

اثر فاعلية فرق العمل في الاداء الاستراتيجي

(الباحث: حبيب مروح ناصر أ.م.و. انتصار عباس عماوي

جامعة بغداد/ كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص

يستهدف البحث الحالي اختبار علاقة وتأثير فاعلية فرق العمل كمتغير تفسيري في الاداء الاستراتيجي كمتغير مستجيب ، في شركات وزارة الاسكان والاعمار الممولة ذاتيا في محافظة بغداد، اذ يسهم البحث في تعزيز دور فاعلية فرق العمل لتحقيق الاداء الاستراتيجي الأمثل للمنظمات المبحوثة ، لما لهذه المنظمات اهمية للمجتمع، اذ اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، لمجتمع البحث والمتمثل بمجالس ادارة الشركات وبأسلوب الحصر الشامل، وجمعت البيانات من (٩٧) مستجيبا ، اذ يتمثل المبحوث بـ) المديرين العامين، معاونو المديرين العامين، رؤساء الاقسام)، باعتماد الاستبانة التي تضمنت (٤٩) فقرة، والاستعانة بالمقابلات الشخصية والمشاهدات الميدانية كأدوات مساعدة في جمعها. واعتمد البحث برنامج (Spss V.21) مع اعتماد اساليب الاحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، والنسب المئوية، والانحراف المعياري، والاهمية النسبية، ومعامل الاختلاف، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل الانحدار البسيط) لاختبار فرضياته. وخرج البحث بأبرز استنتاج اظهر تأثير ودور الذي تؤديه فاعلية فرق العمل في الاداء الاستراتيجي، واوصى البحث باستثمار العلاقة التبادلية والتفاعلية بين فاعلية فرق العمل والاداء الاستراتيجي بشكل مباشر او غير مباشر، مع ادراك ان عناصرهما وابعادهما وقابليتها للتطور والتغيير والاضافة بشكل يتزامن مع تطور وتنوع الوظائف والتغيرات في البيئة المتسارعة.

الكلمات المفتاحية : فاعلية فرق العمل ، الاداء الاستراتيجي ، تماسك الفريق ، ملائمة الاتصالات

Abstract

The current research aims to test the relationship and impact of the effectiveness of the work teams as an independent variable in strategic

performance as a responsive variable in some departments of the self-financed Ministry of Housing and Reconstruction in Baghdad governorate and then try to come up with recommendations that contribute to enhancing the effectiveness of the task forces to achieve optimal strategic performance of the investigated organizations. Based on the importance of the research topic in public organizations and the importance of organizations investigated for the society, the descriptive analytical approach was adopted in the completion of this research. The research included the boards of directors. The data were collected from 97 respondents representing the research community exclusively and comprehensively, General, Section Heads The adoption of the questionnaire, which included (71) paragraph, and the use of interviews and field observations as aids in the collection. The study also adopted the program, Spss V.21 with the adoption of methods of descriptive statistics (mean, percentages, standard deviation, relative importance, Pearson correlation coefficient, and simple regression coefficient) to test hypotheses. The main findings of the research, which showed the validity of the hypotheses, were embodied by the influence and role played by the effectiveness of the work teams in the strategic performance. The research came out with a number of recommendations. The most important of these was the investment of the interactive and interactive relationship between the effectiveness of the work teams and the strategic performance, directly or indirectly, while realizing that their elements, In addition to the development and diversification of jobs and changes in the accelerating environment.

المبحث الاول: منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث:

تتلخص مشكلة البحث من خلال المعاشية الميدانية، فضلاً عن ممارسة متغيرات البحث دون الوعي بمفاهيمها الادارية، فضلاً عن سبل تعزيز الاداء الاستراتيجي للشركات المبحوثة في ظل الانفتاح الاقتصادي ودخول الشركات الاجنبية والعربية ومساهمة القطاع الخاص في سوق الاعمار والاسكان العراقي، وصيغ العنوان والمشكلة الرئيسة وتساولاتها للإجابة عن السؤال الرئيس (هل هناك دور لفاعلية فرق العمل في الاداء الاستراتيجي).

وبناء على ذلك فإن مشكلة البحث الحالي تمثلت بالتساؤلات الآتية:

- ١- ما أبرز اسهامات الفكر الإداري الحديث في ضوء الأدبيات المتراكمة والجهود التنظيرية حول متغيرات البحث وما تمثل للشركات المبحوثة؟

- ٢- ما مستوى إدراك خصائص ومفاهيم متغيرات البحث وعلاقتها مع المسؤوليات الملقاة على عاتق شركات وزارة الإسكان والأعمار العراقية؟
- ٣- ما مستوى علاقات الترابط بين متغيرات المتمثلة بـ(فاعلية فرق العمل والأداء الاستراتيجي)،
- ٤- كيف يمكن لممارسات وأثر فاعلية فرق العمل في التأثير على الأداء الاستراتيجي لشركات وزارة الاعمار والإسكان؟

ثانياً: أهمية البحث:

- يتناول هذا البحث مواضيع مهمة باتت أثارها واضحة المعالم وتتمثل بالآتي:
- ١- الوقوف على آخر المستجدات في مجال متغيرات البحث مع إظهار الأفكار الجوهرية ذات العلاقة بموضوعات (فاعلية فرق العمل والأداء الاستراتيجي) لإيجاد الترابط بين متغيراتها وفقاً لعلاقات الأثر والترابط.
 - ٢- التعرف على إمكانيات وقدرات المنظمات العاملة في قطاع الاعمار والاسكان (المبحوثة) في مجال فاعلية فرق العمل والأداء الاستراتيجي.
 - ٣- إيضاح فاعلية فرق العمل وما لها من أثر فاعل في تحسين فاعلية الأعضاء وتطوير ثقافة عمل قابلة للتكيف وتطوير المهارات وتحقيق الإبداع وتخفيض التكاليف التي من شأنها إن تغير من واقع الشركات نحو الأفضل.
 - ٤- يعد موضوع فاعلية فرق العمل من المواضيع المهمة والأساسية لما له من أثر مهم في المنظمات حديثاً والذي من شأنه إن يوحد جهود الأعضاء وإبراز طابع العمل الفرقي وتحقيق الرقي في العمل والابتعاد عن الصراعات والخلافات والعمل الفردي الذي يحط من واقع الشركات.

ثالثاً: أهداف البحث :

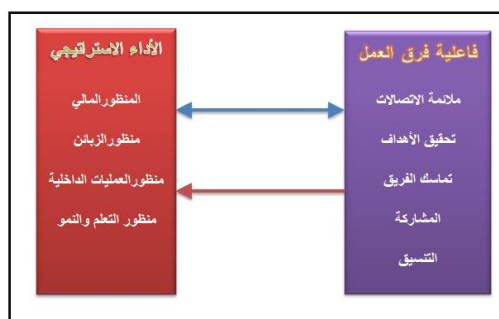
- يعد البحث الحالي واحداً من البحوث المهمة بالأدب الإداري الحديث ومكملاً للمسيرة العلمية في مجال البحث العلمي، واستناداً إلى جوانب مشكلة البحث وتساؤلاتها، ويمكن تحديد أهداف البحث بالآتي :
١. تسليط الضوء على الجانب المعرفي والمناهج الأكاديمية الحديثة لمتغيرات البحث (فاعلية فرق العمل والأداء الاستراتيجي) لغرض الاستفادة منها في تعزيز قابليات المنظمات المبحوثة.
 ٢. إعطاء أولوية الاهتمام لإبعاد كل متغير من متغيرات البحث ومدى اهتمام المنظمة المبحوثة بهذه الإبعاد .
 ٣. محاولة توجيه أنظار إدارة المنظمات المبحوثة لدراسة الإبعاد التنظيمية والاستراتيجية لـ(فاعلية فرق العمل، الأداء الاستراتيجي) وجعلها أكثر ملائمة لواقع الأداء المطلوب في ظل البيئة التنظيمية المضطربة في العراق.
 ٤. فتح المجال أمام الباحثين للانطلاق نحو دراسات وبحوث مستقبلية عن تأثير فاعلية فرق العمل وعلاقتها بمتغيرات أخرى في مجالات تطبيقية أخرى.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث :

يهدف المخطط الفرضي إلى توضيح العلاقات المنطقية لمجموعة المتغيرات الرئيسية والمتغيرات الفرعية ذات العلاقة لكل منها وقد تم اختيار إبعاد المتغيرات وفقاً للمسوحات الفكرية والأدبية لما توفرت من مصادر، خدمة لأهداف البحث ومشكلته إذ تم إعداد المخطط الاختباري ليمثل مجموعة علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات ليجمع هذا المخطط الجانب الكمي والكيفي لشكل هذه العلاقة وفق المتغيرات الآتية:

المتغير المستقل (independent variable): ويتمثل بأبعاد فاعلية فرق العمل (ملائمة الاتصالات، تحقيق الأهداف، تماسك الفريق، المشاركة، التنسيق)، إذ تم اختيار الأبعاد وفقاً لطروحات ((Slocum, 2001 ، الدليمي ٢٠١٣) .

المتغير المعتمد (dependent variable): وتتمثل بأبعاد الأداء الاستراتيجي (المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) من خلال استعمال بطاقة الاداء المتوازن (Kaplan&Norton .1996).



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

خامساً) فرضيات البحث :

تمثل الفرضيات تخمين واستنتاج ذكي يتوصل إليه الباحث ويتمسك به مؤقتاً، فهي رأي الباحث المبدئي في حل مشكلة البحث، إذ تعد استنتاجاً أو تفسيراً عشوائياً، لتبنى على معلومات معبرة عن المسببات والأبعاد التي كونت مشكلة البحث، وبناء على مشكلة البحث جرى صياغة فرضيات البحث الرئيسية وتفرعاتها كالاتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين فاعلية فرق العمل والأداء الاستراتيجي.

الفرضية الرئيسية السادسة: تؤثر فاعلية فرق العمل على الأداء الاستراتيجي معنوياً.

