

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

قسم الدراسات التجارية

**العمل الجماعي و أثره في تحسين أداء العاملين**

**في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم**

**(مدخل سلوكي)**

**The Impact of Teamwork on Improving  
Employees Performance in Services  
Sectors in Khartoum State**

**(A Behavioral Approach)**

دراسة علي البنوك التجارية العاملة بولاية الخرطوم

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

إشراف:

أ.د: أحمد إبراهيم أبوسن

إعداد الدارس:

عليان علي رحمة عليان

**أبريل 2014**

# الآيَةُ

قال تعالى:-

فَتَبَسَّ ضَاحِكًا مِّن قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ  
عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْلَىٰ صَالِحًا تُرْضَاهُ وَأَلْخِذْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ  
الصَّالِحِينَ (19) . صدق الله العظيم

سورة النمل. الجزء التاسع عشر من القرآن الكريم.

# الإهداء

إلى عشاق العلم و المعرفة الهائمين علي وجوههم في الأرض يبحثون عن  
الفضيلة.

إلى اللذين قاما علي أمري و بذلا الغالي و النفيس تجاهي لنيل أسمى  
درجات العلم النبيلة.

ألا و هما الوالدين الكريمين.

أقول لهم أنتم وهبتموني الحياة و النشأة علي شغف الإطلاع و المعرفة  
وبالتالي أهدي لكما هذا العمل المتواضع.

حيث في البدء و الختام يرجع الفضل من بعد الله سبحانه و تعالي لهم.

نسأل الله لهم دوام الصحة و العافية كما أهدي هذا العمل إلي كل من علمني  
حرفاً و أصبح سنا برق يضئ لي الطريق.

إلي محبوبتي زوجتي العزيزة التي صبرت عليّ و علي تحمل عبء الصغار  
في غيابي.

إلي إخوتي و أخواتي، إلي كل الزملاء و رفقاء الدرب و إلي أصدقائي

الأعزاء.

إلي الشموع التي تحترق لتضيء الطريق للآخرين الأساتذة الأجلاء.

متعنا الله معكم بالصحة و العافية.

إلي كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.....

الباحث

# الشكر و العرفان

الشكر لله أولاً أن وفقني لإتمام هذا العمل ثم الشكر بعد الله سبحانه و تعالي للأستاذ للبروفيسور: أحمد إبراهيم أبوسن المشرف علي الجهد الذي بذله تجاهي في الإشراف للقيام بهذه الدراسة و توجيهها المسار الصحيح دون كلل أو ملل حتى جاء التوفيق من عند الله لإتمامها، و يمتد الشكر أيضاً إلي أ.د علي عبد الله الحاكم و أ.د المرحوم موسي حسب الرسول و د. عبد الحفيظ حسب الله و د. صديق بلل من قسم إدارة الأعمال كلية الدراسات التجارية جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا و د. أحمد إدريس عبده قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية و الأستاذ/ منتصر أحمد عثمان قسم الرياضيات و الإحصاء كلية التربية جامعة كسلا و الأخ النور التهامي من شركة سوداتل و الأخوة مدراء البنوك التجارية بولاية الخرطوم الذين ساهموا و تعاونوا معي في هذا العمل.

و أشكر أمي و أبي الذين سكبوا العرق من أجل تعليمي.

أسأل الله للجميع التوفيق و السداد و الله من وراء القصد و هو المستعان.

الباحث

## فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	الآية
ج	إهداء
د	الشكر و العرفان
هـ	الفهرس
1	<b>الفصل الأول: مدخل البحث</b>
2	1.1 مقدمة
3	2.1 مشكلة البحث
4	3.1 أهداف البحث
5	4.1 أهمية البحث
6	5.1 فروض البحث
11	6.1 منهج البحث
11	7.1 أساليب جمع البيانات و المعلومات
11	8.1 مصطلحات البحث
12	9.1 تنظيم البحث
14	10.1 الدراسات السابقة
32	11.1 مقارنة بين البحث الحالي و الدراسات السابقة
37	<b>الفصل الثاني: فرق العمل</b>
38	1.2 فرق العمل: مفهومها، أهميتها و العوامل التي تؤثر فيها
38	1.1.2 مفهوم فرق العمل و العمل الجماعي
43	2.1.2 أهمية و مزايا و عيوب استخدام فرق العمل و العمل الجماعي
46	3.1.2 العوامل التي تؤثر علي فاعلية فرق العمل
53	2.2 منهجية بناء فرق العمل و علاقتها بالنظريات السلوكية و الإدارية
53	1.2.2 منهجية بناء فرق العمل
62	2.2.2 النظريات السلوكية و الإدارية الواردة عن بناء و إدارة فرق العمل
69	3.2 أنواع فرق العمل و دورها في تماسك العاملين و حل الصراعات و بناء الثقة
69	1.3.2 أنواع فرق العمل

74	2.3.2 دور فرق العمل في تفعيل الاتصالات و حل الصراعات و مشاركة المعلومات بين العاملين
77	3.3.2 أثر استخدام فرق العمل في تفعيل المشاركة في القرارات و تحمل المسؤولية و الالتزام
79	4.3.2 أثر استخدام فرق العمل في بناء الثقة و خلق التماسك بين العاملين
82	4.2 القيادة الإدارية و استخدام فرق العمل
90	<b>الفصل الثالث: الأداء في أدبيات الإدارة</b>
91	1.3 الأداء: مفهومه و أهميته
91	1.1.3 مفهوم الأداء و إدارة الأداء
96	2.1.3 العوامل التي تؤثر علي الأداء الوظيفي
102	2.3 معايير قياس الأداء في المنظمات
102	1.2.3 مفهوم تقييم و قياس الأداء
104	2.2.3 تطور إدارة و قياس الأداء
105	1.2.2.3 تطور إدارة و قياس الأداء الفردي
106	2.2.2.3 تطور مفهوم إدارة و تقييم الأداء التنظيمي
107	3.2.2.3 تطور مفهوم إدارة و قياس الأداء الاستراتيجي
108	3.2.3.1 المقاييس المالية للأداء
109	2.3.2.3 المقاييس الاقتصادية للأداء
110	3.3.2.3 المقاييس الوصفية
111	4.2.3 لعوامل التي تؤثر علي الأداء ممثلاً في الإنتاجية
113	5.2.3 أنواع و مقاييس الإنتاجية
118	<b>الفصل الرابع: الخدمات و القطاع الخدمي في السودان</b>
119	1.4 الخدمات: مفاهيمها، نشأتها و أهميتها و خصائصها
119	1.1.4 مفهوم الخدمات و أهميتها
121	2.1.4 نشأة و تطور الخدمات في العالم
122	3.1.4 خصائص الخدمات
125	4.1.4 تصنيف الخدمات
130	2.4 نشأة الخدمات المصرفية في العالم
130	1.2.4 تمهيد
132	2.2.4 القطاع الخدمي في السودان (الرحي و غير الرحي) و أسلوب الإدارة المتبع فيه
132	1.2.2.4 نبذة عن القطاع الخدمي في السودان و مجالاته

133	2.2.2.4 قطاع الخدمات المصرفية في السودان ( البنوك )
133	1.2.2.2.4 تاريخ نشأة المصارف و تعريفاتها و أنواعها في السودان
138	2.2.2.2.4 السمات العامة للمصارف التجارية في السودان
139	3.4 تحليل البيئة الإدارية للقطاع المصرفي في السودان و الأساليب الإدارية المتبعة فيه
139	1.3.4 تحليل البيئة و المشاكل الإدارية التي تواجه القطاع الخدمي في السودان (المصارف كنموذج)
143	2.3.4 الأساليب الإدارية المتبعة في القطاع الخدمي في السودان (المصارف التجارية كنموذج)
145	<b>الفصل الخامس: الدراسة الميدانية</b>
146	1.5 الدراسة الاستطلاعية لتحديد مدى وجود أسلوب فرق العمل و المناهج المتبعة في بنائها
146	1.1.5 الدراسة الاستطلاعية لتحديد مدى وجود أسلوب فرق العمل في المنظمات موضوع الدراسة
147	2.1.5 المناهج المتبعة في بناء فرق العمل في المصارف موضوع البحث و مدى إدراك العاملين للعمل بروح الفريق.
149	3.1.5 الأساليب التي تتبعها المصارف السودانية في سبيل خلق روح الفريق وسط العاملين
150	4.1.5 الآثار عن استخدام فرق العمل في المصارف السودانية من وجهة نظر المديرين فيها
152	1.5 منهجية و إجراءات الدراسة
152	1.1.5 وصف منهج و أدوات جمع بيانات الدراسة
158	2.1.5 مجتمع و عينة الدراسة
159	3.1.5 اختبار صدق و ثبات الاستبيان
159	4.1.5 الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها
161	2.5 عرض بيانات الدراسة
230	3.5 اختبار الفروض
256	<b>الفصل السادس: مناقشة النتائج و التوصيات</b>
257	1.6 نتائج الدراسة و مناقشتها
261	2.6 توصيات الدراسة
261	1.2.6 توصيات خاصة بالمنظمات موضوع الدراسة
261	2.2.6 توصيات عامة
262	3.2.6 توصيات لدراسات مستقبلية
263	المراجع و المصادر
	الملاحق

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	الرقم
11	الشكل (1) نموذج مصغر يوضح العلاقات بين المتغيرات المستقلة و التابعة	1
20	الشكل (2) نموذج للعلاقات بين المتغيرات في دراسة فوزية و نادية	2
22	الشكل (3) الإطار المفاهيمي للعلاقة بين المهارات و نوعية فريق العمل و أدائه	3
24	الشكل (4) يوضح أثر صفات القائد الشخصية علي فرق عمل تطوير المنتجات الجديدة و أداء المشروعات	4
31	الشكل(5) يوضح أثر فرق العمل علي أداء العاملين	5
40	الشكل(6) يبين الفرق بين جماعات العمل و فرق العمل	6
50	الشكل (7) العوامل التي تؤثر علي فعالية فرق العمل/ العمل الجماعي	7
52	الشكل (8) العوامل التي تؤثر علي فعالية فرق العمل	8
60	الشكل (9) مكونات فرق العمل	9
76	الشكل (10) أهمية الاتصالات لكل من مدير المنظمة و رؤساء فرق العمل	10
85	الشكل (11) العناصر المكونة للمنظمة و العاملين بها	11
88	الشكل (12) الدرجات المختلفة للمشاركة في اتخاذ القرارات	12
93	الشكل(13) دورة إدارة الأداء	13
94	الشكل (14) خطوات عملية إدارة الأداء	14
100	الشكل(15) العوامل التي تؤثر علي إدارة الأداء في المنظمة	15
113	الشكل (16) العوامل التي تؤثر في إنتاجية أي مشروع	16
122	الشكل(17)الأهمية النسبية للسلع و الخدمات في الإنفاق الاستهلاكي الشخصي	17
155	الشكل (18) العلاقة بين المتغيرات المستقلة و التابعة في البحث	18
156	الشكل(19) العلاقة بين المتغيرات الوسيطة و التابعة في البحث	19
156	الشكل (20) العلاقة بين المتغيرات المستقلة و الوسيطة في البحث	20
157	الشكل (21) العلاقة بين المتغيرات المستقلة و التابعة في ظل وجود المتغيرات الوسيطة في البحث	21

