

أثر خصائص الفرق المدارة - ذاتياً في بناء منظمات الأداء العالي دراسة حالة على فريق بحوث السرطان العراقي - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

أ.د. سعد علي حمود العنزي أ.م.د. محمد حسين منهل العيسوي أ.م.د. هاشم فوزي دباس العبادي

المستخلص

إن المنظمات التي تدرك رغبات الزبون وتوقعاته، فيما يخص (الجودة، الخدمة، الكلفة، سرعة التسليم، المرونة، والإبداع)، هي فقط التي تتمكن من النجاح والتفوق والازدهار في بيئة الأعمال ذات المنافسة والتغير العالي. وهذه البيئة التي استمرت بتغيرها تمخض عنها عصر إدارة الجودة الشاملة، مما يقع على الإدارة أن تكرس جهودها لتضمن أنها وبجميع أعضائها ملتزمين بتحقيق (الجودة العالية، التحسين المستمر، ورضا الزبون). وعلى المنظمات التي تواجه مثل هذه المتطلبات أن تجيب على سؤال "كيف تنهض من جديد؟" وأن تنسى الأساليب القديمة للإنجاز من أجل تحقيق أعلى مقاييس الأداء المتميز. والجواب على هذا السؤال هو من خلال إعادة تصميم الأعمال والمهام، وتدفقات العمل من أجل إضافة قيمة أفضل لكل من الزبون الداخلي والخارجي (Hammel & Sampler, 1998). أجريت هذه الدراسة على فريق بحوث السرطان العراقي لغرض إثبات فرضية رئيسة مفادها (يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخصائص الفريق المدار - ذاتياً في مؤشرات أداء منظمات الأداء العالي)، وتوصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها (أن فريق بحوث السرطان العراقي "مجتمع الدراسة" هو فريق مدار - ذاتياً Self-Managed Team. كما استنتجت الدراسة أن "دائرة البحث والتطوير" في وزارة التعليم العالي العراقية هي منظمة أداء عال ويمكن أن تستمر بالتميز إذا ما قامت ببناء ودعم مثل هكذا فرق وتمكينها من خلال دعمها بالموارد المطلوبة للعمل وتقويضها الصلاحيات الكافية للتصرف بتلك الموارد)، كما توصلت إلى مجموعة من التوصيات أهمها (توجيه دعوة إلى الوزارات كافة والهيئات غير المرتبطة بوزارة بالبحث عن سبل تحقيق الأداء العالي من خلال تبني فكرة بناء ودعم فرق العمل المدارة - ذاتياً وفي الاختصاصات كافة، نظراً لما تستطيع أن تحققه هذه الفرق من أداء متميز ينعكس على أدائها).

The Impact of Self-Directed Team works Characteristics on Building High Performance Organizations Case Study on Iraqi Team for Cancer Researches

Abstract

Only Organizations that recognize the customer's needs and expectations about (Quality, Service, Cost, Response, Flexibility and Innovation) Can achieve success and excellence in international changing and competitive environment which encourage rising the age of TQM . what forced management to devote its efforts in order to ensure commitment by (High quality, Continuous improvement and Customer satisfaction.)

An organizations which face this new requirements have to answer question " How to rise again ?" and forget the old techniques of accomplishment in order to achieve high standards for high performance.

The answer on these question is through reengineering businesses and workflows for adding values for both internal and external customer (Hammel & Sampler-1998), A study conducted on Iraqi team for cancer researches in attempt to prove a hypothesis which are (There are significant effect for Self-directed team characteristics on HPO's Performing Indices (

From the main conclusions are (considers that Iraqi team for cancer researches are Self-Managed Team and The R&D directorate of Iraqi ministry of higher education are high performance organization and can continuing excellent by building and supporting self-managed teams and empowering them by authorities to use resources), A study also presents an important recommendation (Inviting Iraqi Ministries and Associations for attempting to be high performing through adopting and supporting self-managed teams in all fields of specialty in order to achieving excellent performance

أولاً- منهج الدراسة:

أ- المعضلة الفكرية للدراسة، مشكلتها، أهميتها وأهدافها:

- **المعضلة الفكرية للدراسة:** تواجه المنظمات في الألفية الثالثة الكثير من التحديات التنافسية من أهمها ضرورة التكيف للأعمال العالمية، تحديث تقنيات وأساليب العمل، إدارة التغيير، تلبية حاجات الزبائن والاحتفاظ بهم، تطوير رأس المال الفكري والثقافي واحتواء الكلف. بعبارة أخرى فإن ذلك يعني الحاجة إلى بناء منظمات بمواصفات متميزة تتمكن من مواجهة تلك التحديات. والمصطلح الأكثر شيوعاً هذه الأيام والذي يقابل هذا النوع من المنظمات هو (منظمات الأداء العالي High Performance Organizations) أو المنظمات المتفوقة (Excellent Organizations) وهي المنظمات المصممة لتحقيق أفضل النتائج من خلال استخراج أفضل القدرات ما لدى الأفراد للحصول على وإنتاج الطاقة التنظيمية التي تحقق النتائج المطلوبة. وبدلاً من التعامل مع العاملين على أنهم أجزاء قابلة للاستبدال والتخلص منها، فإن هذا النوع من المنظمات تضع العاملين في المقدمة، وتعدّهم مورداً حاسماً لتوفير الطاقة التي تمكن من تحقيق نتائج أداء عالٍ مستدام (Pfeffer, 1998)، ولعل أحد أهم المفاتيح لبناء المنظمات المتفوقة هو المورد البشري ضمن المنظمة فضلاً عن الإدارة الكفوءة التي تُسخر مواهبهم وقابليتهم ومعرفة حقوقهم، والموازنة بين متطلبات العمل ومتطلباتهم الخاصة بما فيها نوعية حياتهم الأسرية والاجتماعية. ومن الجدير بالذكر أن هذا النوع من المنظمات يركز في العناصر الرئيسية المكونة للإبداع في مواقع العمل من خلال احتواء العاملين وإنصافهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات بل الذهاب أبعد من ذلك عن طريق تمكينهم من التصرف وإمساك زمام المبادرة التوجيه الذاتي لأنفسهم وأعمالهم وهذا ما يطلق عليه بلغة الأعمال هذه الأيام بـ (فرق العمل المدارة ذاتياً Self-Managed Team Works أو الموجهة ذاتياً Self-Directed Team Works).

- **مشكلة الدراسة:** انطلاقاً من الحقائق التي ذكرت سابقاً يمكن لنا أن نشخص مشكلة الدراسة بالفجوة الكبيرة التي تفصل بين المنظمات المتفوقة عالمياً اعتماداً على ما تمتلكه من فرق عمل عالية الأداء وبين الواقع الفعلي لمنظمتنا وما تعانيه من انخفاض لمستوى أدائها مقارنة بمنظمات الأداء العالي، هذا من جانب، ومن جانب آخر تحاول الدراسة الكشف عن تجربة عراقية متميزة ترقى لمستوى هذه المنظمات والمتمثلة بتجربة (فريق بحوث السرطان العراقي) إذ يعتقد الباحثون أن هذا الفريق يمتلك من المواصفات والإمكانات من قبيل (الصلاحيات الممنوحة للفريق وإمكانية التصرف فضلاً عن القدرات الفنية والمؤهلات العلمية والأكاديمية التي يمتلكها أعضاء الفريق) والتي تؤهله في حال توفر الدعم الكافي له أن يكون فريق أداء عالٍ، ويرى الباحثون أن اختبار مؤهلات هذا الفريق وفيما إذا كان يستحق كونه من فرق الأداء العالي (المدارة- ذاتياً) أساس مشكلة هذه الدراسة التي يمكن التعبير عنها من خلال التساؤلات الآتية:-

- (1) هل هناك إمكانية لبناء فريق مدار ذاتياً في بيئة الأعمال العراقية؟
- (2) هل يمكن اعتبار فريق بحوث السرطان العراقي فريق مدار- ذاتياً؟
- (3) هل هناك أثر لخصائص الفرق المدارة - ذاتياً في بناء منظمات أداء عالٍ؟
- (4) هل هناك أثر لخصائص فريق بحوث السرطان العراقي في بناء منظومة أداء عالي متكاملة (متمثلة بدائرة البحث والتطوير في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية)؟

● **أهمية الدراسة:** تتأني أهمية الدراسة من أهمية موضوع فرق الأداء العالي والمنظمات المتفوقة ذاتها إذ تعتمد هذه المنظمات على التغيير من لمسة العمل إلى عمل المعرفة. ولكون أن المنظمات التي ترنو إلى التفوق هي بحاجة إلى موارد بشرية تمتلك المهارات الشخصية في العمل كما يجب أن تكون لديهم القدرة على أن يتعلموا بشكل مستمر، أن البرامج التدريبية الأنوية، قد لا تكون كافية. لذا فهم بحاجة إلى الانخراط في فرق عمل عالية الأداء لتعلم أساليب إبداعية لحل المشكلات، ومن هنا فإن من المهم دراسة متطلبات عمل مثل هذه الفرق وتشخيص حاجة منظماتنا الفعلية لها وإمكانية بنائها وإدامتها من أجل النجاح والتفوق في ميدان المنافسة، وعلى الصعيد التطبيقي تكتسب هذه الدراسة أهميتها من المجتمع المستهدف والمتمثل بفريق بحوث السرطان كونه من أهم الفرق المشكلة للتصدي لمسألة في غاية الأهمية على الصعيدين العلمي والإنساني وما يعكسه ذلك من نتائج نهائية على منظومة البحث العلمي التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية.

● **هدف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى بيان فيما إذا كان من الممكن اعتبار مجتمعها المتمثل بفريق بحوث السرطان العراقي فريق أداء عال من خلال الاختبار الميداني والإطلاع على طبيعة المهمات المكلف بها الفريق عن طريق القيام باستطلاع لآراء أعضاء. كما تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء حول مفهوم منظمات الأداء العالي، وتحديد مكوناتها، ومن ثم تحليل الآراء المتعلقة بفرق الأداء العالي، وأنواعها، وكيف تبنى، واستعراض التحديات التي تواجه الإدارة في سعيها لبناء منظمات الأداء العالي، وتشخيص التحدي الرئيس في أي منظمة المتمثل بتحويل الجماعات الرسمية إلى فرق مدارة ذاتياً وبالتالي فرق أداء عال.

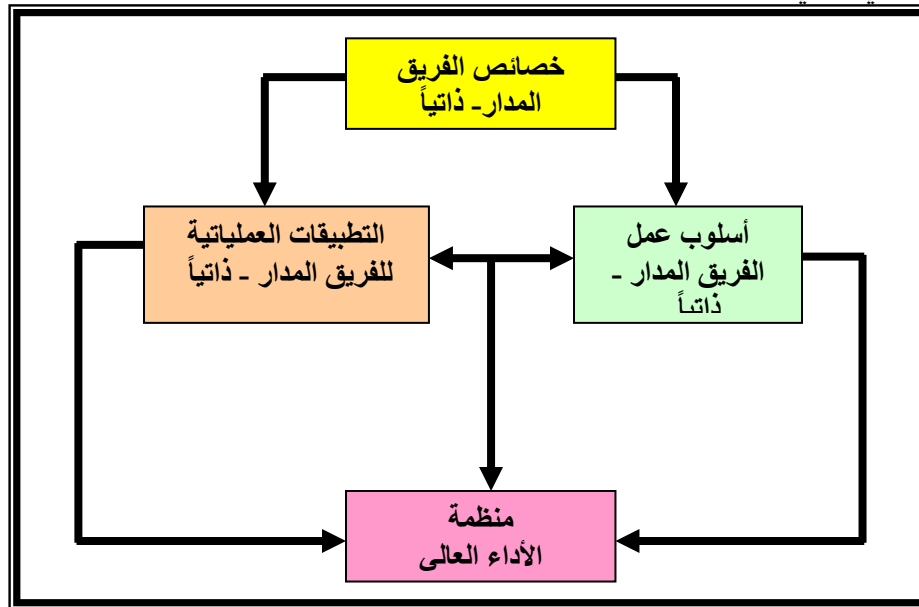
أ- متغيرات الدراسة

يوضح جدول الآتي المتغيرات الرئيسة والفرعية للدراسة وكما يلي:
جدول (1) المتغيرات الرئيسة والفرعية للدراسة

المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
(1) إمكانية اتخاذ قرارات مهمة. (2) حرية اتخاذ القرارات. (3) الرقابة الذاتية. (4) جدولة العمل. (5) تخصيص المهمات. (6) نوع التدريب. (7) التقييم الذاتي. (8) اختيار الأعضاء الجدد. (9) الاستقلالية. (10) امتلاك قوة عمل متعددة المهارات. (11) التركيز في تحقيق الأهداف.	متطلبات فريق الأداء العالي
(1) القيام بمهام مختلفة عن مهام الموظفين التقليديين. (2) العمل على وفق المسؤولية التضامنية (3) الإشراف على عمل أعضاء الفريق. (4) تقييم مستوى سرعة إنجاز العمل. (5) تقييم مستوى جودة عمل الفريق. (6) تقييم الناتج الشخصي لكل عضو. (7) تحديد الأشخاص الذين يلتحقون بالفريق.	أسلوب عمل الفريق البحثي

(1) زيادة الإنتاجية. (2) تحسين الجودة. (3) تحقيق مرونة في الأداء. (4) الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية والتكنولوجية. (5) تحسين توجهات العمل ونتائجه. (6) بذل المزيد من الجهد والالتزام التنظيمي. (7) استلام مكافآت تحفيزية مجزية مقابل الأداء المتميز. (8) التناغم مع متطلبات وقيم المنظمة الأم.	التطبيقات العملية للفريق البحث
(1) الإنتاجية العالية. (2) مستوى جودة أداء مرتفع. (3) مرونة أداء عالية. (4) إمكانية عالية لتحقيق الأهداف. (5) سرعة استجابة لمتغيرات البيئة.	مؤشرات أداء المنظمات المتميزة (منظمات الأداء العالي)

ب- نموذج الدراسة
جرى تمثيل العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة الرئيسة (المستقلة والمعتمدة) من خلال المخطط الافتراضي الآتي:-



الشكل (1) الإنموذج الافتراضي للبحث

ج- فرضيات الدراسة:
بنيت الدراسة على مجموعة من الفرضيات ندرجها فيما يأتي:-
(1) **الفرضية الرئيسة الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخصائص الفريق المدار ذاتياً في أسلوب عمل ذلك الفريق.
(2) **الفرضية الرئيسة الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخصائص الفريق المدار ذاتياً في التطبيقات العملية للفريق.

- (3) **الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أسلوب عمل الفريق المدار ذاتياً والتطبيقات العملية له.
- (4) **الفرضية الرئيسية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأسلوب عمل الفريق المدار ذاتياً والتطبيقات العملية له في بناء منظمة الأداء العالي.
- د- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة بفريق بحوث السرطان العراقي، ويعد من أهم منظمات الأداء العالي نظراً لما يمتلك من مواصفات تميزه عن فرق العمل التقليدية، وقد اعتمدت الدراسة أسلوب الحصر الشامل بحيث جرى شمول جميع أعضاء الفريق.
- هـ - حدود الدراسة: امتدت الحدود الزمانية للدراسة للمدة بين (شهر أكتوبر 2011 - فبراير 2012). وفق استمارة استقصاء اعتمدت أسلوب الحصر الشامل حيث وزعت على أعضاء الفريق واسترجعت بالكامل.

