

بناء فريق العمل وعلاقته بالمشاركة في صناعة القرار⁺

دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الورقية

The Building of work Team and Its Relationship with Participation In Decision Making

أيمن عسكر حاوي*

ABSTRACT

A work teams facilitate employee participation in operating decisions, the most successful approach constitutes a team effort. As a teams generates through coordinated effort their individual efforts results in a level of performance that is greater than the sum of those individual inputs. Participation programs is the use of joint decision making, been promoted as a panacea for poor morale and low productivity. In add ion to, the result of participation for improving employee performance and provides intrinsic rewards for employees. It can make their jobs more interesting.

الخلاصة

تسهل فرق العمل مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات عملية، إذ أن افصل الاتجاهات هو الجهد المشترك للفريق حيث تنشأ هذه الفرق من خلال جهد تعاوني او جماعي وان نتائج الجهد الفردي لهذه الفرق في مستوى الأداء هي اكبر من مجموع المدخلات الفردية، وتستخدم برامج المشاركة لاتخاذ قرار مشترك، إذ إن المشاركة يمكن أن تعزز من معالجة الضعف في معنويات العاملين والاختفاض في الإنتاجية بالإضافة إلى ذلك فان المشاركة تؤدي إلى تحسين أداء العاملين ومنحهم مكافآت حقيقية مما يمكنهم من إنجاز أعمالهم باهتمام اكبر.

المقدمة

يوصف موضوع فريق العمل (Work Team) بأنة من المواضيع الإدارية المهمة ، إذ يؤدي فريق العمل دورا أساسيا في مجال تحديد المشاكل ووضع المقترحات من اجل حلها فهو يمثل توجهها حديثا لموضوع المشاركة في القرار، حيث تعد المشاركة وسيلة لتحسين الأداء وتجسيدها لمفهوم

⁺ تاريخ تسلّم البحث ٢٥/١١/٢٠٠٨ تاريخ قبول البحث ١/١٠/٢٠٠٩

* مدرس المعهد التقني / البصرة

العلاقات الإنسانية داخل المنظمة فهي تطوير لعمليات التفاعل بين العاملين أنفسهم من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى مما يسمح باحترام الذات وتقديرها وتوقع المبادرات لدى العاملين وتقدير طاقاتهم وبالتالي ينعكس ايجابيا على الأداء وزيادة الإنتاجية .

وتعتبر عملية بناء فريق العمل عنصرا مكملا للإدارة وذلك لان الفرق توفر القيادة الضرورية لتحقيق الأهداف التي تضعها الشركة والمحافظة على تلك الأهداف ، لذا يعد فريق العمل نموذجا متقدما وفعالا للمشاركة في اتخاذ القرار فهو بالإضافة إلى الدور الايجابي الذي يؤديه في حل المشكلات يعمل على تطوير حالة المنظمة من خلال تحسين أدائها وزيادة إنتاجيتها.

منهجية البحث:

مشكلة البحث:

تعاني الشركة العامة للصناعات الورقية في البصرة من مشكلة انخفاض مستوى الإنتاجية وتردي جودة المنتجات وكان لضعف بناء فريق العمل وتدني مستوى مشاركته في صناعة القرار اثر في ذلك.ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الاطلاع على إنتاجية الشركة للسنوات (٢٠٠٥، ٢٠٠٦، ٢٠٠٧) (١، ٢٧٧، ١، ١٠٩، ١، ٠٩٢) على التوالي كما ان نسبة التلف الفعلي في الإنتاج ارتفعت عن نسب التلف المسموح بها في الشركة والبالغة (٢٠%) حيث بلغت (٢٧%، ٢٢%، ٢٢%).

هدف البحث:

يهدف البحث إلى التوصل إلى أفضل صيغة لبناء فريق العمل من خلال توسيع دائرة المشاركة لمجموعة من العاملين من ذوي الاختصاصات المختلفة في صناعة القرار داخل الشركة للارتقاء بمستوى الإنتاجية وتحقيق أعلى درجات الجودة للمنتجات.

فرضيات البحث:

-الفرضية الأولى:

يمكن بناء فريق العمل في الشركة العامة للصناعات الورقية وهذا يؤدي الى زيادة الإنتاجية ارتفاع مستوى جودة المنتجات.

-الفرضية الثانية:

هناك علاقة ارتباط معنوية بين طبيعة بناء فريق العمل والمشاركة في صناعة القرار .

حدود البحث:

الحدود المكانية:الدائرة الإدارية والدائرة الفنية والأقسام الإنتاجية في الشركة العامة للصناعات الورقية.
الحدود الزمانية:للعام من ٢٠٠٧ الى ٢٠٠٨ .

وصف عينة الدراسة:

تشكل الشركة العامة للصناعات الورقية واحدة من الشركات الصناعية المهمة في مستوى القطر العراقي ،وقد تأسست في عام ١٩٧١ براس مال قدرة (٢٠)مليون دينار عراقي وتطورت في الفترة اللاحقة حتى اصبحت تضم معمل البصرة ومعمل ميسان ومعمل التاجي.

وكانت بداية التشغيل لمعمل ورق البصرة في مكننتين واحدة للكارتون والاخرى للورق وتبلغ الطاقة التصميمية لماكنة الكارتون(المقوى) (١٥٦٠٠)طن سنويا،اما الطاقة التصميمية لماكنة الورق تبلغ(٢٤٦٠٠)طن سنويا،هذا فضلا عن معمل انتاج العجينة السمراء بطاقة تصميمية تبلغ (٢١٠٠٠)طن سنويا اي مايعادل (٣٠٠)يوم عمل وبالا اعتماد على القصب كمادة اولية،وفي عام ١٩٧٥ تم توسيع المعمل واضيفت(٣)مكائن جديدة واحدة للورق الصحي بطاقة تصميمية مقدارها (٤٨٠٠)طن سنويا والثانية لورق الاستنساخ والرايز تبلغ(١٩٢٠٠)طن سنويا ومعمل لانتاج العجينة البيضاء المقصورة من القصب بطاقة تصميمية تبلغ(١٠٠)طن باليوم.

عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية مكونة من الإدارة العليا ومديري وموظفي الدائرة الفنية والأقسام الإنتاجية (مهندسين وفنيين)، آذ اختارت الباحثة هذه العينة على أساس طبيعــــــــــــة المشكلات الفنية والإدارية التي يمكن إن تواجه العملية الإنتاجية وتؤثر عليها في الشركة،حيث تتألف هذه العينة من (٣٠)شخص وكانت خصائص العينة التي تم اختيارها كالآتي: .

جدول رقم (١)خصائص عينة البحث

المتغير	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	٧6.67 %
	أنثى	٢٣.33%
	المجموع	١٠٠%
التحصيل الدراسي	بكالوريوس	56.67%
	دبلوم	43.33%
	المجموع	١٠٠%
امدة الخدمة في الشركة	اقل من ٥ سنوات	٢٠%
	من ٥-١٠	36.67%
	اكثر من ١٠	43.33%
	المجموع	١٠٠%
المنصب الحالي في الشركة	مدير عام	٣,٣٣%
	مديري الاقسام الانتاجية	10%
	امديرالوحدات الفرعية	٣٣.33%
	مهندس فني اقدم	30%
	فني(مساعد مهندس)	23.33%
	المجموع	١٠٠%
امدة الخدمة في المنصب الحالي	اقل من ٥ سنوات	13.33%
	من ٥-١٠	40%
	اكثر من ١٠	46.67%
	المجموع	١٠٠%

وتم توزيع (٣٩)استمارة استبانة حيث استلم منها(٣١)استمارة واهملت استمارة واحدة لانها فارغة والتوزيع مبين في الجدول رقم(٢):

جدول رقم (٢) يوضح توزيع استمارة الاستبانة

الاشخاص	العدد	الاستمارة	
		الموزع	غير المسترجع
الادارة العليا مديري الاقسام والوحدات الفنيين	١	١	-
	٢٠	٢٠	6
	١٨	١٨	2
المجموع	٣٩	٣٩	٨

أسلوب البحث:

استندت الدراسة إلى أسلوبين، الأسلوب الأول وهو المنهج الوصفي التحليلي لتغطية الجانب النظري ، إما الأسلوب الثاني فهو منهج الدراسة الميدانية لتغطية الجانب الميداني من هذه الدراسة بالاعتماد على استمارة استبانة مكونة من خمسة عشر فقرة، وقد صممت استمارة الاستبانة بالاعتماد على كل من [١] و [٢] وتم تحليل فقرات الاستبانة باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية :-

- ١- الوسط الحسابي (Arithmetic mean) لتحديد متوسط الإجابات لافراد عينة البحث.
- ٢- الانحراف المعياري (Standard Deviation) لقياس مقدار الابتعاد أو التشتت عن الوسط الحسابي

- ٣- اختبار (T) لقياس معنوية العلاقة .

- ٤- استخدام معامل ارتباط (بيرسون) بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة .
- وقد اختارت الباحثة ثبات الانشقاق النصفى لاختبار ثبات الاستبانة وتجانس فقراتة ويقصد بالانشقاق النصفى تجزئة الاستبانة الى مجموعتين من الفقرات فردية وزوجية واجراء اختبار الثبات فيما بينهما،حيث تماحتساب معامل الثبات كالآتي:

$$r_{\text{spe and Brown}} = \frac{n \cdot r}{1 + (n-1) r}$$

حيث ان n = عدد الاجزاء

r = معامل الارتباط بين الاجزاء

وكانت النتائج كما ياتي:

جدول رقم (3) خلاصة معامل ثبات وصدق الاستبانة

معامل الارتباط	معامل الثبات	معامل الصدق	T المحسوبة	T الجدولة	مستوى المعنوية
0.99	0.99	0.99	3.43	1.678	0.05

وقد عرضت الاستبانة على مجموعة من الاساتذة المختصين قبل ان توزع على افراد العينة وتم الحذف والتعديل في ضوء ملاحظاتهم والاساتذة هم كما في الجدول الاتي:

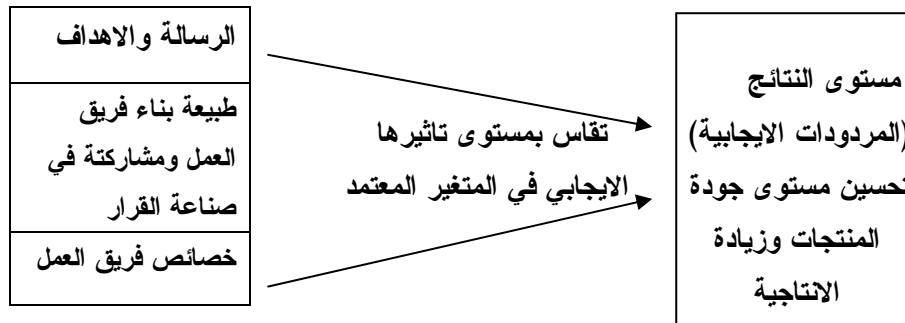
جدول رقم (4) يوضح أسماء وعناوين الاساتذة المختصين في تحكيم الاستبانة

ت	اسم المحكم	اسم الجامعة والكلية
١-	أ.د. جليل شيعان ضمد	قسم الاقتصاد /كلية الادارة والاقتصاد /جامعة البصرة.
٢-	أ.د. سعيد جاسم الاسدي	كلية التربية /جامعة البصرة.
٣-	أ.م.د. عبد الرضا فرج	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة البصرة.

