



أثر فاعلية القيادة ، تفاعل أعضاء الفريق و وضوح الأهداف علي أداء العاملين بالقطاع المصرفي في السودان

عليان علي رحمة عليان

أحمد إبراهيم أبوسن

جامعة كسلا - كلية التجارة

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلي معرفة أثر استخدام أسلوب فرق العمل في الإدارة علي أداء العاملين من خلال فاعلية قيادة فريق العمل، تفاعل أعضائه و وضوح أهدافهم كأبعاد لاستخدام فرق العمل و علاقة ذلك بالتأثير علي الجوانب السلوكية للفريق. حيث تتلخص مشكلة البحث في محاولة إيجاد الإجابة لعدد من الأسئلة منها: إلي أي مدي تستخدم المنظمات السودانية الخدمة أسلوب فرق العمل؟ و ما هي منهجيتها في بناء هذه الفرق؟ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام فرق العمل و أداء العاملين (الابتكار، الكفاءة و الفعالية)؟ هل لأبعاد استخدام فرق العمل (فاعلية قيادة فريق العمل، تفاعل أعضاء الفريق و وضوح أهدافه) أثر في خلق الجوانب السلوكية (التماسك، حل الصراعات و بناء الثقة بين العاملين)؟ و ما تأثير هذه الجوانب السلوكية علي أداء هؤلاء الأعضاء؟ و هل يوجد اختلاف في آراء العاملين حول استخدام أسلوب فرق العمل تعزى لنوع أو المستوى التعليمي للعاملين؟ و قد تم استخدام المقابلات الاستطلاعية و الاستبيان للحصول علي البيانات من مجتمع الدراسة المكون من 150 فريق عمل بالمصارف التجارية العاملة بولاية الخرطوم. و قد صاغ الباحث عدد من الفروض الرئيسية تنبثق منها أخرى فرعية لبلورة هذه المشكلة. و من أهم النتائج: أن غالبية المنظمات السودانية الخدمية تتبنى أسلوب فرق العمل في الإدارة. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام فرق العمل و تحسين أداء العاملين. أن استخدام فرق العمل يعمل علي خلق العديد من الجوانب السلوكية لأعضاء الفريق. أن الجوانب السلوكية لها ارتباط معنوي بأداء أعضاء الفريق. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الباحثين حول استخدام فرق العمل تعزى للنوع أو المستوى التعليمي. كما أوصت الدراسة باعتماد المنظمات علي استخدام فرق العمل في تحقيق أهدافها منذ وضعها مروراً بتنفيذها و انتهاءً بتقييمها.

ABSTRACT:

The purpose of this study is to identify the effect of using team-works method in management on employees' performance through the effectiveness, interactions, and clarity of objectives of their leaders, and its impact on the behavioral aspects of the team. The problem of the research can be summarized in trying to find logical answers to the following questions: Does the Sudanese organizations use the concept of team-works as a management method? What is the methodology followed by these organizations in the construction of these teams? Does a significant statistical relationship exist between the using of team-works

and employees' performance (innovation, effectiveness, and efficiency)? Does the dimension of team-works (effectiveness, interactions, and clarity of objectives of team-works leadership) have any impact on creating behavioral aspects of the team (cohesion, conflict resolution, and confidence between employees)? What is the impact of these behavioral aspects on the performance of these employees'? Is there any difference in employees' opinion about the usage of team-works style that may be attributed to the type or academic qualification of employees'? The data were collected through both personal interviews and questionnaire distributed to 150 team-works in Sudanese commercial banks in Khartoum State. The researcher has formulated a number of key and subsidiary hypotheses to examine the research problem. The research main results include: the majority of Sudanese organizations adopt team-works method in management; the existence of a statistically significant relationship between the use of team-works and the improvement of employees' performance; the use of team-works method create several behavioral aspects for the team members; the behavioral aspects have a significant correlation on the performance of the team members; there is no statistically significant differences between the views of respondents about the use of team-work method that related to their sex or academic qualification. The research recommended for the organizations to depend on the use of team-works method to achieve their objectives starting with their designing, implementation and finishing with their evaluation.

الكلمات المفتاحية : فريق العمل - الأداء - الكفاءة - الفعالية.

المقدمة:

في السنوات الأخيرة من القرن الماضي ظهرت العديد من المصطلحات الإدارية نتيجة للتوسع و التسارع التغيرات في البيئة التي تعمل فيها منظمات الأعمال. فالناظر إلي الخمسين سنة الماضية من تطور الفكر الإداري يجد أن الاهتمام بالقرارات الفنية للمنظمات بصورة عامة و للعاملين بصورة خاصة قد جعل جهود إدارة المنظمات تنصب في كيفية إدارة الاعتماد المتبادل للعناصر المكونة للمنظمة (Paul, 1997).

هذا الاهتمام قد خلق - تدريجياً- مزيداً من التعقيد مما دفع المنظمات للتركيز علي العمل الجماعي teamwork و الذي يمثل الأساس للاعتماد المتبادل، من أجل استغلال طاقات الأفراد. و ينظر إلي أنشطة بناء فرق العمل علي أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل و توحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول لأهداف المنظمة بأفضل الطرق (Lawler, Edward, Susan, and Gerald, 1995). و القادة الإداريين لهم أثر كبير و فعال علي نجاح المنظمات بكل أنواعها من خلال التأثير الإيجابي علي العاملين و الاهتمام بالجوانب السلوكية لهم و خلق روح الفريق فيما بينهم من أجل تحسين أدائهم حسب ما أشارت العديد من الكتب و الدراسات في هذا المجال و التي منها علي سبيل المثال ما أورده (Li and et al.; 2009).

و يعرف فريق العمل علي أنه وحدة اجتماعية أو كيان اجتماعي يضم عدداً من الأفراد العاملين موظفين أو عمال يعملون في أقسام مختلفة يؤديون أدواراً معينة و محددة تتفق و ظروف كل فرد و تجمعهم أهداف مشتركة و تربطهم علاقات متعددة و تسودهم قيم و اتجاهات و قواعد سلوكية معينة و تنتشر بينهم مشاعر و أحاسيس و وجدانيات (فليه، عبد المجيد، 2009). كما يعرفها (Leigh, 2008) علي أنها مجموعة من الأفراد المعتمدة علي بعضها و يتشاركون المسؤولية عن مخرجات معينة لمنظمتهم.

أما فيما يتعلق بالأداء فإنه قد تم تعريفه من قبل (Borman, Motowidlo, 1993) انجاز وظيفة ما بصورة فعالة و أكثر كفاءة، أي انجاز وظيفة ما بأقل تكلفة و أفضل جودة و بأسرع وقت ممكن باستخدام الموارد المتاحة. أما التعريف

(الإجرائي) فيقصد بتحسين الأداء استخدام الموارد البشرية المتاحة للمنظمة في شكل جماعي من أجل زيادة قدراتها الابتكارية، و فعاليتها وكفاءتها في العمل.

ورغم زيادة و تعدد ما كتب في هذا المجال و كما وردت الإشارة آنفاً إلا أن المكتبة العربية ما زالت تفتقر لدراسات حول أثر فعالية القيادة أو تفاعل أعضاء الفريق أو وضوح الأهداف علي أداء العاملين في شكل فريق سواء كان في القطاعات الصناعية أو القطاعات الخدمية، حيث لم يعثر الباحث علي دراسات من هذا النوع إلا النذر اليسير منها دراسة (مبروك و علي، 2000).

مشكلة الدراسة:

استناداً علي ما تقدم و بناءً علي بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (مبروك و علي، 2000م) التي اقتصر علي تناول دور الرؤساء في تدعيم العمل الجماعي لتنمية القدرات الابتكارية للعاملين في القطاع السياحي في مصر و لم تتعرض لأثر هذه القيادة في خلق الجوانب السلوكية للعاملين في الفريق و أثر ذلك علي الأداء. و دراسة (Anne, et al; 2003) التي تناولت أثر بناء الفريق علي إنتاجيته دون التعرض لدور القائد و الجوانب السلوكية لأعضاء الفريق في تحقيق هذه الإنتاجية و دراسة (مذكور، 2007) و التي حاولت تحديد العوامل التي تؤثر علي فعالية فريق العمل، و دراسة (Martin and Luigi, 2004) التي تناولت أثر التقارب بين أعضاء الفريق علي المشروعات الإبداعية من هذه الدراسات و دراسات أخرى قام الباحث بتلخيص مشكلة هذه الدراسة في بعض الأسئلة الجوهرية منها: 1. هل تستخدم المنظمات الخدمية السودانية أسلوب فرق العمل؟ 2. ما هي المنهجية المتبعة في بناء هذه الفرق؟ 3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استخدام فرق العمل (فعالية قيادة فريق العمل، تفاعل أعضاء الفريق و وضوح الأهداف) و تحسين أداء العاملين في القطاع الخدمي؟ 4. هل لأبعاد استخدام فرق العمل (فعالية قيادة فريق العمل، تفاعل أعضاء الفريق و وضوح أهدافهم) أثر في خلق الجوانب السلوكية للفريق (التماسك و حل الصراعات و بناء الثقة) بين أعضاء الفريق؟ 5. و هل أبعاد هذه الجوانب السلوكية بصورة مجتمعة أو كل علي حدة تتوسط العلاقة بين أبعاد استخدام فرق العمل (فعالية قيادة الفريق، تفاعل أعضاء الفريق و وضوح الأهداف) و أبعاد أداء أعضائه (الابتكار، الكفاءة و الفعالية)؟ 6. هل أبعاد الجوانب السلوكية تتوسط العلاقة بين أبعاد استخدام فرق العمل و أبعاد الأداء (الابتكار، الكفاءة و الفعالية)؟ 7. هل توجد خلاقات بين آراء العاملين من حيث النوع أو المستوى التعليمي حول أهمية استخدام فرق العمل؟ أهمية الدراسة: تظهر أهمية هذه الدراسة في أنها تسعى لتوضيح مدي استخدام أسلوب فرق العمل في المنظمات السودانية و أثر ذلك أداء العاملين في ظل أبعاد الجوانب السلوكية للفريق. كما أنها تسعى لتبيين أثر هذه الجوانب السلوكية للفريق علي الأداء. هذا فضلاً عن أن الدراسة تمثل مسعى لسد الفجوة في المكتبة العربية بصورة عامة و المكتبة السودانية بصورة خاصة فيما يختص بدراسة استخدام أسلوب فرق العمل في الإدارة في المنظمات الخدمية. حيث أن دراسة (Kym and Hans- Henrik, 2010) أوضحت أن الفلسفات الإدارية الحديثة مثل الجودة الشاملة التوريد في الوقت المحدد كلها تحتاج إلي استخدام أسلوب فرق العمل و أن فعالية هذه الفرق ترتبط بالمرونة الوظيفية و وضوح الأهداف.

