مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تأثير الحوافز المادية في فعالية فرق العمل دراسة ميدانية في مركز البحوث العلمية الزراعية في اللاذقية
اسم الكاتب: د. كندة علي ديب، د. جميل عيسى، عبود ونوس
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/10061
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 08:24 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

The Effect of Material Incentives in Effectiveness Work Teams A Field Study in the Scientific Agricultural Research Center in Lattakia

Dr. Kenda Ali Deeb [*]
Dr. Jamil Issa [**]
Aboud Wanous [***]

(Received 27 / 6 / 2024. Accepted 28 / 10 / 2024)

□ ABSTRACT □

The aim of the research is to determine the effect of material incentives in the effectiveness of work teams (team performance, team member satisfaction, team viability) at the Scientific Agricultural Research Center in Lattakia Governorate. The researcher relied on descriptive analytical method as a general approach to research. A questionnaire was designed and distributed to a sample of members of the work teams at the Center for Scientific Agricultural Research in Lattakia Governorate. The number of members of the work teams reached 185, the number of valid questionnaire for statistical analysis was 181 responses. The researcher used the statistical program (SPSS) to analyze the data and relied on the Student t-test to calculate the average answers of the sample members, and used the Pearson correlation coefficient as well as the Coefficient of Selection to test the research hypotheses.

The research reached several results, the most important is: There is a positive significant effect for material incentives in the effectiveness of work teams in their dimensions (team performance, team member satisfaction, team viability) in the Scientific Agricultural Research Center in Lattakia. The researcher recommends the necessity of enhancing interest in the incentives, especially financial incentives, and giving Workers financial rewards that are commensurate with their work and encourage them to excellence in performance.

Key Words: material incentives, effectiveness of work teams, team performance, team member satisfaction, team viability.

Copyright **:**Tishreen University journal-Syria, The authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

***Professor, Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**
****Associate Professor, Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**
*****Postgraduate Student (PHD), Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**

تأثير الحوافز المادية في فعالية فرق العمل
دراسة ميدانية في مركز البحوث العلمية الزراعية في اللاذقية

الدكتورة: كندة علي ديب*
الدكتور: جميل عيسى**
عبود ونوس***

(تاريخ الإيداع 27 / 6 / 2024. قُبِل للنشر في 28 / 10 / 2024)

□ ملخّص □

هدف البحث إلى تحديد تأثير الحوافز المادية في فعالية فرق العمل (أداء الفريق، رضا عضو الفريق، استمرارية الفريق) في مركز البحوث العلمية الزراعية في محافظة اللاذقية. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج عام للبحث، إذ تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من أعضاء فرق العمل في مركز البحوث العلمية الزراعية في محافظة اللاذقية، بلغ عدد أفرادها 185 عضواً في فرق العمل وبلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي 181 استجابة، استخدم الباحث البرنامج الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات واعتمد على اختبار t ستودينت لحساب متوسط إجابات أفراد العينة، واستخدم معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد لاختبار فرضيات البحث.

توصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها: يوجد تأثير معنوي إيجابي للحوافز المادية في فعالية فرق العمل بأبعادها (أداء الفريق، رضا عضو الفريق، استمرارية الفريق) في مركز البحوث العلمية الزراعية في محافظة اللاذقية ويوصي الباحث بضرورة تعزيز الاهتمام بموضوع الحوافز وخاصة المادية ومنح العاملين مكافآت مالية تتناسب مع عملهم وتشجعهم على التميز في الأداء.

الكلمات المفتاحية: الحوافز المادية، فعالية فرق العمل، أداء الفريق، رضا عضو الفريق، استمرارية الفريق.

حقوق النشر : مجلة جامعة تشرين- سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص CC BY-NC-SA 04

* **أستاذ- قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة تشرين- اللاذقية- سورية.**
** **أستاذ مساعد- قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة تشرين- اللاذقية- سورية.**
*** **طالب دراسات عليا (دكتوراه)- قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة تشرين- اللاذقية- سورية.**

مقدمة:

إن المورد البشري هو محور التميز لأية منظمة أعمال، إذ تتوقف فعالية أية منظمة على كفاءة المورد البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه، ولقد تزايد الاهتمام بمفهوم فرق العمل باعتباره أحد الأساليب المعاصرة الذي يجعل منظمات الأعمال تتلائم وتتكيف مع المتغيرات البيئية لضمان بقائها واستمراريتها، فالعمل الجماعي بروح الفريق من الأمور الضرورية لتحسين الجودة وزيادة الكفاءة وتحقيق التفوق لأية منظمة، ونظراً لأن مجرد وجود فرق العمل في المنظمة ليس شرطاً كافياً للنجاح لا بد من الاهتمام بمفهوم فعالية فرق العمل، وتحقيق هذه الفعالية يحتاج إلى وقت وجهد ومعرفة جيدة حول أهم العوامل المؤثرة فيها.

ومن جهة أخرى يتمتع نظام الحوافز بأهمية بالغة في تحقيق نجاح أية منظمة وذلك لكونه الأساس الذي تبنى عليه إنتاجية المنظمة، فهو يمثل العمود الفقري في استقرارها واستقرار عمالها، وتعد الحوافز وخاصةً المادية منها أحد الأدوات التي يمكن للإدارة استخدامها من أجل الوصول إلى بلوغ أهدافها وتوجيه جهود العاملين باتجاه تحقيق تلك الأهداف لذلك ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز من خلال الدراسات والأبحاث التي توصلت إلى أنه لا يمكن إنجاز العمل بكفاءة وفعالية ما لم يكن هناك عوامل تحفز الرغبة لدى العامل بما ينعكس على الأداء العام وتحسين الإنتاجية.

