



استخدام صدمة الموارد البشرية كأداة لدعم فرق العمل المدارة ذاتياً Using HR Shock as a Tool to Support Self-Managed Teams

أ.د. حسين وليد حسين

hussainsmart431@gmail.com

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

م.م. علي محمد حكمت

alieawaf@gmail.com

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

م.م. هلال محمد حميد

alobaidihilal@gmail.com

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Prof. Dr. Hussein Walid Hussein

hussainsmart431@gmail.com

Ministry of Higher Education and
Scientific Research

Assistant Lecturer Ali Mohammed
Hikmat

alieawaf@gmail.com

Ministry of Higher Education and
Scientific Research

Assistant Lecturer Hilal
Mohammed Hamid

alobaidihilal@gmail.com

Ministry of Higher Education and
Scientific Research

تاريخ استلام البحث 2024/12/23 تاريخ قبول النشر 2025/3/18 تاريخ النشر 2025/4/10

<https://doi.org/10.34009/aujeas.2025.187549>

المستخلص

يسعى البحث الحالي الى اختبار الدور الذي تمارسه صدمة الموارد البشرية في تعزيز قدرة المنظمة ميدان البحث على بناء فرق العمل المدارة ذاتياً داخلها، اذ تعتبر الموارد البشرية اهم واثن موارد المنظمة لذا يتوجب التعامل معها بمهنية واحترافية عالية، اذ اكدت مشكلة البحث الى قلة معرفة المنظمة المبحوثة بأهمية الموازنة بين الصدمات الايجابية والسلبية في تحفيز مواردها البشرية واستثمار نتائج ذلك في بناء فرق العمل المدارة ذاتياً، وعليه فان اهمية البحث تبرز من خلال تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم بمعالجة هذه المشكلة، اما اهداف البحث فتتمثل بتشخيص واقع هذه المتغيرات وطبيعة العلاقة بينها في المنظمة المبحوثة. وقد استند الباحثان على مرتكزات المنهج الوصفي التحليلي في كتابة بحثهم بجوانبه النظرية والتطبيقية، كما قاما بتصميم استبانة بالاستناد الى مجموعة من الافكار السابقة للباحثين والمختصين، بعد تكييفها لتلائم البيئة العراقية والتي تم توزيعها على عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، اما الادوات التي استخدمت في معالجة البيانات فهي مقاييس النزعة المركزية المتاحة في البرامج الاحصائية الجاهزة، وبعد مناقشة تفسير هذه البيانات تم التوصل الى مجموعة من النتائج اكدت اهتمام الشركة المبحوثة بتطبيق صدمة الموارد البشرية وفرق العمل المدارة ذاتياً داخلها، فضلاً عن صحة الفرضيات البحث.

الكلمات المفتاحية: صدمة الموارد البشرية، فرق العمل المدارة ذاتياً، الادارة العليا، المنظمة، البيئة

Abstract

The current research seeks to test the role played by human resources shock in enhancing the ability of the organization in the field of research to build self-managed work teams within it, as human resources are considered the most important and valuable resources of the organization, so they must be dealt with professionally and highly professionally. The research problem confirmed the lack of knowledge of the organization

under study of the importance of balancing positive and negative shocks in motivating its human resources and investing the results of that in building self-managed work teams. Accordingly, the importance of the research emerges through presenting a set of recommendations that contribute to addressing this problem. As for the objectives of the research, they are represented in diagnosing the reality of these variables and the nature of the relationship between them in the organization under study. The researchers relied on the foundations of the descriptive analytical approach in writing their research with its theoretical and applied aspects. They also designed a questionnaire based on a set of previous ideas of researchers and specialists, after adapting them to suit the Iraqi environment, which was distributed to a sample of workers in the General Company for Vegetable Oil Industry. The tools used in processing the data are the measures of central tendency available in ready-made statistical programs. After discussing the interpretation of this data, a set of results were reached that confirmed the interest of the company under study in applying the shock of human resources and self-managed work teams within it, in addition to the validity of the research hypotheses.

Keywords: *human resources shock, self-managed work teams, senior management, organization, environment*

المقدمة

تعد الموارد البشرية واحدة من اهم المرتكزات التي تستند عليها المنظمة عند تنفيذ نشاطها والعمليات المتنوعة التي تقوم بها، ولكن بسبب الروتين في العمل والعوامل الاستثنائية المتنوعة الموجودة في بيئة العمل، يبدأ إدارة الموارد بالانخفاض لذا فهي بحاجة الى تحفيزها، وهنا تبرز أهمية صدمة الموارد البشرية سواء بجوانبها الإيجابية او السلبية، في احداث تغييرات جذرية في الأداء الجسدي للموارد البشرية من جهة وكذلك الأداء النفسي او معنوي في العمل، ومن الضروري ان تجد المنظمة الطريقة المناسبة في احداث الصدمات في العمل ومن ثم استثمار نتائجها، ومن النتائج هي فريق العمل المدار ذاتياً والتي يعنى من خلالها الموارد البشرية الى الانضمام لمجموعة أخرى من الزملاء، والعمل على انجاز وظيفة معينة وتحقيق اهداف تغيير ذات قيمة عالية بالنسبة لهم ولمنظمتهم، وعلى هذا الأساس قام الباحثان بصياغة الفكرة الرئيسية لهذا البحث في التعرف على طبيعة الدور الذي تمارسه صدمة الموارد البشرية في تفعيل فرق العمل المدار ذاتياً، ومن اجل ترجمة هذه الفكرة الى ارض الواقع تم تقسيم هذا البحث الى أربعة مباحث، ركز الأول على اهم الخطوط المنهجية التي سيتم الاستناد عليها في استكمال هذا البحث بجوانبه النظرية والتطبيقية، اما المبحث الثاني فيناقش من خلاله الباحثان مجموعة من الأفكار النظرية والمعرفية التي قدمها الباحثون والمهتمون بدراسة هذا الموضوع، وجاء المبحث الثالث لغرض تحليل ومناقشة وتفسير النتائج التي تمكن الباحثان من الحصول عليها، واخيراً تم استنباط واقتراح التوصيات في المبحث الرابع.

المبحث الأول: منهجية البحث

يناقش هذا المبحث المرتكزات المنهجية التي سيتم الارتكاز عليها في كتابة هذا البحث بمضامينه النظرية والتطبيقية وكما في الفقرات الآتية:

أولاً: مشكلة البحث

تمر المنظمة في أحيان كثيرة بمجالات من النجاح، الامر الذي يجعل منها منظمة ناجحة ومنتصرة ولكن هذا الامر لا يكفي اذا ان البيئة دائماً متغيرة وهذا يتطلب من الموارد البشرية العاملة داخلها تطوير مهارتهم ومعارفهم بشكل مستمر وعدم الاكتفاء بالوضع الحالي، ومن اجل تحقيق ذلك فان المنظمة بحاجة الى استخدام أنواع متعددة من الصدمات للارتقاء بمعنويات مواردها البشرية، وفي الوقت ذاته عند تحريك الموارد البشرية من الضروري استثمار ذلك في بناء توجهات جديدة مع العمل ومن ابرز هذه التوجهات هي فريق العمل المدارة ذاتياً، والتي تسهم بتنفيذ مجموعة متنوعة من المهام والواجبات ووفق الحاجة الى توجيه من قبل قيادة عليا او مباشرة، وعلى هذا الأساس يمكن صياغة مشكلة البحث على شكل سؤال رئيسي وهو هل يوجد ادراك لدى الإدارة داخل المنظمة ميدان البحث فرق العمل المدارة ذاتياً من خلال صدمة الموارد البشرية، ويمكن طرح بعض التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل يوجد اهتمام باستخدام فرق العمل المدارة ذاتياً داخل المنظمة المبحوثة؟
2. هل يوجد اهتمام باستخدام صدمات الموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة؟
3. هل نعمل المنظمة المبحوثة على تعزيز فرق العمل المدارة ذاتياً داخلها من خلال صدمة الموارد البشرية؟

ثانياً: أهمية البحث

تقسم أهمية البحث الى مجالين:

المجال الاول (الاهمية العلمية) : قدم هذا البحث مصدر حديث الى المكتبة العراقية والعربية من خلال مناقشة مجموعة من الأفكار السابقة ذات العلاقة بصدمة الموارد البشرية وفرق العمل المدارة ذاتياً .

المجال الثاني (الاهمية العملية) : سعي هذا البحث الى تشخيص واقع هذه المتغيرات داخل المنظمة ميدان البحث والعلاقة بينها وذلك من اجل تقديم مجموعة من الاليات اللازمة للارتقاء بواقعها، ومن ثم تقديم مجموعة من النتائج التي يمكن تعميمها الى المنظمات العاملة البيئة المحلية وبالقطاعات المتنوعة للارتقاء بواقع أدائها، بالشكل الذي يعزز من قدرتها على تحقيق المسؤولية الاجتماعية المطلوبة منها ضمن حدود المجتمع المحيط بها.

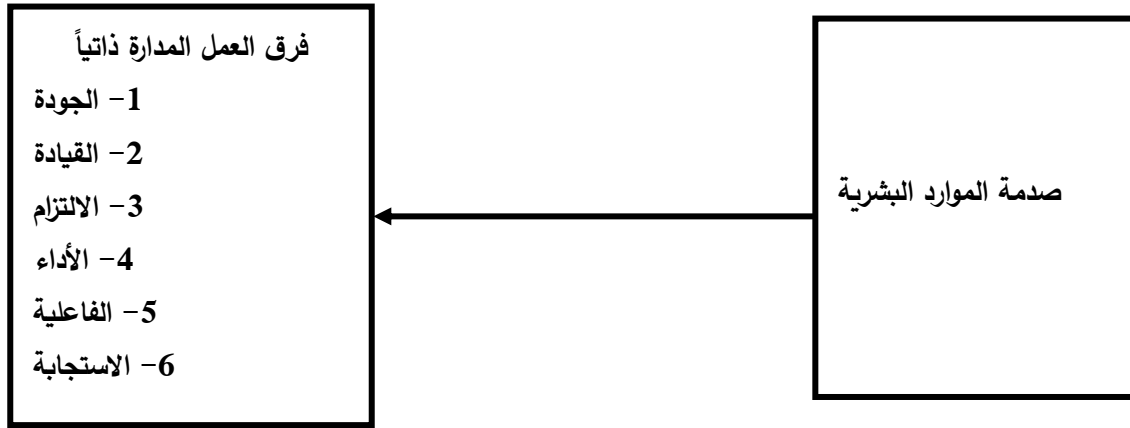
ثالثاً: اهداف البحث

يسعى البحث الى بلوغ الأهداف التالية:

1. مناقشة الأفكار السابقة لصياغة الجانب النظري ذات العلاقة بصدمة الموارد البشرية وفرق العمل المدارة ذاتياً.
2. تشخيص درجة استخدام المنظمة المبحوثة باستخدام فرق العمل المدارة ذاتياً داخلها.
3. تشخيص درجة استخدام المنظمة المبحوثة باستخدام صدمة الموارد البشرية داخلها.
4. التعرف على العلاقة بين فرق العمل المدارة ذاتياً وصدمة الموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة.
5. استنباط الاستنتاجات وتقديم التوصيات التي تسهم بتعزيز قدرة المنظمة المبحوثة على تطبيق صدمة الموارد البشرية وفرق العمل المدارة ذاتياً واستثمار العلاقة بينها.