هدف الدراسة: من خلال ما سبق في مشكلة الدراسة و أهميتها فإن الدراسة تهدف إلي:

1. تحديد ما إذا كانت المنظمات الخدمية (المصرفية) تستخدم أسلوب فرق العمل.
2. توضيح المناهج العلمية لبناء و إدارة فرق العمل في المنظمات.
3. بيان أثر استخدام أسلوب فرق العمل علي أداء العاملين في المنظمات الخدمية (المصارف) السودانية.
4. توضيح العلاقة بين فعالية قيادة فريق العمل، تفاعل فرق العمل و وضوح أهدافها علي خلق الجوانب السلوكية للعاملين بالمنظمة.

5. بيان أثر الفروق الفردية للعاملين من حيث الجنس و المستوى التعليمي علي آرائهم في العمل الجماعي.

6. إثراء المكتبة العربية بهذا النوع من البحوث العلمية.

فروض الدراسة:

بناءً علي المشكلة و التساؤلات السالفة قام الباحث بوضع الفروض الرئيسية التالية مع ملاحظة أن كل فرض من هذه تتبثق منه فروض فرعية تم تفصيلها في اختبار الفروض في صفحة لاحقة من هذه الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استخدام فرق العمل (فعالية قيادة فريق العمل، تفاعل أعضاء الفريق و وضوح أهدافه) و تحسين أداء الفريق (الابتكار، الفعالية و الكفاءة).
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استخدام فرق العمل (فعالية قيادة فريق العمل، تفاعل أعضاء الفريق و وضوح أهدافه) و خلق الجوانب السلوكية للفريق (التماسك، حل الصراعات، الثقة).
3. الجوانب السلوكية للفريق (التماسك، حل الصراعات، الثقة) تتوسط العلاقة بين أبعاد استخدام فرق العمل و أداء الفريق.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول أداء العاملين في فرق العمل تعزي للنوع أو المستوى التعليمي للمبحوثين.

الدراسات السابقة و أدبيات الدراسة:

توجد العديد من الأدبيات و الدراسات الأجنبية و قليل جداً من الدراسات العربية التي تناولت موضوع فرق العمل و لكن لم يعثر الكاتب علي دراسة تطرقت للعلاقة بين فعالية قيادة فريق العمل، تفاعل أعضاء الفريق أو وضوح أهدافه و أدائه أو العلاقة بين هذه الأبعاد و بناء الجوانب السلوكية للفريق. فمن الدراسات العربية التي تناولت موضوع فرق العمل دراسة (مبروك، و علي، 2000م) و التي تناولت دور الرؤساء في دعم العمل الجماعي لتنمية القدرات الابتكارية للعاملين في القطاع السياحي. و توصلت إلي أن النمط الإشرافي للرؤساء المدعم لمجموعة العمل له علاقة مع الأداء الابتكاري لهم. و كذلك دراسة (شعبان، 2007م) و التي تناولت العوامل المؤثرة علي فعالية أداء فرق العمل في شركات التأمين المصرية. و قد توصلت الدراسة إلي أن معايير فعالية فريق العمل تتحدد بتعاون أعضاء الفريق مع بعضهم، المشاركة فيما يخص الفريق و مهامه، مشاركة أعضاء الفريق في حل المشكلات و منح السلطة الكافية من قبل القائد لأعضاء الفريق.

أما فيما يتعلق بالدراسات الأجنبية فمنها دراسة (Zvi, Richard & Gary, 2009) و التي تناولت أثر صفات القائد علي فرق العمل و أداء مشروعات تطوير المنتجات الجديدة. و قد أخذت الدراسة فرق العمل كعامل وسيط في ظل ظروف عدم التأكد التي تعيشها المنظمة. و توصلت إلي وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين صفات القائد و نجاح المشروعات الجديدة و سرعة تنفيذها من خلال فرق العمل في ظل ارتفاع ظروف عدم التأكد. أيضاً توصلت دراسة (Brodbeck; 2001) و التي هدفت إلي معرفة أثر الاتصال علي الأداء في مشروعات تطوير التكنولوجيا إلي أن التواصل المفتوح بين أعضاء الفريق كجانب سلوكي يرتبط إيجاباً مع الأداء الفعال لأعضاء الفريق. أيضاً ناقشت دراسة (Andre, 2010) نتائج بحث في العلاقة بين الأبعاد السلوكية و الأبعاد المساعدة و الأداء التنظيمي باستخدام تحليل إدارة الأداء و توصلت إلي وجود علاقة قوية بين الأبعاد السلوكية و الأبعاد المساعدة لفريق العمل. كما أن دراسة (Remco, Rene Schalk and Petru, 2008) تناولت موضوع العلاقة بين الاتصال و صراع المهام كعوامل سلوكية و الأداء، و توصلت إلي وجود علاقة غير قوية بين صراع المهام بين أعضاء الفريق و أدائه.

هذا و قد تناولت دراسة (Jonathon and Rob, 2003) أثر الخصائص البنائية لفرق العمل علي أدائها مع التركيز علي المهام التي تحتاج إلي مبادرات. و توصلت إلي أن التحكم في مستويات تواصل المجموعة يؤثر سلباً علي أدائها،

بالإضافة إلى أن تحكم الإدارة يؤثر سلباً على أداء المجموعة. كذلك قام كل من (John, Uwe and Xiangdong, 2008) بدراسة استخدام فرق العمل من حيث آثارها على الغياب و الرقابة على العاملين. و توصلت إلى أن استخدام فرق العمل يقلل من تكاليف الرقابة و الغياب لأن استخدامها يزيد من التماسك بين الأعضاء و يقلل من الملل و الاشمئزاز و الضجر من العمل.

كذلك توصلت دراسة (Li-Ren, Chung and Kun-Shan, 2011) عن أثر استخدام فرق العمل على نجاح المشروع إلى أنه كلما كان المشروع أكثر تعقيداً كلما احتاج لاستخدام العمل الجماعي و مزيداً من الاتصال و التماسك و التعاون بين أعضاء الفرق. و أن التماسك و تواصل أعضاء الفريق و تعاونهم يتوسط العلاقة بين فعالية قيادة الفريق و نجاح المشروع. أيضاً أشارت دراسة (Yaobin, Chunjie, Bin and Xiaopeng, 2011) إلى أن وضوح الأهداف يؤثر إيجاباً على أداء الفريق.

أيضاً توصلت دراسة (Dimov, 2004) إلى أن المزايا الأعظم لاستخدام فرق العمل و العمل الجماعي تتمثل في تعدد الأفكار و وجهات النظر، الترابط، التركيز على حل المشكلات و تحمل المسؤولية. كما أشار (Stephen, 2005) إلى أن العوامل التي تؤثر على أداء فرق العمل هي: السياق و يشمل (القيادة، مناخ الثقة، تقييم الأداء و نظم الحوافز)، التركيب: و يشمل (القدرات، الشخصية، توزيع الأدوار، التنوع، الحجم، المرونة و الأداء)، تصميم العمل و يشمل (الذاتية، تنوع المهارات و أهمية المهمة)، العمليات و تشمل (الهدف العام، الأهداف الخاصة، كفاءة الفريق، مستويات الصراع و التسكع الاجتماعي). كذلك تناولت دراسة (Martin, Praveen and Hans., 2003) أثر جودة العمل الجماعي على أداء الفريق في المشروعات ذات المهام الابتكارية العالية. مع ملاحظة أن هذه الدراسات المذكورة تركز في تعريف الأداء على أساس الكفاءة و الفعالية بينما الباحث في الدراسة الحالية يركز في تعريفه على أساس الكفاءة و الفعالية و القدرة على الابتكار.

