الوسط الفرضي باختلاف درجات الأهمية النسبية لكل مؤشرات الاستعداد لفرق العمل كما يلي:

أن التشجيع على التعاون والمشاركة وتأكيد الثقة المتبادلة وتبادل المعلومات وتوفيرها بين الأعضاء الفريق احتلت المرتبة الأولى لأهمية النسبية وبمتوسط حسابي مرتفع (٤.٦٢) وبانحراف معياري (٠.٤٩) أقل تشتت ومعامل اختلاف أكثر من الإجابات (١٠.٦٠١).

ويأتي التوجيه والآثار القديم النصح والنقد البناء والإنصات الجيد للأعضاء بالمرتبة الثانية لأهمية النسبية وبمتوسط حسابي (٤.٥٨) وبانحراف معياري (٠.٥٠) أقل تشتت ومعامل اختلاف (١٠.٩١) أكثر تجانس كما نجد أن مساعدة أعضاء الفريق على تطوير مهاراتهم واستخدامها وأداء الأعمال المناسبة لقدراتهم احتلت المرتبة الثالثة لأهمية النسبية وبمتوسط حسابي (٤.٥٥) وبانحراف معياري (٠.٥٧) وأقل تشتت ومعامل اختلاف (١٢.٥٢) ونجد أن المرتبة الرابعة لأهمية النسبية احتلتها كل من التبصير بأهمية العمل وأهمية وجودهم وتحقيق التوازن في الأدوار وتقديم المساعدة في حل النزاعات والخلافات وكذلك بالنسبة لترسيخ مفهوم جودة الأداء وبمتوسط حسابي (٤.٤٨) لكل منها وبانحراف معياري لكل منها (٠.٥٠) (٠.٥٧) (٠.٥٠).

أما بالنسبة لتشجيع الأعضاء على بناء مهارات واتخاذ القرارات وإدارة الصراع جاءت بالمرتبة الخامسة لأهمية النسبية بمتوسط حسابي (٤.٤٤) وبانحراف معياري (٠.٥٧) وجاءت بالمرتبة السادسة كل من توفير الشعور بالعدالة والالتزام وتشجيع الشعور بالهدف

والتأكيد على تبادل و احترام الآراء بمتوسطات حسابية (٤.٤١) وبمعامل انحراف كلا التوالي (٠.٦٨) (٠.٥٦) (٠.٥٠) ونجد أن التشجيع على الإبداع والتنسيق في الأعمال.

جدول (٥): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لعينة الدراسة عام ٢٠١٢م

الرقم	المتوسط	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	٤.٦٢	١	٠.٤٩	١٠.٦٠
٢	٤.٤٨	٤	٠.٥	١١.١٦
٣	٤.٤١	٦	٠.٦٨	١٥.٤١
٤	٤.٤١	٦	٠.٥٦	١٢.٦٩
٥	٤.٢٧	٩	٠.٧٥	١٧.٥٦
٦	٤.٣٤	٨	٠.٧٢	١٦.٥٨
٧	٤.٤٤	٥	٠.٥٧	١٢.٨٣
٨	٤.٣٤	٨	٠.٥٥	١٢.٦٧
٩	٤.٥٥	٣	٠.٥٧	١٢.٥٢
١٠	٤.٣٧	٧	٠.٨٢	١٨.٧٦
١١	٤.٢٠	١٠	٠.٧٧	١٨.٣٣
١٢	٤.٤١	٦	٠.٥٠	١١.٣٣
١٣	٤.١٠	١١	٠.٩٧	٢٣.٦٥
١٤	٤.٤٨	٤	٠.٥٧	١٢.٧٢
١٥	٤	١٢	١	٢٥
١٦	٤.٤٨	٤	٠.٥	١١.١٦
١٧	٤.٣٧	٧	٠.٧٢	١٦.٤٧
١٨	٤.٦٢	١	٠.٤٩	١٠.٦٠
١٩	٤.٥٨	٢	٠.٥٠	١٠.٩١
٢٠	٤.٢٧	٩	٠.٩٢	٢١.٥٤

المصدر: الجدول استمارة الاستبيان

احتلت المرتبة السابعة وبمتوسط حسابي (٤.٣٧) كما جاءت تقديم الدعم والتأييد وتزويد الفريق بالمستجدات بالمرتبة الثامنة وبمتوسط حسابي (٤.٣٤) وتأتي المساعدة في التعبير عن الآراء والمشاعر والتعامل مع الأعضاء وتجنب العقاب بالمرتبة التاسعة بالمتوسط الحسابي (٤.٢٧).

