

**دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الاداء
التشغيلي للمنظمات الانتاجية
دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة القديم**

**الأستاذ المدرس الدكتور
حامد كريم الحدرابي
جامعة الكوفة. كلية الإدارة والاقتصاد**

**المدرس المساعد
مقدس عبد الكاظم
جامعة الكوفة. كلية الإدارة والاقتصاد**

**المدرس المساعد
ليث شاكر ابو طبيخ
جامعة الكوفة. كلية الإدارة والاقتصاد**

دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الاداء التشغيلي للمنظمات الانتاجية دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة القديم

الأستاذ المساعد الدكتور
حامد كريم الحدراوي
جامعة الكوفة. كلية الإدارة والاقتصاد

المدرس المساعد
مقدس عبد الكاظم
جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد

المدرس المساعد
ليث شاكر ابو طبيخ
جامعة الكوفة. كلية الإدارة والاقتصاد

ضوء النتائج تم الحصول على مجموعة من الاستنتاجات اهمها : ان هنالك تأثير ايجابي لاستراتيجية فرق العمل في تحسين الاداء التشغيلي ، وقدّم البحث عدد من التوصيات اهمها ضرورة تبني استراتيجية فرق العمل كمنهج عمل داخل الشركة وتشجيع العاملين على العمل ضمن هذا الاسلوب .

الكلمات الرئيسية : فرق العمل ، الاداء التشغيلي

المبحث الاول : منهجية البحث

اولا/ مشكلة البحث

المستخلص

سعى البحث الحالي الى تحديد علاقة التأثير بين استراتيجية فرق العمل والاداء التشغيلي للمنظمات الانتاجية ، وقد تم تطبيق البحث على عينة من المهندسين المنتسبين لمعمل اسمنت الكوفة القديم ، وتم تقديم نموذج واختبار صلاحيته باستخدام النمذجة الهيكلية (SEM) (*Structural Equation Model*) ، ثم اختبار العلاقات بين المتغيرات باعتماد الانحدار البسيط والمتعدد باستخدام برنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.18) ، وفي

دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الاداء التشغيلي للمنظمات الانتاجية

خلال العمل الجماعي المتمثل بفرق العمل ، ومن هنا بات تبني استراتيجي فاعلة لفرق العمل امرا حيويا ومهما ، وهذا الامر يحتاج الى الخوض فيه ومحاولة اغناؤه ولو بالشيء اليسير ويعد عملا ضروريا من الممكن ان يقدم مقترحات تعزز من عملية تحسين الكفاءة والأداء للعمل الجماعي داخل المنظمة .

ثالثا /اهداف البحث

يحاول البحث تحقيق الاهداف التالية :

(١) تعميق الجانب المفاهيمي لموضوعي البحث وأهميتهما وعناصرهما .

(٢) التعرف على مدى تأثير استراتيجية فرق العمل في الاداء التشغيلي.

(٣) محاولة التوصل الى توصيات تخدم المنظمات الانتاجية وبالأخص العينة المبحوثة.

رابعا / فرضيات البحث

• الفرضية الرئيسة الاولى : هنالك علاقة

ارتباطية معنوية بين (استراتيجية فرق العمل)

و(الاداء التشغيلي). وتتنبثق عنها الاتي:

(١) هنالك علاقة ارتباط معنوية بين (تنظيم فرق العمل) و(الاداء التشغيلي).

(٢) هنالك علاقة ارتباط معنوية بين (انواع فرق العمل) و(الاداء التشغيلي).

(٣) هنالك علاقة ارتباط معنوية بين (بناء فرق العمل) و(الاداء التشغيلي).

تشير الكثير من الدراسات الى ان هنالك اهتمام كثير من الابحاث بدراسة فريق العمل وإدارته ، وتوضح اهميته وأسسهِ وفوائده ومراحل تكوينه ، ونجاحه كأسلوب إداري في كثير من المؤسسات والمنظمات ، ومن هنا اصبحت فرق العمل ركناً محورياً لأي تنظيم ، فقد أثبتت كفاءتها وفعاليتها(الزهراني، ٢٠١١: ٣)، كما ان اغلب المنظمات ومنها عينة البحث تعاني من ضعف الاعتماد على فرق العمل في اداء المهام الموكلة مما قد يسبب تأثيرا سلبيا على الاداء ، هذا الامر ادى الى حتمية تبني موضوع استراتيجية فرق العمل كخيار استراتيجي ، وخاصة وان هذا الاسلوب ممكن ان يسهم مساهمة فاعلة في تحقيق الكفاءة والفاعلية لأداء الفرد والمنظمة اذا ماتم الاهتمام به وانعكاسه على سمعة وصورة المعمل في الاسواق، وهذا ما مثل مشكلة بحثية تحتاج الى البحث والدراسة .

ثانيا / اهمية البحث

تعد استراتيجية فرق العمل أسلوب تعتمده المنظمات وتضعه من ضمن الخيارات الاستراتيجية التي تتخذها في تحقيق أهدافها على المدى البعيد ، وتدخل ضمن تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية والتحسين المستمر (الجميل، ٢٠٠٥: ٤) ، وقد باتت هذه المنظمات تبحث عن الية تحفيز افرادها من

دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الاداء التشغيلي للمنظمات الإنتاجية

- (٤) هنالك علاقة ارتباط معنوية بين (تطور الفريق) و(الاداء التشغيلي).
(٥) هنالك علاقة ارتباط معنوية بين (قيادة الفريق) و(الاداء التشغيلي).
(٦) هنالك علاقة ارتباط معنوية بين (فاعلية الفريق) و(الاداء التشغيلي).
- (٤) هنالك علاقة تأثير بين (تطور الفريق) معنويا في (الاداء التشغيلي).
(٥) هنالك علاقة تأثير بين (قيادة الفريق) معنويا في (الاداء التشغيلي).
(٦) هنالك علاقة تأثير بين (فاعلية الفريق) معنويا في (الاداء التشغيلي).

خامسا / انموذج البحث الفرضي

يتضمن المخطط الافتراضي للبحث مجموعتين من المتغيرات وكالاتي :

- (١) المتغير المستقل: (استراتيجية فرق العمل) : وتشمل (تنظيم فرق العمل ،انواع فرق العمل ، بناء فرق العمل ، تطور الفريق ، قيادة الفريق ، فاعلية الفريق)
- (٢) المتغير المعتمد : (الاداء التشغيلي) .

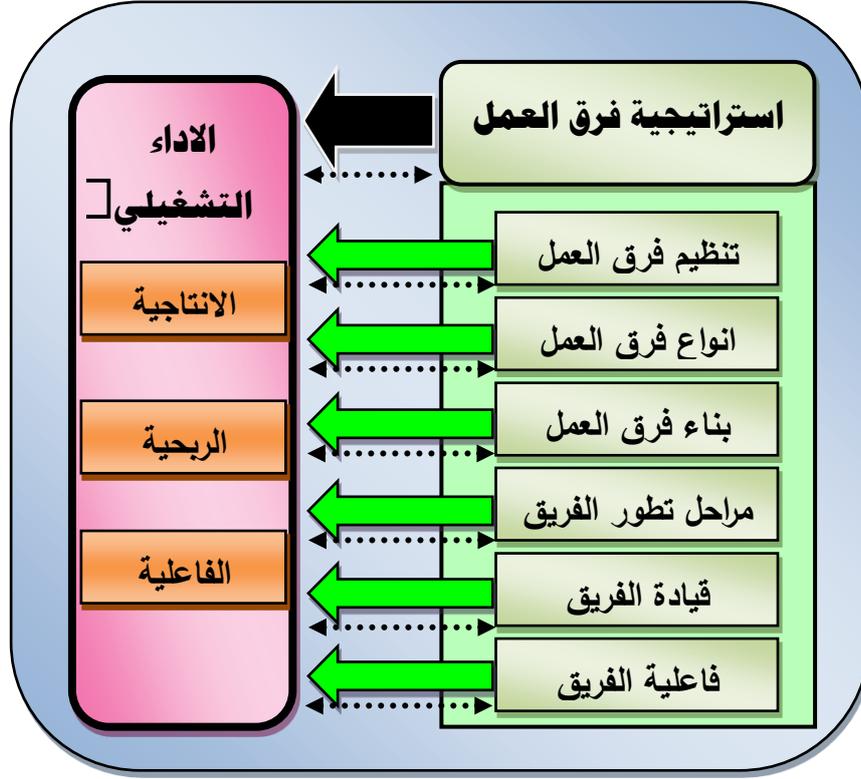
• الفرضية الرئيسية الثانية : تؤثر

(استراتيجية فرق العمل) في (الاداء التشغيلي).

وتتبقى عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- (١) هنالك علاقة تأثير بين (تنظيم فرق العمل) معنويا في (الاداء التشغيلي).
(٢) هنالك علاقة تأثير بين (انواع فرق العمل) معنويا في (الاداء التشغيلي).
(٣) هنالك علاقة تأثير بين (بناء فرق العمل) معنويا في (الاداء التشغيلي).

دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الاداء التشغيلي للمنظمات الانتاجية



الشكل (١)

أنموذج البحث الفرضي

بينهم ، تم حسابها بحسب معادلة
(Herbert Larkin equation) وكالاتي
(الحدراوي ، ٢٠١٢ : ٢٥) :

سادسا /: مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من المهندسين المنسبين
لمعمل اسمنت الكوفة القديم والذين بلغ عددهم
(١١٩) مهندسا، تم اختيار عينة عشوائية من

$$n = \frac{p(1-p)}{(SE \div t) + [p(1-p) \div N]}$$

N	حجم المجتمع
t	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96
SE	نسبة الخطأ وتساوي 0.05
p	نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الاداء التشغيلي للمنظمات الإنتاجية

- (٤) اختبار (T) للتعرف على معنوية معامل الارتباط.
- (٥) تحليل الانحدار البسيط والمتعدد.
- (٦) اختبار (F) للتعرف على معنوية الانحدار.

ومن المعادلة اعلاه تم التوصل الى ان حجم العينة يجب ان يكون ($n \geq 91$) وبناءا عليه تم اختيار العينة عشوائيا ، وبلغ عدد الاستمارات الموزعة (115) استمارة ، تم استرجاع (103) استمارة ، وكان عدد الصالح للتحليل منها (101) استمارة ، وبنسبة استرجاع (89%)، وهنا اصبح حجم العينة ($n=101$) ، وهي مناسبة للعدد المطلوب بحسب المعادلة اعلاه.