رابعاً: مخطط البحث

يوضح المخطط الفرضي دور صدمة الموارد البشرية (المتغير التفسيري) في تعزيز فرق العمل المدارة ذاتياً (المتغير الاستجابي)، وذلك في ظل علاقة التأثير الخاصة بهم، وكما في الشكل (1):



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

خامساً: فرضيات البحث

يحاول هذا البحث اختبار الفرضيات الرئيسية التالية: (تسهم صدمة الموارد البشرية اسهاماً ايجابياً في دعم فرق العمل المدارة ذاتياً داخل المنظمة المبحوثة)، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وهي :

1. الفرضية الفرعية (1): تسهم صدمة الموارد البشرية اسهاماً ايجابياً في دعم جودة فرق العمل المدارة ذاتياً داخل المنظمة المبحوثة.
2. الفرضية الفرعية (2): تسهم صدمة الموارد البشرية اسهاماً ايجابياً في دعم قيادة فرق العمل المدارة ذاتياً داخل المنظمة المبحوثة.
3. الفرضية الفرعية (3): تسهم صدمة الموارد البشرية اسهاماً ايجابياً في دعم فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً داخل المنظمة المبحوثة.
4. الفرضية الفرعية (4): تسهم صدمة الموارد البشرية اسهاماً ايجابياً في دعم اداء فرق العمل المدارة ذاتياً داخل المنظمة المبحوثة.
5. الفرضية الفرعية (5): تسهم صدمة الموارد البشرية اسهاماً ايجابياً في دعم التزام فرق العمل المدارة ذاتياً داخل المنظمة المبحوثة.
6. الفرضية الفرعية (6): تسهم صدمة الموارد البشرية اسهاماً ايجابياً في دعم استجابة فرق العمل المدارة ذاتياً داخل المنظمة المبحوثة.

سادساً: مصطلحات الدراسة

1. **صدمة الموارد البشرية:** مجموعة من الاحداث الايجابية او السلبية التي تسهم بصورة معنوية في تحريك دوافع الموارد البشرية، وتوجيهها نحو تحقيق افضل اداء ممكن عند ممارسة وظائفهم ومن ثم تحقيق اهدافهم واهداف منظماتهم.
2. **فرق العمل المدارة ذاتياً:** الفرق التي تتمتع بقيادة ذاتية لأعضائها بالشكل الذي يعزز من درجة التزامهم مع بعضهم البعض، للاستجابة للمستجدات التي تحدث في عملياتهم ومن ثم تنفيذ ادائهم بالأداء والجودة المطلوبة، ومن ثم الوصول الى تحقيق اهدافهم واهداف منظماتهم بالفاعلية المطلوبة.

سابعاً : منهج وادوات البحث

تم استخدام المنهج الوصفي في تنفيذ البحث، لكونه يساعد الباحثين على دراسة الظاهرة المبحوثة بجوانبها النظرية والتطبيقية، وتفسح المجال امامهم لاستخدام الادوات الاحصائية التي تتوافق مع بحثهم في جمع وتحليل البيانات، وعليه فقد تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات الوصفية والتي تم تحويل بياناتها الوصفية الى كمية قابلة للتحليل من الناحية الاحصائية، علماً ان الاستبانة تم تصميمها باستخدام مجموعة من المقاييس الجاهزة، بعد تكييفها لتلائم البيئة المحلية وكذلك نقل تجارب الدول المتقدمة الى المنظمة ميدان البحث، من اجل الارتقاء بواقعها الى مصاف المنظمات الناجحة. اذ تم اخضاع الاستبانة لاختبارات الصدق من خلال عرضها امام انظار عينة من المحكمين وفي اطار ملاحظاتهم وآرائهم تم اعادة تصميم العديد من فقرات الاستبانة وتعديلها وبعد احتساب نسبة الصدق الذي تمتاز به باستخدام معامل الارتباط لسبيرمان فقد بلغت نسبته (86%) ، ومن ثم تم توزيعها على عينة بصورة تجريبية مرتين على التوالي تفصل بينها مدة زمنية تصل الى (21) يوم، وبعدها تم معالجة البيانات احصائياً للوقوف على درجة الثبات التي تمتاز بها باستخدام معامل (كروباخ الفا) فقد بلغت قيمتها (89%)، والتي اكدت قدرة الاستبانة على اعطاء ذات النتائج في حال تم توزيعها خلال فترات متباعدة على ذات العينة، اذ تجاوز جميع النسب القيمة المعيارية للثبات. كما تم اجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات للوقوف على مدى امكانية اخضاع البيانات للتحليلات الاحصائية، ومن اجل التأكد من جودة المقياس تم اجراء التحليلات ذات العلاقة بالتحليل العاملي التوكيدي والاستكشافي للوقوف على قدرة الاستبانة في تقديم البيانات القابلة للتحليل من الناحية الاحصائية. اما معالجة البيانات فقد استخدمت الادوات ذات العلاقة بالنزعة المركزية في اجراء التحليل الوصفي واختبار الفرضيات الخاصة بالبحث.

ثامناً: مجتمع وعينة البحث

تم اختيار القطاع الصناعي كميدان للبحث، اذ اختيرت الشركة العامة للزيوت النباتية والعاملين فيها على وجه التحديد كمجتمع للبحث، ومن اهم مبررات اختيارها هي النجاحات المتلاحقة والاستمرار في العمل ضمن البيئة العراقية الديناميكية ذات التقلبات السريعة، والتي تعطي مؤشراً واضحاً على استخدام الادارة العليا في الشركة مجموعة من الطرائق المعاصرة في ادارة مواردها البشرية، والتي تتقدمها (فرق العمل المدارة ذاتياً، وصدمة الموارد البشرية)، اما عينة البحث فقد تألفت من (143) فرداً من العاملين في الشركة تم اختيارهم بطريقة عشوائية لفسح المجال امام الجميع للمشاركة في العينة من مجموع (895) فرداً، اي ما يشكل نسبة (16%) من المجتمع الكلي وهي من النسب المقبولة ضمن احصائيات الجهاز المركزي للإحصاء التابع لوزارة التخطيط / العراقية، ومن ابرز خصائصها هي ان نسبة

الذكور اعلى من نسبة الاناث اذ بلغت (67%) مقابل (33%) للإناث، وان جميع افراد العينة المبحوثة هم من حملة شهادة البكالوريوس ولديهم خدمة وظيفية داخل الشركة تجاوزت العشرة سنوات، ومن ثم فهم لديهم معرفة كافية للتعامل مع فقرات الاستبانة.

تاسعاً: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بالمجالات الآتية:

1. الحدود المعرفية: تتمثل بالجوانب المعرفية ذات العلاقة بصدمة الموارد البشرية وفرق العمل المدارة ذاتياً.
2. الحدود البشرية: تتمثل بعدد من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية التي تم استقصاء آراءهم.
3. الحدود المكانية: تتمثل بالشركة العامة للزيوت النباتية.
4. الحدود الزمنية: تتمثل بالمدة التي استغرقها الباحثون لانجاز البحث.

عاشراً: الدراسات السابقة:

- دراسة (Frankenberg & Thomas, 2028) بعنوان راس المال البشري والصدمات: ادلة على التعليم والصحة والتغذية، استهدفت هذه الدراسة مدى تأثير الصدمات التي تتعرض لها الموارد البشرية سواء كانت صدمة إيجابية ام سلبية ومدى تأثير ذلك على مرونة اداءهم وكفاءة وفاعلية عملهم، من خلال اجراء استطلاع ب (197) عاملا في شركة المنتجات النفطية، وقد اكدت الدراسة على معنوية التأثير الذي يمارسه صدمة الموارد البشرية في راس المال البشري.

- دراسة (Holtom, et al, 2005) بعنوان الصدمات كاسباب لتقلبات العمل: ما هي وكيف يمكن للمنظمات داراتها، استهدفت هذه الدراسة مدى اهتمام المنظمات بالرضا الوظيفي ومدى تأثير الصدمات على الموارد البشرية في تحقيق اعلى إنتاجية للمنظمة، وذلك من خلال اجراء استطلاع ب (105) موظفاً في بنك دولي كبير، وقد اكدت النتائج على معنوية تأثير الصدمات في الموارد البشرية على تقلبات العمل.

- دراسة (أبو طيخ، 2022) بعنوان الدعم التنظيمي واثره على فاعلية فريق العمل، دراسة تحليلية لآراء موظفي جمعية الهلال الأحمر العراقي، استهدفت هذه الدراسة الى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وفاعلية فريق العمل، وذلك من خلال اجراء استطلاع ب (104) عاملا في الهلال الأحمر العراقي، وقد اكدت الدراسة معنوية التأثير الذي يمارسه الدعم التنظيمي المدرك على فاعلية فريق العمل

- دراسة (يونس، حبيب، 2019) بعنوان فرق العمل واثره في الإنتاجية في إدارة مؤسسات الدولة الكبيرة، استهدفت هذه الدراسة الى الوصول الى افضل نموذج لبناء فريق العمل من خلال توسيع دائرة التعاون بين الافراد العاملين من ذو الاختصاصات المختلفة في المساهمة في صناعة القرارات داخل المؤسسة او المنظمة للوصول الى المستوى المطلوب من الإنتاجية وتحقيق اعلى درجات الجودة في العمل والإنتاجية، من خلال اجراء استطلاع ب (62) عاملا من معظم

اقسام جامعة البصرة، حيث اكدت النتائج على معنوية تاثير فاعلية فريق العمل للارتقاء بعمل المؤسسات او المنظمات وصولاً الى الإنتاجية والجودة.

