

أثر فرق العمل في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية الجزائرية

- دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية-

The Impact Of Work Teams In Improving Human Performance In The Algerian Industrial Enterprises - Case Study Of A Sample Of Industrial Enterprises-

مكاوي فريدة¹، مقراش فوزية²¹ طالبة دكتوراه، جامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل، مخبر البحث المغرب الكبير للاقتصاد والمجتمع، الجزائر،2014.awra9@gmail.com² أستاذة محاضرة أ، جامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل، الجزائر، ziyamekkrache@yahoo.com

تاريخ النشر: 2020/7/1

تاريخ القبول: 2020/3/19

تاريخ الاستلام: 2020/1/15

ملخص: تهدف هذه الدراسة للتعرف على فرق العمل الفعالة ومدى مساهمتها في تحسين الأداء البشري وأبعاده المتمثلة في أداء المهمة، الأداء السياقي، وسلوك العمل المضاد في بيئة العمل الصناعية الجزائرية، وقد شملت الدراسة أربع مؤسسات صناعية في ولاية جيجل. تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان وبلغ عدد الاستبيانات المعالجة (217)، وقد تم التوصل للعديد من النتائج منها:

- تعد فرق العمل أسلوباً إدارياً واعداداً لإدارة الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية.
- تساهم فرق العمل في تحسين الأداء البشري من خلال تحقيق المتطلبات الوظيفية والسياقية،
- ترتبط فرق العمل وسلوكيات العمل المضادة بعلاقة ضعيفة لم تساعد على الحد من هذه السلوكيات.

كلمات مفتاحية: فرق العمل، الأداء البشري، أداء المهمة، الأداء السياقي، سلوك العمل المضاد.

تصنيف JEL: J21, M12, M100.

Abstract: This study aims to recognize effective work teams and its contribution to improving human performance and its dimensions, task performance, contextual performance, and counterproductive work behavior in the Algerian industrial working environment, This study includes four industrial enterprises in Jijel province, and the study tool is the questionnaire, the number of questionnaires processed reached (217), Several results have been reached, including:

- Work teams are a promising management approach to managing human performance in Algerian industrial enterprises.
- Work teams are contributing to improving human performance by achieving functional and contextual requirements.

- Work teams and counterproductive work behaviors have a weak relationship that doesn't helping decrease these behaviors.

Keywords: Work Teams, Human Performance, Task Performance, Contextual Performance, Counterproductive Work Behavior.

Jel Classification Codes: M100, M12, J21.

المؤلف المرسل: مكاوي فريدة، الإيميل: 2014.awra9@gmail.com

1. مقدمة:

أظهرت الدراسات تزايداً مستمراً في استخدام فرق العمل على المستوى العالمي، نظراً للمميزات التي توفرها الفرق على المستوى الكلي والجزئي للمؤسسات، فلم يعد الفرد قادراً على أداء مختلف المهام بشكل فردي، فالمهمة الواحدة تتطلب قدرات ومعارف ومهارات متعددة، يساهم الدور التكاملي بين الأفراد في تحسين الأداء البشري للفرد الواحد وللفرق وللمؤسسة ككل، يسمح هذا التفاعل الديناميكي بتعزيز مختلف أبعاد الأداء البشري خصوصاً في بيئات العمل الصناعية والتي تتطلب سياقاً تنظيمياً داعماً وإدارة واعية. وقد أظهرت المؤسسات الصناعية الجزائرية بشكل عام انخفاضاً في مؤشرات التنافسية على المستوى المحلي والدولي في ظل التطورات التكنولوجية والمعرفية المتسارعة التي أصبحت عاملاً هاماً في تدني أدائها التنافسي، وقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن تطبيق أساليب جديدة وفعالة في إدارة الموارد البشرية يمكن أن يكون حلاً حقيقياً لتقليص الفجوة الحالية بين التطورات التكنولوجية وبين التراجع في مستويات التنافسية. تنطرق هذه الدراسة لواقع تطبيق فرق العمل كواحدة من أهم الأساليب الجديدة التي تؤثر في الأداء البشري وتعزز عملية تحسينه بمختلف أبعاده في المؤسسة الصناعية الجزائرية التي غالباً ما تبدي ظواهر سلبية في العمل الجماعي كالأنانية، الصراع، والتسكع الاجتماعي، بينما الفرق أصبحت ضرورة حتمية لتخفيض التكاليف، الجهد، الوقت، تحسين الأداء، الجودة والإنتاجية. لذا جاءت الدراسة الحالية لتركز على الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة فرق العمل في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟

وتنبثق من هذه الإشكالية عدة تساؤلات فرعية تتمثل في:

- هل تؤثر فرق العمل على تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية الجزائرية ؟
- هل تؤثر فرق العمل على تحسين أداء المهمة في المؤسسة الصناعية الجزائرية ؟
- هل تؤثر فرق العمل على تحسين الأداء السياقي في المؤسسة الصناعية الجزائرية ؟
- هل تؤثر فرق العمل على تحسين سلوكيات العمل المضادة في المؤسسة الصناعية الجزائرية ؟
- فرضيات الدراسة: ومن أجل الإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية السابقة، تم إدراج الفرضيات التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على تحسين الأداء البشري.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على تحسين أداء المهمة.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على تحسين الأداء السياقي.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على تحسين سلوك العمل المضاد.
- أهداف الدراسة: تهدف الدراسة للتعرف على فرق العمل الفعالة، والكشف عن الظواهر السلبية والايجابية في العمل الجماعي وتأثيرها على الأداء البشري الفردي والجماعي، كما تهدف إلى تسليط الضوء على أهمية فرق العمل في تحسين الأداء وضرورة توفير الدعم السياقي المادي والبشري لتحقيق نتائج مرضية للأداء الحالي والعمل على تقليص الفجوة بين الأداء المتوقع والمحقق.
- منهج الدراسة: تعتمد هذه الدراسة على المنهج الاستقرائي الذي يتميز بالانتقال من الظواهر الجزئية إلى الكلية اعتماداً على الملاحظات ووضع الفرضيات ثم اختبارها مما يسمح بإسقاط النتائج من عينة محددة إلى مجتمع الدراسة الكلي، كما تم الاعتماد على المسح الميداني للبيانات باستخدام الاستبانة في أربع مؤسسات صناعية جزائرية بالإضافة إلى مختلف الدراسات، الوثائق، والتقارير الرسمية.

2.مراجعة أدبيات الدراسة:

1.2 مفهوم فرق العمل:

نشأ مفهوم فرق العمل بعد تزايد الاهتمام بالعمل الجماعي في النظريات الإدارية الأولى وتوسع هذا المفهوم بشكل ملفت خلال العقود الأخيرة، إلا أن المعنى الدلالي لكلمة الفرق "Teams" وفقاً لقاموس إكسفورد للغة الإنجليزية يرجع إلى كلمة Taumaz في اللغة الجرمانية الأولى والتي تعني "القيام بالجر" وقد أشارت في اللغة الإنجليزية القديمة إلى "مجموعة من حيوانات الجريقف بعضها مع بعض"، وحتى القرن السادس عشر فقط أصبحت ذات صلة بالبشر وأخذت معنى "مجموعة من الناس يعملون معاً"، بينما يعود أصل مصطلح "عمل" إلى كلمة "weorc" في اللغة الإنجليزية القديمة والتي تعني "شيء تم إنجازه"، ولم يظهر مصطلح فرق العمل إلا في القرن التاسع عشر بالشكل الذي يُعرف به اليوم (Onions, Friedrichsen, & Burchfield, 1966) ويختلف التعريف الإجرائي لفرق العمل من دراسة إلى أخرى، ويمكن الإشارة إلى واحدة من أهم التعريفات والأكثر قبولا والتي عرّفت الفريق على أنه: "فردان أو أكثر؛ يتفاعلون اجتماعياً (وجهاً لوجه، أو بشكل متزايد، تقريباً)؛ يمتلكون هدفاً مشتركاً واحداً أو أكثر؛ يجتمعون لأداء المهام التنظيمية؛ لديهم علاقات متبادلة والتي تتعلق بسير العمل والأهداف والنتائج؛ لديهم أدوار ومسؤوليات مختلفة؛ ومدمجون معاً في النظام الشامل للمؤسسة، في إطار مهمة والسياق التنظيمي للعمل". (Kozlowski & Ilgen, 2006, p. 79). يشير هذا التعريف إلى الفريق على أنه تجميع لمساهمات مجموعة من الأفراد لديهم مسارات مشتركة، ومهام منفصلة لتحقيق النتائج الكلية المطلوبة منهم. بينما يعرف كلا من (Katzenbach & Smith, 1993, p. 41) فرق العمل في كتابهما الشهير "حكمة الفرق" على أنها: "عدد قليل من الأفراد الذين لديهم مهارات تكاملية ملتزمون

بغاية مشتركة وأهداف الأداء والمنهج الذي يحملون أنفسهم المسؤولية المتبادلة فيه". وقد ركز هذا التعريف على تحديد خصائص أكثر تفصيلا للفرق مشيرا لحجم الفريق الصغير والمهارات المتنوعة للأفراد الذين يشتركون في أداء المهمة الواحدة بشكل تعاوني ومتبادل بينهم.