كذلك أوضحت دراسة (Li and et al.; 2009) و التي حاولت اختبار مدى ارتباط أثر العمل الجماعي على أداء المشروع ب: قطاع الصناعة، التكلفة الكلية، نظام المالك، موقع المشروع، حجم الفريق، تعقيد المهام و نوع المشروع أنه يوجد ارتباط قوي و موجب بين قيادة المشروع و فريق العمل و الأداء العام للمشروع. كما أن تعقيد المشروع يتوسط العلاقة بين أبعاد فرق العمل (الاتصال، التعاون و التماسك) و نجاح المشروع. و قد ذكر (Martin & Praveen, 2007) في احدي دراساتها أنه لا توجد علاقة إيجابية بين مهارات التفكير الإبداعي و المهارات ذات العلاقة بالتخصص و أداء الفريق (الكفاءة و الفاعلية) بينما تتوسط جودة العمل الجماعي العلاقة بين المهارات ذات العلاقة بالتخصص و الكفاءة و لكنها لا ترتبط بالفاعلية.

كذلك تناولت دراسة (Remco, Rene' and Petru, 2008) موضوع العلاقة بين الاتصال الفعال، الصراعات و الأداء و توصلت إلى وجود علاقة سلبية غير قوية بين صراع المهام بين أعضاء الفريق و الأداء الملموس للفريق كما لا توجد علاقة إيجابية بين صراع المهام و مستوى الاتصال الفعلي للفريق. كما توصلت دراسة (Sheikh, Hafizullah, 2011) إلى أن الثقة لها أثر إيجابي على أداء العاملين في حالة التحكم في المتغيرات الأخرى.

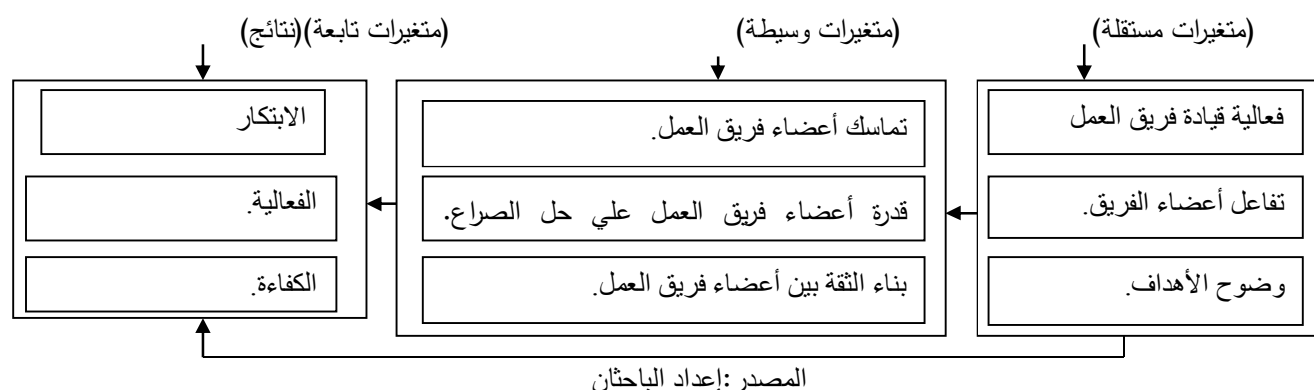
منهجية و إجراءات الدراسة:

أ. وصف منهج و أدوات جمع بيانات الدراسة:

لليقيام بهذه الدراسة اتبع الباحث المنهج الاستطلاعي و الوصفي التحليلي. كما وضع الباحث نموذج - بناءً على مشكلة الدراسة و استناداً على الدراسات السابقة - يوضح العلاقات بين المتغيرات المستقلة و الوسيطة و التابعة استناداً على نظرية التبادل الاجتماعي و العوامل السلوكية للعاملين و الأداء كما هو موضح أدناه:

الشكل (1) نموذج مصغر يوضح العلاقات بين المتغيرات المستقلة و المتغيرات التابعة في الدراسة:

أبعاد فرق العمل الجوانب السلوكية للفريق أبعاد أداء العاملين



و قد قام الباحثان بتصميم استبانته جمع معلومات مكونة من تسع أجزاء يحتوى كل جزء علي مجموعة من العبارات بحيث تقيس العلاقة بين متغير معين و متغير آخر من المتغيرات الموضحة في النموذج من خلال استخدام مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة = 5، أوافق = 4، محايد = 3، لا أوافق = 2، و لا أوافق بشدة = 1) بغرض جمع بيانات هذه الدراسة، بالإضافة إلي إجراء بعض المقابلات الاستكشافية مع 30 مدير فرع و مشرف من أجل معرفة مدى تطبيق أسلوب فرق العمل في المنظمات موضوع الدراسة.

و كما ذكر أعلاه فإن متغيرات الدراسة تتمثل في الآتي:

1. فعالية قائد فريق العمل. و قد استند الباحث في صياغة العبارات الخاصة بقياس العلاقة بين هذا المتغير و المتغيرات الأخرى في الاستبيان بالنموذج الذي استخدمه (Martin & Luigi, 2004). كما استفاد الباحث من المقياس الذي استخدمه (Pascale & Michael, 2000).

2. تفاعل أعضاء فريق العمل. و قد استند الباحث في صياغة العبارات التي تقيس العلاقة بين هذا المتغير و المتغيرات الأخرى علي نموذج (Martin & Luigi, 2004). كما استفاد الباحث من المقياس الذي استخدمه (Pascale & Michael, 2000).

3. وضوح أهداف فريق العمل. و قد استعان الباحث في صياغة العبارات التي تقيس العلاقة بين هذا المتغير و المتغيرات الأخرى الوسيطة و التابعة بدراسة (John, Uwe and Xiangdong, 2008).

4. درجة تماسك أعضاء فريق العمل مع بعضهم. و هنا تم الاستعانة بالمقياس الذي استخدمه (Li- Ren, Chung & Kun, 2009). في صياغة العبارات التي تقيس العلاقة بين هذا المتغير و المتغيرات الأخرى.

5. القدرة علي حل الصراعات بين أعضاء الفريق. و قد تم الاستعانة بنموذج (Zvi, Richard & Gary, 2006) ، بالإضافة إلي دراسة (Remco, Rene' & Petru, 2008) في صياغة العبارات التي تقيس العلاقة بين هذا المتغير و المتغيرات الأخرى الوسيطة و التابعة.

6. بناء الثقة بين أعضاء فريق العمل. و قد استخدم الباحث هنا المعيار الذي استخدمه (سليمان، 2004) ، و الذي أخذه من دراسة (Cohen & Gibbson, 2004) و دراسة (Sheikh, Hafizullah, Murad & Zulgarnain, 2011). في صياغة العبارات التي تقيس العلاقة بين هذا المتغير و المتغيرات الأخرى.

7. قدرة أعضاء فريق العمل علي الابتكار. و هنا تم الاستعانة بالنموذج الذي استخدمه (Jonathon & Rob, 2003). بالإضافة إلي مقياس BARS الذي استخدمته كل من (مبروك و أمين، 2000) في دراستهما في صياغة العبارات التي تقيس العلاقة بين هذا المتغير و المتغيرات الأخرى.

8. الفعالية .

9. الكفاءة.

و هذه المتغيرات الثلاثة الأخيرة تمثل مقاييس لأداء أعضاء فريق العمل. و تم الاستعانة بالمقياس الذي استخدمه كل من (Martin & K. Praveen & Hans, 2007).

ب. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في كل العاملين بالقطاع المصرفي في السودان و هذا يعني أنه مجتمع كبير جداً و لكنه محدود. و نتيجة للزمن الممنوح للباحث و كذلك كبر التكاليف التي يمكن أن تصاحب دراسة كهذه و إمكانيات الباحث المادية فقد حصر الباحث دراسته في القطاع المصرفي بولاية الخرطوم. حيث وجد الباحث أن ولاية الخرطوم تضم حوالي 33 مصرفاً تجارياً يمارس عمله بصورة مستمرة و 2 مصرف حكومي هما البنك المركزي و البنك الزراعي السوداني استثناهما الباحث من مجتمع الدراسة، كما وجد الباحث أن هذه المصارف تضم 248 فرع في ولاية الخرطوم (22). و يضم كل فرع حوالي 12 موظف في المتوسط. و باعتبار أن كل فرع يمثل فريق من العاملين و لتحديد حجم العينة من 248 فرع فقد استخدم الباحث المعادلة التالية:

$$n = \frac{pq}{\frac{pq}{N} + \frac{d^2}{z^2}} \quad (1) \quad \text{بحيث أن:}$$

n تمثل حجم العينة. p تمثل قيمة احتمالية تتراوح بين الصفر و الواحد الصحيح و هنا افترضها الباحث 0.5 ، $q = 1 - p$. d تمثل نسبة الخطأ المسموح به و هنا تساوي 0.05 ، z تمثل القيمة الجدولية و تساوي 1.96 عند مستوى ثقة 0.95 (26)

و بالتطبيق علي هذه المعادلة كان حجم العينة يساوي 151 مصرفاً (فريق عمل) و قد وزع الباحث 232 استبانته علي أعضاء من هذه الفرق. و استخدم الباحث أسلوب العينة المنتظمة لتحديد المصارف التي تدخل ضمن العينة. و اعتمدت منها في التحليل 201 استبانته فقط.

