

قياس أثر توافر مقومات فاعلية فرق العمل في الأداء التنظيمي
في ظل توسط دور دعم المنظمة وجاهزية قائد الفريق

د. حمادة فوزي ثابت أبوزيد

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية تجارة - جامعة بنها

قياس أثر توافر مقومات فاعلية فرق العمل في الأداء التنظيمي

في ظل توسط دور دعم المنظمة وجاهزية قائد الفريق

د. حمادة فوزي ثابت أبوزيد^(*)

المخلص :

تهدف الدراسة إلى قياس مدى توافر المقومات اللازمة لبناء فرق عمل فاعلة وتحديد أثرها في تحسين مستوى أداء المؤسسات الخدمية الحكومية بالمملكة العربية السعودية . حيث تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الجهات الحكومية بمحافظة الخرج بمنطقة الرياض وتمثلت في ثلاثة جهات هي (البلديات أو (الوحدات المحلية)، الإدارات التعليمية، الوحدات الصحية) . وبلغ عدد الفرق (٦٨) فريق عمل شملت (٣٨٥ عضواً، ٦٨ قائد فريق). حيث تم استرداد (٢٩٢) استبانة صالحة بنسبة بلغت ٧٦% للأعضاء، وعدد (٥٢) استبانة للقادة.. وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام عدداً من الأساليب الإحصائية الوصفية، واساليب اختبار صلاحية جودة النموذج ومنها مؤشرات النموذج (CFA) وكذلك نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) الموجودة ضمن الحزمة الإحصائية لبرنامج (Amos,17).

وقد أبرزت النتائج التالية للبحث ومنها :-

- ١- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ايجابية بين توافر عدد من المقومات المطلوبة لبناء فرق العمل وفاعلية الفريق .
 - ٢- يوجد تأثير قوي ومباشر بين توافر المقومات المطلوبة لبناء فرق العمل وتحسين الأداء التنظيمي بالجهات المبحوثة.
 - ٣- يوجد تأثير قوي ومباشر بين دعم المنظمة و مستوى فاعلية فرق العمل، وتأثير غير مباشر على مستوى الأداء نتيجة لتوسط دعم المنظمة العلاقة بين مقومات فاعلية الفريق ومستوى الأداء.
 - ٤- وجود تأثير غير مباشر ولكنه عند أدنى مستوياته فيما يتعلق بتوسط دور جاهزية قائد الفريق للعلاقة بين مقومات فاعلية الفريق ومستوى الأداء .
- في ضوء هذه النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات تدور معظمها حول أهمية التأكيد على توافر المقومات المطلوبة لبناء فرق عمل فاعلة تساهم في تحسين الأداء داخل الوحدات الحكومية . وكذلك أهمية دور الدعم الذي تقدمه المنظمة لقيام فرق العمل بتحقيق أهدافها المحددة .

• الكلمات الدالة بالبحث:

فرق العمل ، الفاعلية ، الأداء التنظيمي ، قائد الفريق .

(*) مدرس بقسم إدارة الأعمال - كلية تجارة - جامعة بنها- مصر .

المقدمة:

في ظل تنامي المنافسة على المستويين المحلي والعالمي ، وإعادة هيكلة الشركات ، وتقليل حجم العمالة بها تسعى المنظمات إلى إعادة اكتشاف نفسها وقدراتها، مما جعل هناك أدواراً جديدة تظهر فاعليتها في تحقيق الأهداف المنشودة داخل المنظمات سواء الصناعية منها أو الخدمية كالتوجه بفرق العمل Team-Oriented. فالمنظمات أصبحت ذكية بشكل أكبر، والسمة البارزة و الأكثر فاعلية اليوم هي إشباع رغبات واحتياجات العملاء . ونظراً لتعدد الأدوار والوظائف والمهام اتجهت المنظمات إلى الاعتماد على وحدات العمل أو ما يعرف بفرق العمل لتحقيق استراتيجياتها وتعميق ثقافة العمل الجماعي .

على الرغم من أن فرق العمل أصبحت واقعاً موجوداً داخل المنظمات والمؤسسات بشكل كبير اليوم ، مازال العاملون مرتبطين بوظائفهم بشكل فردي من حيث (الاختيار، التدريب، التقييم، والمكافأة... وغيرها). وهنا يتضح لنا التعارض بين رغبة المنظمات في بناء فرق عمل فعالة وميلها للتركيز على العمل الفردي والذي ربما ينتج عنه مشكلات متعددة. فكيف يتم إدارة الموارد البشرية لأعمالها بشكل فردي في حين يتم التركيز في العمل على العمل الجماعي؟. هنا لابد من البحث عن أدوات وأدوار جديدة تقوم بها المنظمات لتفعيل ثقافة العمل الجماعي للنهوض بمستوى أدائها وتحقيق الأهداف بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

كما أن طبيعة عمل المؤسسات الحكومية قد تغيرت وذلك بفعل عوامل عدة فالشبكات الاجتماعية، ووسائل التكنولوجيا الحديثة صنعت مستوى جديداً من الشفافية . حيث ساهمت التحولات في خصائص الأجيال ، التقنية المتقدمة ، والتغيرات السياسية والاجتماعية التي نعيشها الآن في وجود نوع جديد من التحولات غيرت من طبيعة تلك المؤسسات الحكومية . هنا يأتي التحدي الكبير الذي يواجهه قادة تلك المؤسسات ، والذي يفرض ضرورة امتلاكهم للمهارات والمعارف التي تمكنهم من البقاء والاستمرارية في ظل ظروف بيئية تتميز بحالة من عدم التأكد، والفاعلية في القيام بالمهام المطلوبة والاعتماد على مصادر عدة للملاحظة المستمرة .

هنا تسعى المؤسسات الحكومية إلى تشكيل فرق العمل أو ما يعرف باللجان الدائمة وغيرها من الأشكال المتعددة ، ومنها فرق العمل الذاتية Self-Directed Work Teams، حلقات الجودة Quality Circles. وعلى الرغم من ذلك تواجه المنظمات العديد من المشكلات التي تعوق تحقيق هذه الفرق لأهدافها منها (إنخفاض الدافعية ، تدني المهارات ، عدم إكمال المهمة ، الصراعات التنظيمية والشخصية ، عدم المسؤولية، الغياب ، ... وغيرها (Melanie Schaeffne et al., 2015, De Meuse, Tang and Dai,2009,Karan and Ferry,2009 Kirkman et al.,2004, الخشالي وحريم ، ٢٠٠٨، العضيلية ، ٢٠٠٦)

مشكلة الدراسة :

على الرغم من اعتماد كثير من المؤسسات الحكومية بشكل خاص ،المنظمات الخاصة بشكل عام على فرق العمل بشكل كبير ، مازال العاملون مرتبطين بوظائفهم بشكل فردي كما سبق التوضيح . هنا تظهر مشكلة البحث في " تدني كفاءة وفاعلية فرق العمل بالمؤسسات الخدمية الحكومية السعودية ، وزيادة الصراعات داخلها و انخفاض مستوى الأداء بما ينعكس على مستويات جودة الخدمات الحكومية المقدمة ويظهر حالة من عدم رضا العملاء " .

ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية :

- ١- ما مدى توافر مقومات فرق العمل الفاعلة داخل المؤسسات الخدمية الحكومية السعودية ؟
- ٢- ما هو مستوى أداء فرق العمل داخل المؤسسات الخدمية الحكومية السعودية ؟
- ٣- ما هو أثر فاعلية فرق العمل على تحسين الأداء التنظيمي بما يحقق رضا العملاء بهذه المؤسسات الحكومية ؟
- ٤- ما هو دور دعم المنظمة وجاهزية قائد الفريق في تحقيق فاعلية الفريق وتحسين الأداء التنظيمي ؟

أهمية الدراسة :

تأتي أهمية الدراسة في **جانبيها العملي** من محاولتها الكشف عن أهم المقومات المطلوبة لبناء فرق عمل فاعلة بالمؤسسات الخدمية الحكومية تساعد على تحسين مستوى الأداء وصولاً إلى رضا العملاء من خلال النتائج والتوصيات التي ستقدمها هذه الدراسة ،وكذلك توضيح الدور الذي يلعبه كل من دعم المنظمة وجاهزية قائد الفريق في التأثير على أداء تلك الفرق. **ومن الجانب الأكاديمي** لدعم وإثراء الأدبيات الإدارية التي لاحظ الباحث فيها نقصاً واضحاً فيما يتعلق بدراسة الجوانب المتعلقة بفرق العمل وفعاليتها في البيئة العربية عموماً والسعودية بشكل خاص ، وتوضيح تأثير أداء تلك الفرق على الأداء التنظيمي وإنعكاسه على رضا عملاء تلك المؤسسات .**وذلك من خلال :**

- ١- استعراض أهم المقومات التي تضمن فاعلية فرق العمل .
- ٢- تحديد دور الدعم التنظيمي الذي تقدمه المنظمة ويساهم في تحسين أداء ومخرجات فرق العمل بها .
- ٣- تحديد مدى تأثير الدور الذي يلعبه قائد الفريق في تحقيق فاعلية فريق العمل .

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في بيان المقومات اللازمة لبناء فرق عمل فاعلة وتحديد أثرها في تحسين مستوى أداء المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، **وهناك عدة أهداف فرعية أخرى منها:**

- ١- التعرف على مدى توافر مقومات فرق العمل داخل المؤسسات الخدمية الحكومية السعودية .
- ٢- التعرف على كيفية تفعيل المقومات المطلوبة لبناء فرق عمل فاعلة .

- ٣- بيان أثر فرق العمل الفاعلة في تعزيز الأداء التنظيمي بالمؤسسات الخدمية الحكومية .
- ٤- التعرف على الدور الوسيط الذي يقوم به متغيري دعم المنظمة وجاهزية قائد الفريق في تحسين أداء الفريق ، وبالتالي بما ينعكس على مستوى الأداء التنظيمي .

الإطار النظري للدراسة:

مفهوم فرق العمل :

تُشكل فرق العمل داخل المنظمات في الفترة الحالية المُرْتكز الرئيس في القيام بالأعمال المطلوبة ، وتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف الإستراتيجية. لذلك فإن نجاح المنظمات يعتمد بشكل كبير على مستوى التكامل السائد بين أعضاء الفريق وبين رؤية المنظمة وأهدافها . والتي تتأثر بطبيعة شبكة العلاقات والسلوكيات التنظيمية السائدة كالعادات والأدوار والاتصالات وغيرها من الأمور التي تربط بين أعضاء الفريق داخل المنظمة (Brown,2006:P24).

وقد وضعت تعريفات عدة لتحديد مفهوم فريق العمل منها على سبيل المثال لا الحصر " أنها مجموعة من العاملين يمتلكون مهارات متكاملة تمكنهم من العمل سوياً لتحقيق هدف تنظيمي معين". أو "هم مجموعة من الأفراد يجمعهم هدف مشترك ، ويسعون لتحقيقه من خلال التعاون والتكامل في العمل".