في حين يصعب الاتفاق على تعريف واحد، برزت مفاهيم أخرى تشير إلى العمل الجماعي فنجد اختلافا بين الباحثين حول ثنائية (مجموعة/فريق) فبعضهم يستخدمون المصطلحين بالتبادل (Aslan, Ozata, & Mete, 2008, p. 105) مثل (Hackman & Katz, 2010) و (Guzzo & Dickson, 1996) أما البعض الآخر فيفرقون بينهما، يظهر هذا الطرح بعد مراجعة العديد من الأدبيات المتراكمة، فهذا التقارب أحيانا والتناقض أحيانا أخرى طرح العديد من المشكلات أمام المديرين، نظرا للتأثير المتوقع من الثنائية حيث يحتاج المديرون لاتخاذ قرارات هامة في مجال العمل لتحسين الأداء وتحقيق المتطلبات الوظيفية وتحديد آلية العمل الملائمة لها، ولا يتوقف هذا التأثير على كيفية بناء وتشكيل المجموعات أو الفرق بل يمتد إلى أوسع من ذلك، حيث يؤثر على الأداء والأهداف والنتائج المتوقعة من أداء (المجموعة/الفريق). فهناك من فرق بين الفرق والمجموعات بناء على نتائج الأداء، حيث يؤدي أداء الأفراد في المجموعة إلى تجميع المساهمات الفردية فقط، بينما يؤدي أداء الأفراد في فريق العمل إلى مستوى شامل للأداء أكبر من مجموع المدخلات الفردية (Sheard, Kakabadse, & Kakabadse, 2009, pp. 144-145)، وهذا ما ذهب إليه كلا من (katzenbach & Smith, 2005) حيث أكدوا على أن أداء المجموعة يؤدي إلى نتائج فردية بينما يؤدي أداء الفريق إلى كلا من النتائج الفردية والجماعية معا. وهناك من تصور الفرق على أنها مجموعات عمل فعالة حيث أشار Adair إلى أن فعاليتها تعتمد على درجة التحفيز والتنسيق والغاية والتي ينتج عن تضاعفها طاقة أو إبداعا يفوقها كأفراد، مما يستوجب أن تمتلك الفرق عضوية محددة ووعيا جماعيا وحسا لغايات مشتركة. (Phina, Chukwuma, & Arinze, 2018, p. 175) وهو ما أكد عليه أيضا كلا من (katzenbach & Smith, 2005) حيث أشارا إلى أن المجموعة تصبح فريقا عندما تطور إحساسا بالتزام مشترك ومسؤولية متبادلة وتآزر بين الأعضاء وبدون ذلك، تعمل المجموعات كأفراد وليس كفرق.

ويمكن تحديد ثلاثة توجهات في مختلف الأدبيات حول الفرق بين الفرق والمجموعات، فالاتجاه الأول يركز على العمل الجماعي ولم يفرق بين المصطلحين في دراسة السلوكيات الجماعية وكيفية تعزيزها وتقويمها بناء على الاحتياجات الوظيفية الفردية والجماعية؛ أما الاتجاه الثاني، ففرق تماما بين الفرق والمجموعات وأكد على الفكرة السائدة بأن كل فريق مجموعة وليس كل مجموعة فريق؛ بينما ذهب الاتجاه الثالث إلى تعزيز فكرة أن كل فريق عمل هو مجموعة عمل فعالة يتطلب تحقيق فعاليتها الالتزام بعدد من الخصائص لتحقيق نتائج الأداء المرجوة؛ وهذا ما تتفق معه هذه الدراسة. حيث يمكن تعريف فرق العمل على أنها: مجموعة فعالة من الأفراد الذين لديهم أهداف محددة،

ويعملون معا بشكل مخطط ومنسق، ويشتركون لأداء مهامهم لتحقيق نتائج عمل فردية وجماعية بما يعزز أداء المهمة والأداء السياقي ويحد من السلوكيات المعادية في بيئة العمل. ورغم أهمية التفريق بين مختلف أشكال العمل الجماعي، إلا أن التركيز على التعريفات والمسميات قد يؤثر سلبا على اتخاذ القرارات المناسبة أمام المديرين، وهذا ما دعا إليه كلا من (Katzbach & Smith, 2001, p. 11) حيث أكدوا على ضرورة تركيز المديرين على اختيار الأسلوب الملائم بناء على الموقف في حد ذاته وليس من خلال التركيز على المسميات وإهمال المتطلبات الوظيفية ونتائج الأداء المتوقعة. فبدلاً من التركيز على التعريفات يرى بعض الباحثون أن معرفة الخصائص والأبعاد الأساسية التي تساهم في فهم ووصف الفرق أكثر أهمية (Chiocchio, 2015, p. 53) فجاءت عدة دراسات حاولت تصفية هذه الأبعاد وإحصائها (Robbins & Judge, 2013, p. 312) إلا أنه لا يوجد حتى الآن تصور نظري واضح ومشترك حول هذه الأبعاد (McGrath, Arrow, & Berdahl, 2000, p. 97) التي تساهم في تحقيق فعالية الفرق.

2.2 مفهوم الأداء البشري وأبعاده:

يعتبر الأداء البشري من أصعب المدلولات التي لا يمكن الفصل في مفهومها بشكل جازم، فأشارت الدراسات إلى مفاهيم مختلفة كالدافعية والسلوك والانجاز للتعبير عن الأداء، فهناك من عرفه على أنه: "النتيجة النهائية"، وفصله عن السلوك الذي يعتبر الوسيلة للوصول إلى هذه النتيجة، فالسلوك هو الأفعال التي تساهم في الإنجازات ولكنها ليست الإنجاز في حد ذاته، بعبارة أخرى فالسلوك هو ما يأخذه الأفراد معهم بعد انتهاء العمل، ولكن الإنجازات هي ما يتركه الأفراد خلفهم (Rothwell, Hohn, 2007, p. 1) أما حسب King & Motowidlo (2013) فيعتبر الأداء خاصية لمجموع السلوكيات التي يُحدثها الأفراد المختلفون والسلوكيات التي يُحدثها الفرد نفسه خلال فترات زمنية مختلفة، والتي تعيق أو تساهم في تحقيق القيمة التنظيمية المتوقعة. وحسب هذا التعريف فإن الأداء يرتبط بسلوك الفرد وليس بنتائج ذلك السلوك، فالسلوك هو ما يقوم به الفرد أما النتائج فهي المسار الذي تحقق بناء على سلوك الفرد ومتغيرات وظروف أخرى، ويتمثل الأداء في القيمة التنظيمية المتوقعة لما يقوم به الفرد. وهو ما أكد عليه Campbell وزملائه حيث يشير إلى أن الأداء هو السلوك الذي يقوم به الفرد، في حين تتعلق مفاهيم أخرى مثل المخرجات أو نتائج الأداء بنتائج تلك السلوكيات، فبالرغم من أن الفرد قد يُظهر سلوكيات عالية فليس بالضرورة أن تكون النتائج عالية أيضاً. (Campbell, McHenry, & Wise, 1990, p. 314) لأن السلوك يخضع لسيطرة الفرد بينما النتائج النهائية ترتبط بسلوك الفرد وعوامل أخرى تنظيمية وبيئية خارجة عن سيطرته. ويبقى الفرق بين السلوكيات والنتائج غير واضح في كثير من الحالات. (Viswesvaran, 2001, p. 113) وعموماً يمكن تعريف الأداء البشري على أنه: سلوك الفرد الذي يترتب عنه نتائج، تتشكل هذه النتائج بناءً على