انموذج البحث ووصف متغيراته:

استندت الباحثة في بناء فريق العمل على ثلاث متغيرات رئيسية (الرسالة والاهداف، طبيعة بناء فريق العمل ومشاركة في صناعة القرار، خصائص فريق العمل) وهي تمثل المتغيرات المستقلة للبحث، كما استندت في قياس فاعلية او اثرفريق العمل على متغير واحد هو (مستوى النتائج) (المردودات الايجابية)) وهو المتغير المعتمد للبحث.

وفيما يلي شكلا او انموذج يعرض العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير المعتمد والذي يمثل الانموذج الافتراضي للبحث وكالاتي:



شكل رقم (١) يبين أنموذج البحث

إما وصف متغيرات البحث فهي كالآتي :

١- الرسالة والأهداف:

تعرف الرسالة على انها التعبير عن الصياغة الرئيسية للنهج الأساسي العريض لمستقبل المنظمة او هي الرؤية المستقبلية وماستكون عليه مستقبلا.

وعرفت الأهداف بانها نتيجة محددة يجب الوصول اليها خلال فترة زمنية معينة او هي الغايات التي تسعى المنظمة للوصول إليها من خلال فعاليتها وأنشطتها. وتم قياس الرسالة والأهداف في كل من (وضوح الرسالة، ادراك الرسالة، المهام لانجاز الأهداف).

٢- طبيعة بناء فريق العمل ومشاركته في صناعة القرار:

هي عملية الاشتراك النفسي والعاطفي للفرد في نشاطات الفريق التي يعمل بها بشكل يشجعه على العمل وتحقيق أهداف هذا الفريق على ان يتحمل المسؤولية الجماعية معهم. وتم قياسها (الاعتمادية المتبادلة، المساندة لبعضهم).

٣- خصائص فريق العمل:

وهي مجموعة المواصفات المطلوبة لعمل الفريق بحيث تؤهل اعضائه للعمل مع بعضهم وتحقيق اهداف المنظمة. وتم قياسها (الحماس، تحمل المسؤولية، التعاون، وحدة الفريق، توزيع الأدوار).

٤- مستوى النتائج (المردودات الايجابية):

وهو محصلة جهود فريق العمل التي يمكن قياسها بالأهداف المتحققة واعوائد التي تم الحصول عليها من خلال عمل الفريق وتم قياسها (الاستفادة من الوقت، الالتزام بين اعضاء الفريق، الرضا، التعاون مع الادارة، تقليل الهدر وتحسين مستوى الانتاجية).

الدراسات السابقة:

١- دراسة (Jim Hall) الموسومة (تحسين الانتاجية من خلال بناء فريق العمل) [٣]

تهدف الدراسة الى البحث عن افضل الطرائق لتحسين الانتاجية من خلال تغيير نوعية حياة العمل في مركز الصحة العقلية خلال بحث مسحي دام لمدة ثلاث سنوات ركز فية على بناء فريق العمل ومتابعة جهوده لغرض تحسين الانتاجية، استنتجت الدراسة ان بناء فريق العمل وتقييم ادائه خلال فترة زمنية محددة يؤدي الى تحسين الانتاجية ونوعية حياة العمل.

٢- دراسة (Gronald Gilbert) الموسومة (بناء فريق عمل عالي الإنتاجية من خلال القيادة الايجابية) [٤]

تهدف الدراسة لبناء فريق عمل يمتاز بإنتاجية عالية من خلال توفير قيادة ايجابية تحفز عمل الفريق نحو زيادة الإنتاجية واعطاء الحرية في التصرف والتعامل مع بعضه وتكوين خط عمل يتناسب مع مؤهلات الشركة وأهدافها وتم في هذه الدراسة بناء فريق العمل بالاعتماد على معايير من واقع الشركة وحدد نوع القيادة الموجودة او المتبعة في الشركة وبعد فترة زمنية دامت (١٨) شهر تم التوصل الى زيادة ملحوظة في معدل الانتاجية.

الجزء الأول: الجانب النظري:

Concept of participation

أولاً: مفهوم المشاركة

يشير مفهوم المشاركة إلى وجود تفاعل بين المشاركين في اتخاذ القرارات على أساس الحوار وإبداء الآراء وعرض البدائل، اذ تعرف المشاركة بأنها (وسيلة لتحقيق حالة التعاون وتعزيز الالتزام بأهداف المنظمة) [٥] ، وتعرف المشاركة ايضا على أنها (درجة التفاعل بين الجماعة أو الجماعات وتحدد كفاءتها وتأثيراتها بمدى كل من كمية المشاركة ونوعيتها) [٦].

يتضح من التعريفين السابقين ضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الفنية والإدارية والمتعلقة بمعالجة أهم المشكلات التي أدت إلى انخفاض مستوى الإنتاجية وتردي جودة المنتجات.

Concept of Work Team

ثانياً: مفهوم فريق العمل

يعد فريق العمل وسيلة مهمة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار، إذ إن جوهر فكرة الفريق تتجسد في

الابتعاد عن الفردية في التصرف وفي اتخاذ القرار وأن أفضل الاتجاهات لحل مشاكل العمل هو الجهد المشترك للفريق، ويعرف فريق العمل بأنه (مجموعة من الأشخاص ذات أهداف جماعية مشتركة وتمثل الأهداف الجماعية الجانب المهم في الفريق) [٧]، كما أشير إلى الفريق على أنه (عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها) [٨]. يظهر مما تقدم ذكره أهمية الدور الذي تضطلع به فرق العمل بما في ذلك كشف المشكلات وحلها، والمشاركة في القرار.

Building work Team and It's Type

ثالثاً: طبيعة بناء فريق العمل وأنواعه

تختلف طبيعة بناء فريق العمل من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة المنظمة وحجمها وخصائص عملها، إذ إن عملية بناء فريق العمل تستند إلى إدراك المنظمة لمدى أهمية العمل وفق جماعات في توفير منفعة متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها مما يعزز الشعور بالانتماء إلى جماعة ويؤدي إلى تحسين كفاءة العاملين ويسهم في زيادة إنتاجية المنظمة.