نماذج فاعلية فرق العمل :

منذ أكثر من حوالي أربعين عاماً بالتحديد في عام ١٩٦٤ وضع MC Grat إطاراً لدراسة فاعلية فرق العمل والذي أطلق عليه (IPO) وهو اختصاراً (للمدخلات - العمليات - المخرجات). حيث شمل الإطار المدخلات التي تمثلت في خصائص فريق العمل، العوامل الفردية، والعمليات التي توضح كيف يتم تحويل المدخلات إلى نتائج ومخرجات من خلال عمليات الفريق، وأخيراً المخرجات التي تتضمن مستوى الأداء وتأثير ذلك على الرضا والالتزام والاستمرارية.

كما وضع (Rubin and Fry, 1977) نموذجاً لقياس فاعلية فرق العمل على شكل هرمي يبدأ من قاعدته ليشمل أربعة عوامل وهي : الهدف، الدور، العمليات، والعلاقات الشخصية. ويشمل كل عامل مجموعة من العوامل الفرعية مثال (وضوح الهدف، الاتفاق على المعايير، الأولويات، فهم الأدوار، تحديد المسؤوليات، اتخاذ القرارات ، حل الصراعات، الثقة، والمرونة ... وغيرها) .

أما (Katzenbach and Smith,1993) فقد وضعوا نموذجاً تم التركيز فيه على أساسيات الفريق، اشتمل على ثلاثة أهداف تمثلت في: نتائج العمل الجماعي ، النمو الشخصي، ومستوى الأداء. حيث تشير إلى الذي يمكن أن تقود إليه فرق العمل واشتمل النموذج على العناصر التالية : المساءلة ، المهارات، والالتزام. وهنا أشار الباحثان إلى ضرورة الإجابة على ستة أسئلة هامة لتشخيص وظائف فرق العمل لتحقيق الفاعلية وهي :

- هل حجم فريق العمل مناسب ؟
- هل أعضاء الفريق يمتلكون المهارات المطلوبة؟ وهل هي كافية ؟
- هل يتفهم أعضاء الفريق الغرض من الفريق بشكل واضح ومفهوم ؟

- هل الفريق موجه بالأهداف؟، هل الأهداف واضحة للفريق، وواقعية، ويمكن قياسها؟
- هل يمتلك الفريق الفكر الجيد والمدروس؟
- هل هناك شعور بالمساءلة المتبادلة؟

أما (Lafast and Larson,2001) وضعا نموذجاً أطلق عليه نموذج الديناميكيات الخمسة وعناصر تعاون فريق العمل. حيث تم دراسة ٦٠٠ فريق عمل في صناعات متعددة وأوضح النموذج أن هناك خمسة عناصر رئيسية يجب فهمها وتفعيلها إدارياً لزيادة فعالية فرق العمل داخل المنظمات وهي : أعضاء فريق العمل، علاقات الفريق، حل المشكلات، قيادة الفريق، والبيئة التنظيمية. ويظهر من النموذج التركيز على سلوكيات فريق العمل ، ووضع النموذج التساؤلات التالية :-

- ما الذي يصنع فريق عمل جيد (القدرات أم السلوكيات)؟
- ما هي السلوكيات التي تقييم علاقات فعالة بين أعضاء الفريق؟
- ما هي السلوكيات اللازمة لفريق العمل والتي تسود بين الأعضاء والقادة وتجعل هناك فريق أفضل من الآخر في حل المشكلات؟
- ما هي سلوكيات قادة الفرق والتي من وجهة نظر أعضاء الفريق تساهم في نجاح أو فشل الفريق؟

- ما هي العمليات والممارسات التنظيمية التي تحقق الوضوح والثقة والالتزام داخل الفريق؟
أما (Hackman,2002) فقد وضع نموذجاً يشمل خمسة ظروف تحيط بفريق العمل وتضمن له الفاعلية وهي :-

- أن يكون هناك فريق عمل حقيقي يتمثل في تحديد(مهمة الفريق ،الحدود، وضوح السلطة، اتخاذ القرار ، والثبات والاستمرارية).
- امتلاك الاتجاه الصحيح وذلك يشير إلى (وضوح وتتابع أهداف الفريق ، الوضوح ، والتحدي).
- دعم المنظمة ويشير إلى تقديم الموارد، المكافآت، المعلومات، التعاون، والتعليم لتحقيق احتياجات الأعضاء.
- امتلاك الهيكل التنظيمي المناسب لتمكين الفريق من حيث (التكوين ، القواعد ، والاتصالات).
- خبرة وقرارات قائد الفريق وقدرته على مساعدة أعضاء الفريق وحل المشكلات والصراعات .

أما (Lencioni, 2005) فقد وضع نموذجاً لفهم أسباب اختلال وظيفة فريق العمل شمل خمسة مستويات يجب إكمالها الواحدة تلو الأخرى حتى يتم تحقيق أهداف الفريق وهي: غياب الثقة، الخوف من الصراع، نقص الالتزام، تجنب المساءلة أو المحاسبة، والسهر عن النتائج.

أما النموذج المعروف باسم (T7) فقد حدد (Karan and Ferry ,2009) أن النموذج تم اختباره على (٣٣٢٨) مفردة بواقع (٣٠٣) فريق عمل يعمل في (٥٠) منظمة عبر قطاعات صناعية متنوعة تعمل في مجال التصنيع ، الرعاية الصحية، الاتصالات، والتمويل. تم جمع البيانات من قادة الفرق والأعضاء حيث أثبتت الاختبارات صلاحية النموذج . و قدم النموذج عوامل سبعة تحدد فعالية

فرق العمل تمثلت في خمسة عوامل داخلية هي : قوة الدافع ، الثقة ، الموهبة ، مهارات الفريق ، مهارات المهمة ، واثنين خارجيين هما : دعم المنظمة ، قدرات قائد الفريق .

مقومات فاعلية فرق العمل :

١- قوة الدافع:

تشير قوة الدافع إلى الرغبة التي تجمع كل من المنظمة والأعضاء داخل الفريق من حيث التوافق حول الرؤية التي قام عليها بناء وتكوين الفريق . كذلك المهمة التي من أجلها تمت الدعوة لتكوين الفريق . كما تظهر قوة الدافع في مجموعة القيم التي يعمل من خلالها الأعضاء فهي تمثل الحافز الداخلي المهمين على الأعضاء داخل الفريق ويدفعهم نحو الانجاز وتحقيق الأهداف .

٢- الثقة :

يعتبر عامل الثقة بين أعضاء الفريق والمنظمة من العوامل الهامة التي تساهم في فاعلية الفريق . حيث لا بد من توافر الثقة في المعلومات المتبادلة بين الأعضاء ، معتمدة في ذلك على وجود قنوات اتصال محددة ومعروفة وذات درجة مصداقية عالية . كذلك ضرورة توافر الثقة في أفعال وتصرفات الأعضاء .

٣- مهارات أعضاء الفريق:

إن توافر المهارات المطلوبة في الفريق يُعد من الأمور الأساسية المطلوبة لتحقيق الأهداف والغايات التي من أجلها تم تكوين الفريق . بما يساهم في حل المشكلات التي تعاني منها المنظمة بشكل أكثر فاعلية ، وربما يعتمد توافر المهارات والجدارات المطلوبة في الفريق على عدة اعتبارات منها:

- مصادر تعلم الإدارة .
- طريقة وأسلوب حل الصراعات .
- درجة ومستوى تعلم الفريق .
- المناخ السائد داخل الفريق .
- طريقة صنع واتخاذ القرارات .
- إدارة العمليات داخل الفريق .

٤- مهارات المهمة:

يُعد تمتع الفريق بمهارات خاصة - والمرتبطة بالقدرة على إنجاز المهمة - من الجوانب الهامة التي تحتاج إلى قياس للتأكد من وجودها نظراً لارتباطها المباشر بالهدف الرئيس من تكوين الفريق . وتقوم هذه المتطلبات على توافر خصائص معينة تساهم في تحقيق مهام وأهداف الفريق ومنها :

- التركيز على توافر مهارات خاصة في الأعضاء .
- تمتع الفريق بالمرونة في التعامل مع القضايا والمشكلات .
- القياس وما يتطلبه من توافر قياسات خاصة بالمهمة ومستوى إنجازها .
- القدرات اللازمة لوضع الحلول البديلة للمشكلات ، والتواصل الفعال بين المنظمة والفريق وكافة الأطراف ذات الصلة .

٥- جاهزية قائد الفريق:

يظهر مفهوم جاهزية قائد الفريق في مدى توافر الخصائص المطلوبة في قائد الفريق من حيث القدرات والمهارات المعرفية والشخصية التي تؤهله إلى إدارة عمليات الفريق بشكل فاعل والتي ربما تظهر في الآتي :

- وضوح الدور من حيث الواجبات والمسؤوليات .
- القبول بين أعضاء الفريق .
- قدرات ومهارات حل المشكلات.
- الثقة المتبادلة بينه وبين أعضاء الفريق .
- قدرات التعامل مع وحل الصراعات داخل الفريق.
- إمتلاك المهارات العلمية والعملية (الخبرات).
- المرونة والقدرة على الاتصال الفعال .
- القدرة على القياس والتقييم الموضوعي .
- تفهم إحتياجات ورغبات أعضاء الفريق .
- القدرة على تحديد أولويات ومهام الفريق .

٦- دعم المنظمة :

يمثل دعم المنظمة لفريق العمل حجر الزاوية في توجيه الفريق نحو الإنجاز وتحفيز الأعضاء بما توفره من إمكانيات وما تضعه من صلاحيات لقيام الفريق بتحقيق المهمة المطلوبة . ويظهر دعم المنظمة في أشكال عدة منها:

- وضع هيكل تنظيمي مناسب للفريق يقدم له كافة التسهيلات للقيام بالمهمة .
 - منح الفريق الصلاحيات والمسؤوليات التي توفر له القوة والثبات .
 - تمكين الفريق من حيث التفويض والاتصالات بكافة الجهات والوحدات .
 - وضوح مهمة ودور الفريق لكافة العاملين بالمنظمة .
 - وضوح المناخ التنظيمي الفاعل والداعم للأفراد والذي يوفر الموارد ، والمكافأة ، ويدعم إحتياجات الفريق .
- وهذا النموذج الأخير هو الذي اعتمد عليه الباحث لدراسة توافر مقومات فاعلية فرق العمل في الوحدات المبحوثة، والذي يتكون من أربعة مقومات لتحقيق فاعلية الفريق وتشمل (قوة الدافع ، الثقة ، مهارات أعضاء الفريق ، مهارات المهمة) .

الدراسات السابقة:

تم مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وجاءت على النحو التالي مرتبة ترتيبياً تصاعدياً :-

- دراسة (الرشيد ، وحداد، ٢٠٠١)

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع فرق العمل في منظمات الأعمال بالاعتماد على عدة محاور هي : مدى إدراك المديرين لمفهوم فرق العمل في المنظمات ، وجودته داخل المنظمات ، ومدى الحاجة إليه وما هي الفوائد المترتبة عليه ؟ وأثر المتغيرات الديموجرافية على هذه المحاور؟. حيث بلغت العينة ٦٣٢ مفردة شملت المديرين والمسؤولين في المستويات الإدارية الثلاثة، لعدة قطاعات (صناعية ، خدمية ، مالية) . وتوصلت الدراسة إلى أن فرق العمل التقليدية هي النمط الأكثر انتشاراً في منظمات الأعمال ، وقلها استخداماً كانت فرق العمل الذاتية.

