

إثر فرق العمل الجماعية في التميز الاستراتيجي – دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي مديرية تربية صلاح الدين

The impact of collective work teams on strategic excellence - an analytical study of the opinions of a sample of Salahuddin Education Directorate employees

م.م احمد محمود كتاب البياتي
 Ahmed Mahmood Ketab
 وزارة التربية
 07702320597
 Katab260@gmail.com

المستخلص:

هدف البحث الحالي الى التعرف على دور فرق العمل الجماعية في تحقيق التميز الاستراتيجي في المديرية العامة للتربية في محافظة صلاح الدين وهي احدى المديريات العامة التابعة لوزارة التربية العراقية والتي تقدم مختلف الخدمات التعليمية والإدارية لطيف واسع من المجتمع ، إذ تضمنت مشكلة البحث الرئيسية (بمدى تأثير فريق عمل جماعي على تحقيق تميز استراتيجي للمديرية العامة للتربية)، فضلا عن ذلك قد تضمن متغير البحث المستقل عدد من الابعاد الأساسية التي اختيرت وفق دراسات سابقة وبما يتلاءم وطبيعة البحث والمجتمع المبحوث وهي (الاتصالات، التماسك، التشارك، التعاون) والتميز الاستراتيجي كمتغير معتمد بشكل عام، ولغرض التعرف على طبيعة علاقتي الارتباط والتأثير بين فرق العمل الجماعية بإبعاده والتميز الاستراتيجي بشكل عام، تم اختيار عينة قوامها (280) موظف عامل في المجتمع المذكور لغرض اكمال متطلبات البحث وتم استخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من افراد عينة البحث ومن خلال توزيع الاستبانة عليهم تم استرجاع (275) منهم والتي استخدمت لغرض التحليل الاحصائي وفق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spssv26)، كما واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي كمنهاج اساسي له، توصل البحث الى مجموعة من النتائج اهمها وجود علاقتي ارتباط وتأثير بين متغيري البحث في المديرية المذكورة كما وتوصل الى عدد من التوصيات أهمها على المديرية المبحوثة تعزيز فرق عملها الجماعية لغرض تحقيق التميز الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: فرق العمل الجماعية، التميز الاستراتيجي.

Abstract:

The current research aims to identify the role of collective work teams in achieving strategic excellence in the General Directorate of Education in Salah al-Din Governorate, which is one of the general directorates of the Iraqi Ministry of Education, which provides various educational and administrative services for a wide range of society, as it included the main research problem (the extent of the influence of the team Collective work to achieve strategic distinction for the General Directorate of Education), in addition to that, the independent research variable included a number of basic dimensions that were chosen according to previous studies and in a manner consistent with the nature of the research and the researched community, which are (communication, cohesion, participation, cooperation) and strategic excellence as a generally approved variable For the purpose of identifying the nature of the correlation and influence relationships between the collective work teams with its dimension and strategic distinction in general, a sample of (280) employees working in the said community was selected for the purpose of completing the research requirements, and the questionnaire was used as a basic tool for collecting data from the members of the research sample and by distributing the questionnaire to them (275) of them were retrieved, which were used for the purpose of statistical analysis according to the Statistical Packages for Social Sciences program (spssv26), and the research relied on the descriptive analytical approach as its main method. And he reached a number of recommendations, the most important of which is that the researched directorate should strengthen its collective work teams for the purpose of achieving strategic excellence.

Keywords: collective work teams, strategic excellence.

1. المقدمة

كما هو معلوم أن المنظمات اليوم بشكل عام تسعى جاهدة الى تقديم افضل المنتجات والخدمات وخصوصاً في بيئة شديدة التغير وارتفاع نسب اللاتاكيد وليس فقط تقديم تلك الخدمات والمنتجات فحسب بل ان عليها ان تقدمها بشكل يجعل منها منظمة متميزة من خلال كسب ود أصحاب المصلحة وبالتالي أن زيادة نسبة ثقتهم فيها يحقق لها ذلك التميز ولان التميز الاستراتيجي اصبح من العناصر والعوامل المهمة التي لا يمكن التغافل عنها كونه عنصراً يعزز سمعة المنظمات وان تحقيق هذا التميز في ظل ظروف بيئة صعبة ومعقدة ليس بالسهل ابداً الامر الذي دفع بالمنظمات الى البحث عن محركات ومعززات ذلك العامل المهم وأن من اهم تلك المحركات الموارد الأساسية التي يتوقف عليها تميز المؤسسات بشكل عام هو وجود موارد بشرية كفوءة وفاعلة تمتلك معرفة تستطيع من خلالها الانتقال بالمنظمة من وضعها الحالي الى وضع جديد يجعل منها منظمة متميزة في مجال الاعمال التي تقوم بها، حيث أن هذه المعرفة تترجم على شكل مهارات وقدرات من خلالها يمكن زيادة إنتاجية المنظمة ورفع مستوى أدائها بشكل مستمر، ومن هذا المنطلق ركزت منظمات عديدة جُل اهتمامها نحو جمع هذه المعرفة بشكل فرق عمل جماعية لتزيد من فاعلية هذه الموارد وبشكل يحقق لها السبق والتميز، إذ أن الأداء ضمن فريق العمل يحتم على الموظف ان يقوم بتطوير مهارته بشكل مستمر فهو من خلال مشاركته في فرق عمل سوف تزداد مهارته من خلال تبادل الأفكار والمعرفة ووجهات النظر مع الافراد الاخرين في فريق العمل وذلك يعمل على توسيع افاق تفكيره وغرس روح العمل الجماعي في نفسه هذا من جانب من جانب اخر أن العمل ضمن فرق العمل يعد بمثابة عملية تطويرية وتنموية للمنظمة بشكل كامل ومن اهم الأسباب التي تدفع الى تبني فكرة فرق العمل الجماعي هو تبني المنظمة لمبدأ المركزية في الإدارة وتمركز السلطة والانفرادية في اتخاذ القرار الأمر الذي يؤدي إلى زيادة النمط والروتين الإداري وضعف عمليات الابتكار والابداع والسرعة في انجاز التعاملات وهنا يأتي دور فريق العمل بانتشال المنظمة من ضعفها ليجعلها منظمة تقدم خدماتها بصورة متميزة وعلى المدى البعيد ومن هنا جاء الاهتمام من قبل المنظمات بأنشاء فرق العمل اذ أن اكثر المنظمات التي حققت نجاح وتميز استعانت بفرق العمل كوسيلة من وسائل الإدارة الحديثة لتحقيق ذلك التميز.