انطلاقاً مما سبق حاول البحث الحالي تحديد تأثير الحوافز المادية في فعالية فرق العمل في مركز البحوث العلمية الزراعية في محافظة اللاذقية.

الدراسات السابقة:

1-دراسة (D'Silva et al, 2016) بعنوان:

Influence of Personal and Task Interdependence on Task Conflict and Team Effectiveness.

تأثير العوامل الشخصية واعتمادية المهمة على صراع المهمة وفعالية الفريق.

هدفت هذه الدراسة إلى هذه الدراسة لإظهار وتحديد تأثير العوامل الشخصية واعتمادية المهمة على صراع المهمة وفعالية الفريق. وتلخصت مشكلة الدراسة بالتساؤل الآتي: ما تأثير العوامل الشخصية واعتمادية المهمة على صراع المهمة وفعالية الفريق؟ واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. ومن نتائج الدراسة: يوجد تأثير مباشر للعوامل الشخصية على فعالية الفريق، ويوجد تأثير مباشر لاعتمادية المهمة على فعالية الفريق، ويتوسط صراع المهمة العلاقة بين العوامل الشخصية واعتمادية المهمة وبين فعالية الفريق.

2-دراسة (Abd et al, 2022) بعنوان:

Incentives in Achieving Job Satisfaction A Study of A Sample of Employees Working in the General Directorate of Education, Diyala, Governorate.

دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لعينة من الموظفين العاملين في المديرية العامة لتربية محافظة ديالى.

هدفت الدراسة إلى تبيان العلاقة بين الرضا الوظيفي والحوافز نظراً لدورها في زيادة فعالية الموظفين. وكان من بين تساؤلات الدراسة: ما هو دور الحوافز المقدمة لموظفي الإدارة العامة للتربية في تحقيق الرضا الوظيفي بينهم؟ واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتكون عينت الدراسة من 70 موظفاً من موظفي تربية ديالى وتم جمع البيانات من خلال الاستبيان. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة معنوية بين الحوافز والرضا الوظيفي.

3-دراسة (ديوب وخطاب، 2022) بعنوان: تأثير صراع المهام على فاعلية فرق العمل دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة في محافظة دمشق.

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير صراع المهام على فاعلية فرق العمل في عينة من المستشفيات الخاصة في محافظة دمشق. وكانت مشكلة الدراسة: ما هو تأثير صراع المهام على فاعلية فرق العمل في المستشفيات الخاصة في محافظة دمشق؟ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات باستخدام استبانة تم توزيعها على عينة من 210 من العاملين في المستشفيات محل الدراسة وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات وتوصلت الدراسة إلى: وجود تأثير معنويي لصراع المهام على فاعلية فرق العمل في المستشفيات المدروسة.

4-دراسة (إبراهيم والناصر، 2023) بعنوان: دور الحوافز المادية في استقطاب الموارد البشرية في المنشآت الفندقية دراسة ميدانية على العاملين في فنادق الأربع نجوم في مدينة طرطوس.

تمثل هدف الدراسة في تحديد دور الحوافز المادية في استقطاب الموارد البشرية في المنشآت الفندقية ويتحقق هذا الهدف من خلال دراسة دور كل من المكافآت والأجور في استقطاب الموارد البشرية في المنشآت الفندقية، وتمثلت مشكلة الدراسة بالتساؤل الآتي: هل يوجد دور للحوافز المادية في استقطاب الموارد البشرية في المنشآت السياحية؟ تم استخدام المنهج الوصفي في الدراس وتم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة الدراسة المتمثلة في العاملين في الفنادق من فئة الأربع نجوم في محافظة طرطوس وكانت الاستبانات الصالحة للتحليل 182 استبانة تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS في تحليل البيانات وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين الحوافز المادية واستقطاب الموارد البشرية في الفنادق محل الدراسة.

<u>أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:</u>

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في المتغيرات المدروسة (الحوافز المادية وفعالية فرق العمل)، وإن اختلفت مع بعضها في أبعاد قياس المتغيرات، وتميزت هذه الدراسة في دراسة الحوافز المادية وتأثيرها في فعالية فرق العمل في مركز البحوث العلمية الزراعية في محافظة اللاذقية، إذ يتمثل الاختلاف الرئيس عن الدراسات السابقة في بيئة التطبيق.

مشكلة البحث:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث في مركز البحوث العلمية الزراعية في اللاذقية ومقابلة عينة من العاملين هم أعضاء في فرق العمل لاحظ أن فعالية فرق العمل ظاهرة بحثية يجب دراستها في المركز عينة البحث، لذلك قام الباحث بمراجعة أدبية لعدة دراسات تناولت فعالية فرق العمل والعوامل المؤثرة فيها، ومن خلال الدراسات السابقة والدراسة الميدانية وجد الباحث أن الحوافز المادية يمكن أن تؤثر على فعالية فرق العمل، ومن خلال ما سبق قام الباحث بصياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

ما تأثير الحوافز المادية في فعالية فرق العمل في مركز البحوث العلمية الزراعية في محافظة اللاذقية؟

ويتفرع عنه التساؤلات الآتية:

- ما تأثير الحوافز المادية في أداء الفريق في المركز محل الدراسة؟
- ما تأثير الحوافز المادية في رضا عضو الفريق في المركز محل الدراسة؟
- ما تأثير الحوافز المادية في استمرارية الفريق في المركز محل الدراسة؟

أهمية البحث وأهدافه:

الأهمية النظرية: تتمثل الأهمية النظرية للبحث فلي أهمية المتغيرات التي يبحثها فالحوافز لها أهمية بالغة في تحقيق نجاح أية منظمة وذلك كونها الأساس الذي تبنى عليه إنتاجية المنظمة، بدءً بتحفيز عمالها وانتهاءً برفع انتاجهم، وأهمية فرق العمل إذ لاقى هذا الموضوع اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والأكاديميين من خلال اتجاههم لدراسته كونه له دور كبير في زيادة فرص المنظمة في البقاء والنجاح والتقدم.

