

دور إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية في تعزيز كفاءة فرق العمل

The Role of Human Resources Training and Development Strategy on Enhancing Efficiency of Work Teams

Dr. Basim Faisal Abed Naif

University of Fallujah / College of Administration and Economics / Department of Public Administration

ا.م.د. باسم فيصل عبد نايف

جامعة الفلوجة / كلية الإدارة والاقتصاد قسم الإدارة العامة

¹*Date of Receiving: 02 November 2023;*

Date of Acceptance: 11 December 2023;

Date of Publication: 27 December 2023

ABSTRACT

The current research aims to identify the role of human resources training and development strategies in enhancing the efficiency of work teams, and the extent to which this relationship is affected by a set of personal characteristics of managers at the Iraqi General Company for Cement Industry. It also aims to discuss and understand these relationships in a way that improves the reality of each. The research relied on a descriptive, analytical, and exploratory approach, relying on a questionnaire to collect primary data. The data was distributed to a stratified random sample. (78) of the sample responses, representing (81%) of the original sample size of (113) individuals, were analyzed using the SPSS statistical program. Appropriate tests were used to arrive at valuable indications and indicators that support the research topic. The researcher concluded through his results that the role of the human resources training and development strategy in enhancing the efficiency of work teams was generally acceptable, in addition to the fact that the reality of work team performance was also generally acceptable.

Keywords: Human Resources Training and Development Strategy; Enhancing Work Team Efficiency

المستخلص: هدف البحث الحالي التعرف على دور إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية في تعزيز كفاءة فرق العمل ، ومدى تأثير هذه العلاقة بمجموعة من الخصائص الشخصية للمديرين الشركة العامة لصناعة الاسمنت العراقية، ومناقشة هذه العلاقات وفهمها بما يحسن واقع كل منهما، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الاستطلاعي ، المعتمد على الاستبانة لجمع البيانات الأولية، وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية، اذ تم تحليل (78) من استجابات العينة وبما يشكل نسبة (81%) من حجم العينة الأصلي البالغ عددهم (113) فردا باستخدام برنامج spss الإحصائي واستخدمت الاختبارات المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث، وتوصل الباحث من خلال نتائجه

¹ *How to cite the article:* Naif B.F.A (December 2023); The Role of Human Resources Training and Development Strategy on Enhancing Efficiency of Work Teams; *International Journal of Law, Management and Social Science*, Vol 7, Issue 4, 88-105

إلى أن دور إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية في تعزيز كفاءة فرق العمل كان بشكل عام مقبول، بالإضافة أن واقع أداء فريق العمل أيضا بشكل عام مقبول.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية / تعزيز كفاءة فرق العمل.

المقدمة: نال التدريب قدر كبير من الاهتمام بالنسبة للنتائج التي يمكن تحقيقها، تبرز في تنمية معلومات الموارد البشرية وصقل مهاراتهم وتطوير قدراتهم وتعميق أفكارهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم، وهو بذلك يعمل على التطوير الذاتي للموارد البشرية، فيرفع من مستوى طموحهم، وينمي دوافعهم، ويحسن معدلات أدائهم فترتفع كفاءتهم ويكونوا أكثر قدرة على مواكبة التطورات في وظائفهم وتحمل الأعباء والمسؤوليات الإضافية الملقاة على عاتقهم.

ومع أن التدريب من المفاهيم التي ترد في علم الإدارة وفي الأدب الإداري بمعان ومضامين مختلفة ومتنوعة على وفق آراء متباينة نتيجة للرؤية الخاصة بكل اتجاه، لكن كل هذه المضامين والمعاني وإن اختلفت فأنها تسير في فلك واحد هو تأكيد الأهداف والغايات التي يسعى التدريب إلى تحقيقها. فإذا أتفق الباحثون في تحديد مفهوم التدريب كعملية إدارية منتظمة ومستمرة وهادفة فأنهم يتباينون فيما بينهم في تقديم تعريف للتدريب، إذ ينظر إلى التدريب على أنه محاولة لتنمية معلومات ومهارات الموارد البشرية، في حين رأى آخرون في أنه يهدف إلى صقل مهاراتهم وتطوير قدراتهم لأداء أعمال معينة أو تعديل سلوكهم واتجاهاتهم وبالشكل الذي يؤدي على المدى البعيد إلى تنمية شاملة للموارد البشرية التي توظفها المنظمات، ان توجه الشركة نحو تبني استراتيجية التدريب والتطوير من شأنه تحسين وتطوير المهارات الفنية والشخصية والمعرفية، فضلاً عن تعزيز الأداء الفردي والجماعي، الأمر الذي يكون عنده الرضا الوظيفي في أفضل حالاته، ليقبل من دوران العمل، وتحسن القدرة على التكيف مع التغيير، وهذا سيلقي بظلاله على زيادة إنتاجية المنظمة ويحسن من قدرتها على تحقيق رسالتها وأهدافها.

المبحث الأول : الإطار النظري المنهجي

أولاً: مشكلة البحث

تجسد التغيرات التي تحدث في عمل الشركة نتيجة التغيرات في البيئة الخارجية المليئة بالتحديات التنافسية تجعل من الصعوبة على المنظمات أن تكتسب ميزتها التنافسية وتكون فاعلة عن طريق إدارة مواردها، ولمجابهة هذه الحالة بدأت الأفكار تتجه نحو اعتماد إستراتيجية التدريب والتطوير باعتبارها نشاط تتفوق به الشركة على منافسيها من خلال التعلم والخبرة والمهارة والمعرفة، وقد أصبح من الواضح وبشكل كبير ونتيجة لكثير من آراء الباحثين والكتاب أهمية واضحة للتدريب في تحقيق كفاءة فرق العمل، ونتيجة لعدم أدراك المنظمات لتلك الإستراتيجية، هذا ما حث على إجراء البحث الحالي، ليرى من جميع ما سبق تساؤل رئيس (ما إمكانية اعتماد الشركة استراتيجية التدريب والتطوير في تحسين كفاءة فريق العمل)، فضلاً عن التساؤلات الفرعية الآتية:

- أ. ما مستوى تطبيق الشركة لاستراتيجية التدريب والتطوير، فضلاً عن كفاءة فريق العمل؟
 ب. ما إمكانية توظيف الشركة لاستراتيجية التدريب والتطوير في تعزيز كفاءة فريق العمل؟

ثانياً: أهداف البحث:

من خلال مشكلة البحث تم صياغة الأهداف الآتية:

1. التعرف على إستراتيجية التدريب والتطوير في الشركة عينة البحث.
2. التعرف على ابعاد كفاءة فرق العمل في الشركة من حيث الاتفاق والاولوية.
3. تحديد طبيعة العلاقة بين إستراتيجية التدريب والتطوير وفرق العمل.
4. تحديد تأثير إستراتيجية التدريب والتطوير في كفاءة فرق العمل في الشركة.