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	الرقم
32	جدول رقم (1) مقارنة بين البحث الحالي و الدراسات السابقة	1
66	جدول رقم (2) طرق الإدارة بالمشاركة و آلياتها	2
73	جدول رقم (3) أنواع فرق العمل و الاختلاف فيما بينها	3
123	جدول رقم (4) الفروق بين خصائص السلع و خصائص الخدمات	4
125	جدول رقم (5) مؤشرات جودة الخدمة	5
128	جدول رقم (6) تصنيف الخدمات وفقاً لطبيعة العلاقة بين المنظمة مقدمة الخدمة و عملائها	6
137	جدول رقم (7) البنوك التجارية العاملة في السودان و مقار رئاساتها	7
142	جدول رقم (8) الآثار التي تنتج عن ضغوط العمل	8
146	جدول رقم (9) إجابات الذين تمت مقابلتهم حول مدي تطبيق أسلوب فرق العمل بمنظمتهم	9
147	جدول رقم (10) إفادات الذين تمت مقابلتهم حول نوعية فريق العمل المطبق لديهم	10
148	جدول رقم (11) إفادات الذين تمت مقابلتهم حول المنهج المتبع لديهم لبناء الفريق	11
149	جدول رقم (12) يبين إفادات الذين تمت مقابلتهم مدي اعتقادهم بإدراك العاملين عن عضويتهم في الفريق.	12
150	جدول رقم (13) إفادات الذين تمت مقابلتهم حول الأسلوب المتبع في خلق روح الفريق في منظماتهم	13
151	جدول رقم (14) نتائج مناقشات المقابلات حول مبررات استخدام فرق العمل بمنظماتهم	14
161	جدول رقم (15) يبين النوع لعينة البحث	15
161	جدول رقم (16) يبين عينة البحث من حيث العمر	16
161	جدول رقم (17) يبين عينة البحث من حيث الحالة الاجتماعية	17
162	جدول رقم (18) يبين عينة البحث من حيث المؤهل العلمي	18
162	جدول رقم (19) يبين عينة البحث من حيث الدرجة الوظيفية	19
163	جدول رقم (20) يبين عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة	20
163	جدول رقم (21): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (يحضر قائدنا اجتماعات فريقنا و معه جدول أعمال واضح و مكتوب).	21
164	جدول رقم (22): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة(يحضر قائدنا اجتماعات فريقنا و يكون قادراً علي ذكر أهدافه بمنتهى الوضوح).	22
164	جدول رقم (23): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة(يقوم قائد فريقنا بتكليف الأعضاء بالمهام عند الضرورة).	23
165	جدول رقم (24): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة( في الاجتماعات يعمل قائدنا علي تخفيض القلق و الخوف من عدم القبول).	24
165	جدول رقم (25): يبين إجابات عينة الدراسة حوا العبارة( يعامل قائدنا أعضاء الفريق بحساسية و عدالة).	25

26	جدول رقم (26): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (يخاطب قائدنا أعضاء الفريق بأسمائهم عند التعامل معهم).	166
27	جدول رقم (27): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (يشجع قائدنا أعضاء الفريق علي المشاركة و لكن لا يطلبها مباشرة).	166
28	جدول رقم (28): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (يعطي القائد الكثير من التغذية المرتدة الإيجابية للجماعة الذين أعمل معهم).	167
29	جدول رقم (29): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (يسهل القائد المناقشة الصريحة حول أهداف، قيم، و مهام جماعتنا).	167
30	جدول رقم (30): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (يشجع قائدنا الأعضاء علي التعبير عن الموضوعات المختلفة المتعلقة بالعمل).	168
31	جدول رقم (31): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (يفضل قائدنا وضع معايير أداء معقولة منذ البداية).	168
32	جدول رقم (32): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (يرغب قائدنا في مشاركة جميع أعضاء المجموعة بآرائهم).	169
33	جدول رقم (33): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (يسعي قائدنا لتكوين صورة ذهنية إيجابية عن فريقنا لدي الجماعات الأخرى).	169
34	جدول رقم (34): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (لا يأخذ قائدنا الهجوم و التحديات التي تحدث من أعضاء الفريق مأخذاً شخصياً).	170
35	جدول رقم (35): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (أفترض أن كل عضو في جماعتي يحاول أداء مهامه علي أكمل وجه).	170
36	جدول رقم (36): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (أشجع علي عملية توضيح الهدف، الدور، و المهمة).	171
37	جدول رقم (37): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (أعمل علي التأكد من أنه قد تم فهم المدخلات و التغذية المرتدة من كل عضو).	171
38	جدول رقم (38): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (أعمل علي مساعدة كل عضو للتعبير عن مهاراته وسط الجماعة).	172
39	جدول رقم (39): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (أعمل و أشجع الآخرين علي أن يعملوا بما يحقق أقصى مصلحة للجماعة).	172
40	جدول رقم (40): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (عندما يساهم الأعضاء بأفكار جيدة أعير عن إعجابي بها كعضو منهم).	173
41	جدول رقم (41): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (أشجع علي استخدام إجراءات حل المشكلات و اتخاذ القرارات في العمل).	173
42	جدول رقم (42): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (أشجع علي وضع الخطوط العريضة للاستراتيجيات اللازمة لحل المشكلات).	174
43	جدول رقم (43): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (أعمل كأعضاء في الفريق للتأكد من أن قرارات تطبيق و تقيّم).	174
44	جدول رقم (44): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (أشجع المعايير التي تدعم الإنتاجية،	175

		الابتكار، و حرية التعبير).
175	45	جدول رقم (45): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (تتعامل فيما بيننا علي أساس أننا أفراد و ليس علي أساس انطباعات مسبقة).
176	46	جدول رقم (46): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة(أويد المعايير التي تعزز فعالية و إنتاجية الجماعة).
176	47	جدول رقم (47): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة(أشجع علي وضع معدلات أداء معقولة).
177	48	جدول رقم (48): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة(أشجع علي الأفكار الابتكارية).
177	49	جدول رقم (49): يبين آراؤهم عينة الدراسة حول العبارة (أنتووع لأداء المهام التي يلزم أداؤها).
178	50	جدول رقم (50): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة(أقدم النصيحة إلي القائد عندما أري أنها سوف تكون مفيدة).
178	51	جدول رقم (51): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة(أشعر أنني خلال هذه الجماعة أشبع كل توقعاتي).
179	52	جدول رقم (52): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة(أهداف الجماعة التي أعمل معها واضحة للأعضاء).
179	53	جدول رقم (53): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة(يتفق أعضاء فريقني علي أهدافهم التي يودون القيام بها).
180	54	جدول رقم (54): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة(تتطلب أهدافنا أن نعمل معا) .
180	55	جدول رقم (55): يبين آراؤهم عينة الدراسة حول العبارة(تساير تكاليفات الأعضاء قدراتهم فيما يتعلق بتحقيق الأهداف).
181	56	جدول رقم (56): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة(يتغير نمط قائدنا عند الضرورة لمقابلة حاجات الجماعة المتغيرة).
181	57	جدول رقم (57): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة(لدينا بناء اتصالات مفتوح يسمح لكل الأعضاء بالمشاركة في تحديد أهدافها).
182	58	جدول رقم (58): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة(تحصل الجماعة التي أعمل معها علي تغذية مرتدة بانتظام حول إنتاجيتها).
182	59	جدول رقم (59): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة(عطي الأعضاء في فريقني تغذية مرتدة ببناء كل منهم للآخر حول الأهداف).
183	60	جدول رقم (60): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة(تستخدم جماعتي استراتيجيات فعالة لاتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد و تنفيذ الأهداف).
183	61	جدول رقم (61): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة(يسعي أعضاء فريقني إلي تشجيع بعضهم لمناقشة الأفكار الجديدة و تضمينها في الأهداف المراد تحقيقها).
184	62	جدول رقم (62): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة(أدوار الأعضاء في فريقني واضحة لهم).
184	63	جدول رقم (63): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة(يقبل كل عضو في جماعتي بدوره).
185	64	جدول رقم (64): يبين آراء عينة الدراسة العبارة(تتكامل أدوار الجماعة التي أعمل معها و إمامهم التام بأهداف المنظمة).
185	65	جدول رقم (65): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة( يشع أعضاء فريقني بوحدة الهدف و

	بالتالي يتواصلون بصورة متكاملة من أجل تحقيق هذا الهدف المشترك).	
186	جدول رقم (66): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (يعرف كل عضو في فريقى كيفية مباشرة عمله و أداء نوره).	66
186	جدول رقم (67): يبين إفادات عينة الدراسة حول العبارة (كل عضو في فريقى يدرك أسلوب التعاون المطلوب مع باقى الأقسام الأخرى).	67
187	جدول رقم (68): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (كل عضو في الفريق يعرف كيفية مواجهة المشكلات و حلها مع الأعضاء الآخرين).	68
187	جدول رقم (69): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (تتكامل أدوارنا من خلال تركيزنا على تلبية احتياجات بعضنا في العمل).	69
188	جدول رقم (70): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (الجماعات الفرعية الأخرى بالمنظمة مقبولة و تتكامل أدوارها مع الفريق ككل).	70
188	جدول رقم (71): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (أحاول تحقيق الانسجام في الفريق حتى تتكامل أدوارنا).	71
189	جدول رقم (72): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (أحاول أن أجعل دوري مكمل لأدوار أعضاء فريقى الآخرين).	72
189	جدول رقم (73): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (لدي استعداد كامل للعمل ضمن هذه الجماعة).	73
190	جدول رقم (74): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (أعرف أعضاء الجماعة الذين أعمل معهم بصورة ممتازة).	74
190	جدول رقم (75): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (أشعر بأنى مقبول وسط هذه الجماعة).	75
191	جدول رقم (76): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (كل عضو في الجماعة يعرف حدود تعامله مع الأعضاء الآخرين).	76
191	جدول رقم (77): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (نحن ندرك و نفهم قائد الجماعة جيدا).	77
192	جدول رقم (78): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (يشاركنا القائد في حل المشكلات التي تواجه العمل).	78
192	جدول رقم (79): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (أستطيع التأثير في أعضاء الجماعة الآخرين).	79
193	جدول رقم (80): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (أشعر أنى قريب من أعضاء فريقى الآخرين).	80
193	جدول رقم (81): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (يتم وضع الأهداف المتحدية بالمشاركة مع الجماعة و مع القائد).	81
194	جدول رقم (82): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (بدعم أعضاء فريقى بعضهم البعض).	82
194	جدول رقم (83): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (يناقش الأعضاء الاختلافات الخاصة بخلفياتهم و اتجاهاتهم فيما بينهم).	83
195	جدول رقم (84): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (لدينا علاقات ممتازة مع بعضنا كأعضاء و مع قائدنا في العمل).	84
195	جدول رقم (85): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (لا توجد حدود رسمية للتعامل بين أعضاء	85