المبحث الثاني

المناقشة الفلسفية لطروحات النظرية

يناقش الباحثان في هذا المبحث مجموعة من الافكار التي قدمها المهتمون بدراسة صدمة الموارد البشرية، وكذلك فرق العمل المدارة الذاتية، مع محاولة الاشارة الى بعض الافكار التي تجمع بينها، وكما في الفقرات الآتية :

اولاً: صدمة الموارد البشرية

لكون الموارد البشرية تشكل الجهة المسؤولة عن ادارة الموارد المتنوعة للمنظمة، ومن ثم فهي تتحمل مسؤولية استثمار هذه الموارد وتوظيفها في تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بمنظمتهم، لذا فمن الضروري العمل على تحفيز وتحريك هذه الموارد بطريقة تضمن تعزيز قدرتها على تنفيذ ما مطلوب منهم باعلى كفاءة ممكنة (Borra el at, 2021, 54). اذ تم التعامل مع صدمة الموارد البشرية بانها مجموعة من الاحداث المميزة التي تدفعهم الى اتخاذ مجموعة من القرارات المصيرية اتجاه وظائفهم، ربما يصل الامر الى قرار تركها او الاستمرار بها (Akkermans el at, 2021, 1272)، وهذا التعريف يؤكد على الدور الذي تمارسه صدمة الموارد البشرية في توجيه قراراتهم داخل المنظمة. كما تمت الاشارة الى صدمة الموارد البشرية بانها العملية التي تسعى من خلالها المنظمة الى تحقيق التوافق بين معتقدات واتجاهات وقيم مواردها البشرية، وبين الثقافة العامة السائدة فيها وكذلك الثقافات الفرعية ان وجدت (McCrea, 2022, 65)، وهنا يتضح لنا بان المنظمة تستند الى الصدمة لتحقيق التوافق الثقافي داخلها، ومن ثم بناء المناخ التنظيمي المناسب للعمل. ومن وجهة نظر سلوكية عرفت الصدمة بانها عملية موجهة نحو الهدف وذاتية التنظيم، يتم فيها توجيه الإدراك والتأثير وسلوك مواردها البشرية، للتحضير لفرص العمل وتحديدها ومتابعتها وضمان استثمارها بأفضل النتائج (Capatina & Keane, 2023, 47)، وهذا التعريف اكد على العلاقة بين صدمة الموارد البشرية واستثمار الفرص المتاحة امام المنظمة. وعلى وفق المنهج الانفعالي فقد عرفت صدمة الموارد البشرية بانها حدث مدمر وغير عادي ناجم عن عوامل خارجة عن سيطرة الموارد البشرية المركزية، ويؤدي إلى عملية تفكير متعمدة فيما يتعلق بمسيرتهم المهنية (Pacheco & Wagner, 2023, 2460-2476)، وهذا التعريف يؤكد بان الصدمة في حد ذاتها غير كافية بسبب التفاعل المعقد بين الاحداث الخارجية والعمليات النفسية الداخلية للموارد البشرية. كما تم استخدام هذا المصطلح لوصف التوتر والارتباك الذي يحدث عند الانتقال من البيئات المألوفة إلى البيئات غير المألوفة للموارد البشرية (Carneiro el at, 2023, 18)، وهنا يتضح بان الصدمة لها علاقة وثيقة ببيئة العمل. وعلى هذا الاساس يمكن تعريف صدمة الموارد البشرية بانها مجموعة من العوامل العاطفية والنفسية الذي تؤدي إلى حدوث الارتباك وعدم التاكيد، والاشتباكات وبعض ردود الفعل غير المحددة التي تؤثر على ملاحظة الموارد البشرية ومهارة تفاعله في ثقافات مختلفة تماماً داخل المنظمة (Omotayo & Ogunniyi, 2024, 30). كما تم تعريفها بانها احدي الطرائق التي تستخدم لتهديد الموارد البشرية

بتنفيذ ما مطلوب منهم لضمان الحفاظ على مراكزهم الوظيفية في المستقبل داخل المنظمة (Yue, 2024, 500-518)، اذن يمكن الاعتماد على الصدمة في تحريك السلوكيات من باستخدام اساليب التحفيز العكسية. ويمكن للباحثان تعريف صدمة الموارد البشرية بانها مجموعة من الاحداث الايجابية او السلبية التي تسهم بصورة معنوية في تحريك دوافع الموارد البشرية، وتوجيهها نحو تحقيق افضل اداء ممكن عند ممارسة وظائفهم ومن ثم تحقيق اهدافهم واهداف منظماتهم.

ثانياً: فرق العمل المدارة ذاتياً

تنوعت وتعددت المنطلقات الفكرية التي قدمها الباحثون عند دراستهم لفرق العمل المدارة ذاتياً، وذلك للعلاقة الوثيقة بينه وبين خلق بيئة ومناخ تنظيمي مناسب للعمل، وكذلك خلق الشعور بالمسؤولية وتفعيل دور الرقابة الذاتية من خلال ممارسة عملية التفويض المشترك بطريقة اكثر فاعلية، باعتبارها اداة يمكن للمدير استخدامها لتحقيق الأهداف التنظيمية (Annosi el at, 2017, 619-645)، اذ يعتبر تشكيل فريق العمل المدار ذاتياً أسلوباً تلجأ اليه المنظمات لتلبية حاجاتها وحل مشكلاتها، ولكي تكون قادرة على تفيديها رغبتا في تحقيق اهدافها الاستراتيجية، واتخاذ قرارات اكثر فاعلية، ومن ثم التخطيط المشترك لمواجهة المشكلات قبل حصولها، وتطوير مهارات وقدرات اعضائها لمواكبة التغيرات في البيئة المحيطة (Gerpott el at, 2019, 717-738)، وعليه فقد تعددت وتنوعت التعاريف الخاصة بفرق العمل المدارة ذاتياً، اذ عرفت بانها مجموعة من الموارد البشرية الذين يمتازون بامتلاك مهارات متكاملة فيما بينها، يجمعهم اهداف مشتركة وغرض واحد (Martin, 2019, 22)، وهذا التعريف يؤكد على فكرة مهمة وهي ان فرق العمل المدارة ذاتياً هي عبارة عن جماعات يتم انشاؤها داخل المنظمة لتحقيق أهدافها والتي تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضائها. كما عرف بانه خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية اذ يهدف الى تحسين فاعلية عمل الفرق السلوكي والانتاجي عن طريق التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية (Smith el at, 2019, 26)، وهنا يتضح لنا بان فرق العمل المدارة ذاتياً تمثل عملية تهدف الى زيادة تماسك فريق العمل وتوحيدهم لغرض أداء مهامهم بفاعلية أكبر لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لبلوغها. وبذات الاتجاه عرفت بانه فريق يمتلك أعضائها مهارات مكملة لبعضها البعض ويشتركون في نفس الغايات او الأهداف، وهم يعتبرون أنفسهم مسؤولين مسؤولية جماعية عن تحقيقها (Aiken el at, 2020, 238)، وهنا يتضح لنا بان فرق العمل المدارة ذاتياً هي عبارة عن مجموعة من الموارد البشرية الذين يسعون الى تحقيق اهداف مشتركة، والذي تعتمد وظائفهم على مهارات كل فرد على اعمال ومهارات البقية ضمن الفريق ذاته لتحقيق الهدف المشترك بكفاءة وفاعلية عالية. ومن وجهة نظر سلوكية عرفت بانها الروح الساندة في الفرد او مجموعة افراد الذين يكونون فريق، والذي يتميزون بغرر روح الاطمئنان داخل الفريق وبنقطة الفرد في دوره في فريقه والإخلاص له والاستعداد للكفاح من اجل اهداف المنظمة، (Adrian & Möller, 2020, 315-334) اي بعبارة اخرى هم مجموعة ناشطة تتكون من الموارد البشرية ملتزمون بتحقيق اهداف مشتركة، ويتواصلون معا الى تحقيق نتائج عالية الجودة. يعد العمل ضمن فريق احد المهام الأساسية التي تقع على كاهل المدير، فقد أصبحت فرق العمل المدار ذاتيا احدى الممارسات التي تهتم بها المؤسسات، خاصة تلك التي تعتمد على تجمع المهارات المتباينة لمواجهة الكثير من التحديات (Gill el at, 2020, 250-260) وهذا المفهوم يؤكد بان هذا النوع من الفريق يوفر كامل الصلاحيات لكي يكون قادر على إدارة نفسه بنفسه، لتحقيق أهدافه وتحديد موارده. وسنحاول دراسة فرق العمل المدارة ذاتياً من خلال ستة مكونات تم اختيارها بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة

واختيارها بالشكل الذي يكمل بعضها البعض، وهذه المكونات هي: المكون الاول (قيادة فرق العمل المدارة ذاتياً) اذ يشير هذا المكون الى قدرة كافة أعضاء الفريق على إدارة وتوجيه الأنشطة والمهام الخاصة بفريقهم بصورة مشتركة وبدرجة عالية من النجاح (Wyatt el at, 2021, 255)، أي بعبارة أخرى توزيع المهام والمستويات بين كافة أعضاء الفريق ليتولوا مسؤولية القيادة والعمل بثقة من اجل تحقيق الأهداف الى يسعوا اليها بأفضل طريقة ممكنة، ومن ثم توظيف ذلك في تحفيزهم وتشجيعهم على استمرار عضويتهم ضمن الفريق (Sorhaindo & Sedgh, 2021, 128). المكون الثاني (التزام فرق العمل المدارة ذاتياً): يشير هذا البعد الى رغبة كافة أعضاء الفريق بالتعاون والتفاعل مع بعضهم البعض من اجل تحقيق التماسك والانسجام فيما بينهم، ومن اجل تعزيز درجة ولائهم للفريق (Awahnde, 2021, 36)، أي ان الالتزام يتضمن الحالة النفسية الإيجابية التي يشعر بها أعضاء الفريق اتجاه بعضهم البعض، بالشكل الذي يعزز من قدرتهم على تنفيذ مهامهم وواجباتهم بأفضل فاعلية ممكنة (Unger-Aviram el at, 2022, 306-330). المكون الثالث (جودة فرق العمل المدارة ذاتياً): يعكس هذا البعد اعتماد أعضاء فريق العمل على مجموعة من المعايير والمؤشرات في تقييم نتائج أدائهم، بالشكل الذي يسهم بالارتقاء بجودة المخرجات الخاصة بهم والتي يسهم بتحقيق الجودة للمنظمة ككل (Dupont & Skjold, 2022, 57)، أي بعبارة أخرى اعتماد أعضاء فريق العمل على خطط للتحسين المستمر من اجل معالجة المشكلات التي تواجههم في العمل مراجعة مبكرة لضمان تأثيرها مستقبلاً على أداء فريق العمل (Braine & Velarde, 2022, 183-202). المكون الرابع (فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً): عكس هذا البعد درجة ايمان أعضاء الفريق بفكرة العمل بصورة مشتركة للوصول الى الأهداف الخاصة بهم في اطار حدود الفريق الخاص بها (Aiken el at, 2022, 223)، أي بعبارة أخرى تكامل مهارات أعضاء الفريق مع بعضها البعض لتحقيق الفاعلية في تنفيذ المهام والواجبات الموكلة اليهم كما مخطط لها (Malik & Shankar, 2023, 477). المكون الخامس (استجابة فرق العمل المدارة ذاتياً): يتضمن هذا البعد جانبين، الأول يركز على مدى استعداد أعضاء الفريق للتكيف مع المستجدات المتلاحقة التي تحدث في البيئة المحيطة بهم بالشكل الذي يضمن عدم تقادم اعمال الفريق او تراجع مستويات انجازاتهم هذا من جهة (Ellis, 2023, 82-94)، اما الجانب الثاني فيشير الى استجابة أعضاء الفريق لأفكار بعضهم البعض دون السخرية او الرفض، بالشكل الذي يحقق الانسجام في تطبيق الأفكار وضمنها نجاحهم في تحديث مهاراتهم وافكارهم ومعرفتهم (Gupta & Jena, 2024, 17). المكون السادس (اداء فرق العمل المدارة ذاتياً): يشير هذا البعد الى الإجراءات التنظيمية التي تعتمد في إدارة قدرات ومهارات وأفكار أعضاء الفريق من اجل استثمار نتائج جهودهم في تحقيق نتائج الأداء المقصودة (Galiere, 2024, 62)، أي بعبارة أخرى الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم وإدارة جهود أعضاء الفريق بالشكل الذي يتوافق مع معايير ومؤشرات تقييم الأداء المحددة بصورة مسبقة (Röllmann el at, 2024, 89-90).