ثالثاً: أهمية البحث:

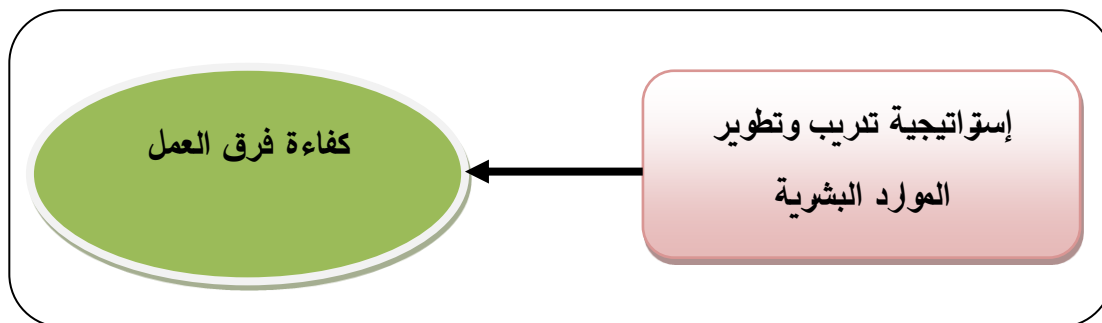
يكتسب البحث أهميته من حيوية موضوعه ولما تتمتع إستراتيجية التدريب والتطوير من أهمية الموضوع اهتمام منظمات الأعمال وكذلك أهميته من خلال محاولة الباحث التعرف على مفاهيم كلاً من إستراتيجية التدريب والتطوير وفرق العمل وتبصيرهم بأهمية استكشاف الوضع القائم لأداء المنظمة في الوقت الراهن وتطوير السياسات المتعلقة بالموارد البشرية بما يساعد على بناء تلك الممارسات في المنظمة، بالإضافة إلى تقديم بعض التوصيات المنبثقة من نتائج هذا البحث وتطبيقها في الواقع العملي للمنظمة.

خامساً: فرضية البحث الرئيسية:

ينطلق البحث من فرضية رئيسة مفادها:

(يوجد تأثير إستراتيجية التدريب والتطوير في كفاءة فرق العمل ذا دلالة احصائية)

سادساً: المخطط الفرضي للبحث:



الشكل (1)

المبحث الثاني

الإطار النظري للبحث

أولاً: إستراتيجية التدريب والتطوير:

1. مفهوم التدريب والتطوير

نال التدريب قدر كبير من الاهتمام بالنسبة للنتائج التي يمكن تحقيقها، تبرز في تنمية معلومات الموارد البشرية وصقل مهاراتهم وتطوير قدراتهم وتعميق أفكارهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم، وهو بذلك يعمل على التطوير الذاتي للموارد البشرية، فيرفع من مستوى طموحهم، وينمي دوافعهم، ويحسن معدلات أدائهم فترتفع كفاءتهم ويكونوا أكثر قدرة على مواكبة التطورات في وظائفهم وتحمل الأعباء والمسؤوليات الإضافية الملقاة على عاتقهم، وإن تطوير استراتيجيات تدريب فاعلة ستقدم دعماً فعالاً في الوقت المناسب. المهارات اللازمة لتطبيق استراتيجيتك (الزبيدي وعباس ، 2023).

ومع أن التدريب من المفاهيم التي ترد في علم الإدارة وفي الأدب الإداري بمعان ومضامين مختلفة ومتنوعة على وفق آراء متباينة نتيجة للرؤية الخاصة بكل اتجاه، لكن كل هذه المضامين والمعاني وإن اختلفت فأنها تسير في فلك واحد هو تأكيد الأهداف والغايات التي يسعى التدريب إلى تحقيقها. فإذا اتفق الباحثون في تحديد مفهوم التدريب كعملية إدارية منظمة ومستمرة وهادفة فأنهم يتباينون فيما بينهم في تقديم تعريف للتدريب، إذ ينظر إلى التدريب على أنه محاولة لتنمية معلومات ومهارات الموارد البشرية، في حين رأى آخرون في أنه يهدف إلى صقل مهاراتهم وتطوير قدراتهم لأداء أعمال معينة أو تعديل سلوكهم واتجاهاتهم وبالشكل الذي يؤدي على المدى البعيد إلى تنمية شاملة للموارد البشرية التي توظفها المنظمات.

ويمكن تصنيف التعريفات والآراء إلى ما يأتي :-

1- الآراء التي أكدت على الجانب الشمولي للتدريب ، ومن بين أهم الآراء التي طرحت بصدد ذلك : أورد (زويلف ، 1980 : 230) رأي (برعي ، 1973) مفاده : "يعد التدريب عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحليل المعلومات التي تنقصه ، والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة ، والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث يتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة ، وكذلك في المجهود وفي الوقت المستغرق" .

وعرّف (وهيب وآخرون ، 1992 : 108) التدريب بأنه "عملية التنمية المستمرة والمنظمة لمعارف ومهارات العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم وتحسين سلوكهم واتجاهاتهم بقصد رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية بما يعود بالنفع

على المنظمة "، بينما حدده (الصيرفي ، 1998 : 359) بأنه "خبرة عملية وعلمية ينقلها مدرب إلى متدرب بصفة مستمرة بقصد تزويده بمعلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله المتطورة أو إكسابه مهارة معينة ، أو تعديل بعض نواحي السلوك والاتجاهات والقيم المتصلة بالعمل لديه وذلك من أجل تحقيق نوع من التوافق والتفاعل بين الفرد وعمله بما يحقق في النهاية الاستخدام الأمثل لقوة العمل " ، وهكذا فالتدريب عملية منظمة تهدف إلى إعطاء المستفيدين فيها معرفة ومهارات ، أو التأثير في اتجاهاتهم وذلك لتحفيزهم على أداء وظائف محددة والتعامل بشكل إيجابي وفعال داخل المنظمة ثم تحقيق أغراض ذات فائدة للمنظمة (إسماعيل ، 1998 : 187) ، ويتضح مما سبق ... أن جميع التعريفات المار ذكرها تتسم بالشمولية ، فالتدريب عملية منظمة تهدف إلى إحداث تغيير في الأفراد العاملين من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، بما يجعل الأفراد قادرين على القيام بأعمال بكفاءة وإنتاجية عالية .