		فريقي).
196	جدول رقم (86): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (توجد درجة عالية من الترابط و التماسك بين أعضاء فريقي).	86
196	جدول رقم (87): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (لني متعاون و أشجع الآخرين في فريقي علي التعاون).	87
197	جدول رقم (88): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (تقتصر فترات الصراع وسط الجماعة بسبب سيادة روح الفريق الواحد).	88
197	جدول رقم (89): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (في مواقف الصراع وسط أعضاء الفريق أدلي بآرائي بصراحة و وضوح).	89
198	جدول رقم (90): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (استجيب بصورة تعاونية مع أولئك الذين يكون سلوكهم تنافسياً في الفريق).	90
198	جدول رقم (91): يبين آراؤهم عينة الدراسة حول العبارة (أشجع و أعمل علي التوصل لحلول مقبولة للصراعات وسط جماعتي).	91
199	جدول رقم (92): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (أضع ما لدي من معلومات عن العمل في المنظمة تحت تصرف جماعتي).	92
199	جدول رقم (93): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة ( أتحدث بإيجابية عن جماعتي مع الأطراف الخارجية).	93
200	جدول رقم (94): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (أؤيد تقسيم العمل اللازم لتحقيق أهداف الجماعة و تقليل الصراعات).	94
200	جدول رقم (95): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (تستمع و نحترم آراء بعضنا في الفريق في حالة الصراعات).	95
201	جدول رقم (96): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (تسعى كأعضاء إلي المشاركة و العمل ضمن الفريق).	96
201	جدول رقم (97): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (كأعضاء في الفريق يقدم كل منا حلول للصراعات الشخصية لبعضنا البعض).	97
202	جدول رقم (98): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (الإدارة لديها ثقة كاملة في الجماعة التي أعمل معها).	98
202	جدول رقم (99): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (من خلال الأحداث الماضية في العمل أشعر أن الإدارة تحترم قدراتنا).	99
203	جدول رقم (100): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (كثيراً ما يعتمد المشرف علينا كفريق في أداء الأعمال التي تليه).	100
203	جدول رقم (101): يبين آراؤهم عينة الدراسة حول العبارة (كأعضاء في الفريق نتق في بعضنا البعض بسبب شعورنا بأننا أسرة واحدة).	101
204	جدول رقم (102): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (كثيراً ما أضحى بمصلحتي الشخصية في سبيل تحقيق مصلحة العمل).	102
204	جدول رقم (103): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (كثيراً ما يناقش المشرف معي العديد من المشكلات في العمل و هذا جعلني أشعر بثقته في).	103

104	جدول رقم (104): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة(كثيراً ما تنطبق آرائي مع آراء رئيسي المباشر).	205
105	جدول رقم (105): يبين إجابات عينة الدراسة العبارة(لدي أعضاء فريقي الثقة الكاملة في قدراتهم علي تحقيق أهداف العمل).	205
106	جدول رقم (106): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة(يتحمل أعضاء فريقي المسؤولية في حالة عدم تحقيق الأهداف المطلوبة).	206
107	جدول رقم (107): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة(يعتمد أعضاء فريقي علي بعضهم بسبب الثقة المتوفرة فيما بينهم).	206
108	جدول رقم (108): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة(أشعر كعضو أن الأعضاء الآخرين في الفريق يتقون في بصورة كبيرة).	207
109	جدول رقم (109): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (عندما يبتكر أي منا فكرة جديدة يتم تبنيها من قبل قائدنا).	207
110	جدول رقم (110): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة( يتم تحفيزنا علي الأفكار الجديدة الناجحة التي تفيد العمل).	208
111	جدول رقم (111): يبين آراؤهم عينة الدراسة حول العبارة(سعى كأعضاء إلي تشجيع بعضنا علي توليد الأفكار الجديدة).	208
112	جدول رقم (112): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة( قدمت أكثر من فكرة جديدة ناجحة و تم قبولها من قبل القائد و الزملاء).	209
113	جدول رقم (113): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة(أشعر بقيمة وجودي وسط هذه الجماعة لأنها تشجع علي أثبات الذات).	209
114	جدول رقم (114): يبين آراؤهم عينة الدراسة حول العبارة(يفضل قائدنا إعطاءنا حرية التصرف و الابتكار).	210
115	جدول رقم (115): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة(دائماً ما أعطي الفرصة لإثبات وجهة نظري و تفسيرها للأعضاء الآخرين في الفريق).	210
116	جدول رقم (116): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة(تساعد البيئة التي نعمل فيها علي ابتكار طرق جديدة في العمل).	211
117	جدول رقم (117): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة(عندما يساهم الأعضاء بأفكار جيدة يعبر قائدنا عن إعجابه و تقديره كقائد).	211
118	جدول رقم (118): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة( في الغالب يبادر أعضاء فريقي بالقيام بأعمال لم يتم تكليفهم بها من أجل تجويد العمل).	212
119	جدول رقم (119): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة(تشجع قواعد جماعتي علي الحلول المبتكرة).	212
120	جدول رقم (120): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة(كل عضو في فريقنا ملم بطبيعة العمل و يفهم واجباته و مسؤولياته).	213
121	جدول رقم (121): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة(نقوم كفريق بإعداد الخطط بحيث تنسجم مع الخطة العامة للمنظمة).	213

122	جدول رقم (122): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (لدينا كفريق القدرة علي اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل).	214
123	جدول رقم (123): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (نهتم كفريق بالتطوير و تحسين مستوى العمل).	214
124	جدول رقم (124): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (تمتلك كفريق القدرة علي التحليل و حل المشكلات).	215
125	جدول رقم (125): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (يتعامل أعضاء فريقي مع الأمور في حال الأزمات و المواقف الصعبة).	215
126	جدول رقم (126): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (تسعي الجماعة دائماً لوضع آليات لتطوير أعضائها ذاتياً).	216
127	جدول رقم (127): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (لدي أعضاء فريقي القدرة علي إدارة نفسها بصورة فعالة).	216
128	جدول رقم (128): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (تستطيع كفريق استغلال الصلاحيات المفوضة إلينا أفضل استغلال لمصلحة العمل).	217
129	جدول رقم (129): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (تستطيع كأعضاء في الفريق تبادل الخبرات و الاستفادة من بعضنا البعض).	217
130	جدول رقم (130): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (يستطيع أعضاء فريقي انجاز المهام الموكلة إليهم في الزمن المحدد).	218
131	جدول رقم (131): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (يلتزم أعضاء فريقي بتقديم الدعم المتبادل لبعضهم من خلال تبادل المعلومات).	218
132	جدول رقم (132): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (يتعامل أعضاء فريقي مع الجمهور باهتمام و فاعلية).	219
133	جدول رقم (133): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (يتأقلم أعضاء فريقي مع المسئوليات و المهام الفردية لتقليل العبء الزائد).	219
134	جدول رقم (134): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (يبدل أعضاء فريقي جهوداً كبيرة من أجل التأقلم مع المهام قبل التفكير في انجازها).	220
135	جدول رقم (135): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (أحاول كعضو في الفريق العمل علي التنسيق بين الأعضاء من أجل زيادة الفعالية في العمل).	220
136	جدول رقم (136): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (تقبل جماعتي الأعضاء الذين يسلكون سلوكاً مختلفاً ما دام هذا السلوك ي فهم علي أنه مفيد لإنجاز مهمتها).	221
137	جدول رقم (137): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (تشجع قواعد جماعتي علي الأداء المرتفع،	221

	الجودة، و النجاح).	
222	جدول رقم (138): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (تعطي جماعتي الوقت الكافي لتطوير وحدة عمل ناضجة لإنجاز أهدافها).	138
222	جدول رقم (139): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة(يستثمر أعضاء فريقتي التغذية المرتدة لإجراء تحسينات في كيفية أداء وظيفتهم).	139
223	جدول رقم (140): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة( تبذل جماعتي الوقت الكافي في تحديد و مناقشة المشكلات التي يجب حلها).	140
223	جدول رقم (141): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة(بذل الأعضاء وقتاً مقدراً من أجل تحديد كيفية حل المشكلات).	141
224	جدول رقم (142): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة(تطبق جماعتي حلولها و قراراتها في العمل الذي تقوم به).	142
224	جدول رقم (143): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة(تلمي جماعتي التي أعمل معها العديد من الطرق لتقييم حلولها و قراراتها).	143
225	جدول رقم (144): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة(يتحمل أعضاء فريقتي كل المسؤوليات الموكلة إليهم).	144
225	جدول رقم (145): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة(يتعلم أعضاء فريقتي العديد من التقنيات الجديدة في العمل من خلال الممارسة).	145
226	جدول رقم (146): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة(يلتزم أعضاء فريقتي بأداء المهام الموكلة إليهم).	146
226	جدول رقم (147): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة(يركز أعضاء الفريق علي حل مشكلاتهم قبل ظهورها أو استفعالها).	147
227	جدول رقم (148): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة(يلتزم كل عضو في فريقتي بمواعيد الدوام في العمل).	148
227	جدول رقم (149): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة(تسعى كأعضاء في الفريق إلي التعلم و الابتكار).	149
228	جدول رقم (150): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة(اللتزم كعضو في الفريق بالمعايير المحددة في الخطة العامة).	150
228	جدول رقم (151): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة( أتحمل كعضو في الفريق كل أعباء مهامي و أنا راض عن نفسي).	151
229	جدول رقم (152): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة(أقوم كعضو بأداء دوري بكل أمانة و مهنية).	152

229	جدول رقم (153): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة ( يعرف كل عضو منا بالأنظمة و اللوائح المنظمة لعمل الفريق).	153
230	جدول رقم (154): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة(يلتزم أعضاء الفريق بالتوجيهات العامة و يقبلون النقد الذي يوجه لهم).	154
230	جدول رقم (155): يوضح اختبار t لاختبار الفرضية (1.1).	155
231	جدول رقم (156): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية (2.1).	156
231	جدول رقم (157): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية (3.1).	157
231	جدول رقم (158): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية (4.1).	158
232	جدول رقم (159): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية (5.1).	159
232	جدول رقم (160): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية (6.1).	160
232	جدول رقم (161): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية (7.1).	161
232	جدول رقم (162): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية (8.1).	162
233	جدول رقم (163): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية (9.1).	163
233	جدول رقم (164): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية (10.1).	164
233	جدول رقم (165): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية (11.1).	165
233	جدول رقم (166): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية (12.1).	166
234	جدول رقم (167): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية (1.2).	167
234	جدول رقم (168): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية (2.2).	168
234	جدول رقم (169): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية (3.2).	169
235	جدول رقم (170): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية (4.2).	170
235	جدول رقم (171): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية (5.2).	171
235	جدول رقم (172): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية (6.2).	172
235	جدول رقم (173): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية (7.2).	173
236	جدول رقم (174): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية (8.2).	174
236	جدول رقم (175): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية (9.2).	175
236	جدول رقم (176): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية (10.2).	176
237	جدول رقم (177): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية (11.2).	177