ثامنا /: اختبار الصدق والثبات

(١) الصدق الظاهري :

من اجل اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة تمت الاستعانة بنخبة من المحكمين من اعضاء الهيئة التدريسية والمتخصصين لأخذ ارائهم والاستفادة من خبرتهم المتراكمة من اجل تعديل الاستبانة والخروج بها على صورتها الحالية .

(٢) ثبات المقياس :

لقياس مدى ثبات الاستبانة تم استخدام معامل كرونباخ الفا (*Cronbach Alpha*) حيث جاءت نتائجه كما في الجدول (٢)

سابعا /: الاساليب الاحصائية

تم الاعتماد على مجموعة من الاساليب الاحصائية وكالاتي :

(١) معامل كرونباخ الفا لاختبار القبات.

(٢) النمذجة الهيكلية (SEM) للقيام بالتحليل العاملي التوكيدي للتعرف على ان الفقرات قادرة على قياس ماوضعت من اجل قياسه (يمكن اعتماد هذا الاسلوب في حالة ان العينة اكبر من ١٠٠).

(٣) معامل الارتباط البسيط .

الجدول (٢)

دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الاداء التشغيلي للمنظمات الانتاجية

معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات المحاور

قيمة الفا	عدد الفقرات	الرمز المستخدم	فقرات الاستبانة
0.921	30	X	اولا / استراتيجية فرق العمل
0.701	5	x_1	تنظيم فرق العمل
0.794	5	x_2	انواع فرق العمل
0.711	5	x_3	بناء فرق العمل
0.703	5	x_4	تطور الفريق
0.722	5	x_5	قيادة الفريق
0.750	5	x_6	فاعلية الفريق
0.872	14	Y	ثانيا / الاداء التشغيلي
0.946	34		كافة الابعاد

التي تواجهها في البيئة ، وهذا ما اصطلح على تسميته فرق العمل.

ويعرف الفريق على انه مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة ، او مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم ، تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد ، بالإضافة الى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم (عبد الغني، ٢٠١٠ : ٣) ويعرفها (الحدراوي ، ومحمد ، ٢٠١٣: ٢٧٧) بأنها مجموعة من الافراد ذوي المهارات المكملة بعضها البعض ، والملتزمين بهدف عام ، ويقومون بتوجيه ادائهم صوب غرض محدد على النحو الذي يجعلهم محاسبين انفسهم، في حين عرفها (هولب، ١٩٩٩: ١٨)

يتضح من الجدول اعلاه ان معامل الثبات العام للاستبانة مقبول حيث بلغت قيمته (0.946) وقد تراوحت قيم معاملات الثبات للمحاور بين (0.701-0.921) ، ومن هنا فان الاستبانة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

المبحث الثاني : استراتيجية فرق العمل

اولا / مفهوم فرق العمل :

تتجه اغلب المنظمات في العصر الحالي الى البحث عن وسائل وأساليب عمل تساعد في مواجهة التغييرات البيئية المتسارعة وشدة المنافسة التي تتعرض لها ، ومن هنا اتجهت الى تكوين مجموعات عمل تتولى حل المشاكل

دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الاداء التشغيلي للمنظمات الإنتاجية

معالم المفهوم الذي ينصب حول مجموعة افراد يعملون معا ويتعاونون معا لتحقيق هدف او اهداف معينة ، ويكون ها الفريق استراتيجيا اذا كانت اهدافه بعيدة الاجل ، وهذا ماجعل من الضروري تضمينه بإستراتيجية فاعلة تضمن وتسهل للفريق تحقيق اهدافه المستقبلية .

وفي هذا المجال يشير عدد غير قليل من الكتاب والباحثين ومنهم (حافظ، وحسين، ٢٠١٢:٦٤٠) الى ان هنالك ضرورة لتوضيح الفرق بين مفهومي كل من فرق العمل وجماعات العمل (الشماع، ٢٠٠٠:١٤٤) ، فهما يعملان بنفس السياق والاستراتيجية وهذا الامر يتطلب توضيح الفرق بينهما وكما موضح في الجدول (١)

بأنها تمثل مجموعة من الافراد يعملون سوية بقصد الوصول الى اهداف محددة ضمن مجال عمل محدد ، ويتفق مع ها التعريف كل من (George & Jones,1998:334) حيث يعرفا فرق العمل بأنها مجموعة من الافراد يعملون معا بشكل تعاوني لانجاز اهداف الجماعة او اهداف المنظمة لتحقيق النتائج المرغوب فيها (البشاشة، والحراشة، ٢٠٠٦:٥٠) وفي نفس السياق يعرفها (Barker,2000:145) على انها مجموعة من الافراد يعملون معا لتحقيق اهداف محددة ، بحيث لا يستطيع هؤلاء الافراد ان يحققوا هذه الاهداف اذا عمل أي منهم بمفرده ، ومن هنا يتضح لنا

الجدول (١)

الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل

جماعات العمل	فرق العمل
١. تعمل على اهداف عامة .	١. التزام كلي بالأهداف العامة .
٢. يحدد لهم قائد قوي .	٢. مشاركة وممارسة ادوار قيادية .
٣. مسؤولية فردية .	٣. مسؤولية فردية ومشاركة .
٤. غرض متماثل للجماعة والمنظمة .	٤. عرض ورؤية خاصة للفريق الواحد .
٥. الاداء يقيم من قبل القائد .	٥. الاداء يقيم من قبل الاعضاء والقائد .
٦. المخرجات تصنع فرديا .	٦. المخرجات تصنع جماعيا .
٧. تقاس الفاعلية بصورة مباشرة من خلال التأثير على العمل .	٧. تقاس فاعلية الفرق مباشرة من خلال العمل الجماعي .
٨. يحدد النجاح من خلال طموح قادة الجماعات بالقياس لما يراه الاعضاء المنتمين لها	٨. يحدد النجاح من خلال طموح الاعضاء بالقياس لما تتطلبه المهمة المحددة من قبل المنظمة .

Source: Daft, Richard, organization theory and design,2004 :615 .

دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الاداء التشغيلي للمنظمات الانتاجية

ثانيا / خصائص فرق العمل

تتنوع فرق العمل من حيث المهام والخصائص ،فمنها الفريق الناجح والفعال ومنها غير الناجح ، حيث يصف (French & Bell , 1999) ، خصائص فرق العمل بشكل عام بأنها (91) تتحصر بمجموعة نقاط تتمثل بـ : هدف واضح ، التزام موحد ، النتائج تحدد اختيار الأعضاء ، اختيار دقيق للقيادة ، تأهيل عالي لأعضاء الفريق ، تهيئة جو تعاوني ، معايير التفوق (التفوق معيار التمييز) ، الدعم خارجي ، كما وان هنالك صفات عديدة لفرق العمل الفعالة التي يمكن ان تميزها عن غيرها من الفرق غير الفعالة وكالاتي (عبد الغني ، ٢٠١٠ : ٧) :

(١) أن الاهداف يجب ان تكون واضحة ، وتفهم كامل من اعضائها لأدوارهم ومتقبلون لها .
(٢) توفر اتصال ذات وعي بين جميع الاعضاء ، حيث يدفعهم على التداولات الصريحة ، والتعبير الواضح عن ارائهم وافكارهم .

(٣) المعرفة الجلية بعناصر القوة والضعف للفريق ، وإدراك كامل للفرص والتهديدات في البيئة .

(٤) ايجاد حوافز مبنية على أساس جماعي .

(٥) التهيؤ بطريقة التعامل مع الاشكاليات وتسويتها بالتعاون .

(٦) ايجاد بيئة عمل مقبولة غير متوترة وغير عدائية للأفراد ، للشعور بالمحبة والتعاون بين الزنلاء .

(٧) اتخاذ القرارات الجماعية وبالاعلبيية ودون التفرد .

(٨) اعتماد منهج مبني على رقابة الافراد الذاتية .

وفي نفس السياق يقدم (Patrick,2002 :71) نموذجاً للركائز الخمس لخصائص الفريق الاستراتيجي الناجح وهي (التركيز على النتائج ،المسائلة ،الالتزام ،الخلاف الايجابي ،توافر الثقة) وكما هو موضح في الشكل (٢)

دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الاداء التشغيلي للمنظمات الانتاجية



الشكل (٢)

خصائص الفريق الناجح استراتيجيا

ثالثا/خطوات بناء فريق العمل

تعد خطوات بناء فريق العمل من الامور المهمة التي يجب على ادارة المنظمة الالتزام بها عندما ترغب في بناء فريق العمل وفق اسس صحيحة وناجحة ومعايير تتناسب مع حاجة المنظمة الفعلية لهذا الفريق ، وتتمثل هذه الخطوات بالاتي (حاوي، ٢٠١٠:٩):

(١) تقدير احتياجات الفريق : كثيرا ما تقع المنظمة في الخطأ نتيجة البدء بأنشطة بناء الفريق بدون تقدير للاحتياجات التطويرية للفريق ، لان الموارد غالبا ماتكون محدودة والمنظمات التي تبدأ بأنشطة بناء الفريق بدون تقدير نقاط

حيث يشير الشكل اعلاه الى انه من اجل نجاح فريق العمل لابد من ان يتوافر جو من الثقة السائدة بين افراده ، بالإضافة الى ان الخلافات التي تحدث احيانا بين الافراد يجب ان لا تتطور وتنعكس سلبا بل يجب توظيفها لغرض استخلاص النقاط الايجابية منها ، وان يكون الجو والبيئة ذات التزام عالي ومسائلة شفافة ، وان يعمل الجميع كالجسد الواحد الذي يمتلك اتجاه واحد يحقق هدف مشترك وهذا ما يجب ان يقوم به الفريق الواحد من خلال التركيز على النتائج المطلوبة.

دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الاداء التشغيلي للمنظمات الانتاجية

ضمن الادارة الداخلية للفريق ، وتجزئة واختيار البيئة التنظيمية والعلاقات من خلال الادارة الخارجية للفريق (Thomson,2000:20):
(٢) انواع فرق العمل : حيث تقسم فرق العمل الى (الفرق الوظيفية ، فرق حل المشكلات ، فرق العمل المدارة ذاتيا ، فرق الوظائف المشتركة ، الفرق الافتراضية) (حافظ ، وحسين ، ٢٠١٢: ٦٥).