التفاعل بين أربع مكونات أساسية تتمثل في كل من المكونات الذهنية (كالمعرفة، الأفكار،...)، المكونات السلوكية (الحافز، الدافع، الرغبة...)، المكونات الجسدية (كالقدرة البدنية، التحمل، الجهد...)، والمكونات البيئية (كالات، الموارد، المحيط الداخلي والخارجي...)، ينعكس هذا التفاعل على أداء الفرد الواحد والذي بدوره يعتبر عضو في فريق العمل الذي ينتمي إليه، يتفاعل هذا الفريق مع باقي فرق العمل الأخرى، مما يشكل سلسلة من التفاعلات والترابطات بين أداء الأفراد في كل المستويات الإدارية والتي تشمل جميع الأنشطة والمهام التي يؤديها الأفراد سواء كان أداءً فردياً، أو جماعياً، أو أداءً إشرافياً للقادة والمدراء.

ورغم أن للأداء مفهوم متعدد الأبعاد، ومفهوم ديناميكي يتأثر بعمليات التعلم والتغييرات طويلة وقصيرة المدى (Sonntag & Frese, 2002, pp. 6-7) ولا يمكن حصره في أبعاد محددة إلا أن الحاجة لتقييم وتحسين الأداء ألزمت الباحثين على ضرورة نمذجة الأداء البشري فبعضهم حاولوا إعطاء أبعاد تفصيلية حسب الاختلاف في الوظيفة التي يشغلها الفرد، وهناك من ركز على أبعاد عامة يمكن إسقاطها على كل الوظائف، تراعي هذه الأبعاد متطلبات الدور الرسمي للفرد في العمل وتؤثر بشكل مباشر على الأداء، كما تشير إلى الدور غير الرسمي للفرد. إن التركيز على متطلبات المهام الوظيفية المدرجة في الوصف الوظيفي فقط لم يعد يلبي احتياجات المؤسسة فالفرد ملزم بشكل طوعي على التحلي بسلوكيات المواطنة التنظيمية وأن لا يشكل سلوكه أي خطر أو ضرر مادي أو معنوي على زملائه أو المؤسسة ككل (Robbins & Judge, 2013, p. 555) تشير هذه المتطلبات إلى أبعاد الأداء البشري الأساسية التي يجب على المؤسسات التركيز عليها لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المتوقعة في بيئات العمل الصناعية، والتي تتمثل في ما يلي:

- أداء المهمة: عُرِفَ أداء المهام سابقاً على أنه: "أداء الأدوار" أو "الدور الوظيفي" الذي يركز على المهمة الوظيفية وتحقيق متطلباتها. ويمكن تحديد أداء المهام على أنه الفعالية التي يحققها الفرد في الوظيفة التي يشغلها من خلال الأنشطة التي يقوم بها (Daryoush, Silong, Omar, & Othman, 2013, p. 101) وقد ميز كلا من Motowildo & Borman بين عنصرين أساسيين يمثلان أداء المهمة وهما: (Curral, 2014, p. 3436)

- الأنشطة التي تحول المواد الخام مباشرة إلى السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة.
- الأنشطة التي تحافظ على جوهر عمليات المؤسسة وتساعد على عملية التحويل من خلال توفير المواد الخام وتوزيع المنتجات النهائية وتوفير مهام التخطيط، التنسيق، والمراقبة أو وظائف الأفراد التي تساعد المؤسسة على تحقيق الكفاءة والفعالية.
- الأداء السياقي: يُعبر عن متطلبات الدور غير الرسمي وسلوك المواطنة التنظيمية بالأداء السياقي، ويعرف على أنه: "جهود فردية لا ترتبط مباشرة بمهمة الفرد الوظيفية الرئيسية، ولكنها ذات

أهمية لأنها تشكل السياق التنظيمي والاجتماعي والنفسي الذي يعمل كمحفز حيوي لأنشطة المهام والعمليات"، فعندما يساعد الفرد الآخرين على إكمال مهمة أو التعاون مع الرؤساء أو اقتراح طرق لتحسين العمليات التنظيمية، فإن الفرد يشارك في الأداء السياقي (Kahya, 2007, p. 515) وقد حدد كلا من Motwildo & Borman خمسة أوجه أساسية للأداء السياقي وتتمثل

في: (Curral, 2014, p. 3436)

- التطوع لتنفيذ المهام التي ليست جزءا رسميا من الوظيفة؛
- الإصرار والحماس والجهد الإضافي عند الضرورة، لإكمال أنشطة مهمة الفرد الخاصة بنجاح؛
- مد يد العون والمساعدة للآخرين؛
- إتباع القواعد والإجراءات التنظيمية حتى عندما لا تلائم الفرد شخصيا؛
- تأييد ودعم الأهداف التنظيمية.
- سلوك العمل المضاد: برز هذا البعد للتعبير عن السلوك السلبي الذي يؤديه الفرد داخل العمل ويُحدث أضرارا بسلامة زملائه أو المؤسسة ككل، وقد سميت مثل هذه السلوكيات بالعديد من المسميات مثل السلوكيات الانحرافية المهنية المحترفة، الانحراف مكان العمل، السلوكيات المدمرة أو الخطرة. (Rotundo & Xie, 2008, p. 860) ويعرف على أنه: "سلوك يهدف إلى إيذاء المؤسسة أو أعضائها الآخرين". (Semmer, Tschan, Meier, Facchin, & Jacobshagen, 2010, p. 71) وله خمسة أوجه أساسية تتمثل في: (Spector, et al., 2006)
- الإساءة للآخرين، وقد تتمثل في الإساءة الجسدية أو النفسية للزملاء في العمل؛
- الانحراف في الإنتاج، وقد يشمل الفشل المتعمد في أداء الوظيفة؛
- عمليات التخريب، والتي تستهدف تدمير الممتلكات المادية للمؤسسة؛
- السرقة، وقد ترتبط بالحاجة الاقتصادية، أو بانخفاض الرضا الوظيفي أو التظلم، وغيرها.
- الانسحاب، ويعبر عن السلوكيات التي تشير إلى أن الفرد يقضي في العمل مقدارا من الوقت أقل مما هو مطلوب منه، مثل (الغياب، التأخر، المغادرة باكرا، فترات راحة أطول...).

3.2. خصائص الفرق الفعالة وتحسين الأداء البشري:

جاءت العديد من الدراسات التي ألقت الضوء على مختلف انعكاسات العمل الجماعي على الأداء، ولعل تجربة سحب الحبال التي قام بها Ringelmann لدراسة تأثير العمل الجماعي على الأداء الفردي واحدة من الدراسات المبكرة التي شككت في فعالية العمل الجماعي وقللت من قيمة مساهمته في الأداء البشري لعقود طويلة، حيث لاحظ تراجع في الأداء الفردي ضمن المجموعة مقارنة بالأداء الفردي خارج المجموعة كلما زاد عدد الأعضاء، وأصبح هذا التراجع في الأداء يُعرف باسم "نموذج