2- الآراء التي أكدت على أن التدريب ما هو ألا تزويد الموارد البشرية بالمعارف والمهارات والخبرات والمعلومات ومن هذه الآراء ما يأتي :-

يقصد بالتدريب: "تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء عمله، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارة ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعدّه لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل" (هاشم، 1988 : 355)، وعرف (الهيبي ، 1999: ص200) بأنه "محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للموارد البشرية عن طريق زيادة قدراتهم على الإنجاز".

وهنا تبرز أهمية التدريب للموظف الجديد الذي يلتحق حديثاً بالمنظمة، والموظف القديم الذي يمتلك خبرة سابقة ويلتحق حديثاً بالمنظمة ليشغل وظيفة معينة تتطلب مهارات محددة لأدائها.

وعرف التدريب بأنه "منهج لتحسين مهارات الأفراد للارتقاء بمستوى أفضل للعمل الوظيفي المناط بهم " ، كما عرف (الشماع وآخرون ، بلا سنة : ص394) التدريب بأنه "عملية تنظيم برامج معينة تستهدف تعلم وزيادة المهارات والقدرات الفردية والمعلومات وتقدير كفاءة الفرد" ، وأورد (شاويش ، 1996 : ص233) رأياً مفاده : "التدريب إجراء منظم من شأنه تزويد الأفراد بمهارات ومعلومات لتحقيق هدف معين"، وفي ضوء ما تقدم يتبين وجود فروقاً بين التدريب والتطوير ، فالتطوير يهدف إلى تزويد الأفراد بالمعارف والمعلومات في مجال معين ، ويركز على المعارف والمعلومات ، أما التدريب فهو يهدف أساساً إلى زيادة كفاءة الفرد ومهاراته ومحور اهتمامه هو الفرد، ولكن نجد أن هناك من نظر إلى التدريب على أنه عملية تعليم الموارد البشرية وتثقيفهم، وهم بذلك حددوا مفهوم التدريب بأنه جزء من عملية التعليم التي تهدف إلى تنمية الكفاءة لدى الموارد البشرية .

2. أهمية إستراتيجية التدريب والتطوير

للتدريب أهمية في تطوير فاعلية الموارد البشرية، فضلاً عن تأثيراته الإيجابية في تحقيق أهداف المنظمة ومردوداته في جوانب متعددة، إذ تؤدي عملية التدريب عدداً من الوظائف التي تضيف عليها أهمية كبيرة وتتمثل هذه الوظائف في الاتي) العنزي وصالح، (2009)

- أ- علاج النقص أو القصور في برامج أعداد المتدربين.
- ب- إطلاع المتدرب على الجديد والمستحدث في مجال طرائق وتقنيات التعليم، وهذا يؤكد الجانب التجديدي كما يؤكد الطبيعة الاستمرارية للتدريب.
- ج- رفع الكفاءة الإنتاجية للمتدربين عن طريق زيادة كفاءتهم الفنية وصقل مهاراتهم.
- د- مساعدة المتدربين الجدد للتأقلم مع العمل وفهم متطلباته .
- و- تحسين جو العمل داخل المنظمة عن طريق رفع الروح المعنوية فيها (عبد الموجد، 1975 : 69-74) ، كما تبرز أهمية التدريب للأسباب الآتية:-

1- تطور العلوم الحديثة قد يتطلب أساليب وتطبيقات تقنية من المهم التدريب عليها .

2- إن الوظائف نفسها تتغير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط ، بل ينتقلون بين عدة وظائف خلال فترة عملهم بالمنظمة ، ومن ثم يصبح التدريب مهماً من أجل تأهيلهم إلى تلك الوظائف.

3- أن أتشاء جهاز وأقسام وإدارات داخل المنظمة يتطلب توفر مهارات معنية لا يمكن الحصول عليها عن طريق العاملين الحاليين مهما بلغوا من المهارة إلا إذا مارسوا تدريباً خاصاً على الأعمال الجديدة.

4- أصبح التدريب ضرورياً لتحقيق قدرة المديرين على الإدارة وفعالية تحقيق الأهداف ورسم الإستراتيجيات وتحليل المشكلات واستخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات ، فمثل هذه القيادات الإدارية يمكن أن تساهم بشكل واضح في توجيه موارد البلد وتحقيق الاستخدام الأفضل لها . (الهيثي ، 1999 ، مصدر سابق ، 204) .

5- كما تتضح ضرورة التدريب في العمل على زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرائق وإجراءات العمل وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم. (عباس وعلي، 1999 ، مصدر سابق: 109).

وباختصار فأن : التدريب وجد ليبقى ما دامت الحياة وما بقى الإنسان فهو ضرورة لتحقيق أهداف التقنية الاقتصادية والاجتماعية بل هو أحد أنشطتها لان نجاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية يتطلب إدارة سليمة ، وهذا بدوره لا يتم إلا بتوفير التدريب للموارد البشرية على وفق إستراتيجيات مدروسة وعلى وفق رؤى متطورة تواكب العصر.

3. العملية التدريبية :

تتضمن العملية التدريبية عدداً من الخطوات التي يجب الاضطلاع بها وتنفيذها في نسق معين، إذا ما أريد تحقيق النتائج الإيجابية من البرنامج التدريبي.

أ- مفهوم الحاجات التدريبية : تُعدّ تحديد الحاجات التدريبية الخطوة الأولى والأساس في عملية التدريب وهي جزء رئيسي ومهم في عملية التخطيط للتدريب التي تهدف إلى السير وفق أسس علمية ومدرسة في تصميم البرامج التدريبية بغية الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة من أجل أن تكون هذه البرامج داعمة لخطط وأهداف المنظمة ولقد أصبح واضحاً أن التحديد الدقيق للحاجات التدريبية يمثل الركيزة الأساسية للتخطيط التدريبي الناجح، لأنه يعمل على جعل النشاط هادفاً وذو معنى للمنظمة وللمتدربين ويجعله كذلك نشاطاً واقعياً يوفر كثيراً من الوقت والجهد والنفقات ، وقد أورد الكتاب والباحثون عدداً من التعريفات ، منها ما أورده (عبد الوهاب ، 1981 : 66) على أن مفهوم الحاجات التدريبية يتضمن جانبين .