(٣) بناء فرق العمل : تتمثل عملية بناء الفريق بعدة مراحل وهي (مرحلة البحث ، التحديد ، التعريف ، المعالجة ، الانصهار) (كويك ، ١٩٩٩: ٣٣).

(٤) تطور فرق العمل : وتشمل عملية تشكيل الفريق من خلال الاعتمادية والاحتواء ، ومرحلة العصف والثقة والبناء ، ومن ثم مرحلة تنفيذ وأداء العمل ، ثم مرحلة الانحلال والإنهاء من خلال تقليص وتحديد النشاطات (البشايشة ، والحرايشة ، ٢٠٠٦: ٥١).

(٥) قيادة فرق العمل : وتتمثل بتحفيز الاعضاء للقيام بالالتزام التطوعي وبكامل رغبة في اتمام او انجاز الاهداف التنظيمية ، ويعمل قائد الفريق على البحث الدائم عن الاساليب الممكنة لتوظيف قابليات اعضاء الفريق مع التحسين المستمر لأدائهم ، ويقوم بتوفير المناخ الملائم ، ويؤثر في الاعضاء لتغيير سلوكهم من خلال تشجيعهم (علي ، ٢٠٠٥: ٢٥).

القوة والضعف يمكن ان تتعرض الى مخاطر تبديد الموارد او هدرها .

(٢) تخطيط نشاطات بناء الفريق : ويتم عبر هذه المرحلة التخطيط لنشاطات الفريق وفقا لما تم تقديره من احتياجات الفريق .

(٣) تنفيذ نشاطات الفريق : يجب تنفيذ نشاطات الفريق على اساس آني ، اذ ان التدريب على العمل الجماعي الاساسي بتوفر لما يتم اخضاع الفريق للقوانين ، وان كل نشاطات بناء الفريق اللاحقة تستند على نتائج تقدير الاحتياجات والتخطيط .

(٤) تقويم نشاطات بناء الفريق: اذا ماكانت انشطة بناء الفريق فاعلة فان نقاط الضعف التي اشارت لها عملية تقدير الاحتياجات يجب ان تخضع للتقويم وان الطريقة الفاعلة لتقويم نشاطات بناء الفريق هي اعادة او تحديد ادارة الجزء الملائم من وثيقة تقدير الاحتياجات ، وأفضل مدخل لذلك هو ترسيخ الوثيقة وتثبيتها بحيث تحتوي المعايير الملائمة فقط ، وهذا سوف يركز اهتمام اعضاء الفريق على المجالات المستهدفة المعنية (Balattesht,2010:15)

رابعا /استراتيجية فرق العمل

تتكون استراتيجية فرق العمل من الاتي

(١) تنظيم فرق العمل: ويتم ذلك من خلال توزيع المسؤوليات ضمن تحديد مهمة الفريق

دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الاداء التشغيلي للمنظمات الانتاجية

(260: Wight,1996) بأنه يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى اليها المنظمة وتعمل على تحقيقها ، اما (520: Daft,2003) فيعرفه بأنه قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها من خلال استعمال الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفاعلة ، ويشير (الشماع، ٢٥٢: ١٩٩١) الى ان اداء العاملين هو عملية تحقيق اداء عالٍ يتطلب من الفرد العامل تمتعه بقدرة وقابلية على الاداء والدافعية وان تكون له فرصة للأداء (الحمامي: ٢٠٠٦: ٥٥) وان أداء المنظمة مرتبط بصحة القرارات المتخذة ونجاح تنفيذها (Griffin,2000:7) ، ومن هنا بات من الضروري الإشارة إلى أن المطلب الأساسي لبحوث الإدارة الاستراتيجية هو إيضاح وتفسير الأداء ، وبما أن المستثمرين يتوقعون عوائد مستقبلية عليه فان الإيضاحات والتفسيرات الفورية لم تعد مناسبة وكافية ، لذلك فان التفسير الصحيح للأداء يجب أن يكون وفق انسيابية الأرباح مع مرور الزمن (الجبوري ، ٢٠٠٥: ٥٠) وكما هو موضح في الشكل (٣)

٦) فاعلية فرق العمل : وترتبط مجموعة عوامل بفاعلية فريق العمل الفاعل وهي تتضمن الثقافة التنظيمية ووضوح المهمة والتقنية وتصميم المهمة واستقلالية المجموعة والمكافآت والتغذية العكسية للأداء والتدريب والاستشارة والبيئة .

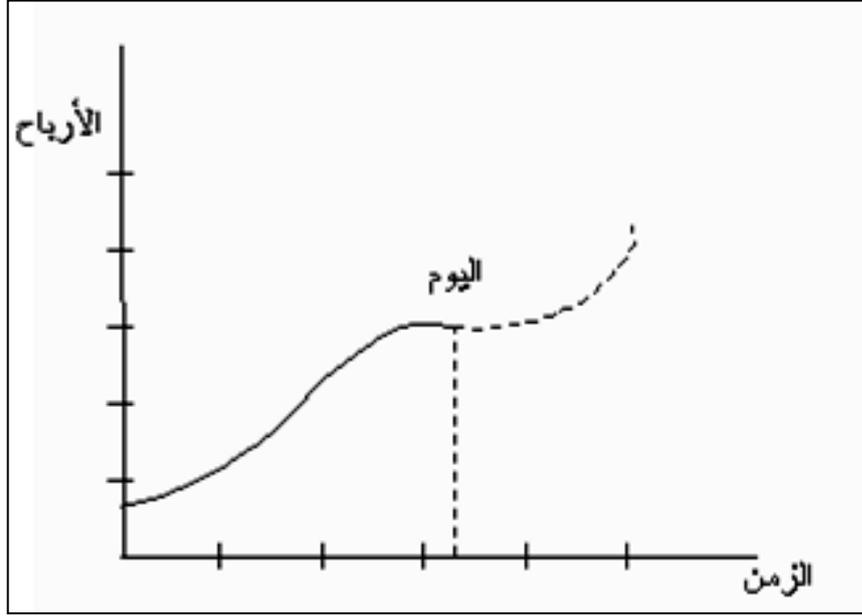
المبحث الثالث : الاداء التشغيلي

اولا / المفهوم

تواجه المنظمات المعاصرة بيئات سريعة التغيير في متطلباتها وفي مواردها ، ومن اجل ضمان تحقيق النجاح لهذه المنظمات برزت أهمية الأداء وتقييمه (حسن ، ١٩٩٩ ، ٤١) ، ومن هنا برز هذا المصطلح وأصبح من أكثر المفاهيم سعة وشمولاً ، حيث يعد من المفاهيم الجوهرية والهامة لمنظمات الأعمال (الجبوري ، ٢٠٠٥: ٤٥).

وتتباين اراء الباحثين في التعبير عن مفهوم الاداء بين الاهتمام الضيق بتحقيق اهداف محددة لجانب معين في المنظمة وبين الاطار الاوسع الذي حاول استيعاب المفهوم بشكل اكثر دقة (شيل ، ٢٠٠٨ ، ٦١) فيعرفه

دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الاداء التشغيلي للمنظمات الانتاجية



Source : Warren, kim , Strategic performance Dynamics ,2002.

(١) **الكلفة المنخفضة** : ويقصد بها ان تكون المنتجات باقل الاسعار مقارنة بالمنافسين الاخرين والذي يقود الى ارتفاع حصتها التسويقية.

(٢) **الجودة** : وهي التركيز على كل عنصر له علاقة بجودة المنتج مثل التصميم العالي للأداء والمتانة والأمان والسهولة في الاستخدام وإمكانية استخدام المواد الخام المكونة للمنتج بشكل فعال .

(٣) **السرعة**: وتتضمن السرعة في التسليم المتمثلة بالوقت الفاصل بين تاريخ استلام الطلب

ومن هنا فقد برزت العديد من المفاهيم المشتقة من مفهوم الاداء كالأداء التشغيلي والمالي والاستراتيجي وغيرها ، وجميعها تصب في تحقيق الاهداف من خلال العمل بكفاءة عالية ، فالأداء المالي يمثل الربحية والسيولة ، والأداء التشغيلي يمثل مجموعة الاولويات التنافسية مثل الجودة والسرعة في التسليم والمرونة والكلفة المنخفضة والتي تمكن الشركات من قياس ادائها التشغيلي ولما كان الحديث عن الاداء التشغيلي فيجب توضيح هذه الاولويات كالاتي:
(الصمادي ، والجوازنة ، ٢٠١١ : ٣٥)

دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الاداء التشغيلي للمنظمات الانتاجية

المنظمي يتمثل بشكل عام بمنظورين رئيسيين هما (شيبيل، ٢٠٠٨: ٦١) :

- (١) الأداء المالي: المفهوم الضيق لأداء الأعمال الذي يركز على استعمال المخرجات البسيطة المعتمدة على المؤشرات المالية مثل الربحية ونمو المبيعات .
- (٢) الأداء التشغيلي : حيث يتم اعتباره مع الاداء المالي باعتباره من الأركان الأساس للمفهوم الواسع للأداء .

ثالثا / ابعاد الاداء التشغيلي

يشير (Kaplan & Norton, 1992, : 71) الى انه يجب النظر الى الاداء التشغيلي من خلال تناوله ثلاثة ابعاد اساسيه وهي (الطويل، ٢٠١٠: ٨٤) :

- (١) الانتاجية : وهي نسبة المخرجات الى المدخلات للعملية وتتمثل اهم مؤشرات الانتاجية من خلال انتاجية العمل وانتاجية رأس المال .
- (٢) الربحية : وهي تمثل العلاقة بين النتيجة التي حققتها المنظمة بالنسبة لرأس المال المستمر او أي نشاط اخر .
- (٣) الكفاءة : وهي استخدام اقل مايمكن من الموارد (المدخلات) للوصول الى حجم الانتاج المطلوب من المخرجات ، كما يعرفها (Daft, 64 : 2001) بأنها مقدار المواد المستخدمة

وتلبيته، والتسليم في الوقت المحدد والمتفق عليه ، والسرعة في التطوير وتطوير منتج جديد .