الأهمية العملية: تنبع الأهمية العلمية من أهمية القطاع الزراعي بشكل عام ومن أهمية القطاع المبحوث (مركز البحوث العلمية الزراعية في اللاذقية) والدور الهام المنوط به كمنظمة بحثية في الوصول إلى نتائج وحلول للعديد من المشكلات الزراعية، كما تكمن الأهمية في التوصل إلى نتائج ومقترحات يمكن تقديمها للمركز محل الدراسة قد تسهم في تحسين فعالية فرق العمل لديه.

أهداف البحث:

هدف البحث إلى تحقيق الهدف الرئيس الآتي:

تحديد تأثير الحوافز المادية في فعالية فرق العمل في مركز البحوث العلمية الزراعية في اللاذقية.

ويتفرع عنه الأهداف الآتية:

- تحديد تأثير الحوافز المادية في أداء الفريق في المركز محل الدراسة.
- تحديد تأثير الحوافز المادية في رضا عضو الفريق في المركز محل الدراسة.
- تحديد تأثير الحوافز المادية في استمرارية الفريق في المركز محل الدراسة.

فرضيات البحث:

<u>الفرضية الرئيسة</u>: لا يوجد تأثير معنوي للحوافز المادية في فعالية فرق العمل في مركز البحوث العلمية الزراعية في اللاذقية. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا يوجد تأثير معنوي للحوافز المادية في أداء الفريق في المركز محل الدراسة.
- لا يوجد تأثير معنوي للحوافز المادية في رضا عضو الفريق في المركز محل الدراسة.
- لا يوجد تأثير معنوي للحوافز المادية في استمرارية الفريق في المركز محل الدراسة.

منهجية البحث:

اعتمد هذا البحث على المقاربة الاستنباطية كمنهج عام في التفكير، وعلى المنهج الوصفي التحليلي كمنهج عام للبحث، إذ قام الباحث بمراجعة أدبية للعديد من الأبحاث العلمية من أجل توصيف متغيرات البحث وتحليلها، وتم جمع البيانات من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة ميسرة مكونة من 185 عضواً من أعضاء فرق العمل العاملة في مركز البحوث العلمية الزراعية في اللاذقية وبلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل 181 استجابة، واستخدم برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات وإجراء التوصيف الإحصائي واختبار الفرضيات.

حدود البحث:

الحدود الزمانية: تم تنفيذ هذا البحث في أشهر كانون الثاني وشباط وآذار من عام 2024.

الحدود المكانية: مركز البحوث العلمية الزراعية في اللاذقية.

الإطار النظري:

مفهوم الحوافز:

تعددت التعاريف التي تطرقت لمفهوم الحوافز فعرفت بأنها: عبارة عن مجموعة المؤثرات التي يتم استخدامها في إثارة دافعية الفرد، فهي مؤثرات خارجية من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي باتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها (حمود، 2002، ص60). ويرى (السلمي، 2006، ص99) أن الحوافز هي: المغريات التي تقدمها الإدارة للعاملين لحثهم على أداء عمل معين. ولكي تنجح الإدارة في تحقيق الهدف من الحوافز لا بد من تحديد رغبات واحتياجات العاملين والسعي لتحقيقها بما لا يتضارب مع مصلحة المنظمة، فالهدف الأساسي للحوافز هو تحسين إنتاجية العاملين من خلال التفاعل بين التحفيز وقدرات العاملين (المغربي، 2016، ص293). وتعرف الحوافز المادي أيضاً بأنها: الحوافز التي تصرف في صورة نقدية سواء كانت مجمعة أو مجزأة على دفعات، وهي تشمل إلى جانب الراتب كل ما يؤدي إلى زيادة ملموسة في دخل الفرد، مثل أجر الوقت الإضافي والعلاوات الدورية والبدلات والمكافآت التشجيعية (عبيد والشوادفى، 2023، ص98). وتعرف أيضاً الحوافز المادية بأنها: تلك الوسائل المادية التي تكون في شكل نقدي أو مال اقتصادي وهي تشكل ما يحصل عليه العاملين من ميزات وحقوق كالرواتب والأجور والعلاوات والتعويضات والمكافآت وغيرها (جغل وصالحي، 2022، ص353).

ومما سبق يرى الباحث أن الحوافز المادية هي الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية كالأجور والمكافآت والتي تستخدمها الإدارة لتحسين إنتاجية العاملين في أداء عمل معين.