أما بالنسبة للمتابعة والتقييم والفريق فقد احتلت المرتبة العاشرة وبمتوسط حسابي (٤.٢٠) وجاء الاعتراف بالإنجازات والتحفيز بالمرتبة الحادية عشر وبمتوسط حسابي (٠.٩٧). وجاءت بالمرتبة الأخيرة (١٢) عقد الاجتماعات المستمرة للفريق بمتوسط حسابي (٤) وانحراف معياري (١) ومعامل اختلاف (٢٥).

الاستنتاجات:

- من خلال تحليل استمارة الاستبيان لإجابات المبحوثين ثم التوصل للاستنتاجات التالية:
- ١- أكدت النتائج على وجود اتفاق على التشجيع والتعاون والمشاركة والثقة المتبادلة بمتوسط حسابي مرتفع (٤.٦٢).
 - ٢- أشارت النتائج إلى أهمية توفير المعلومات الصحيحة والتشجيع على تبادلها بين أعضاء الفريق وإمداد الفريق بما يحتاجه من موارد.
 - ٣- أشارت نتائج البحث إلى وجود الاستعداد لتوجيه الأفراد وتقديم النصائح والإرشادات والإنصات الجيد لآرائهم ومقترحاتهم.
 - ٤- أكدت نتائج البحث على الاستعداد لتقديم المساعدة لتمكين الأفراد من استخدام مهاراتهم وتطويرها وتزويدها بالمستجدات في مجال العمل.
 - ٥- إن الاعتراف بإنجازات فريق العمل وتحفيزه ومكافأته لم تكن من أولويات الاستعداد لدى المبحوثين حيث جاءت بالمرتبة (١١).
 - ٦- اكتشفت النتائج وجود درجة وعي كافية بأهمية ترسيخ مفاهيم الجودة في الأداء كأساس لنجاح الفريق وهي ما عبر عنها المتوسط الحسابي المرتفع (٤.٨٤).
 - ٧- أشارت نتائج البحث إلى الاستعداد لتقديم التشجيع والمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف وحث الفريق على الالتزام بها وتحقيقها.
 - ٨- أوضحت النتائج عدم وجود تأييد لتنسيق العمل ووضع جداول لأعمال زمنية أكثر لعقد الاجتماعات الدورية للأعضاء.
 - ٩- نقص وجود الاهتمام الإدارات العليا بالمصارف للتوجيه بمجالات التدريب المتطور في أداء الأنشطة المصرفية بروح الفريق.
 - ١٠- كشفت النتائج عن وجود وعي بأهمية تشجيع الإبداع والابتكار بما له من أثر في تحسين أداء الفريق.

- ١١- أوضحت النتائج عدم الاستعداد والتشجيع للتعبير عن المشاعر والآراء والاحترام المتبادل والمساعدة في تسوية الخلافات وتنمية القدرة على إدارة الصراع.
- ١٢- أوضحت النتائج على الاستعداد لإعادة تصميم وهيكل الأعمال وتخصيصها وفق احتياجات العمل والتغيرات والتطورات في مجال الأعمال.
- ١٣- أوضحت النتائج عن عدم الاستعداد عن المتابعة وتقييم الأداء بصفة مستمرة ووضع معايير للأداء وخلق بيئة تنافس بين أفراد الفريق.
- ١٤- أثبتت النتائج بشكل عام وجود درجة استعداد مرتفعة لدى المبحوثين لاستخدام وبناء فريق العمل للمصارف حيث جاءت المتوسطات الحسابية لإجاباتهم بمستوى الإجابات المرتفع (٤.٦٢).