- دراسة (Bunderson and Sutcliffe, 2002)

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى أداء الفريق في ظل مشاركة المعلومات والتنوع الوظيفي داخل فرق العمل المكونة من ٤٥ وحدة للأعمال حيث أشارت النتائج إلى أن التنوع الوظيفي للعاملين في فرق العمل للذين يقضون وقتاً أطول في أعمالهم يرتبط بعلاقة سلبية مع الأداء ، في حين ترتبط عملية مشاركة المعلومات بعلاقة ايجابية مع مستوى أداء الفريق .

- دراسة (أدعيس، ٢٠٠٢)

إهتمت الدراسة بقياس العوامل المؤثرة في بناء فرق العمل داخل الدوائر الحكومية حيث طبقت على أربع دوائر حكومية ، وهي الجمارك ، وضريبة الدخل ، الأحوال المدنية ، دائرة الأراضي والمساحة من عينه بلغت ٤١٥ مفردة ، حيث أوضحت النتائج وجود استجابة من العاملين لمفهوم بناء فرق العمل بدرجات متفاوتة مع اختلاف الدوائر المبحوثة في الدراسة .

- دراسة (الفهداوى والحوامدة ، ٢٠٠٣)

هدفت الدراسة إلى استطلاع آراء العاملين في الدوائر الحكومية في محافظات (الكرك، الطفيلة، معان) وذلك من خلال توضيح وتحليل واختبار أثر فضيلة التقوى في الولاء التنظيمي وبناء فرق العمل ، وبلغت عينة الدراسة ٤٢٨ موظفاً في ١٨ دائرة حكومية بالمحافظات الثلاثة . وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين فضيلة التقوى كمتغير مستقل ، وبين بناء فرق العمل كمتغير تابع، ووجود علاقة مهمة بين كل بعد من أبعاد فضيلة التقوى على حدى ومتغير بناء الفريق ، كما جاءت النتائج فيما يتعلق بمستوى بناء فرق العمل في صورة متدنية بما يعكس عدم رغبة تحمل الموظف الإداري العام في تحمل مسؤولية الفريق والرغبة في العمل الفردي .

- دراسة (Austin,2003)

سعت الدراسة إلى تقييم مستوى تحقيق الهدف وتقييم مستوى أداء المجموعات وعلاقتها بذاكرة النظام . في قطاع تجارة التجزئة ، حيث بلغت عينة الدراسة ٢٧ فريقاً يعملون بشكل مستمر في بيع السلع الرياضية ، وأكدت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ايجابية بين مستويات تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال عمليات بناء فرق العمل بهذه القطاعات ومستويات تقييم المجموعات داخلياً وخارجياً .

- دراسة (Kirkman et al., 2004)

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى أداء الفريق وعلاقته بمستويات الثقة المتبادلة بين أعضاء الفرق ومستوى دعم الفريق ، حيث قامت الدراسة بأخذ عينة تكونت من ٤٠ فريقاً موزعاً جغرافياً على فرق قطاع الخدمات، حيث توصلت الدراسة إلى أن كفاءة الفريق ترتبط ايجابياً بمستوى الأداء عندما يمتلك الفريق مستويات عالية من الثقة المتبادلة بن الأعضاء داخل الفريق الواحد وتقديم مستوى من الدعم التكنولوجي وكذلك عندما يمتلك قائد الفرق خبرة قيادية في التدريب لفترة أطول على قيادة فرق العمل .

- دراسة (Ellis , et al., 2005)

هدفت إلى قياس العلاقة بين المهارات والجدارات المرتبطة بتكوين واختيار أعضاء فرق العمل في ظل مستويات الاتصالات بينهم . حيث طبقت الدراسة على ٦٥ فريق محاكاة ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين تدريب الفريق وتحقيق المهارة والمعرفة المطلوبة في أعضاء الفريق اعتماداً على قياس مخرجات الفريق ، كما وجدت أن تأثير المعرفة الصريحة بين أعضاء الفريق يعتمد على ادوار ومسئوليات

أعضاء الفريق ، وتزيد الاستفادة بين الفريق بشكل أكبر كلما إمتلك الأعضاء المعرفة وتم تبادلها بينهم بشكل أكبر .

- دراسة (Langfred,2005)

ركزت الدراسة على تحديد مستوى أداء فرق العمل على المستويين الفردي والجماعي من خلال دراسة شملت ٨٩ فريقاً في عمليات التصنيع ، حيث أكدت النتائج على وجود علاقة بين مستوى الأداء الفردي والجماعي داخل الفريق في ظل توسط دور الإدارة الذاتية المتاحة لفريق العمل . وبالتالي التأثير على مستوى أداء الأفراد داخل الفريق وانعكاس ذلك على المستوى العام للفريق .

- دراسة (Mendibil & Mabryde , 2006)

إهتمت الدراسة بقياس العوامل المؤثرة في تصميم وتنفيذ أداء الفريق ، وقامت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة لبعض المشروعات الصناعية ، حيث وجدت الدراسة أن أحد عشر عاملاً أثرت في بناء وتصميم فرق العمل وهذه العناصر متكاملة مع بعضها البعض من حيث تحديد الأسس الصحيحة لبناء فرق العمل ، وتهيئة المناخ المناسب له . وأشارت الدراسة إلى وجود خمسة عوامل هامة وكانت الأكثر تأثيراً في بناء الفريق وهي : نضج الفريق، أنظمة الحوافز والمكافآت، نظام الإدارة، وضوح الأهداف والمهمة، والتماسك بين أعضاء الفريق.

- دراسة (Mathieu et. al., 2006)

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى أداء الفريق و دوره في تحقيق رضا العملاء داخل المنظمات التي تعمل في مجال الخدمات التكنولوجية من خلال توسط عمليات الفريق للعلاقة بين تمكين الفريق ومستوى الأداء ، حيث تمت الدراسة على ١٢٠ فريقاً للخدمات الفنية .و توصلت الدراسة إلى أن فريق العمل القائم على تطبيق سياسات الموارد البشرية المتبعة بالمنظمات وفي ظل الدعم الاجتماعي المقدم للفريق يرتبط ايجابياً بمستوى الأداء و وتحقيق رضا العملاء في ظل توسط عملية تمكين الفريق وعملياته.

- دراسة (Gibson and Gibbs,2006)

هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين قدرات أعضاء فريق العمل ومدى قدرتهم على الابتكار في العمل ، حيث تمت الدراسة على ٥٦ فريقاً من فرق التصميم داخل المنظمات التي تعمل في مجال الطيران ، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط سلبية بين كافة عوامل تكوين الفريق ومدى قدرة أعضاء الفريق على تحقيق الابتكار .

- دراسة (العضايلة ، ٢٠٠٦)

هدفت الدراسة إلى معرفة اثر سمات فرق العمل في فاعلية الوزارات الأردنية ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات حيث طبقت على عينة بلغت ٣٨٥ مفردة ، وأظهرت النتائج أن آراء المبحوثين لمتغيرات سمات فرق العمل الفاعلة كانت مرتفعة، وكذلك المتغيرات المتعلقة بفاعلية المنظمة جاءت مرتفعة .كما أظهرت أن هناك أثراً لسمات فرق العمل على فاعلية المنظمة .

- دراسة (Carsonet. al.,2007)

ركزت الدراسة على قياس العلاقة بين تشاركية مهام القيادة ومستوى أداء الفريق للعاملين في مجال تقديم الخدمات الاستشارية ، حيث طبقت على ٥٩ فريقاً استشارياً. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط

إيجابية بين مشاركة الأدوار القيادية بين أعضاء الفريق على المستوى الداخلي والتنبؤ بمستوى أداء الفريق بشكل كبير .

- دراسة (الخشالي وحريم، ٢٠٠٨) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في فاعلية فرق العمل بالأردن ،حيث شملت الدراسة ١٨٢ مفردة في ٢٠ شركة صناعية تعمل بدولة الأردن ، توصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً واضحاً لتمكين العاملين داخل فرق العمل وتطبيق مفهوم الإدارة الذاتية للفريق في تحقيق فاعلية فرق العمل .

- دراسة (Hon , 2008) :

هدفت الدراسة إلى فهم طبيعة العلاقة بين الدافعية لدى الموظفين وبين مستوى نجاحهم في عملهم على المستوى الفردي وعلى مستوى فرق العمل .أجرت الدراسة على مرحلتين الأولى : والتي أكدت على أن التفكير الإبداعي لدى الموظفين يتأثر إيجابياً بالمتطلبات الإبداعية للوظيفة التي يشغلونها، وهذا التأثير مرتبط بمدى إدراك الموظف لأهمية الإبداع في تحقيق الأهداف . وتم توظيف نتائج الدراسة الأولى لإجراء الدراسة الثانية: التي توصلت إلى أن المتطلبات الإبداعية لمهمة فريق العمل قد أثرت إيجابياً في أداء فرق العمل فيما يتعلق بمستوى الإبداع المطلوب من فريق العمل.

- دراسة (Won Yoon et al.,2010) :

هدفت الدراسة إلى قياس أثر كل من دعم الثقافة التنظيمية للتعلم ،إبداع فريق العمل ، الممارسات المتعلقة بمشاركة المعرفة على أداء فريق العمل .شملت الدراسة ٢٢٨ موظفاً في المجال المعرفي موزعين على ٩ منظمات كورية . توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة لمستوى دعم الثقافة التنظيمية على كل من إبداع فريق العمل والممارسات المتعلقة بمشاركة المعرفة ، إلا أن تأثيرها كان غير مباشر على أداء فرق العمل.

- دراسة (Kenneth P.De Meuse,2010) :

هدفت الدراسة التي أجرتها مؤسسة (Korn/Ferry Institute) إلى إجراء دراسة مقارنة بين النماذج الشائعة لتكوين فرق العمل داخل المؤسسات ، ومن خلال الدراسات التحليلية لمقومات بناء فرق العمل توصلت الدراسة إلى أن النموذج المعروف بـ T7 هو من أفضل النماذج لشرح وتحديد المقومات الخاصة بتكوين فرق العمل الفاعلة داخل المنظمات .

- دراسة (Nai-Wen Chi et al., 2011) :

حاولت الدراسة اختبار وتفسير الأنماط الإيجابية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى أداء الفريق وحالة الفريق، حيث تم جمع البيانات من ٨٥ فريقاً في مجال البيع شملت (٨٥ قائد فريق ،٣٦٥ عضواً)، وأوضحت النتائج أن الأنماط الإيجابية للقائد ليس فقط لتعزيز أداء الفريق ولكن بشكل غير مباشر تقود إلى تحسين مستوى أداء الفريق عن طريق عمليات صريحة يتوسطها نمط القيادة التحويلية وعمليات ضمنية يتوسطها حالة إيجابية لفاعلية الفريق .

- دراسة (Claudia C.et al.,2012) :

هدفت الدراسة إلى تفسير العلاقات بين العوامل الشخصية الأكثر أهمية ، دور القيادة ، والثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق ، ومدى مساهمات أعضاء الفريق ومستوى أدائه ، بالتطبيق على عينة بلغت (٢٤٣ مفردة من الطلاب شملت ٧١ فريق عمل افتراضي) ، وتوصلت الدراسة إلى أن الثبات العاطفي لا يرتبط لأي بُعد من أبعاد القيادة ، في حين تحققت تأثيرات كل من السلوكيات الموجهة إجتماعياً ، والثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق على مستوى أداء الفريق .