- المعلومات والاتجاهات والمهارات التي يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها ، والتي تنتج عن تغيرات تنظيمية أو تكنولوجية أو بسبب الترقيات أو مواجهة توسعات أو غيرها من الأحوال التي يقتضي الأمر الأعداد لمواجهتها .
- نواحي الضعف أو نقص فنية أو إنسانية ، واقعية أو محتملة في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم أو مشكلات محددة يراد حلها .

وعرّفها (عبد الوهاب ، 1981 : 66) بأنها "الفجوة بين مستوى الكفاءة المتوقع ومستوى الكفاءة المتوفرة لدى الأفراد الذين يشغلون مختلف الوظائف داخل المنظمة " ، وعرّفها (درة وآخرون ، 1988 : 37) بأنها "وجود نقص أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم ووضع مرغوب في أداء منظمة أو أفراد في مجال المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو فيها جميعاً" . أنها "التغيرات أو الإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد وأنماط أدائه بشكل يستدعي تدريباً لمواجهة موقف من تلك المواقف التي تشير المؤشرات التدريبية إلى احتمال حدوثها" . وأن تحديد الحاجات التدريبية ينبغي أن تستند إلى تشخيص سليم لأسباب المشكلات التي تعاني منها المنظمة ويعاني منها أداء الأفراد ، فالحاجة للتدريب تظهر بسبب وجود نقص معين في الأداء بسبب عدم فهم الأفراد طريقة الأداء المطلوبة ، وهنا يكون القصور في المعلومات أو في المهارات ويعدّ هؤلاء الأفراد بحاجة إلى تدريب ، أو إذا كان هناك ما يعوق الأفراد بالرغم من معرفتهم بطريقة الأداء المطلوبة في تنفيذ العمل لأسباب منها (سوء تصميم الوظائف ، وعدم توفر الإمكانيات ، وسوء توفير أحوال العمل ، وعدم كفاية أنظمة الحوافز وغيرها) .

ثانياً: كفاءة فرق العمل

1. مفهوم الفريق

وردت في أدبيات الإدارة العديد من التعاريف التي تتناول مفهوم الفريق ، نبتدئها بما ذكره (Alderfer) في عام (1977) في تعريفه للفريق على أنه نظام اجتماعي محدد يعتمد أعضائه بعضهم على بعض في تحمل مسؤولية إنجاز الأهداف ، ويعملوا كوحدة فاعلة مع الأفراد الآخرين وباقي المجاميع في إنجاز المهام (المياحي ، 2004 ، 6) . وبين كل من بأن الفريق مجموعة صغيرة يعتمد أفرادها بعضهم على بعض ويتقاسمون المسؤولية وفق المخرجات التنظيمية المحددة . ومن بين التعاريف الشاملة التي ذكرت للفريق ما ذكره (جعلوك ، 1999 ، 10) بأنه مجموعة من الأفراد المتعاونين ، والذين يعتمد بعضهم على بعض في أداء مهامهم ويتحملون المسؤولية على وفق مخرجاتهم ويرون أنفسهم ويراهم الآخرون كوحدة اجتماعية فاعلة ويعملون على إدارة علاقاتهم عبر الحدود التنظيمية .

2- أهمية الفريق : تشهد الفترة الحالية ازدياد استخدام الفرق في المنظمات بمقدار كبير ، ومن المتوقع استمرارها على هذا الاتجاه ، وهذه المنظمات تدرك ان زيادة الإنتاجية والكفاءة مرتبطة بكفاءة وقدرة فرق العمل لديها ، إذ أن التوجهات الإدارية الحديثة تتضمن إناطة المسؤوليات والأعباء لفرق العمل وليس للأفراد بشكل فرادي (عباس ، 2003 : 195) ، وكذلك فإن الأهمية التي تتمتع بها الفرق ازدادت في مختلف المنظمات ، وأصبحت جزءاً مهماً في النجاح المنظمي، لان المنظمات سواء في مجال الخدمة الاجتماعية والتعليم أو العناية الصحية أو غيرها ، تعمل في بيئة معقدة تتطلب أفعال تعاونية مشتركة وكذلك إمكانيات على التفاوض وحل المشكلات .

ويعتمد نجاح فريق العمل على كيفية بنائه ، وتعاون أعضائه ، وتماسكهم وتفاعلهم وما يتميزون به من تنوع في خبراتهم الفنية والتقنية والإدارية . إذ يحتاج فريق العمل إلى أعضاء لهم القدرة على تحقيق أهداف الفريق من خلال القيام ببناء علاقات ديناميكية عن طريق التعاون وتحفيز بعضهم البعض الآخر للعمل سوياً في إنجاز أهداف الفريق والمهام المكلف بها، وهذا ما أكدته (المياحي) ، إذ عدّ قوة الترابط بين أعضاء الفريق ومدى وتوافر المهارات مهمة في تحقيق الفائدة عند إنجاز العمل والمهام والتعاون بين أعضائه من خلال ترابطهم وتحقيق الإنجازات من قبل أعضاء الفريق وصولاً إلى الأداء العالي ، إذ أشار إلى أن بناء فريق العمل هو تحسس لكفاءة وفاعلية التعاون بين أعضاء فريق العمل ، فهو الأساس الذي يعتمد عليه عمل الفريق ، إذ أن تدعيم التعاون والترابط يؤدي إلى تحقيق نجاح الفريق (المياحي ، 2004 ، 9) .

3- خصائص الفرق الكفؤة: حدد (المياحي) عشر خصائص للفرق الكفؤة، هذه الخصائص يستطيع من خلالها قائد الفريق أو إدارة المنظمة إن تحدد فيما إذا كانت فرقها فاعلة أم لا؟ وهذه الخصائص (المياحي، 2004، 9) هي :-

- 1- فهم أعضاء الفريق لأهداف الفريق وغرضه ورسالته .
- 2 - توافر الموارد المناسبة للأداء .
- 3 - يمتلك أعضاء الفريق خبرات ومهارات وتدريب ملائم .
- 4 - يوجد نظام اتصال مفتوح يشجع على التنوع وعلى إدارة الصراع بشكل جيد والبحث عن التغذية الراجعة .