ثانيا / قياس الاداء

أن الفشل في تحقيق تقدم مرضي نحو تحقيق الأهداف السنوية أو البعيدة الأمد تؤشر الحاجة إلى أفعال تصحيحية ، وأن المشكلات يمكن أن تحدث من عدم القابلية (عدم فعل الأشياء الصحيحة) أو عدم الكفاءة (فعل الأشياء الصحيحة بصورة ضعيفة) ، وهناك معايير كمية ونوعية للتقويم وتعتمد على حجم المنظمة والصناعة والاستراتيجيات وفلسفة الإدارة (شاكرا، ٢٠٠٦: ١٠٦) برزت اهمية قياس الاداء باعتباره من الانشطة او الوظائف المهمة التي يجب ان تحثل مكان الصدارة في ادارة الموارد البشرية، لان القياس يعني ابتداء احساس الادارة بأن تعيين العامل هو بداية علاقة بينه وبين المنظمة ويجب ان تحكمها الاعتبارات الموضوعية، فقياس الاداء هو المصدر الاساس الذي يجب ان تعتمد الادارة في اتخاذ القرارات الموضوعية، وهو عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من اجل تحقيق هدف محدد خطت له المنظمة مسبقاً (الحمامي، ٢٠٠٦: ٥٧) .

ويشير (Venkatraman & Ramanujam, 1986: 801) الى ان الاداء

دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الاداء التشغيلي للمنظمات الانتاجية

يعد اسلوب نمذجة المعادلة البنائية او الهيكلية (*Structural Equation Modeling (SEM)*) احدى الاساليب الاحصائية الحديثة التي يتم من خلالها بناء المقاييس في العلوم الادارية والتربوية والاجتماعية ، حيث ان هذه الطريقة تعد طريقة من الطرق الافضل لفحص واختبار النماذج ذات المتغيرات المتعددة ، حيث يمكن من خلالها اختبار هذه المتغيرات والابعاد معا دفعة واحدة ثم يتم فحص مدى ملائمة هذا النموذج للبيانات ، ويتم الاعتماد على مجموعة من المؤشرات يطلق عليها مؤشرات الجودة للمطابقة للتعرف على مدى قبول هذه المؤشرات من عدمه . (Byrne ,2010 :3) .والتي يمكن توضيحها من الجدول (٣) .

لإنتاج وحدة واحدة من المخرجات (شيبيل ،٢٠٠٨ :٨٤) .
ومن هنا كان لابد من قياس الاداء التشغيلي عبر مؤشرات الكمية او النوعية ، والتي تكون فكرة عن طبيعة الاداء التشغيلي للمنظمة ومقارنة ادائها مع الاداء المعياري او الاداء المرغوب ، كما وان الحديث عن الاداء التشغيلي يجعل من الاهمية التوسع في البحث عن الوسائل الملائمة لإنجاحه وتحقيق كفاءة عالية في الاداء ، والذي يتم عبر مجموعة من العوامل التنظيمية المختلفة التي تسعى اليها المنظمات المعاصرة.

الجانب التطبيقي

اولا /بناء نماذج المتغيرات

الجدول (٣)

بعض مؤشرات الجودة لطابقة مؤشرات النمذجة الهيكلية (SEM)

المؤشر	المدى المثالي للمؤشر	قيمة أفضل مطابقة
مربع كاي (Chi-square)	أن تكون غير دالة القيمة المرتفعة تشير الى تطابق غير حسن	أن تكون (Chi-square) غير دالة القيمة المنخفضة تشير الى تطابق حسن
نسبة قيمة (Chi-square/df)	اقل من 5 قبول وتطابق حسن	القيم المنخفضة تشير الى تطابق افضل
جودة المطابقة (GFI)	(GFI> 0.90) تطابق أفضل	(GFI=1) مطابقة تامة
المطابقة المصحح (AGFI)	(AGFI>0.90) تطابق أفضل	(AGFI=1) مطابقة تامة
جذر متوسط مربعات الخطأ	(RMSEA)(0.05-0.08)	تطابق افضل (RMSEA<0.05)
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	(NFI>0.90) تطابق أفضل	(NFI=1) مطابقة تامة
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	(CFI>0.95) تطابق أفضل	(CFI=1) مطابقة تامة

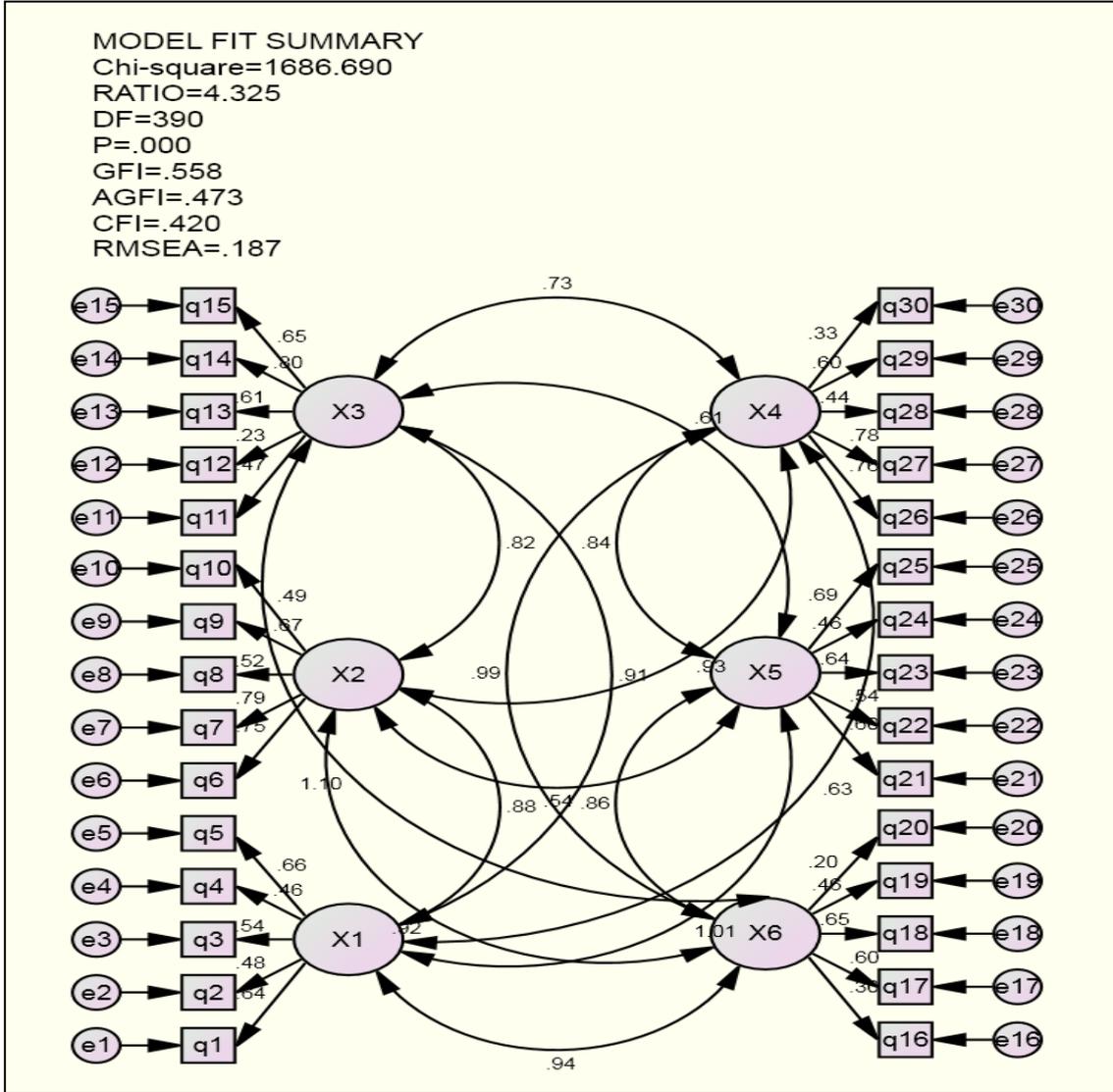
المصدر : الحدراوي ،حامد كريم ، الريادة كمدخل لمنظمات الاعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم رأس المال الفكري ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، ٢٠١٣ ، ص٢٥ .

دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الاداء التشغيلي للمنظمات الانتاجية

ملائم للاختبار ام لا وفي حالة عدم ملائمته يتم
اعتماد مجموعة التعديلات (*Modification*
indices) التي يتم اقتراحها ضمن نمذجة
المعادلة الهيكلية.

(1) / استراتيجية فرق العمل

من خلال مراجعة الشكل () والخاص بنموذج
متغير استراتيجية فرق العمل حيث يتكون من
(6) ابعاد فرعية ، وسيتم اختبار النموذج هل هو



الشكل (٤)