أنواع الحوافز المادية:

تنقسم الحوافز المادية إلى حوافز مباشرة وحوافز غير مباشرة:

- **الحوافز المادية المباشرة:** وتتمثل في الأجر الإضافي والمكافآت بأنواعها، والحوافز المادية المباشرة تعكس قدرة الفرد الشرائية التي تسمح له إشباع احتياجاته وتتمثل هذه الحوافز في (مهدي وآخرون، 2007، ص155):

- **الأجر:** يجب أن يكون عادلاً مقارنةً مع جهد الفرد وذلك من خلال مقارنة المدخلا ت والمخرجات لكل فرد لإثبات العدالة مما يؤدي إلى كسب رضا العاملين.
- **العلاوات الدورية:** تعتبر حافز سنوي تقدم للعامل الذي حقق مستوى عالي من الأداء إضافة إلى حسن أخلاقه وعلاقته مع الزملاء والمشرفين كما توجد علاوات أخرى مثل علاوة الأقدمية مقابل ولاء الفرد للمنظمة.
- **المكافآت على ساعات العمل الإضافية:** وتقدم مقابل الجهد الإضافي الذي يتمثل في مزاولة العمل بعد ساعات العمل المقررة وتحسب هذه المكافآت بضرب الساعات الإضافية في المبلغ المقرر للساعة الواحدة.
- **المكافآت على الاقتراحات الجيدة للعمال:** فبمجرد تقبل الإدارة لاقتراحات مفيدة من العمال فهذا يعتبر عامل لرفع الروح المعنوية إضافة إلى ذلك فإن الاقتراحات تهدف إلى تحسين الجودة وتخفيض التكاليف.... الخ.

- **الحوافز المادية غير المباشرة:** وتتمثل في مختلف الخدمات الاجتماعية التي تقدم للعاملين مثل وجبات الطعام، والسكن، والنقل، والتعليم، والرياضة والترفيه....الخ، فالخدمات الاجتماعية تلعب دوراً هاماً في تحفيز الأفراد فهي تهدف إلى مساعدتهم وحمايتهم مما يرفع درجة الرضا عن العمل وبيئة العمل ومن أهم الخدمات الاجتماعية ما يأتي (ماهر، 2008، ص236) :

- **الوجبات الغذائية:** أي تقديم وجبات غذائية بصفة يومية وذلك في المنظمات التي يستمر العمل فيها في المساء وتقدم الوجبات مجاناً أو بمبالغ رمزية أو قد تأخذ صورة أخرى وذلك بإقامة جمعية استهلاكية للعمال لإعانتهم بتوفير احتياجاتهم الغذائية.
- **السكن:** لسد حاجات السكن الت تعتبر من الحاجات الأساسية تقوم بعض المنظمات ببناء مساكن لعمالها أو إنشاء جمعية تعاونية لبناء المساكن.
- **النقل:** نتيجة ازدحام الأشخاص أثناء تنقلهم خاصة في المدن الكبرى وللحفاظ على طاقة العمل في الأوقات المحددة للعمل قد عملت بعض المنظمات على توفير سيارات خاصة لنقل العمال.
- **التعليم:** تقوم بعض المنظمات بنشر العلم والمعرفة بين العمال وذلك بإقامة دورات تعليمية بالإضافة إلى تشجيع العمال الذين يواصلون دراستهم وذلك بدفع مصاريف الدراسة ومنحهم جوائز أثناء نجاحهم وتفوقهم.
- **الرياضة والترفيه:** بغية جعل العمال أكثر حيوية ونشاط ولحصولهم على شخصية متزنة فإن الكثير من المنظمات تستغل أوقات فراغ العمال لترفيههم وإنشاء أندية رياضية وتنظيم رحلات سياحية.
- **المساعدات المالية:** وتتمثل في تقديم قروض وإعانات في الحالات الطارئة مثل المرض والوفاة والزواج.....الخ، أما القروض فتسدد على أقساط تخصم من الراتب الشهري بفائدة منخفضة أو معدومة أما الإعانات فهي غير مسترجعة.
- **الخدمات الطبية:** وذلك بتقديم الرعاية الصحية للعاملين وعائلاتهم من خلال وحدات صحية تابعة للمنظمة أو من خلال التعاقد مع أحد المستشفيات وتشمل الخدمات الطبية كل من الكشف الطبي وتوفير الأدوية.
- **دور الحضانة:** وهي تتكفل برعاية الأطفال في حالة غياب أمهاتهم باعتبارهن عاملات في المنظمة وتهتم هذه الدور برعاية وتربية الأطفال من سن الثانية إلى غاية سن الدراسة.
- **تقديم امتيازات شرائية:** وهذا يخص المنظمات التي تنتج سلعاً أو خدمات موجهة مباشرة للاستهلاك النهائي ففي هذه الحالة تمنح المنظمة لعمالها امتيازات تضمن اقتناء منتج المنظمة مجاناً أو بأسعار منخفضة.

أهمية الحوافز:

تعد الحوافز من المفاهيم الهامة المرتبطة بالأداء الذي يمكن الحصول عليه من العاملين ويحقق نظام الحوافز الجيد نتائج مهمة منها (محمد، 2019، ص91):

1-تحسين مخرجات ونتائج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة إنتاج ومبيعات وأرباح.

2-تقليل الهدر في العمل.

3-إشباع جميع احتياجات العاملين.

4-تشعر العاملين بروح العدالة في المنظمة.

5-جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.

6-تنمية روح التعاون وروح الفريق بين العاملين.