سادساً : عينة ومجتمع البحث:

تعد العينة نموذج يشمل جانبا أوجزا من وحدات المجتمع المعني بالبحث ، وتكون ممثلة له وتحمل صفاته المشتركة وهذا النموذج أو الجزء يغني عن دراسة كل وحدات

ومفردات المجتمع الأصلي ، بينما يعرف المجتمع على انه جميع المفردات والعناصر التي لها صفة أو صفات مشتركة خاضعة للدراسة والبحث . يتم اعتماد أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث ، إذ يمتاز المجتمع المختار على وفق هذا الأسلوب بالدقة . وتم اختيار المعاينة القصدية كأسلوب من أساليب المعاينة غير العشوائية في اختيار مجتمع البحث (جميع الأفراد والأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث) حتى يتم تحقيق الدقة في النتائج ليكون مجتمع البحث بكامله بعد حصره بشكل تام . إذ تم تحديد كل من يشغل المناصب الإدارية التالية (مدير عام ، معاون مدير عام ، مدير قسم كونهم القيادات المسؤولة عن هذه المنظمات ، وكونهم الأكثر اطلاعا بمتغيرات البحث والمستوى العلمي والثقافي الذي يمتلكونه ، مُضافاً لذلك خبرتهم الوظيفية بحكم مراكزهم ومستوياتهم الإدارية ومشاركتهم الفاعلة في عملية اتخاذ القرار وفق مجموعة معايير تحددت بـ) إمكانية الوصول إلى المستجيب وتوجيه الاستبيان له ، وان حجم المجتمع دعى لاختيار كامل مفرداته ليتسنى إجراء التحليلات الإحصائية وضماناً لدقة المطلوبة في نتائج التحليل ، إذ تمثل مجموعة العينة كل من يشغل المناصب الإدارية في شركات وزارة الإسكان والأعمار المشمولة بالبحث) ، وعلى هذا الأساس تطابقت عينة البحث مع المجتمع ، وأمكن تعميم النتائج دون قيد أو شرط ، أضف لذلك اختيار مجتمع البحث شركات وزارة الإسكان والأعمار الممولة ذاتياً ، كونها تخص اختصاص الباحث (قسم إدارة الأعمال) . حُصر كامل مجتمع البحث بالشركات الممولة ذاتياً بمجموع (٩٧) مستجيب يمثلون المدراء

المبحث الثاني/ الإطار النظري

أولاً: فاعلية فرق العمل (Effectiveness of work teams)

١- فرق العمل :

يعد مفهوم فريق العمل من المفاهيم المهمة في حركة المنظمات المعاصرة وكيفية تأديتها لمهامها ، فتحقيقها للأهداف استنداً إلى تحقيق مفهوم المسؤولية الجماعية والتخلص من الطابع الفردي والتوجه إلى الطابع الجماعي في السلوك ، وكذلك يعد مدخلا حديثاً ومتطوراً في اكتساب المنظمات الإدارية الحالية خصائص الفعالية ، من خلال الانتقال من رتابة النشاط إلى كفاءة وجودة المخرجات ، وعلى عكس التصور الشائع من أن عملية بناء فريق العمل يتم عن طريق تجميع عدد من الافراد ، وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض ، أن الاهتمام بهذا النوع من البحث أصبح ضرورة لا غنى عنها في حياة العمل ، وذلك لما يوفره من فوائد كثيرة على الفرد والجماعة و بالتالي على المنظمة بصفة عامة.

٢- مفهوم فاعلية فرق العمل :

أن مفهوم الفاعلية (Effectiveness) مفهوم معقد ومركب ، وحتى الآن لم يتفق على معناً محدداً حوله أو العوامل المحددة والمؤثرة فيه ، فالكثير من البحوث والدراسات الميدانية أشارت إلى وجود العديد من العلاقات المتداخلة والمتشابكة بين فاعلية المنظمة من ناحية وبين العوامل المؤثرة أو المحددة من ناحية أخرى. ولكي يعمل فريق العمل

بفاعلية يجب أن يتسم أعضاؤه بالمرونة والثقة مع الآخرين، وتقديم الدعم لكل عضو في الفريق أثناء تقدم الفريق نحو تحقيق أهدافه ، وإن بناء الفريق يساعد على العمل كوحدة واحدة ويعزز الروح المعنوية والتماسك والتواصل والأداء (دره، 2015: 819) .

أن فاعلية الفريق تقع بشكل عام في ثلاث فئات (مخرجات إنتاج المجموعة ، المساهمة في تنمية أعضاء المجموعة، والدرجة التي فيها إلية العمل تزيد من قابلية أعضاء المجموعة للعمل سوياً في المستقبل) ، فبالنسبة لقياس مخرجات إنتاج المجموعة فيتضمن (النوعية ، الإنتاج ، الكلف) ، أما ما يتعلق بالمساهمة في تنمية أعضاء المجموعة فهي قد تتضمن (الرضا الوظيفي ، إشباع حاجات أعضاء الفريق ، والثقة بالإدارة) ، وأخيراً فإن قياس قابليات النجاح للمجموعة قد تتضمن السلوك الانسحابي مثل معدل الغيابات للأعضاء أو معدل استبدال العمال، فضلاً عن إن فاعلية الفريق لا تحدد عن طريق خصائص المنتج أو الخدمة ولكن عن طريق تحقيق الفريق الرضا للمستهلكين (العطوي، ٢٠٠٥: ٦٢)، ومن المفاهيم التي تناولت فاعلية فرق العمل :

الجدول (١) وجهات نظر بعض الكتاب والباحثين حول مفهوم فاعلية

فرق العمل

ت	اسم الباحث والسنة	التعريف
١	(Ivancevich & Matteson, 2002:336)	الدرجة التي يحقق بها الفريق الأهداف المنشودة والمحددة مسبقاً ، أي تطابق المخرجات مع المعايير المحددة كما و نوعاً و بأقل مدة زمنية ، وعلى أن تسهل عمليات الفريق قابلية الأعضاء للعمل معاً مستقبلاً ، و الاعتماد على بعضهم البعض في إنجاز كافة المهام المناطة بهم ، و تساهم خبرة الفريق في نمو و تطور الفريق ككل،
٢	(Page, 2004: 6)	قدرة الفريق على تحقيق أهدافه فضلاً عن قدرة أعضائه على الاستمرار بالعمل سوياً في المستقبل .
٣	(العطوي : ٢٠٠٥ : ٦٣)	تتمثل بإنتاج مخرجات المجموعة ، المساهمة في تنمية أعضاء المجموعة والدرجة التي فيها إلية العمل تزيد من قابلية المجموعة للعمل سوياً في المستقبل .
٤	(الحيدر، ٢٠٠٧ : ٧٥ - ٧٩)	الفريق الذي يمتلك إحساساً مشتركاً بالاتجاه والهدف ويتضمن أعضاء متحمسين وملتزمين ، و يشاركون بحيوية ونشاط و ينبغي أن يركز أعضاؤه على تحقيق أهداف متعددة ومثيرة للتحدي ويدعم بعضهم البعض على تطوير نقاط القوة الفردية ، إذ إن قدرة الفريق على العمل معاً بصورة جيدة لإنجاز المهام تعتمد على المزج الصحيح للقابليات والكفاءات والشخصيات للأعضاء .
٥	(Yang & Jin: 2008:40)	تصور كإشارة لكيفية قيام الفريق من أداء وظائفه وليس المنتج الذي يقدمه الفريق .
٧	(Pollock: 2009:4)	تمثل العنصر الأساسي في تقييم وقياس الفريق ، ففاعلية ينظر إليها كقدرة الفريق على الأداء ، ومن ثم فإنها يمكن أن تحدد من خلال المدى الذي تحقق فيه الأهداف ورضا الفريق وبقائه .
٨	(جلاب وآخرون، ٢٠١٣ : ٥٨)	العنصر الذي يصوره كإشارة لكيفية قيام الفريق من أداء وظائفه وليس المنتج الذي يقدمه الفريق .

ويرى الباحث أن فاعلية فريق العمل (هي الدرجة التي تحقق مدى وفاء فريق العمل بتوقعات أداء المديرين الرئيسيين، والزبائن، مع الاستمرار في تلبية توقعات الأعضاء للعمل مع الفريق). ويمكن القول إن فريق العمل الفاعل له إبعاد يتم في ضوءها تحديد إن كان هذا الفريق فاعل أم لا ، وتتمثل بموائمة الاتصالات ، وتحقيق الأهداف، و تماسك الفريق ، والمشاركة ، والتنسيق .

٣- إبعاد فاعلية فرق العمل :

تطرق عدد من الباحثين والكتاب (Scott & Pollock 2006 ، Hellrigel & Slocum, 2001 ، الدليمي ٢٠١٣) الى ابعاد فاعلية فرق العمل، إذ تناولوا فاعلية فرق العمل وتحديد أبعادها من بحسب وجهات نظرهم ، وقد اتفق الباحث معهم على هذه الابعاد كونها الأنسب وتلاءم بيئة عمل شركات وزارة الاعمار والاسكان والتي يمكن إيجازها بالتالي وكما موضح بالشكل (٢):



الشكل (٢) انموذج أبعاد فاعلية فرق العمل
المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لآراء الباحثين

١. **موانمة الاتصالات:** إذ يشير (Cox، 196: 1988) إلى الحاجة لتوفير اتصالات على نطاق واسع بين الأجزاء الوظيفية للشركة . والتواصل هو عنصر أساسي في فرق عمل الشركات وقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية التواصل في إنجاز متطلبات الفريق للتنسيق وتنفيذ المهام بفعالية، وأن التواصل كان عاملاً مهماً يساهم في الثقة في الفرق متعددة الثقافات العالمية (Pauleen، 17: 2001)، وعادة ما يتم التعامل مع فريق الاتصال من قبل الرئيس، على الرغم من أن جميع الأدوار يجب أن تلعب دوراً في هذا المجال لضمان التواصل الجيد. وتتعلق مهارات الفريق بجميع الأبعاد الأخرى (Pollock، 44: 2009).