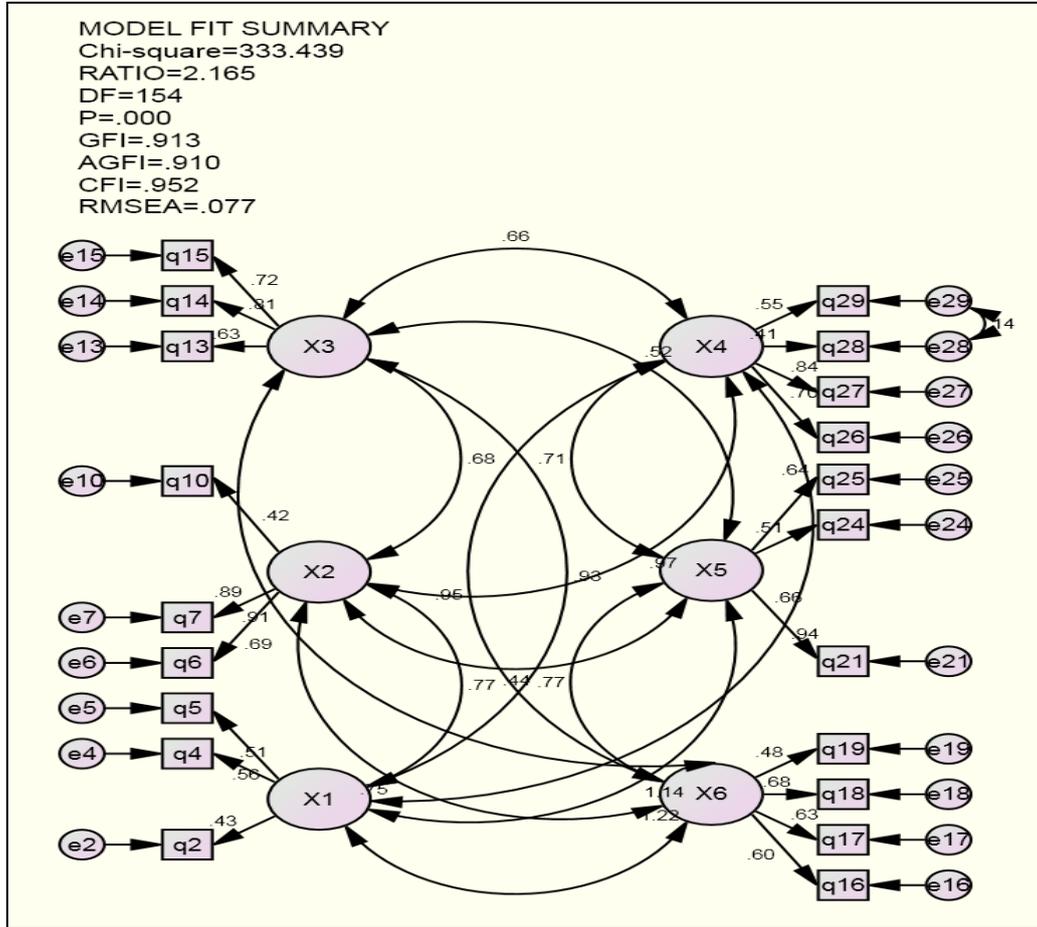
نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لمتغير استراتيجية فرق العمل

المصدر : بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.18)

دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الاداء التشغيلي للمنظمات الانتاجية

على النموذج وبحسب توصيات مؤشرات التعديل
 (Modification Indices) التي تتضمن اما
 حذف الفقرات ذات التباين المشترك المرتفع
 ضمن النموذج او تعديلها ، ويعد هذا الاجراء
 يكون النموذج النهائي بعد التعديل كما في
 الشكل التالي.

من خلال مراجعة المؤشرات ضمن النموذج
 يتضح بان المؤشرات ضعيفة وغير مقبولة كما
 ان قيمة مؤشر متوسط مربع الخطأ (RMSEA)
 كانت قيمتها اكبر من الحد المسموح به اي ان
 قيمتها اكبر من (0.08) ومن هنا يتضح بان
 النموذج لم يحقق الصدق البنائي للمقياس ، من
 اجل ذلك لابد من القيام بالتعديلات المطلوبة



الشكل (٥) النموذج المعدل لمتغير استراتيجية فرق العمل

المصدر : بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الاداء التشغيلي للمنظمات الانتاجية

وبعد مراجعة قيم التحليل يمكن مقارنتها مع القيم المطلوبة لجودة او حسن المطابقة وكالاتي:

القيمة المسجلة	المؤشر
2.165	نسبة (Chi-square) الى درجات الحرية
مؤشرات المطابقة المطلقة (AFI)	
0.913	مؤشر جودة المطابقة (GFI)
0.910	مؤشر جودة المطابقة المعدل (AGFI)
0.077	جذر متوسط مربع خطأ التقريبي (RMSEA)
مؤشرات المطابقة المتزايدة (IFI)	
0.952	مؤشر المطابقة المقارن CFI

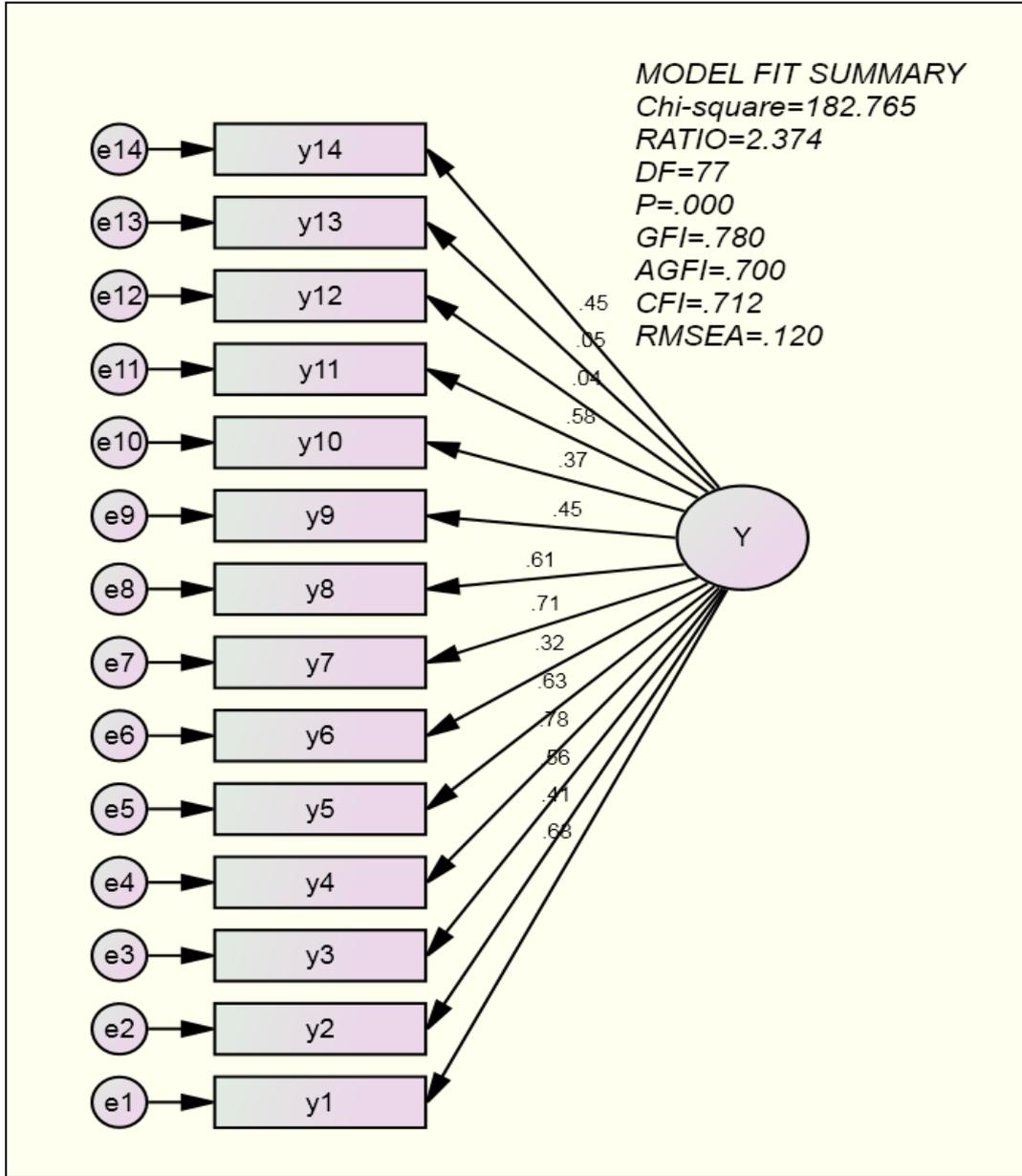
المصدر : بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

(٢) / نموذج الاداء التشغيلي

يتكون هذا المقياس من عدد من الفقرات الاساسية حيث تم الاعتماد على الاداء التشغيلي كمتغير كامل دون الخوض في مكوناته ، والشكل (٦) يعرض مؤشرات جودة المطابقة وفقا لمعادلة النمذجة الهيكلية لأبعاد وفقرات الاداء التشغيلي .

ومن مراجعة مؤشرات جودة المطابقة المذكورة سابقا نستنتج بان النموذج المفترض قد حصل على قيم جيدة للمؤشرات المطلوبة ، بالاضافة الى ان قيم التشعب المطلوبة كانت اكبر من (0.40) ومحقة للشرط المطلوب (Costello & Osborne,2005)

دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الاداء التشغيلي للمنظمات الانتاجية



الشكل (٦)

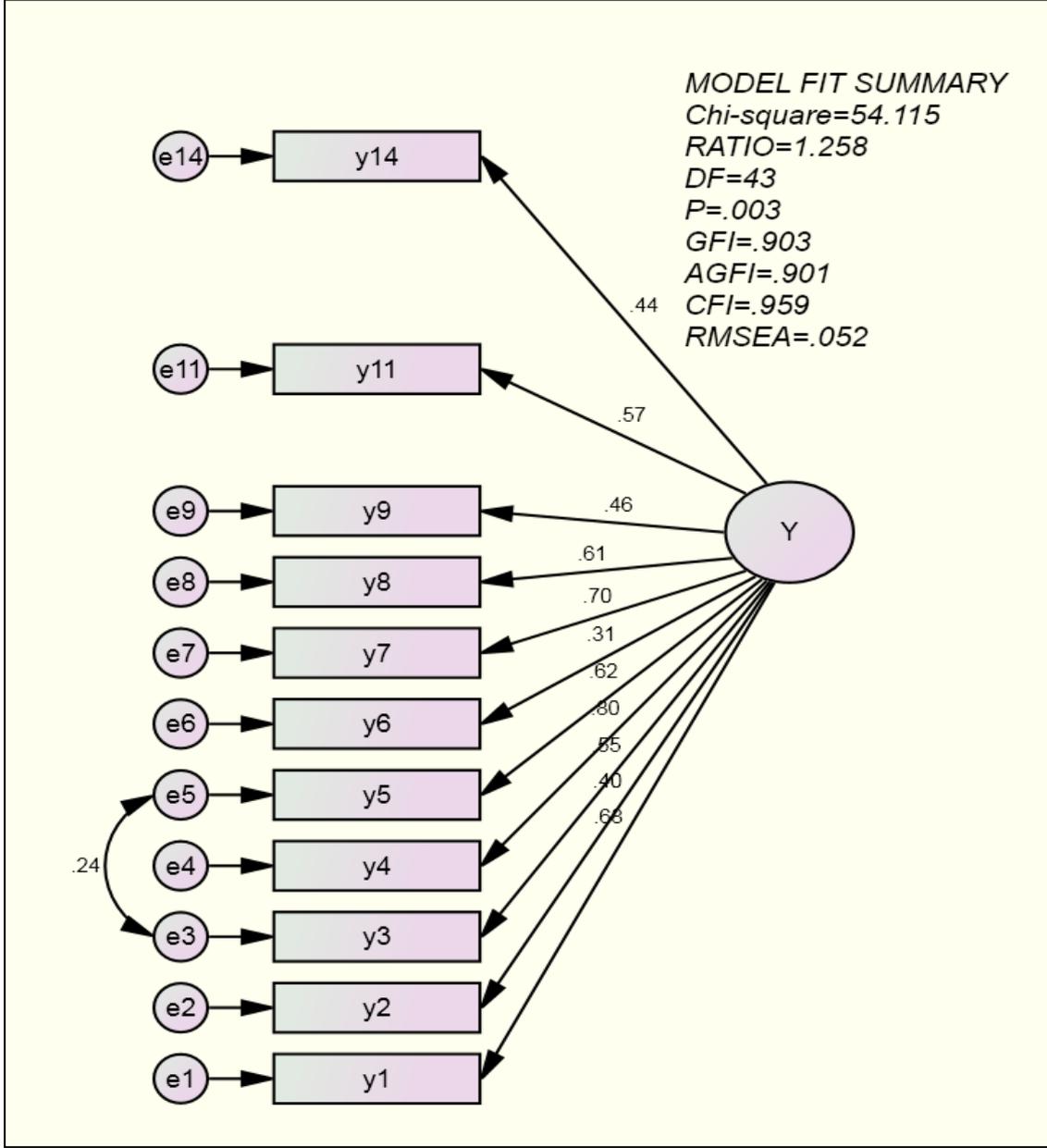
نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) لمتغير الاداء التشغيلي وأبعاده