تضمنت هيكليّة البحث من أربعة محاور أساسية تضمن المحور الأول منه الإطار العام للبحث وتضمن المحور الثاني اهم اراء الباحثين والكتاب حول متغيري البحث وتضمن المحور الثالث الجانب التطبيقي للبحث وبين علاقته الارتباط والتأثير فيما تضمن المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات التي توصل لها البحث.

2. الإطار العام للبحث

1.1 مشكلة البحث:

تعتبر المديرية العامة للتربية في محافظة صلاح الدين من المؤسسات الحساسة بالنظر لما يقع على عاتقها من مسؤوليات كبيرة ومعقدة بسبب تعاملها مع طيف واسع من أطراف المجتمع العراقي لغرض تقديم لهم مختلف الخدمات التعليمية والإدارية وبالتالي فإن هذه المديرية لكي تكون مديرية متميزة على نظيراتها من المديريات الأخرى العاملة في العراق لابد لها أن تعيد النظر بشأن تجميع معارفها المتواجدة ضمن مواردها البشرية بشكل فرق عمل جماعية تمكنها من تحقيق السبق والتميز وعلى المدى البعيد ومن هنا جاءت مشكلة البحث ومن خلال طرح التساؤل الرئيسي الآتي :

ما مدى تأثير تكوين فريق عمل جماعي على تحقيق تميز استراتيجي للمديرية العامة للتربية
واندرج تحت التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية

- 1- ماهي أهم الاسهامات الخاصة بالفكر الإداري الحديث من خلال الادبيات المترجمة والجهود المبذولة للتطوير في متغيري البحث؟
- 2- ما هو مستوى الادراك للمفاهيم والخصائص لفرق العمل الجماعية والتميز الاستراتيجي وعلاقتها مع المسؤولية التي تقع على عاتق المديرية العامة للتربية؟
- 3- هل هنالك علاقة ارتباط معنوية بين متغيري البحث وما هو مستواها؟
- 4- هل هنالك تأثير لفرق العمل الجماعية في التميز الاستراتيجي في المديرية المبحوثة؟

2.2 أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث هذا من أهمية المتغيرات التي سوف يقوم بدراستها لذا تضمنت أهميته بالآتي:

- 1- التعرف على اخر المستجدات في مجال فرق العمل الجماعية والتميز الاستراتيجي مع التعرف وإظهار جوهر الأفكار التي لها علاقة بهما ولغرض معرفة الترابط بينهما من خلال علاقته الارتباط والاثار.
- 2- التطرق للإمكانيات والقدرات التي تمتلكها المنظمات في القطاع التربوي وبالأخص المنظمة قيد البحث في مجال فرق العمل الجماعية والتميز الاستراتيجي.
- 3- توضيح فائدة وفاعلية فرق العمل وأثرها الفاعل على تحقيق التميز الاستراتيجي.
- 4- يعد موضوع فرق العمل الجماعية من الموضوعات الأساسية والمهمة وذلك لإثرها الكبير على نجاح وتطور المنظمات وشعور الموظف العامل بقيمته ووجوده في المنظمة.