فهي تعبير عن درجة تداول المعلومات والأفكار بين أعضاء الشركة (الحوامدة وأبو شتال، ١٨١٣: ٢٠١١). وأن التواصل بين هذه الجماعات غالباً ما يكون صعباً بسبب أدوارهم وقيمهم المختلفة، فالمدراء عادة ما يركزون على الكفاءة، في حين إن العاملين يركزون على الجودة، لذلك ومن أجل تعزيز الصحة التنظيمية يطلب أنماط جديدة من الإدارة الصحية في الشركات (Orvik & Axelsson، 4: 2012)

٢. **تحقيق الأهداف :** من المهم للمنظمة من تحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بدقة ، وتشجع العاملين على تحمل مسؤولية تحقيق هذه الأهداف من خلال ربطها بقيمهم ومبادئهم ، وبمقدار ما تأخذ هذه الأهداف عليهم تفكيرهم وتكون شغلهم الشاغل ، فتتزايد المسؤولية عندهم على تحقيقها فيصبحون أفراد فاعلين ومبادرين وقادرين على تحديد النتائج . (Locke، 79: 1984) . فالهدف هو "النهاية المرغوبة والتي تعمل المنظمة على تحقيقها ، ويعني تحديد الغرض الفريد للمنظمة الذي يميزها عن المنظمات الأخرى (العلونة وعبيدات ، ١٢٠: ١٩٩٩) .

٣. **تماسك الفريق :** يعد التماسك أساسياً لدراسة المجموعات ويتأثر إلى حد كبير بالعلاقات الشخصية بين أعضاء المجموعة ، ويعني التماسك الشعور بالتضامن مع أعضاء المجموعة الآخرين ، حيث تساعد العلاقات الصحية السليمة بين الأفراد على الحفاظ على علاقات فعالة ومناسبة مع زملائهم العاملين مما يساهم في تحسين تبادل المعلومات واتخاذ القرارات في الفرق ، وتميل الفرق المتماسكة إلى حد كبير إلى عدم وجود غياب أو غياب أقل ، ومشاركة عالية في أنشطة الفريق ، ومستويات عالية من التنسيق بين أعضاء الفريق أثناء مهام الفريق ، التماسك كواحدة من الفئات السبع الأساسية التي تناولت مبادئ عملية العمل الجماعي ، وبالتالي قد تميز بين الفرق الفعالة وغير الفعالة (Cantu، 6: 2007).

٤. **المشاركة :** يشير مفهوم المشاركة إلى وجود تفاعل بين المشاركين في اتخاذ القرارات على أساس الحوار وإبداء الآراء وعرض البدائل ، " ووسيلة لتحقيق حالة التعاون وتعزيز الالتزام بأهداف المنظمة " ، فضلاً عن أنها تمثل " درجة التفاعل بين الجماعة أو الجماعات وتحدد كفاءتها وتأثيراتها بمدى كل من كمية المشاركة ونوعيتها " (حاوي ، ٢٠٠٩ : ٦) .

٥. **التنسيق :** وهو العمل على توجيه العاملين بشكل مقصود وبموجب سلطة بهدف الوصول إلى أهداف محددة ، أي العمل على الربط بين أعضاء الفريق بموجب سلطة لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم ، مثلاً عن طريق بناء الاتصالات فيما بينهم لحل المشكلات سوية ، إذ يعرف التنسيق بأنه العملية الذي يضفي معلومات إضافية عندما تتعدد العمليات ويقوم الإطار بالتنسيق بمتابعة الأهداف بشكل فاعل (Malone، 5: 1988) وعرف التنسيق أيضاً بأنه تنسيق الإدارة الفاعلة للأقسام بين أنشطتها في ذات المهمة (Espinosa & Pickering، 2: 2006).

ثانياً: الأداء الاستراتيجي (Strategic Performance)

١- مفهوم الأداء الاستراتيجي :

الأداء الاستراتيجي مصطلح معاصر يعبر عن توجه إدارة المنظمات الحديثة في معرفة الأساليب الجديدة والمعاصرة في العمل المنسجمة مع التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات، الأمر الذي أوجب رفع مستوى أداء المنظمات ليصبح استراتيجياً.

والأداء الاستراتيجي عملية مستمرة يمكن أن تميز بين الشركات ذات الأداء المرتفع والشركات ذات الأداء المنخفض . وهو يلقي أضواء أكثر من أي مؤشرات أداء أخرى على مدى استعداد الشركة نفسها للتنقل بشكل فعال في المستقبل (Al Qatamin & Al Qatamin، 2012:9). وهناك قدر كبير من الأبحاث التي أجريت حول الأداء القوي الذي تصبح المنظمات من خلاله أكثر تنافسية ومربحة بتركيزها على الأداء (Shmailan، 1: 2016) . إما القصور الذي يظهر بضعف تحليل الأداء لدى الشركات يظهر بثلاث معان :

- نتيجة ناجحة للعمل أو الإجراء نفسه .
- الأداء يظهر القدرة على التحرك، وذلك بفضل الجهود المستمرة .
- كلمة الأداء هي الناقل من أيديولوجية التقدم، والجهد، وجعلها الأفضل دائماً (Dobrin et al., 2012:311)، وعلى الرغم من كثافة التراكم المعرفي في مجال الأداء الاستراتيجي بشكل عام، إلا أنه من الصعب تأطير مفهوم الأداء الاستراتيجي بتعريف محدد وذلك لتباين المقاييس والمداخل والنماذج والاهتمامات والفلسفات التي تؤدي إليه ولكن هنالك اتفاق ضمني للتعبير عن الأداء الاستراتيجي بقدرة المنظمات على تحقيق أهدافها وغاياتها بكفاءة، وبالرغم من هذا الاتفاق إلا إن هناك العديد من الاختلافات في الغايات والأهداف التي تختلف باختلاف التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات من رؤية إدارتها وطبيعة بيئتها (العزاوي، ٩٧: ٢٠١٤).

الجدول (٢) وجهات نظر بعض الكتاب والباحثين حول مفهوم الأداء الاستراتيجي

ت	الباحث والسنة	المفهوم
٢	(Wheelen & Hunger 2004: 243)	النتيجة النهائية للأنشطة والفعاليات داخل المنظمة .
٣	(المالكي، ٢٠٠٥ : ٢٨)	الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، والتي تعكس قدرتها في الوصول إلى ما تسعى إليه، والتي تتمثل في البقاء والتكيف والنمو.
٤	(2006:3، Carton & Hofer)	مقياس للحالة التي تكون عليها المنظمة، أو النتائج المتحققة نتيجة القرارات الإدارية وأن المقياس المختار يمثل تلك النتائج سواء كانت جيدة أم سيئة.
٦	(Jones & George، 2008 : 6)	مقياس لكيفية استعمال الموارد من قبل المديرين بكفاءة وفاعلية لإرضاء الزبائن وتحقيق الأهداف التنظيمية.
٧	(الغالبى وإدريس ٢٠٠٩: ٦٩)	المراقبة المستمرة لانجاز برامج المنظمة وتوثيقها وسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعه مسبقاً .
٨	(Wheelen & Hunger، 2010: 678)	جميع النتائج النهائية المتحققة بفعل الأنشطة التي تمتلكها منظمات الأعمال.
١٠	(Dobrin، et.al.، 2012:314)	حالة الازدهار طويل الأجل والسلطة التي تحتفظ بها الشركة ضد منافسيها .
١٢	(Rylkova & Chobtova، 2014 :182)	الطريق إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ومع الميزة التنافسية تأتي عوائد مالية استثنائية إلى المنظمة عبر الأداء المتفوق، ولا تكمن الرؤية الاستراتيجية بعيدة الأمد لأية منظمة فقط في تحقيق الميزة التنافسية، بل أيضاً في القدرة على استدامتها.
١٤	(احمد، ٢٠١٦ : ٦٨)	النتيجة النهائية لكل نشاطات عمل المنظمة، وفقاً لمجموعة من المقاييس ومؤشرات الأداء، والتي تعطي للمديرين صورة شاملة ودقيقة لكل نشاطات عمل المنظمة .
١٥	(الحديثي، ٢٠١٧ : ٤٣)	النتيجة المعبرة عن قدرة المنظمة وفعاليتها في توظيف مواردها الملموسة وغير الملموسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية المالية وغير المالية والتكيف مع متطلبات البيئة والتنافس) .

ويرى الباحث إن الأداء الاستراتيجي ما هو إلا انعكاس لكيفية استعمال المنظمة لمواردها الملموسة وغير الملموسة واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ضمن الأمد الزمني المحدد.

٢- أهمية الأداء الاستراتيجي:

احتل موضوع الأداء الاستراتيجي في الفكر التنظيمي أهمية كبيرة للاعتبارات متعددة كونه الأساس الذي تركز عليه في قدرتها على البقاء والنمو وتحقيق المنافسة واستدامتها، إذ تكمن أهميته بالآتي: -

- ١- يعد محوراً مركزياً لتخمين نجاح وفشل المنظمات في قراراتها وخططها الاستراتيجية.
- ٢- يساعد على بناء الميزة التنافسية من خلال مقارنة أداء الشركة بعناصر قوتها وضعفها مع أداء وعناصر القوة والضعف في الشركات المماثلة في النشاط والمنافسة لها. (المسعودي، ٢٠٠٧ : ٤١) .
- ٣- يحفز الشركة على تحسين مستوى أدائها من خلال إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات داخلها وبين الشركات المماثلة بالنشاط خارجها .
- ٤- يظهر الانسجام والتآلف بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية التي تعمل ضمنها الشركة (ألنيمي، ٢٠٠٧ : ٢٨) .
- ٥- معرفة مواطن الخلل والضعف في الأداء ومعرفة مدى قدرة الشركة على تحقيق أهدافها المخططة من خلال التركيز على البيئة الداخلية والخارجية واستعمال

المقاييس الكمية والنوعية وقياس أداء الوحدة المالي والتشغيلي (العبيدي، ٢٠٠٩: ٣٠).

٦- يساهم في تقليل تراكم الأخطاء وتزايدها، فالأخطاء الكبيرة عادة ما تبدأ صغيرة وبسيطة فإذا لم تعالج في حينها قد تتراكم وتؤدي إلى مواقف حرجية للمنظمة (الغالبى وإدريس، ٢٠١١: ١٧٠).

٧- يساهم في خفض الكلف إلى الحد الأدنى من خلال وضع معايير الأداء ونسب التلف والمحافظة على النوعيات (المغربي، ٢٠٠٦: ٤٦٦).