- دراسة (فراس وآخرين، ٢٠١٣) :

هدفت الدراسة إلى معرفة وتحديد أثر التفكير الإبداعي في فاعلية فرق العمل .حيث طبقت الدراسة على ٣ شركات من شركات الاتصالات الأردنية ، وبلغت العينة المختارة ٤٠٠ عضواً شملت الفرق العاملة بها. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين عناصر التفكير الإبداعي لدى أعضاء فرق العمل بهذه المنظمات وجميع أبعاد فاعلية فرق العمل ما عدا الإحساس بالمشكلات .

- دراسة (Frouke M et al., 2014) :

هدفت الدراسة للكشف عن مدى فاعلية القيادة في إدارة فرق عمل المشروعات اعتماداً على مستوى التنوع التنظيمي، حيث طبقت على ثلاثة قطاعات خدمية في هولندا هي (التأمين ، الاستشارات الضريبية، الخدمات العامة الاستشارية) وذلك على ٣٧ فريقاً شملت (٣٧ قائداً ، ٢١٩ عضواً) . وضحت الدراسة أن وجود القيادة التحويلية مرتبط بوجود الالتزام التنظيمي ، والسلوك الإبداعي ، و الرضا الوظيفي ولكن فقط في فرق العمل التي لديها تنوع تنظيمي ، وعلى النقيض تماماً فالقيادة التشاركية ليس لها أي تأثير على إبداعية الفريق أو مستوى أداء الفريق أو صراع الفريق في ظل وجود التنوع التنظيمي، ولكنها مفيدة بالنسبة لنفس النتائج في الفرق التي هي منخفضة التنوع التنظيمي.

- دراسة (M.Travis and Lucy L., 2014) :

هي عبارة عن دراسة نظرية هدفت لوضع إطار مفاهيمي يوضح العلاقة بين النماذج العقلية المشتركة ، ترابط المهمة ، وعلاقتها بأداء فرق العمل الافتراضية . كما تم استخدام دور وسائل الإعلام لاختبار تأثير الوسائل التكنولوجية التي تستخدمها الفرق الافتراضية في الاتصال على النماذج العقلية المشتركة والتي من خلالها يمكن تفسير العلاقات بينهم .

- دراسة (Melanie Schaeffner et al., 2015) :

هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم الفريق وطرق الموائمة بين أعضاء الفريق مثال أهداف الفريق طويلة وقصيرة الآجل وهيكل مكافأة الفريق كوسيط بين المهمة وعلاقات الصراع باعتبارها مؤشرات لهدف الترابط التعاوني بالفريق . حيث طبقت الدراسة على (١٠٢ فريقاً شملت ٣٧٣ عضواً في ٦٣ منظمة ألمانية تعمل في قطاعات متعددة :الهندسة الكيميائية ، الصناعات الدوائية ، الاستشارات ، الخدمات المالية). وتم تخفيضها إلى (٨٨) فريقاً في ٦٠ منظمة منها ٢٤ فريقاً نسبة ٢٧,٣ % في مجال الاستشارات ، ٣٤ فريقاً ٣٨,٦ % في المنتجات الصناعية ، ٣٠ فريقاً ٣٤,١ % في مجال التأمين والبنوك. أكدت النتائج على وجود قيم متوسطة لتحديد مفهوم الفريق بين مجتمع الدراسة ، ولكنها لم تتحقق فيما يتعلق بتحديد مفهوم المواءمة بين

أعضاء الفريق . كما تم تحديد الدور الوسيط للفريق وعلاقته بمستوى صراع المهمة بين أعضاؤه ، والتي كانت أكثر فاعلية في تحديد المهام بين الأعضاء، وكذلك تأثر الفريق بعلاقات الصراع بين أعضاؤه في ظل المستويات العالية أو المنخفضة من الصراع.

- دراسة (Xiao- Yu et al.,2015):

اهتمت الدراسة بتطوير نظرية القياس متعدد الأبعاد للمناخ العاطفي السائد بين مجموعات فرق العمل ، وتفسير علاقته بفاعلية مجموعات العمل من خلال تطبيق دراسة على مرحلتين الأولى: طبقت على (٣٩٦ عضواً) أما الثانية: طبقت على (٨٤٠ عضو داخل ١٤٨ فريقاً). حيث تم إختبار علاقة المناخ العاطفي السائد بين مجموعات العمل بفاعلية المجموعة ، وأظهرت النتائج وجود دلالة إحصائية وإعتمادية عالية بين العوامل المرتبطة بقياس المناخ العاطفي داخل فرق العمل والمناخ التنظيمي وعلاقته بالفاعلية .

الفجوة البحثية:

في ضوء ما سبق وبعد مراجعة الدراسات السابقة العربية والأجنبية تتضح الفجوة البحثية التي يغطيها البحث في ندرة اختبار المقومات المطلوبة لتحقيق فاعلية فرق العمل وقدرتها على تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الحكومية في ظل توسط دور دعم المنظمة وجاهزية قائد الفريق داخل المؤسسات الحكومية العربية بشكل عام .

فرضيات الدراسة :

تركز الدراسة على اختبار الفرضيات التالية :

١- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية بين توافر مقومات فاعلية الفريق (قوة الدافع ، الثقة ، مهارات الفريق ، مهارات المهمة) ومستوى الأداء .

• الفروض الفرعية :

١/١: كلما توافرت قوة الدافع لدى أعضاء المجموعة كلما أثر ذلك ايجابياً على مستوى الأداء .

٢/١: كلما توافرت الثقة المتبادلة بين أعضاء المجموعة كلما أثر ذلك ايجابياً على مستوى الأداء .

٣/١: كلما توافرت المهارات المطلوبة في الفريق كلما أثر ذلك ايجابياً على مستوى الأداء .

٤/١: كلما توافرت مهارات أداء المهمة لدى أعضاء الفريق كلما أثر ذلك ايجابياً على مستوى الأداء .

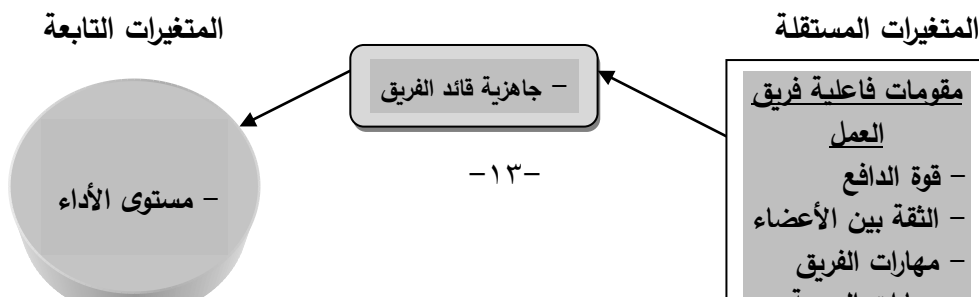
٢- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية لتوسط المتغيرين (دعم المنظمة ، جاهزية قائد الفريق) العلاقة بين مقومات فاعلية فرق العمل ومستوى الأداء .

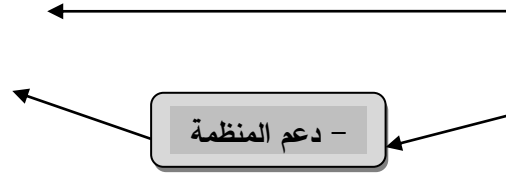
١/٢ : يتوسط دعم المنظمة ايجابياً العلاقة بين مقومات فاعلية الفريق ومستوى الأداء .

٢/٢: يتوسط جاهزية قائد الفريق ايجابياً العلاقة بين مقومات فاعلية الفريق ومستوى الأداء .

شكل رقم (١)

نموذج الدراسة





حيث قام النموذج على أربعة متغيرات داخلية مثلت المتغيرات المستقلة وهي :
 ١- قوة الدافع ٢- الثقة بين الأعضاء ٣- مهارات الفريق ٤- مهارات المهمة

ومتغيران مثلا المتغيرات الوسيطة وهي :

١- دعم المنظمة ٢- جاهزية قائد الفريق

والمتغير التابع هو :

مستوى الأداء

منهجية الدراسة :

اعتمدت الدراسة على إتباع المنهج الوصفي بالاعتماد على مراجعة الأدبيات المتعلقة بفرق العمل بالرجوع إلى الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة . كما اعتمدت على المنهج الاستكشافي لمعرفة مدى صحة الفروض البحثية ، والوصول إلى نتائج تساعد في وضع مجموعة من التوصيات التي تحدد كيفية بناء فرق عمل فاعلة داخل المؤسسات الحكومية بشكل خاص والمنظمات بشكل عام.

مجتمع الدراسة والعينة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الجهات الحكومية بمحافظة الخرج بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وتمثلت في ثلاث جهات وهي (البلديات أو وحدات الحكم المحلي)، الإدارات التعليمية، الوحدات الصحية). حيث بلغ عدد المفردات المبحوثة {٣٨٥ مفردة من أعضاء الفرق، ٦٨ قائد فريق} لعدد من الفرق بلغت (٦٨) فريق عمل. حيث تم استرداد (٢٩٢) استبانة صالحة بنسبة بلغت ٧٦%، عدد (٥٢) استبانة صحيحة من القادة. وتم توزيع الاستبانات الخاصة بعملاء تلك الجهات بواقع (٢٨٥) استبانة بلغت الاستبانات الصالحة منها (٢٧٤) استبانة صالحة بنسبة بلغت ٩٦% .

حيث تم احتساب حجم العينة باستخدام المعادلة الإحصائية التالية باستخدام برنامج (Easy Sample) :

$$n^* = n/n/N^{+1} \quad , n = z^2 pq/D^2$$

حيث:

Z: قيمة z عند مستوى β, P, α : نسبة الظاهرة في المجتمع q: ١- نسبة الظاهرة في المجتمع
 D: مقدار الخطأ المسموح به N: حجم العينة N: حجم المجتمع n*: حجم العينة المصحح
 ونظراً لأن (q,p) هي مؤشرات مجهولة القيم فإنه يمكن إصلاحها بتقدير لهما من العينة يكون معلوماً مسبقاً، أو بأقرب قيمة من (٠,٥) وإذا عرفت قيمة (p) وبتحديد $\alpha = ٥\%$ (درجة ثقة ٩٥%)، $\beta = ١٥\%$ ، ومقدار الخطأ المسموح به ١%، أظهرت النتائج أن الحجم الأمثل يجب ألا يقل عن ٣٨٥ مفردة.

أداة جمع البيانات :

اعتمد الباحث على قائمة الاستقصاء في جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات البحث

حيث اشتملت على الأجزاء التالية :

الجزء الأول: خصص للبيانات الديموجرافية لمفردات البحث (المؤهل ، الخبرة ، طبيعة العمل)

الجزء الثاني: قياس توافر مقومات تكوين فرق العمل وتشمل أربعة أبعاد رئيسية وهي :

- قوة الدافع وقياسها الفقرات (٦-١) ، الثقة وقياسها الفقرات من (١٦-٧)

- مهارات الفريق وقياسها الفقرات من (٢٥-١٧) ، مهارات المهمة وقياسها الفقرات من (٣٣-٢٦)

الجزء الثالث : قياس العوامل الخارجية الوسيطة التي تؤثر على أداء الفريق وتكوينه ويشمل :

دعم المنظمة وقياسها الفقرات (٤٠-٣٤) ، جاهزية قائد الفريق وقياسها الفقرات (٤٦-٤١)

الجزء الرابع : قياس مستوى الأداء ويشمل :

الفاعلية (كمقياس لمستوى الأداء) وقياسها الفقرات (٥٧-٤٧) .