اختبار الفرضية:

- والتي تبحث في طبيعة العلاقة بين الاستعداد لاستخدام فرق العمل وجودة الأداء والخدمة وقد تم في هذا الجزء اختبار هذه الفرضية بواسطة التحليل معامل ارتباط بيرسون Person's Correlation، حيث أن:
- ١- الفرضية الصفرية H_0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لاستخدام فرق العمل وجودة الأداء والخدمة.
- ٢- الفرضية البديلة H_1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لاستخدام فرق العمل وجودة الأداء والخدمة.
- معامل ارتباط بيرسون:

المتغير	جودة الأداء و الخدمة
استخدام فرق العمل	٠.٤٢٢

من خلال نتائج تحليل الارتباط تبين أن هناك علاقة ارتباط موجبة ما بين استخدام فرق العمل وجودة الأداء بمعامل ارتباط (٠.٤٢٢)، نتيجة لذلك يتم رفض الفرضية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام فرق العمل وجودة الخدمة.

توصيات الدراسة:

- من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة نقدم مجموعة من التوصيات يؤمل إتباعها والتمثلة في:
- ١- بما أن هناك استعداد من قبل المدراء لتطبيق واستخدام وبناء فرق العمل فلا بد من استغلال هذا الاستعداد وتبنيها من قبل الإدارات العليا ومتخذي القرارات بالمصارف المذكورة كمدخل لتحسين الأداء.
 - ٢- ضرورة تبني مجموعات العمل كمدخل لتحسين الخدمات المصرفية لما له من أثر ايجابي من زيادة القدرة التنافسية في ظل التحديات والتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال.
 - ٣- أن يكون العمل من خلال فرق العمل وروح الفريق هدفاً أساسياً واستراتيجياً في سياسات العمل المصرفي حتى يتم وضع الأطر القانونية وتحديد المسارات والنظم واللوائح التي تضمن تطبيقه بشكل فعال.
 - ٤- يتطلب تطبيق العمل بفرق العمل نشر ثقافة تنظيمية وأسس للجودة الشاملة التي ينبغي المبادرة بها من قبل القيادات المصرفية.
 - ٥- ضرورة الاهتمام بتدريب وتأهيل رؤساء الأقسام ومدراء الإدارات على استخدام فرق العمل وتنمية مهاراتهم لضمان نجاح التطبيق.
 - ٦- زيادة المنح الحوافز المادية والمعنوية لرؤساء الأقسام والإدارات الذين ينجحون بتطبيق العمل بروح الفريق.
 - ٧- ضرورة وضع برنامج متكامل من قبل القيادات والإدارات المصرفية للتعريف بأهمية فرق العمل من خلال (ندوات - ملتقيات - مطبوعات -). وذلك لتعزيز وترسيخ هذا المفهوم.

المراجع العربية:

- ١- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء الفريق، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون تاريخ، ص ٢٥٦.
- ٢- إبراهيم أحمد محمد، المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٦.
- ٣- بيل آرثر ترجمة تياتوب للترجمة، بناء فريق العمل، دار النشر الفروق، ٢٠٠٣.

- ٤- جرينيرج جيرالد، ترجمة د. رفاعي محمد رفاعي وآخرون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ السعودية، ٢٠٠٤.
- ٥- ستروب ت جوزيف، ترجمة الجمعية الأمريكية، المدير الجديد الناجح، مكتبة جرير السعودية، ١٩٩٩، ٨٧٩ظ.
- ٦- علي السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، دار غريب للطباعة، القاهرة، ١٩٩٩، ص ٧٦.
- ٧- كيلادا جوزيف، ترجمة د. سرور علي إبراهيم، مكتبة علي شمس، والقاهرة، ١٩٩٦.
- ٨- مشرف فريد نصر، كيف تتجح في إدارة فريق العمل، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٢.
- ٩- محمد عبد الغني هلال، مهارات بناء الفريق، مركز تطوير الأداء، القاهرة، ١٩٩٥.
- 10- Allian J, Godbout, Filtering Knowledge Assesst, Journal of Systemic Knowledge Management. January, 1999.
- 11- Davenport, T. H. & Prusak, L., Working Knowledge – How Organization Manage What the Know, Harvard Business School Press, Boston, MA., 1998.
- 12- Dixon, Nancy M, Common Knowledge, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 2000.
- 13- Sveiby, Karl, The New Organizational Wealth: Managing and Measuring knowledge – based Assesst, San Francisco, Berrett Koehle, 2001.