



جامعة القادسية

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

## ” العمل الفرقي في مديرية الرقابة المالية في ميسان: الواقع وآفاق التطور ”

بمبحث مقدم

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية  
كجزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي

إعداد الطالب

**علي وكالة ليلو راشد**

بإشراف

الأستاذ الدكتور

**إحسان دهش جلاب**

٢٠١٧م

١٤٣٩هـ

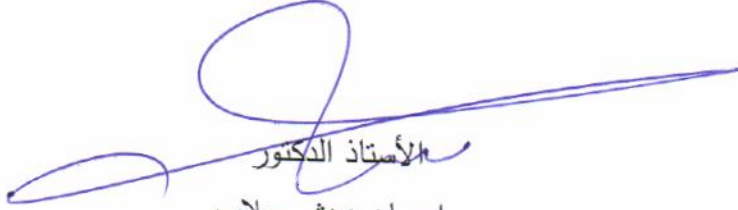
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۗ وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ  
عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمُ  
بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَى شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ  
مِنْهَا ۗ كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ)

صدق الله العلي العظيم


## إقرار الأستاذ المشرف

أشهد أن إعداد هذا البحث الموسوم ( العمل الفرقي في مديرية الرقابة المالية في ميسان: الواقع وآفاق التطور) والمقدم من قبل الطالب ( علي ركالة ليلو راشد ) إلى قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة القادسية قد جرى تحت إشرافي وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي ولأجله وقعت.

  
الأستاذ الدكتور  
إحسان دهش جلاب  
كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية

## توصية لجنة الدراسات العليا

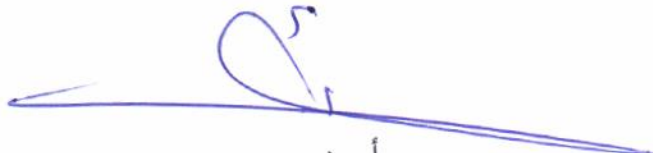
بناء على التوصيات المتوافرة أرشح هذا البحث للمناقشة.

  
أ.م.د.

اسيل علي مزهر  
رئيس لجنة الدراسات العليا  
كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية

## توصية رئيس قسم إدارة الأعمال

بناء على التوصيات المتوافرة أرشح هذا البحث للمناقشة.

  
أ.م.د.

اسيل علي مزهر  
رئيس قسم إدارة الأعمال  
كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية

## إقرار المقرر اللغوي

أشهد أن البحث الموسوم ( العمل الفرقي في مديرية الرقابة المالية في ميسان: الواقع وآفاق التطور) والذي قدمه الطالب ( علي ركالة ليلو راشد ) إلى قسم إدارة الأعمال- كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة القادسية قد جرت مراجعته لغويا تحت إشرافي وأصبح أسلوبه العلمي سليما من الأخطاء اللغوية ولأجله وقعت.



المقوم اللغوي

م.م عبد الحسن شهيب


جامعة القادسية/كلية الادارة والاقتصاد

## إقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن رئيس وأعضاء لجنة المناقشة إننا قد اطلعنا على البحث الموسوم ( العمل الفرقي في مديرية الرقابة المالية في ميسان: الواقع وآفاق التطور) وقد جرت مناقشة الطالب ( علي ركالة ليلو راشد ) في محتوياته وما يتعلق به وانه جدير بالقبول لنيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي وبتقدير ( جيد ) .



الاستاذ الدكتور  
حامد كاظم متعب  
رئيس لجنة المناقشة



الاستاذ المساعد  
عبدالله كاظم حسن  
عضوا



الاستاذ الدكتور  
إحسان دهش جلاب  
عضوا ومشرفا

## مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية على إقرار لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور

مجيد عبدالحسين هاتف

عميد كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية

## الاهداء...

شَتَّىٰ مَعَالِمُهَا وَالغَيْبُ يَطْوِيهَا  
 مِنْ مَلِكِهِ فَهُوَ دُونَ السِّرِّ يُجْلِيهَا  
 مِنْ بَعْدِ أَحْمَدَ قَدْ وَافَىٰ لِيَهْدِيهَا

لَا يُدْرِكُ الْوَصْفُ فِي ذَاتِ لَهَا صَوْرَ  
 فِي كُلِّ شَيْءٍ لَهُ سِرٌّ سَرَىٰ فَغَدَّتْ  
 هَذَا الْوَصِيَّ وَخَيْرُ النَّاسِ قَاطِبَةً

اهدي هذا الجهد المتواضع الى امير المؤمنين المرتضى يعسوب الدين ابن عم  
 المصطفى وامرث علم الرسالة والنبوة الامام علي بن ابي طالب (عليه

السلام).

## شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين الذي باسمه بدأت، وعليه توكلت، يا رب لك الشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، والسلام على سيدنا محمد وعلى آل بيته الطيبين الطاهرين. بعد ان شارفت على الانتهاء من هذا الجهد المتواضع اجد لزاماً علي ان اتقدم بالشثناء الجميل والعرفان الذي لا ينقطع للأستاذ الدكتور (احسان دهش جلاب) لأشرفه على بحثي ولسعة صدره وتوجيهاته السديدة طوال فترة الكتابة، ولما ابداه من ملاحظات قيمة كان لها الاثر الكبير في انجاز البحث، فاسأل الله تعالى ان يمن عليه بدوام الصحة والعافية وأتمنى له مزيداً من العطاء والتقدم .

كما اتقدم بالشكر الجزيل الى عمادة كلية الادارة والاقتصاد، والى السيدة رئيس قسم ادارة الاعمال والسيد رئيس لجنة الدراسات العليا في القسم لما ابدوه من دعم مستمر للمسيرة العلمية في الكلية ولمساندتهم الدائمة لطلبة الدراسات العليا فلهم مني جزيل الشكر والامتنان . كما اتقدم بالشكر والعرفان الى جميع اساتذتي في المرحلة التحضيرية الذين افاضوا علينا من علومهم الغزيرة وكان لنا شرف الدراسة على ايديهم . والشكر موصول الى السادة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة المحترمون والمقوم العلمي واللغوي للبحث لإبدائهم الملاحظات القيمة والتي لا تزيده إلا قوة ورسانة . وشكري وتقديري الى زملائي في الدراسة امنياتي لهم بالموفقة والنجاح.

واتقدم بشكري وتقديري الى السيد مدير الرقابة المالية في ميسان والسادة رؤساء الهيئات الرقابية والى زملائي موظفي مديرية الرقابة المالية في ميسان فلكم مني خالص الشكر والتقدير.

علي ركاله ليلو

## المستخلص

يعد مفهوم العمل الفرقي من المفاهيم الادارية المعاصرة ،التي تستعملها المنظمات من اجل التغلب على التحديات التي تواجهها وتحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية .اذ ايقنت المنظمات العالمية اهمية العمل الفرقي خاصة بعد النجاح الذي حققته المنظمات اليابانية نتيجة لاعتمادها على العمل الفرقي .لذلك اخذت العديد من الجهود البحثية على عاتقها دراسة العمل الفرقي ومنها هذا البحث .

يهدف هذا البحث الى تحقيق مجموعة من الاهداف من اهمها: التعرف على واقع فرق العمل في مديرية الرقابة المالية في محافظة ميسان ،وتحديد المعوقات التي تواجه فرق العمل باعتبار ان تحديدها سيساعد على وضع الحلول المناسبة لمعالجتها وتهيئة المناخ التنظيمي المحفز للعمل الفرقي ،فضلا عن الكشف عن مستوى ومدى توافر مقومات الفرق الفاعلة في الفرق العاملة ضمن هيئات مديرية الرقابة المالية في محافظة ميسان .

اعتمد البحث على منهج دراسة الحالة ،وشملت عينة البحث (عشر) فرق عمل تمارس نشاطاتها في مديرية الرقابة المالية في محافظة ميسان وموزعة على اربع هيئات رقابية. ولأجل جمع البيانات المطلوبة اعتمد البحث على استمارة الفحص، اذ قسمت استمارة الفحص على قسمين الاول يخص مقومات الفريق الفعال والقسم الثاني تناول معوقات العمل الفرقي الخاصة بالفريق نفسة والادارة .وكذلك اجرى الباحث المقابلات غير المهيكلة مع فرق العمل .وبعد استعمال عدد من الاساليب الاحصائية لاسيما الوسط الحسابي الموزون، والانحراف المعياري، والاهمية النسبية توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات ولعل من ابرزها:

ان فرق العمل في مديرية الرقابة المالية في محافظة ميسان تمتاز بما يلي:

- امتلاك اهداف عمل واضحة ومعروفة من قبل جميع اعضاء فرق العمل.
- وجود اتفاق متبادل بين اعضاء الفرق بشأن انجاز تلك الاهداف.
- وجود ثقة شخصية متبادلة بين اعضاء الفرق.
- تفاني والتزام من قبل الاعضاء بأهداف الفريق.



وقد توصل البحث الى مجموعة من التوصيات كان من اهمها: ضرورة توافر مستوى التدريب المناسب والمتطور والذي يحاكي ما يستجد من ظروف عمل جديدة ،وتطبيق اكبر جزء ممكن من خطة التدريب السنوية لديوان الرقابة المالية الاتحادي.

## ثبت المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	الإهداء
ج	شكر و عرفان
د-هـ	المستخلص
و-ز	ثبت المحتويات
ح	ثبت الجداول
ط	ثبت الأشكال
ط	قائمة الملاحق
٢-١	المقدمة
١٦-٤	<b>الفصل الأول: منهجية البحث وبعض الجهود المعرفية السابقة</b>
٤	المبحث الأول: منهجية البحث
٤	أولاً: مشكلة البحث
٤	ثانياً: أهداف البحث
٥	ثالثاً: أهمية البحث
٥	رابعاً: فرضيات البحث
٥	خامساً: عينة البحث
٦	سادساً: منهج البحث
٦	سابعاً: وسائل جمع البيانات
٦	ثامناً: حدود البحث
٧	المبحث الثاني: بعض الجهود المعرفية السابقة
٧	أولاً: دراسات عربية
١٣	ثانياً: دراسات أجنبية
١٦	ثالثاً: مناقشة الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها

٤٣-١٨	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث</b>
١٨	المبحث الأول: فرق العمل : تأطير مفاهيمي عام
١٨	أولاً : مفهوم فريق العمل
٢١	ثانياً: الفرق بين الفريق والمجموعة
٢٥	ثالثاً: أهمية فرق العمل
٢٦	رابعاً: أنواع فرق العمل
٣٣	المبحث الثاني: مراحل تطور الفريق وبناءه وخصائص الفريق الفعال
٣٣	أولاً: مراحل تطور الفريق وبناءه
٣٦	ثانياً: خصائص الفريق الفعال
٣٩	المبحث الثالث: معوقات العمل الفرقي وأسباب فشله
٣٩	أولاً: معوقات العمل الفرقي
٤٢	ثانياً: أسباب فشل العمل الفرقي
٥٨-٤٥	<b>الفصل الثالث: الإطار العملي للبحث</b>
٤٥	المبحث الأول: نبذة تعريفية عن مديرية الرقابة المالية في ميسان
٤٦	أولاً: تأسيس مديرية الرقابة المالية في ميسان وهيكلها التنظيمي
٤٧	ثانياً: مهام وأهداف مديرية الرقابة المالية في ميسان
٤٩	المبحث الثاني: اختبار الفروق بين واقع الهيئات التابعة لمديرية الرقابة المالية في ميسان
٥٠	أولاً: مقومات العمل الفرقي الفعال
٥١	ثانياً: معوقات العمل الفرقي الخاصة بفرق العمل نفسها
٥٢	ثالثاً: معوقات العمل الفرقي الخاصة بالإدارة
٥٣	المبحث الثالث: تشخيص واقع العمل الفرقي في مديرية الرقابة المالية في ميسان
٥٣	أولاً: واقع مقومات العمل الفرقي الفعال
٥٥	ثانياً: واقع معوقات العمل الفرقي الخاصة بالفريق نفسه
٥٦	ثالثاً: معوقات العمل الفرقي الخاصة بالإدارة
٦٣-٦١	<b>الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات</b>
٦١	أولاً: الاستنتاجات
٦٣	ثانياً: التوصيات

٧٣-٦٥	المصادر والمراجع
	الملاحق
A	Abstract

## ثبت الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
٢٠-١٨	بعض مفاهيم فريق العمل	١
٢٣	الاختلافات بين المجموعة والفريق من وجهة نظر Aslan وزملاءه	٢
٥٠	عدد الهيئات الرقابية وعدد فرق العمل	٣
٥٠	نتائج اختبار Kruskal -Wallis للاختلافات بشأن مقومات العمل الفرقي الفاعل في الهيئات التابعة لمديرية الرقابة المالية في محافظة ميسان N=10	٤
٥١	نتائج اختبار Kruskal -Wallis للاختلافات بشأن معوقات العمل الفرقي الخاصة بالفريق في الهيئات التابعة لمديرية الرقابة المالية في محافظة ميسان N=10	٥
٥٢	نتائج اختبار Kruskal -Wallis للاختلافات بشأن معوقات العمل الفرقي الخاصة بالإدارة في مديرية الرقابة المالية في محافظة ميسان N=10	٦
٥٤-٥٣	واقع مقومات العمل الفرقي الفاعل في مديرية الرقابة المالية في محافظة ميسان N=10	٧
٥٥	واقع معوقات العمل الفرقي الخاصة بالفريق نفسه N=10	٨
٥٧ -٥٦	واقع معوقات العمل الفرقي الخاصة بالإدارة N=10	٩
٥٨	واقع العمل الفرقي في الهيئات التابعة لمديرية الرقابة المالية في ميسان	١٠

## بثبت الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
٢٢	مقارنة بين الجماعات وفرق العمل	١
٢٣	الفرق بين الفريق والمجموعة من وجهة نظر (Robbins & Judge,2013)	٢
٢٩	الفرق المتعددة الوظائف	٣
٣٠	الفرق الموجهة ذاتيا	٤
٣٢	الفرق الافتراضية	٥
٣٥	مراحل تطور فريق العمل	٦
٣٧	خصائص فريق العمل الفعال	٧

## قائمة الملاحق

العنوان	ت
استمارة الفحص	١
مقابلات مع فرق العمل العاملة في مديرية الرقابة المالية في محافظة ميسان	٢
نطاق عمل الهيئات الرقابية (٦ و١٧ و١٨ و٢١) في مديرية الرقابة المالية في ميسان	٣

## مقدمة

اضحت منظمات الاعمال العالمية العامة والخاصة تدرك الدور البارز الذي يلعبه المورد البشري بوصفه المورد الاساسي للمنظمة، إذ لا بد من تفاعل وتعاون وتشارك المورد البشري مع الموارد الاخرى للوصول الى الاهداف التي تسعى المنظمات الى تحقيقها.

ونتيجة للتحديات الكثيرة والتغيرات السريعة التي تمتاز بها بيئة الاعمال، كان لا بد للمنظمات العالمية من البحث عن اساليب ادارية معاصرة للتغلب على هذه التحديات ومواجهتها، إذ لم تعد الاساليب الادارية التقليدية التي تعتمد على الفرد المتخصص والنزعة الفردية مجدية، واثبتت فشلها في التكيف مع هذه التحديات التي تتعرض لها المنظمات، لذلك ظهرت مفاهيم ادارية حديثة ومن هذه المفاهيم الحديثة (العمل الفرقي).

وقد اصبحت حاجة المنظمات الى العمل الفرقي في عملها حاجة ضرورية جدا وملحة، لما يتمتع به العمل الفرقي من اهمية ودور يساعد على تحقيق الاهداف بفاعلية وكفاءة، ومواجهة التحديات المتكررة والسريعة، وتشجيع العاملين على بذل الجهود وتنمية مهاراتهم، وبث روح التعاون والتفاعل، والقيادة التشاركية، والتفاعل والتعاون بين الافراد .

ونتيجة لذلك كان لا بد للمنظمات المحلية ان تدرك الدور الذي يلعبه العمل الفرقي في تحقيق الاهداف، وخاصة بعد النجاح الذي حققته المنظمات اليابانية والامريكية ومنظمات دول اخرى بعد الاعتماد على العمل الفرقي .

من هنا دعت الحاجة الى ضرورة الوقوف على واقع العمل الفرقي في مديرية الرقابة المالية في محافظة ميسان احدى الدوائر التابعة الى ديوان الرقابة المالية الاتحادي الذي يستند على العمل الفرقي في عمله.

تضمن البحث الحالي أربعة فصول رئيسة ، تناول الفصل الأول منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث وركز فيها الباحث على الدراسات العربية التي تناولت موضوع العمل الفرقي وبعض الدراسات الاجنبية. أما الفصل الثاني فقد خصص للجانب النظري للبحث وتضمن ثلاثة مباحث، تناول المبحث الاول فرق العمل كتأطير مفاهيمي عام اذ تضمن عرض مجموعة من المفاهيم الخاصة بفرق العمل، الفرق بين الفريق والمجموعة، أهمية العمل الفرقي، وانواع فرق العمل.

اما المبحث الثاني فتناول مراحل تطور الفريق وبناءه وخصائص الفريق الفعال .وخصص المبحث الثالث للتركيز على اسباب فشل الفريق ومعوقات فرق العمل .وجاء الفصل الثالث لتوضيح الإطار العملي للبحث من خلال ثلاثة مباحث عرض المبحث الاول نبذة تعريفية عن مديرية الرقابة المالية في ميسان، فيما جاء المبحث الثاني لاختبار الفروق بين واقع الهيئات التابعة لمديرية الرقابة المالية في ميسان ،واختص المبحث الثالث بتشخيص واقع العمل الفرقي في مديرية الرقابة المالية في ميسان.

اما الفصل الرابع فقد خصص للاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحث .

# الفصل الاول :منهجية البحث وبعض الجهود المعرفية السابقة

المبحث الاول : منهجية البحث

المبحث الثاني : بعض الجهود المعرفية السابقة



## المبحث الاول منهجية البحث

### تمهيد

تعد منهجية البحث احد الجوانب الأساسية لمشروع البحث العلمي وتمثل العمود الفقري لأي جهد علمي، وسيوضح الباحث منهجية البحث من خلال مجموعة من الخطوات لاسيما مشكلة البحث وأهدافه وأهميته وفرضياته وعينته ومنهجه ووسائل جمع البيانات وحدود البحث.

### اولا: مشكلة البحث

يمكن تلخيص مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية :

- ١- ما هو واقع فرق العمل في مديرية الرقابة المالية في محافظة ميسان ؟
- ٢- ما هي مقومات فرق العمل الفاعلة؟
- ٣- ماهي المعوقات التي تواجه فرق العمل؟
- ٤- ما هي سبل ومقترحات تطوير العمل الفرقي؟

### ثانيا: اهداف البحث

يسعى البحث الحالي الى تحقيق الاهداف الرئيسة الآتية :

- ١- التعرف على واقع فرق العمل في مديرية الرقابة المالية في محافظة ميسان .
- ٢- تحديد المعوقات التي تواجه فرق العمل باعتبار ان تحديدها سيساعد على وضع الحلول المناسبة لمعالجتها وتهيئة المناخ التنظيمي المحفز للعمل الفرقي .
- ٣- الكشف عن مستوى ومدى توافر مقومات الفرق الفاعلة في الفرق العاملة ضمن هيئات مديرية الرقابة المالية في محافظة ميسان.
- ٤- ابراز مفهوم فرق العمل واهميته باعتباره احد المفاهيم الادارية المهمة من اجل مواكبة التغيرات وتحقيق النجاح بالاعتماد على العمل الفرقي ونبذ الفردية.
- ٥- وضع التوصيات التي يأمل الباحث انها من الممكن ان تزيد الاهتمام بفرق العمل وتساعد على تطوير فرق العمل .

### ثالثا: اهمية البحث

- ١- اثرء الجانب المعرفي بموضوع فرق العمل وماهيتها وخصائص فرق العمل الفاعلة والمعوقات التي تواجهها واسباب فشلها .
- ٢- اهمية النشاط المبحوث(مديرية الرقابة المالية) باعتبارها الجهة الرقابية العليا التي تسعى الى الحفاظ على المال العام من الهدر او التبذير او سوء التصرف والمساهمة في استقلالية الاقتصاد ودعم نموه واستقراره .
- ٣- مواكبة التوجهات الادارية الحديثة التي تؤكد على تعزيز ثقافة العمل الفرقي.
- ٤- من شأن هذا البحث ان يوفر القناعة لدى متخذي القرار في مديرية الرقابة المالية في محافظة ميسان بشأن اعادة هيكلة فرق العمل في ضوء الابعاء الوظيفية الحقيقية ومن ثم اعادة هيكلة العلاقات بين الادارة وفرق العمل.