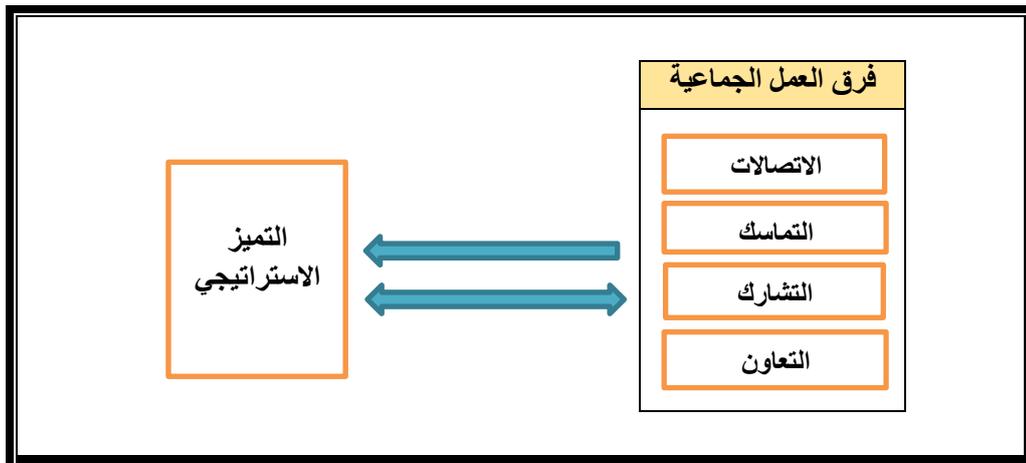
3.2 أهداف البحث

هدف البحث الى الاتي:

- 1- التعرف فيما إذا كانت المنظمة قيد البحث تمتلك فرق عمل جماعية لغرض تحقيق تميز استراتيجي.
- 2- التعرف على مدى تبني المنظمة قيد البحث لإبعاد فرق العمل الجماعية.
- 3- معرفة مدى التميز الاستراتيجي في المنظمة قيد البحث.
- 4- التعرف على طبيعة العلاقة والاثر بين كل من فرق العمل الجماعية والتميز الاستراتيجي.

2.4: مخطط البحث الفرضي:

- بالاستناد الى الادبيات الخاصة بمتغيري البحث وفي ضوء مشكلته وأهدافه فقد تم تصميم مخطط البحث الفرضي والذي وضح (الارتباط، والتأثير) بين متغيراته وكالاتي:
- 1- المتغير المستقل: تمثل المتغير المستقل بفرق العمل الجماعية وابعاده (الاتصالات، التماسك، التشارك، التعاون) وحسب دراسة (الشمطي وخروفة، 2023، 84).
 - 2- المتغير المعتمد: تضمن بالتميز الاستراتيجي بشكل عام، والشكل (1) يوضح مخطط البحث الفرضي.



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

علاقة اثر
علاقة ارتباط
المصدر اعداد الباحث.

2.5 فرضيات البحث

- بالاستناد على مخطط البحث الفرضي حددت فرضياته بالآتي:
- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين فرق العمل الجماعية والتميز الاستراتيجي.
 - 2- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لفرق العمل الجماعية في التميز الاستراتيجي.

2.6 الأسلوب المتبع لجمع البيانات

لغرض جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالبحث فقد تم تصميم مقياس خاص به (الاستبانة) والتي وزعت على افراد عينة البحث لغرض التعرف على آرائهم واجوبتهم إزاء الأسئلة الموضوعية والتي صممت بالاستناد على الخلفية النظرية للبحث كما وتضمنت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة) فضلا عن أن الاستبانة تكونت من جانبين اساسيين هما المعلومات العامة الخاصة بالمستجيبين (العمر، المنصب، التحصيل العلمي، الاختصاص) اما الجانب الثاني منها تضمنت الأسئلة المتعلقة بمتغيري البحث والتي اعدت بالاستناد على الجانب النظري الخاص به وقد تمخض عن ما ذكر انفا الاستبانة بشكلها النهائي.

2.7 منهج وأداة البحث

اعتمد الباحث لغرض التوصل الى حل لمشكلة البحث على المنهج الوصفي التحليلي فضلا عن التعرف على علاقتي الارتباط والتأثير بين متغيريه المذكورين.

2.8 اختبار أداة البحث

- 1- اختبار الصدق الظاهري: قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص وفي مختلف الجامعات العراقية للتأكد من التجانس والوضوح الخاص بفقرات الاستبانة.

2- اختبار ثبات الاستبانة: والمقصود به بيان مدى الاتساق الداخلي في النتائج الخاصة بالمقياس (الاستبانة) إذ أنه يجب ان يتم الحصول على نفس النتائج عند أكثر من مرة كأن يكون مرتين على اقل تقدير وفي فترات زمنية مختلفة وعلى نفس افراد عينة البحث، إذ تم حسابه من خلال الفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي.

2.9 حدود البحث

- 1- الحدود المكانية: تضمنت المديرية العامة للتربية في صلاح الدين.
- 2- الحدود الزمانية: تضمنت المدة من (2023/5/1) ولغاية (2023/8/1).
- 3- الحدود البشرية: تضمنت العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة صلاح الدين.

2.10 خصائص مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية المديرية العامة للتربية في محافظة صلاح الدين والبالغ عددهم (987) موظف اختيرت منهم عينة عشوائية وفق جدول (Johnson&Christensen,2008,242) بلغت (280) موظف والجدول (1) يوضح تفاصيل عينة البحث.

جدول (1) خصائص عينة البحث

ت	المعلومات التعريفية	الفئة	التكرار
1	النوع الاجتماعي	ذكر	189
		انثى	91
2	العمر	30 سنة فأقل	0
		من 30-40 سنة	186
		أكثر من 40	94
3	التحصيل الدراسي	ابتدائي	18
		ثانوي	54
		بكالوريوس	178
		عليا	30
4	مدة الخدمة	1-5	7
		6-10	98
		أكثر من 11	175

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد على المديرية أعلاه.