٨- يعزز قدرة المنظمة على تعديل خياراتها الاستراتيجية بما يتناسب مع التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة (جودة، ٢٠٠٨: ٢٧٧).

٣- أهداف الأداء الاستراتيجي :

وتظهر أهداف الأداء الاستراتيجي من خلال تحسين أداء جميع البرامج لأي شركة يتم من خلال استعمال المقاييس أو النماذج أو الأدوات الخاصة بقياس وتقويم الأداء الاستراتيجي، والعمل على زيادة الاهتمام بالبرامج الناجحة وتخصيص ما متوفر لها من الموارد النادرة، وتقليل كلف الموارد من خلال الاستعمال الأمثل لها، وتحقيق الأهداف التنموية والحفاظ على رأس المال من الضياع والتآكل وزيادة الأرباح والمحافظة عليها (الكبيسي، ١٩٩٠: ٩)، وتقديم أفضل المعلومات التي يمكن استعمالها في متابعة وتطوير المتطلبات الإدارية والاقتصادية والمالية لمختلف الوحدات وتنشيط الأجهزة الرقابية على أداء أعمال الشركة (الكرخي، ٢٠٠١: ٤١)، وتكوين قاعدة معلومات كبيرة للشركة تستعمل في رسم السياسات والخطط العلمية المتوازنة، فضلا عن إعطاء صورة واضحة للإدارة العليا مما يمكنها من إجراء مراجعة تقييمية شاملة (الجرججي، ٢٠٠٤: ٥٣)، أما حالياً فإن أهداف الأداء الاستراتيجي توسعت وأصبحت تنظر إلى مدى أهمية الحفاظ على مستويات عالية ومتميزة من الأداء ومدى أهمية تحقيق رؤية ورسالة الشركات وأهدافها الاستراتيجية على المديين القريب والبعيد (Sanders & Kearney, 2008: 1)، توسعت التوقعات حول أهداف الأداء عما كانت عليه سابقاً، إذ كان هدف الأداء الأساسي معرفة ما هي المحصلة النهائية لأي نشاط (حافظ وعباس، 2015: 12).

٤- أنموذج (Kaplan & Norton) أو بطاقة الأداء المتوازنة :

يعد أنموذج بطاقة الأداء المتوازن من الطرائق السريعة لإدخال مفهوم قياس الأداء الاستراتيجي للمنظمات الخاصة والعامة، وهو أنموذج حديث وذو شهرة علمية ومعتمد من قبل المنظمات جميعها وفيه مرونة، لأنه يحتوي على محاور متعددة وإن عناصره ومحتوياته صممت بطريقة يكمل بعضها البعض الآخر في التعبير عن المنظور العام والمستقبلي للمنظمة. طور (Kaplan & Norton، 1992) أنموذجهما (BSC) كإطار يتضمن مقاييس غير مالية لقياس الأداء الاستراتيجي إلى جانب المقاييس المالية التقليدية بهدف إعطاء الإدارة العليا والإدارة التنفيذية نظرة متوازنة عن أداء المنظمة (النجار، 2013: 348)، وهذا مطلب مسبق للإدارة الاستراتيجية ينبغي أن يحظى

- باهتمام كبير من القمة الاستراتيجية فالذي لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته بوضوح. ولتحقيق نجاح الأنموذج يتطلب توافر مجموعة عوامل (النجار، 2013:353):
- أ- دعم الإدارة العليا، عندما يدرك العاملون أن الإدارة العليا تدعم جهود تطبيق (BSC) بقوة، فإن ذلك يساعد في التزام العاملين بتنفيذ النظام والسرعة في عملية التطبيق .
- ب- الحوافز المادية والمعنوية، إذ ينبغي التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تعميم هذا الأنموذج أو تطبيقه.
- ت- فاعلية الاتصال، ويتطلب ذلك من الإدارة إجراء عملية الاتصال بشكل سليم، وأن تنفذ هذا الأنموذج يتطلب عقد اجتماعات، وإجراء اتصالات ومناقشتها بين العاملين، وذلك لإقرار خطة العمل الواجبة التطبيق .
- ث- تحديد الأهداف بشكل واضح وتعريف المقاييس بشكل دقيق إلى جانب مراعاة الدقة والموضوعية أثناء تعريف المقاييس المرتبطة بالأهداف.
- ج- اتخاذ الإجراء الصحيح الذي يضع المنظمة في وضع أفضل للإفادة من نقاط القوة، واستغلال الفرص المتاحة، وتلافي التهديدات الخارجية.
٥. أبعاد الأداء الاستراتيجي :

أ . **المنظور المالي:** ويرتبط المحور المالي بتحقيق العائدات أو بتحسين إدارة الكلفة التشغيلية ويركز على قياس نتائج الأداء في الأجل القصير وإظهار نتائج الأفعال والقرارات التي تم اتخاذها بالفعل (Kaplan & Norton 1996:25)، ويصور المنظور المالي "العواقب الاقتصادية القابلة للقياس بسهولة للإجراءات المتخذة بالفعل" (Kaplan & Norton 1996). إذ يجمع البيانات المالية ذات الصلة (مثل صافي الدخل والربح والعائد على الاستثمار ومعدل النمو والتدفق النقدي ...) الذي يوضح مستوى وتطور الأداء المالي للمنظمة. البعد المالي مهم جدا لأنه يبين القيمة التي يتم إنشاؤها للمساهمين، والتي تعتمد عليها الشركة (Simonin et al., 2016: 5).

ب. **منظور الزبائن:** تعتمد معظم المنظمات في الوقت الحاضر على وضع متطلبات وحاجات الزبائن في قلب استراتيجيتها وذلك لما يشكله هذا المحور من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المنظمة في بقائها واستمرارها في تقديم خدماتها (القيسي والطائي، ٢٠١٤: ٥٨) إذ يتضمن بعد الزبون المقاييس التي "تحدد الزبائن وقطاعات السوق التي تتنافس فيها وحدة الأعمال".

ت . **منظور العمليات الداخلية:** يشير هذا المنظور للأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية جميعها والتي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات، ويتم من خلالها مقابلة حاجات الزبائن وغايات أهداف أصحاب المصالح (الناصر، ٢٠١١ : ٦٩) . إذ يقيس منظور عمليات الأعمال الداخلية "العمليات الداخلية الحرجة التي يجب أن تتفوق فيها المنظمة" والهدف من ذلك مواءمة العمليات التشغيلية مع الأهداف الاستراتيجية للشركة، ولتحديد ما إذا كانت العمليات التجارية الداخلية تؤدي أداء كافي حتى تتمكن من الوصول إلى توقعات الزبائن (Simonin et al., 2016:5) .

ث. **منظور التعلم والنمو:** يمكن تحديد الأهداف التي تمكن المنظمات من المنافسة بنجاح من خلال منظور التعلم والنمو كما إن قابلية المنظمة على الإبداع والتحسين والتعلم تؤثر مباشرة في قيمة المنظمة فمن خلال هذه القابلية على طرح المنظمة منتج جديد وبناء قيمة للزبائن تستطيع المنظمة إن تخرق الأسواق الجديدة وتزيد من إيراداتها (AI Shaikh، 47: 2007). إذ يركز هذا المحور على التعلم التنظيمي والنمو الذي يقصد به تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن توجدتها المنظمة للتطوير والنمو طويل الأمد (القيسي والطائي ، ٢٠١٤ : ٥٨٢)

المبحث الثالث/ الجانب العملي

١. **مستوى ظهور المتغيرات والابعاد:** أظهرت نتائج الجدول (٣) توفر متغيرات البحث في المنظمات المبحوث، فضلا عن توفر ابعادها ، اذ يظهر اتفاق وتجانس في اراء مجتمع البحث حول المتغيرات والابعاد ، اذ يظهر الانحراف المعياري اقل من (١) مما يشير لتجانس واتفاق مجتمع البحث حول المتغيرات والابعاد ومستوى توافرها ، فضلا عن كون المتوسط الحسابي اكبر من الوسط الفرضي للبحث والبالغ (٣) .

الجدول (٣) الأوساط الحسابية لمتغيرات وابعاد البحث

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فاعلية فرق العمل	3.72	0.548	ملاءمة الاتصالات	3.74	0.659
			تحقيق الاهداف	3.49	0.679
			اتماسك الفريق	3.74	0.669
			المشاركة	3.58	0.716
			التنسيق	3.89	0.671
الأداء الاستراتيجي	3.56	0.636	المنظور المالي	3.63	0.676
			منظور الزبائن	3.62	0.459
			منظور العمليات الداخلية	3.53	0.787
			منظور التعلم والنمو	3.47	0.573

٢. اختبار وتحليل فرضيات البحث

أولا : علاقة الارتباط بين المتغيرات (فاعلية فرق العمل والأداء الاستراتيجي)

يهتم المبحث الثاني بإثبات فرضيات البحث الرئيسة والفرعية المنبثقة منها ، من خلال معامل الارتباط ، الذي يدرس العلاقة بين المتغيرات الرئيسة للبحث (فاعلية فرق العمل والأداء الاستراتيجي) والأبعاد الفرعية لها، بقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بينهم، والتي تظهر بثلاثة علاقات (عندما يكون معامل الارتباط مساويا للصفر فتنتفي العلاقة بين المتغيرات، وإذا كانت أكثر من الصفر إلى الواحد الموجب فيشير لوجود علاقة طردية، إما إذا كان معامل الارتباط اقل من الصفر فيدل على عكسية العلاقة فيما بين المتغيرات).