### رابعا: فرضيات البحث

- ١- لا توجد فروق ذات احصائية بين واقع حال العمل الفرقي في مديرية الرقابة المالية في محافظة ميسان.
- ٢- تتوفر مقومات العمل الفرقي الفاعل في مديرية الرقابة المالية في محافظة ميسان.
- ٣- لا يعاني العمل الفرقي من معوقات ادارية او ذاتية في مديرية الرقابة المالية في محافظة ميسان.

### خامسا: عينة البحث

تتكون عينة البحث من فرق العمل العاملة في مديرية الرقابة المالية في محافظة ميسان ،اذ بلغ عدد هذه الفرق (١٠) فرق عمل موزعة على اربع هيئات رقابية.

### سادسا: منهج البحث

استخدم الباحث في هذا البحث منهج دراسة الحالة لمعرفة واقع عمل فرق العمل في مديرية الرقابة المالية في ميسان وكيفية النهوض بها وتطويرها، ويعد منهج دراسة الحالة احد اهم انواع دراسة العلاقات التي تعد ذات مستوى متقدم من الدراسات الوصفية(العزاوي،٢٠٠٨: ١٠٨)، وهو نوع من البحث المتعمق لحالة معينة عن طريق جمع المعلومات والبيانات عن الوضع الراهن او القائم للحالة ،وخبراتها الماضية وعلاقتها بالبيئة (ابو النصر ،٢٠٠٤: ١٣٧).

### سابعا: وسائل جمع البيانات والمعلومات

استخدم الباحث مصادر متعددة للحصول على البيانات المطلوبة لتحقيق أهداف البحث كالآتي:

- ١- استمارة فحص(انظر الملحق ١).
- ٢- المقابلات مع جميع فرق العمل قيد البحث (انظر الملحق ٢).

### ثامنا: حدود البحث

- ١- الحدود المكانية: تقيد البحث الحالي بمقر مديرية الرقابة المالية في ميسان فضلا عن اماكن تواجد فرق العمل في مقرات الدوائر الخاضعة للرقابة.
- ٢- الحدود الزمانية: شملت مدة إعداد البحث في الجانب النظري والعملية الممتدة ( ١ / ٧ / ٢٠١٧ ) إلى ( ١٠ / ١٧ / ٢٠١٧ ).

## المبحث الثاني بعض الجهود المعرفية السابقة

يحظى موضوع (فرق العمل) بأهمية كبيرة من قبل المنظمات في وقتنا الحالي ، كونه احد الاساليب الادارية المهمة التي لجأت اليها المنظمات لمواكبة التغيرات السريعة والتحديات والمنافسة الشديدة . وعلى الرغم من اهمية هذا الموضوع الا ان الدراسات العربية التي تناولته بالبحث والدراسة لا تزال قليلة بالمقارنة مع الدراسات الاجنبية . وسيركز الباحث على بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع (فرق العمل) ،سواء بصورة مباشرة بالحديث عن واقع فرق العمل، ومقومات فرق العمل الفاعلة، والمعوقات التي تواجه الفرق، واسباب الفشل، او بصورة عامة تلك الدراسات التي تناولت موضوع فرق العمل كأحد المتغيرات في البحث .

### اولا: الدراسات العربية

لاحظ الباحث وجود العديد من الدراسات العربية التي تناولت موضوع (فرق العمل) كأحد متغيرات الدراسة، والتي ركزت بدورها على مفهوم الفريق ،تميز الفريق عن المجموعة، مقومات الفريق الفاعل، سلوكيات فرق العمل ،ولكن الدراسات العربية التي تناولت (واقع فرق العمل والتي تطرقت الى المشاكل والمعوقات وكيفية حلها وسبل تطوير فرق العمل) تكاد تكون حسب اطلاع الباحث معدودة ،وادناه بعض من الدراسات السابقة :

#### ١- دراسة (حداد ٢٠٠٠) الموسومة بـ (فرق العمل في منظمات الاعمال الاردنية):

كانت هذه الدراسة دراسة ميدانية هدفت الى التعرف على فرق العمل في منظمات الاعمال الاردنية ،وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته ،وتكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية بلغت (٦٣٢) مديرا ومديرة يعملون في (١٤) منظمة اعمال اردنية كبرى في قطاعات البنوك والصناعة والخدمات.

ومن ابرز النتائج التي توصل اليها الباحث هي :

- نمط فريق العمل التقليدي هو الاكثر ممارسة .

- يوجد تواجد متوسط لفرق العمل في المنظمات المبحوثة .
  - هناك استعداد عالٍ لدى المسؤولين بمستوياتهم المختلفة لفرق العمل .
- ومن ابرز التوصيات التي توصلت اليها الدراسة ما يأتي :
- التركيز على دراسة فرق العمل كأداة تعمل على تفويض الصلاحيات ، وتنمية الديمقراطية والمشاركة ، الذي تحتاجه منظمات الاعمال الاردنية لمواكبة التغييرات والمستجدات .
  - تقترح الدراسة ان يتم توجيه الدراسات اللاحقة الى معرفة مدى تطبيق كل نمط من انماط فرق العمل ، ومعرفة كيفية بناء فرق العمل ، وما هي المعوقات التي تواجه فرق العمل وتحول دون نجاحها .
  - عقد الدورات والندوات لتبادل وجهات النظر من اجل استيعاب افضل واثر اعمق لفرق العمل .

## ٢-دراسة (البربري ٢٠٠٢) الموسومة بـ (اثر بيئة المنظمة على فاعلية فرق العمل "دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاع المصرفي العام والمشارك"):

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر بيئة المنظمة على فاعلية فرق العمل. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي .وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في القطاع المصرفي الوطني في مصر (بنوك القطاع العام والمشارك). واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة.

واهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة :

- نظام المشاركة في الثواب هو النظام الامثل لتشجيع فرق العمل وزيادة فعاليتها .
- الاستعانة بالتنظيمات غير الرسمية يمكن فرق العمل من القيام بوظائف التحديث والتطوير .

اما اهم ما خرجت اليه الدراسة من توصيات :

- العمل على تنمية المهارات السلوكية لكل عضو من اعضاء الفريق عن طريق وضع مجموعة البرامج التدريبية المناسبة .

- ايجاد قنوات اتصال سليمة بين اعضاء الفريق بعضهم ببعض ،وبين اعضاء الفريق والقائد .
- ضرورة ايمان الإدارة العليا بأهمية العمل الجماعي وفاعلية فرق العمل من خلال اقامة دورات تدريبية للإدارة العليا ،وحضور مؤتمرات عن العمل الجماعي واهميته ،ودورات عن حلقات الجودة والادارة اليابانية.

### ٣-دراسة(القرني ٢٠٠٥) الموسومة ب (واقع ادارة فرق العمل في المدارس المتوسطة

والثانوية للبنين بمحافظة القنفذة من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها):

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى توافر سمات العمل كفريق في المدارس المتوسطة والثانوية ،ودرجة ممارسة المديرين لأسلوب ادارة فرق العمل ،وما هي المعوقات التي تواجه فرق العمل. واستخدم الباحث المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس المتوسطة والثانوية للبنين بمحافظة القنفذة وكانوا (٧٥)مديرا و (١١٢٦) معلما .

ومن ابرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي :

- تتوافر سمات العمل بروح الفريق بدرجة متوسطة .
  - يمارس مديرو هذه المدارس اسلوب ادارة فرق العمل بدرجة متوسطة .
- واهم ما اوصت به الدراسة هو وجود معوقات امام تطبيق فرق العمل بدرجة متوسطة من وجهة نظر افراد مجتمع الدراسة.

### ٤-دراسة (الرحبي، ٢٠٠٥) الموسومة ب (بناء فرق العمل في قطاع الكهرباء

السعودي ،دراسة حالة: كهرباء المنطقة الغربية):

هدفت الدراسة الى استكشاف واقع فرق العمل في الشركة السعودية للكهرباء ،واستكشاف الخصائص التي تميز فرق العمل في مراحل تشكيلها .واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته ، وتمثلت عينة الدراسة في منتسبي الشركة السعودية للكهرباء في المنطقة الغربية والذين سبق لهم الالتحاق في فرق العمل المشكلة في الشركة وتم استخدام اسلوب توزيع الاستبانات واسلوب المقابلة اذ شملت عملية

التوزيع للاستبانات (٢٦٠) شخصا .اما عملية المقابلة فقد شملت (٧٧)قائدا من قادة فرق الجودة .

وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان اهمها ما يأتي :

- ان نمط فرق العمل السائد في الشركة السعودية للكهرباء يتمثل في فرق الجودة والتحسين المستمر .
- لا يتوفر الحماس الكافي لدى اعضاء تلك الفرق الملتحقين بتلك الفرق في بداية التكوين ،لان المشاركين الذين تم ترشيحهم لعضوية تلك الفرق هم من مناطق جغرافية ،واعمار وظيفية متباينة .

اما اهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة فتمثل بما يأتي :

- ضرورة العمل على تقديم المزيد من الدراسات عن بناء فرق العمل وخاصة ما يتعلق بالخصائص والعوامل المؤثرة في بناء فرق العمل في البيئة العربية.
- يوصي الباحث بالاهتمام بدرجة اكبر بالتناغم والتماسك بين أعضاء فريق العمل ، وذلك بمراعاة عدم تفاوت العمر ، ومستوى التعليم بين أعضاء الفريق وكذلك الاهتمام ببقية العوامل الثقافية والاجتماعية ( النزعة الفردية ، تفاوت المستوى الوظيفي ، التدين ، التمدن ، العادات ) لبناء فرق عمل فعالة.

#### ٥-دراسة (حمدان ٢٠٠٧) الموسومة (معوقات فرق العمل في المنظمات العامة):

كانت هذه الدراسة دراسة ميدانية في الخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة ، إذ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقسم الدراسة على جزأين: نظري وميداني، تناول الجزء النظري مفهوم الجماعة ،وفرق العمل. اما الجزء الميداني فتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة عشوائية بلغت (٤٨٨) مفردة من الموظفين الاداريين في الخطوط الجوية العربية السعودية .

وابرز النتائج التي توصل اليها الباحث هي :

- كلما كان هناك مستوى عالٍ من دعم الادارة العليا ،وضوح الاهداف ،الموضوعية في اختيار اعضاء الفريق ،ثقافة الفريق ،والاتصال بين الاعضاء، حقق فريق العمل درجة نجاح عالية .

- كلما كانت القيادة تتسم بالانفتاح والسماح للأعضاء بالمشاركة في صنع القرار وتشجيع الافكار والاقتراحات، يحقق الفريق درجة نجاح عالية .
  - كلما انخفض مستوى الصراع بين الاعضاء كانت درجة نجاح الفريق عالية .
- وقد اقترحت الدراسة عدد من التوصيات ابرزها :
- الدعم المستمر من الادارة العليا لفرق العمل .
  - بناء نظام معلوماتي يمد اعضاء المنظمة بالمعلومات وهو ما يعرف بإدارة المعرفة .
  - تحديد اهداف الفريق تحديدا دقيقا.
  - وضع معايير موضوعية لاختيار اعضاء الفريق .

#### ٦- دراسة (الحوامدة والعضايلة ٢٠١٠) الموسومة بـ(اثر سمات فريق العمل في فاعلية الوزارات الاردنية :دراسة ميدانية ):

هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر سمات فريق العمل على فاعلية الوزارات الاردنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ مجتمع الدراسة (٣٨٥)مبحوثا، ولغرض تحقيق اهداف الدراسة تم تصميم استمارة استبانة لغرض جمع البيانات ،واستخدمت الاساليب الاحصائية الوصفية باستخراج المتوسطات الاحصائية ،وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج اهمها :

- اشارت النتائج الى ان تصورات المبحوثين لمتغير سمات فرق العمل كان مرتفعا .
- اشارت النتائج الى ان تصورات المبحوثين لمتغير فاعلية المنظمة ايضا كان مرتفعا.
- اشارت نتائج الدراسة الى ان هناك اثر لسمات فريق العمل في فاعلية المنظمة .

واوصت الدراسة بضرورة العمل على خلق ثقافة تنظيمية تعزز سمات فريق العمل والارتقاء بها الى المستويات العليا المرغوب بها ،وضرورة مراجعة القوانين والانظمة



والتعليمات القادرة على احداث التغييرات التنظيمية والثقافية التي لها اثر على سلوك الافراد والجماعات داخل الوزارات والتي تعيق ادخال النماذج والاساليب الادارية المتطورة.

#### ٧-دراسة (نسرين ورجاء٢٠١٣) الموسومة بـ (اثر القيادة في بناء فريق العمل الناجح

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للبناء للجنوب والجنوب الكبير) :

هدفت الدراسة الى التعرف على مفهوم القيادة ومهاراتها واساليبها وصفاتها، والتعرف على مفهوم فرق العمل وكيفية بناء فرق العمل الناجحة والكشف عن مهارات القيادة وكيف يكون لها دور في بناء الفرق الناجحة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من (٢٠) عينة وتمثل العاملين على مستوى الادارة (العليا- المتوسطة-التنفيذية) بالشركة الوطنية للبناء للجنوب والجنوب الكبير. وكانت النتائج التي توصلت اليها الدراسة بان هناك تأثيرا للقيادة الفعالة على بناء فريق عمل كفء وناجح، ولابد للقيادة ان تتحلى بالمهارات لبناء فريق العمل الناجح. واهم ما اوصت به الدراسة تفعيل دور القيادة في كافة المؤسسات من اجل ان تحسن من ادائها وتحقيق اهدافها التي تسعى لها.

## ثانيا- الدراسات الاجنبية:

### ١-دراسة(Castka ,et al.,2001)الموسومة بعنوان ( Factors affecting successful implementation of high performance teams)

(العوامل المؤثرة في التطبيق الناجح لفرق الاداء العالي):

هدفت هذه الدراسة الى تحديد العوامل التي تؤثر في التطبيق الناجح لفرق العمل المتميزة الاداء .واشتقت هذه العوامل من الادبيات والدراسات التي تناولت فرق العمل ،وتم تطبيق هذه العوامل او معوقات العمل الفرقي في احدى المؤسسات ضمن دراسة ميدانية إذ تم تطبيقه في شركة لينكس المحدودة للهندسة المتمركزة في شمال انكلترا ،المملكة المتحدة .وساهمت هذه الدراسة في تطوير نموذج للعوامل التي تؤثر في التطبيق الناجح للفرق المتميزة الاداء إذ تم تحديد سبعة عوامل تقف بوجه الفرق ذات الاداء العالي وهي كما يأتي:

- التأثير المؤسسي.
- بؤرة التركيز المحددة.
- التناغم والتفاعل مع كيانات خارجية.
- مقاييس الاداء.
- المعرفة والمهارات.
- الحاجة الى الفرد .
- ثقافة المجموعة.

واقترحت الدراسة خطة للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في المملكة المتحدة والتي تعتمد على فرق العمل في عملها .

### ٢-دراسة(Tarricon & Luca,2002) الموسومة (successful Teamwork :Acase study)

(العمل الفرقي الناجح :دراسة حالة) :

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الفرق الناجحة وغير الناجحة ،وما هي السمات والخصائص التي تميز الفرق الناجحة عن غير الناجحة. استخدمت الدراسة منهج دراسة

الحالة للتحقق من فريقين من السنة النهائية. وتعرض هذه الدراسة الادبيات بهدف تحديد اطار يمكن للمعلمين استخدامه للمساعدة في تعزيز العمل الجماعي الفعال. قارنت هذه الدراسة بين اداء فريقين من خلال مقارنة السمات المحددة للعمل الجماعي الناجح، إذ لعبت هذه الصفات دورا هاما في تحديد نجاح هذه الفرق، وهي كما يأتي:

- الالتزام بالأهداف المشتركة: لنجاح الفريق لابد للأعضاء الالتزام بالأهداف المشتركة.
  - الترابط: يحتاج اعضاء الفريق الى خلق بيئة معا والتي يمكن ان تساهم بشكل اكبر من الافراد منفردين في تشجيع الاعضاء على المشاركة والتعلم .
  - امتلاك المهارات الشخصية: وتشمل القدرة على مناقشة القضايا علنا مع اعضاء الفريق، وان تكون صادقة وداعمة، وجديرة بالثقة .
  - الاتصالات المفتوحة : الاستماع بنشاط الى مخاوف واحتياجات اعضاء الفريق وتقدير مساهماتهم فالتعبير عن هذا يساعد على خلق بيئة عمل فعالة، ويجب ان يكون الاعضاء على استعداد لتقديم وتلقي النقد البناء وتقديم التغذية الراجعة.
  - تكوين الفريق المناسب امر ضروري في نجاح الفريق: يحتاج الاعضاء ان يكونوا على وعي تام بدور الفريق الخاص بهم وفهم ما هو متوقع منهم .
  - الالتزام بعمليات الفريق والقيادة والمساءلة: يحتاج الاعضاء ان يكونوا خاضعين للمساءلة، وان يكونوا على علم بعمليات الفريق. والقيادة الفعالة ضرورية لنجاح الفريق بما في ذلك صنع القرار المشترك وحل المشكلات .
- واظهرت النتائج وجود علاقة بين كيفية احتضان الفريقين لهذه الصفات الست، وكيف نجح الفريق الذي يمتلك هذه السمات في التعاون وتطوير منتج عالي الجودة. وتشير النتائج الى ان هذه السمات تحتاج الى النظر فيها بعناية من قبل كل من المعلمين والطلاب عندما يتم تشكيل فرق العمل .

٣-دراسة(Martin, 2006) الموسومة ( Team effectiveness in academic medical libraries: a multiple case study)

(فاعلية الفريق في المكتبات الطبية الاكاديمية :دراسة حالة متعددة) :

هدفت الدراسة الى تطبيق اطار (J.Richard Hackman)لفاعلية الفريق على المكتبة الطبية الاكاديمية. واستخذت هذه الدراسة طريقة دراسة الحالة إذ تم تطبيقها في ثلاث مكتبات تم اختيارها بعد التحقق من استخدامها لفرق العمل في عملها ،ويرمز للمكتبات ب(A,B,C)، واجريت في مكتبات دراسة الحالة ثلاث مقابلات مع ١٢مجموعة تضمنت ما يقارب ٧٥مشاركا.

النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي:

- حددت الدراسة سبع خصائص لفاعلية الفريق وهي:

١- هيكل الفريق

٢- التواصل

٣- المساعلة

٤- العمل الجماعي

٥- سلوك القيادة

٦- انظمة العمل

٧- التدريب

- وحددت الدراسة مجموعة من العوائق التي تحول دون فاعلية الفريق وهي:

١- الافتقار الى هيكل الفريق .

٢- الافتقار الى المساعلة .

٣- نقص الاتصال.

٤- عدم وجود التعاون الجماعي.

٥- عدم فاعلية القيادة .

٦- نقص نظم الدعم.

٧- نقص التدريب.

توصلت الدراسة الى ان اعتماد المنظمات على الفرق في عملها ليس بالمسألة السهلة ،ويحتاج مدراء المكاتب ورؤساء الاقسام الذين يستخدمون فرقاً في مكباتهم الى تبادل مسؤوليات صنع القرار، والنظر في المهارات اللازمة للأدوار الجديدة للأعضاء، وادراج الاسئلة المتعلقة بعمل الفريق كجزء من عملية التوظيف.

### ثالثا: مناقشة الجهود المعرفية السابقة ووجه الاستفادة منها:

يتضح من خلال العرض السابق لمجموعة الدراسات السابقة العربية والاجنبية ،اهمية العمل الفرقي في المنظمات لتحقيق التقدم ولمواجهة التحديات و التغييرات السريعة والمتكررة التي تتعرض لها المنظمات .ولفت انظار الجهات العليا في ديوان الرقابة المالية الاتحادي الى اهمية موضوع العمل الفرقي في تحقيق اهداف المنظمة .ويمكن تحديد أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة بالاتي :

- ١- بناء الإطار النظري للبحث الحالي من خلال توجيه انظار الباحث الى المصادر والمراجع التي يحتاج اليها لتأطير الجانب النظري.
- ٢- تأطير معرفة الباحث حول الوسائل الاحصائية المناسبة لخدمة الجانب العملي واعداد استمارة الفحص.
- ٣- التعرف على وسائل جمع البيانات المستخدمة في الدراسات السابقة.
- ٤- بناء الإطار المنهجي للدراسة الحالية كونها اعتمدت منهج دراسة الحالة.
- ٥- تحديد مقومات الفريق الفعال والتي تميز الفريق الناجح عن غير الناجح ومعرفة مدى اتصاف فرق العمل في مديرية الرقابة المالية في ميسان بها .
- ٦- تشخيص ابرز المعوقات والمشاكل التي تقف امام العمل الفرقي وتحد من فاعلية الفرق ومحاولة تشخيص ما ينسجم منها مع واقع العمل الفرقي في مديرية الرقابة المالية في ميسان .