3. الإطار النظري للبحث

3.1 مفهوم فرق العمل الجماعية

تضمن علم الإدارة مجموعة من التعاريف الخاصة بفرق العمل الجماعية إذ وضحتها كل من (Kozlowski & Ilgen, 2006, 79) بأنها مجموعة تتكون من شخصان أو أكثر يتفاعلون فيما بينهم اجتماعياً ويتملكون أهدافاً مشتركة أو أكثر إذ يتم تجميعهم معاً لغرض أداء المهام ذات الصلة من الناحية التنظيمية ولديهم ترابط معين فيما يتعلق بسير العمل والأهداف والنتائج ولهم أدوار ومسؤوليات مختلفة تكون موحدة وجزءاً لا يتجزأ من النظام التنظيمي الشامل وبحدود وروابط مع سياق ومهمة النظام بشكل عام، ووضحتها كل من (Khudair & Marwan, 2010, 161) على انها مجموعة افراد يتم تكوينهم ضمن التنظيم لغرض تحقيق هدف معين او مهمة يكلفون بها إذ ان هذه المجموعة لديهم تنسيق عالي وتكامل وتفاعل فيما بينهم فضلا عن ذلك أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرار وانهم المسؤولون امام إدارة المنظمة عن تحقيق ذلك الهدف او المهمة، كما وعرفها على انها عدد صغير من الافراد لديهم مهارات معينة بحيث تُكمل هذه المهارات بعضها لبعض وملتزمون إزاء تحقيق هدف معين بأسلوب ممنهج وتحمل للمسؤولية المتبادلة في بينهم، ووضح (Abu Jarbou, 2014, 35) مفهوم فرق العمل الجماعية بأنه مفهوم ينطبق على مجموعة العمل التي لديها مستوى منخفض من التجانس والثبات في الاختصاص والمهام والاهداف وليس لها موقع معين يوضح وجودها على الهيكل التنظيمي، فيما يرى كل من (Musa and Al-Omari, 2020, 76) مجموعة افراد لديهم اهداف معينة ومحددة يعملون على تنفيذها وانجازها خلال فترات زمنية معينة وان فرق العمل الجماعية يجب ان تشمل كافة الافراد العاملين في المنظمة وتربطهم علاقات مباشرة في العمل وما هو المخطط لذلك العمل فضلا عن ذلك يجب ان تكون فرق العمل مكتملة بعضها لبعض لغرض تحقيق وإنجاز الأهداف المحددة في المنظمة بشكل كلي.

3.2 أهمية فرق العمل الجماعية

ذكر كل من (Ramirez, et.al., 2019,3) و (Sedrine, et.al, 2020,4) و (Hassan & Rahima, 2021, 381) أن أهمية فرق العمل الجماعية تمثلت بالآتي:

- 1- تتمثل أهميتها من خلال تركيز تلك الفرق على تحقيق اهداف المنظمة.
- 2- التركيز على تعزيز وزيادة الجودة الخاصة بالمنتجات.
- 3- التركيز على سد حاجة العملاء الداخليين والخارجيين.
- 4- الحصول على نتائج متوافقة مع الأهداف المستهدفة.
- 5- تعزيز التفاهم وتبادل المعرفة والأفكار بين أعضاء الفرق.
- 6- زيادة مستوى المهارات الخاصة بأعضاء الفرق.
- 7- تكامل المهارات الخاصة الذي يؤثر مباشرة أداء العمل.

3.3 خصائص فرق العمل الجماعية

فرق العمل الجماعية كثيرة ومتنوعة من حيث خصائصها ومهامها التي تقوم بها وبالتالي فإن هنالك فرقاً تكون فعالة وتؤدي الغرض الذي شكلت من اجله وهناك فرقاً غير فعالة اذ حددها كل من (Al-Hadrawi et al., 2020, 284) بأنها:

- 1- اهداف واضحة.
- 2- اختيار بدقة للقيادة.
- 3- تأهيل كبير للفرق.
- 4- التزامات موحدة.
- 5- أجواء تعاونية.
- 6- معايير تفوق.

3.4 ابعاد فرق العمل الجماعية

3.4.1 الاتصالات

ذكر كل من (Nasser & Hammad, 2020, 154) أن الاتصالات بين فرق العمل الجماعية تعد من العناصر الأساسية التي تستند عليها تلك الفرق وذلك لأهميتها في توفير المعلومات التي تحتاج اليها الفرق لغرض انجاز الاعمال الموكلة لها فضلاً عن انها تعد عاملاً مهماً يزيد من مستوى الثقة بين أعضاء الفرق، كما ووضحها (Hassan & Hatita, 2021, 386) أن الاتصالات تعد ذات الأهمية الفاعلة في بناء بيئة عمل ملائمة فضلاً عن انها تستطيع معرفة مخاوف أعضاء فرق العمل والاستماع لهم لمعرفة احتياجاتهم لغرض تلبيةها.