ثانياً- طبيعة منظمات الأداء العالي: **HPO's Nature**

يعرف كل من (Kotler & Heskell, 1992) منظمة الأداء العالي (**High Performance Organization**) بأنها تلك المنظمة التي تمتلك القدرة على التكيف الكفاء والمستمع مع عوامل البيئة الخارجية. كما عرفها (Pfeffer, 1998) بأنها تلك المنظمة المصممة أساساً لتحقيق أفضل النتائج من خلال استخراج أفضل القدرات ما لدى العاملين، وبالتالي الحصول على وإنتاج الطاقة التنظيمية التي تحقق النتائج المطلوبة. وبدلاً من التعامل مع العاملين على أنهم أجزاء قابلة للاستبدال والتخلص منها، فإن منظمات الأداء المتميز تضع العاملين في المقدمة، وتعدهم مورداً حاسماً لتوفير الطاقة التي تمكن من تحقيق نتائج أداء عالٍ مستدام. ولقد عرف (Hodgetts, 1998) منظمة الأداء العالي بأنها تلك المنظمة التي تمتلك توجهاً بعيد الأمد، إذ تسعى من خلاله تحقيق التكامل بين عملياتها التنظيمية المختلفة، وخصوصاً إستراتيجياتها، وهيكلها، وأفرادها العاملين، ضمن إطار المنظمة. يتضح مما تقدم، أن منظمات الأداء العالي تتمتع بمجموعة من الخصائص، ومن أبرزها (Vaill, 1992):

- 1- تكون الأهداف والغايات في منظمات الأداء العالي واضحة ومتفقة، إذ يعرف العاملون ماذا يعملون؟ وكيف يتصرفوا في المواقف المختلفة يضمنها الصعوبة والمعقدة؟
- 2- يكون ولاء العاملين في منظمات الأداء العالي بصيغة الوفاء العالي للأهداف مع درجة عالية من الواقعية في تحقيقها.
- 3- تكون القيادة في منظمات الأداء المتميز موجهة نحو الإبداع والتميز.
- 4- توافر القدرة على إيجاد أساليب جديدة في العمل ضمن تلك المنظمات.
- 5- يتوالد إحساس أو شعور لدى فريق العمل بأنهم فريق متعاون قياساً بفرق العمل الأخرى.
- 6- توزيع واسع ومناسب للصلاحيات بين فرق عمل الأداء العالي، مع تجنب سيطرة أحدها على الآخر.

إن الأساس الجوهري لكل منظمة أداء عالٍ، هو رأس المال الفكري (**Intellectual Capital**)، والمعبر عنه بمجموعة المعرفة والخبرات وتكريسها لدى قوة العمل في المنظمة (Ulrich, 1998). ومن أجل استخدام رأس المال الفكري، فإن منظمات الأداء العالي غالباً ما تنظم تدفق العمل فيها حول عملية الأعمال المحورية، وتشكل فرق عمل ضمن تلك العمليات (Kirksman et al., 1998). وهي تتبع سياسات المورد البشري الموجهة نحو تحقيق المرونة، المعرفة والمهارة لدى العاملين. وفي الوقت ذاته، إن منظمات الأداء العالي تضم المستويات الإدارية الأدنى، وتغير بأساليب المدراء التي يعملون وفقاً لها.

ثالثاً- التحديات التي تواجه الإدارة لبناء منظمة الأداء العالي: إنَّ الرحلة التي تستغرقها المنظمة لتكون منظمة أداء عال (HPO) تواجهها تحديات كثيرة، وأن مواجهة هذه التحديات تتطلب توفر قيادة قوية جداً. وهذه التحديات هي (Kirkman et al.,1998; Schermerhorn et al.,2002):

1- تحديات الروابط البيئية: Environment Linkages Challenges

مثل جميع المنظمات فإن منظمة الأداء العالي تعمل في نظام مفتوح وتتأثر بالتغيرات السريعة في البيئة الخارجية من خلال تركيزها العالمي وتغير توقعات الزبون.

ومن بين أكثر التحديات أهمية هي التهديدات التنظيمية في موقع العمل والفرص وكذلك ما يتعلق بغرض، رسالة، رؤية وإستراتيجية المنظمة لأن عمليات منظمات الأداء المتميز تقوم أساساً بتطوير حزمة تربط تلك العناصر معاً وتحدث تكاملاً بينها وبين القيم الجوهرية للمنظمة. وفي منظمة الأداء المتميز الحقيقية فإن هذه الحزمة يجب أن تشرك العاملين والمدراء في جميع المستويات، وهذا الربط هو ضروري لضمان القبول بالمستوى العالي من أجل الجميع في لمنظمة (O'Toole,1996).

2- تحديات التكامل الداخلي: Internal Integration Challenges: إن التحدي الأصعب لمنظمات الأداء المتميز هو أحداث التكامل بين المكونات الخمسة المذكورة في شكل (2) فمثلاً أن الفرق الموجهة ذاتياً يجب أن تهتم بنظام الإنتاج المتكامل بخطتها وبعملاتها، وغالباً ما تشترك الفرق بشكل قوي في عملية تصميم النظام، وبشكل مشابه، فإن الفرق يجب أن تضع مسألة إدارة الجودة الشاملة كونها جزءاً من وظائفها. وبالوقت نفسه فإنه يجب أن يقوم الفريق ببناء الأساس للتعلم التنظيمي والأعداد لأنشطة ووظائف إشراك العاملين (Schermerhorn et al.,2002). وفي منظمة الأداء المتميز الناجحة هناك موائمة بين جميع تلك الأنشطة والوظائف وكذلك بينها، وبين مدخلات ومخرجات النظام المفتوح. وكمرحلة من مراحل بناء منظمة الأداء العالي تظهر (جزر Islands) ضمن المنظمات الكبيرة والأكثر تقليدية. هذه (الجزر) تغمرها الوحدات التنظيمية التي لا تعمل كمنظمات أداء عالٍ وربما تعمل بشكل معاكس لها. ومثال ذلك (منشأة Saturn) ضمن شركة (GM) فهي منشأة أداء عالي تغمرها الوحدات التقليدية في المنظمة الأم. وبهذا فإن (Saturn) تكافح لتحافظ على وضعها كمنظمة أداء عال حقيقة. (Kirkman et al.,1998). وعلى الرغم من هذه الضغوط الداخلية فإن (Saturn) مستمرة بالنجاح وبالوقت نفسه هناك قوى سوقية خارجية تجعل من الصعب بها الاستمرار بنجاح، لكن في فإن منظمات الأداء المتميز يمكنها البقاء على الرغم من الضغوطات على العكس من المنظمات التقليدية.

3- التحديات التي تواجه الإدارة الوسطى في منظمات الأداء العالي: Challenges Faces HPO Middle Management إنَّ إدارة المنظمة عليها مواجهة بعض التحديات من أجل بناء منظمة الأداء العالي، ومثال ذلك، أن بناء الفرق الموجهة ذاتياً يمكن أن يوفر مقاومة لدى كل من مستويات المدراء والعاملين. والجانب الرئيس هنا هو أن الإدارة قد تضطر لإلغاء بعض الوظائف في المنظمة التقليدية لتصبح منظمة أداء متميز لذلك تتولد المقاومة. والجدول (2) يعرض التحديات التي تواجهها إدارة منظمة الأداء العالي.

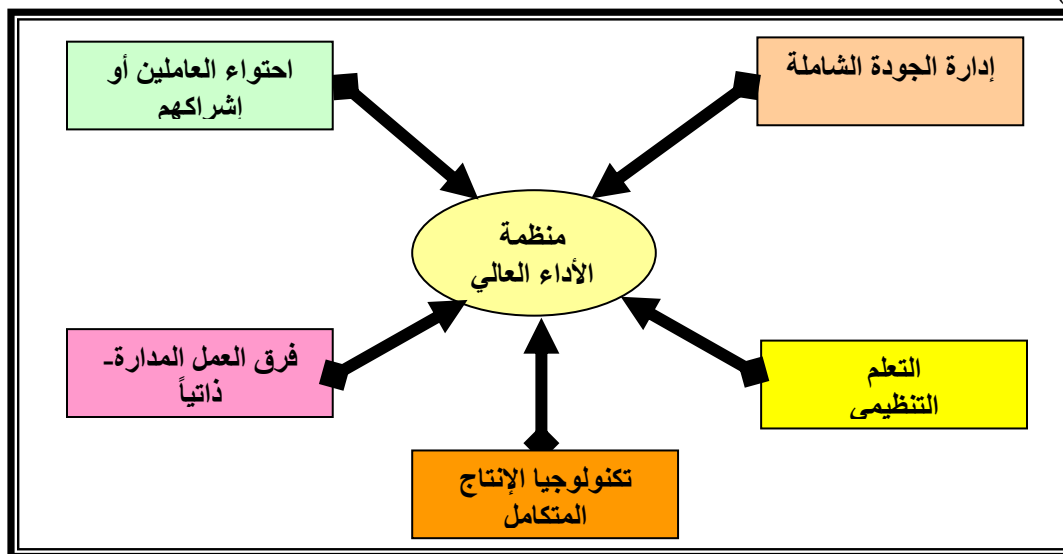
جدول (2) أهم التحديات الإدارية لمنظمة الأداء العالي

1	الموظف المهتم بالفاعلية.
2	الموظف الموجه- ذاتياً.
3	الموظف المهتم بتصميم المنظمة.
4	الوظائف وفرق العمل المتحدية.
5	التغذية الراجعة المركزة من الزبائن والأنداد.
6	المكافآت المالية والإدراك.

Source: Schermerhorn, John R. & Hunt, James G. & Osborn, Richard N. (2002), "Organizational Behavior", 7th ed., John Wiley & Sons, Inc. P: 82.

4- التحديات التي تواجه القيادة العليا في منظمات الأداء العالي: Level Leadership التحدي الأول للإدارة العليا هو اتخاذ القرار حول المدى الذي ترغب المنظمة الوصول إليه كمنظمة أداء عالٍ. وأن العديد من المنظمات تنفذ واحد أو اثنين فقط من المكونات الخمسة وهي بهذا لا تكون منظمة أداء عالي حقيقية. بل تكون منظمة تقليدية مع بعض من مكونات منظمة الأداء المتميز (Pasmore & Woodman, 1993). فالى أي مدى تحاول الإدارة العليا الاعتماد على عوامل البيئة والمدخلات وإلى أي مدى تلتزم قيم الإدارة العليا لتصبح منظمة أداء عالٍ. مثال على ذلك، إن منظمات الأداء المتميز تنجح فعلاً في البيئة المتغيرة والتي تتطلب الإبداع فبعض المنظمات مثل (Procter & Gamble) تعطي قيمة عليا لـ (منظمات الأداء المتميز) وإن إدارتها العليا ملتزمة إلى حد كبير بأن تصبح منظماتها منظمة أداء عالٍ. ومن التحديات الأخرى للإدارة العليا هو مسألة تدويل (Internationalization) منظمات الأعمال. ففي بعض البلدان التي تكون فيها (المكانة Status، القوة Power، والمنزلة Prestige). هي موروثة قيم مرتبطة بالعمل، (مثل ماليزيا، إيطاليا، المكسيك) فمن الصعب جداً تنفيذ مكونات منظمة أداء عالٍ مثل الفرق الموجهة- ذاتياً، وإشراك العاملين في القرار، وفي الوقت نفسه فإن العاملين أصحاب القابليات المناسبة من حيث التعليم ربما لن يكونوا متوفرين.

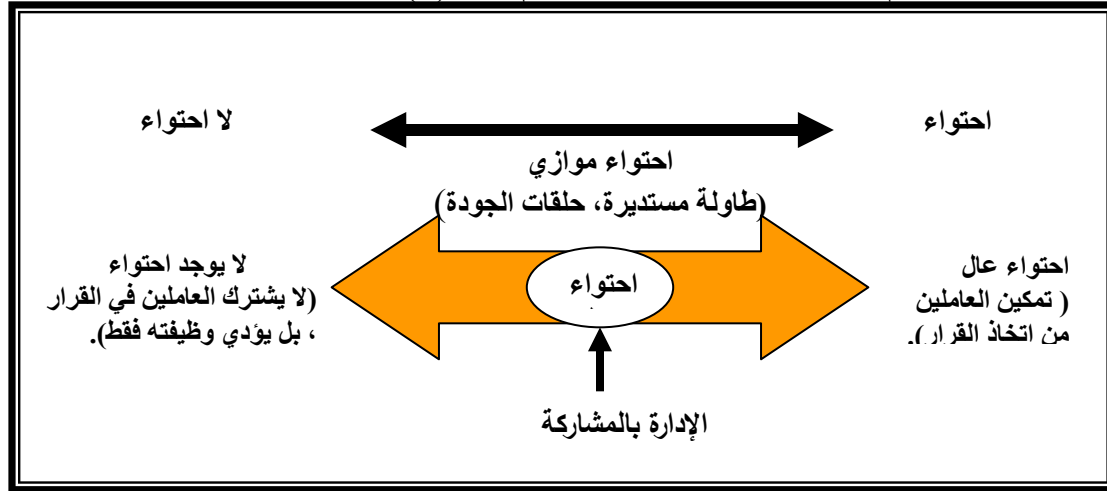
رابعاً- المكونات الأساسية لمنظمات الأداء العالي: HPO's Basic Components يشير (Schermerhorn et al., 2002) إن النمط الخاص بمنظمات الأداء العالي يعتمد على تركيبته، فمثلاً (المصرف ذو الأداء العالي) يمتلك سمة وأسلوب يختلف عن (شركة صناعة سيارات ذات أداء عالٍ)، وبشكل عام فإن منظمات الأداء العالي تتشكل من خمسة مكونات، والموضحة في شكل (2).



الشكل (2) المكونات الخمسة لمنظمة الأداء العالي

Source: Schermerhorn, John R. & Hunt, James G. & Osborn, Richard N. (2002), "Organizational Behavior", 7th ed., John Wiley & Sons, Inc. P: 79. وندرج في ما يأتي عرضاً لمكونات منظمة الأداء العالي: (Kirksman et al., 1998; Schermerhorn et al., 2002)

1- **احتواء العاملين أو إشراكهم:** إن مقدار تفويض اتخاذ القرارات للمرؤوسين في جميع المستويات التنظيمية يعكس مدى احتوائهم. ويمكن التعبير عن هذا المفهوم شكل (3).



الشكل (3) احتواء العاملين في المنظمات من خلال المشاركة باتخاذ القرار

يتضح من الشكل السابق اللاحق:

❖ **حالة عدم الإحتواء NO- Involvement:** إذ لا يتم إشراك العاملين، وبهذا فإنه يكلف فقط بانجاز وظيفته أو ما مطلوب منه.

❖ **الاحتواء الموازي Parallel Involvement:** وهي حالة تسير بموازاة السهم ذي النهايتين، ويتم إشراك العاملين جزئياً أو أحياناً، وذلك من خلال صناديق المقترحات، الطاولة المستديرة للنقاشات، حلقات الجودة، إذ يجتمع الفرد دورياً لتحقيق التحسين المستمر في عمليات الجودة.

❖ **وفي الوسط يكون الإحتواء المعتدل Moderate Involvement:** أو ما يسمى الإدارة المشاركة (Participative Management)، إذ يمنح الفرد مسؤوليات إضافية في اتخاذ القرارات في وظيفته يوماً بعد يوم.

❖ **الاحتواء العالي (High Involvement):** على الطرف الآخر من السهم هناك الإحتواء العالي أو ما يطلق عليه بالتمكين (Empowerment)، إذ يمنح الفرد صلاحيات لاتخاذ القرار بحسب رأيه الشخصي بوظيفته.

