



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

تأثير فرق العمل متعددة الوظائف على الفعالية
التنظيمية

دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء

*The effect of cross-functional teams on the
organizational effectiveness.
An empirical study on the pharmaceutical firms.*

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

مقدمة من الباحثة
شيرين شريف بدوى

إشراف
الأستاذ الدكتور / محمود محمد السيد
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة عين شمس
2009



Ain Shams University
Faculty of Commerce
Business Administration

*The effect of cross-functional teams on the
organizational effectiveness.
An empirical study on the pharmaceutical firms.*

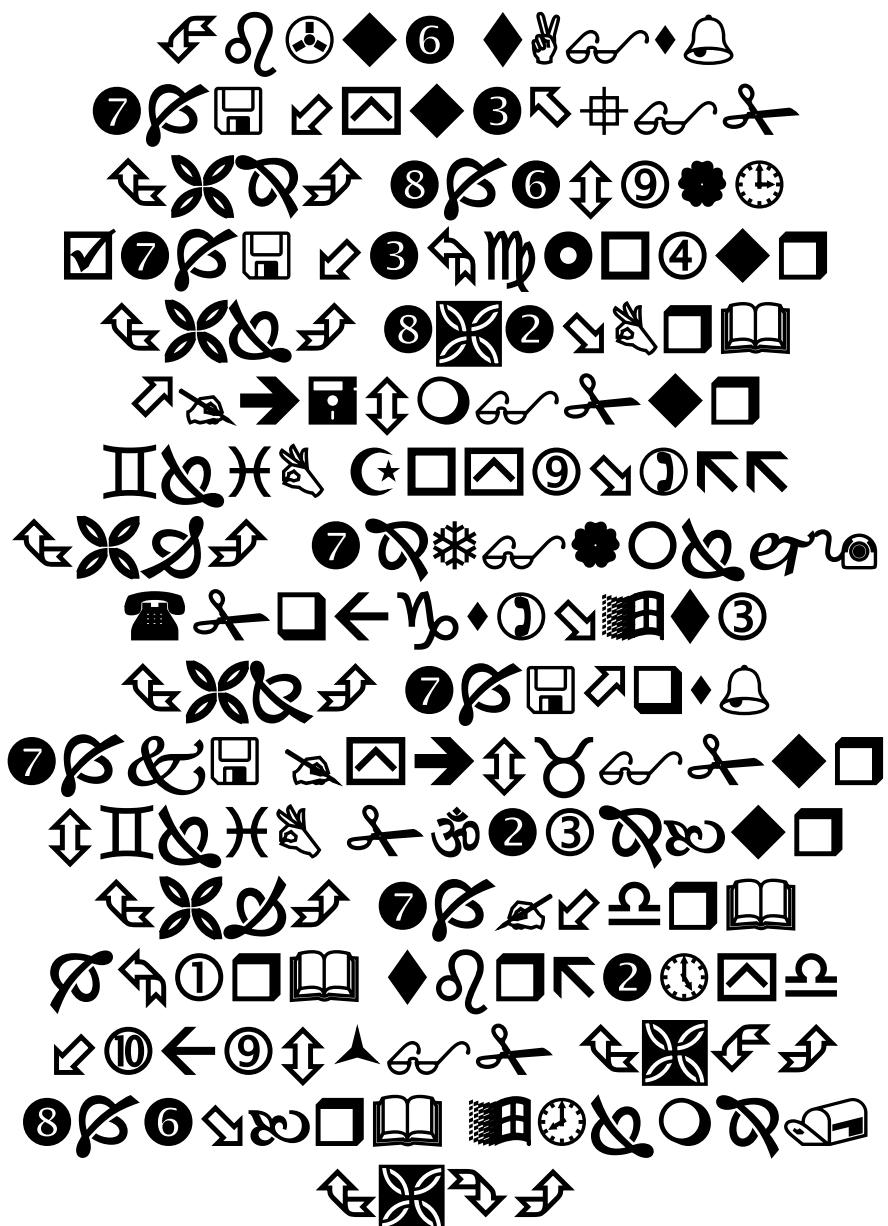
A THESIS TO OBTAIN
MASTER DEGREE IN BUSINESS ADMINISTRATION

Presented By
Sherine Sherif Badawi

Supervised By
Prof. Dr. Mahmoud Mohammad Al-Sayed
Professor of Business Administration
Faculty of Commerce, Ain Shams University

2009

بسم الله الرحمن الرحيم



A horizontal row of 15 black icons. From left to right, the icons are: a left arrow, a circle, a right arrow, a magnifying glass, a person's head profile, a checkmark, a question mark, a number '3', a square, a plus sign, a minus sign, a square, an open book, a diamond, a square, a left arrow, a stylized leaf or flower, a right arrow, a number '8', a number '2', a magnifying glass, a square, an open book, a checkmark inside a circle, a number '7', and a question mark.