3.4.2 التماسك

ذكر كل من (Qadoumi & Shana, 2018, 1) ان التماسك بين أعضاء فرق العمل عبارة عن عملية ديناميكية تظهر وتتجلى في رغبة أعضاء الفريق للعمل والبقاء معاً فضلاً عن السعي والتكامل نحو تحقيق الأهداف المرجوة، كما ووضح كل من (Al-Shamti & Kharufa, 2023, 90) بأن التماسك شعور عالي لدى أعضاء الفريق بالولاء والانتماء للفريق والالتزام بالمعايير والقواعد وشعورهم بالفخر كونهم جزء من الفريق وسعيهم المستمر لغرض السيطرة على العقبات والتعاون فيما بينهم لغرض تحقيق أهدافهم والاستعداد للتضحية والدفاع عن الفريق وبذل الجهود الكبيرة والمضاعفة لأجل مصلحة الفريق.

3.4.3 التشارك

ذكر كل من (Schermerhorn, 2011, 114) بأن تشارك الفريق في عملية اتخاذ القرار واشراكه في قرارات المنظمة وزيادة المساحة التي يعمل فيها تعد من الجوانب المهمة والاساسية لزيادة فاعلية الفرق، كما ووضح (الحسين وعبد المالك، 2020، 8) التشارك بانها المساحة التي تعطى للفريق للتعرف واتخاذ القرار وأنها طريق يؤدي الى النجاح والتفوق اذ ان المنظمات التي نجحت في ميادينها تعتبر الموظف مديراً فيها فضلاً عن ذلك فإن اشراكه في عمليات اتخاذ القرار تزيد من رضاه الوظيفي.

3.4.4 التعاون

ذكر (Kinicki & Kreitner, 2007, 389) أن التعاون هو سلوكيات افراد الفريق التي تتكامل جهودها بشكل منظم لغرض تحقيق هدف معين، وذكر كل من (Al-Shamti & Kharufa, 2023, 90) هو عبارة عن أساليب وسلوكيات معينة تقوم بها فرق العمل الجماعية بالاعتماد على التبادل في المعلومات وإنجاز المهام وحل المشكلات والعقبات بغية الوصول الى هدف او اهداف معينة وأن درجة التعاون تزداد كلما زاد ولاء الفريق للمنظمة وولائهم لفريقهم الامر الذي يجعلهم على أهبة الاستعداد والتضحية لمنظمتهم في حال تعرضت الى مشاكل وازمات.

1.4 مفهوم التميز الاستراتيجي

ذكر (Jankal, 2014, 541) أن أساس التميز الاستراتيجي يعتمد على التغيير والتعديل لتقييم الموضوعات بصورة مستمرة فضلاً عن ذلك هو التقييم الذاتي الذي من خلاله تحدد السياسات التي يتخذها الرؤساء من اجل تحسين أداء منظماتهم، كما وحدده (Hashemy, 2016, 7) بأن التميز يشير الى المهارات المتعددة في إدارة المنظمات فضلاً عن ذلك يعني السمة والتفوق في أداء

الاعمال من خلال الاهتمام بالعملاء وثبات الأهداف وتحقيقها والتطوير المستمر للعمليات والابداع كما ويمكن القول انه الاستغلال الأمثل للفرص، كما ويعني هو فعل كل شي متميز ومتقدم عن الآخرين (Al-Louh, 2017,22) كما يعرف التميز الاستراتيجي بأنه قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي بالتفوق بالأداء الخاص بها بصورة فاعلة عن باقي نظيراتها من المنظمات فضلا عن انه احد المفاهيم الحديثة في الإدارة التي تصبوا الى تحقيقها المنظمات.

2.4 أهمية التميز الاستراتيجي

- حدد كل من (Hussein& Dhaidan, 2021, 174) أهمية التميز الاستراتيجي بالآتي:
- 1- يعمل كمساعد للمنظمة لكي تحقق نتائج إيجابية اقتصادية اجتماعية بيئية.
 - 2- يساعد المنظمة على فهم الاحتياجات الخاصة بالزبائن الموجودين وجذب زبائن جدد.
 - 3- تحقيق تكامل بين العمليات والأنظمة والعلاقات مع أصحاب المصالح.
 - 4- يمنح العاملين إمكانيات ومهارات جديدة تسهم في تحقيق اهداف المنظمة.
 - 5- التعرف على الوسائل الجديدة التي تساعد المنظمة لمواجهة الازمات والتحديات.
 - 6- زيادة قدرات المنظمة على التعلم والابداع.

4. 3 أهداف التميز الاستراتيجي

- حدد كل من (Dsouza, Sequeira, 2011,121) و (Ali, et.al, 2023, 423) اهدافاً للتميز الاستراتيجي كونه من العناصر الأساسية في المنظمات وهي كالآتي:
- 1- التركيز على الزبائن وإيجاد الطرق الكفيلة التي تضع قيمة مضافة مميزة في المنتجات التي يريد.
 - 2- الاهتمام بالابداع والابتكار من خلال تحفيز العاملين لإيجاد أفضل الأفكار التي تطور العمل.
 - 3- يهدف الى مساعدة المنظمات في تعزيز تغييرها وتطورها وانتقالها من وضعها الحالي الى وضع جديد ومميز.
 - 4- يهدف الى تعزيز فرق عمل المنظمات من خلال شحذ هممهم على إيجاد أفضل الحلول والمقترحات.
 - 5- التركيز على التحسين والتطوير المستمر من مختلف المستويات الإدارية.
 - 6- تحقيق الاستدامة والاتصال والتنسيق بين فرق العمل في داخل المنظمات وخارجها.