ج. اختبار صدق validity و ثبات Reliability الاستبيان

فيما يتعلّق بثبات و صدق الاستبانته فقد استخدم الباحث نموذج ألفا كرونباخ من أجل معرفة صدق و ثبات الاستبانته و الذي تتمثل صيغته في المعادلة:

$$\alpha = \frac{N - r^-}{1 + (N - 1) - r^-} \quad (2)$$

بحيث أن: α تمثل مؤشر ثبات الاستبانته. N تمثل عدد العناصر، r^- تمثل معامل الارتباط.

حيث قام الباحث في البداية بتوزيع 30 استبانته و تم جمعها ثم قام بتوزيع 30 استبانته لنفس الأشخاص بعد ثلاثة أسابيع و بعد تحليل بيانات هاتين الكميتين و بالتطبيق علي المعادلة أعلاه كان الناتج هو 0.96 و هذا يعني أن الاستبانته تمتاز بالصدق و الثبات، و بنسبة اتساق داخلي للعبارات 0.93 .

د. الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

لاختبار الفروض التي وضعها الباحث تم استخدام العديد من المعادلات الإحصائية من برنامج SPSS هي:

1. اختبار (One Sample T-test) و يستخدم لمقارنة متوسط مجتمع واحد مع قيمة معينة.

2. (Independent Sample T- test) و يستخدم للمقارنة بين متوسطي مجتمعين مستقلين.

2. اختبار (F- ANOVA) و يستخدم للمقارنة بين أكثر من متوسطين كما يستخدم أيضاً لاختبار معنوية نموذج الانحدار.

3. الارتباط Correlation و يقيس العلاقة بين متغيرين سواء كانت طردية أو عكسية و ذلك لأن صيغة المتغيرات الواردة في هذه الدراسة تتناسب هذا الأسلوب.

4. الانحدار الخطي البسيط Simple Regression و في هذه الدراسة توجد متغيرات وسيطة و أخرى تابعة و لذلك تم استخدام هذا النموذج.

هـ. عرض بيانات الدراسة من حيث المستوى التعليمي و نتائج المقابلة

جدول رقم (1): يبين النوع لعينة الدراسة.

النوع	العدد	النسبة (%)
ذكر	122	60.7
أنثى	79	39.3
المجموع	201	100

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه نجد أن غالبية عينة الدراسة من الذكور بنسبة أكبر من 60%.

جدول رقم (2): يبين عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي

الإجابة	العدد	النسبة (%)
ثانوي	11	5.5
جامعي	148	73.6
فوق الجامعي	42	20.9
المجموع	201	100

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يلاحظ أن عينة الدراسة يغلب عليها المستوى الجامعي يليه المستوى فوق الجامعي مما يدل على توسع أفق تفكيرهم و درايتهم بما يحدث في العمل.

جدول رقم (3): يبين الإجابات في المقابلة الاستكشافية عن السؤال: هل تطبق منظمكم أسلوب فرق العمل في الإدارة؟

الإجابة	العدد	النسبة %
نعم	20	66.6
لا	5	16.7
لا أدري	5	16.7

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 66.6% من الذين تمت مقابلتهم يؤكدون أن منظماتهم تطبق أسلوب فريق العمل في الإدارة، بينما تتساوي 16.7% للذين يؤكدون عكس ذلك و الذين لا يدرون.

جدول رقم (4): يبين إجابات الذين تمت مقابلتهم عن السؤال: ما هو المنهج الذي يتم إتباعه في بناء فرق العمل بمنظمتكم؟

النسبة %	العدد	الإجابة
46.7	14	منهج الربط بين سلوك العامل المهني و حاجاته الذاتية باستخدام نظرية النوافع لتطوير القدرات.
6.7	2	منهج تعريف الدور و أسلوب المشاركة في خطة العمل.
16.7	5	منهج الإدارة الذاتية أو المنهج الموجه للمهام.
23.2	7	منهج إعداد الأهداف بواسطة أعضاء الفريق و تجزئتها لبرنامج عمل شامل.
6.7	2	منهج القيم و المبادئ المشتركة للفريق.

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة

من الجدول السابق يتضح أن أكثر مناهج بناء فرق العمل استخداماً في المنظمات المستهدفة هو منهج الربط بين سلوك العامل المهني و حاجاته الذاتية استناداً علي نظرية النوافع لتطوير القدرات. بينما يتم استخدام بقية المناهج بصورة ضعيفة.

و. اختبار الفرضيات:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استخدام فرق العمل (فعالية قيادة فريق العمل، تفاعل أعضاء الفريق و وضوح أهدافه) و تحسين أداء الفريق (الابتكار، الفعالية و الكفاءة).

1.1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية قيادة الفريق و تحسين أدائه (الابتكار، الفعالية و الكفاءة).

1.1.1 فعالية قيادة فريق العمل تؤدي إلي زيادة قدراتهم علي الابتكار.

جدول رقم (5): يوضح اختبار t لاختبار الفرضية أعلاه.

الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
33	44.1	5.0	31.3	200	0.00

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 أقل من مستوى المعنوية 0.05 ، و يعني ذلك وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين الوسط الفرضي و الوسط الحسابي ، و بما أن الوسط الحسابي أكبر من الفرضي يعني ذلك أن أفراد عينة الدراسة يرون أن فعالية قيادة فريق العمل تؤدي إلي زيادة الابتكار.

2.1.1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية قيادة فريق العمل و فعالية أعضاء الفريق في العمل.

جدول رقم (6): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.588**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتبين أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فعالية قيادة فريق العمل و فعالية أعضاء الفريق في العمل.

3.1.1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية قيادة فريق العمل و كفاءة أعضاء الفريق في العمل.

جدول رقم (7): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.623**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة

من الجدول السابق يتضح أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين المذكورين.

1.2.1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تفاعل فرق العمل و ابتكاراتهم.

جدول رقم (8): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.555**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتبين أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

2.2.1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تفاعل أعضاء فرق العمل و فعاليتهم.

جدول رقم (9): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.640**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين المذكورين.

3.2.1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تفاعل أعضاء فريق العمل و كفاءاتهم في العمل.

جدول رقم (10): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.686**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة

من الجدول السابق يتبين أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

1.3.1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة وضوح أهداف فريق العمل و زيادة قدراتهم للابتكار.

جدول رقم (11): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.642**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة

تشير بيانات الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

2.3.1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح أهداف فريق العمل و فعاليتهم في العمل.

جدول رقم (12): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.589**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين المذكورين.

3.3.1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة وضوح أهداف فريق العمل و كفاءاتهم في العمل.

جدول رقم (13): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.531**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه تبين أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين المفحوصين.

2. توجد علاقة بين أبعاد الجوانب السلوكية (التماسك، حل الصراعات، بناء الثقة) لفريق العمل و أدائه (الابتكار، الفعالية و الكفاءة).

1.1.2 توجد علاقة بين تماسك أعضاء الفريق و زيادة قدرتهم علي الابتكار في العمل.

جدول رقم (14): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.622**	199	0.000

المصدر: بيانات الدراسة

من الجدول السابق تبين أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تماسك المتغيرين.

2.1.2 توجد علاقة بين تماسك أعضاء الفريق و فعاليتهم في العمل.

جدول رقم (15): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.631**	199	0.000

المصدر: بيانات الدراسة

من الجدول السابق يتضح أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين المفحوصين.

3.1.2 توجد علاقة بين تماسك أعضاء الفريق و كفاءتهم في العمل.

جدول رقم (16): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.608**	199	0.000

المصدر: بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يلاحظ أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

1.2.2 توجد علاقة بين زيادة قدرة أعضاء الفريق علي حل الصراعات و زيادة قدرتهم علي الابتكار في العمل.

جدول رقم (17): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.643**	199	0.000

المصدر: بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتبين أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

2.2.2 توجد علاقة بين قدرة أعضاء الفريق علي حل الصراعات و فعاليتهم في العمل.

جدول رقم (18): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.688**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة

من الجدول السابق يلاحظ أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

3.2.2 توجد علاقة بين قدرة أعضاء الفريق علي حل الصراعات و كفاءتهم في العمل.

جدول رقم (19): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.648**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

1.3.2 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء الثقة و زيادة قدرة الأعضاء علي الابتكار.

جدول رقم (20): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.595**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة

تشير بيانات الجدول أعلاه إلي أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

2.3.2 توجد علاقة بين بناء الثقة بين العاملين و فعالية العامل في العمل.

جدول رقم (21): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.611**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة

توضح بيانات أعلاه أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

3.3.2 توجد علاقة بين بناء الثقة بين أعضاء فريق العمل وكفاءة العامل في العمل.