المصدر : بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

المفترض ظهرت بانها مقبولة ويمكن اعتمادها
 وحسب الشكل (٧) .

ومن متابعة نتائج التحليل للمؤشرات بعد اجراء
 عمليات المراجعة والتعديل على النموذج

دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الاداء التشغيلي للمنظمات الانتاجية



الشكل (٦)

النموذج المعدل لمتغير الاداء التشغيلي وأبعاده

المصدر : بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.18)

دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الاداء التشغيلي للمنظمات الانتاجية

ويمكن توضيح ملخص لمؤشرات التحليل كالاتي :

المؤشر	القيمة المسجلة
نسبة (Chi-square) الى درجات الحرية	1.258
مؤشرات المطابقة المطلقة (AFI)	
مؤشر جودة المطابقة (GFI)	0.903
مؤشر جودة المطابقة المعدل (AGFI)	0.901
جذر متوسط مربع خطأ التقريبي (RMSEA)	0.052
مؤشرات المطابقة المتزايدة (IFI)	
مؤشر المطابقة المقارن CFI	0.959

المصدر : بالاعتماد على (SEM) من برنامج (AMOS v.18)

متغيري (تنظيم فرق العمل والأداء التشغيلي)،
وقد كانت قيمة معامل الارتباط (0,477) ،
وبالاعتماد على قيمة (t) اتضح معنوية العلاقة
بين المتغيرات لانها اكبر من قيمها الجدولية.

ثانيا / علاقات الارتباط
• الفرضية الفرعية الاولى
عند اختبار هذه الفرضية ظهر بانها تحققت
حيث اتضح وجود علاقة ارتباط ايجابية بين

الجدول (٤)

نتائج علاقات الارتباط بين تنظيم فرق العمل والأداء التشغيلي

الجدولية (t)		الاداء التشغيلي	المتغيرات
0.01	0.05	0.477**	تنظيم فرق العمل
2.36	1.66	5.268	(t) المحسوبة
		0.000	P-Value

(* معنوية الارتباط عند $\alpha = 0.05$) (** معنوية الارتباط عند $\alpha = 0.01$)

دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الاداء التشغيلي للمنظمات الانتاجية

- الفرضية الفرعية الثانية
- وقد كانت قيمة معامل الارتباط (0,518) ، ،
وبالاعتماد على قيمة (t) اتضح معنوية العلاقة
بين المتغيرات لانها اكبر من قيمها الجدولية.
- عند اختبار هذه الفرضية ظهر بانها تحققت
حيث اتضح وجود علاقة ارتباط ايجابية بين
متغيري (انواع فرق العمل والأداء التشغيلي)،

الجدول (٥) نتائج علاقات الارتباط بين انواع فرق العمل والاداء التشغيلي

الجدولية (t)		الاداء التشغيلي	المتغيرات
0.01	0.05	0.518**	انواع فرق العمل
2.36	1.66	5.874	(t) المحسوبة
		0.000	P-Value

(* معنوية الارتباط عند $\alpha = 0.05$) (** معنوية الارتباط عند $\alpha = 0.01$)

- الفرضية الفرعية الثالثة
- حيث بلغت قيمتها (0,612) ، وبالاعتماد على
قيمة (t) التي تم احتسابها اتضح معنوية العلاقة
بين المتغيرات لانها اكبر من قيمها الجدولية .
- من مراجعة الجدول يتضح ان هذه الفرضية قد
تحققت بوجود علاقة ارتباط ايجابية بين
المتغيرين (بناء فرق العمل والأداء التشغيلي)،

الجدول (٦)

نتائج علاقات الارتباط بين بناء فرق العمل والاداء التشغيلي

الجدولية (t)		الاداء التشغيلي	المتغيرات
0.01	0.05	0.612**	بناء فرق العمل
2.36	1.66	7.502	(t) المحسوبة
		0.000	P-Value

(* معنوية الارتباط عند $\alpha = 0.05$) (** معنوية الارتباط عند $\alpha = 0.01$)

دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الاداء التشغيلي للمنظمات الانتاجية

- الفرضية الفرعية الرابعة
- من خلال النتائج اتضح وجود علاقة ارتباط ايجابية المتغيرين (مراحل تطور الفريق والأداء التشغيلي)، حيث بلغت قيمتها (0,563) ،
- وبالاعتماد على قيمة (t) التي تم احتسابها اتضح معنوية العلاقة بين المتغيرات لانها اكبر من قيمها الجدولية .

الجدول (٧)

نتائج علاقات الارتباط بين مراحل تطور الفريق والاداء التشغيلي

الجدولية (t)		الاداء التشغيلي	المتغيرات
0.01	0.05	0.563**	مراحل تطور الفريق
2.36	1.66	6.599	(t) المحسوبة
		0.000	P-Value

(* معنوية الارتباط عند $\alpha = 0.05$) (**معنوية الارتباط عند $\alpha = 0.01$)

- الفرضية الفرعية الخامسة
- يتضح من النتائج ان هنالك علاقة ارتباط ايجابية بين (قيادة فريق العمل والأداء التشغيلي)، حيث بلغت قيمتها (0,708) ،
- وبالاعتماد على قيمة (t) التي تم احتسابها اتضح معنوية العلاقة بين المتغيرات لانها اكبر من قيمها الجدولية .

الجدول (٨)

نتائج علاقات الارتباط بين قيادة فريق العمل والاداء التشغيلي

الجدولية (t)		الاداء التشغيلي	المتغيرات
0.01	0.05	0.708**	فاعلية فريق العمل
2.36	1.66	9.721	قيمة (t) المحسوبة
		0.000	P-Value

(* معنوية الارتباط عند $\alpha = 0.05$) (**معنوية الارتباط عند $\alpha = 0.01$)

دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الاداء التشغيلي للمنظمات الانتاجية

- الفرضية الفرعية السادسة
- يتضح من مراجعة النتائج ان هنالك علاقة ارتباط ايجابية بين (فاعلية فريق العمل والأداء التشغيلي)، حيث بلغت قيمتها (0,613) ،
- وبالاعتماد على قيمة (t) التي تم احتسابها اتضح معنوية العلاقة بين المتغيرات لانها اكبر من قيمها الجدولية .

الجدول (٩)

نتائج علاقات الارتباط بين فاعلية فريق العمل والأداء التشغيلي

الجدولية (t)		الاداء التشغيلي	المتغيرات
0.01	0.05	0.613**	فاعلية فريق العمل
2.36	1.66	7.532	قيمة (t) المحسوبة
		0.000	P-Value

(*) معنوية الارتباط عند ($\alpha = 0.05$) (**) معنوية الارتباط عند ($\alpha = 0.01$)

- الفرضية الرئيسية الأولى :
- من النتائج الواردة في الجدول يتضح تحقق الفرضية الرئيسية الأولى وذلك بوجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرات (استراتيجية فرق العمل والأداء التشغيلي) ، ويتضح من خلال
- المؤشرات التي تشير إلى وجود ارتباط موجب بينها على المستوى الكلي حيث بلغت قيمتها (0,716) ، ومن متابعة قيم (t) نلاحظ معنوية علاقة الارتباط .

الجدول (١٠)

نتائج علاقات الارتباط بين فرق العمل والاداء التشغيلي

الجدولية (t)		الاداء التشغيلي	المتغيرات
0.01	0.05	0.716**	فرق العمل
2.38	1.67	9.936	(t) المحسوبة
		0.000	P-Value

(*) معنوية الارتباط عند ($\alpha = 0.05$) (**) معنوية الارتباط عند ($\alpha = 0.01$)

دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الاداء التشغيلي للمنظمات الانتاجية

يساوي (0,350) ، وقيمة (β) (0,477) ، وهذا يشير الى ان التغيير بمقدار (1) في تنظيم فرق العمل يحدث تغييراً مقداره (0,477) في الاداء التشغيلي ، كذلك يفسر المتغير المستقل (22.8%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد بالاعتماد على قيمة معامل التفسير والتحديد التي بلغت (R2=0.228) ، ومن هنا تتحقق الفرضية .

ثالثاً /تحليل علاقات التأثير

من خلال مراجعة القيم الواردة في الجدول (11) يتضح الاتي :

(1) الفرضية الفرعية الاولى :

ان تنظيم فرق العمل يؤثر معنوياً في (الاداء التشغيلي) ، حيث اتضح من النتائج ان قيمة (F) اعلى من قيمتها الجدولية عند المستوى معنوية (0.05) ، وقد كان الثابت (α)

وبهذا تكون معادلة نموذج الانحدار بالصيغة الاتية:

$$\text{تنظيم فرق العمل} = (0.477) + (0.350) = (\text{الاداء التشغيلي})$$

يشير الى ان التغيير بقيمة (1) بانواع فرق العمل يؤدي إلى حدوث تغيير بقيمة (0,518) في الاداء التشغيلي، وانه يفسر (26.8%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (الاداء التشغيلي) اذ بلغت قيمة معامل التفسير والتحديد (R2=0.268) ، ومن هنا تتحقق الفرضية .