2- تكنولوجيا الإنتاج المتكامل Integrated Production Technology

تستعمل جميع المنظمات التكنولوجية لإحداث تكامل في استخدام الموارد، المعرفة، والأساليب لإنتاج مخرجات (منتجات وخدمات). وإن مفهوم (تكنولوجيا الإنتاج المتكامل) يركز في توفير المرونة في التصنيع والخدمات، ويتضمن (تصميم الوظيفة وأنظمة المعلومات). وأن المجالات الرئيسية التي يتضمنها مفهوم تكنولوجيا الإنتاج المتكامل هي نظام الإنتاج الآني (JIT)، أو أنظمة الخدمة التي تركز بشكل مكثف في الحاسوب للمساعدة في تصميم المنتجات والخدمات وعمليات الرقابة على معدات الإنتاج وأحداث التكامل بين وظائف الأعمال (Markland et al., 1998).

لقد أثر تطور التكنولوجيا كثيراً على سرعة المعلومات المتوفرة والطريقة التي يعمل فيها العاملين سويةً مثل اختراع آلة الفاكس لإرسال الرسائل أو البريد الإلكتروني أو خدمة الانترنت والمحادثة الصوتية والصورية. وخير مثال على ذلك مؤسسة (Wal-Mart) العالمية، فقد عقدت المؤسسة اجتماعات أسبوعية للعاملين باستخدام الاتصالات عبر الأقمار الاصطناعية لكي تتأكد من أن كل شخص في المنظمة يحصل على المعلومات نفسها وبالوقت نفسه. يضاف إلى ذلك أن استخدام الشبكات

الداخلية والتي تشمل نظام (ERP) (نوع من الأنظمة التقنية الحديثة المستخدمة في شبكة المعلومات الدولية)، قد فتح الباب على مصراعيه لطرائق جديدة من الترابط والتواصل ما بين المنظمات التي لم يسبق لها إن توقعت حدوث هذه الشيء من قبل.. ومنحت التقنيات الحديثة الموظف بعض المرونة من حيث سمحت له في العمل من أماكن بعيدة، بما فيها البيت، وكأنه جالس في موقع عمله. وكنتيجة لذلك وجب على المدراء مراقبة وفحص عمل العاملين مع أولئك الذين نادراً ما يلتقون بهم وجهاً لوجه. وكذلك تغيرت تركيبة قوة العمل، فعلى سبيل المثال نجد أن عدد النساء وأعضاء المجاميع الصغيرة في الولايات المتحدة الداخلة ضمن قوة العمل والمتوغة في المنظمات هو عدد مستمر في الزيادة.

3- التعلم التنظيمي : التعلم التنظيمي هو طريقة تتبعها المنظمات لتتكيف لأسس تكوينها وتجميع المعلومات للتنبؤ بالتغيرات المستقبلية. إن منظمات الأداء المتميز هي التي صممت بالأساس لتكون منظمات متعلمة وهي التي تقوم بأحداث تكامل للمعلومات في ذاكرتها التنظيمية لكي تستخدمها في المواقف الجديدة. حصلت الحاجة لمثل هذا النوع من التعلم من إدراك إن المنظمات الهيكلية هرمياً بشكل تقليدي لم تعد جيدة في ما يخف التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية، أو في إشراك المعلومات فيما بين الوظائف مثل الإنتاج، التسويق... الخ (Garvin, 1993). فلقد عرف (Senge, 1994) التعلم التنظيمي على أنه الوسيلة التي من خلالها تكتشف الموارد البشرية في المنظمات باستمرار في الواقع الذي يعملون فيه وكيف باستطاعتهم تغيير ذلك الواقع ؟ في حين يرى (Marquardt, 2002) التعلم التنظيمي بأنه الكيفية التي تجعل المنظمات تعمل بشكل قوي وجماعي حيث تعمل على الدوام عن طريق التكيف كي تكون قادرة على جمع وإدارة واستخدام المعلومات من أجل ضمان تحقيق الأهداف. وبما أن التعلم التنظيمي هو مجموعة العمليات التي من خلالها تحسن المنظمات من قدرتها؛ وهذه المجموعة من العمليات متلازمة من الأداء التنظيمي. فهذا يعني أن الأداء المؤهل يدمج مع عناصر التعلم. ويمكن تميز الأداء التنظيمي كمجموعة من العمليات، إذ إن كل عملية لها هدف واحد أو أهداف أكثر، قياسات الناتج، الخطوات الأساسية، والأفراد المعنيون، المصنوعات اليدوية والمعرفة. ويعني التعلم التنظيمي بأن هذه العمليات يمكن إن وسائل توقع ومعالجة التعليقات، وخلق المعرفة من تلك التعليقات، وتنفيذ الحدث المستند على تلك المعرفة. وأيضاً، يعني التعلم التنظيمي إن فهم العلاقات الداخلية بين العمليات يبقى بشكل ثابت ويتم فحص وتغيير تلك العلاقات حسب الحاجة.

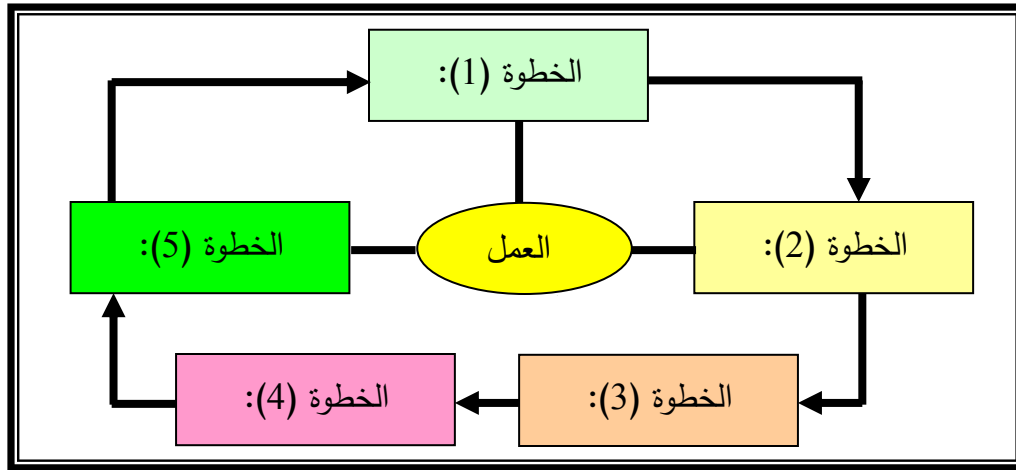
4- إدارة الجودة الشاملة : تتضمن إدارة الجودة الشاملة التزاماً شاملاً للوصول لنتائج بجودة عالية، تحسين مستمر، تلبية احتياجات الزبون. ويعود تاريخ المبادرة الأولى في هذا الموضوع إلى أواسط الثمانينيات. إذ كانت المساهمات انفرادية، منفصلة وذات تركيز ضعيفة. أما الآن فإن إدارة الجودة الشاملة جزءاً مكماً لمنظمات الأداء المتميز، إذ يتم التركيز في إشراك العاملين وتشجيعهم للإدارة الذاتية (Schermerhorn et al., 2002). وكذلك تغيرت العمليات والتقنيات المستخدمة في إنجاز العمل، مما تطلب من المدراء أن يتغيروا تماشياً مع هذه المتغيرات. فعلى سبيل المثال، تؤكد إدارة الجودة الشاملة على عملية إشراك الموظف الأمر الذي يتطلب من المدراء مساعدة العاملين على تعلم كيفية تحمل مسؤولية عملهم، وأن يطلعوهم من وجهة نظر متطورة على صورة كونهم شركاء في عملية اتخاذ القرار بدلاً من كونهم تابعين لهم. وسنركز في الفقرات اللاحقة في المكون الخامس من مكونات منظمة الأداء العالي كونه محور هذه الدراسة من خلال العرض المفصل لموضوع فرق الأداء العالي والفرق المدارة - ذاتياً.

خامساً- الفرق المدارة - ذاتياً

● **المفهوم والأهمية:** عندما نفكر بمصطلح (فريق) فسيتبادر إلى أذهاننا الفرق الرياضية الشعبية عادة. ويمكن اعتبار مجاميع العمل أيضاً فرقاً بحسب الهدف منها ولما يقابل هذه الكلمة من معنى. فالفريق هو (مجموعة صغيرة من الأفراد ذوي المهارات المكملية لبعضها، والذين يعملون بفاعلية معاً لإنجاز

هدف عام يعدون مسؤولين عنه تعاونية جماعية (Katzbach & Smith,1993a). وقد عرف كل من (Greenberg & Baron,2003) الفريق على أنه (جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من أهداف الأداء التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها). كما عرف كل من (Katzbach & Smith,1993b) على أنه (عدد صغير من الأفراد يتمتعون بمهارات متساوية ملتزمون بالولاء والإخلاص بالغرض العام، وأهداف الأداء والاقتراب من إنجاز الوظيفة بمسؤولية). واستمرا في القول: بأن الفريق ذا الأداء العالي والتميز قد أضاف عامل مهم للأعضاء الذين هم ملتزمون بقوة النمو والزيادة والنجاح الشخصي. وتعد الفرق أحد القوى الرئيسة وراء التغيرات الجذرية في المنظمات هذه الأيام. فهذا (Jay Conger) وهو أحد المنظرين في مجال الإدارة يطلق على المنظمة التي تعمل على أساس الفريق تسمية (المنظومة الإدارية المتوجه للمستقبل) و(المنظمة المستجيبة لاحتياجات عالم الأعمال بالسرعة لمواجهة البيئة الأكثر تنافسية) (Conger,1998). إن الخطوات الإجرائية الموضحة في الشكل (4) هي المداخل النموذجية لبناء الفريق. إذ تبدأ العلمية من ملاحظة أحدهم لمشكلة ما موجودة أو ربما ستحدث لتؤثر على فاعلية الفريق. يبدأ الأعضاء بعد ذلك لجمع البيانات المتعلقة بالمشكلة، تحليل تلك البيانات، وضع الخطة للتحسينات، تنفيذ تلك الخطة (Schermerhorn et al.,2002).

وبهذا فإن عملية بناء الفريق هي عملية تعاونية بشكل عال، فكل عضو متوقع منه أن يشارك بفاعلية، كما أن عملية التقييم واتخاذ القرارات ستجري فيما يخص العمليات التي ينجزها الفريق لتحسين أدائه مستقبلاً.



شكل (4) عملية بناء الفريق

Source: Schermerhorn, John R. & Hunt, James G. & Osborn, Richard N. (2002), "Organizational Behavior", 7th ed., John Wiley & Sons, Inc. P: 103.

● الفرق المدارة – ذاتياً: تعرف (الفرق المدارة- ذاتياً) بأنها مجاميع صغيرة ممكنة من اتخاذ القرارات اللازمة لها لإدارة نفسها على أساس العمل اليومي (Walton,1972). وتعد الفرق المدارة ذاتياً أحد الطرائق المهمة لتنفيذ التمكين في المنظمات، وهي فرق تتصف بامتلاك حرية عالية في اتخاذ القرارات فضلاً عن الاستقلالية والعمل بنوع من الرقابة يعرف بالرقابة السلوكية (الرقابة الذاتية بدلاً عن الرقابة الخارجية) (جلاب، 2011). وهناك سببين على الأقل يوضحان دورهما في بناء منظمات الأداء العالي هما (Campbell & Campbell,1998):

➤ إن أهمية استغلال مهارات وخبرات ومعرفة العاملين أصبحت مدركة بشكل عالٍ الآن.

➤ هناك حاجة متزايدة لكي يدير العاملين أنفسهم في الوقت الذي تعيد المنظمة هيكلتها نفسها وتقليل حجمها لتحقيق مزايا أكبر.

وبهذا فإن فرق العمل المدار - ذاتياً ستؤثر بقوة في رضا والتزام الأفراد، وبالتالي في الأداء بشكل عام. لقد اكتشفت الشركات التي تستخدم مفهوم فرق العمل المدار - ذاتياً بأنهم زادوا من العملية الإنتاجية وتحسين النوعية الجيدة وإرضاء الزبون والمرونة، مما يسهم ذلك في مجرى الوظائف والحصول على التزام العامل بتأدية العمل بفعالية (Orsburn et al., 1990). وعلى الرغم من وجود تباينات متنوعة لهذا النوع، فإن الأعضاء في الفرق المدار ذاتياً يتخذون القرارات حول جدول العمل، تخصيص المهام، التدريب الوظيفي، تقييم الأداء، اختيار أعضاء جدد والرقابة على جودة العمل. ويكون الأعضاء ملتزمين ومسؤولين ومسؤولية تضامنية حول نتائج العمل والأداء العام (Schermerhorn et al., 2002). تصيف فرق العمل المدار ذاتياً العديد من الفوائد المهمة للمنظمات وموظفيها حيث تؤدي الاستقلالية الكبيرة والمسؤولية الواسعة التي يحظى بها الموظفون في مثل هذه الفرق إلى زيادة تحفيز العامل وتلبية احتياجات الوظيفة. ويتم توظيف العاملين وينظر إلى مدى مساهمة جهودهم في النجاح التنظيمي، وينتج عن هذا التحفيز والإرضاء تأثيرات إيجابية على العملية الإنتاجية والخط التنظيمي. ويلخص جدول (3) أهم الاختلافات الجوهرية بين فرق العمل التقليدية وفرق العمل المدار ذاتياً وكالاتي:

جدول (3) أهم الاختلافات الجوهرية بين فرق العمل التقليدية وفرق العمل المدار ذاتياً

فرق العمل التقليدية	فرق العمل المدار ذاتياً
حافزها الأساسي تحقيق رغبات الإدارة.	حافزها الأساسي خدمة الزبائن
تتركز مهارات الجماعة في مجال واحد.	قوة عمل متعددة المهارات.
عدد كبير من توصيف الوظائف	عدد محدود من توصيف الوظائف
معلومات محدودة أساساً.	تقاسم واسع للمعلومات بين الأعضاء
التركيز على الوظيفة أو القسم.	يركز الفريق على الشركة ككل.
أهداف منفصلة لكل عضو.	تقاسم الأهداف بين أعضاء الفريق.
يبدو أعضائها أكثر تنظيماً.	يبدو أعضائها كما لو كانوا غير منظمين.
تركيزهم على حل المشكلات التي يواجهونها.	يركزون في تحقيق الأهداف.
الإدارة هنا هي الأكثر التزاماً	أعضائها أكثر التزاماً.
تحسينات تتم على فترات متباعدة	تتميز بالتحسين المستمر.
تخضع لسيطرة وتوجيه الإدارة.	تسيطر على نفسها.
عملها مؤسس على إتباع السياسات والإجراءات.	عملها مؤسس على تحقيق القيم (الأهداف).

Source: Fisher, K., (1993), "Leading Self-Directed Work Teams", New York, McGraw-Hill.

ويرى (Schermerhorn et al., 2002) ضرورة إتباع مجموعة من الخطوات لبناء فرق الأداء العالي أو الفرق المدار - ذاتياً الآتية:

- ❖ توصيل معايير الأداء العالي.
- ❖ وضع الاتجاه العام منذ الاجتماع الأول.
- ❖ خلق حس الإلحاح (الحاجة الماسة).
- ❖ التأكد من أن الأعضاء يمتلكون المهارات الصحيحة.
- ❖ وضع القواعد الواضحة لسلوك الفريق.
- ❖ وضع نموذج للسلوك المتوقع من القائد.
- ❖ اكتشاف الطرائق لتحقيق نجاحات مبكرة.