انطلقت الفرضية الرئيسة الأولى من توقع (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية دالة إحصائيا بين فاعلية فرق العمل والأداء الاستراتيجي بأبعاده)، وقد اظهر الجدول (٤) علاقات الارتباط الطردية الموجبة بين فاعلية فرق العمل والأداء الاستراتيجي إجمالا وعلى مستوى الأبعاد، إذ كانت النتائج كالآتي:

١. أظهرت موائمة الاتصالات كبعد مستقل (5) انموذج علاقة طردية معنوية ايجابية مع إجمالي وأبعاد الأداء الاستراتيجي من أصل خمسة ، أي ما نسبته (100%) من العلاقات ، إذ حققت علاقة ارتباط (0.483^{**}) معنوية موجبة متوسطة مع إجمالي الأداء الاستراتيجي، فيما جاءت بعلاقات ارتباط معنوية موجبة متوسطة (0.319^{**}) مع البعد المعتمد المنظور المالي ، وعلاقة ارتباط معنوية موجبة متوسطة (0.473^{**}) مع البعد المعتمد منظور الزبائن، وعلاقة ارتباط طردية متوسطة (0.497^{**}) مع البعد المعتمد منظور العمليات الداخلية، وأخيرا علاقة ارتباط معنوية موجبة متوسطة مع البعد المعتمد منظور التعلم والنمو (0.333^{**}) ، إذ تدل النتائج على إن مجتمع البحث يهتمون بموائمة الاتصالات عند توجيههم للأداء الاستراتيجي وإبعاده وان زيادة الاهتمام بموائمة الاتصالات سيؤدي تلقائيا لزيادة الاهتمام بالأداء الاستراتيجي وإبعاده بنفس نسبة الارتباط بينهما ، وهذه النتيجة توفر الدعم الكافي لقبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين موائمة الاتصالات والأداء الاستراتيجي بأبعاده) .

٢. أظهر تحقيق الأهداف كبعد مستقل (5) انموذج علاقة طردية معنوية ايجابية مع إجمالي وأبعاد الأداء الاستراتيجي من أصل خمسة ، أي ما نسبته (100%) من العلاقات ، إذ حقق علاقة ارتباط (0.721^{**}) معنوية موجبة قوية مع إجمالي الأداء الاستراتيجي، فيما جاءت بعلاقات ارتباط معنوية موجبة متوسطة (0.534^{**}) مع البعد المعتمد المنظور المالي ، وعلاقة ارتباط معنوية موجبة قوية (0.633^{**}) مع البعد المعتمد منظور الزبائن، وعلاقة ارتباط طردية قوية (0.633^{**}) مع البعد المعتمد منظور العمليات الداخلية، وأخيرا علاقة ارتباط معنوية موجبة قوية مع البعد المعتمد منظور التعلم والنمو (0.619^{**}) ، إذ تدل النتائج على إن مجتمع البحث يهتمون بتحقيق الأهداف عند توجيههم للأداء الاستراتيجي وإبعاده وان زيادة الاهتمام بتحقيق الأهداف سيؤدي تلقائيا لزيادة الاهتمام بالأداء الاستراتيجي وإبعاده بنفس نسبة الارتباط بينهما ، وهذه النتيجة توفر الدعم الكافي لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تحقيق الأهداف والأداء الاستراتيجي بأبعاده) .

٣. أظهر تماسك الفريق كبعد مستقل (5) انموذج علاقة طردية معنوية ايجابية مع إجمالي وأبعاد الأداء الاستراتيجي من أصل خمسة ، أي ما نسبته (100%) من العلاقات ، إذ حقق علاقة ارتباط (0.624^{**}) معنوية موجبة قوية مع إجمالي الأداء الاستراتيجي، فيما جاءت بعلاقات ارتباط معنوية موجبة متوسطة (0.427^{**}) مع البعد المعتمد المنظور المالي، وعلاقة ارتباط معنوية موجبة متوسطة (0.515^{**}) مع البعد المعتمد منظور الزبائن، وعلاقة ارتباط طردية متوسطة (0.538^{**}) مع البعد المعتمد منظور العمليات الداخلية، وأخيرا علاقة ارتباط معنوية موجبة قوية

مع البعد المعتمد منظور التعلم والنمو (0.605^{**}) ، إذ تدل النتائج على إن مجتمع البحث يهتمون بتماسك الفريق عند توجيههم للأداء الاستراتيجي وإبعاده وان زيادة الاهتمام بتماسك الفريق سيؤدي تلقائيا لزيادة الاهتمام بالأداء الاستراتيجي وإبعاده بنفس نسبة الارتباط بينهما ، وهذه النتيجة توفر الدعم الكافي لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الاولى (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تماسك الفريق والأداء الاستراتيجي بأبعاده).

٤. أظهرت المشاركة كبعد مستقل (5) انموذج علاقة طردية معنوية ايجابية مع إجمالي وأبعاد الأداء الاستراتيجي من أصل خمسة ، أي ما نسبته (100%) من العلاقات ، إذ حققت علاقة ارتباط (0.668^{**}) معنوية موجبة قوية مع إجمالي الأداء الاستراتيجي، فيما جاءت بعلاقات ارتباط معنوية موجبة متوسطة (0.402^{**}) مع البعد المعتمد منظور المالي، وعلاقة ارتباط معنوية موجبة متوسطة (0.575^{**}) مع البعد المعتمد منظور الزبائن ، وعلاقة ارتباط طردية متوسطة (0.552^{**}) مع البعد المعتمد منظور العمليات الداخلية، وأخيرا علاقة ارتباط معنوية موجبة قوية مع البعد المعتمد منظور التعلم والنمو (0.694^{**}) ، إذ تدل النتائج على إن مجتمع البحث يهتمون بالمشاركة عند توجيههم للأداء الاستراتيجي وإبعاده وان زيادة الاهتمام بالمشاركة سيؤدي تلقائيا لزيادة الاهتمام بالأداء الاستراتيجي وإبعاده بنفس نسبة الارتباط بينهما ، وهذه النتيجة توفر الدعم الكافي لقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الاولى (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المشاركة والأداء الاستراتيجي بأبعاده).

٥. أظهر التنسيق كبعد مستقل (5) انموذج علاقة طردية معنوية ايجابية مع إجمالي وأبعاد الأداء الاستراتيجي من أصل خمسة ، أي ما نسبته (100%) من العلاقات ، إذ حقق علاقة ارتباط (0.473^{**}) معنوية موجبة متوسطة مع إجمالي الأداء الاستراتيجي، فيما جاء بعلاقات ارتباط معنوية موجبة متوسطة (0.287^{**}) مع البعد المعتمد منظور المالي ، وعلاقة ارتباط معنوية موجبة متوسطة (0.391^{**}) مع البعد المعتمد منظور الزبائن، وعلاقة ارتباط طردية متوسطة (0.333^{**}) مع البعد المعتمد منظور العمليات الداخلية، وأخيرا علاقة ارتباط معنوية موجبة متوسطة مع البعد المعتمد منظور التعلم والنمو (0.559^{**}) ، إذ تدل النتائج على إن مجتمع البحث يهتمون بالتنسيق عند توجيههم للأداء الاستراتيجي وإبعاده وان زيادة الاهتمام بالتنسيق سيؤدي تلقائيا لزيادة الاهتمام بالأداء الاستراتيجي وإبعاده بنفس نسبة الارتباط بينهما ، وهذه النتيجة توفر الدعم الكافي لقبول الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الاولى (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التنسيق والأداء الاستراتيجي بأبعاده).

٦. أظهرت فاعلية فرق العمل كمتغير مستقل (5) انموذج علاقة طردية معنوية ايجابية مع إجمالي وأبعاد الأداء الاستراتيجي من أصل خمسة ، أي ما نسبته (100%) من العلاقات ، إذ حققت علاقة ارتباط (0.483^{**}) معنوية موجبة متوسطة مع إجمالي

الأداء الاستراتيجي، فيما جاءت بعلاقات ارتباط معنوية موجبة متوسطة (0.319^{**}) مع البعد المعتمد المنظور المالي، وعلاقة ارتباط معنوية موجبة متوسطة (0.473^{**}) مع البعد المعتمد منظور الزبائن، وعلاقة ارتباط طردية متوسطة (0.497^{**}) مع البعد المعتمد منظور العمليات الداخلية، وأخيراً علاقة ارتباط معنوية موجبة متوسطة مع البعد المعتمد منظور التعلم والنمو (0.333^{**}) ، إذ تدل النتائج على إن مجتمع البحث يهتمون بفاعلية فرق العمل عند توجيههم للأداء الاستراتيجي وإبعاده وإن زيادة الاهتمام بفاعلية فرق العمل سيؤدي تلقائياً لزيادة الاهتمام بالأداء الاستراتيجي وإبعاده بنفس نسبة الارتباط بينهما ، وهذه النتيجة توفر الدعم الكافي لقبول الفرضية الرئيسة الأولى (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين فاعلية فرق العمل والأداء الاستراتيجي بأبعاده) .

الجدول (٤) علاقة الارتباط بين فاعلية فرق العمل والأداء الاستراتيجي

ت	المتغيرات المستقلة	المتغير المالي	منظور الزبائن	منظور العمليات الداخلية	منظور التعلم والنمو	الأداء الاستراتيجي
1	موانمة الاتصالات	0.319**	0.473**	0.497**	0.333**	0.483**
		0.001	0.000	0.000	0.001	0.000
2	تحقيق الأهداف	0.534**	0.633**	0.633**	0.619**	0.721**
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.00
3	تماسك الفريق	0.427**	0.515**	0.538**	0.605	0.624**
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
4	المشاركة	0.402**	0.575**	0.552**	0.694**	0.668**
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
5	التنسيق	0.287**	0.391**	0.333**	0.559**	0.473**
		0.004	0.000	0.001	0.000	0.000
6	فاعلية فرق العمل	0.489**	0.643	0.634	0.700**	0.739**
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

**correlation is significant at the level 0.01(2tailed) N=97

ثانياً: اختبار وتحليل فرضيات التأثير (فاعلية فرق العمل في الأداء الاستراتيجي) : انطلقت الفرضية الرئيسة الثانية من توقع (وجود تأثير ذو دلالة معنوية لفاعلية فرق العمل في الأداء الاستراتيجي بأبعاده)، ولغرض التحقق من صحة الفرضية من عدمها تم تنفيذ نماذج الانحدار البسيط ، بحسب الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة السادسة وكالاتي:

١. اظهر الجدول (٥)، أنموذج تأثير البعد المستقل موانمة الاتصالات في المتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي) ، تحت مستوى معنوية ($\text{sig}=0.00$) وهي اقل من قيمة الدلالة (0.05) وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (28.933) وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية (3.841) ، فيما كانت قيمة (t) المحسوبة (5.379)

وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية (1.96) ، إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.233$)، ويدل على إن المتغير المستقل موائمة الاتصالات يفسر ما قيمته (23.3%) من الأداء الاستراتيجي، وكانت قيمة ($\beta=0.467$) ، أبان التغير لوحدة واحدة من موائمة الاتصالات ، سيحدث تغييرا في الأداء الاستراتيجي بنسبة (46.7%) ، إذ توفر هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية (وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لموائمة الاتصالات في الأداء الاستراتيجي)، ويعد تأثيرا مقبولا، وبأنموذج انحدار وكالاتي :

$$\text{الأداء الاستراتيجي (Y)} = 1.816 + 0.467 \text{ (موائمة الاتصالات)}$$

٢. اظهر الجدول (٥)، أنموذج تأثير للبعد المستقل تحقيق الأهداف في المتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي)، تحت مستوى معنوية ($\text{sig}=0.00$) وهي اقل من قيمة الدلالة (0.05) وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (102.647) وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية (3.841)، فيما كانت قيمة (t) المحسوبة (10.132) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية (1.96) ، إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.519$)، ويدل على إن المتغير المستقل تحقيق الأهداف يفسر ما قيمته (51.9%) من الأداء الاستراتيجي، وكانت قيمة ($\beta=0.675$) ، أبان التغير لوحدة واحدة من تحقيق الأهداف ، سيحدث تغييرا في الأداء الاستراتيجي بنسبة (67.5%)، إذ توفر هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية (وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتحقيق الأهداف في الأداء الاستراتيجي)، ويعد تأثيرا مرتفعاً، وبأنموذج انحدار وكالاتي:

$$\text{الأداء الاستراتيجي (Y)} = 1.107 + 0.675 \text{ (تحقيق الأهداف)}$$

٣. اظهر الجدول (٥)، أنموذج تأثير للبعد المستقل تماسك الفريق في المتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي) ، تحت مستوى معنوية ($\text{sig}=0.00$) وهي اقل من قيمة الدلالة (0.05) وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (60.698) وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية (3.841)، فيما كانت قيمة (t) المحسوبة (7.791) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية (1.96)، إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.390$)، ويدل على إن المتغير المستقل تماسك الفريق يفسر ما قيمته (39%) من الأداء الاستراتيجي، وكانت قيمة ($\beta=0.594$) ، أبان التغير لوحدة واحدة من تماسك الفريق، سيحدث تغييرا في الأداء الاستراتيجي بنسبة (59.4%) ، إذ توفر هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية (وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتماسك الفريق في الأداء الاستراتيجي)، ويعد تأثيراً متوسطاً، وبأنموذج انحدار وكالاتي:

$$\text{الأداء الاستراتيجي (Y)} = 1.340 + 0.594 \text{ (تماسك الفريق)}$$

٤. اظهر الجدول (٥)، أنموذج تأثير للبعد المستقل المشاركة في المتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي)، تحت مستوى معنوية ($\text{sig}=0.00$) وهي اقل من قيمة الدلالة (0.05) وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (76.631) وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية (3.841)، فيما كانت قيمة (t) المحسوبة (8.754) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية (1.96)، إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.446$)، ويدل على إن البعد المستقل المشاركة يفسر ما قيمته (44.6%) من الأداء الاستراتيجي، وكانت قيمة ($\beta=0.594$)، إبان التغير لوحدة واحدة من المشاركة، سيحدث تغييرا في الأداء الاستراتيجي بنسبة (59.4%)، إذ توفر هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة السادسة (وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمشاركة في الأداء الاستراتيجي)، ويعد تأثيرا متوسطا، وبأنموذج انحدار وكالتي:

$$\text{الأداء الاستراتيجي (Y)} = 1.434 + 0.594 (\text{المشاركة})$$

٥. اظهر الجدول (٥)، أنموذج تأثير للبعد المستقل التنسيق في المتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي)، تحت مستوى معنوية ($\text{sig}=0.00$) وهي اقل من قيمة الدلالة (0.05) وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (27.386) وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية (3.841)، فيما كانت قيمة (t) المحسوبة (5.233) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية (1.96)، إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.224$)، ويدل على إن البعد المستقل التنسيق يفسر ما قيمته (22.4%) من الأداء الاستراتيجي، وكانت قيمة ($\beta=0.449$)، إبان التغير لوحدة واحدة من التنسيق، سيحدث تغييرا في الأداء الاستراتيجي بنسبة (44.9%)، إذ توفر هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسة الثانية (وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتنسيق في الأداء الاستراتيجي)، ويعد تأثيرا متوسطا، وبأنموذج انحدار وكالتي:

$$\text{الأداء الاستراتيجي (Y)} = 1.817 + 0.449 (\text{التنسيق})$$

٦. اظهر الجدول (٥)، أنموذج تأثير للمتغير المستقل فاعلية فرق العمل في المتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي)، تحت مستوى معنوية ($\text{sig}=0.00$) وهي اقل من قيمة الدلالة (0.05) وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (114.003) وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية (3.841)، فيما كانت قيمة (t) المحسوبة (10.677) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية (1.96)، إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.545$)، ويدل على إن المتغير المستقل فاعلية فرق العمل يفسر ما قيمته (54.5%) من الأداء الاستراتيجي، وكانت قيمة ($\beta=0.859$)، إبان التغير لوحدة واحدة من فاعلية فرق العمل، سيحدث تغييرا في الأداء الاستراتيجي بنسبة (85.9%)، إذ توفر هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الرئيسة الثانية (وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لفاعلية فرق العمل في الأداء الاستراتيجي)، ويعد تأثيرا مرتفعا، وبأنموذج انحدار وكالتي:

$$\text{الأداء الاستراتيجي (Y)} = 0.369 + 0.859 (\text{فاعلية فرق العمل})$$

الجدول (٥) تأثير فاعلية فرق العمل وإبعادها في الأداء الاستراتيجي (N=97)

المتغير المستقل وإبعاده	A	β	R	R^2	AR^2	t	Sig	F المحسوبة	المتغير المعتمد
موانمة الاتصالات	1.816	0.467	0.483	0.233	0.225	5.379	0.00	28.933	الأداء الاستراتيجي
تحقيق الأهداف	1.107	0.675	0.721	0.519	0.514	10.132	0.00	102.647	
تماسك الفريق	1.340	0.594	0.624	0.390	0.383	7.791	0.00	60.698	
المشاركة	1.434	0.594	0.668	0.446	0.441	8.754	0.00	76.631	
التنسيق	1.817	0.449	0.473	0.224	0.216	5.233	0.00	27.386	
فاعلية فرق العمل	0.369	0.859	0.739	0.545	0.541	10.677	0.00	114.003	

Sig= 0.05 F=3.841 df=96 t=1.96

المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات
أولاً: الاستنتاجات:

١. أظهرت نتائج البحث ان المجتمع المبحوث مجتمعا ذكوريا اكثر من كونه مجتمع متماثل ، نظرا لكون متطلبات العمل الهندسية والفنية بحاجة للنزول الى مواقع العمل الموزعة جغرافيا في العراق، فضلا عن كون الاعمال الهندسية في مجال المقاولات واعمال التنفيذ المباشر تحتاج الى جهد فسيولوجي يتناسب والمتطلبات الذكورية، فضلا عن ضعف تمثيل الفئات الشابة في مجتمع البحث، وقلة وجود الشهادات العليا في مجال الاختصاص الهندسي وخاصة شهادة الدكتوراه.
٢. تبين وجود ضعف في استثمار شركات وزارة الاعمار والإسكان لأموالها في تأهيل وتطوير افرادها علميا وعمليا. نظرا لكون اغلب عملياتها وانشطتها تتم من خلال استلام الاعمال من قبل جهات معينة بدلا من ان تأخذ على عاتقها شراء اراضي وانشاء مجمعات سكنية تبيعها بأطار عمل يتماثل مع قطاع الاعمال.
٣. أوضحت نتائج البحث ضعف في تبني شركات وزارة الاعمار والإسكان العراقية لنظام حوافز وابداع تستطيع من خلاله الولوج للأداء الاستراتيجي.
٤. أظهرت نتائج البحث امتلاك فريق العمل في شركات وزارة الاعمار والإسكان أهدافا متطابقة نسبيا.
٥. تبين امتلاك شركات وزارة الاعمار والإسكان العراقية لفرق عمل تتسم بالفاعلية وتعمل لزيادة أدائها الاستراتيجي.
٦. بينت نتائج البحث ارتباط فاعلية فرق عمل وزارة الاعمار والاسكان في اداء الشركات الاستراتيجي، بشكل يجعل اهتمامها بفاعلية فرق عملها سيؤدي تلقائيا لزيادة الاهتمام بأدائها الاستراتيجي، وتتعاظم هذه العلاقة من خلال بعد المشاركة.

٧. تبين النتائج امتلاك شركات وزارة الاعمار والاسكان متغيرات البحث، إذ تمتلك هذه الشركات الاداء الاستراتيجي وتعمل وفق ابعاده بغية تحقيق اهدافها التنظيمية، ونظرا لكون مشاريع عمل هذه الشركات موزعة على جغرافية العراق، فقد اتضح عمل هذه الشركات يستهدف الانجاز وفقا لفاعلية فرق العمل.