واعتمد القياس على استخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي والذي يبدأ من (موافق

بشدة) على مستوى (٥) درجات إلى (غير موافق بشدة) على مستوى (١) درجة.

القياسات الإحصائية:

استخدم الباحث عدداً من الأساليب الإحصائية المتوفرة في برنامج التحليل الإحصائي

(Aoms,17) للقيام بعمليات تحليل المسار باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية (SEM)، وإختبارات قياس

جودة النموذج الخاص بالدراسة والذي سوف يتم شرحه في الجزء التالي بالتفصيل.

التحليل الإحصائي للبيانات :

صدق الدراسة :

قام الباحث بعرض الاستبانة على عدد من المتخصصين في إدارة الأعمال لمعرفة مدى ملاءمة

وصلاحية الفقرات لغوياً ، وتحديد مدى انتمائها للبعد ، وتم الأخذ بملاحظات المحكمين وأرائهم في صياغة

بعض الفقرات وضبطها في ضوء ذلك .

ثبات أداة الدراسة

تم تحديد معامل الاتساق الداخلي للاستبيان ودرجة توافقها عن طريق مقياس ألفا كرونباخ

(Cronbachs' Alpha) لكل متغير بجميع أبعاده في الدراسة . وجاءت جميع المعاملات مرتفعة ، وتظهر

ثبات وقبول المتغيرات في ذلك النوع من البحوث كما يظهر بالجدول رقم (١)

جدول رقم (١)

قيم معاملات ألفا كرونباخ

القيمة	البعد	المتغير
٠,٨٧	قوة الدافع	مقومات بناء
٠,٨٨	الثقة	
٠,٨٦	مهارات الفريق	

٠,٨٣	مهارات المهمة	فرق العمل
٠,٨٥	دعم المنظمة	
٠,٨٢	جاهزية القائد	
٠,٨١	مستوى الأداء التنظيمي	

فيما يتعلق بتوافر المقومات اللازمة لتكوين فرق العمل داخل المؤسسات الحكومية تم القياس باستخدام أساليب النزعة المركزية ومنها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مدى توافر مقومات فرق العمل داخل تلك الوحدات التابعة للمؤسسات الحكومية السعودية بمحافظة الخرج . وذلك كما يظهر بالجدول رقم (٢).

أولاً: قياس مدى توافر المقومات اللازمة لبناء فرق العمل داخل الوحدات الحكومية السعودية :

يظهر من الجدول رقم (٢) أن توافر مقومات بناء فرق العمل في المؤسسات الحكومية السعودية جاء بمتوسط حسابي عام قدره (3.24) وبانحراف معياري مقداره (0.851) . وتحليل أبعاد مقومات فرق العمل، يتضح أن بُعد دعم المنظمة جاء أولاً بمتوسط حسابي (3.79) يليه بُعد الثقة بمتوسط حسابي (3.72) وكلاهما جاء بقيمة مرتفعة وهو ما يدل على توافر الدعم التنظيمي لفرق العمل داخل الوحدات الحكومية السعودية . ثم جاء بُعد مهارات الفريق بمتوسط حسابي (3.70) يليه قوة الدافع بقيمة (3.30) . ثم بُعد جاهزية القائد بقيمة (2.62)، وأخيراً بُعد مهارات المهمة بقيمة (2.30) وهي تمثل مستوى منخفض .

كما يظهر من الجدول رقم (٣) مستوى أداء فرق العمل داخل الوحدات الخدمية الحكومية السعودية والذي يشير بتحقيق فاعلية الفرق بمتوسط حسابي متوسط مقداره (3.30) وتحقيق رضا العملاء بمتوسط حسابي مرتفع قيمته (3.72) وبشكل عام يوضح هذا الجدول متوسط أداء الفرق داخل تلك الوحدات . وهنا يستحسن إلى أن نشير لأهمية تحسين والاهتمام بتوافر المقومات المطلوبة لبناء فرق عمل فاعلة بشكل أكبر .

جدول رقم (٢)

قياسات النزعة المركزية لدور فرق العمل في ظل توافر المقومات المطلوبة بالوحدات الحكومية

رقم البعد	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى المعنوية
١	قوة الدافع	٣,٣٠	٠,٨٢٤	٤	متوسط
٢	الثقة	٣,٧٢	٠,٨٩٨	٢	مرتفع
٣	مهارات الفريق	٣,٧٠	٠,٨٨٧	٣	مرتفع
٤	مهارات المهمة	٢,٣٠	٠,٩٢٣	٦	منخفض

مرتفع	١	٠,٧١٢	٣,٧٩	دعم المنظمة	٥
متوسط	٥	٠,٨٦٥	٢,٦٢	جاهزية قائد الفريق	٦
		٠,٨٥١	٣,٢٤	المجموع	

والجدول التالي رقم (٣) يظهر قياسات النزعة المركزية للمتغيرين التابعين وهما مستوى الأداء ورضا العملاء.

جدول رقم (٣)

قياسات النزعة المركزية لمستوى أداء فرق العمل في الوحدات الحكومية

رقم البعد	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى المعنوية
١	مستوى أداء	٣,٣٠	٠,٨٢٤	٢	متوسط

ثانياً : إختبار صلاحية نموذج القياس :

تم اختبار صلاحية النموذج باستخدام أسلوب التحليل العاملي وفق حزمة البرنامج الإحصائي (Amos,17) لحساب جودة التوافق بين متغيرات نموذج القياس حيث تم حساب القياسات التالية :

- مقياس (x^2) أو ما يعرف Chi- Squire حيث يشير إنخفاض قيمته إلى جودة تمثيل المتغيرات بالنموذج .
- القيمة المعيارية (df) تعطي توكيد إضافي للنموذج عن مدى تمثيله للمتغيرات .
- دليل جودة الملائمة (GFI) تشير القيمة المرتفعة له والتي تقترب من الواحد إلى جودة النموذج.
- دليل التوافق المقارن (CFI) يحسب بمقارنة النموذج المقترح نسبة إلى نموذج العدم بحيث تتراوح قيمته من (الصفر) عدم توافق تام إلى (١) توافق تام .
- الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ (RMR) ويستخدم للحكم على صلاحية النموذج المقترح لتفسير العلاقات بين أبعاد النموذج . حيث تشير القيمة المقبولة التي تقترب من الصفر بما يشير إلى قيمة التباين الناتج عن الخطأ.
- الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقريب (RMSRA) القيمة المقبولة تقترب من الصفر وتصل لـ ٠,١٠٠ .

ولاختبار النموذج ذي البعدين تم استخدام نموذج المعالجة الهيكلية (SEM) والذي يفترض أن علاقة المتغيرات تأخذ شكلاً خطياً معتمداً على تحليل مصفوفة الارتباطات المشتركة بين المتغيرات لاختبار معاملات المسار داخل النموذج . وهنا يتكون النموذج المقترح من ثلاث نماذج : الأول وهو نموذج القياس ويظهر العلاقات بين المتغيرات الخارجية الظاهرة والمتغيرات الضمنية ، والنموذجين الثاني والثالث وهما النماذج الهيكلية أو السببية والتي توضح العلاقات السببية بين المتغيرات الخارجية والداخلية . حيث يستخدم أسلوب تحليل المسار لتحديد التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات وتحديد علاقات السبب والنتيجة.

نتائج اختبارات النموذج :

تم إختبار النموذج المقترح على ثلاثة مراحل كما يلي :

المرحلة الأولى : تم اختبار نموذج القياس باستخدام المعادلات الهيكلية لاختبار معاملات المسار مع الأخذ في الاعتبار أخطاء القياس والعلاقات غير المباشرة . حيث أشارت النتائج إلى جودة توافق عالية بين المتغيرات بلغت 73.3% ، وجاءت قيمة $\chi^2/14.8$ (Chi) ، والقيمة المعيارية 12 ، وبلغ دليل التوافق المقارن 0.96(CFI)، وجاءت قيمة (RMR) بـ 0.06 ، والذي يظهر صلاحية النموذج لتفسير العلاقات بين أبعاد النموذج .

المرحلة الثانية والثالثة : ويظهر نتائج قياسات علاقات السبب والنتيجة ، والعلاقات المباشرة وغير المباشرة حيث أشارت النتائج بما يظهر جودة النموذج البديل ١ ، ٢ حيث أظهرت أن جميع العلاقات المباشرة معنوية عند مستوى (0.05) وذلك كما يظهر بالجدول رقم (٤،٦).

أما فيما يتعلق بالعلاقات غير المباشرة وهي قدرة المتغيرات على تحقيق التفعيل غير المباشر في تحسين مستوى الأداء جاءت جميعا ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) ما عدا بُعد المهارات المطلوبة للمهمة. ولكنها حققت دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.1).

جدول رقم (٤)

مؤشرات جودة المتغيرات بالنموذج

النموذج	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	Δdf	CFI	NFI	IFI	SRMR	RMSRA
نموذج القياس	١٤,٨٠	١٢	-	-	٠,٩٦	٠,٩٥	٠,٩٧	٠,٠٦	٠,١٢
النموذج البديل ١	٢٥,١٤	٨	١٠,٣٤	٠	٠,٩١	٠,٨٩	٠,٧١	٠,٠٩	٠,١٩
النموذج البديل ٢	٢٤,٠٩	٨	١٠,٢٥	٠	٠,٨٩	٠,٨٧	٠,٩٠	٠,١٠	٠,١٩

والجدول التالي رقم (٥) يوضح معاملات مصفوفة الارتباط بين متغيرات النموذج ، والذي يظهر أن جميع القيم عند مستويات القبول وفق درجات القبول الإحصائية وتتوافق مع نتائج بعض الدراسات السابقة مثال : (Xiao- Yu et al.,2015,Frouke M et al., 2014,Nai-Wen Chi et al., 2011, Won Yoon et al.,2010, Hon , 2008)

جدول رقم (٥)

نتائج تحليلات الإحصاء الوصفي (مصفوفة الارتباط)

	١	٢	٣	٤	٥
١- مقومات فاعلية الفريق	١				
٢- جاهزية قائد الفريق	٠,٢٩	١			
٣- دعم المنظمة	*٠,٥٧	٠,٢٣	١		
٤- مستوى الأداء	*٠,٦٣	٠,٣٧	٠,٤٢	١	

الوسط الحسابي	٣,٢٩	٢,٦٠	٣,٧٧	٣,٣١	٣,٧٣
الانحراف المعياري	٠,٨٨٣	٠,٨٦٤	٠,٧١٢	٠,٨٢٤	٠,٨٩٩

الارتباط قوي عند مستوى ٥%

وكما يظهر بالجدول تؤكد القيم على قبول وصلاحيّة العلاقات بين النموذج ، ولقياس قدرة النموذج على إعادة تكوين مصفوفة الارتباط بدون اختلافات معنوية يتم قياس (Chi-Square) وجاءت جميعها تؤكد على صحة الفروق بين النتائج وذلك عند مستوى معنوية (0.05) بما يشير إلى تحقيق درجة من القبول .