- ❖ تقديم حقائق ومعلومات جديدة باستمرار.
- ❖ التأكد من أن أعضاء الفريق يمضون أوقاتاً طويلة معاً.
- ❖ إعطاء تغذية راجعة إيجابية ومكافأة الأداء العالي.
- **خصائص فرق الأداء العالي (المدارة ذاتياً): High performance self-managed teams characteristics**
مدراء فرق الأداء العالي لهم مواصفات محددة، تسمح لهم بالعمل الجمعي لإنجاز مزايا الأداء الخاص وكالاتي (Schermerhorn et al., 2002):
- ❖ **فرق الأداء العالي المدارة ذاتياً ذات قيم جوهرية متينة HP Self-managed teams have strong core values:** هذه القيم تساعد في توجيه التوجهات والسلوكيات باتجاه يتماشى مع أهداف الفريق. وهذه القيم تعمل كأداة رقابية على المجموعة أو الفريق، وتعدّ بديلاً عن التوجيهات الخارجية من مشرفي العمل.
- ❖ **فرق الأداء العالي المدارة- ذاتياً تحول الإحساس العام بالهدف إلى أهداف أداء محددة HP Self-managed teams turn a general sense of purpose into specific performance objectives:** في حين أن الإحساس والشعور المشترك بالغرض يعطي توجيهاً عاماً للفريق بالالتزام نحو نتائج أداء محددة- مثل تقليل وقت تسليم المنتج للسوق إلى النصف، وجعل هذا الهدف مفيد حقاً. وهناك أهداف محددة توفر تركيزاً من أجل حل المشكلات وحل الصراعات وتضع معايير لقياس النتائج والحصول على تغذية راجعة للأداء. كذلك فإنها تساعد أعضاء الفريق بفهم الحاجة للجهود التعاونية بدلاً من الفردية.
- ❖ **أعضاء فريق الأداء العالي المدارة- ذاتياً يمتلكون المزيج الصحيح للمهارات والتي تشمل المهارات الفنية، HP Self-managed teams have the right mix of skills** مهارات اتخاذ القرارات ومهارات العلاقات المتبادلة مع الآخرين.
- ❖ **فرق الأداء العالي المدارة- ذاتياً تمتلك الإبداع HP Self-managed teams possess creativity:** ففي أماكن العمل الجديدة يجب أن تستخدم الفرق إبداعها لمساعدة المنظمات في عملية التحسين المستمر- مثل الإنتاجية وخدمة الزبون- والتطوير المستمر للمنتجات، الخدمات، واكتشاف الأسواق الجديدة.
- **أسلوب عمل الفرق المدارة ذاتياً How self-managing teams work:** الفرق المدارة - ذاتياً أو الفرق الممكنة (empowered) حلت في الآونة الأخيرة محل مجاميع العمل التقليدية التي يترأسها مشرفون في العديد من المنظمات المتقدمة (Schermerhorn et al., 2002).
إنّ ما يميز الفرق المدارة ذاتياً عن الفرق التقليدية هو أن أعضاء الفريق يفترض أنهم يقومون بمهام تختلف عن تلك التي يقوم بها المدراء أو مشرفو الخط الأول. إن أعضاء الفريق هم ليسوا مشرفين، أنهم يؤدون أعمالهم وهم مسؤولين تضامنياً (جماعياً) عن تلك الأنشطة وعن جدولة العمل، وتقييم الأداء، والرقابة على الجودة. على العكس من فرق العمل التقليدية، تميل إدارة الفرق المدارة ذاتياً إلى العمل بصورة استقلالية، فمسئوليتهم لا تتحسر فقط في حل المشكلات وإيجاد الحلول بل تطبيق الحلول وقياس النتائج. ومن المفترض أن يتألف هذا الفريق من (10) إلى (15) موظف لكي يتمكن من تأدية كل الفعاليات والمسؤوليات الملقاة على عاتق المشرفين. ويشرف أعضاء الفريق المدار - ذاتياً على ما يلي (Manz & Sims, 1995):
- الإشراف على عمل أعضاء الفريق.
- سرعة انجاز العمل.
- تحديد مستوى جودة عمل الفريق والنتائج الشخصي لكل عضو.
- مَنْ هو الشخص الذي يلتحق بالفريق. فعلى سبيل المثال يقوم فريق مدار - ذاتياً في مصنع المحركات العامة في مدينة (Fitzgerald) بولاية جورجيا، وهو مصنع مختص بصناعة

بطاريات السيارات، بتقييم أعضاء المجموعة من أجل زيادة المبالغ المدفوعة للأيدي العاملة واستطاعت من اتخاذ قرار بغلق أحد خطوط الإنتاج لحل مشكلات العمل والجودة. ويرى (Schermerhorn et al., 2002) أن فريق العمل المدار- ذاتياً يتألف من (5-15) عضواً أو أنه يجب أن يكون كبيراً بما فيه الكفاية ليوفر مزيماً جيداً من المهارات والموارد، كما يجب أن يكون صغيراً بما فيه الكفاية لإنجاز وظيفة بكفاءة.

• التطبيقات العملية للفرق المدارة ذاتياً: Operational Implications of Self-Managing Teams

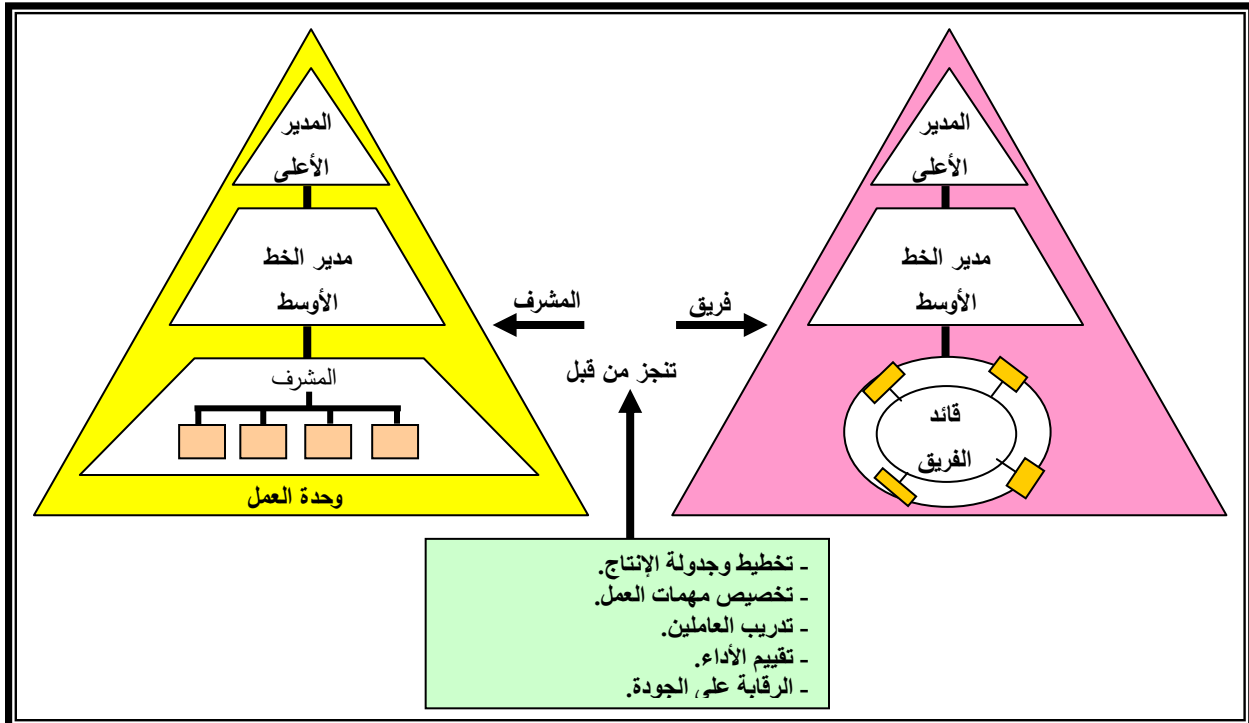
إنَّ الفوائد المتوقعة للفرق المدارة- ذاتياً تتمثل بـ (تحسين الإنتاجية والجودة، مرونة الإنتاج، الاستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية، تقليل الغياب ودوران العمل، وتحسين توجهات العمل ونوعية الحياة في موقع العمل). لكن هذه النتائج هي ليست أكيدة بحسب (Schermerhorn et al., 2002). لأن التطبيق الناجح لمفهوم فرق العمل المدارة ذاتياً ليس أمراً سهلاً. ويتطلب مزيداً من الوقت والجهد والالتزام التنظيمي. إذ يجب أن لا يتمتع أعضاء الفريق بالخبرة التقنية فقط بل يجب أن يتمتعوا بمهارات تمكنهم من حل المشكلات واتخاذ القرارات والاتصال الشخصي مع بقية أعضاء فريق الإدارة. ويجب على المنظمة أن ترحب بتوفير مكافأة تحفيزية وأنظمة تعكس أداء الفريق والأداء الفردي. ويجب على المدراء أن يتعلموا لكي يصبحوا مسهلين وقادة لفرق العمل المدارة ذاتياً بدلاً من المدراء والموجهين للمساهمين الفرديين ومن أجل ضمان نجاح هذا النوع من الفرق يتوجب مراعاة الآتي (Evans, 2008):

❖ تنغمم عمل الفريق مع متطلبات الأعمال وقيم المنظمة وأهدافها.

❖ توافق عمل الفريق مع مقدرات المنظمة.

❖ اتفاق عمل الفريق مع ثقافة المنظمة.

ومثل جميع التغيرات التنظيمية فإن التحول نحو فرق عمل مدارة ذاتياً تواجه مصاعب. إن التغيرات الهيكلية في التصنيفات الوظيفية والمستويات الإدارية ستكون لها تبعات عملية تخص المشرعين وغيرها من الأساليب المستخدمة في العمل التقليدي، لكن ببساطة، فإننا مع الفرق المدارة ذاتياً سوف لن نحتاج للمشرفين تماماً (Schermerhorn et al., 2002). إن المدى المحتمل لهذه التغيرات موضح بالشكل (5) إذ أن الخط الأول للإدارة الإشرافية سوف يلغى لتحل محله فرق العمل المدارة ذاتياً. كما يمكن ملاحظة أن العديد من المهمات التقليدية للمشرفين تم استبدالها بالفريق.



الشكل (5) التطبيقات التنظيمية والإدارية للفرق المدارة ذاتياً

Source: Schermerhorn, John R. & Hunt, James G. & Osborn, Richard N. (2002), "Organizational Behavior", 7th ed., John Wiley & Sons, Inc. P: 113.

سادساً- الجانب العملي للدراسة:

1- عرض نتائج الاستقصاء وتحليلها:

الفريق المدار - ذاتياً: من أجل التوصل إلى أهداف البحث المتعلقة بتسليط الضوء على منظمات الأداء المتميز باعتماد فرق الأداء العالي ومدى توفر عناصرها في الفريق المبحوث (فريق بحوث السرطان العراقي) إذ يتطلب الأمر تشخيص وبيان ماهيتها مؤشرات فرق الأداء العالي وكيف تعمل فرق الأداء العالي؟ وما هي التطبيقات العملية للفرق الأداء العالي.

(1) خصائص الفريق المدار - ذاتياً: يوضح الجدول (4) متوسط حسابي والانحراف المعياري لمؤشرات فرق الأداء العالي:

جدول (4) متوسط حسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مؤشرات فرق الأداء العالي (N=8)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	خصائص الفريق المدار - ذاتياً
0.77	4.04	يمكن لفريق عملنا اتخاذ القرارات المهمة على أساس العمل اليومي.
0.64	4.30	لدى فريقنا الحرية العالية في اتخاذ القرارات فضلاً عن الاستقلالية والعمل بنوع من الرقابة الذاتية.
0.86	4.18	يتخذ فريق عملنا القرارات حول جدولة العمل، وتخصيص المهمات، والتدريب الوظيفي، وتقييم الأداء، واختيار أعضاء جدد والرقابة على جودة العمل. بحيث يكون الأعضاء ملتزمين ومسؤولين تضامنياً حول نتائج العمل والأداء العام.
0.86	4.18	الاستقلالية والمسؤولية الواسعة التي يحظى بها فريقنا حققت تحفيز لأعضاء الفريق، مما أدى إضفاء تأثيرات إيجابية على الأداء التنظيمي.
0.76	4.08	يملك فريقنا قوة عمل متعددة المهارات.
0.53	4.34	يركز فريقنا على تحقيق الأهداف التي وجد من أجل تحقيقها.
0.73	4.18	المعدل العام

يتضح من الجدول السابق أن بُعد مؤشرات فرق الأداء العالي تتجسد في (يركز فريقنا على تحقيق الأهداف التي وجد من أجل تحقيقها) فقد حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي قدره (4.34) وبانحراف معياري قدره (0.53) موضحاً تناسق إجابات الأفراد عينة البحث، إلا أن الفقرة (يمكن لفريق عملنا اتخاذ القرارات المهمة على أساس العمل اليومي) حصلت على أدنى متوسط حسابي إذ بلغ (4.04) وبانحراف معياري سجل (0.77) موضحاً تناغم وانسجام إجابات الأفراد عينة البحث اتجاه هذا المؤشر من مؤشرات فرق الأداء العالي.

(2) أسلوب عمل الفريق البحثي: يوضح الجدول (5) متوسط حسابي والانحراف المعياري لأسلوب عمل الفريق البحثي:

جدول (5) متوسط حسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات أسلوب عمل الفريق البحثي (N=8)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أسلوب عمل الفريق البحثي (المدار - ذاتياً)
0.86	4.18	إنَّ ما يميز فريق عملنا هو أن أعضائه يقومون بمهام تختلف عن تلك التي يقوم بها الموظفون والمسؤولون التقليديون.
0.82	3.96	إنَّ أعضاء فريقنا يؤدون أعمالهم تضامنياً (جماعياً) عن تلك

الأداء العام	الأنشطة وعن جدولة العمل, وتقييم الأداء, والرقابة على جودة	
0.83	3.98	أعضاء فريقنا يمارسون الإشراف على عمل بعضهم مع بعض.
0.76	4.08	يقوم أعضاء فريقنا بتقييم مستوى سرعة إنجاز العمل.
0.84	4.11	يقوم أعضاء فريقنا بتقييم مستوى جودة عمل الفريق.
0.85	4.15	يقوم أعضاء فريقنا بتقييم الناتج الشخصي لكل عضو.
0.83	3.98	يملك الأعضاء صلاحية تحديد الأشخاص الذين يلتحقون بالفريق.
0.82	4.06	المعدل العام

يتضح من جدول السابق أن بُعد أسلوب عمل الفريق البحثي تجسد في (إنَّ ما يميز فريق عملنا هو إن أعضاءه يقومون بمهام تختلف عن تلك التي يقوم بها الموظفون والمسؤولون التقليديون) فقد حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي قدره (4.18) وبانحراف معياري قدره (0.86) موضحاً تناسق إجابات الأفراد عينة البحث، إلا أن الفقرة (إنَّ أعضاء فريقنا يؤدون إعمالهم تضامنياً (جماعياً) عن تلك الأنشطة وعن جدولة العمل, وتقييم الأداء, والرقابة على جودة الأداء العام) حصلت على أدنى متوسط حسابي إذ بلغ (3.96) وبانحراف معياري سجل (0.82) موضحاً تناغم وانسجام إجابات الأفراد عينة البحث اتجاه أسلوب عمل الفريق البحثي.