(2) الفرضية الفرعية الثانية :

يؤثر انواع فرق العمل معنوياً في (الاداء التشغيلي) ، ، حيث اتضح من النتائج ان قيمة (F) اعلى من قيمتها الجدولية عند المستوى معنوية (0.05) ، كما ان قيمة (α) كانت قيمتها (0,367) ، وقيمة (β) (0,518) ، وهذا

وبهذا تكون معادلة نموذج الانحدار بالصيغة الاتية:

$$\text{انواع فرق العمل} = (0.518) + (0.367) = (\text{الاداء التشغيلي})$$

مساوية (0,418) ، وقيمة (β) (0,612) ، وهذا يعني ان تغييراً مقداره (1) في بناء فرق العمل يقود إلى تغيير مقداره (0,612) في الاداء التشغيلي. وانه يفسر (37.4%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (الاداء

(3) الفرضية الفرعية الثالثة :

أظهر بعد بناء فرق العمل اثراً معنوياً في (الاداء التشغيلي) ، حيث اتضح من النتائج ان قيمة (F) اعلى من قيمتها الجدولية عند المستوى معنوية (0.05) ، كما ان قيمة الثابت (α)

دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الاداء التشغيلي للمنظمات الانتاجية

التشغيلي) اذ بلغت قيمة معامل التفسير اوالتحديد (R2=0.374) ، ومن هنا نتحقق الفرضية .
وبهذا تكون معادلة نموذج الانحدار بالصيغة الاتية:

$$\text{بناء فرق العمل} = (0.612) + (0.418) = \text{(الاداء التشغيلي)}$$

التغيير بمقدار (1) في مراحل تطور الفريق يؤدي الى احداث تغيير (0,563) لبعد الاداء التشغيلي. وان المتغير المستقل يفسر (31.7%) من التغيرات الحاصلة في التغير التابع اذ بلغت قيمة معامل التفسير اوالتحديد (R2=0.317) ، ومن هنا نتحقق الفرضية .

٤) الفرضية الفرعية الرابعة :

يؤثر مراحل تطور الفريق معنويا في (الاداء التشغيلي) ، حيث اتضح من النتائج ان قيمة (F) اعلى من قيمتها الجدولية عند المستوى معنوية (0.05) ، كما ان قيمة الثابت (α) كانت مساوية (0,487) ، وقيمة معامل الانحدار (β) (0,563)، وهذا يشير الى ان

وبهذا تكون معادلة نموذج الانحدار بالصيغة الاتية:

$$\text{مراحل تطوير الفريق} = (0.563) + (0.487) = \text{(الاداء التشغيلي)}$$

فريق العمل يؤدي الى حدوث تغيير بمقدار (0,708) في بعد الاداء التشغيلي. وعليه المستقل يفسر (50.1%) من التغيرات الحاصلة في للمتغير التابع حيث كانت قيمة معامل التفسير اوالتحديد (R2=0.501) ، ومن هنا نتحقق الفرضية .

٥) الفرضية الفرعية الخامسة :

أظهر بعد قيادة فريق العمل أثرا معنويا في (الاداء التشغيلي) ، حيث اتضح من النتائج ان قيمة (F) اعلى من قيمتها الجدولية عند المستوى معنوية (0.05) ، كما ان قيمة الثابت (α) تعادل (0,488) ، وقيمة (β) (0,708)، وهذا يشير الى ان التغيير بمقدار (1) في قيادة

وبهذا تكون معادلة نموذج الانحدار بالصيغة الاتية:

$$\text{قيادة فريق العمل} = (0.708) + (0.488) = \text{(الاداء التشغيلي)}$$

دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الاداء التشغيلي للمنظمات الانتاجية

(٦) الفرضية الفرعية السادسة :

اتضح ان بعد فاعلية فريق العمل له أثرا معنويا في (الاداء التشغيلي) ، حيث اتضح من النتائج ان قيمة (F) اعلى من قيمتها الجدولية عند المستوى معنوية (0.05) ، كما ان قيمة الثابت (α) تساوي (٠,٤٥٩) ، وقيمة (β) (٠,٦١٣) ، وهذا يشير الى ان التغيير بمقدار (١) في فاعلية فريق العمل يؤدي الى حدوث تغيير بقيمة (٠,٦١٣) في الاداء التشغيلي ، وان المستقل يفسر (37.6%) للتغيرات الحاصلة في المتغير التابع حيث بلغت قيمة معامل التفسير اوالتحديد ($R^2=0.376$) ، ومن هنا تتحقق هذه الفرضية. وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار بالاتي :

$$\text{فاعلية فرق العمل} = (0.613) + (0.459) \text{ (الاداء التشغيلي)}$$

الجدول (١١)

علاقات التأثير بين المتغيرات

الاداء التشغيلي	المؤشرات	المتغيرات
27.757	F-Cal	تنظيم فرق العمل
0.000	P	
0.228	R2	
0.350	α	
0.477	β	
34.503	F-Cal	انواع فرق العمل
0.000	P	
0.268	R2	
0.367	α	
0.518	β	
56.278	F-Cal	بناء فرق العمل
0.000	P	
0.374	R2	
0.418	α	
0.612	β	
43.541	F-Cal	مراحل تطور الفريق
0.000	P	
0.317	R2	
0.487	α	

دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الاداء التشغيلي للمنظمات الانتاجية

0.563	β	
94.503	F-Cal	قيادة الفريق
0.000	P	
0.501	R2	
0.488	α	
0.708	β	
56.724	F-Cal	فاعلية الفريق
0.000	P	
0.376	R2	
0.459	α	
0.613	β	

المصدر : بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.18)

ضمن نموذج الانحدار المتعدد ، وان القدرة التفسيرية للنموذج العام بلغت (61.8%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (الاداء التشغيلي) إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.618$) ويوضح الشكل (٨) الانموذج النهائي بعد الاختبار .
وبهذا تكون معادلة نموذج الانحدار المتعدد بالصيغة الآتية:

وعلى مستوى الابعاد مجتمعة تشير المؤشرات التحليلية في الجدول (١٢) الى أن الابعاد مجتمعة كان لها تأثيرا معنويا في (الاداء التشغيلي) ، وبشكل جزئي حيث اظهرت ابعاد (تنظيم فرق العمل ، بناء فرق العمل ، مراحل تطور الفريق، قيادة الفريق)، اظهرت تأثيرا معنويا ، بينما كان تاثر الابعاد الاخرى (انواع فرق العمل ، فاعلية فريق العمل) غير معنويا

$$Y = \alpha + \beta_1X_1 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \beta_5X_5$$

$$Y = 1.377 + 0.309(x_1) + 0.406(x_3) + 0.358(x_4) + 0.460(x_5)$$

(مراحل تطور الفريق) $+0.358$ (بناء فرق العمل) $+0.406$ (تنظيم فرق العمل) $+1.377+0.309$ = الاداء التشغيلي
+0.460(قيادة الفريق)

دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الاداء التشغيلي للمنظمات الانتاجية

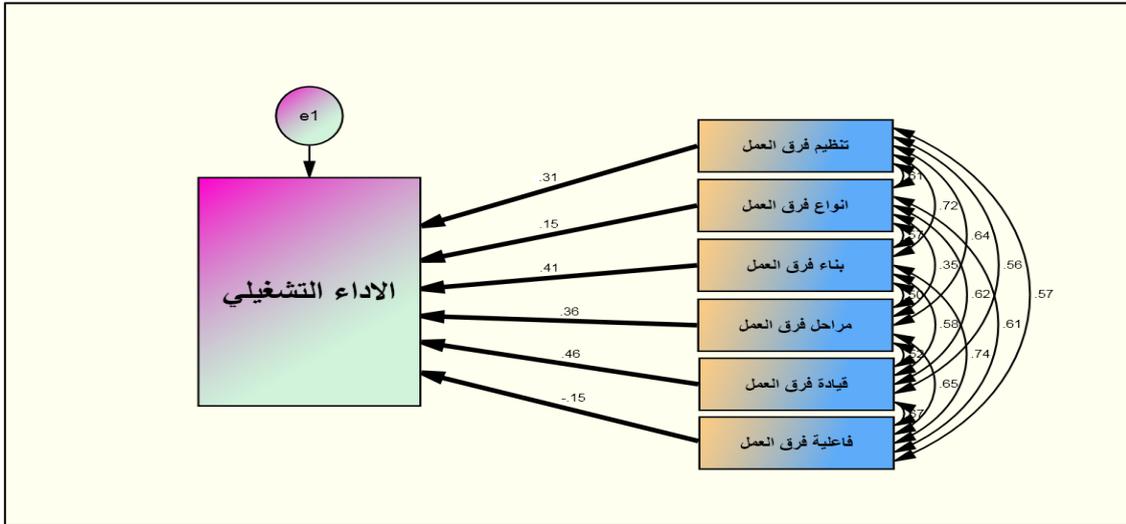
الجدول (١٢)

خلاصة نتائج التحليل لأثر الابعاد مجتمعة في الاداء التشغيلي

P	F	R2	β	α	الابعاد
0.012	24.018	0.618	0.309	1.377	تنظيم فرق العمل
0.132			0.153		انواع فرق العمل
0.001			0.406		بناء فرق العمل
0.001			0.358		مراحل تطور الفريق
0.000			0.460		قيادة فريق العمل
0.261			0.146		فاعلية فريق العمل

المصدر : بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.18)

ومن اجل التاكد من دقة النتائج التي تم احتسابها من خلال الانحدار المتعدد عبر برنامج (SPSS) قمنا باجراء الاختبار المباشر من خلال برنامج (AMOS) وكما موضح في الشكلين (٧) ، (٨).