صدق الله العظيم

سورة طه الآية 24-31

بسم الله الرحمن الرحيم

اختى الكريمة/ أخي الكريم :

تقوم الباحثة/ شيرين شريف بدوى بدراسة : "تأثير فرق العمل متعددة الوظائف على الفعالية التنظيمية دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء" للحصول على درجة الماجستير فى إدارة الأعمال شعبة إدارة الموارد البشرية من كلية التجارة - جامعة عين شمس، وقد تم اختيار سعادتكم ضمن عينة البحث راجين منكم التكرم بالإجابة على كافة الأسئلة الموجودة فى استمارة الاستقصاء بدقة ودون أى تحيز ، علماً بأن مساهمتكم الكريمة فى الإجابة على هذه الأسئلة ستساعد الباحثة فى التوصل إلى النتائج العلمية المرجوة، ونوجه انتباحكم إلى أن المعلومات التى ستدلون بها لن يتم استخدامها إلا لغرض البحث العلمى.

ولكم جزيل الشكر

الباحثة/ شيرين شريف بدوى

استمارة
استقصاء

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلوة والسلام على سيدنا محمد وعلى آل
وأصحابه أجمعين وبعد ..

تتوجه الباحثة بالشكر لله عز وجل على نعمته وتوفيقه لإنجاز هذا العمل،
وتتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من :

الأستاذ الدكتور / محمود محمد السيد، أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة -

جامعة عين شمس لتكريمه بقبول الإشراف على هذه الرسالة ودوره الكبير في توجيه
الباحثة ومتابعتها ودعمها بالعديد من الأفكار والذي لم يدخل بوقته ولا بجهده حتى
تخرج هذه الرسالة على الصورة العلمية والمنهجية السليمة .. فلسيادته كل الشكر
والإمتنان وجزاه الله تعالى خير جزاء ومتنه بوافر الصحة والعافية.

الأستاذ الدكتور / عايدة سيد خطاب، أستاذ إدارة الأعمال في كلية التجارة

بجامعة عين شمس لتكريمه بالموافقة على المشاركة ورئيسة لجنة المناقشة والحكم
على هذه الرسالة فلسيادتها تتقدم الباحثة بخالص الشكر والتقدير.

الأستاذ الدكتور / عادل زايد، أستاذ إدارة الأعمال ونائب رئيس جامعة

القاهرة لتفصيله بالموافقة على المشاركة في لجنة المناقشة والحكم على هذه الرسالة
فلسيادته تتقدم الباحثة بخالص الشكر والإمتنان.

وأخيراً توجه الباحثة بالشكر إلى كل من أسهم بالمساعدة والنصيحة

والإرشاد في إتمام هذا العمل وخاصة الأفراد العاملون بشركات الدواء بقطاع
الأعمال العام لما قدموه من مساعدة واهتمام خلال الدراسة الميدانية.

الباحثة



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

تأثير فرق العمل متعددة الوظائف على الفعالية
التنظيمية
دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء

ملخص رسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

مقدمة من الباحثة
شيرين شريف بدوى

إشراف
الأستاذ الدكتور / محمود محمد السيد
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة عين شمس

2009

الملخص

أولاً : مقدمة

تتناول هذه الدراسة العلاقة بين فرق العمل متعددة الوظائف والفعالية التنظيمية، مع تأثير متغيرات فرق العمل متعددة الوظائف (التعلم التنظيمي - سرعة إنجاز المهام - القدرة على حل المشكلات المعقدة - التنوع الوظيفي) على الفعالية التنظيمية.