237	جدول رقم (178): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية (12.2)	178
237	جدول رقم (179): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية (1.3).	179
237	جدول رقم (180): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية (2.3).	180
238	جدول رقم (181): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية (3.3).	181
238	جدول رقم (182): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية (4.3).	182
238	جدول رقم (183): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية (5.3).	183
239	جدول رقم (184): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية (6.3).	184
239	جدول رقم (185): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية (7.3).	185
239	جدول رقم (186): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية (8.3).	186
239	جدول رقم (187): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية (9.3).	187
250	جدول رقم (188) بيّن اختبار t للفرضية (5).	188
250	جدول رقم (189) يوضح اختبار f لآراء الباحثين حول استخدام فرق العمل و المستوى التعليمي لهم (الفرضية 6)	189
251	جدول رقم (190) يوضح اختبار f للفرضية (7).	190
251	جدول رقم (191) يوضح اختبار f للفرضية (8).	191
252	جدول رقم (192) بيّن اختبار t للفرضية (9).	192
252	جدول رقم (193) يوضح اختبار f لآراء الباحثين حول الجوانب السلوكية لفرق العمل و المستوى التعليمي لهم (الفرضية 10)	193
253	جدول رقم (194) يوضح اختبار f للفرضية (11).	194
253	جدول رقم (195) يوضح اختبار للفرضية (12).	195
254	جدول رقم (196) بيّن اختبار t للفرضية (13).	196
254	جدول رقم (197) يوضح اختبار f لآراء الباحثين حول الجوانب السلوكية لفرق العمل و المستوى التعليمي لهم (الفرضية 14)	197
255	جدول رقم (198) يوضح اختبار f للفرضية (15).	198
255	جدول رقم (199) يوضح اختبار f للفرضية (16)	199

## مستخلص البحث

هدف هذا البحث إلي توضيح أثر استخدام فرق العمل علي أداء العاملين في قطاع الخدمات السوداني في ظل وجود عوامل وسيطة تتمثل في الجوانب السلوكية لأعضاء الفريق. أي أن الباحث حاول من خلال هذا البحث التعرف علي العلاقة التي تربط بين استخدام أسلوب فرق العمل كأسلوب إداري و أداء العاملين و مدي تأثير العوامل السلوكية للفريق علي تلك العلاقة. و قد استخدم الباحث (فعالية قيادة الفريق، تفاعل أعضاء الفريق و وضوح الأهداف و تكامل الأدوار) كعناصر مرتبطة باستخدام فرق العمل، كما استخدم (زيادة القدرة علي الابتكار، الكفاءة و الفعالية) كعناصر لقياس أداء العاملين. أما فيما يتعلق بالجوانب السلوكية لأعضاء الفريق فقد ركز الباحث علي (التماسك بين أعضاء الفريق و حل الصراعات التنظيمية و بناء الثقة بين أعضاء الفريق) كعوامل تتوسط العلاقة بين استخدام فرق العمل و أداء العاملين. و تتلخص مشكلة البحث في عدد من التساؤلات الجوهرية منها: 1. إلي أي مدي تستخدم المنظمات السودانية الخدمية أسلوب فرق العمل؟ 2. و ما هي المنهجية التي تتبعها هذه المنظمات في بناء هذه الفرق؟ 3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام فرق العمل كأسلوب إداري و أداء العاملين؟ 4. هل لفاعلية قيادة الفريق أثر علي أدائه؟ 8. هل لفاعلية القيادة و تفاعل أعضاء الفريق و وضوح أهدافه و تكامل أدوار أعضائه أثر في بناء الجوانب السلوكية (التماسك، حل الصراعات التنظيمية و بناء الثقة) للفريق؟ 5. هل الجوانب السلوكية للفريق (التماسك، حل الصراعات التنظيمية و بناء الثقة) تتوسط العلاقة بين فعالية القيادة و تفاعل الأعضاء و وضوح الأهداف و تكامل الأدوار و أداء أعضاء الفريق؟ 6. هل توجد اختلافات بين آراء العاملين حول استخدام فرق العمل و تأثيرها علي أدائهم تعزي لسنوات الخبرة، الجنس، و المستوي التعليمي للعاملين في القطاع الخدمي؟ و بحسب تساؤلات المشكلة عاليه فإن الباحث قام بصياغة ستة عشر فرض رئيسي و فروض فرعية تتولد من الأربعة فروض الأساسية الأول و الثاني و الثالث و الرابع، و من الفروض الأساسية ما يلي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين علمية و منهجية استخدام فرق العمل و تحسين أداء العاملين.
  2. توجد علاقة بين استخدام فرق العمل كأسلوب إداري و بناء الجوانب السلوكية للعاملين.
  3. توجد علاقة بين بناء الجوانب السلوكية للفريق (التماسك، حل الصراع التنظيمي، و بناء الثقة) و تحسين أداء العاملين.
  4. الجوانب السلوكية للفريق (التماسك، حل الصراعات و بناء الثقة) تتوسط العلاقة بين فرق العمل و أداء العاملين.
  5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول استخدام فرق العمل تعزي لنوع العاملين.
- و قد تم استخدام الاستبيان و المقابلة الاستطلاعية في جمع بيانات البحث. كما تمت الاستعانة بأسلوب (SPSS) من خلال أسلوب الارتباط (Correlation)، اختبار (T-test).

وأسلوب اختبار (One Sample T-test) وأسلوب اختبار (F- ANOVA) و أسلوب الانحدار Regression في تحليل بيانات هذا البحث. هذا فيما يتعلق بالبيانات الأولية أما البيانات الثانوية فتمت الاستعانة في جمعها بالمراجع و الكتب و الدوريات و الأوراق العلمية و الدراسات السابقة في هذا المجال.

و قد توصل الباحث إلي العديد من النتائج أهمها:

1. أن غالبية المنظمات السودانية تتبنى أسلوب فرق العمل في الإدارة علي الورق و الإعلام فقط.
  2. أن غالبية هذه المنظمات تتبنى أسلوب و منهجية علمية واحدة فقط في بناء فرق عملها في حين أن هناك سبعة مناهج علمية لبناء فرق العمل.
  3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام فرق العمل كأسلوب إداري و تحسين أداء العاملين.
  4. أن تفاعل أعضاء فريق العمل و وضوح أهدافهم و تكامل أدوارهم يعمل علي خلق العديد من الجوانب السلوكية لهؤلاء الأعضاء مثل: التماسك، القدرة علي حل الصراعات التنظيمية و بناء الثقة فيما بينهم.
  5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين المبحوثين حول تأثير استخدام فرق العمل علي أداء العاملين تعزي لسنوات الخبرة، النوع، المستوى التعليمي و الدرجة الوظيفية. هذا و كانت أهم توصيات البحث تتمثل في الآتي:
1. قيام المنظمات موضوع الدراسة ببناء فرق عملها بطريقة علمية و ممنهجة. و السماح لها بإدارة نفسها ذاتياً و إدارة عملياتها الداخلية حتى تحدد الطريقة المناسبة للقيام بالمهام.
  2. اعتماد هذه المنظمات علي فرق العمل في تحقيق أهدافها منذ التفكير في صياغة و وضع هذه الأهداف مروراً بالتنفيذ و انتهاءً بالتقييم و التقويم.
  3. تدريب المديرين و المشرفين علي كيفية بناء فرق العمل و كيفية إدارتها و الاستفادة منها بأقصى ما يمكن. و كذلك تدريب العاملين علي أسلوب العمل بروح الفريق.
  4. يفضل للمنظمات الخدمية منها و الصناعية أن تتبنى أسلوب فرق العمل لما يحققه من فوائد في جانب تحسين الأداء.

## **Abstract**

The purpose of this research is to clarify the impact of the use of teams work on the performance of employees in the Sudanese service sector in the presence of the behavioral aspects of team members as mediate factors. The researcher tries through this research to investigate the relationship between the use of teamwork and staff performance and the impact of behavioral factors for the team on this relationship. The researcher uses ( the effectiveness of the leadership team, the interaction of team members , the clarity of objectives and complementary of roles ) as elements associated with the use of the team forces , also uses (increase the capacity for innovation , efficiency and effectiveness ) as elements to measure the performance of employees . For the behavioral aspects of team members , the researcher focuses on ( cohesion between team members , organizational conflict resolution and confidence-building among the members of the team) as factors mediating the relationship between the use of work teams and the performance of employees . The problem of research is summarized in a number of fundamental questions, including: 1. Do the Sudanese service organizations use the teams work ? 2. What is the methodology followed by these organizations in the construction of these teams ? 3. Is there a statistically significant relationship between the use of work teams and staff performance? 4. Do the effectiveness of leadership, interaction of team members , the clarity of its objectives and the integration of their roles impact on the construction of the behavioral aspects ( cohesion , organizational conflict resolution and confidence building ) for the team ? 5 .Do the Behavioral aspects of the team (cohesion, organizational conflict resolution and confidence building) mediate the relationship between (leadership effectiveness, interaction of members, clarity of objectives and complementary of roles and the performance of the team members ? 6. Are there any differences between the views of workers on the use of team work and their impact on performance due to years of experience, gender, and educational level of workers in the service sector? . According to the above, the

researcher formulates sixteen major hypotheses and sub - hypotheses generated from the four basic hypotheses of the first and second , third and fourth . The basic hypotheses include:

1. There is statistically significant relationship between scientific and systematic use of work teams and improvement of employees performance
2. There is a relationship between the use of work teams as an administrative method and construction of team's behavioral aspects of the workers.
3. There is a relationship between the construction of the behavioral aspects of the team ( cohesion , organizational conflict resolution and confidence building) and improvement of employees performance.
4. Behavioral aspects of the team (solidarity, conflict resolution and confidence building) mediates the relationship between the teams and performance of employees.
5. There were statistically significant differences between the views of workers on the use of work teams attributed to the type of employees.

The researcher has used questionnaires and interviews to collect research data. Furthermore, he has utilized SPSS through the method of the link (Correlation), (T-test) ,(One Sample T-test) , (F-ANOVA) and method of regression to analyze the initial data of this research . As for the secondary data, researcher has benefited from references, books , periodicals , scientific papers and previous studies in the same area. The most important results are:

1. The majority of Sudanese organizations adopt method of office work team and media only
2. The majority of these organizations adopt only one scientific methodology to build work teams ,while there are seven scientific approaches for the same purpose.
3. There is statistically significant relationship between the use of work team and improving performance of employees.

4. The interaction of team members , clarity of their goals and integration of their roles create many of the behavioral aspects of these members , such as: solidarity, the ability to resolve organizational conflicts and confidence-building among them.

5. There are no statistically significant differences between the views of respondent workers about the impact of the use of work teams on the performance of employees due to years of experience, gender, educational level and job scale.

The most important recommendations reached by researcher include:

1. It is very important for organizations to build their teams in a scientific and systematic manner, and allow internal and self-management .