ثانياً: التوصيات

١. ينبغي على شركات وزارة الاعمار والاسكان الاهتمام بتجديد دماء مواردها البشرية، لاسيما الذين ينتمون الى مجلس ادارة الشركات، وضرورة امتزاج خبراتهم القليلة نسبيا مع الخبرات المتراكمة للأعضاء الحاليين، فضلا عن الاهتمام بالشهادات العليا، من خلال تعيينهم وجذبهم والاستفادة منهم بغية تطوير قطاع الاسكان والاعمار في العراق وبما يتناسب مع تطور شركات القطاع الخاص ودخول الشركات الاجنبية الى السوق المحلي.
٢. ينبغي على شركات وزارة الاعمار والاسكان استثمار مواردها البشرية بشكا أفضل من خلال تطويرهم وتأهيلهم علميا وعمليا من خلال:
 - أ. فتح دورات تدريبية وتطويرية ذات الاختصاص الهندسي والفني وبما يتلاءم مع طبيعة اعمال الشركة.
 - ب. الانفتاح على الجامعات والمعاهد والمراكز البحثية والافادة من مخرجاتها واقتناء معرفتها واستثمار براءات الاختراع .
 - ت. الافادة من المؤتمرات العلمية التي تقام على المستوى المحلي والاقليمي والدولي والتي تختص بعمل هذه الشركات .
 - ث. اقامة مشاريع مشتركة ومحاولة اقامة شراكة استراتيجية مع الشركات الاجنبية لضمان سهولة تطوير ملاكاتها وافرادها ودعم مواهبها والانفتاح على تجارب الآخرين في نفس مجال قطاع الاسكان .
٣. العمل على دعم فرق العمل الفاعلة والكفوة بأنظمة حوافز تدعم الابداع، واعادة النظر بها من خلال دراسة اسهام الافراد مقابل العائد، دون النظر لبيروقراطية نظام الحوافز الحالي لما له من تأثير سلبي على مخرجاتهم الابداعية.
٤. ينبغي على شركات وزارة الاعمار والاسكان الاهتمام بنواحي الابداع ومتطلباته لأنه حلقة الوصل بين فاعلية فرق العمل وبين الاداء الاستراتيجي.
٥. ضرورة الاهتمام بمشاركة العاملين على مستوى فرق العمل وعلى مستوى الشركات ككل نظرا لما له اثر بالغ في تحقيق الاداء الاستراتيجي للشركات المبحوثة ، فضلا عن كون القرار التشاركي يؤدي الى الانجاز والدفعية.
٦. ينبغي على الشركات المبحوثة تعزيز عمل الفرق المخصصة للمشاريع وربطها الكترونيا بمقر الشركة، من خلال وضع استراتيجية اتصالات تتلاءم وطبيعة العمل والخدمة التي تقدمها من خلال (ربط جميع الشركات بقاعدة بيانات موحدة تساهم في اتخاذ القرار ، ايجاد نظام اتصالات داخلي يربط جميع دوائر وشركات الوزارة

للقضاء على الروتين والتأخير نتيجة البيروقراطية في ظل المنافسة ، اشاعة ثقافة المناقشات والمحاضرات الفيديوية) .

المصادر

أولاً المصادر العربية :-

الكتب:-

١. إدريس ، وائل محمد صبحي و ألغالي ، طاهر محسن منصور (٢٠٠٩) ، "سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي ١- أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن" ، دار وائل للنشر ، ط ١.
 ٢. ألغالي ، طاهر محسن وإدريس ، وائل محمد ، (٢٠١١) ، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والعمليات ، دار وائل للنشر، عمان ، الطبعة الأولى .
 ٣. جلاب ، إحسان دهمش وآخرون (٢٠١٣) ، فرق العمل : مدخل مفاهيمي متكامل ، الطبعة الأولى - دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان .
 ٤. درة ، عبد الباري إبراهيم وجرادات ، ناصر محمد سعود (٢٠١٤) ، "الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق" ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، ط ١.
 ٥. القيسي ، فاضل حمد ، والطائي ، علي حسون ، (٢٠١٤) ، الإدارة الإستراتيجية : نظريات - مداخل - أمثلة وقضايا معاصرة ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
 ٦. الكرخي ، مجيد عبد جعفر ، (٢٠٠١) ، "مدخل إلى تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية" ، الطبعة الأولى ، دار الشؤون الثقافية العامة ، العراق .
 ٧. المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٦) ، " الإدارة الإستراتيجية لقياس الأداء المتوازن" ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، جمهورية مصر العربية ، المنصورة .
- الرسائل والاطاريح الجامعية :-
١. أحمد ، ليلي سعيد (٢٠١٦) ، القيم التنظيمية وتأثيرها في الأداء الاستراتيجي بحث ميداني مقارنة بين جامعتي بغداد والنهرين ، وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير علوم في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
 ٢. الحديثي ، شمس معزز ، (٢٠١٧) ، "العناصر الأساسية لإدارة المعرفة ودورها في الأداء الاستراتيجي بحث ميداني لعينة من المصارف الأهلية في بغداد" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد .
 ٣. العبيدي ، ندى اسعد إسماعيل (٢٠٠٩) ، "تقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن : دراسة تطبيقية في الشركة العامة لخدمات الثروة الحيوانية" ، بحث مقدم إلى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية-جامعة بغداد .
 ٤. ألنعمي، نادية شاكر حسين (٢٠٠٧) التكامل بين تقنيتي إدارة الكلفة الإستراتيجية ودورها في تنفيذ وتقويم الإستراتيجيات الوظيفية في بيئة الأعمال المعاصرة ، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في الوزيرية و ديالى ، رسالة ماجستير في المحاسبة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، غير منشورة .
 ٥. الجرججي ، داليا عبد الحسين احمد ، (٢٠٠٤) ، "دور تنقيب البيانات في زيادة أداء المنظمة ، دراسة تحليلية في المصرف الصناعي" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
 ٦. جودة ، فكري عبد الغني محمد ، (٢٠٠٨) ، " مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية - دراسة حالة بنك فلسطين " ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين .
 ٧. حاوي إيمان عسكر (٢٠٠٩) ، "بناء فريق العمل وعلاقته بالمشاركة في صناعة القرار : دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الورقية" ، المعهد التقني بصره .
 ٨. الحيدر ، براق طالب عبد الجبار (٢٠٠٧) " اثر تصميم الوظيفة في فاعليه فرق العمل " دراسة تطبيقية في دائرة مدينة الطب ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد .

٩. العزاوي ، سحر احمد كرجي (٢٠١٤) ، "رأس المال النفسي الايجابي والتوافق المهني وتأثيرهما في الأداء الاستراتيجي للموارد البشرية : دراسة تحليلية ميدانية لأراء عينة من تدريسي كليات الجامعة المستنصرية" ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة) ، مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد – الجامعة المستنصرية .
 ١٠. العطوي ، عامر علي (٢٠٠٥) ، مقدرات الذكاء الشعوري وأثرها في فاعلية الفريق ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد .
 ١١. الكبيسي ، عبد الرزاق عبد العزيز عبد الرزاق (٢٠٠٩) ، "تحليل وتقييم كفاءة الأداء دراسة مالية - في الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية والبلاستيكية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
 ١٢. المالكي ، فوزي محسن عبد سواد (٢٠٠٥) ، " العلاقة بين مؤشرات الأداء المالي وقيمة أسهم الشركات السياحية في العراق " ، رسالة ماجستير في علوم السياحة وإدارة الفنادق ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .
- البحوث والدوريات :-**
١. البشاشة سامر عبد المجيد و الحراشة محمد أحمد (٢٠٠٦) ، اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى نحو أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات : دراسة ميدانية ، جامعة مؤتة / الأردن ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية – المجلد ٢٢ - العدد الثاني .
 ٢. التميمي ، إبراهيم محمد يوسف ، والعزاوي ، محمد عبد الوهاب ، (٢٠١٢) ، الأنماط والتكتيكات المرنة في تحسين الأداء الاستراتيجي ، مجلة دراسات محاسبية ومالية ، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ، جامعة بغداد ، العدد (٢١) ، المجلد (٧) .
 ٣. حسين ، زينب احمد عزيز (٢٠٠١) ، "نموذج استراتيجي متعدد الإبعاد لتقييم الأداء : إطار مقترح" ، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
 ٤. حسين ، عبد الغني ، (٢٠٠٧) . دور فرق العمل في تطبيق اقتصاديات التنمية ، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة .
 ٥. الخناق ، سناء عبد الكريم (٢٠٠٥) ، "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية" ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة .
 ٦. دره عمر محمد ، (٢٠١٥) "دور الذكاء العاطفي في تحسين فاعلية فرق العمل : دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني" ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد (١١) العدد (٤) .
 ٧. الصرايرة ، اكثم عبد المجيد والطيط ، احمد عدنان (٢٠١٠) " توافر الصحة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية " المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد ٦، العدد ١.
 ٨. الطائي ، يوسف حبيب ، والعبادي ، هاشم فوزي ، (٢٠٠٧) ، الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات الزبون : دراسة تطبيقية ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، العدد (١٧) ، المجلد (٤) .
 ٩. عامر سعيدي (٢٠٠٠) . العمل الجماعي وبناء فرق العمل ، مركز وأيد سيرفس للاستشارات والتطوير : القاهرة .
 ١٠. عطية ، طارق طعمه ، مهدي ، أمنة عبد الكريم (٢٠١٦) " تأثير الصحة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية المأمون الجامعة : بحث استطلاعي" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية العدد (٤٩) المجلد (٢٢) ص : ٥٢٣ - ٥٩٩ .
 ١١. مراد ، زايد ، (٢٠١٠) الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، الملتي الدولي حول : المقاولتيه ، التكوين وفرص الأعمال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، حزيران .
 ١٢. ملو العين ، علاء محمد ، (٢٠١٥) ، "استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية" ، مجلة الدراسات والعلوم الإدارية مجلد ٤٢ ، العدد ١.
 ١٣. الناصري ، حاكم أحسوني مكروود (٢٠١١) ، "دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري لتحقيق الأداء الاستراتيجي" ، دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة ، مجلد/ ٧ ، عدد: ٢١، ص: ١٤١-١٦٧ .