ثالثاً : تأثير توافر مقومات بناء فرق العمل على فاعليتها :

لتحديد تأثير مقومات بناء فرق العمل على فاعليتها تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد حيث جاءت النتائج كما يلي بالجدول التالي رقم (٦) .

جدول رقم (٦)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد لاختبار اثر توافر مقومات بناء فرق العمل على مستوى الأداء

الأبعاد	Beta	قيمة t	مستوى الدلالة	R ²	قيمة f	مستوى دلالة f
قوة الدافع	٠,٠١٠	٠,١١١	٠,٨٥٠	٠,٦٢٠	٣٥,٠١٠	*٠,٠٠٠
الثقة	٠,٥٧٤	٦,٩١٨	*٠,٠٠٠			
مهارات الفرق	٠,٢٣٩	٢,٥٢٠	*٠,٠١٩			
مهارات المهمة	٠,٣٦٥	٤,٧١٠	*٠,٠٠٥			
دعم المنظمة	٠,٠٩٥	٠,٤٧٠	٠,٣٢٠			
جاهزية القائد	٠,٢١٦	٢,٤٨٠	*٠,٠١٤			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05=α)

من الجدول رقم (٦) نلاحظ أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (35.010) بقيمة احتمالية بلغت 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05=α) ، وهو ما يشير إلى وجود دلالة أثر ذو دلالة إحصائية لمقومات بناء فرق العمل على فاعليتها بالوحدات الحكومية السعودية . حيث وضح الجدول أن الأبعاد (الثقة، مهارات الفريق ، مهارات المهمة ، جاهزية القائد) تفسر ما مقداره (62%) من التباين لفاعلية فرق العمل بتلك الوحدات .

حيث جاءت الأبعاد المستقلة (الثقة ، مهارات الفريق ، مهارات المهمة ، جاهزية القائد) لها اثر معنوي على مستوى أداء فرق العمل حيث جاءت قيمها الاحتمالية بقيمة أقل من مستوى الدلالة عند مستوى دلالة (0.05=α). وجاء أكثر الأبعاد تأثيراً في فاعلية فرق العمل بالوحدات الحكومية بعد (الثقة) بقيمة بيتا بلغت (0.574). أما كل من الأبعاد (قوة الدافع ، دعم المنظمة) ليس لها تأثير معنوي على أداء تلك الفرق حيث جاءت قيم (ت) الاحتمالية لهما أكبر من القيم عند مستوى دلالة (0.05=α). وبناءً على ما سبق يتم رفض الفرض العدمي ومن ثم قبول فرضية وجود تأثير معنوي الخاصة بوجود تأثير لأبعاد مقومات بناء فرق

العمل على فاعلية تلك الفرق عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$. وتم رفض الفرضية ولم يكن هناك دلائل كافية لرفض فرضية عدم وجود تأثير لبُعدي (قوة الدافع ، دعم المنظمة) على مستوى أداء فرق العمل عند نفس مستوى الدلالة .

رابعاً : نتائج تحليل المسار بين مقومات فاعلية فرق العمل ومستوى الأداء في ظل توسط المتغيرين (دعم المنظمة ، وجاهزية قائد الفريق) :

هدف البحث إلى تحديد العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين توافر مقومات فاعلية الفريق ومستوى الأداء في ظل توسط المتغيرين دعم المنظمة وجاهزية قائد الفريق . وكما أكدت نتائج التحليل الإحصائي على جودة مؤشرات النموذج كما جاء بالجدول رقم (٤) . وجاءت نتائج تحليل المسارات لتوضح طبيعة العلاقات كما يظهر بالجدول التالي رقم (٧) .

جدول رقم (٧)

نتائج تحليل المسارات الداخلية لمقومات فاعلية فرق العمل ومستوى الاداء التنظيمي

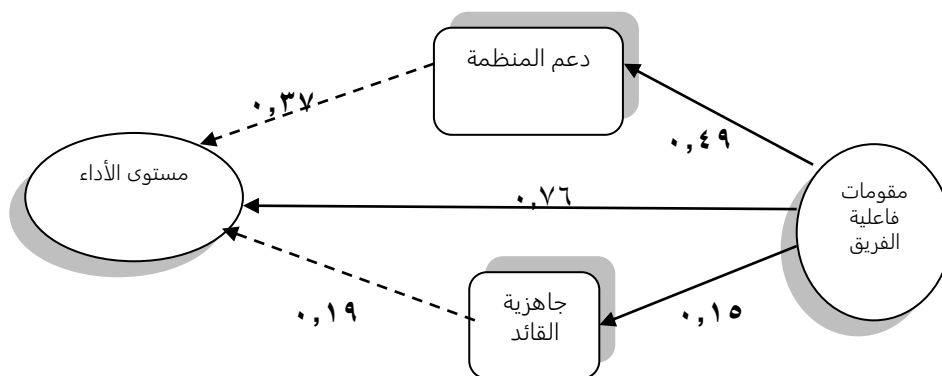
نوع العلاقة	المسار	المعامل	المعنوية
١- علاقة مباشرة	مقومات فاعلية فرق العمل ← مستوى الأداء	٠,٧٦٠	**٠,٠٠٠
٢- علاقة مباشرة	مقومات فاعلية فرق العمل ← دعم المنظمة	٠,٤٩٣	**٠,٠٠٢
٣- علاقة مباشرة	مقومات فاعلية فرق العمل ← جاهزية قائد الفريق	٠,١٥٢	**٠,٠٠٠
٤- علاقة غير مباشرة	دعم المنظمة ← مستوى الأداء	٠,٣٧١	**٠,٠٠٠
٥- علاقة غير مباشرة	جاهزية قائد الفريق ← مستوى الأداء	٠,١٩١	**٠,٠٠٠
٦- علاقة غير مباشرة	مقومات فاعلية الفريق ← دعم المنظمة ← مستوى الأداء	٠,١٨٣	**٠,٠٠٩
٧- علاقة غير مباشرة	مقومات فاعلية الفرق ← جاهزية قائد الفريق ← مستوى الأداء	٠,٠٣٩	**٠,٠٢٤

** المسار ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.05

وكما يظهر بالشكل التالي رقم (٢) نتائج وطبيعة العلاقات كما جاءت وفق نتائج التحليل الإحصائي بنموذج المعادلة الهيكلية Structural Equation Model وفق البرنامج الإحصائي Amos,17 .

شكل رقم (٢)

المسارات وفق نموذج المعادلة الهيكلية SEM



من الجدول السابق رقم (٧) والذي يظهر المسارات الخاصة بالعلاقات ونوعها حيث جاءت المسارات كما يلي :

- **المسار الأول :** الذي يظهر العلاقة المباشرة بين توافر مقومات فاعلية فرق العمل ومستوى الأداء وأكد على دلالة العلاقة عند مستوى $(\beta = 0.76, p < 0.05)$ ، بما يشير إلى أنه في حالة توافر المقومات المطلوبة لتحقيق فاعلية أداؤها سوف يساهم ذلك بشكل مباشر في تحسين الأداء التنظيمي .
- **المسار الثاني :** يوضح العلاقة المباشرة بين توافر مقومات فاعلية الفريق ودعم المنظمة وأظهر دلالة معنوية عند مستوى $(\beta = 0.49, p < 0.05)$ ، بما يعطي دلالة لدور دعم المنظمة في تحقيق فاعلية أداء الفريق بشكل مباشر .
- **المسار الثالث :** أشار المسار إلى طبيعة العلاقة المباشرة بين توافر مقومات فاعلية الفريق وجاهزية قائد الفريق وأظهر دلالة معنوية عند مستوى $(\beta = 0.15, p < 0.05)$ ، لكنه أظهر تأثير منخفض لجاهزية قائد فريق العمل على تحقيق فاعليتها مما يظهر تدني تأثيره على الفاعلية ولكنه لم يثبت عدم تأثيره .
- **المسار الرابع :** أشار إلى وجود علاقة غير مباشرة بين دعم المنظمة ومستوى الأداء وحدد وجود علاقة دلالة معنوية عند مستوى $(\beta = 0.37, p < 0.05)$ حيث أكد على وجود تأثير غير مباشر وهام بما يظهر أهمية دعم المنظمة لتحقيق مستوى أداء فاعل .
- **المسار الخامس :** وضح العلاقة غير المباشرة بين مقومات فاعلية فرق العمل ومستوى الأداء في ظل توسط دعم المنظمة والذي أظهر دلالة معنوية عند مستوى $(\beta = 0.18, p < 0.05)$ ، حيث أكد القياس على وجود تأثير لتوسط دور دعم المنظمة بين مقومات فاعلية الفرق المطلوبة لتحسين الأداء بشكل غير مباشر .
- **المسار السادس :** وضح العلاقة الغير مباشرة بين جاهزية قائد الفريق ومستوى الأداء وحدد وجود دلالة معنوية عند $(\beta = 0.19, p < 0.05)$ حيث جاء تأثير جاهزية القائد على مستوى الأداء أكبر من تأثيره على فاعلية فرق العمل بما يعكس العلاقة الغير مباشرة له .
- **المسار السابع :** وضح العلاقة غير المباشرة بين مقومات فاعلية فرق العمل ومستوى الأداء في ظل توسط جاهزية قائد الفريق ولكنه عند أدنى مستويات التأثير وذلك عند مستوى $(\beta < 0.05)$ ، وعلى الرغم من كونها متدنية ولكنها ذات دلالة معنوية عند مستوى $p = 0.039 (0.15 * 0.19)$ ، و (0.5) .

خلاصة النتائج وإختبارات الفروض :

وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي تم التوصل إلى ما يلي :

مقومات فاعلية فرق العمل

- ١- أظهرت النتائج أن توافر مقومات بناء فرق العمل جاء ما بين متوسط ومرتفع للمقومات بشكل عام. حيث جاء بُعد "مهارات الفريق" يليه بُعد "الثقة" ثم "قوة الدافع" وأخيراً جاء "مهارات المهمة". جاء بُعد مهارات الفريق أولاً نظراً لاعتماد بناء الفريق على قياس وتحليل مهارات الأعضاء المطلوبة في الأشخاص قبل اختيارهم وتحديد مدى إضافتهم للفريق . وربما ساهم ذلك في تدني بُعد مهارات المهمة

نظراً لعدم احتفاظ الوحدات بسجلات عن مستوى أداء الأعضاء في الفرق التي تم تشكيلها سابقاً. وتم الاعتماد فقط على الذاكرة الشخصية لدى القادة في ذلك .

٢- أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً قوياً ومباشراً بلغت قيمته (0.76) بين توافر مقومات فرق العمل ومستوى الأداء ، وذلك يعني أنه في حالة توافر مقومات فاعلية والمتمثلة في (مهارات الفريق ، الثقة المتبادلة ، مهارات المهمة ، قوة الدافع) يؤدي ذلك إلى تحقيق أهداف تكوين فرق العمل داخل المنظمة لينعكس بدوره على مستوى الأداء التنظيمي ، والذي ظهر في القيمة المحققة لقوة التأثير المحققة .

بناءً على هذه النتيجة يمكننا التأكد من صحة الفرضية الأولى فيما يتعلق بالأبعاد المكونة لمقومات فاعلية فرق العمل وتأثيرها على مستوى الأداء .