جدول رقم (22): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.608**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتبين أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء الثقة بين أعضاء فريق العمل وكفاءة العامل في العمل.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استخدام فرق العمل (فعالية القيادة ، تفاعل أعضاء الفريق و وضوح أهدافه) و خلق الجوانب السلوكية للفريق (التماسك، حل الصراعات ، الثقة).

1.4.3 توجد علاقة بين فعالية الفريق و درجة تماسكه.

جدول رقم (23): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.535**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة

تشير بيانات الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

2.4.3 توجد علاقة بين فعالية قيادة الفريق و قدرة أعضائه علي حل الصراعات.

جدول رقم (24): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.519**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

3.4.3 توجد علاقة بين فعالية قيادة الفريق و بناء الثقة بين أعضائه.

جدول رقم (25): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.477**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتبين أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

1.5.3 توجد علاقة بين درجة تفاعل أعضاء الفريق ودرجة تماسكهم.

جدول رقم (26): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.568**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة

من الجدول السابق يتضح أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

2.5.3 توجد علاقة بين تفاعل أعضاء الفريق و قدرتهم علي حل الصراعات.

جدول رقم (27): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.567**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يلاحظ أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين المذكورين.

3.5.3 توجد علاقة بين درجة تفاعل أعضاء فريق العمل و بناء الثقة فيما بينهم.

جدول رقم (28): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.464**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

4.5.3 توجد علاقة بين وضوح أهداف فريق العمل و درجة تماسكهم.

جدول رقم (29): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.534**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يلاحظ أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

5.5.3 توجد علاقة بين وضوح أهداف فريق العمل و قدرة أعضائه علي حل الصراعات.

جدول رقم (30): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.581**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

6.5.3 توجد علاقة بين وضوح أهداف فريق العمل و بناء الثقة فيما بينهم.

جدول رقم (31): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.407**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتبين أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

4. الجوانب السلوكية للفريق (التماسك، حل الصراعات، الثقة) تتوسط العلاقة بين أبعاد استخدام فرق العمل و أداء الفريق.

1.4 تماسك الفريق يتوسط العلاقة بين فعالية قائد الفريق و قدرة أفراد الفريق علي الابتكار.

$$y_i = 29.986 + 0.264x_i \quad (0.00) - (4)$$

$$z_i = 29.166 + 0.465x_i \quad (0.00) - (5)$$

$$y_i = 19.625 + 0.099x_i + 0.355z_i \quad (0.00) - (6)$$

من المعادلات أعلاه يتبين أن جميعها معنوية (القيم الاحتمالية لكل نموذج تساوي 0.00)، كما يتضح أن تأثير المتغير المستقل في حالة النموذج البسيط (0.264) أكبر منه في حالة النموذج المتعدد (0.099) و ذلك يعني أن درجة تماسك الفريق (z_i) تتوسط العلاقة بين المتغير (x_i) و المتغير (y_i).

2.4 تماسك الفريق يتوسط العلاقة بين فعالية قائد الفريق و فعالية أعضاء الفريق.

$$y_i = 35.934 + 0.507x_i \quad (0.00) - (7)$$

$$z_i = 22.316 + 0.377x_i \quad (0.00) - (8)$$

$$y_i = 22.014 + 0.272x_i + 0.624z_i \quad (0.00) - (9)$$

من المعادلات أعلاه يتضح أن جميعها معنوية (القيم الاحتمالية لكل نموذج تساوي 0.00)، كما يتبين أن تأثير المتغير المستقل في حالة النموذج البسيط (0.507) أكبر منه في حالة النموذج المتعدد (0.272) مما يعني أن درجة تماسك الفريق (z_i) تتوسط العلاقة بين المتغير (x_i) و المتغير (y_i).

3.4 تماسك الفريق يتوسط العلاقة بين فعالية قائد الفريق و كفاءة أعضاء الفريق.

$$y_i = 42.268 + 0.591x_i \quad (0.00) - (10)$$

$$z_i = 29.166 + 0.465x_i \quad (0.00) - (11)$$

$$y_i = 23.091 + 0.302x_i + 0.440z_i \quad (0.00) - (12)$$

من المعادلات أعلاه يتضح أن جميعها معنوية (القيم الاحتمالية لكل نموذج تساوي 0.00)، كما يتضح أن تأثير المتغير المستقل في حالة النموذج البسيط (0.591) أكبر منه في حالة النموذج المتعدد (0.302) مما يعني أن درجة تماسك الفريق (z_i) تتوسط العلاقة بين المتغير (x_i) و المتغير (y_i).

4.4 قدرة أفراد الفريق علي حل الصراعات تتوسط العلاقة بين فعالية قائده و قدرة أعضائه علي الابتكار.

$$y_i = 29.986 + 0.264x_i \quad (0.00) - (13)$$

$$z_i = 22.316 + 0.377x_i \quad (0.00) - (14)$$

$$y_i = 20.032 + 0.096x_i + 0.446z_i \quad (0.00) - (15)$$

المعادلات أعلاه كلها معنوية (القيم الاحتمالية لكل نموذج تساوي 0.00)، كما توضح أن تأثير المتغير المستقل في حالة النموذج البسيط (0.264) أكبر منه في حالة النموذج المتعدد (0.096) مما يعني أن حل الصراعات التنظيمية بين أعضاء الفريق (z_i) تتوسط العلاقة بين المتغير (x_i) و المتغير (y_i).

5.4 قدرة أفراد الفريق علي حل الصراعات تتوسط العلاقة بين فعالية قائد الفريق و فعالية أعضائه في العمل.

$$y_i = 35.934 + 0.507x_i \quad (0.00) - (16)$$

$$z_i = 22.316 + 0.377x_i \quad (0.00) - (17)$$

$$y_i = 22.014 + 0.272x_i + 0.624z_i \quad (0.00) - (18)$$

من المعادلات أعلاه يتضح أن جميعها معنوية (القيم الاحتمالية لكل نموذج تساوي 0.00)، كما يتبين أن تأثير المتغير المستقل في حالة النموذج البسيط (0.507) أكبر منه في حالة النموذج المتعدد (0.272) مما يعني أن حل الصراعات بين أعضاء الفريق (z_i) تتوسط العلاقة بين المتغير (x_i) و المتغير (y_i).

6.4 قدرة أفراد الفريق علي حل الصراعات تتوسط العلاقة بين فعالية قائد الفريق و كفاءة أعضائه في العمل.

$$y_i = 42.268 + 0.591x_i \quad (0.00) - (19)$$

$$z_i = 22.316 + 0.377x_i \quad (0.00) - (20)$$

$$y_i = 29.296 + 0.372x_i + 0.581z_i \quad (0.00) - (21)$$

تشير المعادلات أعلاه إلي معنوية القيم الاحتمالية لكل نموذج و هي (0.00)، كما توضح أن تأثير المتغير المستقل في حالة النموذج البسيط (0.377) أكبر منه في حالة النموذج المتعدد (0.372) مما يعني أن حل الصراعات بين أعضاء الفريق (z_i) تتوسط العلاقة بين المتغير (x_i) و المتغير (y_i).

7.4 بناء الثقة بين أعضاء الفريق يتوسط العلاقة بين فعالية قائد الفريق و زيادة قدرة أعضائه علي الابتكار.

$$y_i = 29.986 + 0.264x_i \quad (0.00) - (22)$$

$$z_i = 23.805 + 0.355x_i \quad (0.00) - (23)$$

$$y_i = 20.914 + 0.129x_i + 0.381z_i \quad (0.00) - (24)$$

توضح المعادلات أعلاه معنوية العلاقة بين المتغيرات (القيم الاحتمالية لكل نموذج تساوي 0.00)، كما يتضح أن تأثير المتغير المستقل في حالة النموذج البسيط (0.264) أكبر منه في حالة النموذج المتعدد (0.129) مما يعني أن بناء الثقة بين أعضاء الفريق (z_i) تتوسط العلاقة بين المتغير (x_i) و المتغير (y_i).

8.4 بناء الثقة بين أعضاء الفريق يتوسط العلاقة بين فعالية قائد الفريق و فعالية أعضائه في العمل.

$$y_i = 35.934 + 0.507x_i \quad (0.00) - (25)$$

$$z_i = 23.805 + 0.355x_i \quad (0.00) - (26)$$

$$y_i = 24.153 + 0.331x_i + 0.495z_i \quad (0.00) - (27)$$

من المعادلات أعلاه يتبين أن جميعها معنوية (القيم الاحتمالية لكل نموذج تساوي 0.00)، كما يتضح أن تأثير المتغير المستقل في حالة النموذج البسيط (0.507) أكبر منه في حالة النموذج المتعدد (0.331) مما يعني أن بناء الثقة بين أعضاء الفريق (z_i) تتوسط العلاقة بين المتغير (x_i) و المتغير (y_i).