أن عملية بناء الفريق تشكل عنصر مهم من عناصر عملية إدارة الجودة الشاملة (TQM) والأساس للالتزام بالإدارة بهذه العملية [٩]. إذ أصبحت الفرق أسلوباً جديداً في التعامل مع متطلبات المنتج (تصميماً وتنفيذاً) ونقله من العمليات المتتابعة الممثلة للأسلوب التقليدي في الإنتاج إلى العمليات المتزامنة المعبرة عن الأسلوب الحديث للإنتاج، ورغم تعدد أنواع الفرق يمكن تصنيفها وفق ما يأتي [٧]: -

١- فرق العمل متعددة الاختصاصات :

يتم تكوين هذه الفرق من اختصاصات وأقسام مختلفة لإنجاز مهام معينة أو لحل مشكلات معينة ومعالجتها ومن هذه الفرق (فرق الإدارة الذاتية، فرق العمل ذو الغرض الخاص، وفرق حل المشكلات).

٢- فرق العمل ذو الاختصاصات المتشابهة:

تتكون هذه الفرق من مجموعة من الاختصاصات المتشابهة في قسم معين لغرض إنجاز مهمة معينة أو حل مشكلة معينة ومن هذه الفرق (فرق تحسين القسم، الفريق الوظيفي).

يظهر مما تقدم إن مدى الحاجة إلى فريق العمل وطبيعة بناءه تحدد وفقاً إلى تعقد بيئة العمل وتعدد مشكلاتها مما يشكل الأساس لإدراك أهمية فريق العمل والحاجة إلى بناءه، وهذا يعني تنوع فرق العمل وتعدد واختلاف وجهات النظر حول الصيغة الأفضل لبناء فريق العمل وكما في الجدول رقم (٥):

جدول رقم(٥) يوضح الاختلاف في وجهات النظر حول صيغ بناء فريق العمل.

Certo [٨]	Geotsch and Davis1 [٢]	Krajewski and [١٠] Ritzmar
١-فرق حل المشاكل وهي الفرق التي تشكل لغرض حل المشاكل المتعلقة بالمنظمة لغرض ايجاد حلول سريعة وناجحة وتتكون هذه الفرق من خمسة افراد او اكثر وهي من اقسام ادارية مختلفة ،تعقد اجتماعات اسبوعية لمناقشة اساليب تحسين مستوى الانتاجية وجودة المنتجات وتلطيف مناخ العمل.	١-فرق تحسين القسم يتشكل الفريق من داخل القسم او الاختصاص المعين لاغراض معالجة مشكلاته ويظهر اكثر وضوحا في حلقات الجودة.	١-فرق حل المشاكل عبارة عن جماعات صغيرة من المشرفين والعامين تلتقي من اجل تحديد وتحليل مشاكل الانتاجية والجودة وتكمن فلسفة الفريق في كون الجماعة اكثر قدرة في دراسة طرائق حل المشاكل.
٢-فرق الاغراض الخاصة يشكل الفريق لانجاز غرض محدد وغير تقليدي،ويتكون من اختصاصات متعددة وهذه الفرق تعالج اعمال تصميم المنتج او اقتراح اصلاح معين او إدخال تكنولوجيا جديدة.	٢-فرق تحسين العملية يتشكل الفريق لتحسين عملية التحويل وفقا لرسالة المنظمة وأهدافها الرئيسية ويتصف كونه فريق متعدد الاختصاصات أي يشكل من اقسام مختلفة ومن اختصاصات مختلفة أيضا.	٢-فرق العمل ذات الغرض الخاص عبارة عن فرق تشكل في اختصاص معين وغرض معين لانها تكون اكثر قدرة في إدراك مشكلة الاختصاص وتطوير الحلول الملائمة لمشكلاته ، تكون مثلا لتصميم وتقديم سياسات عمل جديدة وتقنيات جديدة تتصف هذه الفرق بمنح العمال صوتا في القرارات المتخذة في المستويات الإدارية العليا.
٣-فرق الوزن الثقيل يتشكل الفريق من الإدارات في المستويات العليا للمنظمة وذات التأثير الكبير في أهدافها ونشاطاتها.	٣-فرق الإدارة الذاتية يشكل الفريق لانجاز عملية معينة كإنتاج سلعة او خدمة،ويقوم بكافة المهام او النشاطات الادارية ذات العلاقة بالعمل مثل التخطيط والتنظيم والرقابة	٣-فرق المهمة يتشكل من اجل هدف رئيس محدد او معرف بشكل جيد وغالبا ما يسمى (بفرق المشروع)لانه يطور لانجاز مشروع معين.
٤-الفريق المستقل يمثل مشروعا مستقلا وهو الفريق الذي يعطي ورقة عمل واضحة اذ يسمح له بخلق وابتكار ممارسات تنظيمية خاصة به ،ويتم تعيين هذا الفريق بشكل رسمي ويعين له قائد خاص به.		٤-فرق العمل غير الرسمية وهي اقرب ماتكون للجماعات غير الرسمية التي تتشكل بصورة مؤقتة لانجاز التفاعلات في بيئة العمل.

وفي جميع الاحوال فان وجهات النظر الحديثة حول فريق العمل تشير الى ان اغلب فرق العمل تشكل على اساس مشروع معين وتضم اختصاصات متعددة، تتفاعل مع بعضها لانجاز مهمة او هدف معين، اما الاسلوب الافضل لبناء فريق العمل والذي يهدف لـ هذا البحث هو اسلوب (فرق حل المشاكل) للارتقاء بمستوى الانتاجية وتحسين جودة المنتجات.