(3) التطبيقات العملية للفريق البحثي: يوضح جدول (6) متوسط حسابي والانحراف المعياري للتطبيقات العملية للفريق البحثي:

الجدول (6) متوسط حسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات التطبيقات العملية للفريق البحثي (N=8)

التطبيقات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العملية للفريق البحثي (المدار - ذاتياً)		
إنَّ الفوائد المتوقعة تحقيقها من فريقنا البحثي تتمثل بتحسين الإنتاجية والجودة للبحوث ونتائجها, مرونة الإنتاج, الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية والتكنولوجية, وتحسين توجهات العمل ونتائج النهائية.	4.21	0.79
إنَّ التطبيق الناجح لعمل فريقنا ليس أمراً سهلاً ويتطلب مزيداً من الوقت والجهد والالتزام التنظيمي. إذ يجب إن يتمتع أعضاء الفريق بالخبرة التقنية وبمهارات تمكنهم من حل المشكلات واتخاذ القرارات والاتصال الشخصي مع بقية أعضاء فريق الإدارة بأسرع ما يمكن.	3.96	0.82
يستلم أعضاء فريقنا البحثي مكافآت تحفيزية مجزية تعكس أداء الفريق والأداء الفردي المتميز.	3.16	0.80
يتناغم عمل فريقنا مع متطلبات وقيم منظمتنا الأم وأهدافها ويلبي طموحاتها في تحقيق التميز.	3.33	0.62
المعدل العام	3.67	0.75

يتضح من الجدول السابق أن بُعد التطبيقات العملية للفريق البحثي يتجسد في (إنَّ الفوائد المتوقعة تحقيقها من فريقنا البحثي تتمثل بتحسين الإنتاجية والجودة للبحوث ونتائجها, مرونة الإنتاج, الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية والتكنولوجية, وتحسين توجهات العمل ونتائج النهائية) فقد حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي قدره (4.21) وبانحراف معياري قدره (0.79) موضحاً تناسق إجابات الأفراد عينة البحث، إلا أن الفقرة (يستلم أعضاء فريقنا البحثي مكافآت تحفيزية مجزية تعكس أداء الفريق والأداء الفردي المتميز) حصلت على أدنى متوسط حسابي إذ بلغ (3.16) وبانحراف معياري سجل (0.80) موضحاً تناغم إجابات الأفراد وانسجامها عينة البحث اتجاه مؤشر التطبيقات العملية للفريق البحثي.

(5) **منظمة الأداء العالي (المنظمة المتميزة):** يوضح الجدول (7) متوسط حسابي والانحراف المعياري للمنظمة ذات الأداء العالي:

جدول (7) متوسط حسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المنظمة ذات الأداء العالي (N=8)

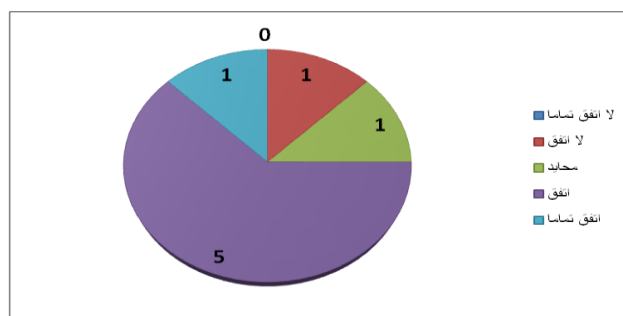
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أسلوب عمل الفريق البحثي (المدار - ذاتياً)
0.86	4.18	تمتاز إنتاجية منظمتنا بالجودة العالية وذلك من جراء أسلوب فرق العمل المدارة ذاتياً وتطبيقاته العملية.
0.84	4.11	لدى منظمتنا مستوى أداء عالٍ مقارنة بالمنظمات الأخرى التي لا تعتمد على خصائص الفرق المدارة ذاتياً وتطبيقاتها العملية.
0.89	4.98	تتمتع منظمتنا بمرونة عالية في إنجاز أعمالها مما ينعكس على أدائها العالي.
0.82	3.96	لدى منظمتنا القدرة على تحقيق أهدافها ومن دون صعوبات تذكر مما يعني تطورها ونموها.
0.76	4.08	تمتاز منظمتنا بسرعة استجابتها للمتغيرات البيئية وتكيف معها.
0.83	4.26	المعدل العام

يتضح من الجدول السابق أن بُعد منظمة الأداء العالي تجسد في (تتمتع منظمتنا بمرونة عالية في إنجاز أعمالها مما ينعكس على أدائها العالي) فقد حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي قدره (4.98) وبانحراف معياري قدره (0.89) موضحاً تناسق إجابات الأفراد عينة البحث، إلا أن الفقرة (لدى منظمتنا القدرة على تحقيق أهدافها ومن دون صعوبات تذكر مما يعني تطورها ونموها) حصلت على أدنى متوسط حسابي إذ بلغ (3.96) وبانحراف معياري سجل (0.82) موضحاً تناغم وانسجام إجابات الأفراد عينة البحث اتجاه أسلوب عمل الفريق البحثي.

2- فرق العمل: حالة دراسية على فريق بحوث السرطان العراقي: كشفت دراستنا التي أجريت للمدة ما بين (شهر أكتوبر 2011 - فبراير 2012)، على فريق بحوث السرطان العراقي وهو فريق مدار- ذاتياً مؤلف من مجموعة من أكبر علماء العراق في تخصصات متنوعة تضم تخصصات (طبية، بيولوجية، باثولوجية، كيميائية) ويرتبط الفريق إدارياً بدائرة البحث والتطوير في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، وكان هدف الدراسة الكشف عن نتائج محددة من خلال مجموعة من الأسئلة التي تضمنتها استمارة استبيان إذ جرى تفسير إجابات أفراد مجتمع الدراسة وتحليلها باعتماد برنامج إحصائي باستخدام الحاسوب متقدم يعرض النتائج من خلال المخططات البيانية التي تتخذ أشكال دائرية حيث تقسم استجابة الأفراد إلى قطاعات مختلفة حسب النسب المئوية وجرى اعتماد ألوان مختلفة للتمييز الواضح بين نسب الإجابات وكما يأتي:

(أ) مؤشرات فريق الأداء العالي (الفرق المدارة ذاتياً):

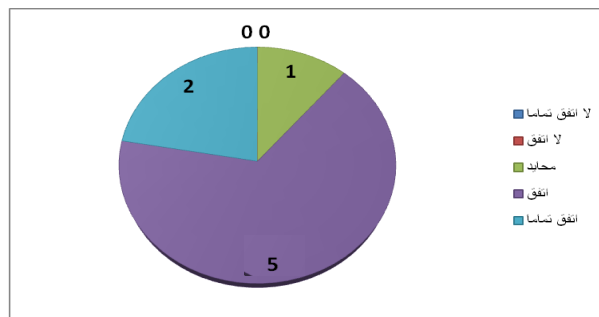
➤ يمكن لفريق عملنا اتخاذ القرارات المهمة على أساس العمل اليومي:



شكل (6) يمكن لفريق عملنا اتخاذ القرارات المهمة على أساس العمل اليومي

ويتفق (5) من فريق العمل على أنهم ممكنون في اتخاذ القرارات، في حين أن (1) فقط منهم يوافق بشدة على ذلك. ونسبة (1) منهم لديه إجابة محايدة، أي ليس لديه انطباع واضح، بينما نسبة (1) منهم لا يوافق على ذلك.

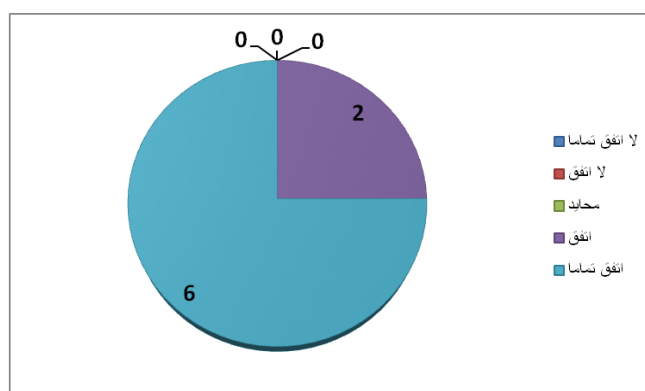
➤ لدى فريقنا الحرية العالية في اتخاذ القرارات فضلاً عن الاستقلالية والعمل بنوع من الرقابة الذاتية



شكل (7)

لدى فريقنا الحرية العالية في اتخاذ القرارات فضلاً عن الاستقلالية والعمل بنوع من الرقابة الذاتية اتفق (2) من أعضاء الفريق على أنه لديهم الحرية العالية في اتخاذ القرارات، في حين أن (5) منهم لا يوافقون بقوة على ذلك. و(1) منهم لديهم إجابة محايدة، أي ليس لديه انطباع واضح.

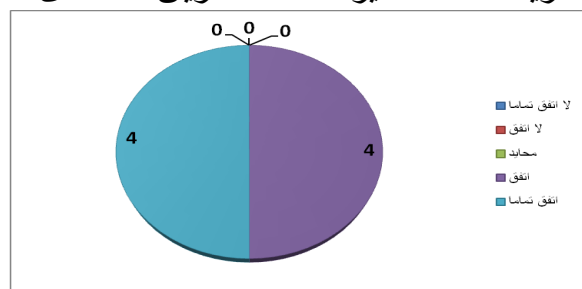
➤ يتخذ فريق عملنا القرارات حول جدولة العمل...الخ:



شكل (8) يتخذ الفريق القرارات حول جدولة العمل...الخ.

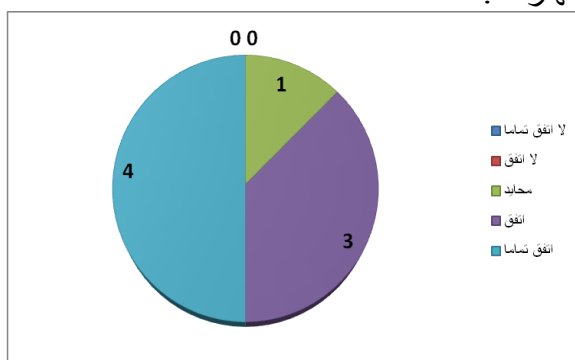
اتفق (2) من أعضاء الفريق على أنهم يتخذون القرارات حول جدولة عمل فريقهم وبكل ما يتعلق من أعمال من دون تدخلات تذكر من قبل الإدارة العليا، في حين أن (6) منهم يوافقون بشدة على ذلك.

➤ الاستقلالية والمسؤولية الواسعة التي يحظى بها فريقنا حققت تحفيز لأعضاء الفريق، مما أدى إضفاء تأثيرات إيجابية على الأداء التنظيمي

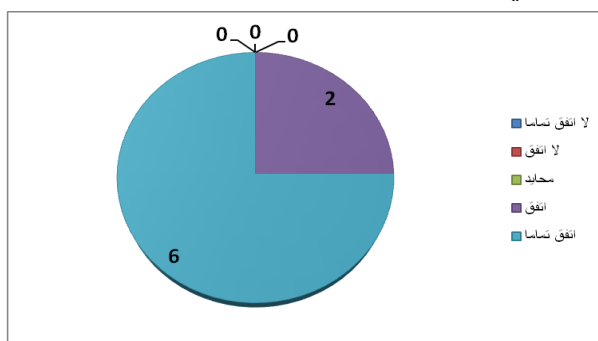


شكل (9) دور الاستقلالية والمسؤولية في تحفيز أعضاء الفريق

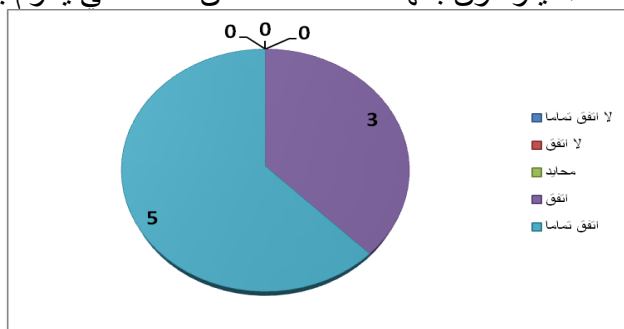
اتفق (4) من أعضاء الفريق على أنه تم تزويدهم بمسؤوليات أكثر وذات طبيعة استقلالية تحفزهم في أداء عملهم مما يجعله أداءً عالياً ومتميزاً، في حين أن (4) منهم وافقوا بشدة على ذلك. ➤ يمتلك فريقنا قوة عمل متعددة المهارات:



شكل (10) امتلاك الفريق لقوة عمل متعددة المهارات
اتفق (3) من أعضاء الفريق على أنهم يمتلكون قوة عمل متعددة المهارات تؤهل أداءهم بأن يكون أداء عال، بينما (4) منهم وافقوا بشدة على ذلك. و(1) منهم لديه إجابة محايدة، أي ليس لديه انطباع واضح. ➤ يركز فريقنا على تحقيق الأهداف التي وجد من أجل تحقيقها:



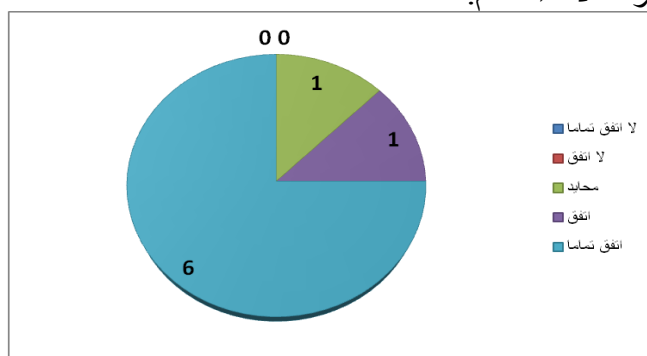
شكل (11) تركيز الفريق في تحقيق الأهداف
يتفق (2) من أعضاء الفريق على أنهم يدركون ما هو متوقع منهم، ويركزون في تحقيق الأهداف الملقاة على عاتقهم مسؤولية تحقيقها، في حين أن (6) منهم يوافقون بشدة على ذلك. (ب) أسلوب عمل الفريق البحثي:
➤ إن ما يميز فريق عملنا هو أن أعضاءه يقومون بمهام تختلف عن تلك التي يقوم بها الموظفون والمسؤولون التقليديون:



شكل (12) تميز الفريق بممارسته لمهام مختلفة وغير تقليدية

اتفق (3) من أعضاء الفريق على أنه تم تمييزهم بمهام مختلفة عن المهام التي تلقى على عاتق الفرق الاعتيادية مما يعطيهم من مهارات لإنجاز أفضل ما يستطيعون فعله، في حين أن (5) منهم فقط وافقوا بشدة على ذلك.

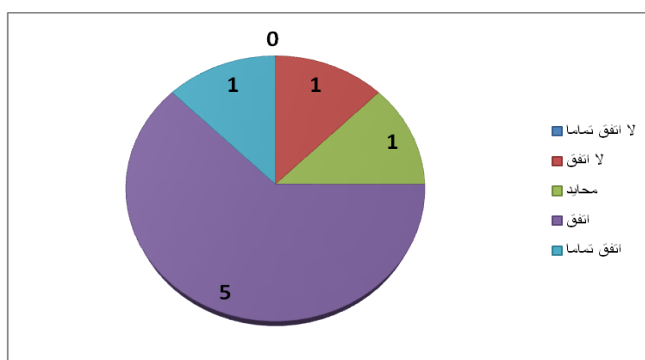
➤ إن أعضاء فريقنا يؤدون أعمالهم تضامنياً (جماعياً) عن تلك الأنشطة وعن جدولة العمل، وتقييم الأداء، والرقابة على جودة الأداء العام.