ثالثاً: صدمة الموارد البشرية وعلاقتها النظرية بفرق العمل المدارة ذاتياً

اشارة كل من (Berloff & Giunti, 2019, 1540-1561) بان صدمة الموارد البشرية تعمل على تحريك مشاعر وسلوكيات مجموعة من الموارد البشرية بصورة مجتمعة وليست منفردة، بالشكل الذي يؤثر على بيئة العمل ويفقد ذلك بطبيعة حجم الجماعة ودرجة التماسك بينها (Grab el at, 2019, 280-286)، اذ ان المورد البشري ما هو الا جزء من فريق العمل المدار ذاتياً التي ينتمي اليها، وقد يكون تعامل المنظمة معه باستخدام ادوات الصدمة تسهم بصورة

مباشرة في تحديد كيفية تصرفه مع الاخرين داخل فرق العمل (Hartog el at, 2020, 9)، وعليه فان صدمة الموارد البشرية تماس دور مهم في تجميع عدد من الموارد البشرية، بالصورة التي يمكنهم التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة، ويكون فيها بينهم تجارب نفسية من خلال احساسهم بالانتماء لعضوية الفريق، بالشكل الذي يحفزهم على تنفيذ ما مطلوب منهم بأفضل الطرائق الممكنة، لبلوغ النتائج المقصودة التي تسعى اليها منظماتهم (Deng el at, 2021, 95).

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

يلخص ويناقش ويفسر الباحثون في هذا المبحث اهم النتائج التي توصلوا اليها بعد معالجة البيانات احصائياً، بالشكل الذي يساعدهم على تحقيق اهداف البحث في تشخيص درجة اهتمام المنظمة المبحوثة بتطبيق المتغيرات (صدمة الموارد البشرية، وفرق العمل المدارة ذاتياً) داخلها، ومن ثم اختبار الفرضيات التي تضمنها البحث، وكما في الفقرات الآتية:

ولاً: التحليل الوصفي لنتائج صدمة الموارد البشرية: ناقش في هذه الفقرة اهم نتائج التحليل الوصفي لصدمة الموارد البشرية، بالتركيز على اهم الابعاد التي تتألف منها، وكما يأتي:

جدول (1) نتائج التحليل الوصفي لصدمة الموارد البشرية

ت	الفقرة	نسبة الاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	التقدير
1	تستخدم المنظمة الحوافز المادية لصدمة مواردها البشرية.	89%	3.9	0.62	0.16	0.84	جيد جداً
2	تعتمد المنظمة على المدح والحوافز المعنوية لصدمة مواردها البشرية.	91%	4.1	0.57	0.14	0.86	جيد جداً
3	تستند المنظمة على العلاقات الاجتماعية لصدمة مواردها البشرية.	88%	3.8	0.64	0.17	0.83	جيد جداً
4	تعزز المنظمة مستويات الامن الوظيفي لصدمة مواردها البشرية.	79%	2.9	0.92	0.32	0.68	متوسط
5	تستخدم المنظمة التمكين والتحويل لصدمة مواردها البشرية.	91%	4.1	0.57	0.14	0.86	جيد جداً
6	تستخدم المنظمة الاشاعات الايجابية لصدمة مواردها البشرية.	86%	3.6	0.66	0.18	0.82	جيد جداً
7	تعمل المنظمة على اشاعة المناخ التنظيمي الهادئ لصدمة مواردها البشرية.	82%	3.2	0.87	0.27	0.73	جيد

8	تستخدم المنظمة القيادة الرشيدة لصدمة مواردها البشرية.	84%	3.4	0.69	0.20	0.80	جيد جداً
9	تعتمد المنظمة الهياكل التنظيمية الحديثة لصدمة مواردها البشرية.	76%	2.7	0.94	0.35	0.65	متوسط
10	توفر المنظمة المعلومات اللازمة للأبداع لصدمة مواردها البشرية.	81%	3.1	0.76	0.25	0.75	جيد
	الخدمات الايجابية للموارد البشرية	85%	3.5	0.72	0.22	0.78	جيد
11	تستخدم المنظمة نقل الزملاء لصدمة مواردها البشرية.	59%	2.3	1.26	0.55	0.45	ضعيف
12	تعتمد المنظمة على العزلة الاجتماعية لصدمة مواردها البشرية.	48%	1.8	1.31	0.73	0.27	ضعيف
13	تحاول المنظمة الاستعانة بالفرق والتميز لصدمة مواردها البشرية.	61%	2.1	1.30	0.62	0.38	ضعيف
14	تقلل المنظمة الامن الوظيفي لصدمة مواردها البشرية.	63%	2.4	1.23	0.51	0.49	ضعيف
15	تقلل المنظمة المسؤوليات والواجبات لصدمة مواردها البشرية.	72%	2.7	1.19	0.44	0.56	ضعيف
16	تستخدم المنظمة الاشاعات السلبية لصدمة مواردها البشرية.	65%	2.6	1.20	0.46	0.54	ضعيف
17	تعمل المنظمة على اشاعة المناخ التنظيمي المتوتر لصدمة مواردها البشرية.	39%	1.5	1.34	0.89	0.11	ضعيف
18	تستخدم المنظمة القيادة البيروقراطية لصدمة مواردها البشرية.	74%	2.9	1.06	0.37	0.63	ضعيف
19	تعتمد المنظمة الهياكل التنظيمية التقليدية لصدمة مواردها البشرية.	77%	2.7	1.19	0.44	0.56	ضعيف
20	لا توفر المنظمة المعلومات اللازمة للأبداع لصدمة مواردها البشرية.	58%	2.2	1.29	0.59	0.41	ضعيف
	الخدمات السلبية للموارد البشرية	62%	2.3	1.24	0.56	0.44	ضعيف
	صدمة الموارد البشرية	74%	2.9	0.98	0.33	0.67	متوسطة

يتضح من الجدول (1) ان الصدمات الايجابية جاءت بالمرتبة الاولى بالمقارنة مع الصدمات السلبية من حيث الاهمية النسبية اذ بلغت (78%) وهي نسبة جيد، وهذا ما اتفق عليه افراد عينة البحث اذ اتفقوا بنسبة (85%) بان المنظمة ميدان البحث تعتمد على الصدمات الايجابية بدرجة جيدة جداً في تعزيز اداء مواردها البشرية، وتحريك سلوكيات وتحفيزهم على بذل طاقاتهم وقدراتهم وتوظيفها في تنفيذ المهام والنشاطات الموكلة اليهم، كما عكست قيمة الوسط الحسابي اهتمام المنظمة المبحوثة باستخدام الصدمات الايجابية لتحفيز مواردها البشرية بدرجة عالية اذ بلغت (3.5)، كما انسجمت اجابات العينة المبحوثة وبدرجة عالية جداً عند التعامل مع فقرات الصدمات الايجابية للموارد البشرية اذ حققت قيمة انحراف معياري (0.72)، وهذه النتيجة توافقت مع قيمة معامل الاختلاف التي اكدت ارتفاع التشنتت بالإجابات اذ بلغت (0.22). في حين جاءت الصدمات السلبية بالمرتبة الثانية بالمقارنة مع الصدمات الإيجابية من حيث الاهمية النسبية اذ بلغت (44%) وهي نسبة ضعيف، وهذا ما اتفق عليه افراد عينة البحث اذ اتفقوا بنسبة (62%) بان المنظمة ميدان البحث تعتمد على الصدمات السلبية بدرجة ضعيفة في تعزيز اداء مواردها البشرية، وتحريك سلوكيات وتحفيزهم على بذل طاقاتهم وقدراتهم وتوظيفها في تنفيذ المهام والنشاطات الموكلة اليهم، كما عكست قيمة الوسط الحسابي اهتمام المنظمة المبحوثة باستخدام الصدمات السلبية لتحفيز مواردها البشرية بدرجة ضعيفة اذ بلغت (2.3)، كما انسجمت اجابات العينة المبحوثة وبدرجة ضعيفة جداً عند التعامل مع فقرات الصدمات السلبية للموارد البشرية اذ حققت قيمة انحراف معياري (1.24)، وهذه النتيجة توافقت مع قيمة معامل الاختلاف التي اكدت ارتفاع التشنتت بالإجابات اذ بلغت (0.56). وعلى المستوى الاجمالي لصدمة الموارد البشرية فقد حققت اهمية نسبية اذ بلغت (62%) وهي نسبة متوسطة، وهذا ما اتفق عليه افراد عينة البحث اذ اتفقوا بنسبة (74%) بان المنظمة ميدان البحث تعتمد على استخدام مجموعة متنوعة من الوسائل والطرائق لصدمة مواردها البشرية، ولكنها تعتمد على الصدمات الايجابية بدرجة اكبر من الصدمات السلبية، وذلك للحفاظ على معنويات والارتقاء بمستويات المواطنة التنظيمية الخاصة بهم اتجائها، كما عكست قيمة الوسط الحسابي اهتمام المنظمة المبحوثة باستخدام الصدمات بنوعها الايجابية والسلبية لتحفيز مواردها البشرية بدرجة مقبولة اذ بلغت (2.9)، كما انسجمت اجابات العينة المبحوثة وبدرجة مقبولة عند التعامل مع فقرات صدمة الموارد البشرية اذ حققت قيمة انحراف معياري (0.98)، وهذه النتيجة توافقت مع قيمة معامل الاختلاف التي اكدت ارتفاع التشنتت بالإجابات اذ بلغت (0.33).