رينجلمان للحبال" (Porter & Beyerlein, 2000) والذي ارتبطت أبحاثه بالمجال الزراعي وركزت على تحديد الكفاءة النسبية للعمل المتعلقة بالأداء الفعال والتي لم يفرق فيها بين الخيول والثيران والرجال والآلات، مما جعله يُرجع هذا الانخفاض في الأداء إلى فقدان التنسيق بدلا من فقدان الدافع. (Kravitz & Martin, 1986) وقد حاول لاحقا الكثيرون إثبات أو نفي هذه الظاهرة، مثل Ingham وزملائه والذي قام بإعادة هذه التجارب التي أكدت ظاهرة رينجلمان، وأوضح أنه في ظل توفر المعرفة بمتطلبات المهمة لأعضاء المجموعة وتوفر الموارد فإن الفرق بين الأداء الفعلي والمحتمل لأعضاء المجموعة قد يعزى إلى خلل في العملية الاجتماعية بسبب غياب التنسيق أو الدافع (Ingham, Levinger, Graves, & Peckham, 1974) كما أدت الأبحاث أيضا إلى اكتشاف "التسكع الاجتماعي" كظاهرة جديدة في أدبيات فعالية الفرق انعكاسا للدراسات المتأثرة بهذا النموذج، وقد صاغه عالم النفس الأمريكي Bibb Latané وزملائه لأول مرة سنة 1979 (Colman, 2015, p. 708) حيث وصفوه بأنه: "كمراض اجتماعي لأن له عواقب سلبية على الأفراد والمؤسسات الاجتماعية والمجتمعات، وأنه ناتج عن وجود أو أفعال أشخاص آخرين". (Latané, Williams, & Harkins, 1979, p. 832) ويعرف التسكع الاجتماعي بأنه "ميل الأفراد إلى بذل جهد أقل عند القيام بعمل جماعي بدلا عن العمل بشكل فردي" (Karau & Williams, 1997, p. 156) حيث لا تتساوى النتائج الإجمالية لفريق ما مع مجموع مساهمة كل فرد ولكنها أقل بكثير مما هو متوقع (Fang & Chang, 2014, p. 362) وهذا يعني وجود خطر إمكانية أن يستفيد الآخرون بكل حرية من مساهمات فرد آخر دون المساهمة بأنفسهم، في حين لا يريد الكثير من الأفراد أن يتم امتصاص أدائهم من قبل هؤلاء المتسكعين في مجموعتهم فإنهم قد يلجؤون لتقليل جهودهم أيضا، وتُعرف هذه الظاهرة بـ "تأثير المصاصة" (Kerr, 1983, p. 820) في حين أن أعضاء المجموعة لن يقبلوا لفترة طويلة الاستمرار في تلقي مكافأة صغيرة على جهودهم الكبيرة إذا لم يُرد باقي الأعضاء التعاون معهم، (Levine & Hogg, 2010, p. 871) فإذا لم يُنظر إلى أداء الفرد على أنه مرتبط بأداء المجموعة أو إذا لم يتم تقدير النتائج المحتملة من قبل الفرد، فلن يعمل الأفراد بجهد (Smith, Kerr, Markus, & Stasson, 2001, p. 151) كما يساهم التسكع الاجتماعي في حدوث سلوك العمل المضاد (Hung, Chi, & Lu, 2009) الذي ينعكس سلبا على باقي الأعضاء وليس فقط على نتائج الأداء الفردية والجماعية بل على المؤسسة ككل. في المقابل أظهرت دراسات أخرى أن أعضاء الفرق السليمة من ذوي الأداء العالي قد يلجؤون إلى زيادة جهودهم لتعويض الأداء الضعيف للأفراد الآخرين وهو ما يعرف بظاهرة "التعويض الاجتماعي" (Schippers, 2014) يساهم هذا الاعتماد المتبادل بين الأعضاء في تعزيز الأداء السياقي وسلوكيات المواطنة التنظيمية. كما يدعم تحقيق النتائج الهامة ذات القيمة العالية التي يتوقعون تحقيقها وفي

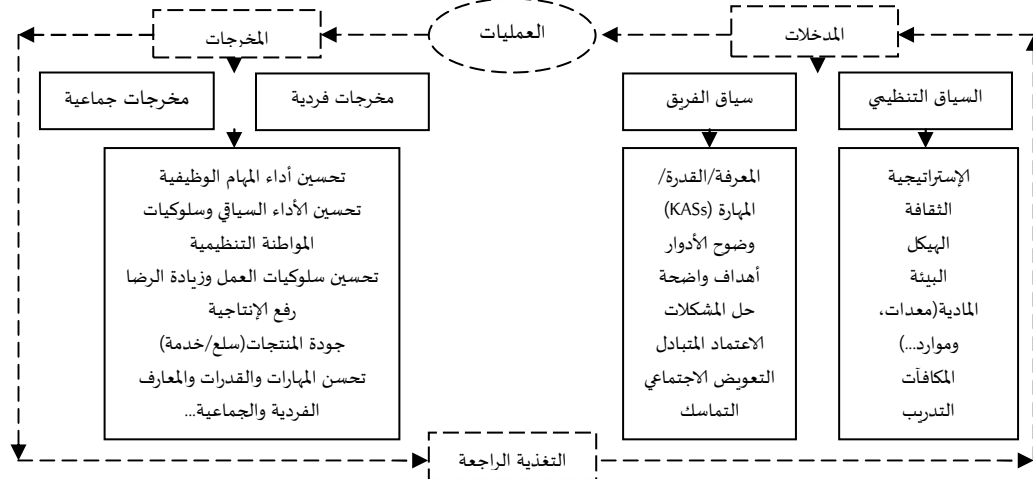
* ترجع هذه التسمية لإحدى نتائج لعبة "معضلة السجين" حيث يتلقى اللاعب أصغر مكافأة مصاصة عندما يتخذ قرارا تعاونا في نفس الوقت يقوم شريكه في اللعبة باختيار غير متعاون ويتلقى مكافأة كبيرة.

مواجهة القصور في الأداء في فترات محدودة، فالتعويض الاجتماعي المستمر قد يؤدي أيضا إلى تأثير المصاصة وإلى التسكع الاجتماعي، إذا لم يتم تقدير الأداء الفردي ومكافأته بالشكل الملائم، حيث تؤدي المكافآت دورا هاما في الفرق الفعالة، وهو ما أشار إليه كلا من (Karau & Williams, 1997, p. 157) حيث أكدوا على أنه يمكن القضاء على التسكع الاجتماعي من خلال زيادة درجة تقييم المدخلات الفردية أو الجماعية مما يزيد من تميز المساهمات الفردية، أو تعزيز المشاركة الشخصية في المهمة، أو العمل على زيادة تماسك الفريق. في المقابل أظهرت دراسات أخرى أن بعض الأفراد الذين لديهم أداء ضعيف في الفرق يميلون إلى العمل بجهد أكبر مقارنة بأدائهم بشكل فردي إذا كان هدف المجموعة مهما، من أجل تجنب أن يكونوا مسؤولين عن أداء المجموعة الضعيف ويطلق على هذه الظاهرة "تأثير Köhler" (Schulz-Hardt & Brodbeck, 2015, p. 424) ويرجع أصل هذا التأثير لتجارب الألماني المبكرة Otto Köhler (1926-1927) في نادي للتجديف الذي اهتم بإيجاد ظروف العمل المثلى التي من شأنها زيادة الإنتاجية. (Witte, 1989, p. 148) وقد تمت الإشارة إليه باسم "التأثير المضاد لرينجلمان" ويظهر أكثر في المهام الملتحمة التي يتطلب إتقانها أداء جماعيا في نفس الوقت وليس في المهام التعويضية المنفصلة، ويقدم كلا من التعويض الاجتماعي وتأثير Köhler مثالين على كيف يمكن أن يكون لعمليات المجموعة أثارا إيجابية في تحسين الأداء البشري. (Nelson, 2018, pp. 330-331)

إن هذا الاختلاف في التأثير بين الجوانب الايجابية والسلبية للعمل الجماعي على تحسن أو تراجع الأداء الفردي يمكن تفسيره بأن الفرق قد لا تكون مناسبة لكل المهام فبعضها يتطلب جهدا فرديا أو دعما تكنولوجيا وذلك حسب طبيعة العمل في حد ذاته. كما أن الفرد يحتاج للاستعداد للانتقال من مساهمته الفردية إلى مساهمته الجماعية، والفرق لا تصبح عالية الأداء بسهولة فهي تحتاج للكثير من الجهد والوقت والتوجيه والدعم المناسبين لذلك (Meuse, 2009) مما أدى إلى زيادة التركيز على العوامل الخارجية والبيئية المؤثرة على الفرق والعمل الجماعي الفعال في السياق التنظيمي، فمعرفة ما يشمل الفرق الفعالة لا يكفي لتحقيق الأهداف المطلوبة، بل هناك حاجة لإدارة فعالة تضمن ذلك وهذا ما أشار إليه Hackman بقوله أن "العديد من أنواع السلوك يمكن أن تكون منتجة، لذلك يجب أن يركز من ينشئون ويقودون الفرق على تهيئة الظروف المناسبة لنجاحهم، بدلا من محاولة إدارة سلوكهم". (Pollock, 2009) ويعرف السياق على أنه "خصائص أو أحداث ظرفية تؤثر على مفهوم وتطبيق السلوك، ويعبر أيضا عن الطريقة والدرجة التي تؤثر بها العوامل المختلفة (مثل خصائص أعضاء الفريق، والعمليات السلوكية للفريق) على نتائج الفريق (Dinh & Salas, 2017, p. 27) ويمكن التمييز بين نوعين أساسيين من السياق: أولا، سياق الفريق الذي يوفر المحفزات التي تشكل سلوكيات الأعضاء داخل تلك الوحدة. ثانيا، السياق التنظيمي والذي يتشكل على مستوى المؤسسة ككل ويوفر المحفزات التي تحدد طريقة عمل وأداء الفريق (Gully, 2000, p. 26) ويرى Hackman أن السياق