# الفصل الثاني

## الاطار النظري للبحث

المبحث الاول: فرق العمل : تأطير مفاهيمي عام

المبحث الثاني: مراحل تطور الفريق وبناءه وخصائص الفريق الفعال

المبحث الثالث: معوقات العمل الفرقي واسباب فشله

## المبحث الاول

### فرق العمل : تأطير مفاهيمي عام

#### اولا : مفهوم فريق العمل

يعد الفريق من الموضوعات الرئيسية في الفكر الاداري القديم والمعاصر على حد سواء، لذلك نجد بان هناك العديد من المفاهيم التي ساقها العديد من الباحثين والدارسين لمفهوم فريق العمل، والجدول (١) يوضح ما تيسر الحصول عليه من هذه المفاهيم :

#### الجدول (١)

##### بعض مفاهيم فريق العمل

ت	اسم المؤلف/السنة/الصفحة	المفهوم
١	(Katzenbach & Smith,1993 :45)	عدد صغير من الافراد يمتلكون مهارات متكاملة وملتزمين بتحقيق غرض مشترك ،واهداف اداء. ويتحمل اعضاء الفريق المسؤولية المتبادلة.
٢	(Henry , 1997 :4)	مجموعة اعتمادية من الأفراد العاملين يشتركون في المسؤولية ذات الصلة بنتائج تنظيمية معينة .
٣	(Schermerhorn et al ,2002 :100)	مجموعة من الافراد يعملون معا بنشاط لتحقيق غرض معين هم جميعاً مسؤولون عن تحقيقه .
٤	(Batt,2002:31)	جماعات من العاملين التي لديها حرية كبيرة في العمل واحداث التغييرات في الانتاج، وتتبنى العديد من المهمات المنفذة تقليدياً من قبل مشرفي الخط الامامي، مثل تخصيص وتنسيق العمل بين عاملين مختلفين.
٥	( Daft,2003:614)	وحدة بين فردين او اكثر يتفاعلون ويقومون بتنسيق عملهم من اجل انجاز هدف محدد.

<p>مجموعة من الأفراد يعتمد بعضهم على بعض من ناحية الموارد ، والمعلومات ، والمهارات بقصد الاستفادة من جهودهم لتحقيق هدف مشترك.</p>	<p>Poovan, 2005: 28</p>	<p>٦</p>
<p>مجموعة من الافراد ينفذون عملاً معيناً و يمتلكون الخبرة الفردية، والمسؤولية عن اتخاذ القرارات الفردية، و يضعون غرضاً مشتركاً، ويلتقون معا للاتصال ومشاركة المعرفة،ومن خلال خطتهم يتم اتخاذ القرارات المستقبلية .</p>	<p>(Brill ,1976 :40) (Hall ,2005 :40)</p>	<p>٧</p>
<p>مجموعة من فردين او اكثر ،يتفاعلون ويأثرون على بعضهم البعض ،ويتحملون المسؤولية المتبادلة ،لتحقيق اهداف مشتركة مرتبطة بالأهداف التنظيمية ،ويميزون انفسهم ككيان اجتماعي داخل المنظمة .</p>	<p>(McShane &amp; Von Glinow ,2005 :266)</p>	<p>٨</p>
<p>مجموعة صغيرة من الافراد مع مهاراتهم التكميلية و يتفاعلون مع بعضهم لإنجاز اهداف واغراض مشتركة.</p>	<p>(Kreitner&amp;Kinichi,2007:340)</p>	<p>٩</p>
<p>عدد من الافراد لديهم غرض مشترك، يعملون بشكل تعاوني تكاملي لأجل تحقيق ذلك الغرض.</p>	<p>الحيدر، ٢٠٠٧: ٦٦</p>	<p>١٠</p>
<p>جماعة تتكامل مهارات اعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك او مجموعة من اهداف الاداء التي الزموا انفسهم بتحقيقها.</p>	<p>(جرينبرغ و بارون، ٢٠٠٩: ٣١٦)</p>	<p>١١</p>
<p>جماعة يتم انشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف او مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين اعضاء الفريق، ويعد اعضاء الفريق مسؤولون عن تحقيق هذه الاهداف، كما ان هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات.</p>	<p>(حمود و الشيخ، ٢٠١٠: ١٦١)</p>	<p>١٢</p>



مجموعة صغيرة من الافراد ينتج عن جهودهم الفردية مجتمعة اداء اكبر من حاصل جميع المدخلات الفردية.	(Robins&Judge,2013:309)	١٣
مجموعة من الافراد تتفاعل مع بعضها لتحقيق هدف محدد باستقلالية السلطة وبمرونة كافية لمساندة النمو المطرد للمنظمة ، ويشارك في هذه المجموعة كل فرد يؤثر ويتأثر بباقي اعضاء الفريق .	(شعيب ، ٢٠١٤ : ١٩٥)	١٤
عدد قليل من الافراد من ذوي المهارات المكملة لبعضهم البعض والذين يتصفون بولائهم لغرض معين ، واهداف اداء محددة ،وعلى النحو الذي يجعلهم يتحملون مسؤولية مشتركة .	(جلاب ، ٢٠١٦ : ٣٣٢)	١٥

\*المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة أعلاه.

ومما تقدم يرى الباحث:

١- ان هناك بعض الباحثين لم يميزوا بين الفريق والمجموعة لاسيما ( Henry , 1997 ,

Schermerhorn et al ,2002, Poovan, 2005& Robins&Judge,2013)

٢- ركزت المفاهيم اعلاه على قواسم عمل مشتركة لفرق العمل منها :

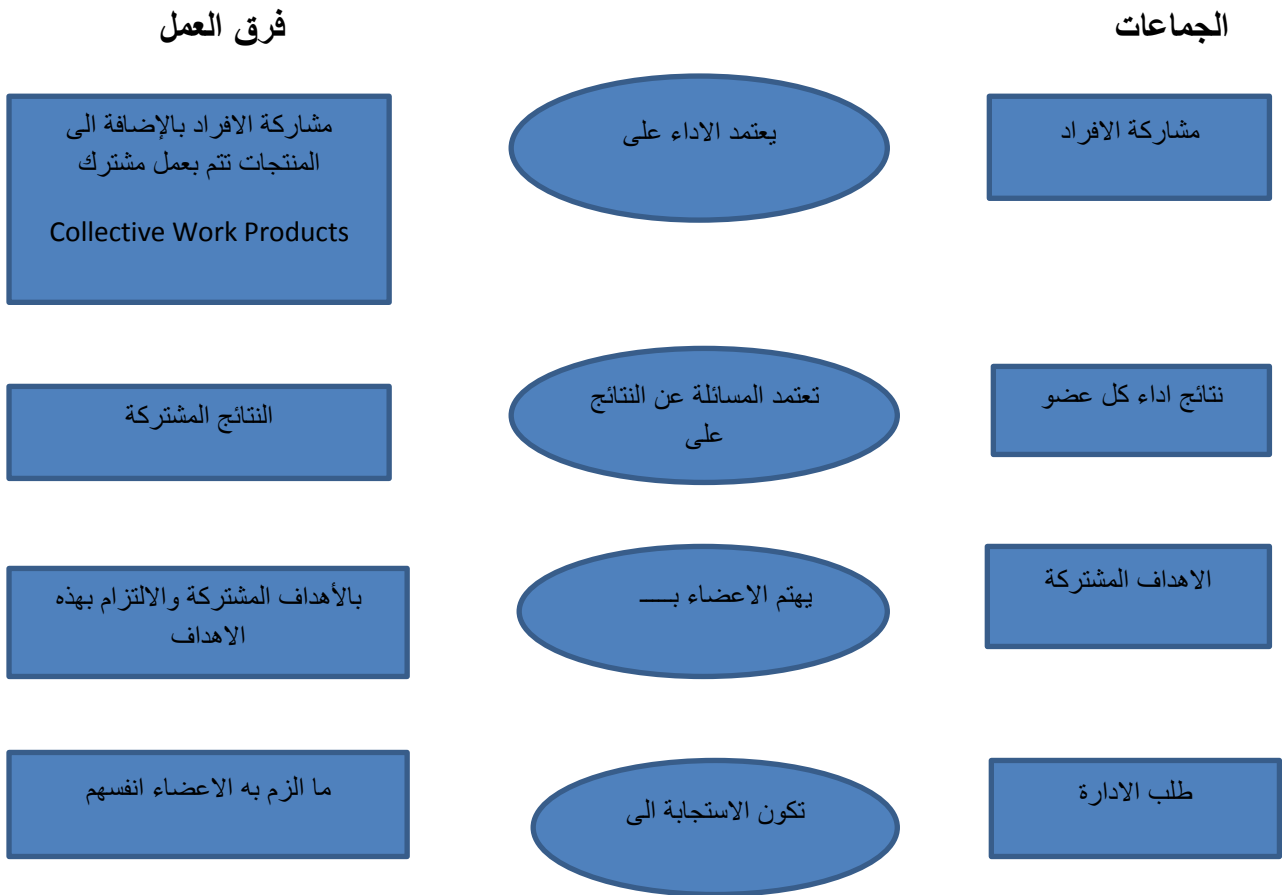
- وجود مجموعة من الافراد .
  - يمتلكون مهارات متكاملة.
  - وجود هدف يسعى اعضاء الفريق لتحقيقه .
  - التعاون والتنسيق بين اعضاء الفريق.
- من المفاهيم اعلاه يمكن تحديد مفهوم للفريق وهو(عدد من الافراد يتمتعون بمهارات وقدرات معينة بشكلٍ يكمل بعضهم البعض الاخر ويسعون الى تحقيق هدف او اهداف معينة الزموا انفسهم بتحقيقها).

## ثانيا: الفرق بين الفريق والمجموعة

قد يستعمل لفظ فريق العمل (Teamwork) وجماعة العمل (Group Work) كمفهومين مترادفين ولكنهما من ناحية علمية وسلوكية مفهومان مختلفان (القيوتي، ٢٠٠٦: ١٦٠). وقد تناول العديد من الباحثين أوجه التفرقة بين (فرق العمل) و (جماعة العمل)، لكن بداية لابد من توضيح مفهوم (جماعة العمل) اذ عرفها (فليه و عبد المجيد، ٢٠٠٩: ٩٤) بانها "وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الافراد يتوفر لديهم الادراك الجماعي من خلال تفاعلهم الاجتماعي المتبادل" فقد ركزا على التفاعل الاجتماعي بين افراد الجماعة. اما (Gibson et al, 2003: 224) فقد عرف الجماعة "فردان او اكثر يتفاعلون مع بعضهم البعض، ويتأثر كل فرد بسلوك واداء الفرد الاخر". اما (القيوتي، ٢٠٠٠: ١٢٣) فقد عرف (الجماعة) "عدد من الافراد، يتفاعل اعضائها معا لغرض تحقيق اهداف معينة، ويتقيد اعضائها بأنماط سلوكية معينة".

وهناك فريق اخر يذهب الى ان جميع الفرق تمثل مجموعات لأنها تتكون من اشخاص لديهم علاقة موحدة، ولكن ليس كل المجموعات تمثل فرقا. وذلك لان بعض المجموعات هي مجرد أشخاص يجتمعون معاً دون وجود أي توقف اعتمادي ضروري على بعضهم البعض أو اهداف تنظيمية يتم التركيز عليها. على سبيل المثال، فإن الأصدقاء الذين يلتقون لتناول طعام الغداء لا يمكن أن يسمون فريق لانهم يمتلكون القليل أو عدم وجود تكافل في اداء المهام (كل شخص يمكن له بسهولة تناول الغداء لوحده) وليس هنالك غرض تنظيمي وراء تفاعلهم الاجتماعي هذا (McShane&VonGlinow, 2005: 266).

ومن جانبه بين (جرينبرك و بارون، ٢٠٠٩: ٣١٦) اوجه التفرقة بين الفريق والجماعة كما في الشكل (١):



الشكل (١) مقارنة بين الجماعات وفرق العمل

المصدر: جرينبرك، جيرالد و بارون، روبرت (٢٠٠٩)، ادارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي، رفاعي محمد و بسيوني، اسماعيل علي، دار المريخ للنشر. الرياض. المملكة العربية السعودية، ص ٣١٦ .

اما من وجهة نظر Aslan وزملاءه فان الاختلاف بين الفريق والمجموعة تكمن في عدة جوانب يوجزها الجدول (٢) :

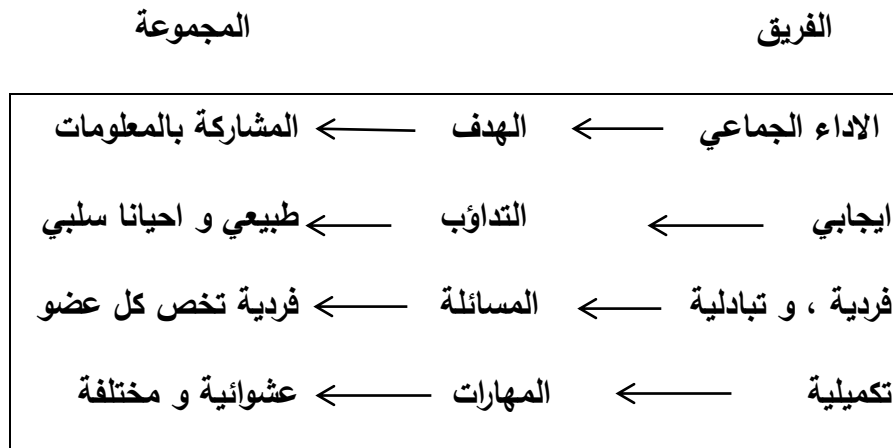
الجدول (٢)

الاختلافات بين المجموعة والفريق من وجهة نظر Aslan وزملاءه

المجموعة	الفريق
مخرجات العمل شخصية	مخرجات العمل مشتركة
المسؤولية شخصية	المسؤولية مشتركة وشخصية
القدرات شخصية	القدرات تكميلية
القيادة قوية	القيادة مشتركة
نفس الاهداف التنظيمية	الهدف معين والفريق موجه
القدرات عشوائية ومختلفة	القدرات تكميلية
التداؤبية معدومة	التداؤبية ايجابية
الفاعلية تقاس من خلال نسبة انجاز العمل	الفاعلية تقاس من خلال تقييم الوظائف بشكل عام

Source: Aslan , S. Ozata, M. and Mete, M. (2008) , The investigation of Effects of Group Emotional intelligence on team effectiveness, Humanity and Social Sciences Journal 3 ( 2 ) : P. 105.

واوضح (Robbins&Judge) الفرق بين فريق العمل والمجموعة والتي يمكن توضيحها في الشكل (٢):



الشكل (٢) الفرق بين الفريق والمجموعة من وجهة نظر (Robbins & Judge, 2013)

Source: Robbins , S.P. , & Judge , T. A. , ( 2013 ) Organization Behavior 15<sup>th</sup> ed, Person Prentice Hall ,U.S.A,p.309.

يرى (Luthans,2005:454) ان هناك اختلافات بين (الفريق) و (الجماعة) تتمثل بما يأتي:

- ١- لدى مجموعة العمل قائدٌ قويٌّ وذو تركيز واضح، اما اعضاء الفريق فيتشاركون أدواراً قيادية.
- ٢- تتمتع مجموعة العمل بالمساءلة الفردية، اما الفريق فلديه مساعلة فردية ومتبادلة.
- ٣- ان الغرض من مجموعة العمل هو نفسه غرض المنظمة، اما الفريق فلديه غرض محدد.
- ٤- لدى المجموعة نتائج عمل فردية، اما الفريق فلديه نتائج عمل جماعية.
- ٥- تدير مجموعة العمل اجتماعات فعالة، اما الفريق فيشجع على عقد اجتماعات مفتوحة ونشطة لحل المشاكل.
- ٦- تقيس مجموعة العمل الاداء بشكل غير مباشر (على سبيل المثال، الأداء المالي للعمل الكلي) اما الفريق فيقيس الأداء مباشرة من خلال تقييم منتجات العمل الجماعية.

ويرى الباحث ان الفرق بين جماعة العمل وفريق العمل يكمن في الاتي :

- المشاركة الحقيقية لأعضاء الفريق، والتي تختلف عما هو في المجموعة.
- المسؤولية المشتركة والشخصية لأعضاء الفريق ،بينما في المجموعة تكون شخصية.
- القدرات والمهارات التكميلية لأعضاء الفريق، اذ يكمل كل عضو مهارات العضو الاخر بينما في المجموعة المهارات عشوائية غير متكاملة.
- في الفريق تكون القيادة تشاركية على عكس المجموعة التي يكون فيها قائد واحد .

### ثالثا: اهمية فرق العمل

أصبح أسلوب العمل الفرقي من سمات الإدارة الحديثة التي تعمل على أساس مشاركة أوسع للعاملين في جهد جماعي متكامل في المعارف والخبرات والاختصاصات. كما أصبح فريق العمل من وسائل العمل التنظيمي المرنة الذي يتجاوز الجدران العالية والصلابة للأقسام التنظيمية في المنظمات (زكريا، ٢٠١١: ٥٢).

وتبرز أهمية العمل الفرقي من كون العديد من الأهداف والمهام التنظيمية يتم إنجازها من خلال العمل الفرقي، إذ يعد الاهتمام بفرق العمل من المهام التنظيمية الأساسية. وأن المنظمات أخذت بالابتعاد عن الفردية و الميل الى تشجيع فرق العمل (البشاشة و الحراشة، ٢٠٠٦: ٥٢).

وقد لخص (Banker et al, 1997) أهمية فرق العمل في زيادة الفاعلية لدى المنظمة بقوله ان فرق العمل تشكل شكلا مؤسسيا من المشاركة يرتبط اساسا مع دوائر الجودة، بوصفها آلية تنظيمية تسهل من عملية مشاركة العاملين في تحسين الجودة، وكذلك حل المشكلات، وفض النزاعات (أبو هتله، ٢٠١٠: ٣٨).

ويرى (Macy) بان فرق العمل تولد تحسينات موقفية وسلوكية كبيرة، وتؤدي الى زيادة الانتاجية، وتقليل معدل دوران العمل، وزيادة رضا العاملين عن عملهم (الطائي واخرون، ٢٠٠٩: ٢١١).

ويعتقد البعض ان تشكيل فرق عمل ذات قيمة للصناعات عندما تتواجد ضغوط تنافسية (Competitive Pressures)، ونظم إنتاج ديناميكية تحتاج إلى المرونة، التكيف، والمهارات المتنوعة (الحسني، ٢٠١٠: ٨٧).

ويرى (جلاب واخرون، ٢٠١٣: ١٩) بان أهمية فرق العمل تبرز من خلال الاستجابة الحتمية للعديد من المتغيرات التي يمكن معالجتها من خلال العمل الفرقي وهي (البيئة واشتداد المنافسة).

يتطلب الجمع على ارض الواقع بين العديد من المهارات والخبرات والأحكام، فان الفرق تحصل حتما على نتائج أفضل من تلك التي تحصل عليها مجموعة من الأفراد والذين يعملون ضمن أدوار ومسؤوليات وظيفية مقيدة. فالفرق تعد أكثر مرونة من التجمعات

التنظيمية الأكبر حجما وذلك لأنه يمكن تجميعها ونشرها وإعادة تركيزها وتسريحها بسرعة أكبر بطرق تعزز بدلا من أن تعطل المزيد من الهياكل والعمليات الدائمة. وتكون الفرق أكثر إنتاجية من المجموعات التي ليس لديها أهداف أداء واضحة لأن أعضائها ملتزمون بتقديم نتائج أداء ملموسة (Katzenbach & Smith, 1993: 15).

ويرى الباحث ان اعتماد المنظمات في عملها على فرق العمل من شأنه ان يخلق مناخ عمل مناسب، يتميز بشعور الافراد بأهمية العمل المشترك معاً، ويحفزهم على بذل الجهد لرفع الاداء، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ويقلل من حالات الغياب ودوران العمل، خاصة اذا كان تشكيل الفريق يعتمد على اسس ومقومات صحيحة، وهذا من شأنه ان يزيد من التفاعل الايجابي بين الاعضاء، ويقلل من حالات النزاع، ويشكل بيئة عمل تحفيزية تتميز بالمشاركة الحقيقية للأعضاء، وتركيز جهودهم نحو تحقيق الاهداف المنشودة .