شكل (13) يؤدي الفريق أعمال جماعية وتضامنية

اتفق (1) من أعضاء الفريق على أن الفريق يؤدي أعماله بصورة تضامنية وجماعية، في حين أن (6) فقط منهم يوافقون بقوة على ذلك. و(1) منهم لديه إجابة محايدة، أي ليس لديه انطباع واضح.

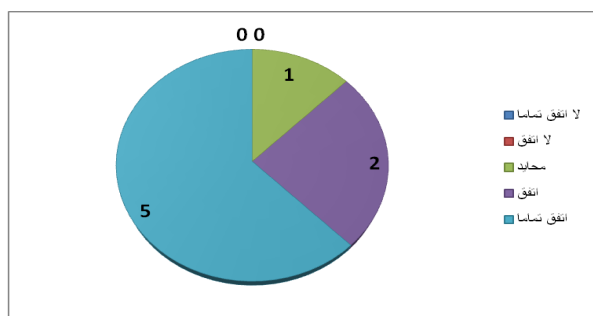
➤ إن أعضاء فريقنا يمارسون الإشراف على عمل بعضهم مع بعض.



شكل (14) ممارسة أعضاء الفريق للإشراف

يتفق (5) من فريق العمل على أنهم يمارسون الإشراف على عملهم، في حين أن (1) فقط منهم يوافق بشدة على ذلك. ونسبة (1) منهم لديهم إجابة محايدة، أي ليس لديهم انطباع واضح، بينما نسبة (1) منهم لا يوافق على ذلك.

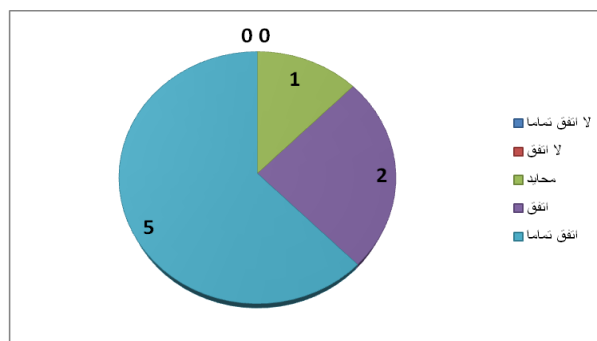
➤ يقوم أعضاء فريقنا بتقييم مستوى سرعة إنجاز العمل:



شكل (15) تقييم الفريق لسرعة إنجاز عملهم

اتفق (2) من أعضاء الفريق على أنهم يقرون بأن فريقهم يقوم بالتقييم بصورة سريعة لإنجاز مهامه، في حين أن (5) فقط منهم يوافقون بشدة على ذلك. و(1) منهم لديه إجابة محايدة، أي ليس لديه انطباع واضح على ذلك.

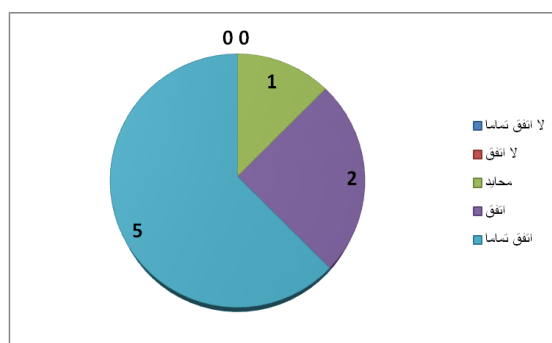
➤ يقوم أعضاء فريقنا بتقييم مستوى جودة عمل الفريق.



شكل (16) تقييم مستوى جودة عمل الفريق

اتفق (2) من أعضاء الفريق على أنهم يقرون بأنهم يقومون بتقييم مستوى جودة عملهم، في حين أن (5) فقط منهم يوافقون بشدة على ذلك. و(1) منهم لديه إجابة محايدة، أي ليس لديه انطباع واضح على ذلك.

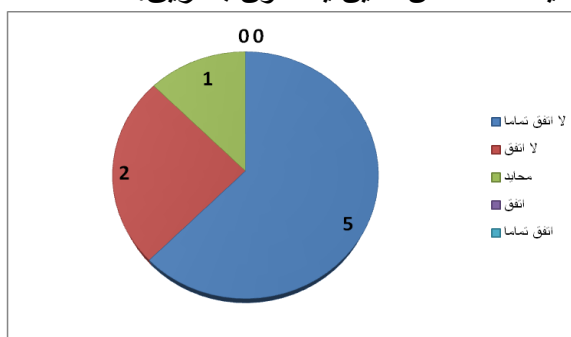
➤ يقوم أعضاء فريقنا بتقييم الناتج الشخصي لكل عضو.



شكل (17) تقييم الناتج الشخصي لكل عضو في الفريق

اتفق (2) من أعضاء الفريق على أنهم يقومون بتقييم ناتجهم الشخصي، في حين أن (5) فقط منهم يوافقون بشدة على ذلك. و(1) منهم لديه إجابة محايدة، أي ليس لديه انطباع واضح على ذلك.

➤ يمتلك الأعضاء صلاحية تحديد الأشخاص الذين يلتحقون بالفريق.

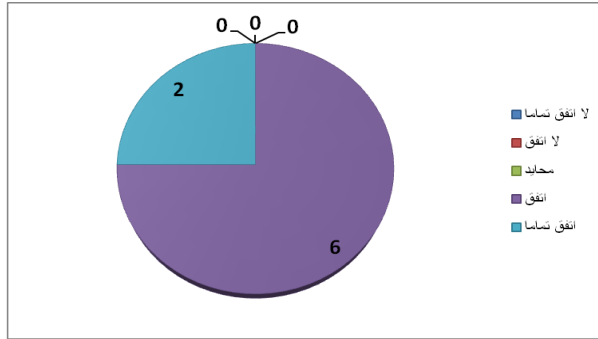


شكل (18) صلاحية أعضاء الفريق بتحديد الأشخاص الذين ينضمون لفريقهم

لا يتفق (2) من أعضاء فريق الأداء العالي على أنهم يمتلكون صلاحية بتحديد انضمام أفراد جدد اليهم في الفريق، في حين أن (5) منهم لا يوافقون بشدة على ذلك. و(1) منهم لديه إجابة محايدة، أي ليس لديه انطباع واضح حول ذلك.

ج) التطبيقات العملية للفريق البحثي:

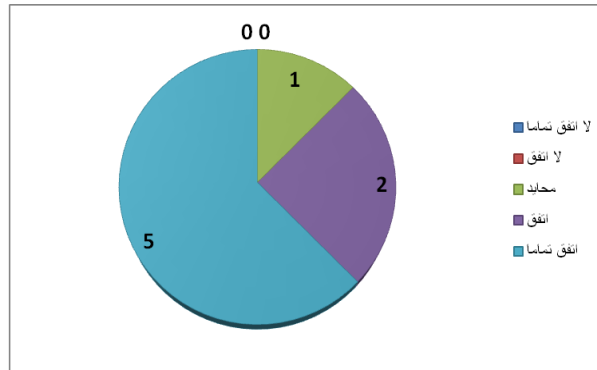
➤ إنَّ الفوائد المتوقعة تحقيقها من فريقنا البحثي تتمثل بتحسين الإنتاجية والجودة للبحوث ونتائجها... الخ:



شكل (19) الفوائد المتوقعة تحقيقها من الفريق

يتفق (6) من أعضاء الفريق على أنه يتم تحقيق الفوائد المتوقعة من قبل الإدارة العليا، وتشمل هذه الفوائد بتحسين الإنتاجية والجودة للبحوث ونتائجها، في حين أن (2) فقط منهم يوافقون بشدة على ذلك.

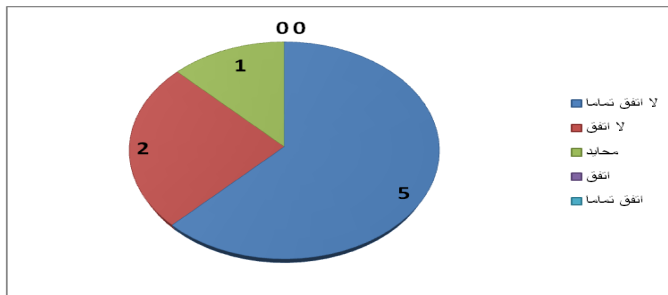
➤ إنَّ التطبيق الناجح لعمل فريقنا ليس أمراً سهلاً... الخ:



شكل (20) التطبيق الناجح لعمل الفريق

اتفق (2) من أعضاء الفريق على أنهم يقرون بأن عملهم ليس بالشيء الهين وأنهم يحتاجون إلى مزيد من الوقت والمهارات حتى يتمكنوا من تطبيق كافة الواجبات، في حين أن (5) فقط منهم يوافقون بشدة على ذلك. و(1) منهم لديه إجابة محايدة، أي ليس لديه انطباع واضح على ذلك.

➤ يستلم أعضاء فريقنا البحثي مكافآت تحفيزية مجزية تعكس أداء الفريق والأداء الفردي المتميز

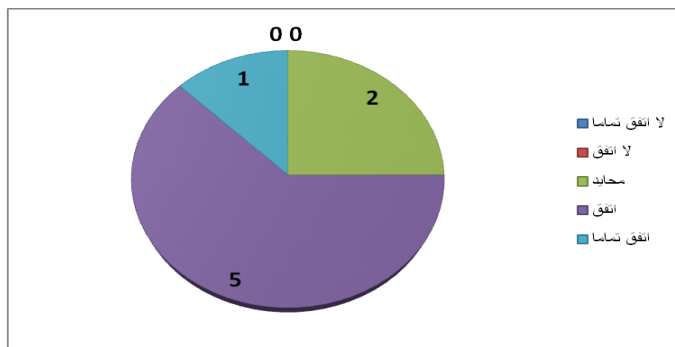


شكل (21) المكافآت التحفيزية للفريق

لا يتفق (2) من أعضاء فريق الأداء العالي على أنه يتم تشجيعهم من قبل رؤسائهم لوضع مساهماتهم في عملهم، في حين أن (5) منهم لا يوافقون بشدة على ذلك. و(1) منهم لديه إجابة محايدة، أي ليس لديه انطباع واضح حول ذلك.

➤ يتناغم عمل فريقنا مع متطلبات وقيم منظمنا الأم وأهدافها ويلبي طموحاتها في تحقيق التميز:

➤

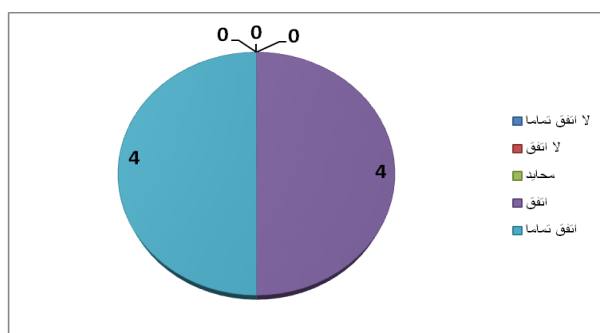


شكل (22) انسجام أهداف الفريق مع أهداف المنظمة

اتفق (5) من أعضاء الفريق على أن أهدافهم تتناغم مع أهداف منظمهم مما يجعلها منظمة متميزة عن المنظمات الأخرى، بينما (1) منهم وافق بشدة على ذلك. و(2) منهم لديهم إجابة محايدة، أي ليس لديهم انطباع واضح.

د- مؤشرات منظمة الأداء العالي:

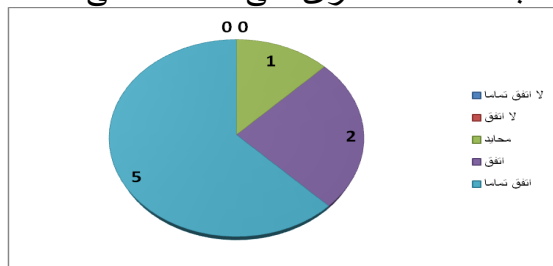
➤ تمتاز إنتاجية منظمنا بالجودة العالية وذلك من جراء أسلوب فرق العمل المدارة ذاتياً وتطبيقاته العملية:



شكل (23) إنتاجية منظمة الأداء العالي

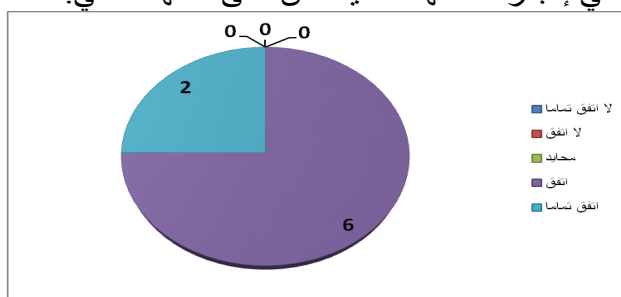
اتفق (4) من أعضاء الفريق على أن إنتاجية منظمهم هي إنتاجية عالية مما يجعل أداءهم عالياً ومتميزاً، في حين أن (4) منهم وافقوا بشدة على ذلك.