التنظيمي غير الداعم واحد من أهم الأخطاء التي قد يرتكبها المديرون والتي قد تساهم في فشل الفرق وضعف أدائها رغم إمكانيات أعضائها حتى وإن تم تصميمها وتوجيهها بشكل جيد. (Hackman J. R., 2002, p. 255) وهو ما أكد عليه Salas وزملائه حيث أشار إلى أن السياق التنظيمي وتصميم المجموعة يؤثران على عملية تفاعل الأعضاء، والتي بدورها تؤثر على جودة أداء الفريق وأعضائه (Essens, et al., 2009, p. 296) ويوضح الشكل التالي نموذج مبسط لفرق العمل الفعالة.

شكل 1: نموذج فرق العمل الفعالة



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على ما سبق

تشكل عمليات الفريق من خلال التفاعل بين المدخلات والتي تساهم في تحقيق نتائج فردية وجماعية وتسمح خصائص الفريق الفعال بتحسين أداء المهمة والأداء السياقي وسلوكيات العمل المضادة. ويوضح الجدول التالي، خصائص فرق العمل الفعالة والتي تم تحديدها بما يتوافق مع طبيعة الدراسة مع ذكر بعض المصادر التي أشارت إلى هذه الخصائص.

جدول 1: خصائص فرق العمل الفعالة

المصدر	الشرح	البعد
(Dinh & Salas, 2017) (Sinding & Waldstrom, 2014) (Fapohunda, 2013)	تساهم بيئة العمل المادية في توفير الموارد اللازمة للأداء، وقد تتضمن (الموارد، الأدوات، مساحات العمل، الآلات، الحرارة، الإضاءة، الضجيج...)	1. البيئة المادية
(Sanyal & Hisam, 2018) (Sinding & Waldstrom, 2014) (Cantu, 2007) (Tannenbaum, Beard, & Salas, 1992)	يساهم نظام المكافآت في تحفيز وتشجيع الأفراد على جهودهم الفردية والجماعية ويمكن أن تلعب دورا حاسما في تحسين الأداء وزيادة فعالية الفرق.	2. المكافآت
(Sinding & Waldstrom, 2014) (Tannenbaum, Beard, & Salas, 1992)	تساهم التدخلات التدريبية في تطوير المهارات والمعارف والقدرات الفردية والجماعية كالتنسيق والاتصال وتساعد على تحسين الأداء الفردي والجماعي.	3. التدريب

(Robbins & Judge, 2013) (Fapohunda, 2013) (Tannenbaum, Beard, & Salas, 1992)	تساهم المعارف والقدرات والمهارات الفردية في إنجاز المهمة وفي بناء التكامل بين الأعضاء في مختلف العمليات التي تهدف إلى تلبية التوقعات التي تشكل من أجلها الفريق.	4.المعرفة/ القدرة/ المهارة (KASs)
(Robbins & Judge, 2013) (Richardson, 2010) (Pollock, 2009) (Parker, 2008)	يساعد تحديد الأدوار على سهولة أداء المهمة الجماعية وسرعة إنجازها بجودة أكبر وتكلفة أقل كما يسمح باكتشاف نقاط القوة والضعف في الفريق والعمل على بناء مهارات متكاملة.	5.وضوح الأدوار
(Richardson, 2010) (Parker, 2008) (Çiraklar & duyulu, 2009) (Tarricone & Luca, 2002)	تساهم الأهداف الواضحة والمشاركة في توحيد جهود الأعضاء وتوجيه أدائهم نحو غاية واحدة وتساعد على استقرار الفريق ودعم الثقة المتبادلة وتعزيز روح الجماعة.	6.الأهداف الواضحة
(Cantu, 2007) (Pollock, 2009) (LaFasto & Larson, 2001) (Tannenbaum, Beard, & Salas, 1992)	تُعبّر القدرة على حل المشكلات على قدرة الفريق على اتخاذ القرارات الهامة التي من شأنها إكمال المهمة. استقرار الفريق مع مرور الوقت، تقليص الفجوة بين الأداء المطلوب والمحقق.	7.حل المشكلات
(Boon, Raes, Kynndt, & Dochy, 2013) (Richardson, 2010) (Tarricone & Luca, 2002)	يسمح الاعتماد المتبادل بين الأعضاء بتعزيز الالتزام والثقة وروح الفريق الواحد ويدعم المساءلة الجماعية حول مهمة الفريق الواحد ونجاحها.	8.الاعتماد المتبادل
(Nelson, 2018) (Schippers, 2014)	يساهم التعويض الاجتماعي في تلافي القصور غير المتوقع في الأداء بين الأعضاء ودفعهم لتحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم، وإكمال المهمة وفقا للأهداف المحددة.	9.التعويض الاجتماعي
(Sudhakar, 2013) (Cantu, 2007) (Guzzo & Dickson, 1996)	يساهم التماسك في استمرارية وبقاء الفريق مع مرور الوقت، ويساعد على تحقيق الألفة والتواصل والثقة داخل الفريق الواحد.	10.التماسك

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على ما سبق

3.منهجية الدراسة:

في ما يلي، توضيح لمختلف أدوات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، صدق وثبات أداة الدراسة.

1.3 أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد على الاستبيان الذي يتكون من ثلاثة محاور رئيسية، يتمثل المحور الأول في المتغيرات الشخصية (النوع، العمر، التعليم، الخبرة)؛ ويتمثل المحور الثاني في فرق العمل ويحتوي على عشر خصائص (انظر جدول رقم(1)) بما مجموعه (20) عبارة تمثل المتغير المستقل؛ بينما يتمثل المحور الثالث في الأداء البشري ويمثل المتغير التابع، والذي ينقسم إلى ثلاثة أبعاد (أداء المهمة بـ (5) عبارات، الأداء السياقي بـ (5) عبارات، وسلوك العمل المضاد بـ (5) عبارات) بما مجموعه (15) عبارة.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

الدراسة مطبقة على عينة مكونة من أربع مؤسسات صناعية جزائرية على مستوى ولاية جيجل، وبالتالي فإن مجتمع الدراسة يتكون من كل العاملين والبالغ عددهم حوالي (539) عاملا، ونظرا للحجم الكبير لمجتمع الدراسة وأيضا ضيق الوقت والتكلفة، فقد تم أخذ عينة ملائمة، وعليه تم توزيع (260) استبيان، وبلغ عدد الاستبيانات التي خضعت للمعالجة الإحصائية (217) استبيان أي ما نسبته

(83.46%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة. وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات بالاعتماد على برنامج (SPSS Version 20)، ويوضح الجدول التالي حركية الاستبيانات حسب كل مؤسسة.

جدول 2: الاستبيانات الموزعة والمستلمة حسب كل مؤسسة

المؤسسة	عدد العمال*	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستلمة	الاستبيانات الملغية	الاستبيانات المقبولة
الشركة الإفريقية للزجاج	192	76	76	3	73
مؤسسة جن جن للأقمصة- وحدة جيجل	144	58	51	15	36
المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته - وحدة إنتاج جيجل-	133	80	79	8	71
مؤسسة الكاتمية للفلين	70	46	42	5	37
العدد الإجمالي	539	260	248	31	217

ملاحظة: * بناء على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المعنية

3.3 صدق وثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق الأداة الظاهري من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء المختصين حيث تم تعديل وإضافة بعض العبارات، وبذلك أخذ الاستبيان شكله النهائي وتم توزيعه ميدانيا. كما تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ حيث تجاوزت قيمته 0.707 (Tavakol & Dennick, 2011) والتي بلغت 0,909 لمحور فرق العمل، و 0,868 لبعد أداء المهمة، و 0,810 لبعد الأداء السياقي، و 0,836 لبعد سلوك العمل المضاد.