2. It is too necessary for these organizations to work in teams to achieve their objectives from the beginning of planning the formulation and development of these goals starting from implementation to the end of evaluation.

3. Training managers and supervisors on team building and management , and utilize them to the fullest extent possible . Moreover, staff is must be trained to carry out their duties according to sprit of work.

4. Service and Industrial organizations are requested to adopt style of work team to achieve benefits from performance improvement.

## الفصل الأول

### مدخل البحث

## 1.1 مقدمة:

إن التطور الذي ساد في الفكر الإداري في السنوات الأخيرة أدى إلى شيوع مفاهيم إدارية كثيرة منها: إدارة الجودة الشاملة ، وإعادة هندسة العمليات والإدارة الإستراتيجية ، وإدارة علاقات العملاء ، بناء وإدارة فرق العمل ، وكذلك التمكين الإداري ..... وغيرها

هذا التنوع والشيوع للمفاهيم الإدارية المختلفة أضحت يغطي مجمل نشاط المنظمات في العصر الحالي في القطاعين العام والخاص على حد سواء ، ولعل مصدر ذلك كله التغيرات السريعة التي تجتاح العالم وتتأثر به كافة منظمات المجتمع ، ومن أهم المتغيرات العالمية التطور التقني السريع وأهمية دور الأفراد في توظيف هذا التطور لتحقيق التقدم والازدهار، كما أن الاهتمام بالفعالية والكفاءة واستخدامها كمعايير لقياس الأداء والنجاح والنمو في المنظمات جعل من الضروري دراسة العوامل التي تؤثر فيها من أجل التحكم في هذه العوامل وخلق البيئة التي تساعد في تحقيق الإنتاجية، هذا فضلاً عن أن قياس أداء العاملين يمثل ركيزة أساسية للوصول للأداء الفعال.

ومن هنا سعت المنظمات في السنوات الأخيرة إلى بناء فرق عمل مكونة من العملاء، والموردين والعاملين بالمنظمة مع وضع الاعتبار لكل الجوانب السلوكية لأعضاء الفريق من أجل تحقيق الانسجام والاندماج بين الأعضاء وتحسين أدائهم حتى يتسنى لها التأكد من نجاح جهودها في تقديم الخدمات والمنتجات التي تحقق رضى العملاء وتمكنها من تحقيق ميزة تنافسية نسبية تجعلها في وضعية أفضل في الصناعة التي تعمل بها. ومن أبرز الأمثلة في هذا الصدد شركة VOLVO والتي ألفت كل خطوط التجميع في مصانعها واعتمدت علي استخدام فرق العمل.

و ينظر إلى أنشطة بناء فرق العمل على أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق والسبل الممكنة. و عملية بناء فرق العمل ينبغي أن يكون حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معاً بنوع من الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل.

و بما أن أداء الأفراد لا يرتبط فقط بنمط الإنتاج ووسائله أو حجم و كمية الإنتاج ، بل يرتبط أيضاً بالعلاقات الاجتماعية و الفكرية، و المعايير الأخلاقية و القيم و الاتجاهات التي يتبناها الأفراد كجوانب سلوكية في العمل، فإن هذا يقتضي إجراء تحديد موضوعي و دقيق لكل من الحاجات الاجتماعية و الفردية و للإمكانيات و الموارد و تحديد قدرات الأفراد الفردية و الجماعية المناسبة للعمل. و يعتقد أن استخدام فرق العمل كأسلوب إداري يساهم كثيراً في استغلال الموارد المتاحة للمنظمة من خلال تحسين أداء العاملين و زيادة إنتاجيتهم و من ثم أداء المنظمة في المجال الذي تعمل فيه و الحصول علي رضا العملاء و قبولها لدي المجتمع الذي تمارس فيه نشاطها.

و في هذه البحث حاول الباحث التوصل إلي الإجابة علي التساؤل التالي: إلي أي مدي تطبق المنظمات المحلية أسلوب فرق العمل؟ وما هو أثره علي تحسين أداء العاملين في ظل الاعتبار للجوانب السلوكية لفريق العمل؟

## 2.1 مشكلة البحث:

إن تطور تقنية المعلومات الذي نعيشه اليوم أدي إلي الإسراع في عولمة البيئة و تسهيل عمليات التواصل بين شركات الأعمال و فروعها المختلفة، و بناءً علي ذلك ظهرت العديد من المصطلحات مثل التمكين الإداري، اقتصاد المعلومات، المنافسة الحرة، إدارة التغيير و الجودة الشاملة... إلخ، كل هذه المتغيرات وغيرها تؤكد علي أن أحد أهم عوامل النجاح الحاسم للمنظمات هو في توظيف إمكانات و قدرات الموارد البشرية المتوفرة للمنظمة من خلال تمكينها و تحفيزها للعمل وفقاً لما تراه ملائماً و متفقاً مع متطلبات و احتياجات العملاء علي اعتبار أن العاملين هم أكثر الناس التصاقاً بأعمالهم وهم الأقدر والأجدر علي إجراء التحسينات والتعديلات المطلوبة لتتوافق مخرجات المنظمة مع المتطلبات المتغيرة لهؤلاء العملاء والأطراف الأخرى ذات العلاقة في المجتمع من خلال تحسين الأداء.

كما أن المنظمات الوطنية - حسب إفادات الذين أستطلعهم الباحث من المديرين و المشرفين و من خلال الدورات التدريبية التي شارك فيها الباحث- تعاني من العديد من المشكلات المتمثلة في الصراعات التنظيمية، عدم تماسك العاملين بها و العمل بروح الفريق الواحد، سوء الاتصالات و عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، فضلاً عن المسافة الكبيرة الفاصلة بين القيادات و العاملين و عدم تفاعل هذه القيادات معهم في الكثير من هذه المنظمات مما أدي إلي تدني مستويات أدائها، حيث أثبتت العديد من الدراسات التي وجدها الباحث و منها علي سبيل المثال - دراسة Martin (2004, hoegl & Luigi Proserpio)<sup>1</sup> بعنوان: تقارب أعضاء الفريق و العمل الجماعي في المشروعات الإبداعية: Team member proximity and teamwork in innovative projects أن استخدام فرق العمل يساهم في حل مثل هذا النوع من المشكلات.

و عليه فإن مشكلة البحث الأساسية تتمثل في محاولة الإجابة علي الأسئلة التالية:

1. هل المنظمات الخدمية في السودان تستخدم أو تطبق مفهوم فرق العمل كأسلوب إداري؟.
2. إذا كان أسلوب فرق العمل كأسلوب إداري مطبق بالفعل في المنظمات السودانية فما علمية و منهجية التطبيق (من حيث: فعالية قيادة الفريق ، مدي تفاعل أعضاء الفريق، درجة وضوح الأهداف لأعضاء الفريق، و تكامل الأدوار بين أعضاء الفريق) ؟

<sup>1</sup> Martin Hoegl and Luigi Proserpio, team member proximity and teamwork innovative projects, Research policy, Elsevier Science Direct, 2004, 33, pp.1153-1165.

3. إلي أي مدى يساهم تطبيق أسلوب فرق العمل في استغلال الموارد البشرية و الموارد الأخرى المتاحة للمنظمة ؟
4. هل توجد علاقة بين استخدام فرق العمل و زيادة قدرة الفرد العامل علي الابتكار في وظيفته؟
5. هل توجد علاقة بين استخدام فرق العمل و فعالية العامل في وظيفته؟
6. هل توجد علاقة بين استخدام فرق العمل و كفاءة الفرد العامل في العمل؟
7. هل لاستخدام فرق العمل أثر في خلق درجة التماسك بين العاملين في المنظمات في الخدمة السودانية؟
8. هل لاستخدام فرق العمل أثر في زيادة قدرة العاملين علي حل الصراعات التنظيمية و من ثم خلق الثقة فيما بينهم في العمل؟
9. و هل لهذه الجوانب السلوكية (التماسك، حل الصراعات و بناء الثقة بين العاملين) أثر علي أدائهم؟
10. إذا كان هذا الأسلوب مطبق فعلاً فما هي المعوقات التي تواجه عملية التطبيق؟
11. و إذا كان أسلوب فرق العمل غير مطبق في المنظمات السودانية، فكيف يمكن تطبيقه؟
12. هل توجد اختلافات بين آراء العاملين حول استخدام فرق العمل و تأثيرها علي أدائهم تعزي لسنوات الخبرة، الجنس، و المستوى التعليمي للعاملين في القطاع الخدمي؟
13. هل توجد اختلافات بين آراء العاملين حول تأثير الجوانب السلوكية للفريق علي الأداء؟

### 3.1 أهداف البحث:

- إن اللافت في واقع المنظمات المعاصرة الكبيرة بصورة عامة هو اعتمادها علي البحث العلمي من أجل مواكبة التطور الحاصل في البيئة من حولها ، حيث يلاحظ أن البحوث العلمية بأشكالها و مناهجها المختلفة تهدف إلي خدمة المجتمعات و منظماتها، وعليه فإن هذا البحث يهدف إلي الآتي:
1. تحديد مدى أهمية استخدام فرق العمل كأسلوب إداري في تحسين أداء الموارد البشرية و من ثم أداء المنظمات الخدمية بصفة عامة و السودانية بصفة خاصة.
  2. محاولة التوصل إلي العلاقة التي تربط بين استخدام أسلوب فرق العمل و تحسين أداء العاملين ( القدرة علي الابتكار، الكفاءة و الفعالية).
  3. توضيح دور قيادة فرق العمل في خلق التماسك بين أعضاء الفريق و أثر ذلك علي زيادة الأداء.
  4. إبراز أثر استخدام فرق العمل في بناء الثقة بين العاملين و مدى انعكاس ذلك علي أدائهم.
  5. توضيح أثر استخدام فرق العمل في تفعيل عمليات التواصل و حل الصراعات بين العاملين في المنظمة و أثر ذلك علي الأداء.

6. تناولت العديد من الكتابات و البحوث و الدراسات العربية و الأجنبية - و منها علي سبيل المثال - دراسة فوزية و نادية ،2000<sup>2</sup> بعنوان: دور الرؤساء في دعم العمل الجماعي لتنمية القدرات الابتكارية للعاملين في القطاع السياحي و دراسة<sup>3</sup> 2009 ، Li - Ren Yang , Chung -Fah , Huang and Kun -Shan Wu بعنوان: الارتباط بين أسلوب قيادة مدير المشروع و فريق العمل و نجاح المشروع , The association among project manager's leadership style, teamwork and project success تناولت موضوع فرق العمل من زاوية أنها عامل وسيط و ليست متغير مستقل، و عليه فإن الباحث حاول في هذا البحث تغطية هذه الفجوة من خلال تناول فرق العمل كعامل مستقل و مدى تأثيره علي أداء العاملين في ظل الجوانب السلوكية لفريق العمل كعامل وسيط.

7. إثراء المكتبة العربية و سد النقص الحاصل في هذا النوع من البحوث و خاصة في السودان.