7-تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

مفهوم فرق العمل:

تناول الباحثين مفهوم فريق العمل بعدة تعريفات من أهمها تعريف (Kozlowski and Ilgen, 2006, p79) إذ يعرف فريق العمل بأنه: اثنين أو أكثر من الأفراد يتفاعلون اجتماعياً ويمتلكون هدف مشترك أو أكثر ويتم تشكيلهم

لأداء مهام تنظيمية كما يظهرون اعتمادية فيما يتعلق بسير العمل ولديهم أدوار ومسؤوليات مختلفة وهم جزء من نظام تنظيمي شامل مع حدود وروابط مع السياق والبيئة الأوسع. ويعرف فريق العمل بأنه مجموعة أشخاص يعملون معاً لتحقيق مجموعة من الأهداف الواضحة والتي لا يمكن لأي فرد من الفريق تحقيقها بمفرده (Barker. A, 2000, p. 145). وتتطلب فعالية الفريق من الأعضاء إظهار إحساس بالمرونة في تنفيذ مهامهم من خلال التعاون والاعتماد المتبادل وقد قام الباحثون بتحديد عدة سمات مطلوبة للعمل الجماعي الفعال وهذه السمات هي الالتزام بنجاح الفريق والأهداف المشتركة، والاعتماد المتبادل، ومهارات التعامل مع الآخرين، والتواصل المفتوح وردود الفعل الإيجابية والتكوين المناسب للفريق (D'Silva et al, 2016, p96). وتعرف فعالية فريق العمل بأنها (Hong, 2010, p104):

1- المخرجات التي ينتجها الفريق (الكمية أو الجودة، والسرعة، ورضا العملاء وما إلى ذلك).

2- نتائج المشاركة في الفريق على أعضائه (الرضا والاعتماد المتبادل).

3- تعزيز قدرات الفريق على الأداء بفعالية في المستقبل.

وتعرف فعالية فرق العمل أيضاً بأنها: الدرجة التي يحقق بها الفريق الأهداف المنشودة والمحددة مسبقاً، أي تطابق المخرجات مع المعايير المحددة كماً ونوعاً وبأقل مدة زمنية وعلى أن تسهل عمليات الفريق قابلية الأعضاء للعمل معاً مستقبلاً والاعتماد على بعضهم البعض في انجاز كافة المهام المناطة بهم، وتسهم خبرة الفريق في نمو وتطور الفريق ككل (ناصر وحمادي، 2020، ص152).

ومما سبق يرى الباحث أن فعالية فريق العمل هي رضا أعضاء الفريق ورغبتهم في الاستمرار بأداء المهام معاً بجودة مناسبة بما يحسن من قدرات الفريق على العمل معاً بفعالية في المستقبل.

أبعاد فعالية فرق العمل:

هناك عدة أبعاد لفعالية فرق العمل نلخصها كما يأتي (شاهين، 2022، ص62):

1- **التماسك:** يشير التماسك إلى المدى الذي ينجذب فيه الأعضاء إلى الفريق ومتحفزين للبقاء كجزء من الفريق وراغبين بالعمل معاً.

2- **التعاون في حل المشكلات واتخاذ القرارات:** يعد التعاون بعداً هاماً لمعالجة المشكلات التي يمكن أن تواجه فرق العمل.

3- **الالتزام:** عندما يلتزم الأعضاء بهدف الفريق فإنهم يقبلون تحمل المسؤولية الشخصية لتحقيق أهداف الفريق المشتركة.

4- **التواصل** :يعد التواصل آلية لا بد منها لتحقيق أهداف الفريق، وتكمن أهميته في أ ن المعارف الموجودة في الفريق تصبح ذات قيمة فقط عندما يستخدم الأعضاء معارفهم وخبراتهم مع خبرات ومعارف الأعضاء الآخرين وذلك يتم عن طريق التواصل.

5- **إدارة الصراع:** يأخذ الصراع أحد الاشكال الآتية: صراع الأهداف، والصراع المعرفي، والصراع العاطفي، وتتطلب الإدارة الجيدة للصراع: القدرة على إدراك أن هناك صراع، وتحديد سبب هذا الصراع، ومن ثم إدارته بشكل مناسب من خلال تشجيع الجوانب المفيدة له والحد من آثاره السلبية.

6- **التحسين المستمر:** ويشير إلى الجهد المستمر من قبل الفريق للقضاء على الهدر، وتقليل زمن الاستجابة، وتبسيط تصميم المنتجات والعمليات، وتحسين الجودة وخدمة العملاء.

7- **التركيز على العملاء:** ويشير إلى درجة الاهتمام التي يوليها الفريق للعملاء واحتياجاتهم والإجراءات التي يقوم بها الفريق في هذا الخصوص.

8- **التمكين:** ويمكن تعريف التمكين على أنه الدرجة التي يتمتع فيها الفريق بسلطة مناسبة لاتخاذ القرار.

9- **وضع الأهداف وإدارة الأداء:** يعد وضع الأهداف التي يعمل الفريق على تحقيقها من المسائل الأساسية المرتبطة بفعالية الفريق وهي عنصر حاسم في إدارة الأداء، إذ أنها تضمن معرفة كل موظف لدوره وللنتائج التي يجب أن يحققها لتكون مساهمته في حدها الأقصى.

10- **القيادة:** تعد القيادة والدعم الذي تقدمه من الأمور الحيوية لنجاح الفريق، وتشمل القيادة مفهومين رئيسين هما القيادة الخارجية أو الدعم التنظيمي والقيادة الداخلية أو قائد الفريق.

11- **المهارات:** تعد المهارات من العوامل الهامة المؤثرة على فعالية الفريق، وتنقسم إلى خبرات تقنية، مهارات حل المشكلات وصنع القرار، ومهارات التعامل مع الآخرين.