4.3 طبيعة توزيع متغيرات الدراسة:

تم التأكد من أن البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا بالاعتماد على كل من معامل الالتواء ومعامل التفلطح، ونتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول التالي.

جدول 3: معامل الالتواء والتفلطح

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
فرق العمل	-,588	1,360
أداء المهمة	-,994	2,269
الأداء السياقي	-,486	,405
سلوك العمل المضاد	,179	-,988

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أن قيمة معامل الالتواء محصورة بين (-0.994 و 0.179) وهي أقل من 3؛ أما قيمة معامل التفلطح فهي محصورة بين (-0.988 و 2.269) وهي أقل من 20، وذلك حسب (Cao & Dowlatshahi, 2005). وهو ما يسمح باستخدام الاختبارات المعلمية لاختبار صحة فرضيات الدراسة.

4. اختبار الفرضيات ونتائج الدراسة:

من أجل اختبار الفرضيات والتوصل إلى النتائج تم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة، وفي ما يلي يوضح الجدول الرابع المتغيرات الشخصية للمبحوثين ويليها الجدول الخامس والذي يوضح درجة موافقة المبحوثين على أداة الدراسة باستخدام النسب المئوية.

جدول 4: المتغيرات الشخصية للمبحوثين

المتغيرات الشخصية		العمر			التعليم			الخبرة		
النوع	العدد	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	أكثر من 40 سنة	بكالوريا أو أقل	جامعي	دراسات عليا	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
ذكر	174	30	69	75	136	33	5	40	62	72
أنثى	43	9	24	10	27	16	0	13	20	10
المجموع	217	39	93	85	163	49	5	53	82	82
عدد المجهين		217			217			217		

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على برنامج SPSS

يشير الجدول إلى ارتفاع نسبة العاملين مقارنة بالعاملات نظرا لطبيعة بيئة العمل في المؤسسات الصناعية، بينما يتضح أن أغلب المبحوثين من مستوى تعليمي منخفض، وأغلبهم أيضا من فئة عمرية أكبر من 30 سنة وبخبرة فاقت الخمس سنوات.

جدول 5: القيم الإحصائية لدرجة موافقة المبحوثين على كل متغيرات الدراسة

الدرجات	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	القيمة الوسيطة	المتغيرات
فرق العمل	%23.53	%47.07	%10.71	%13.23	%5.46	%100	3,7	3,35
أداء المهمة	%24.79	%54.93	%11.43	%7.01	%1.84	%100	4	4
الأداء السياقي	%17.42	%50.41	%15.76	%12.81	%3.60	%100	3.8	4
سلوك العمل المضاد	%11.25	%29.49	%16.59	%28.66	%14.01	%100	2,8	4
الأداء البشري	%17.82	%44.95	%14.59	%16.16	%6.84	%100	3.53	3,67

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يلاحظ من الجدول النسب المئوية والقيمة الوسيطة وأكبر قيمة مكررة في إجابات المبحوثين وهو ما يسمح بأخذ نظرة أعمق حول درجة الموافقة مقارنة مع أدوات إحصائية أخرى. حيث قدر المبحوثون أبعاد فرق العمل الفعالة بدرجة ايجابية تفوق 70% مما يدل على وجود مؤشرات ايجابية لحد ما لفرق العمل والعمل الجماعي في هذه المؤسسات؛ كما أبدوا موافقة إيجابية مرتفعة تجاه المتطلبات الوظيفية والسياقية؛ بينما أبدوا موافقة إيجابية لبعده سلوك العمل المضاد قدرت بحوالي 40% وموافقة سلبية قدرت بحوالي 45%، وبلغت القيمة الوسيطة 2.8، وبلغت قيمة المنوال 4 كأكبر قيمة مكررة في إجاباتهم، وقد يشير هذا إلى ارتفاع متوسط لسلوكيات العمل غير المرغوب فيها. ويمكن

القول عموماً أن درجة موافقتهم حول أبعاد الأداء البشري كانت متوسطة نوعاً ما وهذا ما يؤثر على درجة فعالية الأداء البشري في هذه المؤسسات.

ويوضح الجدول التالي، قيمة معامل الارتباط، معامل التحديد، ومعامل التحديد المعدل. وذلك للتأكد من قدرة نموذج الانحدار البسيط من تفسير الدراسة بين المتغير المستقل (فرق العمل) وبين المتغير التابع (الأداء البشري).

جدول 6: قدرة النموذج على التفسير

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل R^2	الخطأ المعياري
0.641	0.411	0.409	0.4520

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

من الجدول، يتضح أن هناك علاقة ارتباط إيجابية ومتوسطة بين فرق العمل والأداء البشري، كما أن متغير فرق العمل يساهم في تفسير 41% من مجمل التباين لمتغير الأداء البشري، وهي نسبة معتبرة مقارنة بالباقي الذي يعزى لمتغيرات أخرى نظراً لبيئة العمل المعقدة في المؤسسات الصناعية ومن أجل تحقيق مستويات أعلى في تحسين الأداء البشري يتطلب الأمر تطبيق أساليب متعددة وعلى مستويات مختلفة.

ويوضح الجدول التالي، تحليل التباين الأحادي ANOVA الذي يعتمد على اختبار F لاختبار الدلالة الإحصائية الكلية لنموذج الانحدار.

جدول 7: تحليل التباين الأحادي ANOVA

البيانات	مجموع مربع التباين	درجات الحرية	متوسط مربع التباين	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	30.769	1	30.769	150.332	0.000
البواقي	44.004	215	0.205		
المجموع	74.773	216			

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من هذا الجدول أن قيمة F تقدر بـ (150.332) بمستوى معنوية بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05، أي أن قيمة F معنوية إحصائياً.

جدول 8: اختبار معنوية معامل الانحدار وفقاً لإحصائية T

البيانات	A	الخطأ المعياري	BETA	T	مستوى المعنوية
الثابت	1.200	0.191	—	6.277	0.000
فرق العمل	0.626	0.051	0.641	12.261	0.000

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

يلاحظ من الجدول أن قيمة T المحسوبة تساوي (6.277) و (12.261) المقابلة لمعلمة الثابت (1.2) ومعلمة الميل (0.626) بالترتيب، لها قيمة معنوية إحصائية باعتبار مستوى المعنوية المقابل للمعلمتين أصغر من 0.05، بما يسمح برفض الفرضية الصفريّة لمعلمة الثابت ومعلمة الميل المتمثلة في (A=0, B=0) وقبول الفرضية البديلة بأن كلا من المعلمتين يختلفان جوهرياً عن الصفر، وأن معلمة الميل تعكس أهمية متغير فرق العمل في النموذج. وهو ما يسمح برفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة المتمثلة في توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل وتحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

وتوضح الجداول التالية رقم (9، 10، 11) ملخص الانحدار البسيط للعلاقة بين فرق العمل وكل من أداء المهمة والأداء السياقي وسلوك العمل المضاد كل على حدة.

جدول 9: ملخص قدرة النموذج على التفسير

البيانات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل R ²	الخطأ المعياري
أداء المهمة	0.630	0.397	0.395	0.55165
الأداء السياقي	0.623	0.388	0.385	0.59644
سلوك العمل المضاد	0.218	0.048	0.043	0.94807

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

من الجدول، يتضح بأن هناك علاقة ارتباط إيجابية ومتوسطة بين فرق العمل وأداء المهمة وبين فرق العمل والأداء السياقي، كما أن متغير فرق العمل يساهم في تفسير 39% من مجمل التباين لمتغير أداء المهمة، ويساهم في تفسير 38% من مجمل التباين لمتغير الأداء السياقي، وهما نسبتي معتبرتين، إلا أنه يتضح بأن هناك علاقة ضعيفة بين فرق العمل وسلوك العمل المضاد حيث تساهم فرق العمل في تفسير 04% فقط من مجمل التباين لمتغير سلوك العمل المضاد وهذه النسبة ضئيلة جداً. أما الباقي فتفسره متغيرات أخرى غير المدروسة.