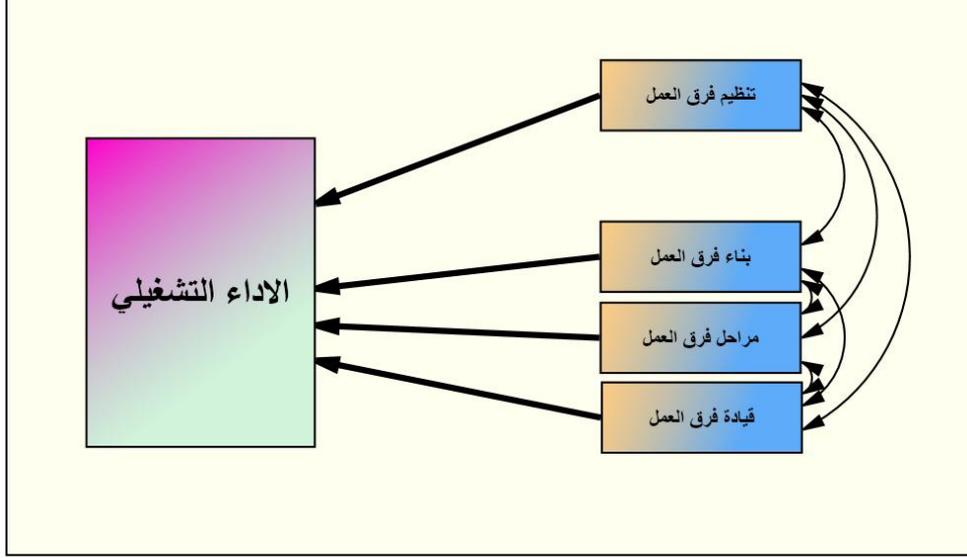
الشكل (٧)

معاملات النموذج لتأثير الابعاد مجتمعة

المصدر : بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.18)

دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الاداء التشغيلي للمنظمات الانتاجية

وبهذا يكون الانموذج بعد الاختبار كما في الشكل (٨)



الشكل (٨)

الانموذج بعد الاختبار

المصدر : بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.18)

المتفاوت بين المتغيرات التي اعتمدت في بناء مخطط الدراسة ، وبهذا أسفرت النتائج على قبول المخطط قبولاً وينسب متفاوتة ، مما يعطي مؤشراً على إمكانية اعتماده.

(٣) تحقق وجود تأثير معنوي لكل عنصر من عناصر استراتيجية فرق العمل في الاداء التشغيلي للمنظمة المبحوثة على المستوى المنفرد للعناصر ، وهذا يشير الى ان هنالك حافظ لدى العاملين للمشاركة ضمن العمل الفرقي وتحقيق الاهداف المطلوبة بكفاءة عالية.

الاستنتاجات والتوصيات

اولا / الاستنتاجات

(١) في ضوء ما اظهرته النتائج اتضح أن هنالك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين عناصر استراتيجية فرق العمل والاداء التشغيلي.

(٢) تشير النتائج الى وجود تأثيرات معنوية ذات دلالة معنوية لاستراتيجية فرق العمل في الاداء التشغيلي بشكل عام وعلى مستوى العناصر الفرعية ، وثبتت قوة العلاقة والتأثير

دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الاداء التشغيلي للمنظمات الانتاجية

اجل رفع مهاراتهم ومعارفهم وعلاقاتهم وبشكل مستمر ضمن اطار اهداف فريق العمل وتحسين الاداء.

(٣) تشجيع الافراد العاملين على العمل ضمن فرق عمل جماعية مع ضرورة تبادل الادوار والخبرات بين اعضاء الفريق الواحد والمساهمة في حل المشكلات التي تعترض سير العمل.

(٤) التوسع في توفير الامكانيات المادية والمعنوية الضرورية لتلبية احتياجات فرق العمل وتوفير الدعم المتواصل لأعضاء الفريق.

(٥) ضرورة ان تعزز الشركة العمل الجماعي والتعاوني بين العاملين ، مثل المناقشات وتبادل المعارف والخبرات ، بشكل ممكن ان يساهم في زيادة الكفاءة وتحسين الاداء .

(٦) اهمية اقامة دورات تدريبية وورش عمل حول موضوع فرق العمل وفعاليتها وادوارها ، والاستعانة بالخبراء وأساتذة الجامعات من خارج الشركة لتدريب العاملين على ذلك.

(٤) تبين ان الشركة استطاعت ان تتبنى استراتيجية فرق العمل بشكل جزئي عند مستوى العناصر مجتمعة فظهر عدم تأثير عنصري (انواع الفريق وفاعلية الفريق) وهذا يشير الى ضعف هذين العنصرين او عدم تمكن الشركة من تبنيهما في حالة العمل الكلي.

(٥) كان تأثير قيادة فرق العمل هو الاعلى تأثيرا بين المتغيرات في تحسين الاداء التشغيلي ، وهذا يشير الى ان العاملين يمنحون موضوع القيادة اهمية كبيرة ، وأنها تساعد اعضاء فريق العمل من تطوير أدائهم في العمل مستقبلاً .

(٦) من خلال النتائج اتضح ان ظروف الشركة وبيئتها ملائمة لبناء واعتماد استراتيجية فرق العمل من خلال توفر الرغبة لذلك على الرغم من التحديات الكثيرة التي تواجه العمل .

ثانيا /التوصيات

(١) تعزيز عناصر القوة لعناصر استراتيجية فرق العمل وتبنيها كمنهج عمل دائم في انجاز الاعمال داخل الشركة.

(٢) ضرورة وضع الخطط والسياسات الكفيلة بتطوير الافراد العاملين ضمن فرق العمل من

دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الاداء التشغيلي للمنظمات الإنتاجية

المصادر

أولاً/ المصادر العربية

- (١) البشابشة ، سامر عبد المجيد ، والحراشة ، محمد احمد ، اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى نحو أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية -المجلد ٢٢ ، العدد ٢ ، ٢٠٠٦
- (٢) الجبوري ، علاء احمد ، أثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة دراسة ميدانية لبعض شركات القطاع الخاص في الموصل ،رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، ٢٠٠٥.
- (٣) الجميل ، ريم سعد ،العلاقة بين اسلوب فرق العمل ورأس المال الفكري وأثرها في فاعلية فرق العمل دراسة لآراء عينة من اساتذة المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية وعدد من كليات جامعة الموصل ،رسالة ماجستير ، جامعة الموصل ، ٢٠٠٥.
- (٤) حافظ ، عبد الناصر ، وحسين ،وليد ، اثر المعرفة في تحسين العمل الفرقي: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للسكك الحديدية. مجلة المنصور ، العدد (١٨)، ٢٠١٢.
- (٥) حاوي ، ايمان عسكر، بناء فريق العمل وعلاقته بالمشاركة في القرار، مجلة التقني،العدد ٢٠٠٩.
- (٦) الحدراوي ، حامد ، ومحمد ، منتظر جاسم، العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي ومؤشرات أدائه وأثرهما في الإدارة الفاعلة للازمات دراسة تطبيقية لآراء عينة من قيادات الإدارة
- المحلية ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد ٢٩، ٢٠١٣.
- (٧) الحمادي ، سناء محمد ، أساليب إدارة الصراع وأثرها في أداء العاملين دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا ، رسالة ماجستير ، الجامعة المستنصرية ، ٢٠٠٦.
- (٨) الزهراني ، صالح ظافر ، واقع الممارسة والأهمية لأسلوب إدارة الفريق لمدير المدرسة من وجهة نظر المدارس الثانوية بمحافظة جده ،رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة ام القرى ، ٢٠١١.
- (٩) شاكر ، شذى عبود ، العلاقة بين استراتيجيات إدارة المعرفة ودورة حياة المنظمة وأثرها في الأداء المنظمي دراسة تحليلية في عينة من الشركات الصناعية ،رسالة ماجستير ،جامعة بغداد ، ٢٠٠٦
- (١٠) شبيل ، محمد حسن ،أثر تقانة المعلومات في الأداء المنظمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في الهيئة العامة للضرائب ، بحث دبلوم عالي ، الكلية التقنية بغداد ، ٢٠٠٨.
- (١١) الطويل ، اكرم احمد ، والصفو ، رياض ضياء ، والسقا ، زياد هاشم ،علاقة الارتباط والتأثير بين عناصر إستراتيجية العمليات والأداء التشغيلي دراسة تحليلية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية في نينوى ،مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، العدد ٢٠١٠، ١٨.
- (١٢) عبد الغني ،احمد عبدة ، إدارة وبناء فرق العمل ، الملتقى الأول للجودة في التعليم ، ٢٠١٠.
- (١٣) كويك ، توماس ، بناء فريق عمل ناجح، جدة : ترجمة مكتبة جرير ، ١٩٩٩.

دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الاداء التشغيلي للمنظمات الانتاجية

ثانيا / المصادر الاجنبية

- 1) *Byrne, B. M. StructurS Equation Modeling with AMOS: Basic ConSUs, Applicaions, and Programming, Taylor and Francis Group, LLC, 2010 .*
- 2) *Daft, Richard L. Organization theory and design, 7th ed USA. South western college publishing, 2003.*
- 3) *French, W. L., & Bell, C. H., Jr. Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall,1999.*
- 4) *George, Jennifer M., and Jones Gareth R., Organizational Behavior, 2nd Edetion,NY, Addison–Wesley Publishing Company Inc.,1999.*
- 5) *Griffin, R. W., Management, 6th ed., Houghton Mifflin Co., Boston, 2000.*
- 6) *Holpp, Lawrence : Teams : It's All In The Planning, Training & Development , Apr, Vol .51 , Issue .4, 1997.*
- 7) *Patrick,Lencioni ,the five dysfunctions of a team,Jossey Bass,Wiley Imprint, San Francisco,2002.*
- 8) *Thompson, Leigh . Making the Team ,New Jersey: Prentice Hall,2000.*
- 9) *Venkatraman, N., and Remanujam, V., measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches, Academy management review, vol. 11, no. 4, 1989.*

Abstract

This study aims to determine the effect of teamwork strategy in operational performance for organizations , where the distribution of a questionnaire to a random sample of engineers belong to Kufa cement plant ,then analyzing a model and test it's validity ,then test the relationships between variables

using simple and multiple regression analysis , and in the light of the results that obtained there are a set of conclusions including: there is a positive influence for the teamwork strategy to improve operational performance, so it should to adopt this strategy in this factory.

Keywords : Teamwork strategy , Operational performance