9.4 بناء الثقة بين أعضاء الفريق يتوسط العلاقة بين فعالية قائد الفريق و كفاءة أعضائه في العمل.

$$y_i = 42.268 + 0.591x_i \quad (0.00) - (28)$$

$$z_i = 23.805 + 0.355x_i \quad (0.00) - (29)$$

$$y_i = 30.059 + 0.409x_i + 0.513z_i \quad (0.00) - (30)$$

من المعادلات أعلاه يتضح أن جميعها معنوية (القيم الاحتمالية لكل نموذج تساوي 0.00)، كما يتبين أن تأثير المتغير المستقل في حالة النموذج البسيط (0.591) أكبر منه في حالة النموذج المتعدد (0.409) مما يعني أن بناء الثقة بين أعضاء الفريق (z_i) تتوسط العلاقة بين المتغير (x_i) و المتغير (y_i).

10.4 تماسك أعضاء الفريق يتوسط العلاقة بين تفاعل أعضاء الفريق و زيادة قدرتهم للابتكار.

$$y_i = 22.781 + 0.322x_i \quad (0.00) - (31)$$

$$z_i = 21.360 + 0.492x_i \quad (0.00) - (32)$$

$$y_i = 16.306 + 0.103x_i + 0.303z_i \quad (0.00) - (33)$$

من المعادلات أعلاه يتبين أن جميعها معنوية (القيم الاحتمالية لكل نموذج تساوي 0.00)، كما يتضح أن تأثير المتغير المستقل في حالة النموذج البسيط (0.322) أكبر منه في حالة النموذج المتعدد (0.103) مما يعني أن درجة تماسك أعضاء الفريق (z_i) تتوسط العلاقة بين المتغير (x_i) و المتغير (y_i).

11.4 تماسك أعضاء الفريق يتوسط العلاقة بين تفاعل أعضاء الفريق و فعالية أعضائه في العمل.

$$y_i = 26.500 + 0.551x_i \quad (0.00) - (34)$$

$$z_i = 21.360 + 0.492x_i \quad (0.00) - (35)$$

$$y_i = 18.134 + 0.358x_i + 0.392z_i \quad (0.00) - (36)$$

من المعادلات أعلاه يتضح أن جميعها معنوية (القيم الاحتمالية لكل نموذج تساوي 0.00)، كما يتبين أن تأثير المتغير المستقل في حالة النموذج البسيط (0.551) أكبر منه في حالة النموذج المتعدد (0.358) مما يعني أن درجة تماسك أعضاء الفريق (z_i) تتوسط العلاقة بين المتغير (x_i) و المتغير (y_i).

12.4 تماسك أعضاء الفريق يتوسط العلاقة بين تفاعل أعضاء الفريق و كفاءة أعضائه في العمل.

$$y_i = 30.842 + 0.649x_i \quad (0.00) - (37)$$

$$z_i = 21.360 + 0.492x_i \quad (0.00) - (38)$$

$$y_i = 23.310 + 0.475x_i + 0.353z_i \quad (0.00) - (39)$$

من المعادلات أعلاه يتبين أن جميعها معنوية (القيم الاحتمالية لكل نموذج تساوي 0.00)، كما يتضح أن تأثير المتغير المستقل في حالة النموذج البسيط (0.649) أكبر منه في حالة النموذج المتعدد (0.475) مما يعني أن درجة تماسك أعضاء الفريق (z_i) تتوسط العلاقة بين المتغير (x_i) و المتغير (y_i).

13.4 قدرة أفراد الفريق علي حل الصراعات تتوسط العلاقة بين تفاعل أعضاء الفريق و قدرتهم للابتكار.

$$y_i = 22.781 + 0.322x_i \quad (0.00) - (40)$$

$$z_i = 15.256 + 0.410x_i \quad (0.00) - (41)$$

$$y_i = 16.872 + 0.163x_i + 0.387z_i \quad (0.00) - (42)$$

من المعادلات أعلاه يتضح أن جميعها معنوية (القيم الاحتمالية لكل نموذج تساوي 0.00)، كما يتبين أن تأثير المتغير المستقل في حالة النموذج البسيط (0.322) أكبر منه في حالة النموذج المتعدد (0.163) مما يعني أن قدرة أفراد الفريق علي حل الصراعات (z_i) تتوسط العلاقة بين المتغير (x_i) و المتغير (y_i).

14.4 قدرة أفراد الفريق علي حل الصراعات تتوسط العلاقة بين تفاعل أعضاء الفريق و فعاليته في العمل.

$$y_i = 26.500 + 0.551x_i \quad (0.00) - (43)$$

$$z_i = 15.256 + 0.410x_i \quad (0.00) - (44)$$

$$y_i = 17.802 + 0.317x_i + 0.570z_i \quad (0.00) - (45)$$

من المعادلات أعلاه يتبين أن جميعها معنوية (القيم الاحتمالية لكل نموذج تساوي 0.00)، كما يتضح أن تأثير المتغير المستقل في حالة النموذج البسيط (0.551) أكبر منه في حالة النموذج المتعدد (0.317) مما يعني أن قدرة أفراد الفريق علي حل الصراعات (z_i) تتوسط العلاقة بين المتغير (x_i) و المتغير (y_i).

15.4 قدرة أفراد الفريق علي حل الصراعات تتوسط العلاقة بين تفاعل أعضاء الفريق و كفاءتهم في العمل.

$$y_i = 30.842 + 0.649x_i \quad (0.00) - (46)$$

$$z_i = 15.256 + 0.410x_i \quad (0.00) - (47)$$

$$y_i = 23.211 + 0.444x_i + 0.500z_i \quad (0.00) - (48)$$

توضح المعادلات أعلاه معنوية العلاقة بين المتغيرات (القيم الاحتمالية لكل نموذج تساوي 0.00)، كما يتضح أن تأثير المتغير المستقل في حالة النموذج البسيط (0.649) أكبر منه في حالة النموذج المتعدد (0.444) مما يعني أن قدرة أفراد الفريق علي حل الصراعات (z_i) تتوسط العلاقة بين المتغير (x_i) و المتغير (y_i).

16.4 بناء الثقة بين أعضاء الفريق يتوسط العلاقة بين تفاعل أعضاء الفريق و قدرتهم للابتكار.

$$y_i = 22.781 + 0.322x_i \quad (0.00) - (49)$$

$$z_i = 19.927 + 0.345x_i \quad (0.00) - (50)$$

$$y_i = 16.108 + 0.206x_i + 0.335z_i \quad (0.00) - (51)$$

من المعادلات أعلاه يتبين أن جميعها معنوية (القيم الاحتمالية لكل نموذج تساوي 0.00)، كما يتضح أن تأثير المتغير المستقل في حالة النموذج البسيط (0.322) أكبر منه في حالة النموذج المتعدد (0.206) مما يعني أن بناء الثقة بين أعضاء الفريق (z_i) تتوسط العلاقة بين المتغير (x_i) و المتغير (y_i).

17.4 بناء الثقة بين أعضاء الفريق يتوسط العلاقة بين تفاعل أعضاء الفريق و فعاليتهم في العمل.

$$y_i = 26.500 + 0.551x_i \quad (0.00) - (52)$$

$$z_i = 19.927 + 0.345x_i \quad (0.00) - (53)$$

$$y_i = 17.283 + 0.391x_i + 0.463z_i \quad (0.00) - (54)$$

تشير المعادلات أعلاه إلى معنوية العلاقة بين المتغيرات (القيم الاحتمالية لكل نموذج تساوي 0.00)، كما يتضح أن تأثير المتغير المستقل في حالة النموذج البسيط (0.551) أكبر منه في حالة النموذج المتعدد (0.391) مما يعني أن بناء الثقة بين أعضاء الفريق (z_i) تتوسط العلاقة بين المتغير (x_i) و المتغير (y_i).

18.4 بناء الثقة بين أعضاء الفريق يتوسط العلاقة بين تفاعل أعضاء الفريق و كفاءتهم في العمل.

$$y_i = 30.842 + 0.649x_i \quad (0.00) - (55)$$

$$z_i = 19.927 + 0.345x_i \quad (0.00) - (56)$$

$$y_i = 21.454 + 0.486x_i + 0.471z_i \quad (0.00) - (57)$$

من المعادلات أعلاه يتبين أن جميعها معنوية (القيم الاحتمالية لكل نموذج تساوي 0.00)، كما يتضح أن تأثير المتغير المستقل في حالة النموذج البسيط (0.649) أكبر منه في حالة النموذج المتعدد (0.486) مما يعني أن بناء الثقة بين أعضاء الفريق (z_i) تتوسط العلاقة بين المتغير (x_i) و المتغير (y_i).

19.4 تماسك أعضاء الفريق يتوسط العلاقة بين وضوح أهداف الفريق و ابتكاراتهم.

$$y_i = 23.909 + 0.493x_i \quad (0.00) - (58)$$

$$z_i = 20.571 + 0.816x_i \quad (0.00) - (59)$$

$$y_i = 16.883 + 0.215x_i + 0.342z_i \quad (0.00) - (60)$$

من المعادلات أعلاه يتضح أن جميعها معنوية (القيم الاحتمالية لكل نموذج تساوي 0.00)، كما يتبين أن تأثير المتغير المستقل في حالة النموذج البسيط (0.493) أكبر منه في حالة النموذج المتعدد (0.215) مما يعني أن درجة تماسك أعضاء الفريق (z_i) تتوسط العلاقة بين المتغير (x_i) و المتغير (y_i).