جدول 10: ملخص تحليل التباين الأحادي ANOVA

المتغيرات	البيانات	مجموع مربع التباين	درجات الحرية	متوسط مربع التباين	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
أداء المهمة	الانحدار	43.144	1	43.144	141.770	0.000
	البواقي	65.429	215	0.304	-	-
الأداء السياقي	الانحدار	48.478	1	48.478	136.273	0.000
	البواقي	76.484	215	0.356	-	-
سلوك العمل	الانحدار	9.671	1	9.671	10.760	0.01

المضاد	البواقي	193.249	215	0.899	-	-
--------	---------	---------	-----	-------	---	---

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من هذا الجدول أن قيمة F المحسوبة تقدر بـ (141.770) و (136.273) و (10.760) لكل من أداء المهمة والأداء السياقي وسلوك العمل المضاد على التوالي بمستوى معنوية بلغت أقل من 0.05، أي أن قيمة F معنوية إحصائياً.

الجدول 11: ملخص اختبار معنوية معامل الانحدار وفقاً لإحصائية T

المتغيرات التابعة	البيانات	A	الخطأ المعياري	BETA	T	مستوى المعنوية
أداء المهمة	الثابت	1.198	0.233	-	5.137	0.000
	فرق العمل	0.741	0.062	0.630	11.907	0.000
الأداء السياقي	الثابت	0.748	0.252	-	2.965	0.03
	فرق العمل	0.785	0.067	0.623	11.674	0.000
سلوك العمل المضاد	الثابت	1.656	0.401	-	4.131	0.000
	فرق العمل	0.351	0.107	0.218	3.280	0.01

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

يلاحظ من الجدول أن قيمة T المحسوبة لكل من أداء المهمة والأداء السياقي وسلوك العمل المضاد المقابلة لمعلمة الثابت A ومعلمة الميل B لها قيمة معنوية إحصائية باعتبار مستوى المعنوية المقابل للمعلمتين أصغر من 0.05، بما يسمح برفض الفرضية الصفرية لمعلمة الثابت ومعلمة الميل المتمثلة في (A=0, B=0) وقبول الفرضية البديلة بأن كلا من المعلمتين يختلفان جوهرياً عن الصفر. وهو ما يسمح برفض الفرضيتين الصفريتين وقبول الفرضيتين البديلتين المتمثلتين في فرضية الدراسة الثانية والثالثة وهما: "توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل وتحسين أداء المهمة"، و "توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل وتحسين الأداء السياقي"؛ أما بالنسبة لفرضية الدراسة الرابعة والمتمثلة في توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل وتحسين سلوكيات العمل المضادة فبالرغم من معنوية كلا من معلمة الثابت ومعلمة الميل بمستوى دلالة أقل من 0.05، إلا أن قيمة معامل التفسير ضئيلة جداً وقوة الارتباط ضعيفة أيضاً وعليه فقد تم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية المتمثلة في "لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل وتحسين سلوكيات العمل المضادة".

5. الخاتمة

ركزت الدراسة على مجموعة من الخصائص التي يمكن من خلالها الحكم على واقع فرق العمل كأسلوب إداري من جهة وكعملية إنسانية من جهة أخرى، ومدى تأثيرها في سلوكيات العاملين تجاه أداء مهامهم الجماعية والفردية، وتجاه سلوكياتهم الإيجابية والسلبية، فقد أظهرت الدراسة درجة

عالية من توفر خصائص فرق العمل الفعالة مع الافتقار لبعض الخصائص الهامة، في المقابل أظهرت الدراسة وجود سلوكيات عمل غير مرغوب فيها كالتسكع الاجتماعي والانسحاب من العمل، وهو ما قد يؤكد فرضية الفائلة بأن التعويض الاجتماعي مع مرور الوقت قد يزيد من درجة التسكع الاجتماعي بين أعضاء الفريق الواحد. وعموماً يمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة في النقاط التالية:

- تتوفر المؤسسة الجزائرية بشكل عام والمؤسسات محل الدراسة بشكل خاص على عدد من الخصائص الهامة التي تشكل فرق العمل الفعالة بدرجات متفاوتة كالبيئة المادية الداعمة، وضوح الأدوار والأهداف، حل المشكلات، روح الفريق الواحد، المعرفة والقدرة والمهارة، والتعويض الاجتماعي، بينما تفتقر لحد ما لعدد من الخصائص كالتدريب والمكافآت.
- أظهر المبحوثون ردوداً إيجابية تجاه أداء مهامهم الوظيفية، وتجاه متطلبات العمل السياقية، بينما أظهر ردوداً مقلقة نوعاً ما تجاه سلوكيات العمل المضادة.
- تساهم فرق العمل في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية الجزائرية، حيث كلما زادت فعالية فرق العمل أدى ذلك إلى زيادة في تحسين الأداء البشري، كما ترتبط فرق العمل بالأداء البشري بعلاقة إيجابية وتأثيرية خصوصاً بأداء المهمة والأداء السياقي، وعليه تم قبول الفرضية البديلة لفرضية الدراسة الأولى والثانية والثالثة، بينما تم قبول الفرضية الصفريّة لفرضية الدراسة الرابعة المتعلقة بفرق العمل وسلوكيات العمل المضادة حيث لم تساعد فرق العمل في الحد من هذه السلوكيات ذات الطبيعة المعادية.
- ومن خلال ما سبق يمكن الخروج بعدة توصيات منها:
- هناك إمكانية كبيرة لزيادة التركيز على فرق العمل كأسلوب لتحسين الأداء البشري من خلال زيادة الدعم التنظيمي، وتوفير الظروف الملائمة للعمل الجماعي، والتركيز على إيجاد الطرق التحفيزية الملائمة كتخصيص مكافآت مرتبطة بالجهود الجماعية والفردية كل على حدة.
- ضرورة زيادة الاهتمام بالتدريب الخاص والتطبيقي والموجه لفرق العمل الذي يأخذ بعين الاعتبار التركيز على المهارات والمعارف والقدرات الفردية في إطارها الجماعي المتكامل بين أعضاء الفريق الواحد، والذي من شأنه دعم أداء المهمة الفردية والجماعية، كما يمكن أن يقلل من درجة التعويض الاجتماعي على المدى الطويل مما قد يؤدي إلى التقليل من ظاهرة التسكع الاجتماعي خلال الأوقات الرسمية للعمل.
- العمل على زيادة اليد العاملة المتخصصة في مجالات متعددة كنظم المعلومات والاتصال، محاسبة التكاليف، إدارة الوقت، مراقبة الجودة والمواد، بهدف إضفاء تحسينات تدريجية ومستمرة وشاملة لبيئة العمل وليس بهدف زيادة درجة الرقابة والردع، وضرورة التشديد على الالتزام التنظيمي للحد من السلوكيات المضادة في العمل.