ثانياً: التحليل الوصفي لنتائج فرق العمل المدارة ذاتياً: ناقش في هذه الفقرة اهم نتائج التحليل الوصفي لفرق العمل المدارة ذاتياً، بالتركيز على اهم الابعاد التي تتألف منها، وكما يأتي:

جدول (2) نتائج التحليل الوصفي لفرق العمل المدارة ذاتياً

ت	الفقرة	نسبة الاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	التقدير
1	يسعى الفريق الى تحديد معايير صعبة للأداء العالي.	89%	3.8	0.70	0.18	0.82	جيد جداً
2	يسعى الفريق الى تحقيق نتائج قابلة للقياس من الناحية الكمية.	87%	3.6	0.79	0.22	0.78	جيد

جداً	0.86	0.14	0.62	4.1	%92	يوثق الفريق كافة الانشطة والمهام التي ينفذها على شكل معرفة صريحة.	3
جداً	0.83	0.17	0.68	3.9	%90	يضع الفريق خطة للتحسين المستمر ومعالجة الاخطاء اول بأول.	4
جداً	0.82	0.18	0.70	3.9	%90	جودة فرق العمل المدارة ذاتياً	
جداً	0.76	0.24	0.82	3.5	%86	تتواصل القيادة واعضاء الفريق بصورة مستمرة لمعالجة المشكلات التي تواجههم.	5
جداً	0.85	0.15	0.62	4.1	%91	تعمل القيادة داخل الفريق على اعلان النتائج الايجابية والسلبية بذات الوقت.	6
جداً	0.77	0.23	0.81	3.6	%87	تشارك القيادة المسؤوليات مع كافة اعضاء الفريق لتعميق روح المسؤولية لديهم.	7
جداً	0.80	0.20	0.73	3.7	%88	تهدف القيادة الى تحقيق كفاءة الفريق بصورة مستمرة.	8
جداً	0.79	0.21	0.75	3.7	%88	قيادة فرق العمل المدارة ذاتياً	
جداً	0.71	0.29	0.92	3.2	%83	يتم تحديد اهداف الفريق بصورة مشتركة بين اعضاءه.	9
جداً	0.86	0.14	0.59	4.1	%91	يتم توزيع الموارد اللازمة لتحقيق الاهداف بين اعضاء الفريق كافة.	10
جداً	0.83	0.17	0.66	3.9	%90	يتم اتخاذ القرارات اللازمة لإنجاز الاهداف بين كافة اعضاء الفريق.	11
جداً	0.81	0.19	0.72	3.7	%88	فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً	
جداً	0.75	0.25	0.89	3.5	%86	يحدد الفريق طبيعة الادوار والمسؤوليات المطلوب تنفيذها من قبل اعضاءه.	12
جداً	0.86	0.14	0.56	4.2	%93	يحدد الفريق المعايير والمؤشرات	13

جداً						المعتمدة في تقييم اعضاء بصورة موضوعية.	
جيد	0.73	0.27	0.91	3.4	%85	يتم توزيع المهام والصلاحيات بصورة عادلة بين اعضاء الفريق.	14
متوسط	0.63	0.37	1.08	2.9	%79	يتم مشاركة عبء الاداء بصورة مشتركة بين اعضاء الفريق.	15
جيد	0.76	0.26	0.86	3.5	%86	اداء فرق العمل المدارة ذاتياً	
جيد جداً	0.87	0.13	0.53	4.3	%93	يلتزم اعضاء الفريق بتقسيم المهام والواجبات فيما بينهم.	16
جيد جداً	0.82	0.18	0.69	3.8	%89	يلتزم اعضاء الفريق بالمبادئ والقيم السائدة داخل منظماتهم.	17
جيد	0.71	0.29	0.93	3.2	%81	يلتزم اعضاء الفريق ببعضهم البعض من اجل انجاز اهدافهم.	18
جيد جداً	0.80	0.20	0.72	3.8	%88	التزام فرق العمل المدارة ذاتياً	
جيد	0.71	0.29	0.99	3.4	%84	يستجيب الفريق بصورة سريعة لمتطلبات اعضاء والمتعاملين معه.	19
جيد	0.70	0.30	0.95	3.2	%83	يكيف الفريق مهامه وواجباته بصورة سريعة للمستجدات في البيئة المحيطة.	20
جيد جداً	0.83	0.17	0.67	3.9	%90	يقدم الفريق مصلحة منظمته واهدافه على مصلحته الخاصة.	21
جيد	0.75	0.25	0.87	3.5	%86	استجابة فرق العمل المدارة ذاتياً	
جيد	0.78	0.22	0.77	3.7	%88	فرق العمل المدارة ذاتياً	

يتضح من الجدول (2) تقدم جودة فرق العمل المدارة ذاتياً على المكونات الاخرى لفرق العمل من حيث الاهمية النسبية اذ بلغت (%82) وهي نسبة جيدة جداً، وهذا ما اتفق عليه افراد عينة البحث اذ اتفقوا بنسبة (%90) بان فرق العمل التي يعملوا ضمن حدودها تمتلك مجموعة من معايير الاداء العالي التي يسعون الى تحقيقها، وكذلك يعملوا على توثيق كافة الانشطة والعمليات التي يقوموا بها ومن ثم وضع خطة للتحسين المستمر والعمل على تنفيذها بطريقة تساعد على تشخيص حالات الخطأ التي يمكن ان تصادفهم ومعالجتها في مراحلها المبكرة لضمان التقدم نحو الاهداف المقصودة وتحقيقها كما مخطط لها، كما عكست قيمة الوسط الحسابي اهتمام المنظمة المبحوثة بتحقيق جودة فرق

العمل المدارة ذاتياً بدرجة عالية احصائياً اذ بلغت (3.9)، كما انسجمت اجابات العينة المبحوثة وبدرجة عالي عند التعامل مع فقرات جودة فرق العمل المدارة ذاتياً اذ حققت قيمة انحراف معياري (0.70)، وهذه النتيجة توافقت مع قيمة معامل الاختلاف التي اكدت انخفاض التششت بالإجابات اذ بلغت (0.18). اما المرتبة الثانية للأهمية النسبية فقد احتلتها فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً اذ بلغت (81%) وهي نسبة جيدة جداً، وهذا ما اتفق عليه افراد عينة البحث اذ اتفقوا بنسبة (88%) بان فرق العمل التي يعملوا ضمن حدودها تعمل على تحديد الاهداف الخاصة بهم، ومن ثم تهيئة الموارد اللازمة لتنفيذها وتوزيعها فيما بينهم، فضلاً عن اتخاذ القرارات اللازمة لتوجيه الانشطة والعمليات المتنوعة التي تقوم بها، بالشكل الذي يساعدها على تحقيق اهدافها كما مخطط لها، اي بطريقة تقلل الفجوة بين النتائج المقصودة والمتحققة، كما عكست قيمة الوسط الحسابي اهتمام المنظمة المبحوثة بتحقيق فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً بدرجة عالية احصائياً اذ بلغت (3.7)، كما انسجمت اجابات العينة المبحوثة وبدرجة عالي عند التعامل مع فقرات فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً اذ حققت قيمة انحراف معياري (0.72)، وهذه النتيجة توافقت مع قيمة معامل الاختلاف التي اكدت انخفاض التششت بالإجابات اذ بلغت (0.19). في حين جاء بالمرتبة الثالثة من حيث الاهمية النسبية التزام فرق العمل المدارة ذاتياً اذ بلغت (80%) وهي نسبة جيدة جداً، وهذا ما اتفق عليه افراد عينة البحث اذ اتفقوا بنسبة (88%) بان اعضاء فرق العمل المدارة ذاتياً تلتزم بصورة عالية بالمبادئ والقيم السائدة داخل منظماتهم، والمعتمد في ادارة الفرق المتنوعة التي يتم تشكيلها من قبلها، فضلاً عن التزامهم بتنفيذ المهام والواجبات الموكلة اليهم، وبالشكل الذي يحقق التنسيق فيما بينهم ومن ثم الارتقاء بمستوى اداءهم وقدرتهم على تحقيق اهدافهم، كما عكست قيمة الوسط الحسابي اهتمام المنظمة المبحوثة بتعزيز التزام فرق العمل المدارة ذاتياً بدرجة عالية احصائياً اذ بلغت (3.8)، كما انسجمت اجابات العينة المبحوثة وبدرجة عالي عند التعامل مع فقرات التزام فرق العمل المدارة ذاتياً اذ حققت قيمة انحراف معياري (0.72)، وهذه النتيجة توافقت مع قيمة معامل الاختلاف التي اكدت انخفاض التششت بالإجابات اذ بلغت (0.20). اما المرتبة الرابعة فقد احتلتها قيادة فرق العمل المدارة ذاتياً اذ بلغت اهميتها النسبية (79%) وهي نسبة جيدة، وهذا ما اتفق عليه افراد عينة البحث اذ اتفقوا بنسبة (88%) بان فرق العمل المدارة ذاتياً داخل المنظمة المبحوثة تمتلك قيادات قادرة على تحفيزهم وتشجيعهم على بذل اقصى طاقاتهم واستثمارها، في تنفيذ المهام الموكلة اليهم بالشكل الذي يساعدهم على تحقيق اهدافهم واهداف منظماتهم، بالشكل الذي يحافظ على روحهم المعنوية ومستويات اداءهم في العمل، كما عكست قيمة الوسط الحسابي اهتمام المنظمة المبحوثة بتعزيز قيادة فرق العمل المدارة ذاتياً بدرجة عالية احصائياً اذ بلغت (3.7)، كما انسجمت اجابات العينة المبحوثة وبدرجة عالي عند التعامل مع فقرات قيادة فرق العمل المدارة ذاتياً اذ حققت قيمة انحراف معياري (0.75)، وهذه النتيجة توافقت مع قيمة معامل الاختلاف التي اكدت انخفاض التششت بالإجابات اذ بلغت (0.21). وجاء بالمرتبة الخامسة اداء فرق العمل المدارة ذاتياً اذ بلغت اهميتها النسبية (76%) وهي نسبة جيدة، وهذا ما اتفق عليه افراد عينة البحث اذ اتفقوا بنسبة (86%) بان فرق العمل المدارة ذاتياً داخل المنظمة المبحوثة تعمل على استيفاء مؤشرات ومعايير الاداء المحددة عند انجاز المهام والواجبات الموكلة اليهم، بالشكل الذي يعزز من درجة اسهامهم في تحقيق نتائج الاداء المقصودة من قبل منظماتهم ككل، كما عكست قيمة الوسط الحسابي اهتمام المنظمة المبحوثة بتعزيز اداء فرق العمل المدارة ذاتياً بدرجة عالية احصائياً اذ بلغت (3.5)، كما انسجمت اجابات العينة المبحوثة وبدرجة عالي عند التعامل مع فقرات اداء فرق العمل المدارة ذاتياً اذ حققت قيمة انحراف معياري