#### 4.1 أهمية البحث:

إن البحث العلمي يمثل الركيزة الأساسية لتقدم و تطور كل الأمم و المجتمعات من الناحية الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و التكنولوجية، كما أن تطبيق نتائج البحوث العلمية تمثل صميم هذا التطور، و بالتالي فإن أي بحث علمي يكتسب أهمية خاصة طالما أنه يفيد المجتمع، و عليه تتمثل أهمية هذا البحث في النقاط التالية:-

#### أولاً : الأهمية العلمية

1. إن هذا البحث قد يكون الأول من نوعه في هذا المجال في السودان -حسب علم الباحث- حيث أنه و بعد اطلاع الباحث علي معظم الدراسات و البحوث في مجال إدارة الأعمال في مكتبات الجامعات السودانية لم يعثر علي دراسة تناولت هذا الموضوع بالتحديد، و بالتالي فإن البحث يمثل إضافة لحقل المعرفة في علم إدارة الأعمال في السودان بصفة خاصة و الوطن العربي بصورة عامة.

2. تناولت بعض الدراسات - خاصة الأجنبية - موضوع فرق العمل و لكن من زوايا مختلفة منها مثلاً: أثر القيادة علي فرق العمل، أثر الجوانب التنظيمية علي أداء فرق العمل، و لكنها لم تنطرق للعلاقة بين الأبعاد التي تناولها الباحث في استخدام فرق العمل و لا حتى الجوانب السلوكية للفريق و أثر ذلك علي أدائه و بالتالي حاول الباحث أن يساهم بسد هذه الفجوة العلمية من خلال هذا البحث.

<sup>2</sup> فوزية عبد أحمد مبروك و نادية أمين محمد علي ، 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 ص 152 - 185.

<sup>3</sup> 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

3. في الفكر الإداري و علم الاجتماع و علم النفس الصناعي وردت العديد من النظريات التي تحدثت عن أهمية الجوانب السلوكية للعاملين في العمل و من خلال هذا البحث حاول الباحث الربط بين بعض هذه النظريات و استخدامها في تفسير العلاقة بين أبعاد استخدام فرق العمل و الجوانب السلوكية و الأداء.

### ثانياً: الأهمية التطبيقية

1. أن أسلوب فرق العمل يعتبر حديث نسبياً مقارنة بالأساليب الإدارية الأخرى و هذا يعكس مدي أهميته، حيث أن الإدارة لم تعد تقوم علي النمط التقليدي القديم المبني علي أن يكون المدير أو المشرف وحده هو صاحب الكلمة، و بالتالي فإن استخدام أسلوب فرق العمل في هذه المنظمات في اعتقادي يؤدي إلي تطويرها و تحسين أدائها و استغلالها لمواردها المتاحة من خلال مشاركة و انسجام أعضاء الفريق مع بعضهم البعض.

2. من خلال مشاركة الباحث كمدرّب في بعض الدورات التدريبية التي تعقدها المؤسسات السودانية لاحظ الباحث أن هؤلاء العاملين الذين يحضرون هذه الدورات يشكون من كثرة الصراعات و تضارب الصلاحيات في العمل، و في اعتقادي أن هذا البحث يمثل محاولة للمساهمة في حل هذه الصراعات من خلال إبراز دور فرق العمل في ذلك. حيث أصبح هذا الأسلوب الأكثر استخداماً في المنظمات الكبيرة و الناجحة في العالم خاصة المنظمات اليابانية.

3. السودان كقطر غني بالموارد الاقتصادية يحتاج إلي تطوير و استخدام أساليب إدارية تساعد في استغلال هذه الموارد خاصة الموارد البشرية، و أسلوب فرق العمل - في اعتقاد الباحث - قد يمثل أحد أساليب استغلال هذه الموارد علي الرغم من أنه أسلوب حديث نسبياً و إن كان اليابان و العالم الغربي قد استخدم هذا الأسلوب منذ نهاية الحرب العالمية الثانية.

4. إن منظمات الأعمال العربية بصورة عامة و السودانية بصورة خاصة تعاني من الهدر في الموارد المتاحة- خاصة المورد البشري حسب ما أشارت بعض الدراسات- و عليه فإن العمل علي توضيح مدي فعالية هذا الأسلوب في استغلال هذه الموارد - خاصة البشرية و الوقت - من خلال البحث العلمي قد يدفعها إلي تبنيه و استخدامه.

5. يساعد هذا البحث الباحثين و الدارسين اللاحقين في إبراز بعض المواضيع التي مازالت تحتاج إلي البحث و الدراسة.

### 5.1 فروض البحث:

قام هذا البحث علي ستة عشر فرضية رئيسية و هي كما يلي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين علمية و منهجية استخدام فرق العمل و تحسين أداء العاملين.
2. توجد علاقة بين استخدام فرق العمل كأسلوب إداري و بناء الجوانب السلوكية للعاملين.

3. توجد علاقة بين بناء الجوانب السلوكية للفريق ( التماسك، حل الصراع التنظيمي، و بناء الثقة) و تحسين أداء العاملين.
4. الجوانب السلوكية للفريق(التماسك، حل الصراعات و بناء الثقة) تتوسط العلاقة بين فرق العمل و أداء العاملين.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول استخدام فرق العمل تعزي لنوع العاملين.
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول استخدام فرق العمل تعزي للمستوى التعليمي للعاملين.
7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول استخدام فرق العمل تعزي للدرجة الوظيفية العاملين.
8. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول استخدام فرق العمل تعزي لسنوات الخبرة للعاملين.
9. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول الجوانب السلوكية لفرق العمل تعزي لنوع العاملين.
10. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول الجوانب السلوكية لفرق العمل تعزي للمستوى التعليمي للعاملين.
11. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول الجوانب السلوكية لفرق العمل تعزي للدرجة الوظيفية للعاملين.
12. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول الجوانب السلوكية لفرق العمل تعزي للخبرة الوظيفية للعاملين.
13. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول أداء العاملين في فرق العمل تعزي لنوع العاملين.
14. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول أداء العاملين في فرق العمل تعزي للمستوى التعليمي للعاملين.
15. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول أداء العاملين في فرق العمل تعزي للدرجة الوظيفية للمبجوثين.
16. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول أداء العاملين في فرق العمل تعزي للخبرة الوظيفية للعاملين.

هذا و قد استند الباحث في صياغة هذه الفروض علي ثلاث نظريات في الفكر الإداري هي:

**1.نظرية أو آلية التعريف الاجتماعي Social Identification** و التي تعني الميل البشري لرؤية العالم بمصطلحات "هم، و نحن Them-and-us". فكل فرد ينتمي إلي مجموعة اجتماعية سواءً

كانت كبيرة الحجم مثل الفئات العرقية أو متوسطة الحجم مثل جماعات المهن أو صغيرة الحجم مثل النوادي والعائلات، و لكل مجموعة اهتمامات و أفكار و مواقف خاصة بها. هذا الانتماء و الخصائص يمثل آلية نفسية اجتماعية أساسية في النفس البشرية، بغض النظر عنه أنه في بعض الحالات قد تكون مشاعر ( هم، و نحن) الناتجة عن هذا الانتماء قد تكون ضارة مما يقود إلي سوء الفهم و الخلاف بين الأفراد و الجماعة الواحدة. حيث أن آليات التعريف الاجتماعي تتبع من عمليتين أساسيتين هما: التصنيف و التضمين. فالأفراد يصنفون الأشياء بغض النظر عن أن هذا التصنيف حقيقي أم لا، و هذا التصنيف يعطي الأشياء معني معين بالنسبة لفهم الأفراد للعالم الخارجي و بالتالي فإن هذا الفهم يحمل في طياته العملية التحفيزية بصورة كبيرة للحصول علي احترام ذاتي إيجابي من الأشياء التي تفعلها المجموعة. أما فيما يتعلق بالعملية الأخرى و هي التضمين فإن الانتماء إلي بعض المجموعات الاجتماعية له مكانة أو شهرة أكثر من غيرها و هذا يعني أن الشخص إذا لم يجد من انتمائه للمجموعة أي نوع من احترام الذات الإيجابي - خاصة في مجال العمل- فإن ذلك سوف يكون مدعاة لأن يترك المجموعة أو يحاول تغيير النظرة إليها. فالتحفيز الاجتماعي مهم للأفراد العاملين للعمل كفريق. و غالباً ما تكون الشركات التي بها معدلات دوران عمالة مرتفعة جداً هي التي تفشل في توفير أي فرصة لأعضائها للتعريف الاجتماعي.

هذا و توجد عدة طرق لخلق الشعور الجيد بالانتماء للمجموعة في العمل منها:  
(أ)الاتصالات الداخلية عن انجازات التنظيم نفسه، تشجيع العاملين للإمام بمساهماتهم الخاصة في هذه الانجازات.

(ب)تعزيز المهنية للعاملين من خلال التدريب الداخلي و الخارجي حتى يتمكنوا من الشعور بالفخر في عملهم و الطريقة التي يؤديه بها.

## 2. نظرية التمثيل الاجتماعي Social Representation

لدي الناس أيضاً شعور لرؤية وجهات نظر و آراء الناس الموجودين في مجموعتهم الخاصة بأنها صحيحة أكثر من وجهة نظر الخارجيين (المجموعات الأخرى). فمجموعات العمل مثلاً تكون متسقة مع بعضها البعض و تفهم بعضها بعضاً. و بالرغم من وجود آراء مختلفة فيما بينهم إلا أنهم يشتركون في الكثير من المعتقدات و الافتراضات بالعمل. و تعرف هذه المعتقدات و الافتراضات بالتمثيلات الاجتماعية. فنظرية التمثيلات الاجتماعية كما طورها ( Serge Moscovice ) كلها تحكي عن المعتقدات و الثقافات و الوظائف التي تخدمها هذه المعتقدات المشتركة في الحياة اليومية. حيث تكون حالات التمثيل الاجتماعي نظريات صغيرة فعلاً عما يكون عليه العالم، و عن الطبيعة البشرية و عن كيف تتغير أو لا تتغير الأشياء و لماذا. و تستخدم في تبرير إجراءاتها الاجتماعية، و توضح لماذا تحدث الأشياء بالطريقة التي تحدث بها. فحسب صاحب النظرية فإن المجموعات تتفاوض علي التمثيلات الاجتماعية من خلال المحادثات و المناقشات حتى تصبح لديها

صيغة يمكن قبولها ثم تجري عليها تكامل مع معتقداتها و أفكارها الموجودة فعلاً و تصبح جزء من معتقداتها و أفكارها. و هذه التمثيلات الاجتماعية تسمح للمجموعة بتبرير أو ترشيد تفضيلاتها و إجراءاتها الخاصة بها، أي أن التمثيلات الاجتماعية تظهر في السلوك و ليس في الكلمات، و كذلك في العمل - خاصة - في عمل فرق العمل، حيث تتأثر هذه الفرق بالمعتقدات و الأفكار التي تؤمن بها (Nicky) <sup>4</sup>.