5. الإطار التطبيقي للبحث

1.5 وصف وتشخيص متغيرات البحث

1.1.5 وصف متغير فرق العمل الجماعي

أن متغير البحث المستقل تضمن (فرق العمل الجماعية) إذ تفرعت منه أربعة ابعاد أساسية تم قياسها بحيث تتلائم مع متطلبات هذا البحث.

جدول (2) نتائج آراء أفراد العينة حول المتغير المستقل وابعاده (فرق العمل الجماعية)

ت	المتغير المستقل وابعاده	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
1	الاتصالات	3.420	0.826	0.684	24.1%	2	متوسط
2	التماسك	3.512	0.885	0.702	25.1%	1	متوسط
3	المشاركة	3.285	0.932	0.657	28.3%	4	متوسط
4	التعاون	3.344	0.885	0.668	26.4%	3	متوسط
	المتغير المستقل بشكل كلي	3.390	0.818	0.678	24.1%	-	متوسط

(N=275)

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

نتائج جدول (2) وضحت أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث عن الأبعاد الخاصة بالمتغير المستقل كانت ما بين (3.285-3.512) بمقدار وسط حسابي كلي قدره (3.390) وأهمية نسبية بلغت (67.8%) وهي نسبة أكبر من (60%) عند مستوى أهمية متوسط، وأن ما أكد هذه النتيجة هو قيمة معامل الاختلاف الخاصة بالمتغير المستقل والتي بلغت أقل من (50%) وهي نسبة تدل على التشتت المنخفض في إجابات أفراد العينة وهذه أيضاً دلالة على التجانس والتقارب في وجهات النظر الخاصة بهم نحو مستوى اتباع المنظمة قيد البحث لأسلوب فرق العمل الجماعية، وفيما يخص المستوى الخاص بممارسة الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل بينت النتائج أن أعلى وسط حسابي كان من نصيب (التماسك) إذ أنه جاء بالمرتبة الأولى وبنسبة (3.512)، فيما كانت قيمة الوسط الحسابي لبعده (المشاركة) التي بلغت (3.285) والتي مثلت أقل قيمة، حيث أشارت تلك النتائج بأنه هنالك تماسك بين أعضاء فرق العمل الجماعية لكن بنفس الوقت هنالك ضعف في بعد المشاركة فيما بينهم الأمر الذي قد يؤدي الى ضعف تدفق المعلومات فيما بينهم وبالتالي

على إدارة المنظمة إعادة النظر بفرق العمل الخاصة بها وحثها على اتخاذ ثقافة المشاركة كونها جزء أساسي من أساسيات تناقل المعرفة وزيادة مستوى الثقة بين أعضاء الفرق فيما إذا اردت المنظمة قيد البحث تحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة وفعالية.

5.1.2 وصف متغير التميز الاستراتيجي

تضمن متغير البحث التابع (التميز الاستراتيجي) والذي تم قياسه بما يتناسب مع متطلبات هذا البحث، إذ تم تحليل البيانات احصائياً والموضحة في الجدول (3).

الجدول (3) نتائج آراء أفراد العينة حول التميز الاستراتيجي

ت	المتغير التابع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	مستوى الممارسة
1	التميز الاستراتيجي	3.329	0.872	0.665	26.1%	2	متوسط

(N=275)

المصدر: أعداد الباحث وباعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

أن النتائج الموضحة في الجدول أعلاه بينت أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن متغير التميز الاستراتيجي بلغت (3.329)، وبأهمية نسبية بلغت قيمتها (0.665) وهي قيمة أكبر من القيمة (60%)، وبالتالي فإن ما يؤكد هذه النتيجة هو حصولها على (C.V) كانت قيمته (26.1%) وهي نسبة أقل من (50%) والتي دلت على التشتت القليل بإجابات عينة البحث وهذا يعني وجود تقارب وتجانس في وجهات نظرهم اتجاه التميز الاستراتيجي لدى المنظمة قيد البحث.

5.2 اختبار الفرضيات الخاصة بالبحث

5.2.1 اختبار فرضية العلاقة: لغرض اختبار هذه الفرضية تم اختيار اختبار (Correlation Coefficient Spearman)

والذي نهدف من خلاله الى التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات البحث، وكما هو معلوم فإن الارتباط الايجابي بين متغيرين تعني انه كلما كانت زيادة في احد المتغيرات فإنه يتبعه زيادة في المتغير الآخر أي أن العلاقة طردية، وعلى النقيض من ذلك فإن الارتباط السلبي او العكسي يعني انه كلما كانت زيادة في أحد المتغيرات فإنه هنالك انخفاض في المتغير الآخر أي أن العلاقة عكسية، أما إذا كانت قيمة معامل الارتباط مساوية الى (1) فهذه دلالة تشير الى ان الارتباط او العلاقة بين المتغيرات هي علاقة موجبة وتامة، وعلى العكس من ذلك اذا كانت قيمته مساوية الى (-1) فذلك يعني ان الارتباط سلبي وتام، وإذا كانت قيمته مساوية الى (0) فهي إشارة الى عدم وجود ارتباط بين تلك المتغيرات يشير إلى عدم وجود ارتباط، لذا ومن خلال ما تقدم ولغرض فحص الفرضيات الموضوعية في منهجية البحث هذا فان الفرضية الأولى نصت على: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير فرق العمل الجماعية والتميز الاستراتيجي.