(0.86)، وهذه النتيجة توافقت مع قيمة معامل الاختلاف التي اكدت انخفاض التشتت بالإجابات اذ بلغت (0.26). واخيراً جاءت بالمرتبة السادسة استجابة فرق العمل المدارة ذاتياً اذ بلغت اهميتها النسبية (75%) وهي نسبة جيدة، وهذا ما اتفق عليه افراد عينة البحث اذ اتفقوا بنسبة (86%) بان فرق العمل المدارة ذاتياً داخل المنظمة المبحوثة تمتلك القدرة على التكيف والاستجابة لكافة المستجدات التي يمكن ان تحدث في بيئة العمل المحيطة بها، واتخاذ الاجراءات اللازمة للتعامل معها بالشكل الذي يضمن عدم تقادمها او تراجعها، كما عكست قيمة الوسط الحسابي اهتمام المنظمة المبحوثة بتعزيز استجابة فرق العمل المدارة ذاتياً بدرجة عالية احصائياً اذ بلغت (3.5)، كما انسجمت اجابات عينة المبحوثة وبدرجة عالي عند التعامل مع فقرات استجابة فرق العمل المدارة ذاتياً اذ حققت قيمة انحراف معياري (0.87)، وهذه النتيجة توافقت مع قيمة معامل الاختلاف التي اكدت انخفاض التشتت بالإجابات اذ بلغت (0.25). وعلى المستوى الاجمالي فقد بلغت الاهمية النسبية لفرق العمل المدارة ذاتياً (78%) وهي نسبة جيدة، وهذا ما اتفق عليه افراد عينة البحث اذ اتفقوا بنسبة (88%) بان المنظمة المبحوثة تعتمد على فرق العمل المدارة ذاتياً في تنفيذ مجموعة متنوعة من المهام والواجبات الخاصة بها، وكذلك تعتمد عليهم في وضع الآليات للتصدي للمشكلات التي يمكن ان تواجههم في العمل، بالشكل الذي يساعد على الارتقاء بمستوى الاداء العام للمنظمة ككل، كما عكست قيمة الوسط الحسابي اهتمام المنظمة المبحوثة بتعزيز فرق العمل المدارة ذاتياً بدرجة عالية احصائياً اذ بلغت (3.7)، كما انسجمت اجابات عينة المبحوثة وبدرجة عالي عند التعامل مع فقرات فرق العمل المدارة ذاتياً اذ حققت قيمة انحراف معياري (0.77)، وهذه النتيجة توافقت مع قيمة معامل الاختلاف التي اكدت انخفاض التشتت بالإجابات اذ بلغت (0.22).

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

يناقش الباحثان اهم النتائج التي تم الاستناد عليها في تفسير الاسس الاحصائية اللازمة لقبول فرضيات البحث الرئيسية والفرعية، وكما في الجدول (3) :

جدول (3) نتائج اختبار الفرضيات

النتيجة	مستوى المعنوية	F	r	R ²	B	a	الفقرة
يوجد تأثير	0.01	28.19	**0.51	%27	0.88	0.81	دور صدمة الموارد البشرية في تعزيز جودة فرق العمل المدارة ذاتياً.
يوجد تأثير	0.01	30.81	**0.57	%33	0.89	0.79	دور صدمة الموارد البشرية في تعزيز قيادة فرق العمل المدارة ذاتياً.
يوجد تأثير	0.01	34.29	**0.62	%39	0.90	0.76	دور صدمة الموارد البشرية في تعزيز فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً.
يوجد تأثير	0.01	26.37	**0.49	%25	0.87	0.84	دور صدمة الموارد البشرية في تعزيز اداء فرق العمل المدارة ذاتياً.
يوجد تأثير	0.01	38.41	**0.73	%54	0.94	0.71	دور صدمة الموارد البشرية في تعزيز التزام فرق العمل المدارة ذاتياً.

يوجد تأثير	0.01	36.21	**0.64	%41	0.92	0.73	دور صدمة الموارد البشرية في تعزيز استجابة فرق العمل المدارة ذاتياً.
يوجد تأثير	0.01	32.45	**0.59	%36	0.90	0.77	دور صدمة الموارد البشرية في تعزيز فرق العمل المدارة ذاتياً.

1. اختبار الفرضية الفرعية (1): نلاحظ من الجدول (1) ان صدمة الموارد البشرية تفسر (27%) من التباين الحاصل في جودة فرق العمل المدارة ذاتياً، بالاستناد الى قيمة (R^2)، وان هناك مجموعة اخرى من العوامل التي تفسر النسبة المتبقية والبالغة (73%)، وما يؤكد ذلك هو قيمة معامل الارتباط (0.51^{**}) والتي تؤيد العلاقة المتبادلة بين صدمة الموارد البشرية وجودة فرق العمل المدارة ذاتياً. كما اكدت النتائج بان معامل الانحدار قادرة على وصف التأثير الذي تمارسه صدمة الموارد البشرية وصفاً احصائياً في تعزيز جودة فرق العمل المدارة ذاتياً، اذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (28.19) وهي تجاوزت القيمة المقابلة لها في الجداول الاحصائية، كما اشارت نتائج تحليل الانحدار بان هناك وجود لجودة فرق العمل المدارة ذاتياً بمقدار ($a=0.81$) حتى وان كانت صدمة الموارد البشرية داخل المنظمة ميدان البحث تساوي صفر، اما قيمة ($\beta=0.88$) فهي تؤكد ان قيام المنظمة المبحوثة بتغيير صدمة مواردها البشرية بمقدار وحدة واحدة سيسهم بتعزيز جودة اعضاء فرق العمل المدارة ذاتياً داخلها بمقدار (88%). وعليه فان النتائج السابقة اكدت بان الاجراءات التي تتخذها المنظمة المبحوثة لتفعيل صدمة الموارد البشرية داخلها، تمارس دور مهم ومقبول احصائياً في تعزيز جودة اعضاء فرق العمل المدارة ذاتياً داخلها، ومن ثم فان هذه النتائج تقدم الاساس المنطقي والمبررات الاحصائية لقبول الفرضية الفرعية (تسهم صدمة الموارد البشرية اسهاماً ايجابياً في دعم جودة فرق العمل المدارة ذاتياً داخل المنظمة المبحوثة).

2. اختبار الفرضية الفرعية (2): يتبين من الجدول (3) ان صدمة الموارد البشرية تفسر (33%) من التباين الحاصل في قيادة فرق العمل المدارة ذاتياً، بالاستناد الى قيمة (R^2)، وان هناك مجموعة اخرى من العوامل التي تفسر النسبة المتبقية والبالغة (67%)، وما يؤكد ذلك هو قيمة معامل الارتباط (0.57^{**}) والتي تؤيد العلاقة المتبادلة بين صدمة الموارد البشرية وقيادة فرق العمل المدارة ذاتياً. كما اكدت النتائج بان معامل الانحدار قادرة على وصف التأثير الذي تمارسه صدمة الموارد البشرية وصفاً احصائياً في تعزيز قيادة فرق العمل المدارة ذاتياً، اذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (30.81) وهي تجاوزت القيمة المقابلة لها في الجداول الاحصائية، كما اشارت نتائج تحليل الانحدار بان هناك وجود لقيادة فرق العمل المدارة ذاتياً بمقدار ($a=0.79$) حتى وان كانت صدمة الموارد البشرية داخل المنظمة ميدان البحث تساوي صفر، اما قيمة ($\beta=0.89$) فهي تؤكد ان قيام المنظمة المبحوثة بتغيير صدمة مواردها البشرية بمقدار وحدة واحدة سيسهم بتعزيز قيادة اعضاء فرق العمل المدارة ذاتياً داخلها بمقدار (89%). وعليه فان النتائج السابقة اكدت بان الاجراءات التي تتخذها المنظمة المبحوثة لتفعيل صدمة الموارد البشرية داخلها، تمارس دور مهم ومقبول احصائياً في تعزيز قيادة اعضاء فرق العمل المدارة ذاتياً داخلها، ومن ثم فان هذه النتائج تقدم الاساس

المنطقي والمبررات الاحصائية لقبول الفرضية الفرعية (تسهم صدمة الموارد البشرية اسهاماً ايجابياً في دعم قيادة فرق العمل المدارة ذاتياً داخل المنظمة المبحوثة).

3. اختبار الفرضية الفرعية (3): يتضح من الجدول (3) ان صدمة الموارد البشرية تفسر (39%) من التباين الحاصل في فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً، بالاستناد الى قيمة (R^2)، وان هناك مجموعة اخرى من العوامل التي تفسر النسبة المتبقية والبالغة (61%)، وما يؤكد ذلك هو قيمة معامل الارتباط (0.62^{**}) والتي تؤيد العلاقة المتبادلة بين صدمة الموارد البشرية وفاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً. كما اكدت النتائج بان معامل الانحدار قادرة على وصف التأثير الذي تمارسه صدمة الموارد البشرية وصفاً احصائياً في تعزيز فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً، اذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (34.29) وهي تجاوزت القيمة المقابلة لها في الجداول الاحصائية، كما اشارت نتائج تحليل الانحدار بان هناك وجود لفاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً بمقدار ($a=0.76$) حتى وان كانت صدمة الموارد البشرية داخل المنظمة ميدان البحث تساوي صفر، اما قيمة ($\beta=0.90$) فهي تؤكد ان قيام المنظمة المبحوثة بتغيير صدمة مواردها البشرية بمقدار وحدة واحدة سيسهم بتعزيز فاعلية اعضاء فرق العمل المدارة ذاتياً داخلها بمقدار (90%). وعليه فان النتائج السابقة اكدت بان الاجراءات التي تتخذها المنظمة المبحوثة لتفعيل صدمة الموارد البشرية داخلها، تمارس دور مهم ومقبول احصائياً في تعزيز فاعلية اعضاء فرق العمل المدارة ذاتياً داخلها، ومن ثم فان هذه النتائج تقدم الاساس المنطقي والمبررات الاحصائية لقبول الفرضية الفرعية (تسهم صدمة الموارد البشرية اسهاماً ايجابياً في دعم فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً داخل المنظمة المبحوثة).