رابعا: علاقة فريق العمل بنظام المشاركة في القرار Relationship the Work Team with System of Participation in Decision

يعد فريق العمل نموذجا من نماذج المشاركة التي تؤثر في نجاح عمل المنظمة وتسهم في تحقيق أهدافها وحل المشكلات التي تواجه المنظمة نتيجة التعقيد في بيئة العمل حيث أصبحت عملية حل هذه المشكلات بصورة فردية غير كافية مما اقتضى التركيز على المشاركة من خلال فريق العمل لحل هذه المشكلات .

ويعتمد عمل فريق العمل على صفة المشاركة حيث يقوم فريق العمل بالمشاركة الكاملة لتشخيص المشكلة بالشكل الدقيق، اذ توفر المشاركة القدرة على تحديد الفريق لا عمالة واختيار الوسائل التي تساعد على النجاح في تنفيذها لذا أكد (Hettinger) إن المشاركة تعمل على إشعار أعضاء الفريق بان لديهم القدرة في تشخيص مشاكل المنظمة وان لديهم القدرة على وضع حلول لها. [١١]. يستخلص مما تقدم إن المشاركة تسمح في تحديد طبيعة عمل الفريق وتساعد في التحديد الدقيق للمشكلات والتركيز نحو حل هذه المشكلات.

خامسا: خطوات بناء فريق العمل Steps Of Building Work Team

تعتبر خطوات بناء فريق العمل من الامور المهمة التي يجب على ادارة المنظمة الالتزام بها عندما ترغب في بناء فريق للعمل وفق اسس صحيحة وناجحة ومعايير تتناسب مع حاجة المنظمة الفعلية لهذا الفريق وهذه الخطوات هي [٨]:

١-تقدير احتياجات الفريق :

كثيرا ماتقع المنظمة في الخطأ نتيجة البدء بانشطة بناء الفريق بدون تقدير الاحتياجات التطويرية للفريق فالموارد غالبا ما تكون محدودة ، والمنظمات التي تبدأ بأنشطة بناء الفريق بدون تقدير نقاط القوة والضعف يمكن ان تتعرض الى مخاطر تبديد الموارد او هدرها .

٢-تخطيط نشاطات بناء الفريق: ويتم في هذه المرحلة التخطيط لنشاطات الفريق وفقا لما تم تقديره من احتياجات الفريق.

٣-تنفيذ نشاطات الفريق: يجب تنفيذ نشاطات بناء الفريق على أساس أني، اذ ان التدريب على العمل الجماعي الأساسي يتوفر حالما يتم إخضاع الفريق للقوانين الدستورية وان كل نشاطات بناء الفريق اللاحقة تستند على نتائج تقدير الاحتياجات وعلمية التخطيط.

٤-تقويم نشاطات بناء الفريق:

إذا ما كانت أنشطة بناء الفريق فاعلة فان نقاط الضعف التي أشارت لها عملية تقدير الاحتياجات يجب إن تخضع للتقويم، وان الطريقة الفاعلة لتقويم نشاطات بناء الفريق هي إعادة أو تحديد إدارة الجزء الملائم

من وثيقة تقدير الاحتياجات وأفضل مدخل لذلك هو ترسيخ الوثيقة أو تثبيتها بحيث تحتوي المعايير الملائمة فقط وهذا سوف يركز اهتمام أعضاء الفريق على المجالات المستهدفة المعينة. مما تقدم فإن الخطوات اعلاة مهمة في كيفية بناء فريق العمل فهي تعد البذرة الأولى عند رغبة الإدارة في بناء فريق للعمل يتناسب والحاجة الماسة للمنظمة وفق المشكلة المراد حلها.

الجزء الثاني: الجانب الميداني:

- تحليل البيانات باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط واختبار (T):

١- المتغير الرئيس الأول: تبين من خلال قياس علاقة الارتباط بين المتغير الرئيس الأول (الرسالة والأهداف) والمتغيرات الفرعية (٣،٢،١) والموضحة في الجدول رقم (١) إن هناك علاقة ارتباط قوية وطردية وكانت (0.651,0.710,0.717) مما يشير إلى صحة وقبول فرضية البحث الأولى "يمكن بناء فريق العمل في الشركة العامة للصناعات الورقية وهذا يؤدي الى زيادة الإنتاجية ارتفاع مستوى جودة المنتجات" وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط معنوية بدرجة ثقة 95% وكانت (T) المحسوبة (11.89,11.5,10.12) وهي اكبر من (T) الجدولية (1.699) عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

٢- المتغير الرئيسي الثاني : اظهر المتغير الرئيسي الثاني (طبيعة بناء فريق العمل والمشاركة في صناعة القرار) علاقة ارتباط قوية وطردية مع المتغيرات الفرعية (5,4) حيث بلغت (0.621, 0.480) مما يعني هناك علاقة ارتباط معنوية بالإضافة إلى إن (T) المحسوبة كانت (8.84, 10.39) وهي اكبر من (T) الجدولية (1.699) عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

٣- المتغير الرئيسي الثالث : أشار قياس علاقة الارتباط بين المتغير الرئيسي الثالث (خصائص فريق العمل) والمتغيرات الفرعية (10,9,8,7,6) إلى وجود علاقة ارتباط قوية وطردية ، إذ سجلت (0.623,0.432,0.522,0.465,0.525) وهذا يعني هناك علاقة ارتباط معنوية كما إن (T) المحسوبة كانت (9.79, 11.13, 11.01, 10.88, 6.87) وهي اكبر من (T) الجدولية (1.699) عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

٤- المتغير الرئيسي الرابع : سجلت علاقة الارتباط بين المتغير الرئيسي الرابع (مستوى النتائج والمردودات الايجابية) والمتغيرات الفرعية (١١،١٢،١٣،١٤،١٥) علاقة ارتباط قوية وطردية حيث بلغت (٠,٥٥٢, ٠,٦٣٨, ٠,٨٠٨, ٠,٧٥٧, ٠,٤٥٦) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية وان (T) المحسوبة كانت (١٠,١٣, ٩, ٢٩, ١٠,٩٦, ١١,٥٣, ١٠,٦٣) وهي اكبر من (T) الجدولية (١,٦٩٩) عند مستوى معنوية (٠,٠٥). والجدول رقم (٦) يبين نتائج تحليل استمارة الاستبيان وكالاتي :