12- **الاعتراف والتقدير / المكافآت:** تتضمن المكافآت والتقدير مشاركة الأعضاء من خلال تزويد كل عضو بالعامل التحفيزي الأكثر ملائمة.

13- **الثقة:** وهي من أكثر مكونات الفريق أهمية وهي تسهم في تطوير الفريق وفعاليته، وتعبر عن الدرجة التي يطمئن فيها طرف ويكون على استعداد للتصرف اعتماداً على وعود وتصرفات وقرارات طرف آخر يراه موثوقاً.

النتائج والمناقشة:

مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث العاملين في مركز البحوث العلمية الزراعية في محافظة اللاذقية الذين هم أعضاء في فرق العمل.

عينة البحث: اختار الباحث عينة ميسرة مكونة من 185 عضواً من أعضاء فرق العمل العاملة في مركز البحوث العلمية الزراعية في محافظة اللاذقية وكانت الاستجابات الصالحة للتحليل 181 استجابة.

أداة الدراسة: تم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة تم تصميمها من خلال الرجوع إلى البحوث السابقة وبما يتفق مع موضوع البحث الحالي وإطاره النظري، إذ تم قياس مدلول العبارات المستخدمة في الاستبانة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي كالآتي: غير موافق بشدة (1)، غير موافق (2)، حيادي (3)، موافق (4)، موافق بشدة (5).

اختبار ثبات أداة الدراسة: اعتمد الباحث طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس (غدير، 2012، ص234-246) وكانت النتائج على النحو المبين في الجدول الآتي:

الجدول (1) معامل ألفا كرونباخ لعبارات الاستبانة

محاور الاستبانة	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
الحوافز المادية	**13**	**0.978**
أداء الفريق	**12**	**0.951**
رضا عضو الفريق	**6**	**0.969**
استمرارية الفريق	**7**	**0.832**
جميع العبارات	**38**	**0.987**

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS إصدار 20.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت أكبر من 0.60 لكل محور من محاور الاستبانة ولجميع عبارات الاستبانة معاً، وهذا يعني أن عبارات الاستبانة تتمتع بثبات مقبول ولا داعي لحذف أية عبارة.

الصدق الظاهري للاستبانة: تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين الأكاديميين، وفي ضوء توجيهاتهم تمت صياغة العبارات والتعديل فيها، وصولاً إلى تحقيق الاستبانة لشروط الملاءمة المطلوبة لقياس متغيرات الدراسة.

صدق المحتوى (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة): لاختبار صدق المحتوى لعبارات الاستبانة، قام الباحث بدراسة العلاقة بين طرفيات عدة في الدراسة (متوسط كل محور) مع طرف أساس، وهو المتوسط الإجمالي لعبارات الاستبانة (غدير، 2012، ص247-248)، كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول (2) صدق المحتوى

		الحوافز المادية	أداء الفريق	رضا عضو الفريق	استمرارية الفريق	المتوسط
الحوافز المادية	Pearson Correlation	1	.966**	.975**	.889**	.988**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	181	181	181	181	181
أداء الفريق	Pearson Correlation	.966**	1	.948**	.927**	.985**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	181	181	181	181	181
رضا عضو الفريق	Pearson Correlation	.975**	.948**	1	.870**	.981**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	181	181	181	181	181
استمرارية الفريق	Pearson Correlation	.889**	.927**	.870**	1	.935**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	181	181	181	181	181
المتوسط	Pearson Correlation	.988**	.985**	.981**	.935**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	181	181	181	181	181
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS إصدار 20.

يتضح من الجدول رقم (2) أن جميع معاملات الارتباط بالقيمة المطلقة دالة إحصائياً، إذ كانت:

Sig =p= 0.000 < a = 0.01؛ الأمر الذي يشير إلى توافر الصدق في عبارات الاستبانة، وبالتالي صلاحيتها للتطبيق على عينة الدراسة.

التوصيف الإحصائي:

يوضح الجدول الآتي الإحصاءات الوصفية المتعلقة بمحاور الاستبانة:

الجدول (3) التوصيف الإحصائي لمتغيرات البحث

المحور	Mean	Std. Deviation	Sig.
الحوافز المادية	3.6732	.72278	.000
أداء الفريق	4.0654	.56767	.000
رضا عضو الفريق	3.6142	.72808	.000
استمرارية الفريق	4.0442	.45334	.000

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS إصدار 20.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة احتمال الدلالة (Sig) لجميع المحاور كانت أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي يمكن الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب كمعيار للمقارنة. ويتضح أيضاً أن قيمة المتوسط الحسابي لمستوى الحوافز المادية في مركز البحوث العلمية الزراعية في محافظة اللاذقية كانت تقابل درجة موافقة كبيرة على مقياس الحكم، وبالتالي يمكن القول: إن مستوى الحوافز المادية في المركز محل الدراسة مرتفع. كما يتضح أن قيم المتوسط الحسابي للمحاور التي قاست مستوى فعالية فرق العمل في مركز البحوث العلمية الزراعية في اللاذقية كانت تقابل درجة كبيرة على مقياس الحكم، وبالتالي يمكن القول: أن فرق العمل في المركز محل الدراسة تتمتع بفعالية كبيرة.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير معنوي للحوافز المادية في أداء فريق العمل في مركز البحوث العلمية الزراعية في محافظة اللاذقية. ولاختبار الفرضية قام الباحث بإجراء الاختبار الآتي:

الجدول (4) تحليل الانحدار البسيط

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.966[a]	.932	.932	.14813
a. Predictors: (Constant), الحوافز المادية				

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS إصدار 20.