- 5 - شرح ومناقشة معايير الفريق وقيمه ومعتقداته وبما يسهم في تطور أداء أعضاء الفريق.
 - 6 - استخدام إستراتيجية فاعلة من الفريق لحل المشكلات التي تجابه الفريق.
 - 7 - تأسيس معايير عالية داخلية، وطرق جيدة لتقييم ادوار الأفراد والمسؤوليات والأداء .
 - 8 - وجود مناخ يبعث على الثقة والتعاون والمشاركة داخل الفريق .
 - 9- وجود قائد واحد في الفريق يوزع المسؤولية بين الأعضاء ويعمل على تحديدها .
 - 10 - وجود الدعم المنظمي والتأكيد من قبل الإدارة على نجاح الفريق .
- 3-4- نموذج لكفاءة الفريق

هناك العديد من النماذج التي تتناول كفاءة الفريق، وعلى الرغم من أن هذه النماذج تأخذ مسارات متنوعة إلا إن جميعها تضيف لمسات مفيدة وواضحة لعلم الفريق. وفي هذه الدراسة سنتناول نموذج (Wood,2001) لكفاءة الفريق كونه أحدث النماذج المطروحة ويواكب التطورات الحديثة في تيار كفاءة الفريق ولكون متغيراته متناسبة مع المتغيرات الأخرى وقابلة للتحديد ، ويتكون هذا النموذج من خمس عوامل رئيسية هي :- (حسن، 1995، 9)

1- القابلية للإيفاء بالموازنات وجداول الأعمال

المؤشر الواضح لكفاءة الفريق هو قابليته على الإيفاء بجداول الأعمال والموازنات ، وهذا يؤثر بشكل خاص في المنظمة ألاّم للفريق من خلال التأثير مثلاً في النفقات ووقت التسليم وغيرها . وحتى تكون للفريق القابلية للتوافق مع المنظمة والقدرة على التنبؤ في طلباتها فان هذا العامل يتطلب أربعة عوامل فرعية هي :-

أ- القابلية على الإيفاء بالطلبات الأخيرة

ويمثل هذا العامل بقابلية الفريق على تطوير جدول للأعمال والإيفاء بالطلبات الأخيرة من خلاله ، وان يتمتع هذا الجدول بالمرونة على مواجهة التغيرات الحاصلة والتي تؤثر بشكل مباشر في أهدافه ، وهذا الجدول سيعطي الفريق القدرة على فرض سيطرته على كل الظروف المتوقعة (مرعي ، 2002 ، 14).

ب- القابلية على التنسيق مع المجموعات خارج الفريق

إن الفرق نادراً ما تكون منعزلة، ومن الأفضل لها إن تعتاد العمل مع الفرق الأخرى خلال حياة المشروع أو النشاط المكلفة به، وهذا يتضمن توحيد نشاطات المنتج وتنسيقه وتطويره مثل (جدولة استخدام معدات الاختبار) أو نشاط المفاوضات في تخصيص الكلف مع الأقسام الأخرى في المنظمة (تنسيق الموازنة) .

ت- القابلية للإيفاء بالموازنة

قابلية الفريق على التنبؤ والعمل خلال الموازنة، مع احتفاظه بالقابلية على التعديل وفقاً للظروف والتي تعطي كما ذكرنا سابقاً القدرة على السيطرة على كل التغيرات التي يمكن إن تحدث.

ث- الموارد غير المالية

قد يتطلب الفريق أيضاً موارد غير مالية أخرى، مثل المعدات والتسهيلات والخبرات والعمل وغيرها من اجل المشروع.

ويجب إن يكون هنالك تنبؤ دقيق قدر الامكان لهذه الموارد، لان عدم القدرة على توفير هذه الموارد وقت الحاجة اليها سيؤدي إلى التأخير ونشوء مشكلات أخرى في المنظمة، فضلا عن ازدياد تكاليف المشروع (مرعي، 2002، 14).

2- التنسيق داخل الفريق

التنسيق داخل الفريق يرتبط بمتطلبات الأفراد خلال الفريق لتنسيق نشاطاتهم مثل (العدالة المتبادلة) ، ويتكون هذا العامل من أربعة عوامل فرعية هي :-

أ. تنسيق نشاطات التدريب

غالباً أو بشكل محدد فأفراد الفريق سوف يحتاجون للإضافة المعرفية والى المهارات من اجل أنجاز المهام المحددة. وهذا العمل يقوم بتحديد كيف يتم تنسيق التدريب والتعلم مع نشاطات الفريق الأخرى، وهذا التنسيق على مستويين المستوى الأول يتمثل بجدولة أوقات التدريب وجعلها تتناسب مع نشاطاته من غير ان تعمل على تأخيره في أداء واجباته، اما المستوى الثاني فيتعلق بتنسيق نوع التدريب مع احتياجات الفريق الضرورية من المهارة والمعرفة.

ب. تنسيق التغيرات الشخصية

تتغير عضوية الفريق بشكل دائم ولعل السبب في ذلك هو المتطلبات المتنوعة من التجارب والخبرات لدى أعضاء الفريق ، وفي مراحل مختلفة من حياة المشروع أو لأسباب أخرى لا ترتبط بالضرورة بالمشروع مثل (الاستئجار ، الأمور العاجلة أو الطرد من العمل) .

ت. التأقلم مع التغيرات المفروضة خارجاً

التغيرات الطارئة هي عادةً ما تحدث خلال المشروع مثل (إعادة النظر في الجدولة والموازنة ، تعديل أهداف المشروع وغيرها) .والقابلية للتكيف والتأقلم مع التغيرات من قبل الفريق تدل على كفاءة الفريق ، ولذلك فان على الفريق إن يمتلك استراتيجية أداء جيدة ومرونة في العمل وان يأخذ بالحسبان جميع الظروف الممكنة الحدوث .

ث. إجراءات أخرى لتنسيق الفريق داخلياً

وهذا يشير إلى تنظيم نشاط عمل الفريق مثل (التخطيط ، والتنظيم ، وحل المشكلات وغيرها) .وهذا التنظيم يعمل على تبديد اقل ما يمكن من الموارد والوقت من اجل انجاز الفريق للمهام الموكلة اليه ، وهذه الأمور لها دور كبير في تفعيل عمل الفريق (Wood,2001:4) .