جدول رقم (٦) يبين خلاصة بنتائج تحليل استمارة الاستبانة

المتغير الرئيسي	الفقرات	الوسط الحسابي mean	الانحراف المعياري S.D	معامل الارتباط	اختبار T المحسوبة	T الجدولية	مستوى المعنوية
الرسالة والأهداف	١	٣,٤٦	٠,٩١	٠,٧١٧	١٠,١٢	١٦,٦٩ ٩	٠,٠٥
	٢	٣,٣٦	٠,٩٦	٠,٧١٠	١١,٥		
	٣	٣,٧٠	٠,٩٥	٠,٦٥١	١١,٨٩		
	٤	٣,٨٣	٠,٨٣	٠,٤٨٠	١٠,٣٩		
	٥	٣,٢٣	١,٣٣	٠,٦٢١	٨,٨٤		
	٦	٣,٨٠	١,٦٣	٠,٥٢٥	٦,٨٧		
	٧	٣,٦٣	٠,٨٨	٠,٤٦٥	١٠,٨٨		
	٨	٣,٦٧	٠,٩٢	٠,٥٢٢	١١,٠١		
	٩	٣,٦٠	٠,٩٣	٠,٤٣٢	١١,١٣		
	١٠	٤,٠٦	٠,٧٨	٠,٦٢٣	٩,٧٩		
	١١	٣,٩٠	٠,٨٠	٠,٥٥٢	١٠,١٣		
	١٢	٣,٤٣	١,٢٥	٠,٦٣٨	٩,٢٩		
	١٣	٣,٦٠	١,٠٤	٠,٨٠٨	١٠,٩٦		
	١٤	٣,٣٣	٠,٩٦	٠,٧٥٧	١١,٥٣		
	١٥	٣,٩٣	٠,٩٠	٠,٤٥٦	١٠,٦٣		
طبيعة بناء فريق العمل ومشاركته في صناعة القرار							
خصائص فريق العمل							
مستوى النتائج (المردودات الإيجابية)							

يتضح من ملاحظة الجدول رقم(6) مايتي :

- اهتمام أفراد العينة في الشركة العامة للصناعات الورقية بجميع فقرات الاستبانة حيث سجلت أوساطا حسابية اكبر من متوسط شدة الإجابة البالغة قيمته(3).

- يظهر من الجدول اعلا انخفاض قيم الانحرافات المعيارية مما يشير إلى التقارب في وجهات نظر أفراد العينة وقربها من وسطها الحسابي مما يعني إن الفقرات(١٥،١٤،١١،١٠،٩،٨،٧،٤،٣،٢،١) هي الأكثر أهمية من وجهة نظر أفراد العينة إذ إن (الفريق ينبغي إن يعمل وفق رسالة واضحة ومحددة وتعاون اعضاء في أنجاز رسالة المنظمة واهدافها،بالإضافة إلى توحيد جهود الفريق نحو حل المشكلات وتفعيل دور اعضاء وادائهم من خلال امتلاكهم الرغبة في تحمل المسؤولية مما ينعكس على فاعلية فريق العمل والتزامه بقواعد العمل وتعاون اعضاء فيما بينهم وتعاونهم مع الادارة العليا وهذا يؤدي بالنتيجة إلى تقديم الفريق حولا تقلل من الهدر في المواد والعمل وتسهم في تحقيق إنتاجية أعلى وتحسين في الأداء).

- عند مقارنة(T)المحسوبة ب(T)الجدولية يتضح ان(T) المحسوبة اكبر من (T) الجدولية تحت مستوى

احتمالي(0.05)ولجميع فقرات الاستبانة وهذا يعني وجود فروق معنوية مما يعكس مدى اهتمام أفراد العينة وإدراكهم بضرورة العمل على أساس المشاركة في اتخاذ القرارات وبناء فريق العمل وانعكاساته الايجابية على تحسين إنتاجية الشركة وأدائها.

-تشير العلاقة الارتباطية لجميع المتغيرات الفرعية (١٥،١٤،١١،١٠،٩،٨،٧،٤،٣،٢،١) بالمتغيرات الرئيسية(الأول والثاني والثالث والرابع) إلى قوة العلاقة ووضوحها كما يظهر في العلاقات بين كل من المتغيرات الفرعية والرئيسية الآتية:

-أظهرت المتغيرات الفرعية (١٤،١٣،٢،١) أعلى العلاقات الارتباطية وأقواها مع المتغيرات الرئيسية ، إذ سجلت العلاقات الارتباطية(٠،٧٥٧،٠،٨٠٨،٠،٧١٠،٠،٧١٧)مع المتغيرات الرئيسية.

- واحتلت بعض المتغيرات الفرعية المرتبة الثانية في قوة علاقتها مع المتغيرات الرئيسية حيث بينت المتغيرات(٣،١٢،١١،١٠،٨،٦،٥)علاقات ارتباطية مع المتغيرات الرئيسية وسجلت العلاقات الارتباطية(٠،٦٣٨،٠،٥٥٢،٠،٦٢٣،٠،٥٢٢،٠،٥٢٥،٠،٦٢١،٠،٦٥١)مع المتغيرات الرئيسية .

- واحتلت بعض المتغيرات الفرعية الأخرى المرتبة الثالثة في قوة علاقتها مع المتغيرات الرئيسية حيث أظهرت المتغيرات(١٥،٩،٧،٤)علاقة ارتباطية مع المتغيرات الرئيسية ، إذ سجلت العلاقات الارتباطية(٠،٤٥٦،٠،٤٣٢،٠،٤٦٥،٠،٤٨٠)مع المتغيرات الرئيسية.