6. قائمة المراجع:

- Aslan, S., Ozata, M., & Mete, M. (2008). The investigation of effects of group emotional intelligence on team effectiveness. *Humanity & Social Sciences Journal* , 3 (2), 104-115.
- Boon, A., Raes, E., Kyndt, E., & Dochy, F. (2013). Team learning beliefs and behaviours in response teams. *European Journal of Training and Development* , 37 (4), 357-379.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling of job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology* , 43, 313-343.
- Cantu, C. J. (2007). *Evaluating team effectiveness: Examination of the team assessment tool* . (Doctoral dissertation, University of North Texas).
- Cao, Q., & Dowlathshahi, S. (2005). The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment. *Journal of Operations Management* , 23 (5), 531–550.
- Chiocchio, F. (2015). Defining project teams: A review of conceptual underpinnings. In F. Chiocchio, E. K. Kelloway, & B. Hobbs (Eds.), *The psychology and management of project teams* (pp. 40-73). Oxford University Press.
- Çiraklar, N., & duyulu, E. (2009). Effects of leadership roles on team effectiveness. *Ege Akademik Bakış Dergisi* , 9 (2), 389-400.
- Colman, A. M. (2015). *A dictionary of psychology* (4th ed.). UK: Oxford University Press.
- Curral, I. (2014). Job core performance measures. In A. C. Michalos (Ed.), *Encyclopedia of quality of life and well-being research* (pp. 3435-3438). Springer.
- Daryoush, Y., Silong, A. D., Omar, Z., & Othman, J. (2013). Improving job performance: Workplace Learning is the First Step. *International Journal of Education & Literacy Studies* , 1 (1), 100-107.
- Dinh, J. V., & Salas, E. (2017). Factors that influence teamwork. In E. Salas, R. Rico, & J. Passmore (Eds.), *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of team working and collaborative processes* (pp. 13-41). John Wiley & Sons.
- Essens, P. J., Vogelaar, A. L., Mylle, J. J., Blendell, C., Paris, C., Halpin, S., et al. (2009). Team effectiveness in complex settings: A framework. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations cross-disciplinary perspectives and approaches* (pp. 293-320). Routledge.
- Fang, H. M., & Chang, W. C. (2014). The Effects of member familiarity, task results visibility and perceived co-worker loafing on technology-supported team performance: social loafing effect perspective. *Asia Pacific Management Review* , 19 (4), 361-373.
- Fapohunda, T. M. (2013). Towards effective team building in the workplace. *International Journal of Education and Research* , 1 (4), 1-12.
- Gully, S. (2000). Work teams research. In M. M. Beyerlein (Ed.), *Work teams: Past, present and future* (pp. pp.25-44). Springer Science.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: recent research on performance and effectiveness. *Annual Review Of Psychology* , 47 (1), 307-338.
- Hackman, J. R. (2002). Why teams don't work. In R. S. Tindale, L. Heath, J. Edwards, E. J. Posavac, F. B. Bryant, J. Myers, et al. (Eds.), *Theory and research on small groups* (Vol. 4, pp. 245-267). Kluwer Academic Publishers.
- Hackman, J. R., & Katz, N. (2010). Group behavior and performance. In S. T. Fiske, D. T. Gilbert, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (5th ed., Vol. 2, pp. 1208-1251). New York: John Wiley & Sons.
- Hung, T. K., Chi, N. W., & Lu, W. L. (2009). Exploring the relationships between perceived coworker loafing and counterproductive work behaviors: The mediating role of a revenge motive. *Journal of Business and Psychology* , 24 (3), 257-270.

- Ingham, A. G., Levinger, G., Graves, J., & Peckham, V. (1974). The Ringelmann effect: Studies of group size and group performance. *Journal of experimental social psychology* , 10 (4), 371-384.
- Kahya, E. (2007). The effects of job characteristics and working conditions on job performance. *International Journal of Industrial Ergonomics* , 37 (6), 515-523.
- Karau, S. J., & Williams, K. D. (1997). The effects of group cohesiveness on social loafing and social compensation. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* , 1 (2), 156-168.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2005). The discipline of teams. *Harvard Business Review* , 83 (7), 162-171.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2001). *The discipline of teams: A mindbook-workbook for delivering small group performance*. John Wiley & Sons.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kerr, N. L. (1983). Motivation losses in small groups: A social dilemma analysis. *Journal of Personality and Social Psychology* , 45 (4), 819-828.
- Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest* , 7 (3), 77-124.
- Kravitz, D. A., & Martin, B. (1986). Ringelmann rediscovered: The original article. *Journal of Personality and Social Psychology* , 50 (5), 936-941.
- LaFasto, F., & Larson, C. (2001). *When teams work best: 6,000 team members and leaders tell what it takes to succeed*. SAGE Publications.
- Latané, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of personality and social psychology* , 37 (6), 822-832.
- Levine, J. M., & Hogg, M. A. (Eds.). (2010). *Encyclopedia of group processes and intergroup relations*. SAGE Publications.
- McGrath, J. E., Arrow, H., & Berdahl, J. L. (2000). The study of groups: Past, present, and future. *Personality and Social Psychology Review* , 4 (1), 95-105.
- Meuse, K. P. (2009). *A comparative analysis of the Korn/Ferry T7 model with other popular team models, driving team effectiveness*. Los Angeles: The Korn/Ferry Institute.
- Motowidlo, S. J., & Kell, H. J. (2013). Job Performance. In N. W. Schmitt, S. Highhouse, & I. B. Weiner (Eds.), *Handbook of psychology: industrial and organisational psychology* (2nd ed., Vol. 12, pp. 82-103). John Wiley & Sons.
- Nelson, T. D. (2018). *Getting Grounded in Social Psychology: The Essential Literature for Beginning Researchers*. Routledge.
- Onions, C. T., Friedrichsen, G. W., & Burchfield, R. W. (Eds.). (1966). *The oxford dictionary of english etymology*. Oxford: Clarendon Press.
- Parker, G. M. (2008). *Team players and teamwork: New strategies for developing successful collaboration* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Phina, O. N., Chukwuma, E. D., & Arinze, A. S. (2018). The effect of teamwork on employee performance: A study of medium scale industries in anambra state. *International Journal of Contemporary Applied Researches* , 5 (2), 174-194.
- Pollock, M. (2009). Investigating the relationship between team role diversity and team performance in information systems teams. *Journal of Information Technology Management* , 20 (1), 42-55.
- Porter, G., & Beyerlein, M. (2000). Historie roots of team theory and practice. In M. M. Beyerlein (Ed.), *Work teams: Past, present and future* (pp. 3-24). Springer Science.

- Richardson, J. (2010). *An investigation of the prevalence and measurement of teams in organisations: The development and validation of the real team scale*. (Doctoral dissertation, Aston University).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson.
- Rothwell, W. J., Hohne, C. K., & King, S. B. (2007). *Human performance improvement: building practitioner competence* (2nd ed.). Elsevier, Inc.
- Rotundo, M., & Xie, J. L. (2008). Understanding the domain of counterproductive work behaviour in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (5), 856-877.
- Sanyal, S., & Hisam, M. W. (2018). The impact of teamwork on work performance of employees: A study of faculty members in Dhofar University. *IOSR Journal of Business and Management*, 20 (3), 15-22.
- Schippers, M. C. (2014). Social loafing tendencies and team performance: The compensating effect of agreeableness and conscientiousness. *Academy of Management Learning & Education*, 13 (1), 62-81.
- Schulz-Hardt, S., & Brodbeck, F. C. (2015). Group performance and leadership. In M. Hewstone, W. Stroebe, & K. Jonas (Eds.), *An Introduction to Social Psychology* (6th ed., pp. 415-448). the British Psychological Society.
- Semmer, N. K., Tschan, F., Meier, L. L., Facchin, S., & Jacobshagen, N. (2010). Illegitimate tasks and counterproductive work behavior. *Applied Psychology*, 59 (1), 70-96.
- Sheard, G., Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2009). *Leadership teams developing and sustaining high performance*. UK: Palgrave Macmillan.
- Sinding, K., & Waldstrom, C. (2014). *Organisational behaviour* (5th ed.). McGraw-Hill Education.
- Smith, B. N., Kerr, N. A., Markus, M. J., & Stasson, M. F. (2001). Individual differences in social loafing: need for cognition as a motivator in collective performance. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 5 (2), 150-158.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological Management of Individual Performance* (pp. pp.3-25). John Wiley & Sons.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?. *Journal of Vocational Behavior*, 68 (3), 446-460.
- Sudhakar, G. (2013). Different dimensions of teams. *Ecoforum Journal*, 2 (2), 29-35.
- Tannenbaum, S. I., Beard, R. L., & Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments. In L. Kelley (Ed.), *Issues, theory, and research in industrial/organizational psychology* (Vol. 82, pp. 117-153). Elsevier.
- Tarricone, P., & Luca, J. (2002, July 7-10). *Successful teamwork: A case study*. presented at the 25th HERDSA Annual Conference, Western Australia: HERDSA.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education* (2), 53- 55.
- Viswesvaran, C. (2001). Assessment of individual job performance: A review of the past century and a look ahead. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work & organizational psychology: Personnel psychology* (Vol. 1, pp. 110-126). Sage.
- Witte, E. H. (1989). Kohler rediscovered: The anti-ringelmann effect. *European Journal of Social Psychology*, 19 (2), 147-154.