دعم المنظمة :

٣- أما فيما يتعلق بدور دعم المنظمة وعلاقته بتحقيق فاعلية فرق العمل أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً قوياً بلغ (0.49) ، وذلك يوضح أهمية الدور الذي تلعبه المنظمة معنوياً ومادياً لدعم فرق العمل ويساهم في التأثير على فاعلية الفرق ويظهر توجه المنظمة بفرق العمل .

٤- أظهرت النتائج توسط دور دعم المنظمة بين مقومات فاعلية فريق العمل ومستوى الأداء بتأثير عام بلغ (0.18) . حيث أشارت النتائج إلى وجود دلالة إحصائية من خلال تأثير غير مباشر يظهر توسط دعم المنظمة للعلاقة بين مقومات فاعلية فرق العمل ومستوى الأداء .

بناءً على ذلك يمكننا التأكد من صحة الفرضية الثانية فيما يتعلق بتوسط دور دعم المنظمة للعلاقة بين مقومات فاعلية فرق العمل ومستوى الأداء .

جاهزية قائد الفريق:

٥- وضحت النتائج دلالة معنوية لدور جاهزية قائد الفريق على مقومات فاعلية الفريق ، ولكنها حققت تأثير ضعيف مقارنة بدور دعم المنظمة حيث حقق تأثير قيمته (0.15)، وذلك ربما يعكس طبيعة العمل الجماعي الذي يعتمد بشكل مباشر على تناغم وإنسجام الفريق بما يؤثر على نتائج العمل بشكل جماعي ولا يظهر الجوانب أو الفروق الفردية داخله .

٦- ظهرت نتائج التأثير الضعيف لجاهزية قائد الفريق على قيمة تأثير توسط دوره للعلاقة بين مقومات فاعلية الفريق ومستوى الأداء بقيمة منخفضة بلغت (0.039) . وعلى الرغم من تدني ذلك التأثير غير المباشر إلا أن هناك دلالة معنوية إحصائية له بالعلاقة .

وذلك يؤكد صحة الفرضية الثانية المتعلقة بتوسط جاهزية قائد الفريق للعلاقة بين مقومات فاعلية فرق العمل ومستوى الأداء . و إن كانت هناك حاجة إلى دعم أكبر لتحديد طبيعة التأثير على نطاق أكبر ومجال مختلف للقياس .

التوصيات وخلاصة البحث :

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن صياغة عدد من التوصيات الآتية :

أولاً الجانب الأكاديمي :

١- أكدت النتائج على ضرورة توافر المقومات المطلوبة (قوة الدافع ، الثقة ، مهارات الفريق ، مهارات المهمة) لبناء فرق عمل فاعلة تحقق الأهداف المرجوة منها لتحسين الأداء وذلك من خلال تحليل المسار .

٢- ساهمت النتائج إلى حد ما في إعطاء دليل علمي على أهمية توافر مقومات فاعلية فرق العمل لتحقيق التناغم المطلوب لتحسين مستوى الأداء داخل الفريق وعلى المستوى التنظيمي ككل .

٣- ساهمت الدراسة بشكل ما في التأكد من توسط دور المتغيرين (دعم المنظمة، جاهزية قائد الفريق)، كما أكدت على وجود تأثير لكل من المتغيرين على الرغم من التأثير المحدود الذي حققه لدور جاهزية قائد الفريق وفق النتائج التي توصل إليها الباحث .

٤- ثانياً الجانب العملي :

١- أظهرت النتائج ضرورة وجود قياسات تساعد المنظمات في تحديد الأعضاء المناسبين من خلال توفيرها لتحليلات تحدد الأبعاد الشخصية ، القدرات ، والمهارات التي يتمتع بها العاملون بها .

٢- أشارت الدراسة إلى العمل على تفويض صلاحيات أكبر لفرق العمل تساعد في حل المشكلات الطارئة دون الرجوع للإدارة لتفعيل مفاهيم العمل الجماعي .

٣- ضرورة ربط تكوين فرق العمل بتحسين أداء الوحدات وتقديم خدمات تساهم في تحقيق رضا العملاء .

٤- أظهرت النتائج أهمية دور الدعم المادي والمعنوي الذي تقدمه المنظمة لتحقيق فاعلية الأداء داخل تلك الفرق لما له من تأثير قوي وواضح .

وبالتالي يجب على المنظمات الاهتمام بالتالي :

١- ضرورة توافر مقومات بناء فرق العمل والمتمثلة في (قوة الدافع ، الثقة ، مهارات الفريق ، مهارات المهمة) حتى تحقق الفاعلية المطلوبة وتحسن من مستوى الأداء التنظيمي .

٢- ضرورة العمل على توافر المقومات التي تساهم في تحقيق التناغم بين مهارات وقدرات أعضاء فريق العمل حتى تتمكن المنظمات من تحقيق الأهداف المرجوة من بناء فرق العمل .

٣- ضرورة تقديم المنظمة للدعم المادي والمعنوي لفريق العمل بما يساهم في تحفيز الأعضاء .

٤- أهمية توافر البيانات والمعلومات التاريخية الخاصة بمهارات وقدرات أعضاء فرق العمل السابق تكوينها ووجود تقارير الانجاز المتعلقة بكل فريق بما يساهم في تحديد مهارات وقدرات الأعضاء المطلوبة لفرق العمل .

٥- ضرورة توافر مقومات القيادة الفاعلة لفرق العمل بما يحقق التناغم المطلوب والتوافق بين أعضاء الفريق وقائده .

٦- العمل على تحديد أدوار الأعضاء وفق مهارات وقدرات كل عضو بالفريق بما يضمن عدم وجود أية مشكلات أو صراعات تعوق من تحقيق أهداف الفريق .

الدراسات المستقبلية :

في ضوء نتائج الدراسة الحالية يرى الباحث إمكانية القيام بعدد من الدراسات المكتملة لهذا الصدد:

- ١- يمكن دراسة تأثير دور القيادة بأنماطها المختلفة على فاعلية أداء فرق العمل في ظل المناخ العاطفي السائد.
- ٢- محاولة إعادة تقدير توسط دور جاهزية القائد على مستوى أداء فرق العمل في قطاعات أخرى .
- ٣- دور المشاركة المعرفية بين أعضاء الفريق في تحقيق فاعلية أداء فرق العمل .
- ٤- قياس مستوى أداء فرق العمل الموجهة بالهدف وتأثيره على الأداء التنظيمي .
- ٥- تأثير التغييرات التكنولوجية على أداء فرق العمل الافتراضية .
- ٦- قياس أداء فرق العمل المتعددة الوظائف في ظل تطبيق مفاهيم المنظمة المتعلمة .

المراجع :

العربية :

- أدهيس ، علا عبد الرحيم ، ٢٠٠٢، العوامل المؤثرة في بناء فرق العمل في الدوائر الحكومية الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية :عمان ، الأردن.
- التهامي، مصطفى، ٢٠١٠، مقومات ومعوقات نجاح فرق العمل ، مجلة التنمية الإدارية ، مصر، ٢٨، العدد (١٢٩)، ص ٥٠-٥٥
- الخشالي، شاعر، حريم، حسين ، ٢٠٠٨، تمكين العاملين و أثره في فاعلية الجماعة :دراسة ميدانية في الشركات الإنشائية الأردنية ، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال ، العدد (١).
- الرشيد ، عادل ، حداد، فريد ، ٢٠٠١، فرق العمل في منظمات الأعمال الأردنية، دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين المعنيين ، مجلة أبحاث اليرموك ، المجلد (١٧) ، العدد (٢) .
- الشلبي ، فراس سليمان ، الخرابشة ، ياسم عيسى ، الخوالدة ، رياض عبدالله ، ٢٠١٣، التفكير الإبداعي و أثره في فاعلية فرق العمل دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الأردنية ، دراسات العلوم الإدارية ، المجلد ٤٠، العدد ٢، ٤٩٢-٥١١.
- العضايلة ، زياد عطا لله ، ٢٠٠٦، اثر سمات فرق العمل في فاعلية الوزارات الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة :الكرك، الأردن.

- الفهداوي، فهمي خليفة ، والحوامدة، نضال صالح ،٢٠٠٣،التأثيرات المحتملة لفضيلة قيمة التقوى في الولاء التنظيمي وبناء الفريق :دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في القطاع الحكومي ، مجلة دراسات ، الجامعة الأردنية ، مجلد ٣٠،العدد ١، ص٣١.
- زين الدين ، فريد ،٢٠٠٣، فرق العمل الذاتية الإدارة: الصيغة الحديثة والصحيحة لتمكين العاملين، مجلة المدير الناجح ، مصر ، ص ٢٠-٣٠.

الأجنبية :

- Austin, J. R., 2003. Transactive Memory in Organizational Groups: The effects of content, consensus, specialization, and accuracy on group performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, pp:866-878.
- Balkundi, P., & Harrison, D. A., 2006. Ties, Leaders, and Time in Teams: Strong Inference about network structure's effects on team viability and performance. *Academy of Management Journal*, 49(1), PP:49-68.
- Barrick, M. B., Bradley, B. H., Kristof-Brown, A. L., & Colbert, A. E., 2007. The moderating role of top management team interdependence: Implications for real teams and working groups. *Academy of Management Journal*, 50, PP: 544-557.
- Beersma, B., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Moon, H., Conlon, D. E., & Ilgen, D. R. ,2003., Cooperation, Competition, and Team Performance: Toward a contingency approach. *Academy of Management Journal*, 46, PP: 572-590 .
- Bell, S. T. 2007. Deep-level composition variables as predictors of team performance: A meta- analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92: PP595-615.
- Bunderson, J. S., & Sutcliffe, K. M., 2003. Management Team Learning Orientation and Business Unit Performance., *Journal of Applied Psychology*, 88, PP: 552-560.
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J., 2006. Top Management Team Behavioral Integration, Decision Quality, and Organizational decline. *The Leadership Quarterly*, 17, PP: 441-453
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A., 2007., Shared leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance. *Academy of Management Journal*, 50, PP: 1217-1234.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. ,2007., A multilevel Study of Leadership, Empowerment, and Performance in Teams. *Journal of Applied Psychology*, 92, PP: 331-346.
- Cloudia C. Cogliser, William L. Gardner, Mark B. Gavin and Christian Broberg, 2012, Big five personality factors and leader emergence in virtual teams : relationships with team trustworthiness, member performance contributions and team performance contributions ,and team performance , *Group & Organization Management* , Sage , 37(6), PP:752-784.