#### رابعا: انواع فرق العمل

تتعدد انواع فرق العمل وتصنيفاتها حسب الاهداف التي تسعى الى تحقيقها او التي تم تشكيلها لتحقيقها، وان من المشاكل التي تواجه المنظمة في حالة تشكيلها لفرق العمل هي مشكلة تحديد نوع فريق العمل، ويتأثر نوع فريق العمل بعوامل متعددة منها (حمود و الشيخ، ٢٠١٠: ١٦٣):

- درجة استقلالية الفريق.
- الفترة الزمنية واستمرارية عمل الفريق.
- نوع المهمة ودرجة تعقدها.

ولعل من ابرز انواع فرق العمل هي:

#### ١. فريق الادارة العليا Top Management Team

يعد هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تشكل من مديري الادارة العليا، وتمثل حلقة الوصل بين المنظمة، والبيئة الخارجية (القاضي، ١٢٣:٢٠١٥)، ويتراوح اعضاء فريق الادارة العليا بين (3-10) اعضاء يسهمون في قيادة المنظمة استراتيجياً . ومن الاسباب التي تدعو المنظمات لبناء فريق الادارة العليا الاتي (جلاب، ٢٠١٦: ٣٣٦) :

- تعقد مهام الادارة العليا مما يتطلب العمل ضمن افراد من ذوي الخبرة والاختصاصات المتنوعة في المنظمة.
- الخبرة التي يمتلكها مديري الادارة الوسطى بخصوص العمل واجراءاته اكثر من المديرين التنفيذيين.
- اتصاف الحلول المقدمة من قبل الفريق بالابتكار مقارنة مع الحلول المقدمة من قبل فرد واحد لان هذه الحلول ناتجة عن مهارات وقدرات تكاملية ومعلومات شاملة.
- حرص الادارة التي تمتلك ممثلاً لها في عضوية فريق الادارة العليا على تطبيق قرارات هذا الفريق.

#### ٢- الفرق الدائمة والفرق المؤقتة Permanent Temporary Teams

الفرق الدائمة هي الفرق المستمرة مع بقاء واستمرار المنظمة مثل (لجنة البيت في العطاءات ولجنة الميزانية) (القيوتي، ٢٠٠٩: ٤٩٧). اما الفرق المؤقتة فهي الفرق التي يتم تشكيلها لإنجاز مهمة محددة مثل حل مشكلة او بناء مشروع، ثم يتم تصفيته فور انتهاء المهمة ، وعلى الرغم من ان هذا النوع من الفرق يتصف بصفة الرسمية الا انه لا يتصف بصفة الدوام (الرحاحلة و عزام، ٢٠١١: ٢١٣) .

#### ٣- الفرق الوظيفية Functional Teams

تتمثل هذه الفرق بالأفراد الذين يعملون معاً ، وبشكل يومي ، والتي عادة ما تكون موجودة في الاقسام التشغيلية للمنظمة، مثل التسويق ، الانتاج ، المالية ، والموارد البشرية(196: 2004, Hellriggel & Slocum) ، ويكون القائد معيناً بشكل رسمي في

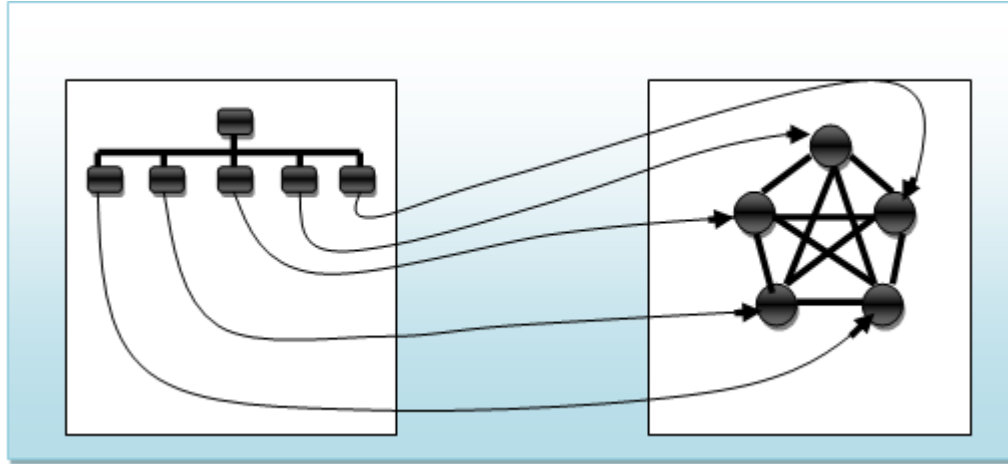


المنظمة وتكون السلطات محددة، وينشأ هذا النوع غالباً في المنظمات ذات الصفة الهيكلية التقليدية والتي تتسم بيئتها بالثبات (القاضي، ٢٠١٥: ١٢٤)

#### ٤- الفرق المتعددة الوظائف Cross-Functional Teams

تعد الفرق في المنظمات هذه الايام عنصراً اساسياً لتحقيق مزيد من التكامل والعلاقات، وتقوم الفرق المتعددة الوظائف والتي تتألف من اعضاء يمثلون اقسام وظيفية او وحدات عمل مختلفة بدور بهذا الصدد. ويمكن تعريفها بانها الفرق التي تجمع بين افراد من وظائف مختلفة بهدف القيام بمهمة معينة. تقليدياً عانت العديد من المنظمات مما يسمى بمشكلة الصوامع (السيلوات) الوظيفية تحدث هذه المشكلة عندما يركز اعضاء وحدات وظيفية على مسائل داخلية لوظيفة معينة ويقفلون من تفاعلهم مع اعضاء الوظائف الاخرى. وبالتالي تنشأ الاقسام او الوحدات الوظيفية حدوداً او صوامع والتي تثبط بدلاً من ان تشجع على التفكير التكاملي والتنسيق الفعال مع اجزاء المنظمة الاخرى (Schermerhorn et al, 2003: 204). ويستخدم هذا النوع من الفرق عادة في المنظمات التي تعمل في بيئة ذات تغير سريع كشركات الاتصالات، والكمبيوتر (القاضي، ٢٠١٥: ١٢٣)، وقد استخدمت شركة بوينغ هذا المفهوم لميزة كبيرة في تصميم وتقديم طائرة الركاب ٧٧٧ للسوق، وقد جمعت شبكة معقدة من الفرق متداخلة الوظائف بين مهندسي التصميم والميكانيك والطيارين والموردين وحتى الزبائن لإدارة عمليات "التصميم / البناء" (Schermerhorn et al, 2003: 204).

والشكل (٣) يوضح هذا النوع من الفرق.



الشكل (٣) الفرق المتعددة الوظائف

Source: Robbins Stephen p., And Judge Tlemothy A.(2007) organizational Behavior 12<sup>th</sup> ed , Pearson prantice Hall , New Jersey, : 340 .

#### ٥- حلقات الجودة Quality circles

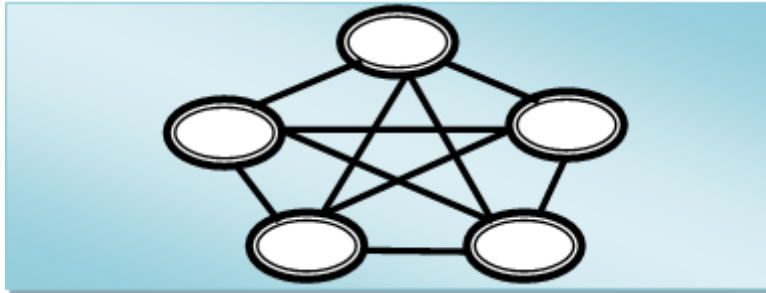
يعد مفهوم حلقات الجودة من المفاهيم الحديثة والتي أخذت اهتماماً كبيراً من قبل المنظمات خاصة في ظل العولمة وازدياد حدة التنافس بين المنظمات (<https://ar.wikipedia.org>). تمثل حلقات (دوائر) الجودة QCC مجموعات صغيرة من العمال من منطقة العمل نفسها اذ نشأت في اليابان ويعتبرها الكثيرون بانها الابتكار التنظيمي الياباني الأكثر شهرة حتى الآن، على الرغم من أن نتائج استخدام حلقات الجودة كانت مختلطة في كل من الولايات المتحدة واليابان. وتتمثل أهم إمكانيات حلقات مراقبة الجودة في الحوار التنظيمي المستمر الذي تعززه هذه الحلقات بين المديرين والقوى العاملة (Shani et al, 2009: 299). وتعالج حلقات الجودة مشاكل القسم المتعلقة بسير العمل، والمشاكل المتعلقة بالموظفين انفسهم (يحيى ، ٢٠١٠ : ٢١٢).

## ٦- الفرق الموجهة ذاتياً Self-directed Teams

يتم في كثير من الاحيان تشكيل فرق عمل ذات تسيير ذاتي إذ تقوم هذه الفرق بتسيير امورها بنفسها وخاصة في اقسام خدمة العملاء والتفاعل مع الجمهور (دره و جودة ، ٢٠١١ : ٢٥١-٢٥٢) . ويتشكل اعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسؤولين عن اداء عملية متكاملة ، ويتدرب اعضاء الفريق على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء فيه (عوض ، ٢٠٠٨ : ١٣٢) ، ، وتكون القيادة دورية بين اعضاء الفريق وتتخذ القرارات بالمشاركة ومن خلال البناء السليم لهذه الفرق تتحقق مجموعة من المزايا منها (حمود و الشيخ ، ٢٠١٠ : ١٦٩):

- امكانية تخفيض عناصر التكاليف المختلفة .
- الارتقاء بمستوى الجودة في المنتجات .
- تحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء .
- توفير قدر كبير من المرونة في بيئة العمل.

والشكل (٤) يوضح هذا النوع من الفرق :



الشكل (٤) الفرق الموجهة ذاتياً

Source: Robbins Stephen p., And Judge Timothy A.(2007), " organizational Behavior ", 12<sup>th</sup> ed , Pearson prantice Hall , New Jersey , : 340 .

## ٧- الفرق الافتراضية Virtual Teams

الفرق الافتراضية مجموعة تتألف من اعضاء المؤسسات المتباعدة جغرافياً ، ينجزون الجزء الاكبر من اعمالهم باستخدام تكنولوجيا المعلومات. وهناك اربع مراحل لعمل هذه الفرق هي :توليد الفكرة ، ثم تطويرها ، ثم انهاؤها ، ثم تقييمها (رنكو ، ٢٠١١ : ١٥٨) .

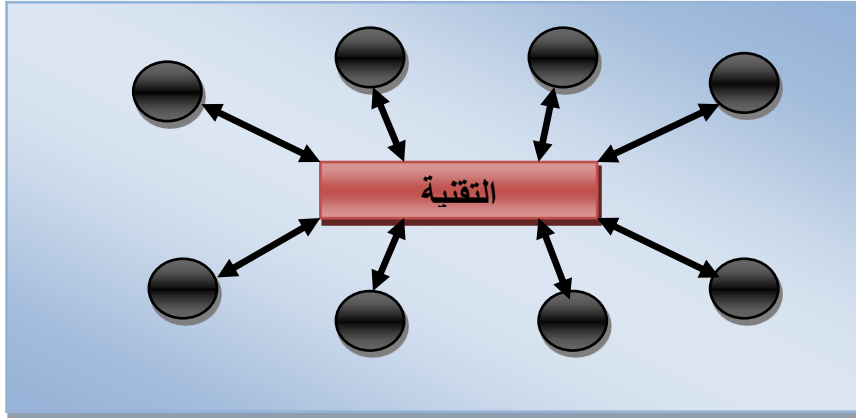
اما(نجم،٢٠٠٩ :٥٣٧-٥٤١) فقد عرف (الفرق الافتراضية) بأنها مجموعة من عمال المعرفة المنتشرون جغرافياً يعملون سوية باستخدام الوسائل الإلكترونية لتحقيق غرض مشترك. يعقد ويدير الفريق الافتراضي اجتماعات من قبل أعضاء مرتبطين معا إلكترونيا وذلك عبر أجهزة حاسوب متصلة بالشبكة(Schermerhorn et al ,2003 :204).

ولا تعني الفرق الافتراضية دائما العمل عن بعد ، لأن العاملين عن بعد يعملون من المنزل، في حين أن الفرق الافتراضية تعمل من المنزل أو من المكتب في الشركة ولكن من مواقع جغرافية مختلفة ومنتشرة على نطاق واسع. ويشير البعض إلى الفريق الافتراضي أيضاً بسمى الفريق الموزع جغرافياً(GDT) وهو مجموعة من الأفراد الذين يعملون عبر الزمان والمكان والحدود التنظيمية من خلال تقانة اتصالات الويب(<http://www.managementhelp.org>). وتمثل الفرق الافتراضية الان حقيقة من حقائق الحياة، ويتضمن العالم الحقيقي للأعمال في الشركات والمنظمات الأخرى هذه الايام مجموعة متنوعة من الاتصالات الإلكترونية التي تسمح للناس بالعمل معا من خلال وساطة حاسوب، وغالبا ما يفصل بينها مساحة جغرافية واسعة) (Schermerhorn et al ,2003 :204).

وتحقق الفرق الافتراضية مجموعة من الفوائد (جلاّب ، ٢٠١١ : ٣٤٦) :

- يستطيع اعضاء الفريق العمل في اي مكان وفي اي زمان.
- يكون اختيار اعضاء الفريق على اساس مقدراتهم وليس على اساس تواجدهم في مكان العمل .
- امكانية مشاركة الافراد المعاقين جسديا او ممن لا يستطيعون السفر لأسباب معينة .
- تحاشي نفقات السفر والاقامة لأعضاء الفريق .

والشكل (٥) يوضح هذا النوع من الفرق:



الشكل (٥) الفرق الافتراضية

Source: Robbins Stephen p., And Judge Tlemothy A.,(2007),

" organizational Behavior ", 12<sup>th</sup> ed , Pearson prantice Hall , New Jersey, : 340 .

## المبحث الثاني

### مراحل تطور الفريق وبناءه وخصائص الفريق الفعال

#### اولا: مراحل تطور الفريق وبناءه

هناك العديد من الدراسات والبحوث التي تناولت مراحل تطور فريق العمل فمنها من بينت بانها اربع مراحل وهي(الارتباك ، الصراع ، التعاون ، والالتزام) (مرعي ، ٢٠٠٢ : ١٧، سلمان ، ١٩٩٨ : ١٠٥). وهناك فريق ثالث قد شدد في جعلها خمس مراحل ، وهي ( التشكيل ، والعصف ، والمعايرة ، والاداء ، والانهاء )والتي سنوضحها ادناه(Hellriegel & Woodman ,2001:233) (العنزي ، ٢٠١٧ : ٣٠٦):

#### ١-مرحلة تشكيل العضوية :

يقوم اعضاء الفريق في هذه المرحلة بتبادل المعلومات الشخصية ،ثم البدء في التعرف وقبول بعضهم البعض ،بعدها البدء في التحول نحو مهام الفريق .وتسود في هذه المرحلة هالة من الارتباك ،وغالبا ما يكون تفاعل الاعضاء حذرا(Newstrom,2020 :305).

#### ٢-مرحلة العصف (الصراع):

في هذه المرحلة يؤكد كل عضو على وجوده ويبرز شخصيته (عبد المحسن ، ٢٠١٣ : ٢٨٧)، وتتشب في مرحلة العصف خلافات وصراعات ومشاحنات حول سلوكيات العمل، واولويات الاهداف ،والاعضاء المسؤولين عنها ،وتوجيهات قائد الفريق وارشاداته .وقد يحدث ان ينسحب بعض الاعضاء او ينعزلوا عن الفريق ،نظرا لظهور حالات التوتر والشد العصبي(العنزي ، ٢٠١٧ : ٣٠٧).

ويرى الباحث بانه في هذين المرحلتين لابد ان يبرز دور القائد في تعزيز وتحفيز روح الفريق ،وحثهم على المشاركة الحقيقية، وتبادل المعلومات والخبرات، والابتعاد عن الصراعات والفردية التي تتناقض مع المقومات الاساسية للفريق، وتوضيح اهمية العمل كفريق لتحقيق الهدف

المنشود ،اذ تمثل هذين المرحلتين من وجهة نظر الباحث الاساس لبناء فريق عمل متكامل ناجح.

### ٣-مرحلة وضع المعايير :

يقوم الفريق بوضع المعايير والقواعد المنظمة لتحقيق الاهداف المشتركة ،ويعمل الاعضاء سويا من اجل ذلك (ابو النصر ،٢٠٠٤: ٢٧) . وتمثل هذه المرحلة بداية ممارسة الفريق لمهامه، ويكون هناك اتفاق بين اعضاء الفريق على ادوارهم ،وتتصف بالاستقرار والتعاون ،والاعتماد على القائد في تحقيق التوازن بين مهام الفريق(شعيب ،٢٠١٤: ٢٠٢).

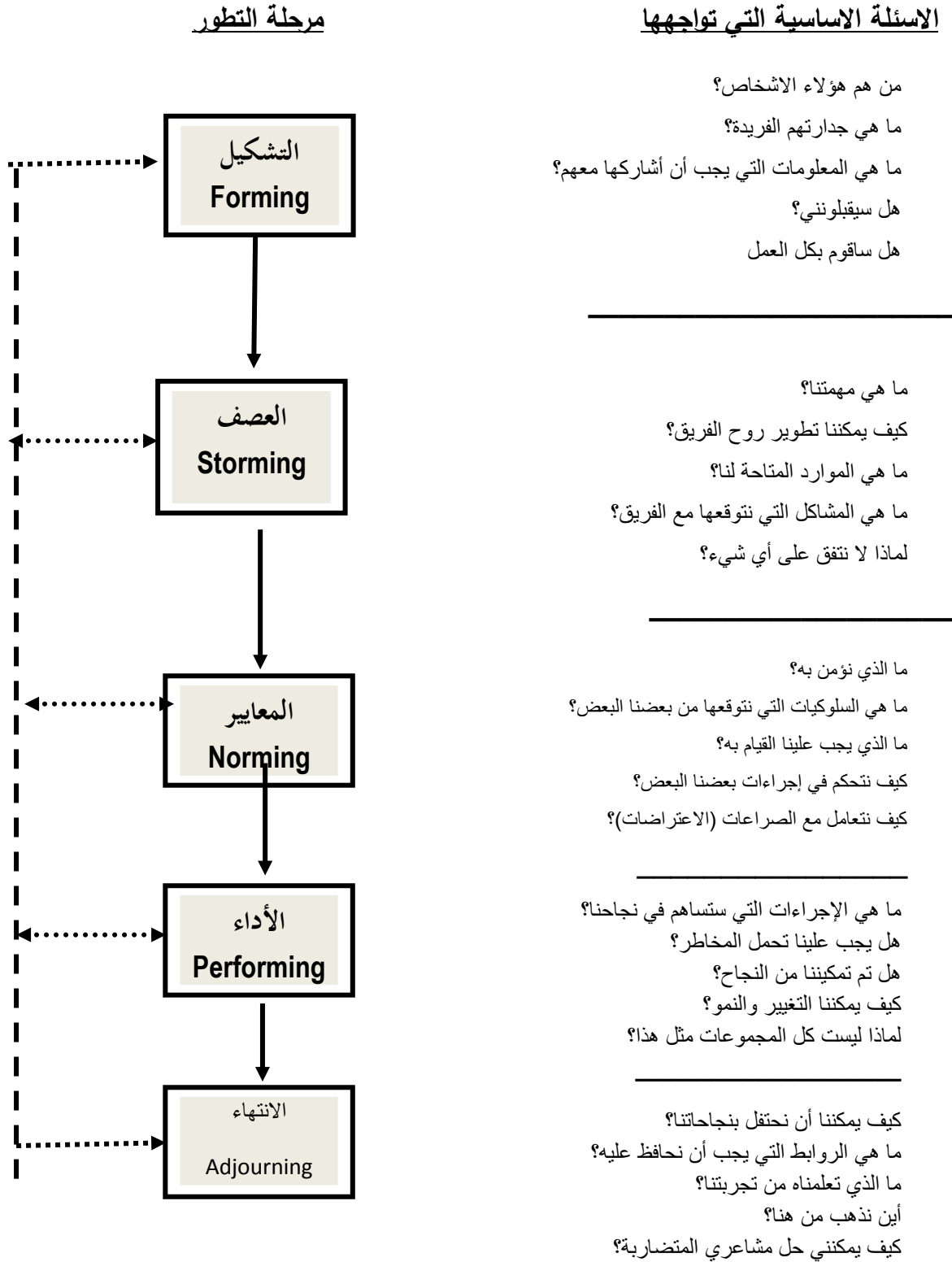
### ٤-مرحلة الاداء:

تمثل مرحلة اداء المهمة مرحلة انتاجية وفعالية فريق العمل بصورة جادة وحاسمة. ويكون تركيز الفريق هنا على تحقيق الاهداف وانجاز المهام ،وتعد هذه المرحلة هي المرحلة النهائية من مراحل تشكيل فرق العمل الدائمة (البشاشة و الحراشة ،٢٠٠٦: ٥١). ويفهم اعضاء الفريق في هذه المرحلة ادوارهم ويستوعبونها ،ويتعلموا من بعضهم البعض حول متى يجري العمل بشكل منفرد ، ومتى يكون بشكل جماعي ، ويستمر فريق العمل في التعلم وتطوير قدراته (العنزي ،٢٠١٧: ٣٠٧-٣٠٨) .