20.4 تماسك أعضاء الفريق يتوسط العلاقة بين وضوح أهداف الفريق و فعاليتهم في العمل.

$$y_i = 26.400 + 0.894x_i \quad (0.00) - (61)$$

$$z_i = 20.571 + 0.816x_i \quad (0.00) - (62)$$

$$y_i = 17.348 + 0.535x_i + 0.440z_i \quad (0.00) - (63)$$

من المعادلات السابقة يتبين أن جميعها معنوية (القيم الاحتمالية لكل نموذج تساوي 0.00)، كما يتضح أن تأثير المتغير المستقل في حالة النموذج البسيط (0.894) أكبر منه في حالة النموذج المتعدد (0.535) مما يعني أن درجة تماسك أعضاء الفريق (z_i) تتوسط العلاقة بين المتغير (x_i) و المتغير (y_i).

21.4 تماسك أعضاء الفريق يتوسط العلاقة بين وضوح أهداف الفريق و كفاءتهم في العمل.

$$y_i = 37.482 + 0.888x_i \quad (0.00) - (64)$$

$$z_i = 20.571 + 0.816x_i \quad (0.00) - (65)$$

$$y_i = 27.275 + 0.483x_i + 0.496z_i \quad (0.00) - (66)$$

من المعادلات أعلاه يتضح أن جميعها معنوية (القيم الاحتمالية لكل نموذج تساوي 0.00)، كما يتبين أن تأثير المتغير المستقل في حالة النموذج البسيط (0.888) أكبر منه في حالة النموذج المتعدد (0.483) مما يعني أن درجة تماسك أعضاء الفريق (z_i) تتوسط العلاقة بين المتغير (x_i) و المتغير (y_i).

22.4 قدرة أعضاء الفريق علي حل الصراعات تتوسط العلاقة بين وضوح أهدافه وزيادة قدرتهم علي الابتكار.

$$y_i = 23.909 + 0.493x_i \quad (0.00) - (67)$$

$$z_i = 12.035 + 0.743x_i \quad (0.00) - (68)$$

$$y_i = 18.627 + 0.167x_i + 0.439z_i \quad (0.00) - (69)$$

من المعادلات أعلاه يتبين أن جميعها معنوية (القيم الاحتمالية لكل نموذج تساوي 0.00)، كما يتضح أن تأثير المتغير المستقل في حالة النموذج البسيط (0.493) أكبر منه في حالة النموذج المتعدد (0.167) مما يعني أن قدرة أعضاء الفريق علي حل الصراعات (z_i) تتوسط العلاقة بين المتغير (x_i) و المتغير (y_i).

23.4 قدرة أعضاء الفريق علي حل الصراعات تتوسط العلاقة بين وضوح أهداف الفريق و فعاليتهم.

$$y_i = 26.400 + 0.894x_i \quad (0.00) - (70)$$

$$z_i = 12.035 + 0.743x_i \quad (0.00) - (71)$$

$$y_i = 18.916 + 0.432x_i + 0.622z_i \quad (0.00) - (72)$$

تشير جميع المعادلات أعلاه إلي معنوية العلاقة بين المتغيرات (القيم الاحتمالية لكل نموذج تساوي 0.00)، كما يتضح أن تأثير المتغير المستقل في حالة النموذج البسيط (0.894) أكبر منه في حالة النموذج المتعدد (0.432) مما يعني أن قدرة أعضاء الفريق علي حل الصراعات (z_i) تتوسط العلاقة بين المتغير (x_i) و المتغير (y_i).

24.4 قدرة أعضاء الفريق علي حل الصراعات تتوسط العلاقة بين وضوح أهداف الفريق و كفاءتهم.

$$y_i = 37.482 + 0.888x_i \quad (0.00) - (73)$$

$$z_i = 12.035 + 0.743x_i \quad (0.00) - (74)$$

$$y_i = 29.412 + 0.390x_i + 0.671z_i \quad (0.00) - (75)$$

من المعادلات أعلاه يتبين أن جميعها معنوية (القيم الاحتمالية لكل نموذج تساوي 0.00)، كما يتضح أن تأثير المتغير المستقل في حالة النموذج البسيط (0.888) أكبر منه في حالة النموذج المتعدد (0.390) مما يعني أن قدرة أعضاء الفريق علي حل الصراعات (z_i) تتوسط العلاقة بين المتغير (x_i) و المتغير (y_i).

25.4 بناء الثقة بين أعضاء الفريق يتوسط العلاقة بين وضوح أهداف الفريق و قدرتهم علي الابتكار.

$$y_i = 23.909 + 0.493x_i \quad (0.00) - (76)$$

$$z_i = 20.868 + 0.535x_i \quad (0.00) - (77)$$

$$y_i = 16.141 + 0.294x_i + 0.372z_i \quad (0.00) - (78)$$

من المعادلات أعلاه يتضح أن جميعها معنوية (القيم الاحتمالية لكل نموذج تساوي 0.00)، كما يتبين أن تأثير المتغير المستقل في حالة النموذج البسيط (0.493) أكبر منه في حالة النموذج المتعدد (0.294) مما يعني أن بناء الثقة بين أعضاء الفريق (z_i) تتوسط العلاقة بين المتغير (x_i) و المتغير (y_i).

26.4 بناء الثقة بين أعضاء الفريق يتوسط العلاقة بين وضوح أهداف الفريق و فعاليتهم في العمل.

$$y_i = 26.400 + 0.894x_i \quad (0.00) - (79)$$

$$z_i = 20.868 + 0.535x_i \quad (0.00) - (80)$$

$$y_i = 15.661 + 0.619x_i + 0.515z_i \quad (0.00) - (81)$$

تبيّن المعادلات أعلاه معنوية العلاقة بين المتغيرات (القيم الاحتمالية لكل نموذج تساوي 0.00)، كما يتضح أن تأثير المتغير المستقل في حالة النموذج البسيط (0.894) أكبر منه في حالة النموذج المتعدد (0.619) مما يعني أن بناء الثقة بين أعضاء الفريق (z_i) تتوسط العلاقة بين المتغير (x_i) و المتغير (y_i).

27.4 بناء الثقة بين أعضاء الفريق يتوسط العلاقة بين وضوح أهداف الفريق و كفاءتهم في العمل.

$$y_i = 37.482 + 0.888x_i \quad (0.00) - (82)$$

$$z_i = 20.868 + 0.535x_i \quad (0.00) - (83)$$

$$y_i = 24.997 + 0.568x_i + 0.598z_i \quad (0.00) - (84)$$

من المعادلات أعلاه يتضح أن جميعها معنوية (القيم الاحتمالية لكل نموذج تساوي 0.00)، كما يتبين أن تأثير المتغير المستقل في حالة النموذج البسيط (0.888) أكبر منه في حالة النموذج المتعدد (0.568) مما يعني أن بناء الثقة بين أعضاء الفريق (z_i) تتوسط العلاقة بين المتغير (x_i) و المتغير (y_i).

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول أداء العاملين في فرق العمل تعزي للنوع أو المستوى التعليمي للمبحوثين.

1.5 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول استخدام فرق العمل تعزي لنوع للمبحوثين.

جدول رقم (32) يبين اختبار t أعلاه

النوع	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
ذكر	122	180.7	19.4	0.09-	199	0.93
أنثى	79	180.9	17.2			

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة

يبين الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.93) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) مما يعني عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول أداء العاملين في فرق العمل تعزي لنوع المبحوثين.

2.5 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول استخدام فرق العمل تعزي للمستوى التعليمي للمبحوثين.

جدول رقم (33) يوضح اختبار f لآراء المبحوثين حول استخدام فرق العمل و المستوى التعليمي لهم.

المستوى التعليمي	العدد	وسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة f	القيمة الاحتمالية
ثانوي	11	197.8	44.7	0.52	0.59
جامعي	148	204.7	22.5		
فوق جامعي	42	205.9	19.2		

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة

من الجدول يتبين أن القيمة الاحتمالية (0.59) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) و هذا يدل علي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول استخدام فرق العمل تعزي للمستوى التعليمي للمبحوثين.

نتائج الدراسة و مناقشتها

من خلال الجداول و الأشكال و المعادلات السابقة فإن الباحث توصل إلي النتائج التالية:

1. أن غالبية منظمات القطاع الخدمي السوداني (البنوك في هذه الدراسة) و بنسبة (66.7%) تطبق أسلوب فريق العمل في الإدارة. (أنظر الجدول 3).

2. أن المنظمات موضوع الدراسة و التي تستخدم أسلوب فرق العمل في عملها تتبنى منهجين فقط في بناء هذه الفرق (أنظر الجدول 4).

3. أن فعالية قيادة فريق العمل تؤدي إلي زيادة قدرات أعضاء الفريق علي الابتكار و زيادة فعاليتهم و كفاءتهم في العمل (أنظر الجداول 5، 6، 7). و هذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Zvi, 2006) مع العلم أن هذه الدراسة تناولت العلاقة بين فعالية قائد الفريق و زيادة القدرة علي الابتكار مع مجموعة أخرى من المتغيرات الوسيطة و التابعة بينما دراسة (Zvi, 2006) تناولت أثر القيادة علي أداء الفريق مع أخذ فريق العمل كعامل وسيط في ظل ظروف عدم التأكد بالنسبة لأعضاء الفريق.