- De Dreu, C. K. W., 2007, Cooperative Outcome Interdependence, Task Reflexivity, and Team Effectiveness: A motivated information processing perspective., *Journal of Applied Psychology*, 92,PP: 628-638.
- De Meuse, K. P., Tang, K. Y., & Dai, G., 2009, Construct Validation of Lominger T7 Model of Team Effectiveness. Minneapolis, MN :Lominger International: A Korn/Ferry company.
- Ellis, A. P. J., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Porter, C., West, B. J., & Moon, H., 2003. Team Learning: Collectively Connecting the dots., *Journal of Applied Psychology*, 88,PP: 821-835.
- Frouke M.de Poel, Janka I. Stoker and Karen I. Vander Zee, 2014, Leadership and Organizational Tenure Diversity as Determinations of Project Team effectiveness, *Group & Organization Management*, Sage, 39(5). PP:532-560.
- Gibson, C. B., 2003., Quality of Team Service—The Role of field Independent Culture, quality orientation, and quality improvement focus. *Small Group Research*, 34(5),PP : 619-646.
- Gibson, C., & Vermeulen, F., 2003., A healthy divide: Subgroups as a stimulus for team learning behavior. *Administrative Science Quarterly*, 48(2),PP: 202-239.
- Hackman, J. R., 2002., *Leading Team: Setting the Stage for Great performance*, Harvard Business School Press, Boston.
- Hon, Hiu Ying, 2008, When Creativity Requirement does not enhance Employee creativity :The limits of Goal-Directed Behavior, Unpublished Doctoral Dissertation, Hong Kong Baptist University, Hing King.
- Hui, C. H., Chiu, W. C. K., Yu, P. L. H., Cheng, K., & Tse, H. H. M., 2007., The Effects of Service Climate and the Effective Leadership Behavior of Supervisors on frontline employee service quality: A multi-level analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80,PP: 151-172.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D., 2005. ,Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMO models. *Annual Review of Psychology*, 56,PP: 517-543.
- Kenneth P. De Meuse, 2010, A Comparative Analysis of the Korn/Ferry T7 Model with other Popular Tea Models, the Korn/Ferry Institute, PP:1-16.
- Kirkman, B. L., Gibson, C. B., & Shapiro, D. L., 2001., Exporting Team: Enhancing the Implementation and Effectiveness of work Team in Global affiliates, *Organizational Dynamic*, 30(1),p:12-39.
- LaFasto, F., & Larson, C., 2001., *When Teams Work Best: 6000 Team Members and Leaders Tell what it Takes to Succeed*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lencioni, P., 2002., *The Five Dysfunctions of a Team: A leadership Fable*, San Francisco, Jossey-Bass.
- M. Travis Maynard and Lucy L. Gilson, 2014, The Role of Shared Mental Model development in Understanding Virtual Team Effectiveness, *Group & Organization Management*, Sage, Vol. 39,PP:(1) 3-32.
- Mathieu, J. E., Gilson, L. L., & Ruddy, T. M., 2006., Empowerment and Team Effectiveness: An empirical test of an integrated model., *Journal of Applied*

- Psychology, 91,PP: 97-108. -Nai-Wen Chi,Yen-Ychung and Wei-chi Tsai,2011,How do Happy Leaders Enhance Team Success? The mediating roles of transformational leadership , group affective tone and team process , journal of applied social psychology,41,6,PP:142-154.
- McClough, A. C., & Rogelberg, S. G., 2003., Selection in Teams: An exploration of the Teamwork knowledge, skills, and ability test., International Journal of Selection and Assessment, 11,PP: 56-66.
 - Melanie Schaeffner, Hendrik Huettermann, Diether Gebert, Sabine Boerner, Eric Kearney, and Lynda Jiwen Song,2015, Swim or Sink Together: the Potential of Collective Team Identification and Team Member Alignment for Separating Task and Relationship Conflicts ,Group & Organization Management , Sage ,Vol.40 (4),PP:467-499.
- Won Yoon,S.W.,Song,Lim ,D.H.and Joo,B.,2010,Structural Determinations of Team Performance : The mutual influences of learning culture , creativity and knowledge , Human Resource Development International ,13(3),PP:249-264.
- Yiao-Yu Liu,Charmine E.J. Hartel and James Jian-Min Sun,2015, The Workgroup Emotional climate scale : theoretical development ,empirical validation and relationship with workgroup Effectiveness, Group & Organization Management , Sage ,39(6).,PP:626-663.

قائمة الاستقصاء

السيد الأستاذ الفاضل ... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يهدف هذا البحث إلى قياس مدى توافر مقومات فاعلية فرق العمل وتأثيرها على مستوى الأداء داخل وحداتكم في ظل دعم المنظمة الذي تقدمه لفرق العمل ، وجاهزية قادة الفرق .

لذا يرجوا الباحث من سعادتكم الاستجابة والتعاون معه لإتمام الاستبيان في ضوء رؤيتكم الخاصة ومن وجهة نظركم العملية ، وللعلم إن هذه البيانات لن تستخدم إلا لخدمة أغراض البحث فقط .

ويتقدم الباحث لسيداتكم بخالص الشكر والتقدير لحسن تعاونكم لخدمة البحث العلمي.

يحفظكم الله ويرعاكم،،،

الباحث

د.حمادة فوزي ثابت

الرقم	الفقرة	غير موافق تماماً	موافق	محايد	موافق تماماً
	قوة الدافع				
١	أهداف الفريق واضحة ومفهومة لجميع أعضاء الفريق				
٢	أهداف الفريق محددة ويمكن قياسها بدقة				
٣	أهداف الفريق تُعد انعكاساً لقيم ورؤية الفريق				
٤	أدوار وسلطات الفريق واضحة لكافة أعضاؤه				
٥	الأفراد داخل الفريق ملتزمون بالعمل بشكل تعاوني				
٦	يملك أعضاء الفريق الدافع لتحقيق أهداف الفريق				
	الثقة المتبادلة				
٧	يوجد مستوى عالي من الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق				
٨	يتم إتاحة المعلومات ومشاركتها بين أعضاء الفريق بشكل كامل				
٩	يتم قياس تصرفات أعضاء الفريق في ضوء القيم المتفق عليها بينهم				
١٠	يحصل أعضاء الفريق على كافة المعلومات المطلوبة وقت الحاجة				
١١	يثق أعضاء الفريق في عدالة المشرفين ويقدرهم أعمالهم				
١٢	قنوات الاتصال بين أعضاء الفريق محددة وموثوق فيها				
١٣	يشعر أعضاء الفريق بالارتياح والثقة في التقارير عن مستوى أداؤهم داخل الفريق				
١٤	يثق أعضاء الفريق في عدالة توزيع المكافآت بينهم				
١٥	يثق أعضاء الفريق في فاعلية الاتصالات فيما بينهم				
١٦	تعامل الأخطاء داخل الفريق كمصدر للتعلم أكثر من كونها علامة للفشل تستحق اللوم .				
	مهارات الفريق				
١٧	يتم مشاركة وتفويض سلطات القيادة بين أعضاء الفريق كلما أمكن				
١٨	يملك أعضاء الفريق القدرة على التعامل مع الصراع داخل المجموعة في الوقت المناسب				
١٩	تعتبر التغذية العكسية بمثابة جزء رئيسي وضروري في حل الصراعات داخل الفريق				
٢٠	الانجاز داخل الفريق ينسب لجميع أعضاؤه				
٢١	يرى أعضاء الفريق أن الصراع فرصة للتطوير				
٢٢	يرى أعضاء الفريق أن انجازاتهم تُعد عمل رئيسي				
٢٣	يتم إدارة الاجتماعات بفاعلية ووفق أوقات الفريق المتاحة				
٢٤	يعتبر تقديم الدعم والمساندة بين أعضاء الفريق من الأمور الأساسية				

الرقم	الفقرة	غير موافق تماماً	موافق	محايد	موافق تماماً
	والضرورة المطلوبة				
٢٥	عند حدوث مشكلات بين أعضاء الفريق يتم حلها فيما بينهم ولا تصعد لأعلى				
	مهارات المهمة				
٢٦	يقدم مشرف الفريق تقارير انجاز المهمة بشكل دوري لأعضاء الفريق				
٢٧	يتلقى أعضاء الفريق تقييمات تفصيلية تعتمد على قياس المخرجات والأهداف الخاصة بكل مهمة				
٢٨	يملك أعضاء الفريق قدرات عالية من الالتزام لتحقيق مهام وأهداف الفريق				
٢٩	يملك الأعضاء بالفريق القدرات اللازمة في التأثير على اتجاه الفريق ومهامه				
٣٠	يتم الاعتماد على مهمة الفريق بشكل ديناميكي لتغيير احتياجات العمل والفريق				
٣١	يأخذ المشرفون الوقت والدعم الكافي لتدريب أعضاء الفريق على مهام العمل المطلوب تحقيقها				
٣٢	يملك أعضاء الفريق القدرة على التأثير في قرارات الفريق المتعلقة بالمهام.				
٣٣	يملك أعضاء الفريق القدرة على تحديد الأولويات وإدارة اتجاه العمل				
	دعم المنظمة				
٣٤	يتم مكافأة أعضاء الفريق بمجرد تحقيقهم للعمل المطلوب				
٣٥	يشعر أعضاء الفريق بالتقدير المناسب لمجهوداتهم ومشاركاتهم				
٣٦	يتلقى أعضاء الفريق التشجيع والدعم الكافي لاكتساب مهارات جديدة لتطوير قدراتهم المهنية				
٣٧	يتم الاستجابة لاستفسارات واهتمامات أعضاء الفريق في الوقت المناسب				
٣٨	ترتبط المكافآت بشكل واضح بتحقيق أعضاء الفريق للأهداف				
٣٩	فرص الترقى والتحفيز مفتوحة للأفراد المؤهلين بالفريق				
٤٠	هناك حوافز متنوعة تقدمها المنظمة للفرق التي تحقق أهدافها				
	جاهزية قائد الفريق				
٤١	يقوم قائد الفريق بمتابعة مستمرة لقياس التزام الأعضاء				
٤٢	يملك قائد الفريق القدرة على تقييم الاحتياجات المختلفة للأعضاء				

الرقم	الفقرة	غير موافق تماماً	موافق	محايد	موافق تماماً
٤٣	يمتلك قائد الفريق القدرة على دعم أعضاء الفريق وقت احتياجهم لهذا الدعم				
٤٤	يمتلك قائد الفريق القدرة على التعامل مع الصراعات داخل الفريق				
٤٥	يمتلك قائد الفريق القدرات المعرفية اللازمة لحل أزمات الفريق				
٤٦	يمتلك قائد الفريق رؤية تشخيصية في التعامل مع أعضاء الفريق				
	الفاعلية				
٤٧	هناك تقدم ملحوظ في تحقيق أهداف الفريق على مستوى الوحدة				
٤٨	ينعكس أداء الفريق على مستوى أداء الخدمات المقدمة				
٤٩	تشير القياسات والتقارير النهائية إلى انجاز أهداف الفريق				
٥٠	يتم تحديد الانحرافات عن الأهداف بشكل مستمر				
٥١	يتم اتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب				
٥٢	يتمكن الفريق من التغلب على المشكلات الطارئة				
٥٣	هناك تغييراً مستمراً في إجراءات وتنظيمات عمل الفريق				
٥٤	الاتصالات بين أعضاء الفريق واضحة ومحددة				
٥٥	كل عضو بالفريق على دراية كاملة بالهدف المطلوب منه ويتم قياس أدائه بناء على ذلك				
٥٦	تقييم النتائج الدورية للفريق تعكس فاعلية الفريق				
٥٧	يتم تقييم الفريق بناءً على ما تم إنجازه من أهداف محددة سابقاً للفريق				

• البيانات الشخصية :

الاسم (إذا رغبت) :
الوظيفة :

			المستوي الإداري	▪
			الإدارة التابع لها	▪
			سنوات الخبرة	▪
			هل تعمل ضمن فريق عمل	▪
	مسماه	نعم		
	آخر مرة كنت ضمن فريق عمل	لا		