3. نظرية السمات الشخصية للقائد: و التي توضح كيفية تعامل القائد مع جماعات العمل التي يرأسها و تأثير سماته الشخصية علي تشكيل سلوكياتهم و زيادة دوافعهم للعمل.

و بناءً علي تلك النظريات الثلاث التي ارتكز عليها الباحث في صياغة أبعاد كل متغير من متغيرات الدراسة فإن الباحث حاول البحث في نظريات و دراسات سابقة لإيجاد علاقة تربط بين هذه المتغيرات سواء كانت المستقلة و التابعة أو الوسيطة أو الوسيطة و التابعة حتى يتم الربط بينها جميعاً في نموذج واحد. و من الدراسات التي وجدها الباحث من خلال إطلاعها دراسة (Martin and Luigi, 2004) <sup>5</sup> و التي توصلت إلي وجود علاقة بين تفاعل أعضاء الفريق و التماسك. كما أن دراسة (Remco, Rene and Petru, 2010) <sup>6</sup> توصلت إلي أن الاتصال و صراع المهام كعوامل سلوكية لها علاقة بأداء فريق العمل.

أيضاً من الدراسات التي أجريت في هذا المجال دراسة (Jonathon and Rob, 2003) <sup>7</sup> و التي تناولت أثر الخصائص البنائية لفرق العمل من حيث تحكم القيادة علي الأداء (مدي تحديد الأهداف، ملائمة الحلول المبتكرة من قبل أعضاء فريق العمل للمشكلات التي تواجهه و نجاحها عند التطبيق). و قد توصلت الدراسة إلي أن تحكم القيادة في الفريق يؤثر سلباً علي أدائه. كذلك قام كل من (John, Uwe and Xiangdong, 2008) <sup>8</sup> بدراسة استخدام فرق العمل من حيث آثارها علي الغياب و الرقابة علي العاملين. و قد توصلت إلي أنه توجد علاقة بين استخدام فرق العمل و التماسك بين أعضاء الفريق.

<sup>4</sup> نفس المصدر السابق، ص 40.

<sup>5</sup> Martin Hoegl and Luigi Proserpio, team member proximity and teamwork innovative projects, Research policy, Elsevier Science Direct, 2004, 33, pp.1153-1165.

<sup>6</sup> Remco de Jong, Rene Schalk and Petru L. Curseu, (2008), Virtual communicating conflicts and performance in teams, Team Performance Management, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 14, pp. 364-380

<sup>7</sup> 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

<sup>8</sup> John S. Heywood, Uwe Jirjahn and Xiangdong Wei, Teamwork, monitoring and absence, Journal of Economic Behavior & Organization, Elsevier, Vol. 68, 2008, pp. 676-690

كذلك توصلت دراسة (Li-Ren, Chung and Kun- shan, 2011)<sup>9</sup> إلي أن تماسك أعضاء الفريق و تواصل أعضاؤه و تعاونهم يتوسط العلاقة بين فعالية قيادة الفريق و نجاح المشروع. كذلك أشارت دراسة (Yaobin, Chunjie, Bin and Xiaopeng, 2011)<sup>10</sup> إلي أن خصائص فريق العمل السلوكية تؤثر إيجاباً علي أدائه و أن وضوح الأهداف يرتبط إيجاباً بأداء الفريق. أيضاً أوضحت دراسة (مبروك و علي، 2000)<sup>11</sup> أن النمط الإشرافي للرؤساء المدعم لمجموعة العمل له علاقة مع الأداء الابتكاري لأعضاء فريق العمل، كما أن السلوك الإشرافي الذي يساعد علي بناء القدرات لجماعة العمل له علاقة ترابطية مع أدائهم الابتكاري.

هذا بالإضافة إلي دراسة (شعبان، 2007)<sup>12</sup> و التي توصلت إلي أن معايير فعالية فريق العمل تحدد بتعاون أعضاء الفريق فيما بينهم، المشاركة فيما يخص الفريق و مهامه، المشاركة في حل المشكلات و منح السلطة الكافية من قبل قائد الفريق لأعضاء الفريق. كذلك توصلت دراسة (Zvi,<sup>13</sup> Richard and Gary, 2009) إلي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين صفات القائد الشخصية و نجاح المشروعات الجديدة وسرعة تنفيذها في ظل توسط فرق العمل للعلاقة بين صفات القائد الشخصية و أداء أعضاء الفريق.

بناءً علي نتائج كل هذه الدراسات و النظريات التي تم إيرادها آنفاً فقد صاغ الباحث النموذج التالي الذي يربط بين كل هذه المتغيرات لتوضيح العلاقات فيما بينها كإسهام من الباحث في هذا المجال:

<sup>9</sup> 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

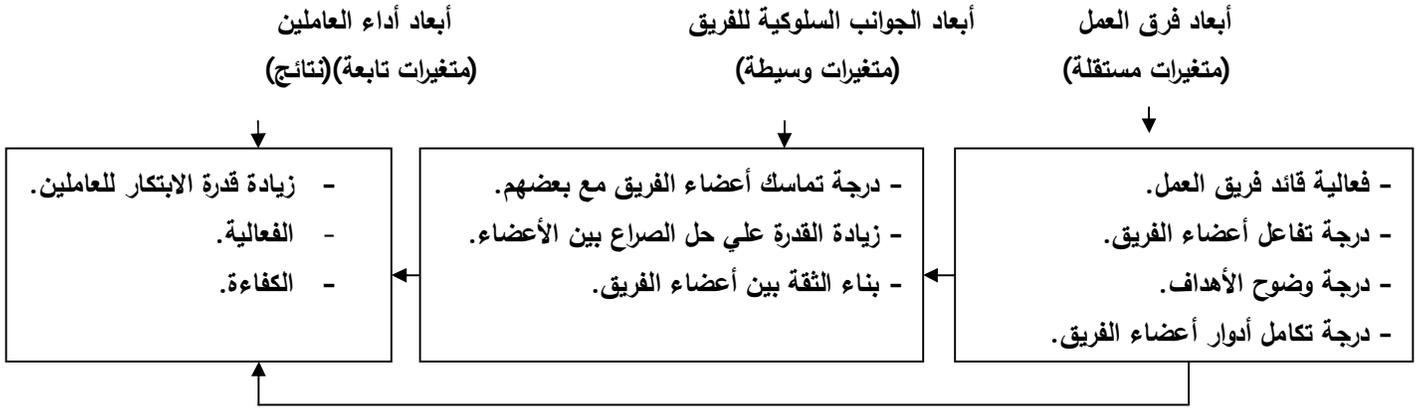
<sup>10</sup> Yaobin Lu, Chunjie Xiang, Bin Wang and Xiaopeng Wang, What affects information systems development team performance? An exploratory study from the perspective of of combined socio-technical theory and coordination theory, Computer in Human Behavior, ELSEVIER Ltd, Vol. 27, 2011, pp. 811-822

<sup>11</sup> فوزية عيد أحمد مبروك و نادية أمين محمد علي ، 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.

<sup>12</sup> فوزي شعبان منكور ندا، العوامل المؤثرة علي فعالية أداء فرق العمل في شركات التأمين المصرية ، مجلة الدراسات المالية و التجارية، العدد الثالث ، كلية التجارة -جامعة بني سويف ، ديسمبر 2007، ص ص 553 - 573.

<sup>13</sup> Zvi H. Aronson , Richard R.Rilly and Gary S. Lynn, 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 , 2006, pp.221-247

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



المصدر: إعداد الباحث

### 6.1 منهج البحث:

اعتمد هذا البحث علي المنهج الوصفي التحليلي وذلك لأن هذا المنهج يناسب هذا النوع من البحوث للتوصل إلي نتائج أكثر دقة يمكن تعميمها علي المنظمات الأخرى في القطاعين العام و الخاص. و هذا ما سوف يتم تفصيله في فصل قادم.

### 7.1 أساليب جمع البيانات:

و لأغراض البحث و اختبار هذه الفروض تم جمع بيانات هذا البحث من المصادر الأولية (مدراء الإدارات، المشرفين، الموظفين) عن طريق:-

1. المقابلات الاستطلاعية. 2. الاستبيان. 3. الملاحظة

كما تمت الاستعانة بأسلوب (SPSS) من خلال أسلوب الارتباط (Correlatio)، اختبار (T-) test وأسلوب اختبار (One Sample T-test) وأسلوب اختبار (F- ANOVA) و أسلوب الانحدار Regression في تحليل بيانات هذا البحث. هذا فيما يتعلق بالبيانات الأولية أما البيانات الثانوية فتمت الاستعانة في جمعها بالمراجع و الكتب و الدوريات و الأوراق العلمية و الدراسات السابقة في هذا المجال.

### 8.1 مصطلحات البحث:

تشمل مصطلحات الدراسة ما يلي:

1. فريق العمل **teamwork**: و يقصد به "مجموعة تضم شخصين أو أكثر يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم ، و تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد ، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم"<sup>14</sup> أو فريق العمل هو جماعة معتمدة علي بعضها فيما يتعلق بالمعلومات،

<sup>14</sup> فاروق عبده فلية و السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، (دار المسرة للنشر والتوزيع و الطباعة، الطبعة الثانية، عمان)، 2009.

الموارد، و المهارات و يبحثون عن توحيد جهودهم لإنجاز الهدف المحدد<sup>15</sup>. أما التعريف (الإجرائي) فهو أن فريق العمل هو مجموعة من العاملين يتفاعلون فيما بينهم و مع قائدهم و لهم أهداف واضحة و تتكامل أدوارهم لتحقيق تلك الأهداف.

**2. الأداء: performance** و يعرف الأداء علي أنه انجاز مهمة/وظيفة ما بصورة فعالة و أكثر كفاءة، أي انجاز مهمة/ وظيفة ما بأقل تكلفة و أفضل جودة و بأسرع وقت ممكن باستخدام الموارد المتاحة حسب (Borman and Motowidlo)<sup>16</sup>. أما التعريف (الإجرائي) فيقصد بتحسين الأداء استخدام الموارد البشرية المتاحة للمنظمة في شكل جماعي من أجل زيادة قدراتها الابتكارية ، و فعاليتها وكفاءتها في العمل.

**3. الجوانب السلوكية:** يقصد بها تلك الجوانب المتعلقة بتصرفات الفرد<sup>17</sup>. و كتعريف (إجرائي) فهي تعني مدي تماسك أعضاء الفريق، قدرتهم علي التواصل و بناء الثقة فيما بينهم في العمل<sup>18</sup>.

### 9.1 تنظيم البحث:

يتكون هذا البحث من الآتي:

**1: خطة البحث و الدراسات السابقة ،** وتشمل : المقدمة ، مشكلة البحث، الأهداف ، الأهمية، الفروض، منهج البحث ، أساليب جمع البيانات ، مصطلحات البحث و التنظيم و الدراسات السابقة.