الجدول (5) تحليل التباين

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	54.077	1	54.077	2464.604	.000[b]
	Residual	3.927	179	.022		
	Total	58.004	180			
a. Dependent Variable: أداء الفريق						
b. Predictors: (Constant), الحوافز المادية						

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS إصدار 20.

يبين الجدول رقم (5) أن احتمال الدلالة (Sig=0.000) أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي للحوافز المادية في أداء فريق العمل في مركز البحوث العلمية الزراعية في اللاذقية.

ويتضح من الجدول رقم (4) أن معامل الارتباط بلغ 0.966 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية وقوية جداً بين الحوافز المادية وأداء فريق العمل، وبلغت قيمة معامل التحديد 0.932 وهو يدل على أن 93.2% من التغيرات الحاصلة في أداء الفريق تعود للتغيرات الحاصلة في الحوافز المادية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي للحوافز المادية في رضا عضو فريق العمل في مركز البحوث العلمية الزراعية في اللاذقية. ولاختبار الفرضية قام الباحث بإجراء الاختبار الآتي:

الجدول (6) تحليل الانحدار البسيط

Model Summary				
Model	**R**	**R Square**	**Adjusted R Square**	**Std. Error of the Estimate**
1	**.975[a]**	**.951**	**.951**	**.16176**
a. Predictors: (Constant), الحوافز المادية				

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS إصدار 20.

الجدول (7) تحليل التباين

ANOVA[a]						
Model		**Sum of Squares**	**df**	**Mean Square**	**F**	**Sig.**
1	**Regression**	**90.734**	**1**	**90.734**	**3467.601**	**.000[b]**
	Residual	**4.684**	**179**	**.026**		
	Total	**95.418**	**180**			
a. Dependent Variable: رضا عضو الفريق						
b. Predictors: (Constant), الحوافز المادية						

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS إصدار 20.

يبين الجدول رقم (7) أن احتمال الدلالة (Sig=0.000) أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي للحوافز المادية في رضا عضو فريق العمل في مركز البحوث العلمية الزراعية في اللاذقية.

ويتضح من الجدول رقم (6) أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.975 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية وقوية جداً بين الحوافز المادية ورضا عضو فريق العمل، وبلغت قيمة معامل التحديد 0.951 وهو يدل على أن 95.1% من التغيرات الحاصلة في رضا عضو الفريق تعود للتغيرات الحاصلة في الحوافز المادية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير معنوي للحوافز المادية في استمرارية الفريق في مركز البحوث العلمية الزراعية في اللاذقية. ولاختبار الفرضية قام الباحث بإجراء الاختبار الآتي:

الجدول (8) تحليل الانحدار البسيط

Model Summary				
Model	**R**	**R Square**	**Adjusted R Square**	**Std. Error of the Estimate**
1	**.889[a]**	**.790**	**.789**	**.20841**
a. Predictors: (Constant), الحوافز المادية				

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS إصدار 20.

الجدول (9) تحليل التباين

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29.218	1	29.218	672.661	.000[b]
	Residual	7.775	179	.043		
	Total	36.993	180			
a. Dependent Variable: استمرارية الفريق						
b. Predictors: (Constant), الحوافز المادية						

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS إصدار 20.

يبين الجدول رقم (9) أن احتمال الدلالة (Sig=0.000) أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي للحوافز المادية في استمرارية الفريق في مركز البحوث العلمية الزراعية في اللاذقية.

ويتضح من الجدول رقم (8) أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.889 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية وقوية بين الحوافز المادية واستمرارية الفريق، وبلغت قيمة معامل التحديد 0.790 وهو يدل على أن 79 % من التغيرات الحاصلة في استمرارية تعود للتغيرات الحاصلة في الحوافز المادية.

الفرضية الرئيسة للبحث: لا يوجد تأثير معنوي للحوافز المادية في فعالية فرق العمل في مركز البحوث العلمية الزراعية في اللاذقية. ولاختبار الفرضية قام الباحث بإجراء الاختبار الآتي:

الجدول (10) تحليل الانحدار البسيط

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.977[a]	.954	.954	.12213
a. Predictors: (Constant), الحوافز المادية				

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS إصدار 20.

الجدول (11) تحليل التباين

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	55.178	1	55.178	3699.164	.000[b]
	Residual	2.670	179	.015		
	Total	57.848	180			
a. Dependent Variable: فعالية فرق العمل						
b. Predictors: (Constant), الحوافز المادية						

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS إصدار 20.

يبين الجدول رقم (11) أن احتمال الدلالة (Sig=0.000) أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي للحوافز المادية في فعالية فرق العمل في مركز البحوث العلمية الزراعية في اللاذقية.

ويتضح من الجدول رقم (10) أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.977 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية وقوية جداً بين الحوافز المادية وفعالية فرق العمل، وبلغت قيمة معامل التحديد 0.954 وهو يدل على أن 95.4% من التغيرات الحاصلة في فعالية فرق العمل تعود للتغيرات الحاصلة في الحوافز المادية.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

بناءً على الدراسة العملية ونتائج اختبار الفرضيات توصل الباحث إلى الاستنتاجات الآتية:

1- إن الحوافز المادية في مركز البحوث العلمية الزراعية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات التي قاست مستوى الحوافز المادية 3.6732

2- إن أداء فرق العمل في مركز البحوث العلمية الزراعية مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات التي قاست أداء الفريق المادية 4.0654

3- إن رضا أعضاء فرق العمل في مركز البحوث العلمية الزراعية مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات التي قاست محور رضا عضو فريق العمل 3.6142

4- إن استمرارية فرق العمل في مركز البحوث العلمية الزراعية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات التي قاست محور استمرارية فريق العمل 4.0442

5- يوجد تأثير معنوي للحوافز المادية في أداء فريق العمل في مركز البحوث العلمية الزراعية في اللاذقية.