➤ لدى منظمنا مستوى أداء عال مقارنة بالمنظمات الأخرى التي لا تعتمد على خصائص الفرق المدارة ذاتياً وتطبيقاتها العملية:

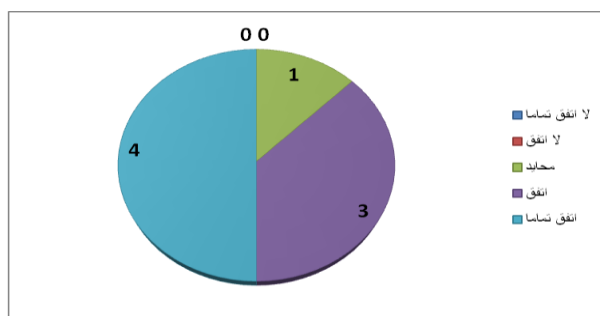


شكل (24) مستوى أداء المنظمة المتميزة

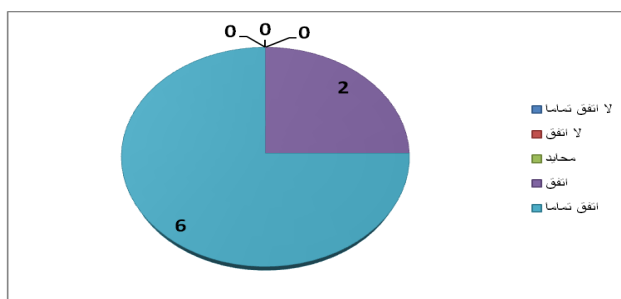
اتفق (2) من أعضاء الفريق على أنهم يقرون بأن مستوى أدائهم عالٍ، في حين أن (5) فقط منهم يوافقون بشدة على ذلك. و(1) منهم لديه إجابة محايدة، أي ليس لديه انطباع واضح على ذلك. ➤ تتمتع منظمنا بمرونة عالية في إنجاز أعمالها مما ينعكس على أدائها العالي:



شكل (24) مرونة المنظمة ذات الأداء العالي
يتفق (6) من أعضاء الفريق على أن منظمته تحقق مرونة عالية، في حين أن (2) فقط منهم يوافقون بشدة على ذلك.
➤ لدى منظمنا القدرة على تحقيق أهدافها ومن دون صعوبات تذكر مما يعني تطورها ونموها:



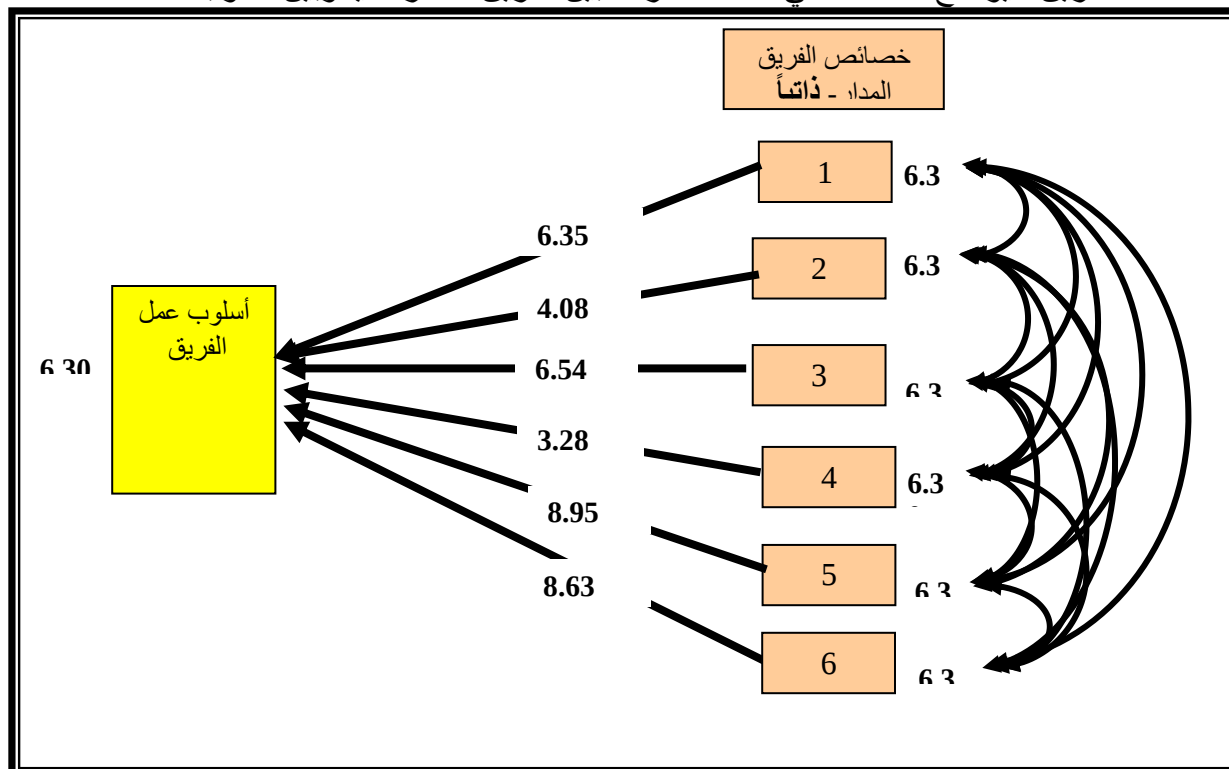
شكل (25) قدرة المنظمة المتميزة على تحقيق أهدافها
اتفق (3) من أعضاء الفريق على أنهم يحققون أهداف المنظمة وبشكل جيد بما يؤهل أداءهم بأن يكون أداءً عالياً، بينما (4) منهم وافقوا بشدة على ذلك. و(1) منهم لديه إجابة محايدة، أي ليس لديه انطباع واضح.
➤ تمتاز منظمنا بسرعة استجابتها للمتغيرات البيئية وتكيف معها:



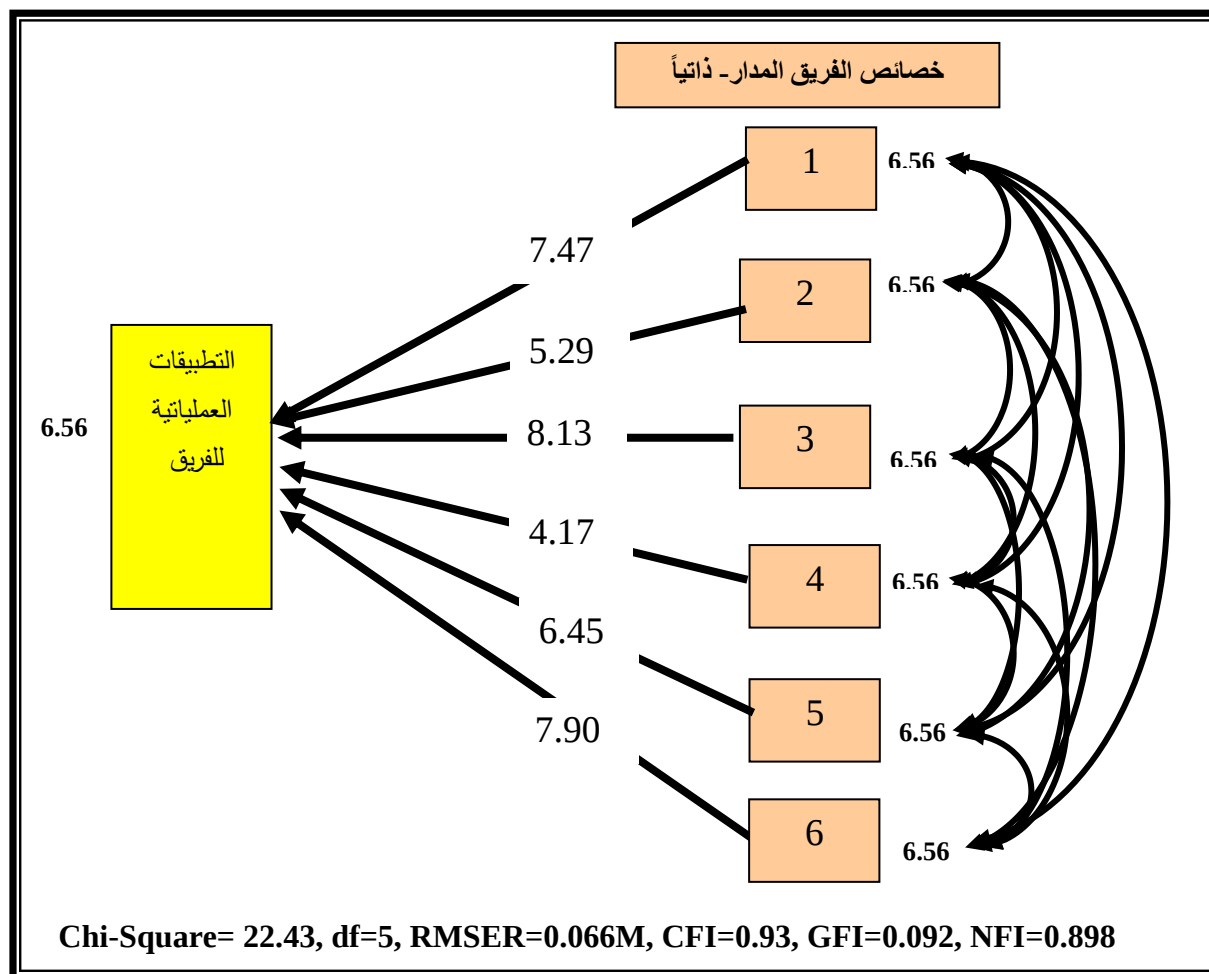
الشكل (26) استجابة المنظمة المتميزة للمتغيرات البيئية
اتفق (2) من أعضاء الفريق على منظمته تستجيب للمتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها وبكل ما يتعلق من أعمالها الداخلية، في حين أن (6) منهم يوافقون بشدة على ذلك.

3- اختبار فرضيات البحث: اعتمد البحث في اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والثانية على النموذج الهيكلي (الفرضي) (Structural Model) باستعمال معادلة النمذجة الهيكلية (SEM) من خلال استعمال برنامج (LISREL.8.7). ويظهر من خلال مقاييس الملائمة الموجودة في أسفل الشكلين (27- 28) (Chi-Square, df =, RMSE, CFI, GFI, NFI) بأن النموذج الهيكلي للبحث الحالي ملائم لبيانات البحث. فالأسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة إلى المتغيرات المعتمدة تتمثل بعلاقة التأثير الموجودة التي تسمى بالمعاملات المعيارية.

أ- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخصائص الفريق المدار- ذاتياً في أسلوب عمل ذلك الفريق. يوضح الشكل التالي علاقة الأثر ما بين الفريق المدار ذاتياً وبين أسلوب عمله.



الشكل (27) قيم (t) الخاصة بالفرضية الفرعية (1) وفق أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية يتضح من الشكل (27) أعلاه معنوية أثر خصائص الفريق المدار- ذاتياً في أسلوب عمل ذلك الفريق وفق أسلوب (Structural Modeling)، فقد بينت قيمة المختبر الإحصائي (t) تلك المعنوية بشكل لا يقبل الشك وهذا واضح من القيم التي حققتها مقاييس الملائمة (Chi-Square) و(RMSE) و(CFI) و(GFI) و(NFI). وبذا تصدق الفرضية القائلة بوجود أثر ذي دلالة معنوية لخصائص الفريق المدار- ذاتياً في أسلوب عمل ذلك الفريق.



الشكل (28) قيم (t) الخاصة بالفرضية الفرعية (2) وفق أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية يتضح من الشكل (28) أعلاه معنوية أثر خصائص الفريق المدار- ذاتياً في أسلوب عمل ذلك

الفريق وفق أسلوب (Structural Modeling)، فقد بينت قيمة المختبر الإحصائي (t) تلك المعنوية بشكل لا يقبل الشك وهذا واضح من القيم التي حققتها مقاييس الملائمة (Chi-Square) و (RMSE) و (CFI) و (GFI) و (NFI). وبذا تصدق الفرضية القائلة بوجود أثر ذي دلالة معنوية لخصائص الفريق المدار ذاتياً في التطبيقات العملية لذلك الفريق.

ج - الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أسلوب عمل الفريق المدار ذاتياً والتطبيقات العملية له. يوضح جدول (8) علاقة الارتباط ما بين أسلوب عمل الفريق المدار ذاتياً والتطبيقات العملية له وكما يلي:

جدول (8) مصفوفة معاملات الارتباط بين أسلوب عمل الفريق المدار ذاتياً والتطبيقات العملية له.

Correlations

التطبيقات العملية للفريق	X	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	أسلوب عمل الفريق
Y Pearson Correlation N	1 8								
Y1 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.532* .000 8	1 .000 8							
Y2 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.645** .000 8	.763** .000 8	1 .000 8						
Y3 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.412* .000 8	.642** .000 8	.321* .000 8	1 .000 8					
Y4 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.448* .000 8	.854** .000 8	.649** .000 8	.845** .000 8	1 .000 8				
						1 .000 8			
							1 .000 8		
								1 .000 8	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

يتضح من جدول (8) أعلاه وجود علاقات ارتباط واضحة بين متغيرات أسلوب عمل الفريق المدار ذاتياً ومتغيرات المتعلقة بالتطبيقات العملية لذلك الفريق، إذ أظهر معامل الارتباط (Pearson) معنوية تلك العلاقة عند درجة خطأ (0.01) و (0.05) وبذلك تقبل الفرضية الثالثة التي تفيد بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أسلوب عمل الفريق المدار ذاتياً والتطبيقات العملية له.

د- الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأسلوب عمل الفريق المدار ذاتياً والتطبيقات العملية لذلك الفريق مجتمعة في بناء منظمة الأداء العالي.

تم استعمال تحليل الانحدار البسيط لغرض اختبار الفرضية الرابعة من فرضيات البحث الحالي. وتتعلق هذه الفرضية بوجود أثر ذي دلالة معنوية لأسلوب عمل الفريق المدار ذاتياً والتطبيقات العملية لذلك الفريق مجتمعة في أداء منظمة الأداء العالي. ويوضح جدول (9) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) الذي يتضمن معامل Beta غير المعياري وقيمة (t) المحسوبة والمعنوية (Sig.) واختبار (F) ومعامل التفسير (R^2).

جدول (9) تحليل الانحدار البسيط بين عمل الفريق المدار ذاتياً مجتمعة والتطبيقات العملية له

مجتمعة في بناء منظمة الأداء العالي الخاص بالفرضية الرابعة

Coefficients^{a,b}

Model	Un standardized	T	Sig.
	B		
1 (Constant)	0.703	5.232	.000
أسلوب عمل الفريق المدار ذاتياً	0.842	35.20	.000

a. Dependent Variable:

b. $R^2 = 0.74$, $F = 859.1$ ** التطبيقات العملية للفريق

يتبين لنا ومن خلال إلقاء نظرة على الجدول (9) أعلاه وجود علاقة تأثير معنوية بين متغير أسلوب عمل الفريق المدار- ذاتياً مجتمعة والتطبيقات العملية له مجتمعة في بناء منظمة الأداء العالي إذ بلغ معامل Beta غير المعياري (Un standardized Beta Coefficient) (0.842) وكانت قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (35.20) وهي تدل على معنوية معامل بيتا غير المعياري عند مستوى (1%) وتدلل على القوة الإحصائية للأنموذج الاختبار الخاص بهذه الفرضية وبلغ معامل التحديد والتفسير (R^2) (0.74). وبهذا تصدق الفرضية القائلة بوجود أثر ذي دلالة معنوية لأسلوب عمل الفريق المدار- ذاتياً والتطبيقات العملية لذلك الفريق مجتمعة في بناء منظمة الأداء العالي

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات: توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات ندرجها فيما يأتي:-

❖ استنتاجات عامة:-

- 1- تَبَحُّثُ المنظمات دائماً عن الوسيلة التي تمكنها من الحُصُول على الميزة التنافسية. وتعدُّ الفرق المدارية - ذاتياً إحدى الطرائق الناجعة لتحقيق هذه الميزة. فإذا ما صممت المنظمة هندستها المعمارية بما يساعدها على سرعة الاستجابة للبيئة الداخلية والخارجية فإنها ستتمكن من إحداث بيئة عمل ناجحة صعبة التقليد.
- 2- أشارت الدراسة إلى مقترح عام، وهو أن معظم منظمات الأداء المتميز التي تتنافس بنجاح على أساس مستويات معدل الإنتاج والإبداع، تميل إلى امتلاك أنظمة الإدارة الفاعلة والشاملة الأكثر تطوراً أيضاً.
- 3- إنَّ المنظمات عالية الأداء تمثل رزمة من ممارسات وسياسات عمل تختلف عن المنظمات المنافسة بما يمكنها من تحقيق أداء متميز.
- 4- فريق العمل المدار- ذاتياً يَمَكِّن المنظمة من تحقيق "معدل إنتاج عال، انخفاض الكلف، الاهتمام الجيد بالزبائن، المرونة الكبيرة وربحية أعلى. وإذا استطاعت المنظمة أَنْ تَخْلُق بيئة نجاح وبالمنافع التي أدرجت في أعلاه، فأنها سوف تخلق ميزة تنافسية في سوقها وتتمتع باليد الطولى والسيطرة الكبيرة على منافسيها.