الجدول (4) نتائج علاقات الارتباط على المستوى الكلي بين متغير فرق العمل الجماعية والتميز الاستراتيجي

المؤشر الكلي	فرق العمل الجماعية				المتغير المستقل
	التعاون	التشارك	التماسك	الاتصالات	
**0.745	**0.714	**0.702	**0.644	**0.672	التميز الاستراتيجي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج (SPSS)، (**) العلاقة معنوية عند مستوى (0.01، 0.05)، (N=275).

اشارت النتائج في الجدول (4) الى وجود علاقة ارتباط بين متغيري البحث في المنظمة قيد البحث، إذ انه قد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.745) عند مستوي معنوية (0.01، 0.05) وهي قيمة موجبة اكثر من (0.05) وهذه دلالة تشير الى قوة العلاقة بين المتغيرين وهذا ما أبرزه البحث بجانبه النظري، وأن تفسير يعني انه كلما كان هنالك اهتمام من قبل إدارة المنظمة بصنع فرق عمل جماعية في المنظمة المبحوثة والعمل على مراعاة تلك الفرق بما تحتاج من دعم بكافة اشكاله كلما أدى ذلك إلى تعزيز تميزها الاستراتيجي، وهذا ما يحدث تطابقاً مع ما جاء بمنطق الدراسة النظري إذ انه يمكن القول ان هذه النتائج جاءت لتؤشر إمكانية إحداث تعاضد بين فرق العمل الجماعية والتميز الاستراتيجي وبالتالي فأنا نقبل الفرضية الرئيسية الأولى بصيغتها بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين فرق العمل الجماعية والتميز الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.

5.2.2 اختبار فرضية التأثير: تضمنت الفرضية الرئيسية الثانية بوجود علاقة تأثير لفرق العمل الجماعية في التميز

الاستراتيجي، ولغرض اختبار صحة الفرضية المذكورة فقد استخدم الباحث اختبار الانحدار الخطي لغرض الإجابة على هذه الفرضية وكما موضح في الجدول (5).

الجدول (5) يوضح علاقة تأثير فرق العمل الجماعية في التميز الاستراتيجي على المستوى الكلي

فرق العمل الجماعية						المتغير التفسيري
Sig. الدلالة الاحصائية	T المحتسبة	F المحتسبة	R ²	B ₁	B ₀	المتغيرات الاستجابية
0.000	*19.385	*275.76	0.579	0.761	0.811	الاستدامة الاقتصادية

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

بينت نتائج الجدول (5) بوجود تأثير معنوي لفرق العمل الجماعية في التميز الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة، إذ إنَّ مجموع ما فسره متغير فرق العمل الجماعية وفقاً لقيمة (R^2) بلغ (0.579)، وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة معامل الانحدار (B_1) التي بلغت (0.761) وأن تلك النتائج تشير إلى أهمية قيام إدارة المنظمة قيد البحث بعمل فرق عمل جماعية ضمن مستوياتها الإدارية الغرض منها تحقيق أهداف تلك المنظمة وتحقيق التميز استراتيجي لها يمكنها من السيادة بين المنظمات التي تقدم الخدمات التربوية، ومن خلال ما تقدم فأنا نقبل فرضية الرئيسة الثانية بصيغتها يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لفرق العمل الجماعية في التميز الاستراتيجي.

6. الاستنتاجات والتوصيات

1.6 الاستنتاجات:

1- بينت نتائج البحث إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية معنوية بين متغيري البحث وهذا أن دل على ان كلما حافظت المنظمة المبحوثة على ممارسة استخدام فرق العمل الجماعية كلما عززت من تميزها الاستراتيجي في تلك المنظمة وبمختلف مستوياتها الإدارية.

2- بينت نتائج البحث أن هناك تأثير معنوي لفرق العمل الجماعية في التميز الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة، وأن تلك النتائج أشارت إلى انه إذا اهتمت المديرية المبحوثة بفرق عملها الجماعية وكرست جهودها نحو استخدامها بصورة صحيحة واعتمادها كسلوك مهم لها فإن ذلك سوف يؤثر بشكل او بأخر على تعزيز تميزها الاستراتيجي في تلك المنظمة.

2.6 التوصيات:

1- على المديرية المبحوثة الحفاظ على اتباع الطرق العلمية والفنية الصحيحة كفرق العمل الجماعية وذلك لجعل بيئة العمل بيئة امنة ومستقرة فضلاً عن استخدام أمثل لمواردها المتاحة لغرض تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ويكون من خلال آلية العمل الآتية:

أ- تقوم المنظمة بعمل ورش تدريبية لغرض تدريب فرقها الجماعية على الأساليب الإدارية الحديثة كونهم المورد الأساس الذي يحقق نجاح وتميز المنظمة.