### ٥-مرحلة انهاء العضوية :

حتى أن المجموعات واللجان وفرق المشاريع الأكثر نجاحا يتم حلها عاجلا أو آجلا. ويسمى تفككهم بالانفصاض، الأمر الذي يتطلب حل العلاقات الاجتماعية والعودة إلى المهمة الدائمة. وأصبحت مرحلة الانفصاض أكثر تكرارا مع ظهور منظمات مرنة تضم جماعات بارزة مؤقتة(Newstrom ,2010 :305).

والشكل(٦) يوضح مراحل تطور فريق العمل والاسئلة الاساسية التي تواجهها.



الشكل (٦) مراحل تطور فريق العمل



## ثانيا : خصائص الفريق الفعال

لا يمكن أن يكون الفريق فاعلاً إلا إذا كان مستعداً لمواجهة الصعوبات والمشكلات ويستطيع أن يحقق الاتصال الفاعل بين أعضائه وهذا يتطلب قيادة حكيمة وفاعلة (الدليمي، ٢٠١٣: ٧٩)، تمثل فاعلية الفريق القابليات الوظيفية العامة للفريق و من ضمنها القدرة على تعظيم استعمال الموارد البشرية ، وإنتاج منتجات عالية الجودة و تحسين الأداء الكلي بشكل مستمر (الحسني، ٢٠١٠: ١٠٣) ، وتمثل خصائص العمل الفرقي ما يمتلكه فريق العمل من سمات وصفات معينة يمكن من خلالها ان يكون فريق العمل ناجحاً ومؤهلاً وفعالاً.

ويذكر الزوبعي بان الفرق الناجحة تمتاز بصفتين الصفة الاولى تتمثل بالعدد الذي يتكون منه الفريق الناجح والذي يتراوح ما بين (٢-٢٥) عضواً اما العدد المثالي للفريق فهو (١٠) اعضاء ، اما الصفة الثانية فهي امتلاك الفريق المهارات التكاملية لخلق بيئة عمل ناجحة. ويتوقف بناء فريق العمل الناجح على الشروط الاتية وهي (الهيكلية، والظروف المنظمة، وغرض المشروع، ودعم جهود الفريق) (الزوبعي، ٢٠١٠: ١١٨).

ويرى (Ivancevich & Matteson, 2002:336) ان العوامل التي تؤثر في فاعلية الفريق هي :

- التدريب (Training)
- الاتصالات (Communication)
- التمكين (Empowerment)
- المكافآت (Rewards)

ويرى (Robbins & Culter) بأن فريق العمل الفعال يتكون من (٩) خصائص موضحة بالشكل (٧):



الشكل (٧) خصائص فريق العمل الفعال

Source : Robbins Stephen p., And Coulter Mary(1999), " management" , 6<sup>th</sup> ed , prantice Hall , New Jersey , : 469

وقد حددت (ويلان ، ٥٥:٢٠٠٢-٥٦) مجموعة من الخصائص التي تمتاز بها فرق العمل الفعالة وكما يأتي :

- رؤية الاعضاء واضحة حول اهداف الفريق ومتفقون معها .
- المهام الوظيفية مناسبة بالنسبة للفريق في مقابل الحلول الفردية .
- رؤية الاعضاء واضحة حول ادوارهم ومتقبلون لها .
- يتفق نمط القيادة مع مستوى تنمية الفريق .
- هيكل اتصالات مفتوح يسمح للأعضاء بالمشاركة .

اما (بيلينغتون) فيرى بان هناك ثلاثة مقومات اساسية للفريق الفعال وهي(شريا ، ٢٠١٠: ٤٠-٤٦) :

١- الالتزام :يمثل التفاني المشترك لتحقيق اهداف محددة في الاداء جوهر عمل الفريق، اذ تقضي افضل الفرق وقتاً طويلاً في العمل على صياغة غاية تصبح ملكاً لها.

٢- **الكفاءة**: هناك ثلاث مهارات ينبغي البحث عنها عند تأليف كل فريق وهي (الكفاءة الفنية ،مهارة حل المشكلات ،مهارة التواصل الاجتماعي) .

٣- **الهدف المشترك**: عندما يفتقر الاعضاء الى رؤية مشتركة للغاية المرجوة من عملهم المشترك ،يعجزون عن العمل معا متفائلين .وهكذا تستثمر افضل الفرق وقتا وجهدا كبيرين في استكشاف غاية تناسبها .

ويرى(ستيف ساليغان) ان الفريق الفعال ينبغي ان يتصف بالخصائص الاتية(شحاته، ٢٠١١ : ٣٢-٣٣):

- ١- ان يلتزم اعضاء الفريق بالأهداف المرسومة.
- ٢- ان يتفهم الاعضاء ادوار الفريق.
- ٤- اهداف الفريق اكثر اهمية من الاهداف الفردية.
- ٥- ان يتصف الاعضاء بالتسامح عن الاخطاء.
- ٦- ان يكون الاعضاء منفتحين على الافكار الجديدة.

ويرى الباحث بان اهم صفات فريق العمل الفعال هي:

- وضوح الاهداف .
- وجود قيادة تشاركية ناجحة ومؤمنة بقدرات الفريق وداعمة للفريق.
- التعاون بين اعضاء الفريق .
- المشاركة الفعالة بين اعضاء الفريق للوصول الى النتائج المرغوبة.
- امتلاك الفريق للمهارات والقدرات المتنوعة المتكاملة.

### المبحث الثالث

#### معوقات العمل الفرقي واسباب فشله

##### اولا : معوقات العمل الفرقي

ان اهم التحديات التي تواجه المنظمات وفقا لمفاهيم فرق العمل تتمثل في تحدي ردم الفجوة بين متطلبات المنظمة ومهارات العاملين ، والاستخدام الامثل للتقنيات المتطورة والحرص على الكفاءات الوظيفية المتميزة (حمود و الشيخ، ٢٠١٠ : ١٧٢-١٧٣). وقد حدد (جرينبرج و بارون، ٢٠٠٩ : ٣٢٦-٣٢٧) عدداً من المعوقات او المشاكل التي تواجه العمل الفرقي وهي :

١-عدم رغبة اعضاء الفريق في التعاون معا

٢-عدم الحصول على الدعم الكافي من الادارة العليا

٣-عدم رغبة بعض المديرين في التخلي عن السلطة

٤-فشل الفريق في التعاون مع الفرق الاخرى .

وفي احدى الدراسات التي تفحصت خبرة (٢٤٥) من مطوري الفرق، أفاد المشاركون بأنهم يواجهون مشاكل ومعوقات خاصة بوضوح الهدف، والاتصالات ،وقضايا الأدوار ،وحل المشاكل ،وصنع القرار، وإدارة الصراعات (الاعتراضات) والعديد من القضايا الأخرى. وقد تعاملوا مع تسع مشاكل من أصل احدى عشرة مشكلة محتملة طرأت، مما يشير إلى مدى انتشار القضايا.

هناك مشكلتان شاقتان للفرق تتضمنان تغيير العضوية والتسكع الاجتماعي تمثلان عائقاً امام العمل الفرقي هما:

١- **تغيير التركيبة:** يعد العمل الفرقي حساساً من جميع جوانب البيئة التنظيمية لكونه عملية معقدة وديناميكية. وينمو العمل الفرقي ببطء مثل شجرة البلوط العملاقة، ولكن في عدة مناسبات فإنه ينحدر بسرعة، مثل شجرة البلوط نفسها عندما تهوي على ارض الغابة.

نادرا ما يبقى تكوين الفريق ثابتاً من البداية وإلى نهاية المهمة المناطة به. ويمكن تحويل الأعضاء الى مشاريع ذات أولوية عليا، وقد يواجهون أزمة شخصية ويأخذون إجازة طبية، أو قد يتوجهون إلى شركة أخرى من اجل تحسين ظروف العمل والمكافآت. وبعض الفرق - وعلى الأخص تلك الموجودة في المجال الرياضي الجماعي - يواجهون تغييرات في الملاك تلقائيا كما يحدث عندما ينحرف لاعب عن الساحة المهنية أو يعثر على أولويات أخرى في حياتهم. ونتيجة لذلك، يجب على معظم الفرق تعلم إدارة اعادة تنظيمهم (تغير تنظيمهم) الداخلي.

كيف يفعلون ذلك؟ الأساس الأول هو توقع وتقبل ان ذلك التغيير التنظيمي داخل الفريق سيحدث ويوصل الى السيطرة على هذا الاحتمال. اما الثاني فهو وضع خطة لإدارة التغيير التنظيمي للفريق بصورة صحيحة من البداية. اما الخطوة الثالثة، وربما الأكثر أهمية، هي التفكير في أفضل السبل لدمج الأعضاء الجدد. كيف يمكن ان يعملوا من اجل ان يشعروا بالترحيب؟ ما هي المواد الأساسية والتدريب والذي يحتاجون لتلقيه؟ كم من الوقت يحتاجون للوصول الى السرعة الكافية؟ كيف يمكن مساعدتهم لرؤية الصورة الكبيرة وكذلك كيف يمكن لكل عضو ان يكون مناسبا في ذلك؟ كيف سيتعرضون لقيم ومعايير وأهداف الفريق؟ في الأساس، يحتاج فريق العمل العالي الاداء إلى الاعتراف بعضو جديد باعتباره فرصة لتحسينه (وليس تهديدا لتماسكه) والعودة على الاقل إلى المراحل الاولى من عملية تنمية الفريق ( Newstrom ,2010 ).(311).

٢-التسكع الاجتماعي: هو وضع يبذل فيه الافراد جهدا أقل (وعادة ما يؤدي على مستوى أدنى) وذلك عند العمل في مجموعات، اكثر مما عليه الحال عند العمل بصورة منفردة. ومن المرجح أن يحدث التسكع الاجتماعي في فرق كبيرة اذ يصعب تحديد الناتج الفردي. ويشمل ذلك على وجه خاص الحالات التي يعمل فيها أعضاء الفرق بمفردهم تجاه تجمع مشترك للناتج (أي أن لديهم ترابطا اعتماديا متدنيا للمهام). في ظل هذه الظروف، فان العاملين ليسوا قلقين من ملاحظة ادائهم. ومن غير المرجح أن يحدث تسكع اجتماعي عندما تكون المهمة المناطة مثيرة للاهتمام، لأن الأفراد لديهم دوافع جوهرية اسمى لأداء واجباتهم. كما أن ذلك سيكون أقل شيوعا عندما يكون هدف المجموعة مهما، ربما لأن

الأفراد سيتعرضون للمزيد من الضغط من قبل أعضاء الفريق الآخرين من اجل تقديم أداء جيد. وأخيراً، فانه من غير المرجح أن يحصل تسكع اجتماعي بين أعضاء من انصار قيم العمل الجماعي، كونهم يقدرون عضوية المجموعة ويؤمنون بالعمل على تحقيق أهداف جماعية6 ( McShane & Von Glinow ,2005:286 ) .

ويرى (steve Sullivan) بان هناك مجموعة من المصاعب والمعوقات التي تواجه فرق العمل وهي (شحاته، ٢٠١١: ٢٥):

- التدخل في خبرة الفرد .
- الصراعات بين اعضاء الفريق الواحد .
- الوقت والطاقة المبذولين في سبيل تطوير روح الجماعة عند الفريق .
- هيمنة مجموعة من الاعضاء على الفريق .

اما (الزوبعي، ٢٠١٠ : ١٢٢-١٢٣) فقد حدد عدد من العوامل التي تعد معوقات امام العمل الفرقي وهذه العوامل هي:

- ١- **الهيكلية:** معظم المنظمات تركز على الاداء الفردي وليس على جهد الفريق وهذا يؤدي الى خلق تنافسية سلبية تؤثر على الروح الجماعية لفريق العمل .
- ٢- **الافتقار للموارد:** من العوامل التي تعيق الفريق وتحقيقه للأهداف.
- ٣- **عدم ثقة الادارة العليا بالفريق:** تعد الثقة من الامور الجوهرية لنجاح فريق العمل والافتقار للثقة يعد عائقاً امام الفريق .
- ٤- **غياب الثقافة المشتركة:** يجب ان تكون هناك معايير ثقافية، ولغة مشتركة بين اعضاء الفريق الواحد وبينهم وبين الادارة.
- ٥- **الاستخدام غير المناسب لمنهج الفريق:** يعد الوقت من العوامل الحاسمة في اتخاذ القرار، وان منهج الفريق قد لا يكون هو الافضل على الدوام وخصوصاً في الظروف الملحة.

## ثانيا :اسباب فشل العمل الفرقي

ان فريق العمل كتجمع للأعضاء يحتم عليهم التعاون معا للوصول للنجاح وتحقيق الاهداف ،والا فشل عمل الفريق اذا لم يكن هناك تناغم كامل بين اعضاء الفريق في الادوار والمهام (عوض،٢٠٠٨: ١٣٤).وهناك مجموعتان من الاسباب التي تقف خلف فشل العديد من فرق العمل في المنظمات ،وهذه الاسباب تتمثل بالاتي (جلاب، ٢٠١٦: ٣٤٣-٣٤٤):

### ١- مجموعة الاسباب والاطاء التي ترتكب من قبل الادارة وتتضمن :

- عدم قدرة فريق العمل على تجاوز الاستراتيجيات الضعيفة وسياسات الاعمال غير الصحيحة.
- البيئة المناوئة للفريق (الثقافة القائمة على الامر والرقابة ، وخطط المكافاة التنافسية ، والمعارضة الادارية ).
- تشكيل الفرق للأغراض المظهرية او الشكلية او لمعالجة المشكلات الطارئة .
- عدم نقل الدروس المستوحاة من عمل الفرق الحالية الى الفرق المستقبلية .
- الواجبات غير الواضحة والمتعارضة.
- مستوى التدريب غير المناسب .
- قلة عدد اعضاء الفريق .
- الافتقار الى الثقة .

### ٢- مجموعة الاسباب التي تعود الى الفريق نفسه وتتضمن :

- محاولة فريق العمل ان يفعل الكثير بوقت قصير جدا .
- الصراعات الشخصية.
- التركيز الكبير على النتائج وليس على عمليات الفريق او حركيته .
- العوائق غير المتوقعة التي تحول دون استمرار عمل الفريق .
- الافتقار الى مهارات العلاقات الانسانية .
- عدم وجود الثقة او ضعفها .
-

اما (القاضي، ٢٠١٥: ١٢٦) فقد بين بان من اسباب فشل العمل الفرقي هي:

- ضعف التواصل بين اعضاء الفريق.
- عدم تحمل المسؤولية.
- المهام غير المناسبة لأعضاء الفريق .
- غموض الهدف.
- عدم تحمل النقد البناء.
- اجتماعات غير فعالة، وعدم تعدد الآراء.

ويرى (بريان اونيل) ان من اسباب فشل العمل الفرقي هي (عبد المحسن، ٢٠١٤: ٣٠٥

-٣٠٦):

- مقاومة فرق العمل .
- روح الفردية.
- الاختيار الخاطئ للأعضاء .
- الاحباط وانخفاض الروح المعنوية .



# الفصل الثالث

## الاطار العملي للبحث

المبحث الاول: نبذة تعريفية عن مديرية الرقابة المالية في ميسان

المبحث الثاني: اختبار الفروق بين واقع الهيئات التابعة لمديرية الرقابة المالية في ميسان

المبحث الثالث: تشخيص واقع العمل الفرقي في مديرية الرقابة المالية في ميسان

## المبحث الاول

### نبذة تعريفية عن مديرية الرقابة المالية في ميسان

#### تمهيد:

يعد ديوان الرقابة المالية الاتحادي الذي تم تأسيسه بموجب القانون رقم (١٧) لسنة/١٩٢٧ مؤسسة التدقيق العليا في العراق ويتمتع بالاستقلال المالي والاداري وذو شخصية معنوية تساعد في تعزيز الاقتصاد والحفاظ على المال العام. وقد دأب منذ تأسيسه وعلى مدار مراحل تطوره التي رافقها صدور قوانينه المرقمة (٤٢ و١٩٤ و٦) للسنوات (١٩٦٨ و١٩٨٠ و١٩٩٠) على التوالي والقانون رقم (٣١) لسنة/٢٠١١ (المعدل) الحفاظ على استقلاليته من النواحي الادارية والتنظيمية وبالشكل الذي يساعد في انجاز المهام الموكلة اليه ،وقد قضت المادة (١٠٣) من دستور جمهورية العراق لسنة/٢٠٠٥ بالاستقلال المالي والاداري للديوان وارتباطه بمجلس النواب.

مر الديوان بخمس مراحل منذ تأسيسه كان اخرها القانون رقم(٣١) لسنة/٢٠١١ (المعدل)والذي اضاف للديوان صلاحيات التحقيق الاداري اذ نصت المادة(٢٨/خامسا)منه على(لليوان ان يتولى اجراء التحقيق الاداري في المخالفة المالية المكتشفة منه بشكل مباشر في الجهات التي لا يوجد فيها مكتب للمفتش العام او اذا تخلف مكتب المفتش العام في الجهة المعنية عن اكمال التحقيق فيها خلال(٩٠)يوم من تاريخ اشعاره من الديوان).

ولتحقيق ذلك حدد الديوان رؤيته المتمثلة بكونه جهاز رقابي مهني متطور يتمتع بالحياد والاستقلال ليساهم في المحافظة على المال العام وتعزيز الاقتصاد الوطني، ورسالته المتمثلة بكونه مؤسسه دستورية مستقلة تتمتع بصلاحيات مالية وادارية ،تمارس الرقابة اللاحقة على الجهات الخاضعة للرقابة ،وابداء الرأي بشأن البيانات المالية للجهات الخاضعة والمشورة الفنية للجهات ذات العلاقة.

من الاهداف التي يسعى الديوان الى تحقيقها التركيز على دوره كأعلى سلطة رقابية نص عليها الدستور وقانون الديوان وعكس ذلك على اساليب واجراءات العمل المتبعة وبمختلف المجالات والانشطة، والتأكيد على مفاهيم الحيادية والاستقلال واعتمادها كأساس لعمل الديوان وتعزيز تلك المفاهيم لدى موظفي الديوان والجهات الخاضعة لرقابته، ويسعى الديوان الى الحفاظ على المال

العام من الهدر او التبذير او سوء التصرف وضمان كفاءة استخدامه، وتطوير كفاءة اداء الجهات الخاضعة للرقابة([https://www.fbsa.gov.iq/ar/page/low\\_of\\_fbsa](https://www.fbsa.gov.iq/ar/page/low_of_fbsa)). وتقوم الهيئات الرقابية المالية بإعداد خطة العمل الرقابي وتنفيذها وفقا لمتطلبات العمل الميداني وعدد موظفي الهيئة الرقابية وعناوينهم الوظيفية، ووفقا للقواعد والاعراف والمعايير والادلة المعتمدة في مجال الرقابة المالية .

ومما تجدر الاشارة اليه ان فرق العمل في الهيئات غير ثابتة بالنسبة الى الاعمال المكلفة بها، اذ تتغير بتدقيق الدوائر الخاضعة للرقابة من سنة الى اخرى، وحيانا يقوم الفريق نفسه بالرقابة والتدقيق على الدائرة نفسها لمدة (٢-٣)سنة مالية، ولكن بشكل عام هناك تغير في فرق العمل بالنسبة لأعمالها الرقابية.

## اولا: تأسيس مديرية الرقابة المالية في ميسان وهيكلها التنظيمي

### أ-تأسيس مديرية الرقابة المالية في ميسان

كانت مديرية الرقابة المالية في ميسان منذ تأسيسها في سنة/١٩٩٠ تعد هيئة رقابية تمثل احدى الهيئات الرقابية التابعة الى دائرة المنطقة الجنوبية -بصرة، وفي عام /٢٠٠٦اصبحت مديرية تابعة الى دائرة تدقيق المنطقة الثانية في البصرة.