يستخلص مما تقدم أن جميع العلاقات الارتباطية بين المتغيرات الفرعية والمتغيرات الرئيسية ذات طبيعة معنوية وهذا يشير إلى العلاقة والتأثير بين المتغيرات الفرعية والرئيسية أي أن العمل على أساس المشاركة

في اتخاذ القرار يرتبط ويعتمد على بناء فريق العمل.

ثانيا:تحليل البيانات باستخدام العلاقات الارتباطية:

من اجل التعرف على طبيعة العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وفريق العمل في الشركة قيد الدراسة، ومن وجهة نظر أفراد العينة ،تم تحليل العلاقة بين متغيرات استمارة الاستبانة ولخصت العلاقة بين متغيراتها

المستقلة (الرسالة والأهداف C1، طبيعة بناء فريق العمل ومشاركته في صناعة القرار C2، خصائص بناء فريق العمل C3) والمتغير المعتمد (مستوى النتائج (المردودات الايجابية) C4) في الجدول رقم (٧):

جدول رقم (٧) العلاقات الارتباطية بين المتغير المعتمد (C4) والمتغيرات المستقلة (C1,C2,C3)

المستقلة \ المعتمد	C1	C2	C3
C4	٠,٨٢٨	٠,٧٤٣	٠,٤٩٦
مستوى المعنوية	٠,٠٥	٠,٠٥	٠,٠٥

أظهرت نتائج الجدول () الذي يوضح علاقة بناء فريق العمل بالمشاركة في صناعة القرار واثرة في اداء الشركة قيد الدراسة وتحسين انتاجيتها ومستوى جودة منتجاتها.

ان العلاقة الارتباطية لجميع المتغيرات المستقلة (C3,C2,C1) بالمتغير المعتمد (C4) تشير الى قوة العلاقة ووضوحها كما يظهر في العلاقات بين كل من المتغيرات المستقلة (الرسالة والاهداف C1، طبيعة بناء فريق العمل وعلاقته بالمشاركة في صناعة القرار C2، خصائص بناء فريق العمل C3) والمتغير المعتمد (مستوى النتائج (المردودات الايجابية) C4) وكالاتي:

- أظهرت المتغيرات المستقلة (C2,C1) أعلى العلاقات الارتباطية واقواها مع المتغير المعتمد (C4) ، إذ سجلت العلاقات الارتباطية (٠,٨٢٨, 0.743) على التوالي.

- واحتل المتغير المستقل (C3) المرتبة الثانية في قوة علاقته مع المتغير المعتمد (C4) حيث سجل العلاقة الارتباطية (٠,٤٩٦) مع المتغير المعتمد.

يستخلص مما تقدم أن جميع العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير المعتمد ذات طبيعة وهذا يشير الى صحة وقبول الفرضية الثانية (هناك علاقة ارتباط معنوية بين طبيعة بناء فريق العمل والمشاركة في صناعة القرار) مما يعني ان العمل على أساس المشاركة في اتخاذ القرار يرتبط ويعتمد على بناء فريق العمل.

مناقشة النتائج:

من خلال استعراض الجانب النظري والتطبيقي للدراسة تم التوصل إلى جملة من الاستنتاجات وهي كما يلي:-

١- يدرك العاملين في الشركة العامة للصناعات الرقمية أهمية العمل الجماعي ضمن فرق العمل بالنظر لما يشيعه هذا العمل من أمور نفسية واجتماعية تؤدي إلى تفجير طاقات الفرد وابداعاته .

٢- ان بناء فريق العمل في الشركة العامة للصناعات الورقية من الأساليب العلمية الصحيحة التي تتلاءم مع رغبات الأفراد العاملين وتنسجم مع توجهات الإدارة العليا وهذا يؤدي إلى الارتفاع بكفاءة الأداء لكل العاملين لان الجميع يشارك في اتخاذ القرار مما ينعكس ايجابيا على تحسين إنتاجية الشركة ومستوى جودة منتجاتها.

٣- بالنظر لكون فريق العمل على علم ودراية بالمعايير والأسس التي تحكم الأداء الجيد وارتباط عمل أعضاء الفريق مع بعضهم ومشاركتهم باتخاذ القرارات فان ذلك سيكون حافز لهم للمشاركة الايجابية في تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة عالية .

٤- ملائمة ظروف الشركة الحالية إلى بناء فريق العمل وتطبيقه سواء من ناحية رغبة الأفراد العاملين أو توجهات الإدارة العليا وهذا يعني استجابة العاملين إلى العمل وفق أسس المشاركة في القرار مما يعزز قدرتهم على مواصلة العمل بالرغم من التحديات التي تواجه أدائهم .

٥- العلاقة الايجابية والمعنوية بين متغيرات المشاركة وفريق العمل في الشركة موضحة في الدراسة مما يعني المشاركة الايجابية من قبل كافة العاملين في الشركة لتحقيق أهدافها بالارتقاء بمستوى الإنتاجية وجودة منتجاتها.

التوصيات :

١- ضرورة اهتمام الادارة العليا بأشراك العاملين في اتخاذ القرار، اذ تتيح المشاركة الفعالة بناء شعور بالاعتزاز لدى العاملين بالاتجاه الذي حققوه وبالمساهمات التي قدموها في مجال حل المشكلات ،حيث ان درجة التعلم لدى الافراد تزداد عند إعطائهم الفرصة للاشتراك في عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات وهذا يعني زيادة انتماء العاملين وولائهم والتزامهم تجاه الشركة كما يحفزهم لتحسين جودة المنتجات من خلال تخفيض نسب التلف في المنتج النهائي وبالتالي زيادة الإنتاجية.

٢- التركيز على العمل وفق اسس المشاركة في اتخاذ القرار من خلال بناء فريق العمل مما يؤدي الى تعزيز ثقة العاملين بقدرتهم على المساهمة الفاعلة في اتخاذ القرارات وهذا ينعكس ايجابيا على تحسين اداء الشركة وزيادة انتاجيتها .