ثانياً : مشكلة البحث :

تتلخص مشكلة البحث في الإجابة على الأسئلة الآتية :

- 1 ما درجة معرفة ودرایة شركات الدواء بنظام فرق العمل متعددة الوظائف ؟
- 2 ما مدى استعداد شركات الدواء لتطبيق متطلبات فرق العمل متعددة الوظائف ؟
- 3 هل هناك مبادرة من جهة الإدارة على تهيئة الظروف وتوفير العوامل التي تساعده على بدء نظام فرق العمل متعددة الوظائف ؟
- 4 ما هو التأثير الناتج عن تطبيق متطلبات فريق العمل متعددة الوظائف على العاملين في جميع المستويات الإدارية في الشركات محل الدراسة ؟
- 5 هل هناك أثر لتطبيق فريق العمل متعدد الوظائف على الفعالية التنظيمية في الشركات محل الدراسة ؟

ثالثاً : أهداف البحث :

- 1- الكشف عن قوة العلاقة بين فرق العمل متعددة الوظائف والفعالية التنظيمية.
- 2- قياس مستوى الفعالية التنظيمية في ضوء تطبيق فرق العمل متعددة الوظائف.

3- المقارنة بين شركات قطاع الأعمال العام والقطاع المشترك والقطاع الخاص في صناعة وإنتاج الدواء من حيث مدى فعالية تطبيق نظام فرق العمل متعددة الوظائف في كل قطاع.

رابعاً : فروض البحث :

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق نظام فرق العمل متعددة الوظائف على الفعالية التنظيمية.

ويمكن تقسيم هذا الفرض إلى مجموعة من الفروض الفرعية التالية :

1- يوجد تأثير إيجابي للتعلم التنظيمي لأعضاء فرق العمل متعددة الوظائف على الفعالية التنظيمية.

2- يوجد تأثير إيجابي لسرعة أعضاء فريق العمل متعددة الوظائف في إنجاز المهام على الفعالية التنظيمية.

3- يوجد تأثير سلبي لعدم قدرة أعضاء فرق العمل متعددة الوظائف على حل المشاكل المعقدة على الفعالية التنظيمية.

4- يوجد تأثير سلبي لعدم التنوع الوظيفي لأعضاء فريق العمل متعددة الوظائف على الفعالية التنظيمية.

خامساً : هيكل البحث :

يتضمن البحث الفصول الآتية :

الفصل الأول : الإطار العام للبحث :

يتكون هذا الفصل من الدراسات السابقة، مشكلة البحث، أهدافه، فرضيه، متغيرات البحث، أساليب البحث، أساليب التحليل الإحصائي، مجتمع وعينة البحث.

الفصل الثاني : فرق العمل متعددة الوظائف :

تضمن هذا الفصل :

- نشأة ومفهوم فرق العمل، أهدافها، أشكالها.

- مفهوم فرق العمل متعددة الوظائف.

- تصميم فرق العمل متعددة الوظائف من حيث : بناء الفريق وتكوينه، أهمية الأفراد، تكامل النظام، قواعد ومعايير الإتصال.

- فعالية فريق العمل متعدد الوظائف، مميزاته، وعيوبه.

الفصل الثالث : الفعالية التنظيمية :

تناولت الباحثة في هذا الفصل :

نشأة ومفهوم الفعالية التنظيمية، مقومات التنظيم الفعال، المدخل المتكامل، الخصائص، المعوقات، المقاييس، والعلاقة بين فرق العمل متعددة الوظائف والفعالية التنظيمية.

الفصل الرابع : اختبار صحة الفروض ومناقشة النتائج.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.

سادساً : اختبار الفروض ونتائج الدراسة الميدانية :

أ - نتائج اختبار الفروض :

يوجد تأثير معنوي لكل أبعاد فرق العمل متعددة الوظائف (التعلم التنظيمي - سرعة إنجاز المهام - حل المشكلات المعقّدة - التنوع الوظيفي) على الفعالية التنظيمية.

وقد أظهرت النتائج أنه يوجد تأثير بين أبعاد فرق العمل متعددة الوظائف، وهي مرتبة حسب أهمية تأثيرها كالتالي :

- 1- التعلم التنظيمي.
- 2- سرعة إنجاز المهام.
- 3- التنوع الوظيفي.
- 4- حل المشكلات المعقّدة.

ب - نتائج الدراسة الميدانية :

1- وجود اختلافات وفروق جوهرية بين القطاعات الثلاث (قطاع الأعمال العام - القطاع المشترك - القطاع الخاص) وأيضاً المستويات الإدارية الثلاث (الإدارة العليا - الإدارة الوسطى - الإدارة التنفيذية) وذلك بالنسبة لبعد التعلم التنظيمي كأحد متطلبات تطبيق نظام فرق العمل متعددة الوظائف.