### ب-الهيكل التنظيمي:

تمثل مديرية الرقابة المالية في ميسان احدى المديریات المرتبطة بدائرة تدقيق المنطقة الثانية في البصرة ، ويدير المديرية موظف بعنوان مدير حاصل على شهادة جامعية اولية في الاقل ومن ذوي الخبرة والاختصاص وتتولى مهامها وواجباتها في جميع دوائر الدولة الواقعة ضمن نطاق عملها من خلال الهيئات الرقابية المالية(الوقائع العراقية ذي العدد-٤٢٦٥-في٢٨/١/٢٠١٣). ويدير الهيئات الرقابية المالية التي ترتبط بالمدير موظف لا يقل عنوانه عن رئيس هيئة ويعاونه عدد من الموظفين ممن تتوفر فيهم الشروط المطلوبة في عمل الرقابة المالية و تتكون مديرية الرقابة المالية في ميسان من اربع هيئات رقابية(١٦و١٧و١٨و٢١)، وهذه الهيئات بدورها ترتبط بها فرق العمل الخاصة بكل هيئة ويختلف عدد موظفي كل هيئة حسب نطاق العمل والدوائر الخاضعة لرقابتها.

ثانيا: مهام واهداف مديرية الرقابة المالية في ميسان :

أ-المهام:

تخضع مديرية الرقابة المالية في ميسان الى قانون ديوان الرقابة المالية الاتحادي رقم(٣١)لسنة/ ٢٠١١ (المعدل)، والذي حدد مهام ديوان الرقابة المالية الاتحادي اذ نصت المادة (٦)منه على ما يأتي:

-يقوم الديوان بالمهام الاتية(المادة السادسة من قانون ديوان الرقابة المالية الاتحادي رقم٣١لسنة٢٠١١) :-

اولا: رقابة وتدقيق حسابات ونشاطات الجهات الخاضعة للرقابة والتحقق من سلامة التصرف في

الاموال العامة وفاعلية تطبيق القوانين والانظمة والتعليمات على ان يشمل ذلك:-

١- فحص وتدقيق معاملات الانفاق العام للتأكد من سلامتها وعدم تجاوزها الاعتمادات المقررة لها في الموازنة واستخدام الاموال العامة في الاغراض المخصصة لها وعدم حصول هدر او تبذير او سوء تصرف فيها وتقويم مردوداتها .

٢- فحص وتدقيق معاملات جباية الموارد العامة للتأكد من ملاءمة الاجراءات المعتمدة وسلامة تطبيقها .

٣- ابداء الرأي في القوائم والبيانات المالية والتقارير المتعلقة بنتائج الاعمال والاوزاع المالية للجهات الخاضعة للرقابة وبيان ما اذا كانت منظمة وفق المتطلبات القانونية والمعايير المحاسبية المعتمدة وتعكس حقيقة المركز المالي ونتيجة النشاط والتدفقات النقدية .

ثانيا: رقابة تقويم الاداء للجهات الخاضعة للديوان.

ثالثا: تقديم العون الفني في المجالات المحاسبية والرقابية والادارية وما يتعلق بها من امور تنظيمية وفنية .

رابعا: تقديم الخطط والسياسات المالية والاقتصادية الكلية المقررة لتحقيق الاهداف المرسومة للدولة والالتزام بها .

خامسا: اجراء التدقيق في الامور التي يطلب مجلس النواب اجراء التدقيق بها .

ب-الاهداف:

وكما بينا اعلاه فان لمديرية الرقابة المالية في ميسان الاهداف المحددة في القانون اعلاه نفسها اذ نصت المادة (٤) من قانون ديوان الرقابة المالية الاتحادي رقم (٣١) لسنة ٢٠١١ (المعدل) على ما يأتي :

-يسعى الديوان الى تحقيق الاهداف الاتية(المادة الرابعة من قانون ديوان الرقابة المالية الاتحادي رقم ٣١ لسنة ٢٠١١):

اولا: الحفاظ على المال العام من الهدر او التبذير او سوء التصرف وضمان كفاءة استخدامه .

ثانيا: تطوير كفاءة اداء الجهات الخاضعة للرقابة .

ثالثا: المساهمة في استقلالية الاقتصاد ودعم نموه واستقراره .

رابعا: نشر انظمة المحاسبة والتدقيق المستندة على المعايير المحلية والدولية وتحسين القواعد

والمعايير القابلة للتطبيق على الادارة والمحاسبة بشكل مستمر .

خامسا: تطوير مهنتي المحاسبة والتدقيق والنظم المحاسبية ورفع مستوى الاداء المحاسبي

والرقابي للجهات الخاضعة للرقابة .

## المبحث الثاني

### اختبار الفروق بين واقع الهيئات التابعة لمديرية الرقابة المالية

#### في ميسان

لغرض اختبار الفرضية المتضمنة وجود فروق ذات دلالة احصائية في واقع حال فرق العمل العاملة ضمن الهيئات الاربع التابعة لمديرية الرقابة المالية في ميسان (الهيئة ١٦ ، والهيئة ١٧ ، والهيئة ١٨ ، والهيئة ٢١ ) من حيث مقومات العمل الفرقي الفعال ومعوقاته الخاصة بالفرق العشر التابعة للهيئات او المتعلقة بإدارة مديرية الرقابة المالية في محافظة ميسان، تم الاعتماد على معامل Kruskal -Wallis بوصفه احد اساليب الاحصاء العلمية التي تستعمل لمعرفة فيما اذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية في واقع العمل الفرقي للهيئات التابعة لمديرية الرقابة المالية في محافظة ميسان ، وذلك بقصد امكانية تعامل الباحث مع نتائج قائمة الفحص على انها تعبر بدقة عن حالة موحدة لواقع العمل الفرقي في مديرية الرقابة المالية في ميسان ككل وذلك لسبب بسيط هو ان هذه الفرق تمارس اعمالها في هيئه تختلف من سنة مالية الى اخرى وكما تمت الاشارة الى ذلك في المبحث الاول من هذا الفصل ، وما لذلك من احتمال وجود فروقات في النتائج تعود الى اختلاف خصوصية المنظمة او المنطقة الجغرافية التي يتم فيها التدقيق او اختلاف اعضاء الفريق من سنة مالية الى اخرى .

وتجدر الاشارة الى ان اسلوب Kruskal -Wallis يعد اسلوباً احصائياً مناسباً لخصوصية هذا البحث كونه يلبي هدف ايجاد الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين ثلاث مجموعات او اكثر ، اذ يوجد في هذا البحث عشر فرق عمل تتبع الهيئات الاربع العاملة ضمن نطاق مديرية الرقابة المالية في محافظة ميسان وكما موضح في الجدول ( ٧ ) .

الجدول (٣)

عدد الهيئات الرقابية وعدد فرق العمل

ت	اسم الهيئة	عدد فرق العمل ضمن الهيئة
١	الهيئة ١٦	٣
٢	الهيئة ١٧	٣
٣	الهيئة ١٨	٢
٤	الهيئة ٢١	٢

\*المصدر: اعداد الباحث

والاتي نتائج هذا الاختبار الاحصائي وفقاً لمقومات العمل الفرقي الفعال ومعوقاته الفرقية و الادارية.

اولاً: مقومات العمل الفرقي الفعال

يعرض الجدول ( ٤ ) نتائج اختبار Kruskal –Wallis للاختلافات في الاستجابات بشأن مقومات العمل الفرقي الفعال في مديرية الرقابة المالية في ميسان.

الجدول (٤)

نتائج اختبار Kruskal –Wallis للاختلافات بشأن مقومات العمل الفرقي الفاعل في

الهيئات التابعة لمديرية الرقابة المالية في محافظة ميسان N=10

المتغير	قيمة H		الدالة
	المحسوبة	الجدولية	
مقومات العمل الفرقي الفعال	2.12	3.32	غير معنوي
			0.05

\*المصدر: اعداد الباحث

يلاحظ من الجدول ( ٤ ) ان قيمة H المحسوبة بلغت 2.12 وهي اصغر من قيمة H الجدولية البالغة 3.32 وذلك عند مستوى معنوية قدره 5% ودرجة حرية قدرها 9 مما يؤشر حالة

عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في نتائج قائمة الفحص تعزى الى خصوصية المنظمة او المنطقة الجغرافية التي تتم فيها اعمال التدقيق او اختلاف اعضاء الفريق من سنة مالية الى اخرى .

ثانياً: معوقات العمل الفرقي الخاصة بفرق العمل نفسها

يعرض الجدول ( ٥ ) نتائج اختبار Kruskal –Wallis للاختلافات في نتائج قائمة الفحص الخاصة بمعوقات العمل الفرقي الخاصة بفرق العمل نفسها.

الجدول ( ٥ )

نتائج اختبار Kruskal –Wallis للاختلافات بشأن معوقات العمل الفرقي الخاصة بالفريق

في الهيئات التابعة لمديرية الرقابة المالية في محافظة ميسان N=10

المتغير	قيمة H		الدالة
	المحسوبة	الجدولية	
معوقات العمل الفرقي الخاصة بالفريق	1.52	3.32	غير معنوي
			0.05

المصدر: اعداد الباحث

يلاحظ من الجدول ( ٥ ) ان قيمة H المحسوبة بلغت 1.52 وهي اصغر من قيمة H الجدولية البالغة 3.32 وذلك عند مستوى معنوية قدره 5% ودرجة حرية قدرها 9 مما يؤشر حالة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في نتائج قائمة الفحص تعزى الى خصوصية المنظمة او المنطقة الجغرافية التي تتم فيها اعمال التدقيق او اختلاف اعضاء الفريق من سنة مالية الى اخرى .



ثالثاً: معوقات العمل الفرقي الخاصة بالإدارة

يعرض الجدول ( ٦ ) نتائج اختبار Kruskal –Wallis للاختلافات في نتائج قائمة الفحص الخاصة بمعوقات العمل الفرقي الخاصة بالإدارة في مديرية الرقابة المالية في محافظة ميسان .

الجدول ( ٦ )

نتائج اختبار Kruskal –Wallis للاختلافات بشأن معوقات العمل الفرقي الخاصة بالإدارة

في مديرية الرقابة المالية في محافظة ميسان N=10

المتغير	قيمة H		الدالة
	المحسوبة	الجدولية	
معوقات العمل الفرقي الخاصة بالإدارة	1.82	3.32	غير معنوي

\*المصدر: اعداد الباحث

يلاحظ من الجدول ( ٦ ) ان قيمة H المحسوبة بلغت 1.82 وهي اصغر من قيمة H الجدولية البالغة 3.32 وذلك عند مستوى معنوية قدره 5% ودرجة حرية قدرها 9 مما يؤشر حالة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في نتائج قائمة الفحص تعزى الى خصوصية المنظمة او المنطقة الجغرافية التي تتم فيها اعمال التدقيق او اختلاف اعضاء الفريق من سنة مالية الى اخرى .

وبناءً على ما تقدم اعلاه في الجداول ( ٤ ) ، ( ٥ ) ، ( ٦ ) يمكن القول انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في نتائج قائمة الفحص تعزى الى خصوصية المنظمة او المنطقة الجغرافية التي تتم فيها اعمال التدقيق او اختلاف اعضاء الفريق من سنة مالية الى اخرى (اي قبول الفرضية الاولى للبحث) وبالتالي امكانية التعامل مع النتائج جميعاً دون فصلها عن بعض لغرض معرفة واقع العمل الفرقي في مديرية الرقابة المالية في محافظة ميسان باعتماد بعض اساليب الاحصاء الوصفي كالتكرارات ، والوسط الحسابي الموزون ، والانحراف المعياري ، والاهمية النسبية.

## المبحث الثالث

### تشخيص واقع العمل الفرقي في مديرية الرقابة المالية في ميسان

#### أولاً: واقع مقومات العمل الفرقي الفعال

يعد الاهتمام بفاعلية العمل الفرقي من حيث الاسس والمقومات من الاولويات المهمة التي يتعين الاهتمام بها من قبل القائمين على إدارة منظماتنا المحلية بغض النظر عن المكان والزمان . وبهذا الشأن تمت الاستعانة بالجدول ( ٧ ) لغرض الوقوف على واقع مقومات العمل الفرقي الفاعل في مديرية الرقابة المالية في محافظة ميسان وذلك بالاعتماد على نتائج قائمة الفحص .

#### الجدول (٧)

واقع مقومات العمل الفرقي الفعال في مديرية الرقابة المالية في محافظة ميسان N=10

ت	الفقرة	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	ترتيب الاهمية النسبية
١	اهداف واضحة للفريق يعرفها اعضاء الفريق.	4.00	0.00	1	1
٢	اتفاق بين اعضاء الفريق حول الاهداف.	4.00	0.00	1	1
٣	مهام وظيفية محددة للفريق.	3.21	0.32	0.8025	2
٤	تناسب المهام المكلف بها الفريق مع عدد اعضاء الفريق.	1.00	0.12	0.25	7
٥	قيادة تشاركية بين اعضاء الفريق.	2.95	0.94	0.7375	5
٦	هيكل اتصالات مفتوح بين اعضاء الفريق.	3.11	0.81	0.7775	3
٧	حجم الفريق مناسب (مثالي).	2.32	0.95	0.85	6
٨	امتلاك اعضاء الفريق مهارات تكاملية.	3.02	0.73	0.755	4
٩	ثقة متبادلة بين اعضاء الفريق.	4.00	0.00	1	1

1	1	0.00	4.00	١٠ تفاني والتزام من قبل الاعضاء بأهداف الفريق.
			2.971	الوسط الحسابي الموزون العام

\*المصدر: اعداد الباحث

يلاحظ من الجدول (٧) ان الفقرات (الاولى، والثانية، والتاسعة، والعاشر) قد حصلت على اعلى الاوساط الحسابية الموزونة، اذ بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرات جميعاً 4.00 وانحراف معياري بلغ 0.00 معلناً بذلك تطابق النتائج الخاصة بهذا الجانب. وبمعنى اكثر تفصيلاً ان فرق العمل العاملة ضمن الهيئات الاربع العاملة في مديرية الرقابة المالية في محافظة ميسان تمتاز بكل من الاتي :-

- ❖ امتلاك اهداف عمل واضحة ومعروفة من قبل جميع اعضاء فرق العمل.
- ❖ وجود اتفاق متبادل بين اعضاء الفرق بشأن انجاز تلك الاهداف.
- ❖ وجود ثقة شخصية متبادلة بين اعضاء الفرق.
- ❖ تفاني والتزام من قبل الاعضاء بأهداف الفريق.

ومن الجدول نفسه يتضح ان الفقرة الثالثة المتضمنة وجود مهام وظيفية محددة لكل فريق قد حصلت على الوسط الحسابي الموزون بالترتيب الثاني والبالغ 3.21 وانحراف معياري بسيط نسبياً قدره 0.32 مما يعني انسجام النتائج الواردة في هذا المجال. وبتجاه اخر حصلت الفقرة الرابعة على ادنى وسط حسابي موزون بلغ 1 وهو اقل من الوسط الفرضي البالغ 2.5<sup>١</sup> وهذه النتيجة تدل على وجود ضعف كبير وواضح في تناسب المهام المكلف بها الفريق مقارنة مع عدد اعضاء الفريق. وقد كان الانحراف المعياري لهذه الفقرة منخفضاً جداً اذ بلغ 0.12 مما يدل على ان تشتت الاستجابات الواردة كان منخفضاً جداً عن الوسط الحسابي العام لبعده مقومات العمل الفرقي الفاعل الذي بلغ 2.971. وضمن الاتجاه نفسه كانت الفقرة السابعة (حجم الفريق مناسب اي مثالي)، اذ بلغت الاوساط الحسابية الموزونة لهذه الفقرة 2.32 وانحراف معياري منخفض نسبياً بلغت 0.95 مما يؤشر الى ضرورة اعادة النظر في حجم فرق العمل في ضوء المهام التي يكلف بها اعضاء الفريق.

<sup>١</sup> تم حساب الوسط الفرضي بجمع اوزان درجات قائمة الفحص (4+3+2+1) وقسمتها على الحد الاعلى للمقياس وهو 4.

وتجدر الإشارة الى ان الوسط العام لبعده مقومات العمل الفرقي الفاعل قد تجاوز الوسط  
الفرضي ولكنه لا يرتقي الى مستوى الطموح.

### ثانياً: واقع معوقات العمل الفرقي الخاصة بالفريق نفسه

لغرض الوقوف على واقع معوقات العمل الفرقي التي يعود سببها الى الفريق نفسه تمت صياغة  
الجدول (٨) وكالاتي:

#### الجدول (٨)

#### واقع معوقات العمل الفرقي الخاصة بالفريق نفسه N=10

ت	الفقرة	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	ترتيب الاهمية النسبية
١	عدم رغبة اعضاء الفريق بالتعاون فيما بينهم.	2.01	0.75	0.5025	10
٢	عدم رغبة اعضاء الفريق بالتعاون مع الفرق الاخرى.	2.23	0.62	0.5575	9
٣	عدم رغبة اعضاء الفريق بالتعاون مع الادارة.	2.48	0.49	0.63	5
٤	رغبة بعض اعضاء الفريق بالتفرد بالسلطة.	2.36	0.83	0.59	7
٥	الجهود غير المتوازنة من قبل اعضاء الفريق.	2.98	0.31	0.745	1
٦	لا توجد معايير ثقافية للفريق مثلاً اللغة المشتركة.	2.47	0.39	0.6175	6
٧	وجود صراعات شخصية بين اعضاء الفريق.	2.76	0.87	0.69	3
٨	الواجبات غير الواضحة والمتعارضة احياناً.	2.64	0.95	0.66	4
٩	عدم الرغبة في تحمل المسؤولية بين اعضاء الفريق.	2.31	0.66	0.5775	8
١٠	الاحباط وانخفاض الروح المعنوية والدافعية بين اعضاء الفريق.	2.78	0.73	0.695	2
الوسط الحسابي الموزون العام		2.502			

\*المصدر: اعداد الباحث

يلاحظ من الجدول (٨) ان الفقرة الخامسة الخاصة بوجود جهود غير متوازنة من قبل  
اعضاء الفريق عند اداء مهامهم المكلفين بها قد حصلت على اعلى الاوساط الحسابية الموزونة  
ضمن هذا البعد ، اذ بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة 2.98 وبانحراف معياري منخفض نسبياً بلغ  
0.31 معلناً انسجام الاستجابات الواردة بهذا الجانب. ومن الجدول نفسه يتضح ان الفقرة العاشرة

المتضمنة وجود حالة الاحباط وانخفاض الروح المعنوية والدافعية بين اعضاء الفريق قد حصلت على الوسط الحسابي الموزون بالمرتبة الثانية والبالغ 2.78 وانحراف معياري بسيط نسبياً قدره 0.73 مما يعني انسجام الاستجابات الواردة في هذا الجانب.

وفي محور اخر حصلت الفقرات (السادسة ، والرابعة ، والتاسعة ، والاولى ، والثانية) على اوساط حسابية موزونة تقل عن الوسط الفرضي 2.5 ، غير ان الملفت للانتباه ان الفقرتين الاولى (عدم رغبة اعضاء الفريق بالتعاون فيما بينهم) والثانية (عدم رغبة اعضاء الفريق بالتعاون مع الفرق الاخرى) كانتا الاقل اوساطاً حسابية بين هذه الفقرات الخمس ،اذ حصلت الفقرة الاولى على وسط حسابي موزون قدره 2.01 وانحراف معياري بسيط قدره 0.75 وحصلت الفقرة الثانية على وسط حسابي موزون قدره 2.23 وانحراف معياري قدره 0.62.

وتجدر الإشارة الى ان الوسط العام لبعد معوقات العمل الفرقي الخاصة بالفريق نفسه قد بلغ 2.502 وهو يتجاوز الوسط الفرضي بقليل غير انه لا يرتقي الى مستوى الطموح .

### ثالثاً: معوقات العمل الفرقي الخاصة بالإدارة

تلعب ادارة المنظمة دوراً كبيراً في تحفيز المرؤوسين نحو العمل الفرقي من خلال وسائل عديدة اذا ما كانت لديها القناعة بأن العمل الفرقي يمثل مفتاح النجاح ، وقد يكون الامر على النقيض من ذلك اذا كانت الادارة لا تعي اهمية العمل الفرقي . والجدول ( ١٣ ) يبين واقع معوقات العمل الفرقي من جانب مديرية الرقابة المالية في محافظة ميسان.