ب- اطلاع المنظمة المبحوثة على أهم التجارب الخاصة بالمنظمات الناجحة والتي اتخذت من فرق العمل الجماعية أداة لتكون منظمات ناجحة لغرض التعرف على الأساليب الحديثة في بناء فرق العمل الجماعية والاستفادة من تجارب تلك المنظمات.

2- نشر ثقافة التميز الاستراتيجي في المستويات الإدارية للمنظمة المبحوثة ومن خلال آلية العمل الآتية:

أ- تنمية المهارات والقدرات الخاصة بأعضاء فرق العمل في المديرية.

ب- تحفيزهم على المبادرة والابتكار والابداع لتقديم أفضل الخدمات لأصحاب المصلحة.

7. Sources:

7.1 Arabic sources

7.1.1: university theses

- 1- Abu Jarbou, Youssef Ali Issa, (2014), The reality of building work teams and their role in developing administrative creativity from the perspective of employees, in the Ministry of National Economy, Southern Governorate, a letter submitted within the requirements for obtaining a master's degree in administrative and political sciences for postgraduate studies, University of Al-Aqsa, Gaza, Palestine.
- 2- Al-Hussein, Dalil and Abdel-Malik, Masoudi, (2020), Global Participation in Decision-Making, Master Thesis, Faculty of Humanities and Social Sciences, Ahmed Deraya University, Adrar, Algeria

- 3- Al-Louh, Bassam Omar Mahmoud, (2017), The Impact of Pioneering Factors in Achieving Institutional Excellence, A Case Study of the Employees of Al-Wasata Securities Company in Palestine, Master Thesis, Faculty of Commerce, Islamic University, Gaza.

7. 1. 2 Scientific journals

- 4- Al-Hadrawi, Hamed Karim and Abdel-Kazem, Makdis and Abu Tabikh, Laith Shaker, (2020), The role of the work teams' strategy in improving the operational performance of productive organizations, an applied study in the old Kufa Cement Factory, Journal of the College of Education for Girls for Human Sciences, Issue 27, the fourteenth year, University of Kufa.
- 5- Ali, Muhammad Haidar and Bashir, Sarah Samir and Aziz, Ahmed Ali, (2023), Strategic Physiognomy as an Introduction to Promoting Organizational Excellence, An Exploratory Study in the Nineveh Health Department, Journal of Business Economics, Volume (4), Number (2).
- 6- Al-Shamti, Omar Waad Sultan and Kharofa, Raghad Muhammad Yahya, (2023), The Effect of Cognitive Complexity on Improving the Effectiveness of Work Teams, Journal of Business Economics, Volume 4, Issue 3.
- 7- Al-Qaddoumi, Abdel Nasser and Shana'a, Moayad (2018), collective cohesion among players of the athletic levels of team sports in Palestine, Journal of Educational Science Studies, Volume 45, Number 1.
- 8- Hassan, Zainab Amer and Rahima Salma Hatita, (2021), The Effectiveness of Group Work Teams, Iraqi University Journal, College of Administration and Economics, University of Baghdad, Volume 3, Issue 51.
- 9- Hussein, Sahar Abbas, and Dhaidan Alaa Abdel-Razzaq, (2021), The Effect of Process Reengineering on Organizational Excellence, Iraqi Journal of Administrative Sciences, Volume 17, Number 69.
- 10- Hashemi, F. Q.; Ghajari, N. B. (2014). Correlation between Effective Leadership and Organizational Excellence. International Research Journal of Management Sciences, 2(2).
- 11- Jankal, Dinwoodie, D. L.(2014), Becoming a Strategic Leader, Your Role in Your Organization's Enduring Success, John Wiley & Sons, Inc.
- 12- Musa, Muhammad bin and Al-Omari, Suleiman, The role of work teams in building organizational knowledge from the viewpoint of university professors (a field study at the Faculty of Economic Sciences, University of Djelfa), Scientific Horizons Journal, Vol. 12, No. 1, Ziani Ashour University, Djelfa, Algeria.
- 13- Nasser, Habib Marouh and Hammadi, Intisar Abbas, (2020), The Impact of the Effectiveness of Task Forces on Strategic Performance, Baghdad College Journal of Economic Sciences, Vol. 62.

7. 1. 3 books

- 9- Khudair Kazem and Marwan, Mounir Al-Sheikh, (2010), Quality Management in Distinguished Organizations, Edition 1, Dar Safa for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

7. 2 English sources

- 10- Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R., (2006), Enhancing the effectiveness of work groups and teams, psychological science in the public interest, 7(3), 77-124.
- 11- Ramirez- Mora, S. L., Oktaba, H., & Patlán Pérez, J. (2020), Group maturity, team efficiency, and team effectiveness in software development: a case study in a CMMI- DEV Level 5 organization. Journal of Software: Evolution and Process, 32(4), 1-19.
- 12- Sedrine, S. B., Bouderbala, A., & Nasraoui, H. (2020). Leadership style effect on virtual team efficiency: trust, operational cohesion and media richness roles. Journal of Management Development. 40(5), 365-388.
- 13- Schermerhorn Jr, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., & Hunt, J. G. (2011). Organizational behavior. 7th edition. John Wiley & Sons.
- 14- itner. Robert, & Kinicki. Angelo, (2007), Organizational Behavior, 7th ed. McGraw Hill Inc. New York. USA