١٤. النجار، جميل حسن ، (٢٠١٣) ، أثر بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي : دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العامة في قطاع غزة ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ، جامعة القدس المفتوحة ، فلسطين ، العدد (٢٩) ، المجلد (١)

ثانياً) المصادر الأجنبية :-

Books :-

1. Chase R ، Aquilano N. & Jacobs R.(2001)"Operation Management for Competitive Advantage" 7th ed. McGraw –Hill ،Irwin ،New York.
2. Daft، Richard L.، (2001).، "organization Theory And Design".، 7th ed.، South–Western College Publishing of Thomson Learning.، New York.، U.S.A.
3. Eren، Erol (1998);Orgutsel Davranis ve Yonetim Psikolojisi، 5. Basi، Istanbul .
4. Ergeneli، A. (2006). Orgutsel Davranis And Yonetim Psikolojisi. Istanbul: Beta.
5. Fairman، M.، & McLean (2011). Enhancing leadership effectiveness (2nd ed.). North Little Rock، AR: Paradigm Media Publishing.
6. Gibson، James L. & Ivancevich، John M. & Donnelly، Jr. James H. and Konopaske، Robert.(2012)؛Organizations، Behavior، Structure، Processes، Fourteenth Edition، by The McGraw-Hill، Inc.، 1221، Americas، New York.
7. Hellriegel، Slocum and Woodman (2001) " Organizational Behavior"، 9th ، South-Western .
8. Hellrigel ، D and Slocum ؛ John W. and Woodman ، Richard w. ، (2001) ، Organizational Behavior ، 9th ed. ، South western college ، Publishing ، Ohio ، USA ..
9. Kaplan R، Norton D. (1996). Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen. Schaffer-Poeschel: Stuttgart.
10. Rylkova ، Zaneta & Chobtova ، Monika (2014) Strategic Management and Performance Drivers . School of Business Administration in Karvina .
11. Wheelen ، Thomas L. ، & Hunger ، J. David ، (2004)،“ Strategic Management and Business Policy Concepts “ ، Prentice Hall ، Upper Saddle River ، New Jersey .
12. Wheelen، Thomas & Hunger، David،(2010)؛"strategic management and business policy"،، 10st ed published as Prentice –Hill، one lake street upper saddle river ، new jersey.

Thesis & Dissertation

1. Al shaikh Ali، Mohammed. (2007)؛“Performance Evaluation by Using Balanced Scorecard Approach”؛ Study analytical and Field in Palestinian Telecommunication Corporations Master Thesis-College of Commerce، the Islamic University-Gaza.
2. Cantu c. J. (2007) Evaluating team effectiveness: Examination of the team assessment tool، Dissertation for doctoral، university of north Texas.
3. Cantu، C.، J. ،2007 ، Evaluating team effectiveness : Examination of the team assessment tool ، Dissertation for doctoral ، University of North Texas .
4. De Smet، A.، Loch، M.، & Schaninger، W. (2006) Performance and health: In search of sustainable excellence. New York: McKinsey & Company.
5. Kaplan، Robert S.، Norton، David P.، 1996." Using the Balanced Scorecard : Translating strategy into Actinn "، Harvard Business School.

Journal & Periodicals :-

1. Al-Qatamin ، Ahmed A. & Al-Qatamin، Addi A. (2012)، an Evaluation of Corporate Strategic Performance: An Evidence From Jordan، Australian Journal of Business and Management Research، Vol.2، No.01،pp.9-15.
2. Cox، T.، & Leiter، M،1992، The health of health care organizations، Work & Stress،6، 219-227.
3. Pollock، M.: Investigating the relationship between team role diversity and team performance in information systems teams، Journal of Information Technology Management، volume xx، No. 1، 2009، pp. 42-55.

4. Shanahan, Yvonne P. (2006) , "Proctor Plumbing Limited of the Balanced Scorecard", University of Canterbury, Journal of Business case Studies fourth Quarter", Canterbury, New Zealand, VI.2, NO.4.
5. Shmailan, Abdulwahab , 2016 , "The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study", Issues in Business Management and Economics Vol.4 (1), pp. 1-8.
6. Simonin, D. & Anwar, A. & Arlt, J. & Cuccuru, D. & Parvex, R. (2016). Balanced Scorecard Case Study Group Assignment BLO BOSTON LYRIC OPERA blo . org. DOI: 10.13140/RG.2.2.13401.72800.
7. Yang ,M.,C. , and Jin,Y.,2008,An examination of team effectiveness in distributed and co-located engineering teams ,Int .J. Engnd ed, Vol.24, No.3.

Others: -

1. page, Aaron. Schaninger, Bill & Smith Matthew,(2004), the hidden value of organizational health.
2. Delta Goodwin, B. (1994) How the leopard changed its spots. London: Phoenix Giant.
3. Denning Peter J. (2007) " Coordination " , Category Overview, pp. 1-14.
4. Espinosa J. Alberto and Pickering Cynthia (2006) " The Effect of Time Separation on Coordination Processes and Outcomes: A Case Study", Hawaii International Conference on System Sciences, pp. 1-10.
5. Fairman ,Marvin,2015, The Organizational Health Diagnostic and Development Corporation, www.organizationalhealth.com
6. Fisher, et al. (2007). Organizational Health, A unique 12 Factor, 4-Tier research based model.
7. Hill,G.d.(2003)" organizational health Using an assessment tool to diagnose internal conditions and relationships before writing a prescription", American Association of School Administrator.
8. Hoy .Cecil. Miskel. (1991). Education Administration-Theory Research and practice.
9. Hoy, W.K., Tarter, C.J. & Kottkamp, R.B, 1991, Open schools/Healthy schools: Measuring organizational climate, Newbury Park, CA: Sage Publications.
10. Kanji, Gopal K. & Patricia Moura, (2001)" Kanji's Business, Scorecard, P:207. www.blweb.it/esoe/tqmwc6/BusinessScorecards/204-213-spdf
11. Kolbe Michaela, Künzle Barbara, Zala-Mezö Enikő, Wacker Johannes and Grote Gudela (2009) " Measuring Coordination Behaviour in Anaesthesia Teams During Induction of General Anaesthetics " , www. Ashgate.com.
12. Lowe, G.S. (2004). Healthy Workplace Strategies: Creating Change and Achieving Results. Paper prepared for Workplace Health Strategies Bureau, Health Canada. Retrieved January 2007 from www.grahamlowe.ca
13. Malone Thomas W. , (1988) " What is Coordination Theory? " , Paper presented at the National Science Foundation Coordination Theory Workshop Massachusetts Institute of Technology Cambridge, SSM wp., pp. 1-32.
14. Murphy, Lawrence R. & Cooper, Cary L, 2003, healthy and productive work, an international perspective, Taylor & Francis group, USA.
15. Page, D. (2004). Experiential learning for servant-leadership. Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable. Retrieved October 5.
16. Tolksdorf Robert (2002)"Models of Coordination", <http://www.cs.tu-berlin.de/~talk> .

التعاريف الإجرائية :

١. **فاعلية فرق العمل (X) متغير تفسيري :** الدرجة التي يحقق بها الفريق الأهداف المنشودة والمحددة مسبقاً ، أي تطابق المخرجات مع المعايير المحددة كمّاً و نوعاً و بأقل مدة زمنية ، وعلى أن تسهل عمليات الفريق قابلية الأعضاء للعمل معاً مستقبلاً ، و الاعتماد على بعضهم البعض في انجاز كافة المهام المناطة بهم ، و تساهم خبرة الفريق في نمو و تطور الفريق ككل .
- **ملانمة الاتصالات :** عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر ، للتواصل وتبادل المعلومات والآراء ، والتأثير في المواقف ، والاتجاهات بطريقة مفتوحة ونزيهة ، من أجل تسهيل تدفق المعلومات لصنع القرارات والاطلاع على آخر المستجدات .
- **تحقيق الأهداف :** وتعني أن فريق العمل متفهم لأهدافه بوضوح و مجالاتها المتعددة ، وأعضاؤه ملتزمون بها ، و يعدونها جزءاً من شخصيتهم من أجل التميز بالأداء .
- **تماسك الفريق :** الشعور بروح التضامن مع الفريق ، والإحساس بالانتماء له ، أي الارتباط الوثيق بين أفراد الجماعة في أهدافهم القريبة وغاياتهم البعيدة ، فهو وسيلة ليشيع إحساس مشترك لدى جميع الأفراد بالميل للبقاء والاستمرار في مسيرة واحدة مع تعظيم الشعور بالانتماء للجماعة .
- **المشاركة :** تشير إلى وجود تفاعل بين المشاركين ، في اتخاذ القرارات على أساس الحوار ، وإبداء الآراء ، وعرض البدائل ، فهي درجة التفاعل بين الجماعة أو الجماعات ، وتحدد كفاءتها وتأثيراتها بمدى كل من كمية المشاركة ونوعيتها .
- **التنسيق :** يعني العمل على توجيه العاملين بشكل مقصود وبموجب سلطة ، بهدف الوصول إلى أهداف محدّد ، أي العمل على الربط بين أعضاء الفريق ، بموجب سلطة لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم . مثلاً عن طريق خلق الاتصالات فيما بينهم لحل المشكلات سوية .
- ٢- **الأداء الاستراتيجي (Y) المتغير المستجيب :** يعرف بأنه انعكاس لكيفية استعمال المنظمة لمواردها المالية والبشرية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها لترجمة خططها الاستراتيجية إلى نتائج متحققة.
- ❖ **بطاقة الأداء المتوازن:** أداة لقياس الأداء الاستراتيجي ومدخل مبني على مجموعة من التدابير التي تعطي كبار المديرين نظرة سريعة وشاملة من الأعمال فالذي لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته بوضوح .
- وتتضمن بطاقة الأداء المتوازنة أربع منظورات وكما يأتي :-
- **المنظور المالي :** مجموعة من المؤشرات والتقارير المالية التي تستعمل في تقييم الأداء بصورة واضحة ، من أجل قياس الأداء المالي للشركة لتحقيق نمواً متوازناً بمزيج إيراداتها المتحققة من النشاطات الاستثمارية.
- **منظور الزبائن :** الأفراد اللذين يمثلون أحد الأركان الأساسية ، التي يجب إن تراعيها الشركة إذا ما أرادت تحقيق النجاح ، والنمو ، والبقاء ، من خلال ربط علاقات مترابطة معهم ومعالجة الخلل في وقت قصير .
- **منظور العمليات الداخلية :** مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تؤدي بقصد انجاز أهداف معينة للشركة ، من أجل تقديم خدماتها وسلعها بكفاءة وفاعلية لربانها بأعلى المستويات .
- **منظور التعلم والنمو :** تغيير نسبي في سلوك الأفراد قد يحدث بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، بقصد اكتساب المعرفة والارتقاء بهم إلى المستويات المستهدفة من قبل الشركة .