4. اختبار الفرضية الفرعية (4): يتبين من الجدول (3) ان صدمة الموارد البشرية تفسر (25%) من التباين الحاصل في اداء فرق العمل المدارة ذاتياً، بالاستناد الى قيمة (R^2)، وان هناك مجموعة اخرى من العوامل التي تفسر النسبة المتبقية والبالغة (75%)، وما يؤكد ذلك هو قيمة معامل الارتباط (0.49^{**}) والتي تؤيد العلاقة المتبادلة بين صدمة الموارد البشرية واداء فرق العمل المدارة ذاتياً. كما اكدت النتائج بان معامل الانحدار قادرة على وصف التأثير الذي تمارسه صدمة الموارد البشرية وصفاً احصائياً في تعزيز اداء فرق العمل المدارة ذاتياً، اذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (26.37) وهي تجاوزت القيمة المقابلة لها في الجداول الاحصائية، كما اشارت نتائج تحليل الانحدار بان هناك وجود لأداء فرق العمل المدارة ذاتياً بمقدار ($a=0.84$) حتى وان كانت صدمة الموارد البشرية داخل المنظمة ميدان البحث تساوي صفر، اما قيمة ($\beta=0.87$) فهي تؤكد ان قيام المنظمة المبحوثة بتغيير صدمة مواردها البشرية بمقدار وحدة واحدة سيسهم بتعزيز اداء اعضاء فرق العمل المدارة ذاتياً داخلها بمقدار (87%). وعليه فان النتائج السابقة اكدت بان الاجراءات التي تتخذها المنظمة المبحوثة لتفعيل صدمة الموارد البشرية داخلها، تمارس دور مهم ومقبول احصائياً في تعزيز اداء اعضاء فرق العمل المدارة ذاتياً داخلها، ومن ثم فان هذه النتائج تقدم الاساس المنطقي والمبررات الاحصائية لقبول الفرضية الفرعية (تسهم صدمة الموارد البشرية اسهاماً ايجابياً في دعم اداء فرق العمل المدارة ذاتياً داخل المنظمة المبحوثة).

5. **اختبار الفرضية الفرعية (5):** يتضح من الجدول (3) ان صدمة الموارد البشرية تفسر (54%) من التباين الحاصل في التزام فرق العمل المدارة ذاتياً، بالاستناد الى قيمة (R^2)، وان هناك مجموعة اخرى من العوامل التي تفسر النسبة المتبقية والبالغة (46%)، وما يؤكد ذلك هو قيمة معامل الارتباط (0.73^{**}) والتي تؤيد العلاقة المتبادلة بين صدمة الموارد البشرية و التزام فرق العمل المدارة ذاتياً. كما اكدت النتائج بان معامل الانحدار قادرة على وصف التأثير الذي تمارسه صدمة الموارد البشرية وصفاً احصائياً في تعزيز التزام فرق العمل المدارة ذاتياً، اذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (38.41) وهي تجاوزت القيمة المقابلة لها في الجداول الاحصائية، كما اشارت نتائج تحليل الانحدار بان هناك وجود لالتزام فرق العمل المدارة ذاتياً بمقدار ($a=0.71$) حتى وان كانت صدمة الموارد البشرية داخل المنظمة ميدان البحث تساوي صفر، اما قيمة ($\beta=0.94$) فهي تؤكد ان قيام المنظمة المبحوثة بتغيير صدمة مواردها البشرية بمقدار وحدة واحدة سيسهم بتعزيز التزام اعضاء فرق العمل المدارة ذاتياً داخلها بمقدار (94%). وعليه فان النتائج السابقة اكدت بان الاجراءات التي تتخذها المنظمة المبحوثة لتفعيل صدمة الموارد البشرية داخلها، تمارس دور مهم ومقبول احصائياً في تعزيز التزام اعضاء فرق العمل المدارة ذاتياً داخلها، ومن ثم فان هذه النتائج تقدم الاساس المنطقي والمبررات الاحصائية لقبول الفرضية الفرعية (تسهم صدمة الموارد البشرية اسهاماً ايجابياً في دعم التزام فرق العمل المدارة ذاتياً داخل المنظمة المبحوثة).

6. **اختبار الفرضية الفرعية (6):** نلاحظ من الجدول (3) ان صدمة الموارد البشرية تفسر (41%) من التباين الحاصل في استجابة فرق العمل المدارة ذاتياً، بالاستناد الى قيمة (R^2)، وان هناك مجموعة اخرى من العوامل التي تفسر النسبة المتبقية والبالغة (59%)، وما يؤكد ذلك هو قيمة معامل الارتباط (0.64^{**}) والتي تؤيد العلاقة المتبادلة بين صدمة الموارد البشرية واستجابة فرق العمل المدارة ذاتياً. كما اكدت النتائج بان معامل الانحدار قادرة على وصف التأثير الذي تمارسه صدمة الموارد البشرية وصفاً احصائياً في تعزيز استجابة فرق العمل المدارة ذاتياً، اذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (36.21) وهي تجاوزت القيمة المقابلة لها في الجداول الاحصائية، كما اشارت نتائج تحليل الانحدار بان هناك وجود لاستجابة فرق العمل المدارة ذاتياً بمقدار ($a=0.73$) حتى وان كانت صدمة الموارد البشرية داخل المنظمة ميدان البحث تساوي صفر، اما قيمة ($\beta=0.92$) فهي تؤكد ان قيام المنظمة المبحوثة بتغيير صدمة مواردها البشرية بمقدار وحدة واحدة سيسهم بتعزيز استجابة اعضاء فرق العمل المدارة ذاتياً داخلها بمقدار (92%). وعليه فان النتائج السابقة اكدت بان الاجراءات التي تتخذها المنظمة المبحوثة لتفعيل صدمة الموارد البشرية داخلها، تمارس دور مهم ومقبول احصائياً في تعزيز استجابة اعضاء فرق العمل المدارة ذاتياً داخلها، ومن ثم فان هذه النتائج تقدم الاساس المنطقي والمبررات الاحصائية لقبول الفرضية الفرعية (تسهم صدمة الموارد البشرية اسهاماً ايجابياً في دعم استجابة فرق العمل المدارة ذاتياً داخل المنظمة المبحوثة).

7. **اختبار الفرضية الرئيسية:** يتبين من الجدول (3) ان صدمة الموارد البشرية تفسر (36%) من التباين الحاصل في فرق العمل المدارة ذاتياً، بالاستناد الى قيمة (R^2)، وان هناك مجموعة اخرى من العوامل التي تفسر النسبة المتبقية والبالغة (64%)، وما يؤكد ذلك هو قيمة معامل الارتباط (0.59^{**}) والتي تؤيد العلاقة

المتبادلة بين صدمة الموارد البشرية وفرق العمل المدارة ذاتياً. كما اكدت النتائج بان معامل الانحدار قادرة على وصف التأثير الذي تمارسه صدمة الموارد البشرية وصفاً احصائياً في تعزيز فرق العمل المدارة ذاتياً، اذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (32.45) وهي تجاوزت القيمة المقابلة لها في الجداول الاحصائية، كما اشارت نتائج تحليل الانحدار بان هناك وجود لفرق العمل المدارة ذاتياً بمقدار ($a=0.77$) حتى وان كانت صدمة الموارد البشرية داخل المنظمة ميدان البحث تساوي صفر، اما قيمة ($\beta=0.90$) فهي تؤكد ان قيام المنظمة بالمبحوثة بتغيير صدمة مواردها البشرية بمقدار وحدة واحدة سيسهم بتعزيز فرق العمل المدارة ذاتياً داخلها بمقدار (90%). وعليه فان النتائج السابقة اكدت بان الاجراءات التي تتخذها المنظمة المبحوثة لتفعيل صدمة الموارد البشرية داخلها، تمارس دور مهم ومقبول احصائياً في تعزيز فرق العمل المدارة ذاتياً داخلها، ومن ثم فان هذه النتائج تقدم الاساس المنطقي والمبررات الاحصائية لقبول الفرضية الرئيسية (تسهم صدمة الموارد البشرية اسهاماً ايجابياً في دعم فرق العمل المدارة ذاتياً داخل المنظمة المبحوثة).

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

لغرض استكمال البحث بمكوناته النظرية والتطبيقية تم تقديم هذا المبحث لعرض اهم الاستنتاجات والتوصيات التي تم الخروج بها، وكما في الفقرتين الآتيتين:

اولاً: الاستنتاجات

يمكن تحديد اهم الاستنتاجات التي تمكن الباحثون من استنباطها بالاتي:

1. اشارة نتائج التحليل الى استخدام المنظمة المبحوثة مجموعة متنوعة من الوسائل والطرائق لصدمة مواردها البشرية، ولكنها تعتمد على الصدمات الايجابية بدرجة اكبر من الصدمات السلبية، وذلك للحفاظ على معنويات والارتقاء بمستويات المواطنة التنظيمية الخاصة بهم.
2. عكست نتائج التحليل استخدام المنظمة ميدان البحث الصدمات الايجابية بدرجة كبيرة في تحريك سلوكيات مواردها البشرية، وتشجيعهم على بذل طاقاتهم وقدراتهم بأعلى كفاءة ممكنة من اجل تنفيذ المهام الموكلة اليهم، والتي تشكل جزء من النشاطات الاستراتيجية التي تسعى منظماتهم لبلوغها.
3. اكدت نتائج التحليل استخدام المنظمة ميدان البحث احياناً الصدمات السلبية في تحريك سلوكيات مواردها البشرية، وتشجيعهم على بذل طاقاتهم وقدراتهم بأعلى كفاءة ممكنة من اجل تنفيذ المهام الموكلة اليهم، والتي تشكل جزء من النشاطات الاستراتيجية التي تسعى منظماتهم لبلوغها.
4. تعتمد المنظمة المبحوثة على فرق العمل المدارة ذاتياً في تنفيذ مجموعة متنوعة من المهام والواجبات الخاصة بها، وكذلك تعتمد عليهم في وضع الآليات للتصدي للمشكلات التي يمكن ان تواجههم في العمل، بالشكل الذي يساعد على الارتقاء بمستوى الاداء العام للمنظمة ككل.