3- المشاركة في التعلم المنظمي

مشاركة الفريق في التعلم المنظمي هي بكل تأكيد من المخرجات المهمة جدا لنشاط الفريق بعد الإنتاج الفعلي للمشروع . وبشكل واضح فان التعلم هو عنصر مهم في المدى الطويل لنجاح أية منظمة ، وهذا العامل يتضمن ثلاثة عوامل فرعية هي :-

أ. ابتكار المنتج

هذا العامل يتعلق بابتكارات مخرجات المشروع (كالقدرة على التنفيذ الجيد والمبدع) مثل : هل الفريق طور شيئاً جديداً أو لا مثيل له ؟.

ب. ابتكار العملية

هذا العامل يتعلق بالابتكار لعمليات المشروع وهو يعني كيف أنجز الفريق عمله ؟ هل الفريق طور أسلوباً أو طريقة جديدة لإنجاز عمله ؟ .

ت. المشاركة في قاعدة المعرفة المنظمة

يشير إلى المشاركة أعضاء الفريق في قاعدة المعرفة المنظمة ، بعد استعمال عدد من الأساليب مثل / تعلم أعضاء الفريق عن طريق الكمبيوتر أو التغيرات التي تحصل في سياسات المنظمة أو العمليات (مرعي ، 2002 ، 14).

4- تماسك الفريق

أي محدد لقياس كفاءة الفريق سوف يعمل على وصف هذه العوامل الإنسانية المتعلقة بالمهارات العلاقاتية مثل ، معرفة المجموعة ورفع الكلفة بين أعضائها والثقة . وتماسك الفريق يعني اتحاد أعضاء الفريق بقوة واعتماد بعضهم على بعض ورغبتهم للبقاء في عضوية الفريق.

ومقاييس هذا العامل هي :- (الصيرفي ، 2004 ، 127)

أ. معرفة الفرد

أعضاء الفريق الذين يشعرون بالمسؤولية والصلاحيات لتحقيق أهداف الفريق وغاياته سيمتلكون إحساساً عالي بالملكية والالتزام اتجاه الفريق .

ووفقاً لهذا فإن من المحتمل أن تزداد مشاركتهم في العمل ويساهموا أكثر ويتصلوا بمعدل عالي وبالتالي ينتج في زيادة كفاءة الفريق والإنتاجية.

ب. مشاركة الفريق المستقبلية

أخيراً فإن استعداد أعضاء الفريق للمشاركة في نفس الفريق مرة أخرى في المستقبل يعكس الإحساس بين أعضاء الفريق المتمثل بالتعاون والثقة (Wood,2001:5) ، وإن رغبة الأفراد بالتفرق بسرعة مع استمرار استعدادهم للعمل مستقبلاً مع نفس المجموعة هو دليل على نجاح المجموعة .

5. مراحل فرق العمل

هنالك خمسة مراحل لتطوير فريق العمل، وفيما يأتي شرح وتعريف لكل مرحلة: (حسن، 1995، 85)

المرحلة الأولى: التكوين : تعدّ مرحلة التكوين من التطور هي مدة التوجيه والحصول على الاطلاع حيث يقوم الأعضاء بتمهيد السبل واختيار بعضهم البعض لغرض بناء الصداقة وتوجيه المهمة وتوضيحها وتكون حالة عدم التأكد (المشكوكية) عالية في أثناء هذه المرحلة ويقبل أعضاء الفريق أية قوة أو سلطة تفرض لهم من قبل القادة الرسميين أو غير الرسميين ويكون الأعضاء معتمدين على الفريق إلى أن يكتشفوا ما هي القواعد الأساسية وما هو متوقع منهم أثناء مرحلة التكوين ويجب على قادة الفريق أن يعطي الوقت لأعضاء الفريق للاطلاع على بعضهم البعض وتشجيعهم والانخراط في مناقشات اجتماعية غير رسمية .

المرحلة الثانية: العصف (التنازع) : في أثناء هذه المرحلة تظهر الشخصيات الفردية ويصبح الأعضاء أكثر إصراراً في توضيح أدوارهم وما هو متوقع منهم وتتسم هذه المرحلة بالصراع وعدم الاتفاق وربما لا يتفق الأعضاء حول وجهات نظرهم بخصوص رسالة (واجب) الفريق وربما تتشكل التحالفات أو المجاميع الفرعية المبنية على أساس المنافع العامة وربما لا تتفق إحدى المجاميع الفرعية مع الأخرى حول أهداف الفريق النهائية وكيفية تحقيقها وفي هذه المرحلة يكون الفريق غير متماسك ويتميز بافتقار الوحدة العامة .

المرحلة الثالثة : التطبيع (الأنماط) : في هذه المرحلة يكون صراع الفريق قد انتهى وبدأ بالظهور انسجام ووحدة الفريق ويتطور الإجماع على من يملك القوة ومن هو القائد وما هي أدوار الأعضاء ويتوصل الأعضاء إلى قبول وفهم بعضهم البعض وتنحل الخلافات ويتطور لديهم الشعور بالتماسك وتكون هذه المرحلة قصيرة الأمد بصورة نموذجية .

المرحلة الرابعة : الأداء : ضمن هذه المرحلة يكون التأكيد الأساسي على حل المشاكل وإنجاز الواجب المناط بالفريق ويكون أعضاء الفريق ملتزمين برسالة (مهمة) الفريق ومتعاونين ومنسجمين معاً ويعالجون حالات الاختلاف ، وفي أثناء هذه المرحلة يجب أن يركز قائد الفريق على إدارة أداء عالي للمهمة ، ويجب إشراك كلا النوعين في الأدوار العاطفية والاجتماعية والتخصصية للمهمة .

المرحلة الخامسة : التفكيك : وتحدث مرحلة التفكيك في اللجان وقوة المهمة والفرق التي لها واجبات محددة تقوم بأدائها ويتم تفكيكها بعد ذلك وفي أثناء هذه المرحلة يكون التأكيد على الإنهاء والتفكيك ، وفي هذه النقطة ربما يرغب قائد الفريق بطبع تفكيك الفريق بطقس أو مراسيم وربما توزيع ميداليات أو مكافآت لإعطاء أهمية ومعنى لإنهاء واختتام المهمة .