❖ استنتاجات تخص الدراسة الحالية:-

- 5- أوضحت نتائج الدراسة أن فريق بحوث السرطان العراقي يمارس عملية اتخاذ القرارات المهمة فيما يتعلق بطبيعة البحوث والية العمل وغيرها، فإن لدى الفريق الحرية الواسعة فضلاً عن الاستقلالية والعمل بنوع من الرقابة الذاتية فيما يخص (جدولة العمل) وتخصيص المهام، والتدريب الوظيفي، وتقييم الأداء، واختيار أعضاء جدد والرقابة على جودة العمل). بحيث يكون الأعضاء ملتزمين و مسؤولين تضامنياً حول نتائج العمل والأداء العام.
- 6- يمتلك الفريق مجتمع الدراسة الاستقلالية والمسؤولية الواسعة التي حققت تحفيز لأعضائه، مما أدى إلى إضفاء تأثيرات إيجابية على الأداء التنظيمي.
- 7- يمتلك فريق بحوث السرطان العراقي قوة عمل متعددة المهارات. وأن ما يميز الفريق هو أن أعضائه يقومون بمهام تختلف عن تلك التي يقوم بها الموظفين والمسؤولين التقليديين.
- 8- وبهذا يمكن لنا أن نستنتج بضرر قاطع أن فريق بحوث السرطان العراقي (مجتمع الدراسة) هو فريق مدار- ذاتياً Self-Managed Team.

➤ إنَّ خصائص الفريق المدار- ذاتياً المذكورة في أعلاه أثرت بأسلوب عمل الفريق ومكنت أعضائه مما يأتي:-

9- إنَّ أعضاء الفريق مجتمع الدراسة مسؤولون تضامنياً (جماعياً) عن تلك الأنشطة، في حين أنهم يمارسون الإشراف على عمل بعضهم مع بعض.

10- يقوم أعضاء الفريق بتقييم مستوى سرعة انجاز ومستوى جودة عمل الفريق فضلاً عن تقييم الناتج الشخصي لكل عضو. كما يمتلك الأعضاء صلاحية تحديد الأشخاص الذين يحصلون على عضوية الفريق.

➤ كما أثرت خصائص فريق الدراسة المدار - ذاتياً بالتطبيقات العملية لذلك الفريق ومكنته من الآتي:-

11- تمكن الفريق البحثي مجتمع الدراسة من الإسهام في تحسين الإنتاجية والجودة للبحوث ونتائجها، مرونة العمل البحثي، المتابعة والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية والتكنولوجية.

12- يتناغم عمل الفريق البحثي مجتمع الدراسة مع متطلبات وقيم المنظمة الأم المتمثلة بدائرة البحث العلمي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وأهدافها ويلبي طموحاتها في تحقيق التميز.

➤ أثرت مؤشرات أسلوب عمل الفريق البحثي وتطبيقاته العملية مجتمعة في أداء دائرة البحث العلمي في وزارة التعليم العالي العراقية بشكل واضح نحو الأداء العالي وأن نتائج هذا التأثير تتضح من خلال مؤشرات الأداء الآتية:-

13- أوضحت نتائج الدراسة تميز إنتاجية (دائرة البحث العلمي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي) وجودة أدائها العالية وذلك من جراء أسلوب عمل فريق العمل المدار- ذاتياً وتطبيقاته العملية.

14- كما أوضحت النتائج مستوى أداء عالٍ لدى (دائرة البحث العلمي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي) متأثرة بخصائص الفريق المدار- ذاتياً وتطبيقاته العملية.

15- وأوضحت نتائج الدراسة أن (دائرة البحث العلمي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي) تتمتع بمرونة عالية في إنجاز أعمالها مما ينعكس إيجاباً على أدائها العالي وأن لديها القدرة على تحقيق أهدافها مما يدفع نحو تطورها ونموها.

16- وكشفت النتائج أن (دائرة البحث العلمي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي) تمتاز بسرعة استجابتها للمتغيرات البيئية والتكيف معها ويتضح ذلك من سعيها الحثيث والمتواصل لمتابعة آخر التطورات في جميع ميادين العلم والتكنولوجيا وبالأخص مجال أبحاث السرطان، وهذه السرعة في الاستجابة للبيئة لم تأت من فراغ وإنما هي حصيلة تظافر المهارات المتعددة لدى أعضاء الفريق.

17- نستنتج مما تقدم بأن (دائرة البحث والتطوير) في وزارة التعليم العالي العراقية يمكن أن تكون منظمة أداء عالٍ وتستمر بالتميز إذا ما قامت ببناء ودعم مثل هكذا فرق وتمكينها من خلال دعمها بالموارد المطلوبة للعمل وتفويضها صلاحيات التصرف بتلك الموارد.

التوصيات وآليات تنفيذها :

(1) نوجه دعوة إلى الوزارات كافة والهيئات غير المرتبطة بوزارة بالبحث عن سبل تحقيق الأداء العالي من خلال تبني فكرة بناء ودعم فرق العمل المدارة- ذاتياً وفي الاختصاصات كافة، نظراً لما تستطيع أن تحققه هذه الفرق من أداء متميز ينعكس على أداءها.

(2) الحرص على تضمين هذه الفرق أعضاء يمتلكون المواهب وممن لديهم النزعة للتفوق وهم أكثر في الجامعات ومراكز البحوث العراقية من خلال الإطلاع على سيرهم الذاتية.

- (3) تحديد التوجهات الإستراتيجية للفرق من خلال توضيح (الرسالة، الرؤية والأهداف) التي بني من أجلها الفريق.
- (4) توجيه الفرق المشكلة لفحص البيئة الخارجية وتحليلها وتحديد أهم الفرص المتاحة والتي من الممكن اغتنامها من خلال تعزيزها بمتخصصين في مجال الرصد والتحليل البيئي ومتابعة آخر التطورات في المجالات المتنوعة.
- (5) صياغة خطة إستراتيجية متكاملة لعمل الفريق اعتماداً على نتائج تحليل البيئة وبما يتلاءم وفلسفة المنظمة الأم وما ترمي إليه وتحديد المديات الزمنية المحددة للإنجاز من خلال وضع جداول لتقدم عمل الفريق باعتماد الأساليب الكمية وبالأخص (Gantt Chart) والأساليب الأخرى.
- (6) بيان الوصف الوظيفي لكل مهمة لإشغالها من قبل الشخص المناسب بحسب الاختصاص وتقسيم العمل والصلاحيات الممنوحة لأعضاء الفريق لإنجاز المهمات المكلفين بإنجازها.
- (7) توفير الموارد بأنواعها وتمكين أعضاء الفرق من التصرف بها من خلال تخويلهم الصلاحيات المناسبة.
- (8) توفير المختبرات المتقدمة وتزويدها بأحدث الأجهزة والمعدات والمواد البحثية وبما يحاكي آخر التطورات في مجال التكنولوجيا بما يعزز من قدرة الفريق البحثي على إنجاز المهمات المكلف بها وتحقيق الإبداع.
- (9) الدعم المالي لأعضاء الفريق والمكافآت المجزية التي تلاءم المجهودات الاستثنائية التي يقدمها أعضاء الفريق وذلك عن طريق تخصيص أبواب صرف في الموازنة (التشغيلية والاستثمارية) وبنسبة تعادل النتائج المتوقعة من بناء الفريق.
- (10) فتح آفاقها على البلدان الأخرى لاستقطاب الكفاءات العلمية من العراقيين المغتربين والأجانب ممن تتوفر فيهم الرغبة والإمكانية وبالأخص في حقول المعرفة المتقدمة واغتنام الفرص التي تتيحها محاولة التقريب بين حافات العلوم.
- (11) التركيز في التدريب والتعليم المستمرين لأعضاء الفرق من أجل إكسابهم المهارات المطلوبة وذلك من خلال التعشيق مع المؤسسات البحثية والجامعات العالمية المتقدمة والمنظمات الناجحة وتنظيم جدول بالدورات الحرجة والحتمية.
- (12) التأكيد على الإبداع وعدم التردد باستتساخ التجارب العالمية الناجحة عند ضمان جدوى تلك التجارب وضمان إمكانية تنفيذها بالشكل الصحيح.

المصادر

أولاً- المصادر العربية:

- 1- البغدادي، عادل هادي، والعبادي، هاشم فوزي دباس، (2010)، (التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتهما بالمفاهيم الإدارية المعاصرة: السلوك التنظيمي- الذاكرة التنظيمية- إدارة المعرفة- إدارة المعلومات- الأداء التنظيمي) مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- 2- جلاب، أحسان دهش، (2011)، (إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- 3- الطائي، علي حسون، (2008)، (منظمات الأداء المتميز- بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الجلدية والشركة العامة لتصنيع الحبوب)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (14)، حزيران- العدد (50).

- 4- العبادي، هاشم فوزي دباس، (2008)، (العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية ودورها في نظم تدفق العمل.... رؤية نظرية)، بحث نوقش في المؤتمر العلمي الثالث- جامعة كربلاء- كلية الإدارة والاقتصاد.
 - 5- العبادي، هاشم فوزي دباس، والطائي، يوسف حليم، والفضل، مؤيد عبد الحسين، (2006)، (إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي متكامل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
 - 6- العنزي، سعد علي حمود، والعبادي، هاشم فوزي دباس، (2009)، (أنظمة عمل الأداء العالي وأداء المنشأة الصناعية العامة)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد: (15)، العدد (54)، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
- ثانياً- المصادر الأجنبية:
- 1) Angus, Jeff and Gallagher, Sean, (1998), "Virtual Team Builders Internet-Based Team ware Makes It Possible to Build Effective Teams from Widely Dispersed Participants," Information Week (May 4).
 - 2) Campbell, J. P. and Campbell, R. J. (1988), "Productivity in Organizations: New Perspectives from Industrial and Organizational Psychology", (San Francisco: Jossey-Bass), pp. 295-237.
 - 3) Conger, Jay A., (1998), "Winning 'em Over: A New Model for Managing in the Age of Persuasion", (New York: Simon & Schuster).
 - 4) Dyer, William D., (1995), "For a good discussion of team building, Team Building, 3rd ed. (Reading, MA: Addison-Wesley).
 - 5) Evans, J. R. (2008), "Quality & Performance Excellence: Management, Organization, and Strategy", 5th ed., Thomson, South-Western, U.S.A.
 - 6) Fisher, K., (1993), "Leading Self-Directed Work Teams", New York, McGraw-Hill.
 - 7) Galbraith, Jay R., (1998), "Designing Organizations", San Francisco: Jossey-Bass.
 - 8) Garvin, D. A. (1993), "Building a Learning Organization," Harvard Business Review (July-August): 78-91.
 - 9) Greenberg, Jerald, & Baron, Robert, (2003), "Behavior in Organizations", 7th ed., Prentice-Hall, New Jersey
 - 10) Guglielmino, P. J. and Murdick, R. G. (1997), "Self - Directed Learning : The Quiet Revolution in Corporate Training and Developing," NSAM Advance Management Journal 62. No. 3.
 - 11) Hammel, Gary & Sampler, Jeff, (1998), "The e-Corporation," Fortune (December 7), pp. 79-90; and David Kirkpatrick, "The E-Ware War," Fortune (December 7, 1998), pp. 115-117.
 - 12) Hodgetts, R., (1998), "Measures of Quality and high Performance", Amacom, New York.

- 13) Ilgen, Daniel R. Jeffrey A. LePine, and John R. Hollenbeck, (1997), "Effective Decision Making in Multinational Teams," in P. Christopher Earley and Miriam Erez (eds.), *New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology* (San Francisco: New Lexington Press, pp. 377-409.
- 14) Jack, M. Niles, (1998), "Managing Telework: Strategies for Managing the Virtual Workforce", New York: John Wiley & Sons.
- 15) Katzenbach, Jon R. and Smith. Douglas K. (1993), "The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization Boston", Harvard Business School Press.
- 16) Katzenbach, Jon R. (1997), "The Myth of the Top Management Team," *Harvard Business Review*, Vol. 75 (November-December), pp.83-91.
- 17) Katzenbach, Jon R. and Smith, Douglas K. (1993a), "The Discipline of Teams," *Harvard Business Review* (March-April), pp. 111-120; and Jon R.
- 18) Katzenbach, Jon R. and Smith, Douglas K. (1993b), "The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization (Boston: Harvard Business School Press.
- 19) Kirksman, Bradley L. Kevin B. Lowe, and Dianne P. Young, (1998), "The Challenge in High Performance Work Organizations," *Journal of Leadership Studies*, Vol. 5, No. 2 (Spring): 3-15.
- 20) Kotler, J & Heskett, (1992), "Corporate Culture and Performance", *Mitspress Cambridge*, 20.
- 21) Lipnack, Jessica and Stamps, Jeffrey, (1997), "Virtual Teams: Reaching Across Space, Time, and Organizations with Technology (New York: Wiley).
- 22) Main, J., (1992), "Betting on the 21st Century Jet," *Fortune*. April 20.
- 23) Manz, C. C. and Sims. H. P., (1995), "Business without Bosses", New York: John Wiley & Sons.
- 24) Markland, Robert E. Shawnee K. Vickery, and Robert A. Davis, (1998), "Operations Management", 2nd ed., (Cincinnati, OH: Southwestern Publishing, p: 646.
- 25) Marquardt, Michael J., (2002), "Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning, U.S.A., Davis-Black publishing company.
- 26) McShare, S. L., & Glinow, M. A., (2007), "Organizational behavior: Essentials", The McGraw Hill Companies.
- 27) O'Toole, Jack, (1996), "Forming the Future: Lessons from the Saturn Corporation", Cambridge, MA: Basil Blackwell.

- 28) Ohmae, Kenichi, (1982), "Quality Control Circles: They Work and Don't Work," Wall Street Journal (March 29), p. 16; Robert P. Steel, Anthony
- 29) Orsburn. J. D. & Moran. L. Musselwhite, E. & Zenger, J. H. (1990), "Self -Directed Work Teams : The New American Challenge Homewood", IL: Business One Irwin.
- 30) Pasmore, R. and Woodman W. (1993), "Research in Organizational Change and Development", Vol.7(Greenwich,CT:Jai Press),pp.235-311.
- 31) Pfeffer, Jeffrey, (1998), "The Human Equation: Building Profits by Putting People", 1st ed., Boston: Harvard Business School Press.
- 32) Robbins, S. P.,(2003),"Organizational Behavior",10th ed.,Prentice-Hall.
- 33) Schermerhorn, John R. & Hunt, James G. & Osborn, Richard N. (2002), "Organizational Behavior", 7th ed., John Wiley & Sons, Inc.
- 34) Senge, P. M. (1994), "The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. New York: Currency-Doubleday.
- 35) Slocum, J. W., and Hellriegel, D., (2009), "Principles of Organizational Behavior", 12th ed., South-Western, U.S.A.
- 36) Ulrich, Dave, (1998), "Intellectual Capital = Competence x Commitment," Harvard Business Review (Winter), pp. 15-26.
- 37) USA Today November 15, 1996: Boston Globe, November 17, 1996.
- 38) Vaill, P., (1992), "The Purposing of High Performance System, Organizational Dynamics", Autumn, Vol. 28, No, 3.
- 39) Walton, Richard E., (1972) "How to Counter Alienation in the Plant," Harvard Business Review (November-December), pp. 70-81; Richard E. Walton, "Work Innovations at Topeka: After Six Years," Journal of Applied Behavior Science, Vol. 13 (1977), pp. 422-431; Richard E. Walton, "The Topeka Work System: Optimistic Visions, Pessimistic Hypotheses, and Reality," in Zager and Rosow (eds.), The Innovative Organization, Ch. 11.
- 40) Woodruff, D., (1993), "Chrysler's Neon," Business Week, May 3,.
- 41) Yang, (1994), "When the Going Gets Tough, Boeing Gets Touchy - Feely". Business Week, January 17.