2- وجود اختلافات وفروق جوهرية بين القطاعات الثلاث (قطاع الأعمال العام - القطاع المشترك - القطاع الخاص) وأيضاً المستويات الإدارية

الثلاث (الإدارة العليا – الإدارة الوسطى – الإدارة التنفيذية) وذلك بالنسبة لبعد سرعة إنجاز المهام كأحد متطلبات تطبيق نظام فرق العمل متعددة الوظائف.

3- وجود اختلافات وفروق جوهرية بين القطاعات الثلاث (قطاع الأعمال العام – القطاع المشترك – القطاع الخاص) وأيضاً المستويات الإدارية الثلاث (الإدارة العليا – الإدارة الوسطى – الإدارة التنفيذية) وذلك بالنسبة لبعد حل المشكّلات المعقّدة كأحد متطلبات تطبيق نظام فرق العمل متعددة الوظائف.

4- وجود اختلافات وفروق جوهرية بين القطاعات الثلاث (قطاع الأعمال العام – القطاع المشترك – القطاع الخاص) وأيضاً المستويات الإدارية الثلاث (الإدارة العليا – الإدارة الوسطى – الإدارة التنفيذية) وذلك بالنسبة لبعد التنوّع الوظيفي كأحد متطلبات تطبيق نظام فرق العمل متعددة الوظائف.

5- وجود اختلافات وفروق جوهرية بين القطاعات الثلاث (قطاع الأعمال العام – قطاع مشترك – قطاع خاص) وذلك بالنسبة لفعالية التنظيمية. وقد جاءت نتيجة هذه الفروق لصالح القطاعين الخاص والمشترك على الترتيب. وحقق القطاع العام أدنى مستوياته مقارنة بالقطاعين السابقين.

سابعاً : التوصيات :

توصى الباحثة بالآتي :

م	الوصية	المؤول عن التنفيذ	كيفية التنفيذ
1	نشر ثقافة فرق العمل متعددة الوظائف في قطاع الأعمال العام بين القيادات الإدارية، وعلى مختلف المستويات الإدارية، للتعرّف بمفهوم فريق العمل متعدد الوظائف وكيفية إدارته ومتطلبات وإمكانية تطبيقه في هذه الشركات	الإدارة الوسطى (مدير الإدارات)	من خلال عقد الاجتماعات الدوريّة وورش العمل وتحفيز العاملين على تطبيق نظام فرق العمل متعدد الوظائف.
2	تزويد المديرين بالمهارات اللازمّة لقيادة فريق عمل لديه أعضاء من مختلف القطاعات ذو خلفيات وخبرات متعددة	الإدارة العليا (رؤساء القطاعات ومدير العموم)	عن طريق الاشتراك في المؤتمرات والندوات وبرامج التدريب المتعددة

<p>عن طريق تحفيز أعضاء الفريق لإتخاذ القرارات دون الرجوع باستمرار إلى المستويات الإدارية الأعلى</p>	<p>الإدارة الإشرافية (رؤساء الأقسام)</p>	<p>تمكين فريق العمل متعدد الوظائف ليكون قادرًا على اتخاذ القرارات اللازمة لسهولة سير العمل</p>	3
<p>مساندة الأعضاء بأفكار جديدة. عمل جماعات غير رسمية لتبادل الأفكار والمقترنات.</p>	<p>رؤساء القطاعات</p>	<p>تشجيع التفكير الابتكاري، لزيادة الأساس المعرفى لدى أعضاء الفريق.</p>	4
<p>عن طريق التسهيلات المادية، توفير الأعضاء الفعالين وتوفير الوقت اللازم لأداء العمل المطلوب.</p>	<p>الإدارة العليا</p>	<p>تعاون ومساندة فرق العمل متعددة الوظائف من قبل الإدارة العليا لتحقيق هدف الفريق المطلوب.</p>	5
<p>من خلال مكافأة أعضاء فريق العمل وربط مكافأة لكل بادئ الفريق ككل.</p>	<p>الإدارة التنفيذية (رؤساء الأقسام)</p>	<p>توفير المناخ التنظيمى الملائم للعمل بنظام فرق العمل متعددة الوظائف.</p>	6
<p>إمداد أعضاء فريق العمل بالمعلومات اللازمة بطريقه واضحة وفي الوقت المناسب.</p>	<p>الإدارة الوسطى (مدير الإدارات)</p>	<p>وضع نظام فعال للاتصالات بين العاملين داخل المنظمة لخلق فرصة جيدة أمام العاملين لتكوين فريق عمل ناجح.</p>	7