### الجدول ( ٩ )

#### واقع معوقات العمل الفرقي الخاصة بالإدارة N=10

ت	الفقرة	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	ترتيب الاهمية النسبية
١	عدم حصول الفريق على الدعم الكافي.	2.64	0.77	0.66	7
٢	المهام التي يكلف بها الفريق غير مثيرة للاهتمام.	2.42	0.53	0.605	9
٣	التركيز على الاداء الفردي وليس الجماعي.	2.76	0.47	0.69	3

٤	الافتقار الى الموارد الضرورية لعمل الفريق.	2.83	0.55	0.7075	2
٥	بيئة عمل مناوئة (ثقافة الامر ، والمعارضة).	2.49	0.54	0.6225	8
٦	عدم نقل تجارب الفريق السابقة الى الفرق الحالية	2.03	0.88	0.5075	10
٧	مستوى تدريب غير مناسب لأعضاء الفريق.	2.84	0.39	0.71	1
٨	تركيز الادارة على النتائج وليس عمليات الفريق وحركيته.	2.75	0.63	0.6875	4
٩	توجيه النقد غير الموضوعي من قبل الادارة للفريق.	2.66	0.74	0.665	6
١٠	الاختيار الخاطيء لأعضاء الفريق.	2.71	0.48	0.6775	5
الوسط الحسابي الموزون العام		2.613			

\*المصدر: اعداد الباحث

يتبين من الجدول ( ٩ ) ان الفقرة السابعة الخاصة بمستوى التدريب غير المناسب لأعضاء الفريق قد حصلت على اعلى الاوساط الحسابية الموزونة ضمن هذا البعد ، اذ بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة 2.84 وبانحراف معياري منخفض نسبياً بلغ 0.39 معلناً انسجام الاستجابات الواردة بهذا الجانب. ومن الجدول نفسه يتضح ان الفقرة الرابعة المتضمنة الافتقار الى الموارد الضرورية لعمل الفريق قد حصلت على الترتيب الثاني بين الاوساط الحسابية الموزونة اذ بالغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة 2.83 وبانحراف معياري مرتفع نسبياً قدره 0.95 لكنه يعني بالوقت نفسه انسجام الاستجابات الواردة في هذا الجانب.

وعلى النقيض من ذلك انخفض الوسط الحسابي الموزون لل فقرات ( الخامسة ، والثانية ، والسادسة) عن الوسط الحسابي الفرضي 2.5 اذ بلغت الاوساط الحسابية الموزونة لهذه الفقرات (2.49 ، 2.42 ، 2.03) على التوالي وبانحرافات معيارية بسيطة الى حد ما بلغت (0.54 ، 0.53 ، 0.88) على التوالي.

وضمن الاتجاه نفسه حصلت الفقرة السادسة (عدم نقل تجارب الفريق السابقة الى الفرق الحالية) على اقل الاوساط حسابية الموزونة وهو 2.03 وبانحراف معياري بسيط نسبياً بلغ 0.53 . وجاءت بعد هذه الفقرة الثانية (المهام التي يكلف بها الفريق غير مثيرة للاهتمام )

وبانحراف معياري بلغ 0.88 مما يدل على ان تشتت بسيط في الاستجابات الواردة عن الوسط الحسابي العام لبعده المعوقات الخاصة بالإدارة .

وتجدر الإشارة الى الاتي:

- ان الوسط الحسابي الموزون العام لمحور مقومات العمل الفرقي الفاعل بلغ 2.971 وبذلك فقد تجاوز الوسط الفرضي ولكنه بدوره لم يرتقي الى مستوى الطموح.
- ان الوسط الحسابي الموزون لبعده معوقات العمل الفرقي الخاصة بالادارة كان 2.613 اي انه اعلى من الوسط الفرضي ولكنه بدوره لم يرتقي الى مستوى الطموح.
- ان الوسط الحسابي الموزون لبعده معوقات العمل الفرقي الخاصة بالفريق نفسه كان 2.502 اي انه اعلى من الوسط الفرضي بقليل ولكنه بدوره لم يرتقي الى مستوى الطموح.

وكخلاصة لما جاء في الجداول ( ٧ ) ، ( ٨ ) ، ( ٩ ) الواردة في هذا المبحث يمكن صياغة الجدول ( ١٠ ) الذي يوضح النتائج النهائية لواقع العمل الفرقي في الهيئات التابعة لمديرية الرقابة المالية في ميسان .

### الجدول ( ١٠ )

واقع العمل الفرقي في الهيئات التابعة لمديرية الرقابة المالية في ميسان

ت	البعده	الوسط الحسابي الموزون
1	مقومات العمل الفرقي الفاعل	2.971
2	معوقات العمل الفرقي الخاصة بالفريق نفسه	2.502
3	معوقات العمل الفرقي الخاصة بالادارة	2.613
	الوسط الحسابي العام للمعوقات	2.5575

\*المصدر :اعداد الباحث

يلاحظ من الجدول ( ١٠ ) ان مقومات العمل الفرقي الفاعل في مديرية الرقابة المالية في ميسان من ناحية توافرها ممثلة بوسط حسابي موزون قدره 2.971 قد تجاوزت معوقات العمل

الفرقي الخاصة بالفريق نفسه او الخاصة بالإدارة مجتمعةً في تلك المديرية معيراً عنها بوسط حسابي موزون 2.5575 وبالتالي يمكن القول بان الجوانب المشرقة في العمل الفرقي في مديرية الرقابة المالية في محافظة ميسان قد تجاوزت الجوانب غير المشجعة للعمل الفرقي.



# الفصل الرابع

## الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

ثانياً: التوصيات

### اولاً: الاستنتاجات

استنادا الى ما جاء في الاطار العملي للبحث يمكننا الخروج بالاستنتاجات الآتية:

١- تبين بان فرق العمل في مديرية الرقابة المالية في محافظة ميسان تمتاز بما يأتي:

- امتلاك اهداف عمل واضحة ومعروفة من قبل جميع اعضاء فرق العمل.
- وجود اتفاق متبادل بين اعضاء الفرق بشأن انجاز تلك الاهداف.
- وجود ثقة شخصية متبادلة بين اعضاء الفرق.
- تفاني والتزام من قبل الاعضاء بأهداف الفريق.

٢- عدم تناسب المهام المحددة والمكلفة بها فرق العمل مع عدد اعضائها ،اذ ان حجم فرق العمل (غير مناسب وغير مثالي) ،وبالتالي نلاحظ وجود تراكم في المهام والاعمال المكلفة بها الفرق وهذا يؤثر على فاعلية العمل الفرقي ويؤدي الى حدوث تكدؤ واضح في الوصول الى الاهداف المحددة.

٣- الجهود غير المتوازنة من قبل اعضاء فرق العمل في مديرية الرقابة المالية في محافظة ميسان تؤدي الى تأثير مباشر على نتائج الفريق واداء اعماله ،اذ احياناً يقوم احد الاعضاء بجهود كبيرة في العمل مقارنةً مع الاعضاء الآخرين.

٤- بسبب عدم توافر الحافز المادي والمعنوي من قبل ديوان الرقابة المالية الاتحادي ،وقلة مقومات التشجيع ،ادى ذلك الى وجود حالات الاحباط وانخفاض الروح المعنوية لدى فرق العمل.

٥- وجود رغبة واضحة لأعضاء الفريق بالتعاون فيما بينهم، والتعاون مع فرق العمل الاخرى في الهيئات الرقابية التابعة الى مديرية الرقابة المالية في محافظة ميسان، وبذلك تمتاز الفرق بنقل تجارب الفرق السابقة في الدوائر الخاضعة الى الفرق الحالية المكلفة بالأعمال الرقابية .

٦- وجود ضعف في مستوى التدريب لأعضاء فرق العمل ،وهذا يؤثر على فاعلية الفرق في اداء اعمالها الرقابية ،اذ تقل ورش العمل والدورات التدريبية المقامة وتكاد تقتصر فقط على الدورات التدريبية لأغراض الترقية والترفيه ،إذ توجد

## الفصل الرابع.....الاستنتاجات والتوصيات ٦٢

خطة سنوية للدورات التطويرية ولكن المنفذ منها قليل بالمقارنة مع المخطط منها خاصة بعد الوضع المالي السلبي الذي يعيشه البلد.

٧-تمتاز اعمال الفرق والمهام المكلف بها بالأهمية بسبب تعلق عمل الديوان بجانب مهم واساسي يتعلق بالمحافظة على المال العام من سوء الاستخدام والتبذير والارتفاع بمستوى الاقتصاد الوطني وهذا بحد ذاته يعد هدفاً سامياً واساسياً لأعضاء فرق العمل.

٨- بشكل عام لوحظ امتلاك فرق العمل في مديرية الرقابة المالية في محافظة ميسان مقومات فرق العمل الفاعلة وقد تجاوزت المعوقات التي تواجه الفرق والجوانب غير المشجعة للفريق.

## ثانيا: التوصيات

- ١-ينبغي ان يكون حجم فريق العمل مناسب ومثالي، وحسب طبيعة الدائرة الخاضعة للرقابة . لغرض القيام بالأعمال بكفاءة وفاعلية وعدم تراكم الاعمال الوظيفية.
- ٢- منح الموظفين الحوافز المادية والمعنوية كالمكافآت وكتب الشكر والتقدير والتي من شأنها ان تشكل دافع قوي وحافز مشجع ويخفف من حالات الاحباط ورفع الروح المعنوية للموظفين .
- ٣-يجب ان تكون الجهود المبذولة من قبل أعضاء الفريق متوازنة الامر الذي من شأنه أن يخلق نوع من التكامل بين مهارات أعضاء الفريق وتتمية المهارات الوظيفية لإنجاز الاعمال.
- ٤- ضرورة توافر مستوى التدريب المناسب والمتطور والذي يحاكي ما يستجد من ظروف عمل جديدة والعمل على إقامة الورش التي تخص العمل الفرقي وإقامة الدورات والندوات وإشراك اكبر عدد من الموظفين فيها ، لان من شان ذلك ان ينمي من مهارات الموظفين الرقابية ويوسع مداركهم و يجعلهم يؤدون أعمالهم على أحسن وجه ،وبصورة عامة تطبيق جزء كبير من الخطة السنوية التطويرية.
- ٥- لا بد ان تكون المهام المحددة لأعضاء الفرق متناسبة مع عدد أعضاء الفريق ولا تكون اكبر من مؤهلاتهم وعددهم ،وان يؤخذ بنظر الاعتبار عدد الأعضاء ومؤهلاتهم ومدى انسجامها لغرض تشكيل فريق عمل فعال.
- ٦- توفير كافة الموارد الضرورية للعمل الرقابي كالقرطاسية والنقل الجماعي للنهوض بأداء الأعمال الرقابية وخلق جو مناسب ومشجع لفريق العمل .

# المصادر والمراجع

## المصادر والمراجع.

### \*القرآن الكريم.

### أولاً: المصادر العربية

#### أ- الوثائق الرسمية

- ١- قانون ديوان الرقابة المالية الاتحادي رقم (٣١) لسنة/٢٠١١ .
- ٢- النظام الداخلي لديوان الرقابة المالية الاتحادي رقم(١) لسنة/٢٠١٢ المنشور في جريدة الوقائع العراقية العدد(٤٢٦٥) في ٢٨/١/٢٠١٣ .

#### ب- الكتب العربية

- ٣- ابو النصر ،مدحت محمد محمود (٢٠١٥)، ادارة الجودة الشاملة :استراتيجية كايزون اليابانية لتطوير المنظمات ،ط ١ ،المجموعة العربية للتدريب والنشر . القاهرة .مصر .
- ٤- ابو النصر ،مدحت محمود (٢٠٠٤)،فرق العمل في مجال رعاية وتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة ،ط ١،مجموعة النيل العربية . القاهرة .مصر .
- ٥- ابو النصر ،مدحت محمود(٢٠٠٤) ،قواعد ومراحل البحث العلمي ،ط ١،مجموعة النيل العربية . القاهرة .مصر .
- ٦- أبو هنتله ،خالد سعيد (٢٠١٠) ،اثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية ،مكتبة المنهل الطائف . المملكة العربية السعودية.
- ٧- البارودي ، منال احمد ،(٢٠١٥)،القائد المتميز واسرار الابداع القيادي،ط ١ ،المجموعة العربية للتدريب والنشر . القاهرة .مصر .
- ٨- جلاب ، إحسان دهش وآخرون ، (٢٠١٣)،فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل ،ط ١،دار صفاء للنشر والتوزيع .عمان .الاردن .
- ٩- جلاب ،احسان دهش (٢٠١١)،ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ،ط ١،دار صفاء للنشر والتوزيع .عمان .الاردن .

- ١٠- جلاب ، احسان دهش (٢٠١٦) ، ادارة السلوك الانساني في المنظمات ، ط١ ، دار صفاء للنشر والتوزيع . عمان . الاردن .
- ١١- جيرنبرك ، جيرالد و بارون، روبرت ، (٢٠٠٩) ، ط١، ترجمة عن رفاعي ، رفاعي محمد و بسيوني ، اسماعيل علي، دار المريخ للنشر والتوزيع . الرياض . المملكة العربية السعودية .
- ١٢- حمود ، خضير كاظم و الشيخ ، روان منير (٢٠١٠) ، ادارة الجودة في المنظمات المتميزة ، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع . عمان . الاردن .
- ١٣- درة، عبد الباري و جودة ، محفوظ ، (٢٠١١) ، الاساسيات في الادارة المعاصرة منحى نظامي ، ط١ ، دار وائل للنشر . عمان . الاردن .
- ١٤- الرحاحلة ، عبد الرزاق سالم و عزام ، زكريا احمد محمد (٢٠١١) ، السلوك التنظيمي في المنظمات ، ط١ ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع . عمان . الاردن .
- ١٥- العزاوي، رحيم يونس كرو، (٢٠٠٨)، مقدمة في منهج البحث العلمي. ط ١. دار دجلة. عمان. الاردن.
- ١٦- العنزي ، سعد علي حمود (٢٠١٧) ، السلوك التنظيمي (انعكاسات السلوكيات الوظيفية للعاملين في اداء المنظمات) ، ط١، دار ومكتبة عدنان للطباعة والنشر والتوزيع . بغداد . العراق .
- ١٧- العنزي ، سعد علي ، (٢٠١٣)، الفكر التنظيمي في ادارة الاعمال ، ط١ ، دار الورق للنشر والتوزيع . عمان . الاردن .
- ١٨- العالم، فتحي احمد يحيى (٢٠١٠) ، نظام ادارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية (دراسة علمية وتطبيقية) ، ط١ ، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع . عمان . الاردن .
- ١٩- عبد المحسن ، توفيق محمد (٢٠١٤)، السلوك التنظيمي ، دار الفكر العربي . القاهرة . مصر .
- ٢٠- عوض، عامر (٢٠٠٨)، السلوك التنظيمي الاداري ، ط١، دار اسامة للنشر والتوزيع . عمان . الاردن .
- ٢١- القريوتي ، محمد قاسم (٢٠٠٩) ، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال ) ، ط٥ ، دار وائل للنشر . عمان . الاردن .

- ٢٢- الطائي ،يوسف حجيم ،واخرون (٢٠٠٩)،نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية ،ط١ ،دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع .عمان .الاردن .
- ٢٣- شعيب ،محمد عبد المنعم (٢٠١٤) ،ادارة المستشفيات : منظور تطبيقي : ادارة المستشفيات :الجزء الاول ،مكتبة المنهل ،الطائف .المملكة العربية السعودية .
- ٢٤- شربا ،ضفاف ،فرق العمل المنسجمة (٢٠١١)،ط١،العبيكان للنشر .المملكة العربية السعودية .
- ٢٥- شحاته ،وليد (٢٠١١) ،قيادة فريق العمل /حلول من الخبراء لتحديات يومية ،ط٢،مكتبة العبيكان .الرياض .المملكة العربية السعودية .
- ٢٦- فليه ، فاروق عبد و المجيد ،السيد محمد عبد(٢٠٠٩) ،السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية ، ط٢ ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .عمان . الاردن.
- ٢٧- ماهر ،احمد ،(٢٠١٣)،تطوير المنظمات(الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الاداري وادارة التغيير)،ط١ ،الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع .الاسكندرية .مصر .
- ٢٨- مارك .أ.رنكو ، (٢٠١١) ،الابداع نظرياته وموضوعاته ، ترجمة شفيق فلاح علوانه، ط١،دار العبيكان للنشر .الرياض .المملكة العربية السعودية .
- ٢٩- نجم، نجم عبود، (٢٠٠٩)، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الاستراتيجية - الوظائف - المجالات، الطبعة العربية، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- ٣٠- ويلان، سوزان .أ.(٢٠٠٢) ، ،كيفية بناء فرق عمل فعالة(دليل عملي للأعضاء والقادة)، ترجمة عن عبد الحكم الخزامي ،ط١،دار الفجر للنشر والتوزيع ،القاهرة ، مصر .

### ج- الرسائل والاطارح العربية:

- ٣١- الحسني ،كمال طاهر ،(٢٠١٠) ، استراتيجيات تمكين و اندماج العاملين و أثرهما في فاعلية الفريق، دراسة تطبيقية في مديرية توزيع كهرباء محافظة الديوانية ،رسالة ماجستير ،كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة القادسية .



- ٣٢- الحيدر، براق طالب عبد الجبار ، (٢٠٠٧) ، أثر التصميم الوظيفي في فاعلية فريق العمل ، دراسة تطبيقية في دائرة مدينة الطب ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- ٣٣- حمدان، عيضة بن سالم ،(٢٠٠٧)، معوقات فرق العمل في المنظمات العامة، دراسة ميدانية على الخطوط العربية السعودية في محافظة جدة ،رسالة ماجستير ،كلية الادارة والاقتصاد،جامعة الملك عبد العزيز.
- ٣٤- الدليمي ،فائق حمد ،(٢٠١٣)،العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وممارسات ادارة الموارد البشرية وتأثيرهما في سلوكيات فرق العمل في عدد من شركات المقاولات العامة،رسالة ماجستير ،كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة بغداد .
- ٣٥- الزويبي ،مجيد حميد عبد الله ،(٢٠١٠)، اثر أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في استراتيجيات تمكين فرق العمل(دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من مدينة الطب)،رسالة ماجستير ،كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة بغداد .
- ٣٦- الرحبي ،عصام احمد، (٢٠٠٥)، بناء فرق العمل في قطاع الكهرباء السعودي :دراسة حالة: كهرباء المنطقة الغربية، اطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا ،معهد دراسات الادارة العامة والحكم الاداري ،جامعة الخرطوم.
- ٣٧- زكريا ،سيف خالد ،(٢٠١١)، تقانات التعاون الإلكتروني ودورها في بناء فرق العمل الافتراضية، أنموذج مقترح بالتطبيق على شبكة الحاسوب في جامعة الموصل، رسالة ماجستير ،كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة الموصل .
- ٣٨- القرني، صالح علي،(٢٠٠٤)، واقع ادارة فرق العمل في المدارس المتوسطة والثانوية للبنين بمحافظة القنفذة من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها، رسالة ماجستير ،جامعة ام القرى ،كلية التربية ،قسم الادارة التربوية والتخطيط.
- ٣٩- نسرين، خنور ورجاء، السايح(٢٠١٣)، اثر القيادة في بناء فريق العمل الناجح: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للبناء للجنوب والجنوب الكبير ،بحث لنيل شهادة الليسانس تخصص الموارد البشرية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة ورقلة .

## د-الدوريات:

- ٤٠- ابراهيم ، نور خليل (٢٠١٤) ، دور المنظمة المتعلمة في تطبيق سلوكيات فرق العمل :دراسة استطلاعية في مصرف الرشيد ،مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ،جامعة بغداد ،المجلد(٢٠) ،العدد(٧٧) ،ص١٤٦-١٨٠.
- ٤١- البشاشة ،سامر عبد المجيد و الحراحشة ،محمد احمد (٢٠٠٦) ،اتجاهات العاملين في امانة عمان الكبرى نحو اثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات :دراسة ميدانية ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ،المجلد (٢٢) ،العدد الثاني،ص٤١-٨٢.
- ٤٢- البربري ،الفياء(٢٠٠٢)،اثر بيئة المنظمة على فاعلية فرق العمل :دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاع المصرفي العام والمشارك، مجلة البحوث الادارية، المجلد(١) ،عدد (يناير ٢٠٠٢) ، ص ٤٠-٨٤ .
- ٤٣- جلاب ،احسان دهش ،(٢٠٠٥) ،استراتيجيات قيادة الفريق وعلاقتها بمقومات بيئة الابتكار ،مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (٧) ،العدد(١)،ص٣٤-٥٦
- ٤٤- حداد، فريد جميل،(٢٠٠١)،فرق العمل في منظمات الاعمال الاردنية-دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين المعنيين، مجلة اباحث اليرموك ،سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية ،المجلد(١٧)،العدد(٢)،ص٣٣٧-٣٧١ .
- ٤٥- حافظ ،عبدالناصر علك و حسين ،حسين وليد (٢٠١٢) ،اثر المعرفة في تحسين العمل الفرقي :دراسة استطلاعية في الشركة العامة لسكك الحديد ،مجلة المنصور ، العدد(١٨) ، ص٥٧-٧٦ .
- ٤٦- الحوامدة والعضايلة ،(٢٠١٠)،اثر سمات فريق العمل في فاعلية الوزارات الاردنية :دراسة ميدانية ،مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات ،سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية ،المجلد(٢٧)، العدد(٢)،ص١٥١-٢٠٨ .