6. معوقات بناء فرق العمل:

إن من أهم التحديات التي تواجه المنظمات وفقاً لمفاهيم فرق العمل يتمثل في تحدي ردم الفجوة بين متطلبات المنظمة ومهارات العاملين ، والاستخدام الأمثل للتقنيات المتطورة والحرص على الكفاءات الوظيفية المتميزة التي تحقق أهداف المنظمة ، ففي المنظمات الناجحة تعتبر العلاقة بين الرؤساء والمؤوسين هي حجر الأساس لنجاح فرق العمل المختلفة ويلعب القائد أو المدير دور مهم في تطوير هذه العلاقة في مناخ من الثقة المتبادلة والاحترام والفهم الشامل لاحتياجات كل من المنظمة 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 المؤوسين 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 فرق العمل المختلفة في المنظمات وإيضاحها على النحو التالي:-
(عبد الغني، 2008)

• المعوقات التنظيمية :

1. المعوقات الثقافية : ثقافة المناخ التنظيمي قد يطغى عليها ثقافة الفردية والتنافس والتركيز على الإنجاز الشخصي ويكون الحديث عن فرق العمل كمفهوم حديث سطحي بعيد كل البعد عن الإلمام بفوائد المفهوم أو وجود الدافع للعمل به . إن إيمان القادة والمدراء (صناع القرارات) بمنهجية فرق 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 فرق العمل المختلفة ، وعلى العكس من ذلك فإن افتقار القادة والمدراء لهذا الأمر بوجود ثقافة تنظيمية تمنع العمل على شكل فرق 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 " فتنجز الأعمال الموكلة للأفراد إما بشكل جماعي أو بشكل فردي ويصرف النظر عن كل ما من شأنه تحقيق البناء الفعال لفرق العمل .
3. ضعف التفكير الإستراتيجي : من المعروف إن التفكير الإستراتيجي يؤدي إلى التمييز بين السبب والنتيجة بما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المنظمة 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 فرق 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 فإن العمل على شكل فريق عمل يكون عملية صعبة جداً وتصبح نشاطات بناء فرق العمل الفعالة غاية في التعقيد .
5. تؤدي نظم الحوافز والمكافآت التي توجه للجهود الفردية إلى تأثير كبير على عمليات بناء فرق 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 فرق العمل لوحده في بناء فرق 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 تتوافر 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 وبقدر ما يكون هناك بعد مكاني بقدر ما يصبح من الصعب بناء فريق عمل فعال وتكون عملية تبادل المعلومات والبيانات ووضع الأهداف عملية مزعجة ومتعبه 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 فرق 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 المتعددة 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 .

المبحث الثالث

الجانب التطبيقي للبحث

حصلت استراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية إجمالاً على وسط حسابي (3.55) مرتفع وبانحراف معياري (0.396)، وباهتمام نسبي (71%) جيد في امتلاك الشركة خطة متكاملة تهدف إلى تطوير مهارات ومعرفة وقدرات الموظفين، بهدف تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، وبالتالي تحقيق أهدافها، وتشمل هذه الاستراتيجية تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم وتنفيذ برامج تدريبية فعالة، وتقييم نتائج التدريب، فيما كان معامل الاختلاف النسبي للمتغير إجمالاً (11.15%)، فيما كان الوسط الحسابي لكفاءة فريق العمل (3.08) معتدل وباهتمام نسبي (61.6%) متوسط من خلال قدرة الفريق على تحقيق أهدافه بكفاءة، وبأقل جهد ووقت وتكلفة ممكنة، مع الحفاظ على مستوى عالٍ من الجودة، فهي ليست مجرد تحقيق النتائج فحسب، بل هي القيام بالأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة، فيما كان الانحراف المعياري (0.476) ، وبمعامل اختلاف نسبي (15.45%).

الجدول (1) الإحصاء الوصفي لمتغيري البحث

الاولوية	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
1	71%	11.5%	0.396	3.55	استراتيجية التدريب والتطوير
2	61.6%	15.45%	0.476	3.08	كفاءة فريق العمل

اما الإحصاء الاستدلالي والمرتبطة باختبار الفرضية الرئيسية (يوجد تأثير لاستراتيجية التدريب والتطوير في كفاءة فريق العمل ذي دلالة إحصائية):

اتضح ان معامل الارتباط بين المتغيرين (0.498^{**}) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي تقل عن القيمة (0.05) ، فيما كان معامل التفسير (0.248)، أي فسرت استراتيجية التدريب والتطوير ما نسبته (24.8%) من التغيرات التي تطرأ على كفاءة فريق العمل، فيما عزيت النسبة المتبقية (75.2%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج الحالي للبحث، بينما كانت قيمة الميل الحدي المعياري (0.498)، أي تستطيع الشركة من اعتماد استراتيجية التدريب والتطوير لتحسين كفاءة فريق العمل بنسبة (49.8%)، فيما كانت قيمة (T) المحسوبة (4.398) وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (1.97) عند درجة الحرية (77) وقيمة احتمالية (0.05)، بينما كانت قيمة (F) المحسوبة (19.342) وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (3.881).

الجدول (2) تأثير استراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية في كفاءة فريق العمل

كفاءة فريق العمل					المتغيرات
Sig.	β	R^2	T	F	
0.000	0.498	0.248	4.398	19.342	استراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. أن درجة تطبيق المنظمات لكافة الأنشطة المتعلقة بمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي (والمتمثلة بتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذ البرامج التدريبية وتقييم وتقويم البرامج التدريبية) يدل على اهتمام هذه المنظمات بوجود إستراتيجية واضحة للتدريب في شركاتهم.