٣- تنمية روح المبادرة لدى العاملين من خلال مشاركتهم في البرامج التدريبية التي تعزز من قدرتهم على إبداء مقترحاتهم وأرائهم في حل المشكلات باتجاه تحسين مستوى أدائهم والارتقاء بإنتاجية الشركة وجودة منتجاتها .

٤- ضرورة تحديد الية بناء فريق العمل في الشركة، اذ ان جميع العاملين يدركون اهمية المشاركة في اتخاذ القرار من خلال بناء فريق العمل لما له من اثر واضح في اداء العاملين وبالتالي تحسين الانتاجية ورفع مستوى جودة المنتجات.

٥- تأسيسا على ما سبق ذكره نرى من الضروري تشكيل فريق العمل في الشركة قيد الدراسة وفق الخطوات الاتية :-

أ- تحديد صيغة بناء فريق العمل وفقا لاسلوب (فرق حل المشكلات)، اذ ينبغي ان يضم مجموعة من الأعضاء وهم:

- واحد أو اكثر من الأعضاء المسؤولين بشكل مباشر عن العمل المنجز .

- واحد أو اكثر من الزبائن المتلقين لفوائد العمل .

- واحد أو اكثر من المجهزين الذين يزودون العمل بالمواد.

- احد أعضاء الإدارة.

- واحد أو اكثر من الخبراء في مجال حل المشكلات.

ب- تعيين الموقع الملائم لتشكيل فريق العمل في الشركة، وتعد الدائرة الفنية هي الموقع الأكثر ملائمة لعمل الفريق حيث تضم المختصين المسؤولين عن العملية الإنتاجية وهذا بطبيعة الحال يؤدي إلى تعامل فريق العمل بصورة مباشرة مع المشكلات الفنية والإدارية المتعلقة بالعملية الإنتاجية ومعالجتها بكفاءة عالية.

ج- تحديد رسالة الفريق ورؤية فيما ينبغي عمله لأن ذلك يساعد في تطوير الأداء وزيادة الإنتاجية وتوسيع وتنمية خبرات ومهارات العاملين في المجالات التي تتطلب مشاركة فاعلة في اتخاذ القرارات.

المصادر

- 1-Daft ,Richard I, "**Organization Theory and Design**"(7th-ed)A Division Of Harcourt College Publishers ,U.S.A,2001.
- 2-David ,Goetsch ,and Davis,S.B., "**Introduction Total Quality**"(2nd-ed) Columbus ,Ohio,1997.
- 3-Hall, Jim "**Productivity Improving Through Team Building and Organizational Redevelopment**" Public Personnel Management, Vol .14, No .4, 1995.
- 4-Cilbert,G Ronald, "**Building Highly Productive Work Team Through Positive Leadership**", Public Personnel Management, Vol .24 ,No .5,1996.
- 5-James, Gibson, "**Organization Behavior:structure, Processes**", Home Wood, 1994.
- 6-Joy, "**Organization Behavior**", Allied publishers Banerjee, Mrityun Limited, New Delhi,1995.
- 7-Goetsch, David I. and Davis, Stanley B. "**Introduction to Total Quality**" prentice Hall, New Jersey,1997.
- 8- Certo, Samuel C. "**Modern Management**", prentice-Hall International new Jersey,2000.
- 9-Slocun, John W. and **Woodman**, Richard W. "**Organization Behavior**", McGraw-Hill, INC, New York,2001.
- 10-Krajewski, Lee. And Ritzmar Larry. p. "**Operation Management: Strategy and analysis**" ,(4th-ed) Addison Wesley Publishing co., New York, U.S.A., 1999.
- 11-Pettinger, Richard, "**Mastering Organizational Behavior**", Wales Ltd , Great Britain,2000.

ملحق البحث

مقياس بناء فريق العمل ومشاركة في صناعة القرار

المتغير الرئيس	الرقم	الفقرات	سلم القياس			
			اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق بشدة
الرسالة والأهداف	١	يعمل فريق العمل في منظمتي على وفق رسالة(خصائص أساسية للعمل)واضحة ومحددة.				
	٢	يدرك جميع أعضاء الفريق مجال رسالة الفريق وحدودها.				
	٣	يحدد أعضاء فريق العمل بشكل دقيق المهام المطلوبة لإنجاز الأهداف.				
طبيعة بناء فريق العمل ومشاركته في صناعة القرار	٤	يعتمد أعضاء فريق العمل على بعضهم في حل المشكلات وتطوير وسائل بلوغ الأهداف.				
	٥	يقدم أعضاء الفريق المساندة لبعضهم من أجل إنجاز الأهداف				
خصائص فريق العمل	٦	يعمل جميع أعضاء الفريق بحماس من أجل إنجاز رسالة المنظمة وأهدافها.				
	٧	يمتلك أعضاء الفريق رغبة في تحمل المسؤولية لتفعيل أداء الفريق.				
	٨	غالبا ما يتعاون أعضاء الفريق من أجل إنجاز رسالة المنظمة وأهدافها .				
	٩	تتوحد جميع مجهودات الفريق نحو حل المشاكل .				
	١٠	يتمتع كل أعضاء الفريق بحرية كاملة في التعبير عن الآراء واقتراح حل المشكلات.				
مستوى النتائج(المردودات الايجابية)	١١	يهتم أعضاء الفريق كثيرا بمعالجة المشكلات في وقتها .				
	١٢	غالبا ما يظهر أعضاء الفريق التزام بقواعد العمل.				
	١٣	غالبا ما يعبر أعضاء الفريق عن الشعور بالرضا.				
	١٤	يظهر الفريق مستوى عالي من التعاون مع الإدارة العليا.				
	١٥	غالبا ما يقدم الفريق حلولاً تقلل من الهدر وتحسن مستوى الانتاجية.				