## ثانيا: المصادر الاجنبية:

### A: Books

- 1- Daft, Richard L, (2003) Management 6<sup>th</sup> ed ,Harcourt College Publishing Orlando.
- 2- Gibson,J.L.,Donnelly J.H, Ivancevich, J.M.,& Konopaske,R.(2003) ,Organizations Behavior ,structure ,and processes, 11<sup>th</sup> ed ,McGraw-Hill Irwin.
- 3- Hall ,McGill's ,Doran,D. ,Tregunno,D. ,McCutcheon,A. ,Tranmer,J. ,Rukholm,E. ,Patrick,A. ,White. ,&Thomson ,D. ,(2005) , Quality Work Environments for Nurse and Patient Safety ,Jones and Bartlett Publishers ,Sudbury Massachusetts .
- 4- Hellriegel D., Slucum J. & Woodman R. W.(2004) Organization Behavior,9<sup>th</sup> ed.,N.J.,south western college .
- 5- Ivancevich,John M.& Matteson ,Michael ,(2002), organizational Behavior and Management 6<sup>th</sup> ed , Tata McGraw Hill companies,Inc.,New York.
- 6- Katzenbach Jon.R & Smith Douglas K.(1993),The Wisdom of Teams Greeting the High-Performance Organization ,McGraw –Hill publishing Company.
- 7- Kreitner, Robert & Kinicki ,Angelo, ( 2007 ), organizational Behavior, 7<sup>th</sup> ed ,McGraw-Hill Irwin ,New York .
- 8- Luthans ,Fred (2005), Organizational Behavior 10<sup>th</sup> ed , McGraw Hill Irwin ,New York.
- 9- McShane ,Steven L. & Von Glinow,Mary Ann,(2005), Organizational n Behavior, McGraw Hill Irwin ,New York.
- 10- Newstrom Jone W. ,(2010),Organizational Behavior ,Human Behavior at Work 12<sup>th</sup> ed ,Tata McGraw Hill ,New York.

- 11- Robbins , S.P. , & Judge , T. A. , ( 2013 ) Organization Behavior 15<sup>th</sup> ed, Perso Prentice Hall ,U.S.A .
- 12- Robbins Stephen p., And Judge Tleothy A.(2007) " organizational Behavior 12<sup>th</sup> ed, Pearson prantice Hall , New Jersey, : 340
- 13- Robbins, Stephen p., And Coulter, Mary,(1999), " management" , 6<sup>th</sup> ed , prantice Hall , New Jersey, : 469
- 14- Schermerhorn, John R ,et al (2002) , Organization Behavior 7th edition, Jone Wily and Sons, U S A .
- 15- Schermerhorn,Jr. ,Hunt ,James G. & Osborn , Richard N. , (2003), Organizational Behavior 8<sup>th</sup> ed , Jone Wily and Sons, UNA .
- 16- Shani ,A.B(Rami),Chandler ,Dawn ,Coget Jean-Francois & Lue ,J.B ,(2009), Behavior in Organizations –An Experiential Approach 9<sup>th</sup> ed, McGraw Hill Irwin ,New York.

***B : Thesis and dissertations***

- 17- Henry, L. J. (1997), The effect of group process training on team effectiveness, Dissertation for doctoral, college of health sciences, Texas woman's university.
- 18- Poovan, N., (2005), The impact of the social values of ubuntu on team effectiveness, Master's thesis, university of Stellenbosch.

**C- Journal and Periodical**

- 19- Aslan , S. Ozata, M. and Mete, M. (2008) , The investigation of Effects of Group Emotional intelligence on team effectiveness, Humanity and Social Sciences Journal 3 ( 2 ) : PP.104-115.
- 20- Batt, R. (2002), "Managing customer services: human resource practices, quit rates, and sales growth", Academy of Management Journal, Vol. 45 No. 3,PP.587-597.
- 21- Castka P.,Bamber C.J.,Sharp J.M.,&Belohoubek ,(2001), Factors affecting successful implementation of high performance teams,Team Performance Management :An International Journal Voulme 7.Nember 7/8.PP.123-134 .
- 22- Martin,Elain Russa ,(2006),Team effectiveness in academic medical libraries: a multiple case study Journal of the Medical Library Association,2006 Jul;94(3):PP.271-278 .
- 23- Tarricone ,Pina & Luce,J.,(2002),Successful TeamWork :A case study,Higher Education Research and development of Australasia,PP.640-646 .

## ثالثا :المصادر الالكترونية:

١- <https://ar.wikipedia.org>

٢- <http://www.managementhelp.org>

٣- [https://www.fbsa.gov.iq/ar/page/low\\_of\\_fbsa](https://www.fbsa.gov.iq/ar/page/low_of_fbsa) ( الموقع الرسمي لديوان الرقابة المالية الاتحادي).

## الملحق (١)



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القادسية

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

مرحلة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي

## م/ استثمارة فحص

الأخ المستجيب الكريم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

استثمارة الفحص التي بين يدي جنابكم الكريم هي أداة البحث الموسوم ( العمل الفرقي في مديرية الرقابة المالية في ميسان : الواقع وآفاق التطوير) للطالب علي ركالة ليلو راشد ) وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي. وان إجابتكم الصريحة والواضحة على الفقرات اللاحقة ستمكن الباحث من تحقيق أهداف البحث. ونود أن نحيطكم علماً بالاتي:

١. لا حاجة لذكر الاسم والتوقيع.

٢. إن المعلومات لن يطلع عليها سوى الباحث كونها لإغراض البحث العلمي.

لذا يرجى تأشير وجهة نظركم وبما يمثل الواقع في المديرية العامة للتربية في محافظة القادسية. مع خالص الشكر والتقدير.

الطالب

علي ركالة ليلو

المشرف

أ.د. إحسان دهش جلاب

القسم الأول من المعلومات :- معلومات شخصية

\*المنصب الوظيفي :

\*العمر :

\*النوع الاجتماعي:

\*مدة الخدمة الوظيفية :

\*التحصيل الدراسي :

القسم الثاني من المعلومات :- معلومات حول العمل الفرقي في مديرية الرقابةالمالية في ميسان

ت	خصائص فريق العمل الفعال	غير موجود كلياً	غير موجود جزئياً	موجود كلياً	موجود جزئياً
١	اهداف واضحة للفريق يعرفها اعضاء الفريق				
٢	اتفاق بين الاعضاء حول الاهداف				
٣	مهام وظيفية محددة للفريق				
٤	تناسب المهام المكلف بها الفريق مع عدد اعضاءه				
٥	قيادة تشاركية بين اعضاء الفريق				
٦	هيكل اتصالات مفتوح بين اعضاء الفريق				
٧	حجم الفريق مناسب (مثالي)				
٨	امتلاك اعضاء الفريق مهارات تكميلية				
٩	يوجد ثقة متبادلة بين اعضاء الفريق				
١٠	تفاني والتزام من قبل الاعضاء بأهداف الفريق				



ت	معوقات فريق العمل	غير موجود كلياً	غير موجود جزئياً	موجود كلياً	موجود جزئياً
١	عدم رغبة اعضاء الفريق بالتعاون فيما بينهم				
٢	عدم رغبة اعضاء الفريق بالتعاون مع الفرق الاخرى				
٣	عدم رغبة اعضاء الفريق بالتعاون مع الادارة				
٤	عدم حصول الفريق على الدعم الكافي من الادارة				
٥	رغبة بعض اعضاء الفريق بامتلاك السلطة				
٦	الجهود غير المتوازنة من قبل اعضاء الفريق				
٧	المهام التي يكلف بها الفريق غير مثيرة للاهتمام				
٨	التركيز على الاداء الفردي وليس الجماعي				
٩	الافتقار الى الموارد الضرورية لعمل الفريق				
١٠	لا توجد معايير ثقافية للفريق مثلا اللغة المشتركة				
١١	بيئة عمل مناوئة للفريق (ثقافة الامر، المعارضة)				
١٢	عدم نقل تجارب الفريق السابقة الى الفرق الحالية				
١٣	مستوى التدريب غير المناسب لأعضاء الفريق				
١٤	وجود صراعات شخصية بين اعضاء الفريق				
١٥	الواجبات غير الواضحة والمتعارضة				
١٦	تركيز الادارة على النتائج وليس عمليات الفريق او حركيته				
١٧	عدم الرغبة في تحمل المسؤولية بين اعضاء الفريق				
١٨	توجيه النقد غير الموضوعي من قبل الادارة للفريق				

				الاختيار الخاطئ للأعضاء	١٩
				الاحباط وانخفاض الروح المعنوية والدافعية	٢٠

## الملحق (٢)

أسماء موظفي مديرية الرقابة المالية في ميسان الذين تمت مقابلتهم

ت	الاسم	المنصب	العنوان الوظيفي	تاريخ المقابلة	مدة المقابلة / دقيقة
١	محمد عبدالحسين سيع	رئيس الهيئة (١٦)	معاون رئيس هيئة	٢٠١٧/٩/١٨	٢٠
٢	حسن جويعد عبيد	رئيس الهيئة (٢١)	معاون رئيس هيئة	٢٠١٧/٩/١٨	٢٠
٣	ابتهاج عبيد قاسم	تدقيق بيانات شركة نفط ميسان	رقيب مالي اقدم	٢٠١٧/٩/٢٠	٢٥
٤	باسم رحيم شاهين	تدقيق بيانات دائرة صحة ميسان	رقيب مالي اقدم	٢٠١٧/٩/١٩	٢٠
٥	اسامة كريم ناصر	تدقيق بيانات دائرة صحة ميسان	قانوني	٢٠١٧/٩/١٩	٢٠
٦	رشيد حميد عبد الحسن	تدقيق بيانات مديرية بلديات ميسان	رقيب مالي اقدم	٢٠١٧/٩/١٧	٢٠
٧	جمعة مجدي	تدقيق بيانات مديرية تربية ميسان	رقيب مال اقدم	٢٠١٧/٩/١٧	٢٠
٨	لمياء محمد عبد الحسن	تدقيق بيانات جامعة ميسان	معاون رئيس هيئة	٢٠١٧/٩/١٩	٢٥
٩	محمود داود سلمان	تدقيق بيانات مجلس محافظة ميسان	رقيب مالي اقدم	٢٠١٧/٩/١٧	٢٠
١٠	محمد جعيول سعدون	تدقيق بيانات مجلس محافظة ميسان	رقيب مالي اقدم	٢٠١٧/٩/١٧	١٥

الملحق (٣)

نطاق عمل الهيئات الرقابية (٦ و٧ و٨ و١٠ و٢١) في مديرية الرقابة

المالية في ميسان

نطاق عمل الهيئة (١٦)

نطاق العمل		عدد الموظفين	اسم الهيئة الرقابية
فرعي	رئيسي		
كلية الادارة والاقتصاد	جامعة ميسان	١٠	الهيئة رقم (١٦)
كلية الطب	ص.ت.ع رئاسة الجامعة		
كلية طب الاسنان	ص.ت.ع كلية الطب		
كلية الهندسة	ص.ت.ع تربية اساسية		
كلية التمريض	ص.ت.ع الادارة والاقتصاد		
كلية الزراعة	ص.ت.ع كلية العلوم		
المعهد التقني في العمارة	ص.ت.ع كلية التربية		
مكتب المفتش العام-جامعة ميسان	ص.ت.ع تربية رياضية		
كلية التربية	ص.ت.ع كلية العلوم السياسية		
كلية العلوم السياسية	ص.ت.ع معهد التقني		
كلية العلوم	المكتب الاستشاري الهندسي المعهد التقني		
كلية التربية الرياضية	المديرية العامة لتربية محافظة ميسان		
كلية التربية الاساسية	مديرية زراعة ميسان		
الاشراف التربوي			
مكتب مفتش عام مديرية تربية ميسان			
مديرية المستشفى البيطري			
مكتب المفتش العام زراعة ميسان			
المركز الارشادي والتدريبي/ميسان			
مديرية اتصالات وپريد ميسان			
شركة اشور			
مختبر ميسان الانشائي			

مديرية طرق وجسور ميسان			
دائرة اسكان ميسان			
مديرية مباني ميسان			
صندوق الاسكان			
شركة الرافدين العامة /السدود			
مديرية الموارد المائية			
مركز انعاش الاهوار			
شركة حفر الابار			
مديرية صيانة وتشغيل مشاريع الري والبزل			
قسم النقل الخاص			
قسم نقل الركاب في ميسان			
مديرية شبكات الجنوب الشرقي			
مديرية توزيع كهرباء ميسان			
مديرية انتاج ميسان(محطة الكحلاء، محطة بزركان،محطة ديزيلات شمال العمارة			
٣٥	١٣		المجموع

\*المصدر : اعداد الباحث

### نطاق عمل الهيئة(١٧)

نطاق العمل		عدد الموظفين	اسم الهيئة الرقابية
فرعي	رئيسي		
مصانع الامام علي الهادي للزيوت النباتية	محافظة ميسان	٧	الهيئة رقم(١٧)
مديرية بيئة ميسان	هيئة استثمار ميسان		
مديرية احصاء ميسان	مجلس محافظة ميسان		
مديرية شرطة ميسان	الشركة العامة لصناعة السكر		
مجلس اعمار ميسان			
مديرية حرس حدود ميسان			
مديرية مجاري ميسان			
مديرية الوقف الشيعي			

سجن العمارة المركزي			
معمل ورق ميسان			
مديرية نقاعد ميسان			
مكتب الحج والعمرة/ميسان			
مديرية الدفاع المدني			
مديرية ماء ميسان			
مديرية رعاية القاصرين			
دائرة الهجرة والمهجرين/مكتب ميسان			
هيئة السياحة/ميسان			
مفتشية اثار ميسان			
معمل تعبئة غاز العمارة			
مكتب كمرك ميسان			
مديرية الوقف السنني/ميسان			
شركة المعتمص للمقاوالات			
مكتب حقوق الانسان			
اللجنة البارالمبية الوطنية في ميسان			
اللجنة الاولمبية الوطنية			
الهيئة العامة للضرائب في ميسان			
شركة التامين العراقية/ميسان			
وحدة تخمينية في منفذ الشيب			
مديرية عقارات الدولة /ميسان			
مديرية خزينة محافظة ميسان			
مجمع معمل بلاستيك ميسان			
مكتب مفتش عام الداخلية			
٣٢	٤		المجموع

\*المصدر :اعداد الباحث

نطاق عمل الهيئة (١٨)

نطاق العمل		عدد الموظفين	اسم الهيئة الرقابية
فرعي	رئيسي		
مراكز صحية/القطاع الاول/العمارة/١٦	مديرية بلدية العمارة	٥	الهيئة رقم (١٨)
مراكز صحية/القطاع الثاني/المجر/٢١	دائرة صحة ميسان		
مراكز صحية/القطاع الثالث/علي الشرقي/١٢			
مراكز صحية/القطاع الرابع/قلعة صالح/١٧			
مديرية العيادات الشعبية/ميسان			
مستشفى الصدر العام/ميسان			
مستشفى الزهراوي الجراحي			
مستشفى قلعة صالح			
مستشفى المجر الكبير			
مستشفى الميمونة			
مستشفى علي الغربي			
الشركة العامة للاسواق المركزية/ميسان			
الشركة العامة لتجارة المواد الانشائية/ميسان			
الشركة العامة لتجارة الحبوب/ميسان			
الشركة العامة لتجارة المواد الغذائية/ميسان			
الشركة العامة لتصنيع الحبوب/ميسان			
مركز تموين ميسان			
دائرة الرقابة التجارية في ميسان			
شبكة الحماية الاجتماعية			
قسم العمل والتدريب المهني/ميسان			
قسم ذوي الاحتياجات الخاصة/ميسان			
قسم التقاعد والضمان الاجتماعي/ميسان			
مصرف الرافدين/فرع العمارة			
مصرف الرافدين /فرع ميسان			
مصرف الرافدين/فرع الهادي			

مصرف الرافدين / فرع علي الغربي			
مصرف الرشيد/ فرع علي الغربي			
مصرف الرشيد/ فرع قلعة صالح			
مصرف الرشيد/ فرع الكرامة			
مصرف الرشيد/ فرع الوفاء			
مصرف الرشيد/ فرع المجر الكبير			
المصرف الزراعي/ ميسان			
المصرف العقاري/ ميسان			
٣٣	٢		المجموع

\*المصدر : اعداد الباحث

### نطاق عمل الهيئة (٢١)

نطاق العمل		عدد الموظفين	اسم الهيئة الرقابية
فرعي	رئيسي		
مديرية التخطيط العمراني/ ميسان	مديرية بلديات محافظة ميسان	٧	الهيئة رقم (٢١)
مديرية التخطيط والمتابعة/ ميسان	غرفة تجارة العمارة		
دائرة تفتيش ميسان	ص.ت.ع كلية القانون		
مديرية بلدية قلعة صالح	شركة نفط ميسان		
مديرية بلدية المجر الكبير			
مديرية بلدية العزيز			
مديرية بلدية علي الشرقي			
مديرية بلدية علي الغربي			
مديرية بلدية الكحلاء			
بلدية الخير			
مديرية بلدية الميمونة			
بلدية المشرح			
بلدية السلام			
بلدية سيد احمد الرفاعي			
مديرية بلدية كميت			
مديرية بلدية السلام			



غرفة تجارة العمارة			
شبكة الاعلام العراقي			
مديرية مرور ميسان			
مديرية السفر والجنسية/ميسان			
مديرية التسجيل العقاري			
مديرية تنفيذ ميسان			
دائرة كاتب عدل ميسان			
شركة التأمين الوطنية/ميسان			
شركة توزيع المنتجات النفطية /ميسان			
معمل تعبئة غاز العمارة			
مكتب مفتش عام نפט ميسان			
محكمة استئناف ميسان			
هيئة النزاهة			
المفوضية العليا المستقلة للانتخابات/ميسان			
لجنة تنفيذ القرار ١٤٠			
مديرية الشباب والرياضة ميسان			
٣٢	٤		المجموع

\*المصدر :اعداد الباحث

## Abstract

The concept of teamwork is a contemporary management concept ,used by organizations to overcome the challenges they face and to achieve their goals efficiently and effectively. International organizations realized the importance of teamwork, especially after the success of the Japanese organizations as a result of their reliance on team work. Therefore, many research efforts have taken into consideration study teamwork's including this research.

This research aims to achieve a set of objectives, the most important of which is: To identify the reality of the work teams in Maysan Supreme Audit Directorate , and identify the problems that face the teamwork's as the identification will help to develop appropriate solutions to address and create the organizational climate that stimulates teamwork, As well as the availability of the characteristics of high-performance teams in the teams working in Maysan Supreme Audit Directorate .

The research was based on the case study methodology. The sample included (ten) teams working in Maysan Supreme Audit Directorate and distributed to four supervisory bodies. To collect the data, the research was based on the examination form, The examination form was divided into two parts, the first concerned the characteristics of the high-performance teams, and the second dealt with the problems of the team work of the same team and management. The researcher also conducted unstructured interviews with the work teams. After using a number of statistical methods, especially the weighted mathematical mean, standard deviation, and relative importance, the research reached a number of conclusions, the most important of which are: The teams have the following characteristic

- Having clear and well-known business objectives by all team members.
- There is mutual agreement among the members of the teams on the achievement of these goals.
- There is mutual personal trust among team members.
- dedication and commitment by members to the team's goals .

## B

The research has reached a number of recommendations, the most important of which is: the need for adequate and advanced training level, which simulates new working conditions, and to implement the largest possible part of the annual training plan.



**University of AlQadisiyah**

**College of Administration and Economics**

**Business Administration Department**



**The TeamWork in Maysan Supreme Audit  
Directorate: Reality and prospects of  
development"**

**Research Submitted**

**To the Council of the College of Administration and Economics at  
the University of ALQadisiyah**

**In Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Higher  
Diploma in Strategic Planning**

**Prepared by**

**Ali Arkala Lelo Rashd**

**Supervised By**

**Professor**

**Dr. Ihssan Dahash Chalab**

**1439 H-A**

**2017 M-A**