6- يوجد تأثير معنوي للحوافز المادية في رضا عضو الفريق في مركز البحوث العلمية الزراعية في اللاذقية.

7- يوجد تأثير معنوي للحوافز المادية في استمرارية فريق العمل في مركز البحوث العلمية الزراعية في اللاذقية.

8- يوجد تأثير معنوي للحوافز المادية في فعالية فرق العمل في مركز البحوث العلمية الزراعية في اللاذقية.

التوصيات:

يوصي الباحث بما يأتي:

1- تعزيز الاهتمام بموضوع الحوافز وخاصة المادية ومنح العاملين مكافآت مالية تتناسب مع عملهم وتشجعهم على التميز في الأداء، وتعزيز منح مكافآت العمل الإضافي، وتحسين العلاوات الاجتماعية والصحية للعاملين بما ينعكس على تحسين فعالية أدائهم.

2- تشجيع جميع أعضاء الفريق على المشاركة في أنشطة الفريق وتشارك المعلومات بالشكل الذي يمكن من اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

3- تعزيز رضا أعضاء الفريق وذلك من خلال تعزيز الثقة بينهم وتعزيز رضا كل فرد عن الدور الذي يؤديه في الفريق.

4- تنمية كفاءات ومهارات فريق العمل بشكل مستمر ليكون فعالاً في المستقبل وتوفير المواد اللازمة لذلك.

References:

1- Abd, M.W., Mahmood, N.S., Mohammed, T.Z. *Incentives in Achieving Job Satisfaction a Study of a Sample of Employees Working in the General Directorate of Education, Diyala Governorate.* Educational and Social Science Journal, 2022, 9(6), 380-402.
2- Obaid, A. A. J., Al-Shawadfi, M. G. *The impact of incentive systems on the level of job satisfaction in business sector organizations*, Banha Journal for the Human Sciences, 2023, 2(1), 89-115. (in Arabic)
3- Barker. A. *How to be better at management people*. Kogan page limited, London, 2000.
4- D'Silva, J. L., Ortega, A., Sulaiman, A. *Influence of Personal and Task Interdependence on Task Conflict and Team Effectiveness*. Modern Applied Science, 2016, 10(4), 95-100.
5- Dayyoub, A. H., Khattab, F. B. *The Impact Of Task Conflict On The Effectiveness Of Work Teams A Field Study On Private Hospitals In Damascus Governorate*. Tishreen University Journal, Economic and Legal Sciences Series, 2022, 44(6), 293-312. (in Arabic)
6- Ghadeer, B. *The Basic Approach To Analyzing Data Using IBM SPSS 20 Statistics, The Mechanism Of Using The Program In Conducting Scientific Research Through Examples.* Part Two, Syria, 2012. (in Arabic)
7- Hammoud, K. K. *Organizational Behavior*, Dar Al-Safaa for Publishing and Distribution, first edition, Amman, Jordan, 2002. . (in Arabic)
8- HONG, H. J. *Bicultural Competence and its Impact on Team Effectiveness*. International Journal of Cross Cultural Management, 2010, 10(1), 93–120.
9- Ibrahim, H., Al-Nasser, M. *The role of material incentives in attracting human resources in hotel establishments A filed study on worker in four-star hotels in the city of Tartous.* Al Baath University Journal, Economic and Tourism Sciences Series, 2023, 45(35), 11-40. (in Arabic)
10- Jaghal, E., Salehi, A. *Incentives and their relationship to job satisfaction*, Journal of Society and Sports, 2022, 5(1), 351-369. (in Arabic)
11- KOZLOWSKI, S. W. J., ILGEN, D. R. *Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams*. Psychological Science in the Public Interest, 2006, 7(3), 77-124.
12- Maher, A. *Human Resources Management*, second edition, University House, Cairo, Egypt, 2008. (in Arabic)
13- Mahdi, S., Al-Amri, M., Mohsen, T., Al-Ghalib, M. *Management and Business*, first edition, Dar Wael for Publishing and Distribution, Amman, Jordan, 2007. (in Arabic)
14- Al-Maghribi, M. F. M. *Principles of Administration and Organization*, Dar Al-Jinan for Publishing and Distribution, first edition, Cairo, Egypt, 2016. (in Arabic)
15- Muhammad, A. Y. *Incentives and their relationship to employee performance at the University of Benghazi*, University of Benghazi Scientific Journal, 2019, 32(1), 84-105. (in Arabic)
16- Nasser, H, M., Hammadi, I. A. *The impact of the effectiveness of work teams on strategic performance*. Journal of Baghdad University College of Economic Sciences, 2020, (62), 147-172. (in Arabic)
17- Shaheen, M. Sh. *The effect of diversity and relative size of the work team on its effectiveness, a field study in the General Authority for Scientific Agricultural Research,* doctoral thesis, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria, 2022. (in Arabic)
18- Al-Salami, A. *The Development of Organizational Thought*, Kuwait Publications Agency, third edition, Kuwait, 2006. (in Arabic)