2. أن الإدارة العليا في المنظمات تسعى بالدرجة الأولى إلى التحسين المستمر في العمل وإيجاد الطرق وأساليب العمل التي تؤدي إلى تنفيذ الأعمال بشكل أفضل، أما اهتمامها بتوفير الإمكانيات المادية اللازمة ومتابعتها باستمرار للعملية التدريبية واعتبار التدريب من ضمن أولوياتها الاستراتيجية فجاءت بدرجة أقل نسبياً.
 3. أن منظمات الأعمال تستخدم الوسائل التكنولوجية الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب بدرجة ضعيفة وهذا بالتالي يؤثر سلباً على العاملين باعتبار أن الوسائل التكنولوجية الحديثة تساعد على إيصال المادة التدريبية بشكل أفضل، بينما تركز هذه الشركات على استخدام الوسائل التقليدية كأساس لتطبيق استراتيجياتها التدريبية بدرجة عالية.
 4. إن فرق العمل تساعد في الربط بين الفعاليات التي تستهدف تطوير المنظمة وتحسين كفاءتها وفعاليتها، وتلك الفعاليات التي تهدف إلى تطوير وتنمية قدرات ومهارات العاملين. إن لثقافة فرق العمل تأثيراً مهماً على سلوك الفرد.
 5. إن فرق العمل وبنائها تُعد تقنية حديثة تساعد على تفهم وأدراك وتقبل الأفراد الآخرين في العمل، ومعرفة أبعاد سلوك كل فرد ليساعد في كيفية التعامل معه بشكل ينعكس على تنسيق الجهود بين الأعضاء وتسهيل وتيسير حل الخلافات أو التناقضات أو سوء الفهم.
 6. تساعد فرق العمل على تعزيز الدعم والاتفاق والثقة والتأييد والولاء، وهذا بدوره يقود إلى تحقيق الأهداف والنتائج.
- ثانياً: التوصيات
- استناداً إلى الاستنتاجات التي توصل إليها البحث الحالي يمكن صياغة عدد من التوصيات يأمل الباحث أن تأخذ بها المنظمات .
1. وضع خطة مستقبلية لبرامج التدريب والتأهيل وفتح الدورات الضرورية للعاملين والتي من شأنها تحسين الانتاجية والكفاءة العالية في الانتاج والصيانة والاستعانة بالمراكز العلمية المتخصصة مثل الكليات والمعاهد.
 2. الاهتمام برفع كفاءة وفعالية التخطيط لبرامج التدريب من خلال تطبيق الاجراءات تشكيل فريق عمل نشر الوعي بأهمية توثيق المعلومات وعدم إهمال كتابة أي من البيانات في الحقول التي تضمنتها الاستثمارات والسجلات وترشيح ذلك ضمن ثقافة المنظمة
 3. من الضروري أن تتوجه الوحدات كافة نحو أسلوب أو نموذج إداري هو الاعتماد على "فرق العمل" ومن خلال وضع إستراتيجية لهذه الفرق بهدف تحقيق أهداف المنظمة والتوصل إلى أداء أفضل وفعالية عالية مقارنة بالأساليب الإدارية التقليدية .
 4. العمل على استقطاب أعضاء فرق العمل من ذوي المؤهلات والخبرات والمعرفة والقدرة المتميزة للعمل ضمن فريق العمل بأفضل أداء ممكن .
 5. على المنظمة ان تضع الخطط والسياسات الكفيلة بتطوير الأفراد أعضاء فرق العمل بالنسبة لمهاراتهم ومعارفهم وعلاقاتهم الإنسانية وبشكل مستمر ضمن اطار التعلم المستمر للعاملين .

6. إيجاد مناخ ملائم في بيئات عمل ومواقع الأفراد العاملين ، أعضاء فرق العمل بمعنى آخر الاهتمام ببيئة عمل ذات ابعاد وخصائص ملائمة لعمل وأداء اعضاء فرق العمل.
7. من الضروري وضع نظام للتحفيز والتشجيع للأفراد أعضاء فرق العمل لكل عمل او انجاز يقدم فيه الإبداع والتميز أو ابتكار أو تجديد وكذلك التأليف وانجاز البحوث والمشاركة في المؤتمرات وما الى ذلك .

المصادر

1. إسماعيل ، عواطف يونس ، (1998) ، التدريب وأثره على إنتاجية العاملين : دراسة ميدانية في معمل الألبسة الجاهزة بالموصل ، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد (20) ، العدد (54).
2. جعوك ، محمد علي (1999) ، كيف يبني المدير الفعال فريق العمل الفعال ، الطبعة الاولى ، بيروت : دار الراتب الجامعية .
3. حسن ، محمد عبد الغني (1995) ، مهارات بناء الفريق ، الطبعة الثانية ، القاهرة : مركز تطوير الاداء والتنمية .
4. درة ، عبد الباري ، (1988) ، دليل الحقائق التدريبية ، مجلة معهد النفط العربي للتدريب، العدد (2) ، لبنان ، الدار العربية للموسوعات .
5. الزبيدي، غني دحام تناي وعباس، زياد علي ، 2023، تبني استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتحسين المعرفة الرقمية، بحث تحليلي في وزارة العلوم والتكنولوجيا العراقية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، العدد الخاص الأول، مجلد (43).
6. زويلف ، مهدي حسن ، (1980)، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، بغداد ، دار الرسالة للطباعة .
7. الشماع ، خليل محمد حسن وعلي ، وجيه عبد الرسول ، ناجي ، عاملة محسن ، وسليمان، مؤيد سعيد ، (بلا سنة) ، مبادئ إدارة الأعمال ، بغداد ، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر .
8. الصيرفي ، محمد عبد الفتاح (2003) ، مفاهيم ادارية حديثة ، عمان .
9. عباس ، سهيلة محمد (2003) ، ادارة الموارد البشرية/مدخل استراتيجي ،دار وائل للنشر ،الطبعة الاولى-عمان ،الاردن .
10. عباس ، سهيلة محمد وعلي ، حسين علي ، (1999)، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، بغداد ، دار وائل للطباعة والنشر .
11. عبد الموجود ، محمد عزت ، (1975) ، تدريب المعلمين في أثناء الخدمة : دراسات في المفهوم والوظيفة ، حلقة المسؤولين عند تدريب المعلمين أثناء الخدمة ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، المنامة ، البحرين .

12. عبد الوهاب ، علي محمد، (1981) ، التدريب والتطوير : مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .
13. عبد الغني، أحمد عبدة، (2008)، "إدارة وبناء فرق العمل" ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة في التعليم، عمان،
14. مرعي ، محمد مرعي (2002) ، دليل ادارة فرق العمل ، دار الرضا للنشر ، الطبعة الأولى ، سوريا ، دمشق .
15. المياحي ، أسيل هادي (2004) ، أسلوب فريق العمل واثره في تعزيز عملية التحسين المستمر والميزة التنافسية للمنظمة – دراسة تطبيقية في مركز التقنيات الاحيائية ، جامعة النهرين ، رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .
16. هاشم ، زكي محمود ، (1989) ، إدارة الموارد البشرية ، بغداد ، ذات السلاسل للطباعة والتوزيع
17. الهيتي ، خالد عبد الرحيم مطر ، (1999) ، إدارة الموارد البشرية : مدخل ستراتيجي ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع .
18. وهيب ، رضا عبد الرزاق وسعيد ، أديب يوسف وعلي ، نعمة شليبة ، (1992) ، إدارة الأفراد، بغداد .
19. Wood , W. , A. , (12 June , 2001) .The Impact of Enterprise Communications and Knowledge Management System Personalization on Team Effectiveness .
Unpublished dissertation , Carleton University ,Ottawa , Ontario , Canada .