5. تهتم المنظمة المبحوثة بتعزيز جودة فرق العمل المدارة ذاتياً لديها من خلال توفير المستلزمات اللازمة لتوثيق المهام والانشطة الخاصة بهم، ومن ثم تحديد المعايير التي يتوجب الالتزام والعمل بموجبها من اجل تحقيق الاهداف كما مخطط لها.
6. تمتلك فرق العمل المدارة ذاتياً القيادات اللازمة لتحفيز اعضاءها ورفع معنوياتهم، بالشكل الذي يحفزهم على توظيف طاقاتهم وقدراتهم في تنفيذ المهام الموكلة اليهم، من اجل تحقيق اهدافهم وبلوغ النتائج المقصودة.
7. تعمل فرق العمل المدارة ذاتياً داخل المنظمة ميدان البحث على تحديد اهدافها بصورة دقيقة منذ الخطوات الاولى للمباشرة بالعمل، ومن ثم العمل على اتخاذ القرارات اللازمة لتوزيع الموارد واستثمارها بالطريقة التي تساعدهم على تحقيق هذه الاهداف كما مخطط لها.

ثانياً: التوصيات

- يقدم الباحثان في هذه الفقرة مجموعة من التوصيات التي تسهم بتعزيز قدرة المنظمة المبحوثة على استثمار صدمة الموارد البشرية في ادارة فرق العمل المدارة ذاتياً داخلها، وكما يأتي:
1. القيام بأجراء دراسات ميدانية للتعرف على اهم المجالات الوظيفية التي يمكن بناء فرق العمل المدارة ذاتياً فيها، من اجل ضمان تحقيق النتائج المرجوة والارتقاء بمواقع اداء هذه الوظائف بالشكل الذي ينعكس على تعزيز اداء المنظمة المبحوثة ككل.
 2. يقترح الباحثون قيام المنظمة المبحوثة باستضافة المختصين في مجال ادارة الجودة، من اجل تعميق معرفة وقناعة اعضاء فرق العمل الذاتية بتلبية متطلبات ادارة الجودة، باعتبارها الاداة الرئيسة للتميز والابداع في العمل.
 3. ضرورة تحديد اهم الصلاحيات والمسؤوليات التي يتوجب تزويد فرق العمل المدارة ذاتياً بها، من اجل تمكينهم من قيادة الموارد المتنوعة المتاحة لديهم، ومن ثم الحفاظ على مستويات الجهود المبذولة من قبلهم وتوجيهها نحو النتائج المطلوب تحقيقها.
 4. تصميم مجموعة من خطط المتابعة والتحسين المستمر للوقوف على مدى نجاح فرق العمل المدارة ذاتياً في تحقيق اهدافها بالفاعلية المطلوبة، فضلاً عن القيام بتحديد مجالات الانحراف في الاداء ومن ثم العمل على معالجتها في مراحلها المبكرة لضمان عدم تفاقم نتائجها مستقبلاً.
 5. تحديد الموارد المتاحة لدى المنظمة بأنواعها المتنوعة المالية والبشرية والمعلوماتية والمادية من اجل توظيفها في دعم اداء فرق عمل الموارد البشرية، لمساعدتهم على تلبية المعايير والمؤشرات التي تم تحديدها كأداة للوقوف على مدى نجاح هذه الفرق في استيفاء شروط الاداء المطلوبة.

6. توجيه رسالة اعلامية لأعضاء فرق العمل المدارة ذاتياً حول اهمية ارتباطهم مع بعضهم البعض، واهمية الدور الذي يمارسونه لخدمة منظماتهم بالشكل الذي يعزز من درجة التزامهم ورغبتهم بالاستمرار بالعمل داخل فرق العمل.

7. ينبغي قيام المنظمة المبحوثة بتنفيذ مجموعة من الدورات التدريبية لتعزيز قدرة اعضاء فرق العمل المدارة ذاتياً على الاستجابة، لكافة المتطلبات الواجب تنفيذها من اجل انجاز المهام والواجبات الموكلة اليهم بالشكل الذي يتوافق مع التوجهات الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة ككل.

Resources

1. Adrian, N., & Möller, M. (2020). Self-managed work teams: An efficiency-rationale for pay compression. *Journal of Economics & Management Strategy*, 29(2).
2. Aiken, A. R., Broussard, K., Johnson, D. M., Padron, E., Starling, J. E., & Scott, J. G. (2020). Knowledge, interest, and motivations surrounding self-managed medication abortion among patients at three Texas clinics. *American journal of obstetrics and gynecology*.
3. Aiken, A. R., Starling, J. E., Scott, J. G., & Gomperts, R. (2022). Association of Texas Senate Bill 8 with requests for self-managed medication abortion. *JAMA network open*, 5(2).
4. Akkermans, J., Collings, D. G., da Motta Veiga, S. P., Post, C., & Seibert, S. (2021). Toward a broader understanding of career shocks: Exploring interdisciplinary connections with research on job search, human resource management, entrepreneurship, and diversity. *Journal of vocational behavior*, 103563.
5. Annosi, M. C., Foss, N., Brunetta, F., & Magnusson, M. (2017). The interaction of control systems and stakeholder networks in shaping the identities of self-managed teams. *Organization Studies*, 38(5).
6. Awahnde, M. (2021). Developing self Managed Teams through Service Design Methods: Intensive Long-term Assisted Living facility Nurses Experiences of the impact of self managed Teams on Workers Satisfaction.
7. Berloff, G., & Giunti, S. (2019). Remittances and healthcare expenditure: Human capital investment or responses to shocks? Evidence from Peru. *Review of Development Economics*, 23(4).
8. Borra, C., Costa-Ramón, A., González, L., & Sevilla-Sanz, A. (2021). The causal effect of an income shock on children's human capital. *Barcelona GSE Working Paper Series*.
9. Braine, N., & Velarde, M. (2022). Self-managed abortion: strategies for support by a global feminist movement. *Women's Reproductive Health*, 9(3).
10. Capatina, E., & Keane, M. (2023). Health shocks, health insurance, human capital, and the dynamics of earnings and health (No. 080). *Federal Reserve Bank of Minneapolis*.
11. Carneiro, P., Salvanes, K. G., Willage, B., & Willén, A. (2023). Childhood shocks across ages and human capital formation (No. 2023-018).
12. den Hartog, S. C., Runge, J. M., Reindl, G., & Lang, J. W. (2020). Linking personality trait variance in self-managed teams to team innovation. *Small Group Research*, 51(2), 265-295.



13. Deng, G., Shi, J., Li, Y., & Liao, Y. (2021). The COVID-19 pandemic: shocks to human capital and policy responses. *Accounting & Finance*, 61(4), 5613-5630.
14. Dupont, C., & Skjold, A. (2022). Coordination conundrum in the United Nations Development System: Solutions from self-managed organizations. *Global Perspectives*, 3(1).
15. Ellis, R. J. (2023). A Chronology of the Evolution of Self-Managed Teams: A Humanistic Organizational Structure. *Organization Development Journal*, 41(1).
16. Galiere, M. (2024). Everyday Educational Practices in Paris Self-Managed High School. In *Realities of Critical Pedagogy: A Micro ethnography of a Parisian Autonomous High School*. Cham: Springer Nature Switzerland.
17. Gerpott, F. H., Lehmann-Willenbrock, N., Voelpel, S. C., & Van Vugt, M. (2019). It's not just what is said, but when it's said: A temporal account of verbal behaviors and emergent leadership in self-managed teams. *Academy of Management Journal*, 62(3).
18. Gill, C., Metz, I., Tekleab, A. G., & Williamson, I. O. (2020). The combined role of conscientiousness, social networks, and gender diversity in explaining individual performance in self-managed teams. *Journal of Business Research*, 106.
19. Grab, B., Olaru, M., & Gavril, R. (2019). Self-managed teams as a key to unlocking digital transformation in business management. *Quality-Access to Success*, 20(176).
20. Gupta, A., & Jena, L. K. (2024). "Respect my authority": spiritual self-managed teams and holacracy. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 22(1), 1-17.
21. Malik, E., & Shankar, S. (2023). Empowering nurses: exploring self-managed organizations in Indian healthcare. *BMC nursing*, 22(1).
22. Martin, T. (2019). Self-managed teams: success factors that managers should consider when establishing and sustaining self-managed teams within organizations. University of Maryland University College.
23. McCrea, A. (2022). The Role of Organizational Slack and Human Capital in Managing Performance Shocks: An Analysis of US Nursing Homes and Hurricane Katrina. *Journal of Policy Studies*, 37(3).
24. Omotayo, A. O., & Ogunniyi, A. I. (2024). COVID-19 induced shocks and its implications for human capital development. *International Journal for Equity in Health*, 23(1).
25. Pacheco, J., & Wagner, N. (2023). Long-term impacts of an early childhood shock on human capital: Evidence from the 1999 economic crisis in Ecuador. *Health Economics*, 32(11).
26. Röllmann, L. F., Weiss, M., & Zacher, H. (2024). Debate and well-being in self-managed groups: the moderating role of divergent status perceptions. *Current Psychology*, 43(10).
27. Smith, B. E., Moffatt, F., Hendrick, P., Bateman, M., Selfe, J., Rathleff, M. S., ... & Logan, P. (2019). Barriers and facilitators of loaded self-managed exercises and physical activity in people with patellofemoral pain: understanding the feasibility of delivering a multicentred randomised controlled trial, a UK qualitative study. *BMJ open*, 9(6).
28. Sorhaindo, A., & Sedgh, G. (2021). Scoping review of research on self-managed medication abortion in low-income and middle-income countries. *BMJ Global Health*, 6(5), e004763.



29. Unger-Aviram, E., Katz-Navon, T., & Vashdi, D. R. (2022). Advancing influence tactics to the team level: the case of self-managed teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 28(5/6).
30. Wyatt, T. H., Bayless, A. K., Krauskopf, P., & Gaylord, N. (2021). Using Health applications to promote self-managed health behaviors among teens. *Journal of Pediatric Nursing*, 59.
31. Yue, W. (2024). Human capital and firm innovation: evidence from China's higher education expansion in the late 1990s. *Emerging Markets Finance and Trade*, 60(3).