4. أن تفاعل أعضاء فرق العمل يؤدي إلى زيادة قدراتهم للابتكار و فعاليتهم و كفاءتهم في العمل (أنظر الجداول 8، 9، 10). هذه النتيجة تؤكد ما توصلت إليه دراسة كل من (Pascale & Michael, 2000).
5. أن وضوح أهداف فريق العمل ترتبط إيجاباً مع أداء فريق العمل (أنظر الجداول 11، 12، 13). وهذه النتيجة تتفق إلى حد ما مع دراسة (فوزي شعبان، 2007).
6. أن بناء الثقة بين أعضاء الفريق يؤدي إلى تحسين أدائهم (أنظر الجداول 14، 15، 16). و هذه النتيجة تتفق مع أشارت إليه دراسة (Ander', 2010) التي أكدت علي أن أداء العاملين يرتبط بالأبعاد السلوكية للفريق و التي تمثل الثقة أحد عناصرها. كما تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Sheikh and others, 2011) من حيث أن الثقة لها أثر إيجابي علي أداء الفريق في حالة بقاء العوامل الأخرى علي حالها.
7. أن زيادة قدرة أعضاء الفريق علي حل الصراعات تزداد كلما توفرت القيادة الفعالة، و تفاعل أعضاء الفريق و وضوح أهدافهم (أنظر الجداول 17، 18، و 19). هذه النتيجة تتفق مع دراسة (فوزية و نادية، 2000) و التي أشارت إلي أن الابتكار، بناء القدرات، الاتصالات، نشر المعلومات، المكافآت و التقدير، و تحديد الأهداف و المسؤوليات ترتبط بصورة جوهرية بأداء مجموعات العمل.
8. أن استخدام فرق العمل يؤدي إلي تماسك العاملين (أعضاء الفريق) و بناء الثقة فيما بينهم و أن التماسك و الثقة ترتبطان مع تحسين أداء العاملين (أنظر الجداول 20، 21، 22... 31). و هذه النتيجة تتفق مع ما أشارت إليه دراسة (Ander', 2010). و تتفق كذلك مع توصل إليه (Kym Fraser and Hans, 2010) كما تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Sheikh Raheel Manzoor and others, 2011) . و دراسة (Remco and others, 2008) التي أشارت إلي أن نزاع العلاقات بين أعضاء الفريق و صراع المهام له أثر سلبي علي أداء الفريق.
9. أن الجوانب السلوكية (تماسك العاملين، حل الصراعات و بناء الثقة) بين العاملين للفريق تتوسط العلاقة بين (فعالية القيادة، تفاعل أعضاء فريق العمل و وضوح أهدافهم) و الأداء (أنظر المعادلات و التي توضح تحليل الانحدار لهذه العلاقات).
10. أن كل من الذكور و الإناث - حسب عينة الدراسة في الاستبيان - يتفقون في أن استخدام فرق العمل يزيد من أداء العاملين (أنظر الجدول 32).
11. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الباحثين حول استخدام فرق العمل تعزى للمستوى التعليمي (أنظر الجدول 33).

توصيات الدراسة:

من خلال النتائج السابقة فإن الباحثان يوصيان بالآتي:

1. اعتماد المنظمات علي فرق العمل في تحقيق أهدافها منذ وضعها مروراً بتنفيذها و انتهاءً بتقييمها.
2. تدريب العاملين علي أسلوب العمل الجماعي و غرس روح الفريق في دواخلهم سواء كان للذين هم في مداخل الخدمة أو الموظفين القدامى.
3. زيادة إدراك العاملين حول ما يتعلق بالمفاهيم و المبادئ الأساسية لفرق العمل.

المراجع :

1. Paul S. Adler, (1997) Work Organization: From Taylorism to Teamwork. Draft for IRRAs 50th Anniversary Magazine, Version: Jan 21.
2. Lawler, Edward E., Susan A. Mohrman, and Gerald E. Lefford Jr. (1995) Creating High Performance Organizations, San Francisco: Jossey- Bass; and Osteman, Pp. 174-183.

3. فليبه، عبد المجيد، (2009)، فاروق عبده و السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسرة للنشر والتوزيع و الطباعة، الطبعة الثانية، عمان، ص 67.
4. Leigh L. Thompson, (2008), Making the Team, A guide For Managers, Third Edition, Person Prentice Hall, pp.4-6.
5. Borman, W. C., Motowidlo, S.J., 1993. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In: Schmitt, N., Borman, W. C. (Eds.), Personnel Selection in Organizations. Jossey- Bass, New York, Pp. 71-98
6. مبروك و نادية، فوزية عيد أحمد و أمين محمد علي، (2000)، دور الرؤساء في دعم العمل الجماعي لتنمية الابتكار للعاملين في القطاع السياحي ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، العدد الثاني ، المجلد الرابع عشر، كلية التجارة بسوهاج – جامعة جنوب الوادي ، ديسمبر 2000، ص 152 – 185.
7. Anne Delarue, et al; (2003) Productivity Outcomes of Teamwork As An Effect of Team Structure, Vlerick Leuven Gent Management School, Working Paper (in progress) Steunpunt 001, pp.3-5
8. . مذكور، فوزي شعبان،(2007)، العوامل المؤثرة علي فعالية أداء فرق العمل في شركات التأمين المصرية ، مجلة الدراسات المالية و التجارية، العدد الثالث، كلية التجارة – جامعة بني سويف، ديسمبر، ص 553 – 573.
9. Martin Hoegl and Luigi Proserpio,(2004), team member proximity and teamwork innovative projects, Research policy, Elsevier Science Direct, 33, pp.1153-1165.
10. Kym Fraser and Hans- Henrik Hvolby,(2010), Effective teamworking: can functional flexibility act as enhancing factor?, An Australian case study, Journal of Team Performance Management, Emerald Research you can use, Vol.16, pp.74-94.
11. Zvi H. Aronson , Richard R.Rilly and Gary S. Lynn,(2006), The impact of leader personality on new product development and performance: The moderating role of uncertainty, Journal of Engineering And Technology Management JET-M , Elsevier Science Direct, Vol. 23 , pp.221-247.
12. Brodbeck, F. C., (2001) Communication and performance in software development projects, European Journal of work and organizational psychology, Vol.10, No. 1, pp.73- 94.
13. Andre A. De Waal,(2010), Performance-driven behavior as the key to improved organizational performance, MEASURING BUSINESS EXCELLENCE, Emerald Group Publishing Limited, VoL. 14, pp. 79-95
14. Remco de Jong, Rene Schalk and Petru L. Curseu, (2008), Virtua communicating conflicts and performance in teams, Team Performance Management, Emerald Group Publishing Limited, VoL. 14, pp. 364-380.
15. Jonathon N. Cummings and Rob Cross, Structural properties of work groups and their consequences for performance , SOCIAL NETWORKS , Elsevier Science Direct ,Vol. 25 , 2003, pp.197-210
16. John, Uwe and Xiangdong,(2008),Teamwork, monitoring and absence, Journal of Economic Behavior & Organization, Elsevier, Vol. 68, pp. 676-690
17. Li-Ren Yang, Chung Fah and Kun-Shan Wu,(2011), The association among project manager's leadership style, teamwork and project success, International Journal of Project Management , Elsevier Science Direct , 29, pp.258-267
18. Yaobin Lu, Chunjie Xiang, Bin Wang and Xiaopeng Wang, (2011), What affects information systems development team performance? An exploratory study from the perspective of of combined socio-technical theory and coordination theory, Computer in Human Behavior, ELSEVIER Ltd, Vol. 27, pp. 811-822
19. Dimov, Peter.(2004), Building great teams, Projects Magazine . Accessed 12 Jul 2004. No page.

20. Stephen, (2005), Organizational behavior, Pearson Education, International prentice Hall, Eleventh Edition, P.279.
21. Martin Hoegl , K. Praveen Parboteeah and Hans Georg Gemuenden, (2003), When teamwork really matters: task innovativeness as a moderator of the teamwork-performance relationship in software development projects , Journal of Engineering And Technology Management JET-M , Elsevier Science Direct , Vol. 20, pp. 281-302.
22. Martin Hoegl and K. Praveen Parboteeah, (2007), Creativity in innovative projects: How teamwork matters, Journal of Engineering and Technology Management JET-M, Elsevier Science Direct, 24, pp. 148-166.
23. Sheikh Raheel Manzoor, Hafizullah, Murad Hassain& Zulgarnain, Mohammad,(2011) International Journal of Learning & Development, ISSN 2164- 4063. vol. 1, No.1
24. Pascale Carayon and Michael J. Smith, (2000), Work organization and ergonomics, Applied Ergonomics, Elsevier Science, 31, pp. 649-662.
25. Cohen, S., & Gibson, C.,(2004) Mutual understanding, Integration, and Trust: Creating Condition for Virtual team Effectiveness, Center for Effectiveness Organizations, University of California, Pp. 1- 24.
26. سوما علي سليطين، دراسة ميدانية علي المنظمات الصناعية العامة في سوريا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، 2007، ص 12.