### 2: فرق العمل ويتكون من :

**1.2: فرق العمل:** مفهومها و أهميتها و العوامل التي تؤثر فيها.

**2.2: منهجية بناء فرق العمل في المنظمات و علاقتها بالنظريات السلوكية و الإدارية.**

**3.2: أنواع أسلوب فرق العمل و دوره في تفاعل العاملين، حل الصراعات و بناء الثقة بين العاملين.**

**4.2: التنظيم و القيادة الإدارية و استخدام أسلوب فرق العمل بالمنظمة.**

**3: الأداء في أدبيات الإدارة.**

**1.3: الأداء ، مفهومه و أهميته.**

**2.3: معايير قياس الأداء و تطبيقاتها في المنظمة.**

**4: الخدمات و القطاع الخدمي في السودان و استخدام أسلو فرق العمل**

<sup>15</sup> Leigh L. Thompson Making the Team, A guide For Managers, Third Edition, Person Prentice Hall, 2008, pp.4-6.

<sup>16</sup> 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.

<sup>17</sup> Jepson Hall, (2010), Group dynamics, Internet, www.group dynamics, 10<sup>th</sup> July

<sup>18</sup> Working Effectively with Others from Book Rags Student Essays. ©2000-2006 by Book Rags, Inc.

- 1.4: الخدمات: مفومها، خصائصها، تطورها في العالم و أنواعها.
- 2.4: الخدمات المصرفية في السودان (مجموعة المصارف في ولاية الخرطوم كنموذج للدراسة)
- 3.4: تحليل البيئة الإدارية للمصارف السودانية (مجموعة المصارف في ولاية الخرطوم كنموذج للدراسة)
- 1.3.4 مدي استخدام فرق العمل في المصارف السودانية و أنواعها و مناهج بنائها.
- 2.3.4 الآثار الناتجة عن استخدام فرق العمل في المصارف السودانية.
- 5: الدراسة الميدانية:
- 1.5: الدراسة الاستطلاعية لتحديد مدي وجود تطبيق أسلوب فرق العمل.
- 2.5: تصميم و منهجية و إجراءات الدراسة.
- 3.5: عرض و تحليل بيانات الدراسة و اختبار الفروض.
- 6: النتائج و التوصيات.
- 1.6 النتائج.
- 2.6 التوصيات.

## 10.1 الدراسات السابقة Previous Studies

من خلال البحث الذي قام به الباحث فقد وجد بعض الدراسات الأجنبية و العربية التي تناولت موضوع البحث من زوايا بعضها ذات علاقة مباشرة بالموضوع و الأخرى ذات علاقة غير مباشرة ، حيث أن بعضها تناول متغيرات عنوان البحث قريبة من الدراسة الحالية و لكن من زوايا مختلفة ، و تتمثل هذه الدراسات في الآتي :

دراسة (Martin hoegl & Luigi Proseprio ,2004)<sup>19</sup> بعنوان: تقارب أعضاء الفريق و العمل الجماعي في المشروعات الإبداعية:

### Team member proximity and teamwork in innovative projects

#### 1. هدف الدراسة

تناولت هذه الدراسة أثر القرب الجغرافي لأعضاء الفريق من بعضهم علي تعاونهم فيما بينهم و أدائهم مستخدمة قرب أعضاء الفريق كمتغير مستقل و عناصر الجودة في فريق العمل وهي: الاتصالات، التنسيق، مساهمات الأعضاء المتوازنة في العمل، الدعم المتبادل بين أعضاء الفريق، الجهد، الترابط كمتغيرات تابعة (وسيطه) و الأداء كمتغير ناتج من تفاعل كل هذه العناصر. و قد استخدم الباحثان إطار (Hoegl & Gemuenden)<sup>20</sup> للربط بين هذه العناصر و قياسها و اختبار العلاقات فيما بينها.

#### 2. نتائج الدراسة

و بعد تحليل البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق تحليل الانحدار خرجت الدراسة بالنتائج التالية:

1. أن القرب بين أعضاء الفريق يساعد في جودة فريق العمل.
2. توجد علاقة إيجابية بين قرب أعضاء الفريق و كل من الاتصال، التنسيق، الدعم المتبادل بين أعضاء الفريق، الجهود و التماسك/الترابط بين أعضاء الفريق، بينما لا توجد علاقة بين المساهمة المتوازنة بين الفريق و القرب.
3. لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين حجم الفريق و كذلك نوع المشروع و عناصر جودة الفريق الستة المذكورة في الفروض.

(<sup>21</sup> و التي جاءت بعنوان: Pascale Carayon & Michael J. Smith دراسة (2000) تنظيم العمل و هندسة العوامل البشرية (دراسة الجوانب الجسدية و توافقها مع تصميم مواقع العمل

<sup>19</sup> Ibid, 1153.

<sup>20</sup> Ibid, 1157

<sup>21</sup> Pascale Carayon and Michael J. Smith, Work organization and ergonomics,

.APPLIED ERGONOMICS, Elsevier Science, Vol. 31, 2000, pp. 649-662

## Work organization and ergonomics

### 1. هدف الدراسة

جاءت هذه الدراسة للنظر و التمهيد في موضوع منهجية تغيير تنظيم العمل و تصميمه و كذلك التصميم التنظيمي و السيكولوجي بالتركيز علي عرض مفاهيم تنظيم العمل و علاقتها بدراسة أحوال العمال و فاعليتهم (الهندسة البشرية) ، كما ناقشت التغييرات في العمل و التي يمكن أن تؤثر علي أحوال العمال و فاعليتهم من أجل تحسين الأداء. و يقصد بتنظيم العمل عملية البناء و التقسيم و الإشراف ، اعتماداً علي نمط الإدارة ، نوع المنتج ، خصائص قوة العمل ، و مستوي و نوع التكنولوجيا المستخدمة.

### 2. استنتاجات الدراسة

(Sundstrom et al)<sup>22</sup> عرف فرق العمل Work team علي أنها تجمع أفراد معتمد علي بعضه البعض و الذين يتحملون المسؤولية النهائية عن تحقيق أهداف محددة خاصة بالمنظمة. و حسب (Lawler)<sup>23</sup> فإن خصائص فرق العمل تشمل: علاقات أعضاء الفريق فيما بينهم، المنطقة التي تغطيها مساحة العمل، التدريب، المقابلات بين الأعضاء، الإشراف، التجاوب في صناعة القرارات، المكافآت، عملية التركيب أو البناء و الحجم. ويفترض (Sundstrom)<sup>24</sup> أن فاعلية فريق العمل ترتبط بالبيئة التنظيمية، الحدود و تطوير الفريق. كما أن (Hackman)<sup>25</sup> يفترض في نموذجه عن فاعلية المجموعة ثلاثة معايير عملية وهي: الجهود، المعرفة و ملائمة استراتيجيات أداء المهمة. و حسب (Goodman et al , Medsker and Campion)<sup>26</sup> فإنه من الجوانب المهمة في تصميم الفريق درجة السلطة الممنوحة له والتحكم الذاتي. كما أن معرفة الخصائص الفيزيائية و السيكولوجية الاجتماعية للوظيفة التي يؤديها الفريق مهمة جداً و هذا بدوره يقلل من أثر الروتين و دوران العمل بين أعضاء الفريق مما يؤدي إلي زيادة الفاعلية في العمل. هذا فضلاً عن أن المشاركة الفاعلة لأعضاء الفريق في اتخاذ القرارات تؤدي إلي التمكين الإداري.

خلاصة القول أن هذه الدراسة ناقشت العلاقة بين تنظيم العمل و دراسة أحوال العمال و فاعليتهم في العمل و أثر ذلك علي الأداء معتمدة علي نظرية التوازن من حيث إعادة التنظيم و البناء للمنظمة و تصميم فريق العمل.

---

Pascale Carayon and Michael, 652<sup>22</sup>

Ibid, 652<sup>23</sup>

Ibid, 653<sup>24</sup>

Ibid, 653<sup>25</sup>

Ibid, 654<sup>26</sup>

دراسة (Martin Hoegl, K. Praveen parboteeah and Hans Georg Gemuenden; 2003) بعنوان: عندما يصبح العمل الجماعي هو القضية الحقيقية: مهمة الابتكار كوسيط للعلاقة بين العمل الجماعي و الأداء في مشروعات تطوير البرامج

## When teamwork really matters: task innovativeness as a moderator of the teamwork – performance relationship in software development projects

### 1. هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر نوعية العمل الجماعي علي أداء الفريق في المشروعات ذات المهام الابتكارية العالية باستخدام مقياس (Hoegl & Gemuenden)<sup>28</sup>. و اختبرت الدراسة عدد من الفروض المرتبطة بنوعية العمل الجماعي للنجاح في الابتكار في مشروعات تطوير البرامج بالمقارنة مع مشروعات تحويل/ترقية البرامج، و قد قامت الدراسة علي أخذ عناصر (التعقيد التقني في المهمة، عدم إلفة المهمة لأعضاء الفريق، و الشك/التردد في نجاح المهمة) كوسيط للعلاقة بين العمليات التعاونية للفريق و أداء الفريق في مجال المهمة التي تعتبر نوع من الابتكار إذا قورنت مع المهام الأخرى.

هذا و قد عرف الأداء هنا علي أنه مقدرة الفريق علي مقابلة أهداف الجودة المقررة، التكلفة، و الزمن مع وضع الاعتبار لوجهات النظر المختلفة لكل من المنظمة، المقيم العملاء و الفريق نفسه. مع العلم أن الدراسات السابقة قامت بتقييم أداء فرق العمل علي أساس الكفاءة و الفاعلية. حيث يقصد بالفاعلية درجة مقابلة أو تحقيق الفريق للتوقعات المرتبطة بجودة المخرجات بينما يقصد بالكفاءة مدي التزام الفريق بالجدول الزمني المحدد للمهمة و الميزانية المرتبطة بها (المدخلات).

أما فيما يتعلق بنوعية العمل الجماعي فإن الدراسة وظفت نموذج (Hoegl & Gemuenden)<sup>29</sup> كمقياس لمقارنة نوعية التعاون في الفريق. و من أجل السيطرة علي الطبيعة المعقدة لعمل أعضاء الفريق مع بعضهم البعض فقد اقترح Hoegl و زميله ستة جوانب مرتبطة بنوعية/جودة العمل الجماعي وهي (الاتصال، التنسيق، المساهمة المتوازنة في من قبل الأعضاء، الدعم المتبادل، الجهد و التماسك الاجتماعي بين أعضاء الفريق)، حيث أن هذه الجوانب تعكس العملية التعاونية لنوعية/جودة الفريق حسب Hoegl و زميله لقياس أداء الفريق.

---

Martin Hoegl , K. Praveen Parboteeah and Hans Georg Gemuenden, When <sup>27</sup> 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 , 2003, pp. 281-302

Ibid, 283 <sup>28</sup>

Hoegl and et al, 284 <sup>29</sup>

## 2. أهم النتائج

توصلت الدراسة إلي أهم النتائج التالية:

1. جودة العمل الجماعي ترتبط بقوة بأداء الفريق في المشروعات ذات المهام الابتكارية العالية.
  2. لا توجد علاقة بين جودة العمل الجماعي و فاعلية الفريق في المشروعات متوسطة الابتكار.
  3. طبيعة المهمة (من حيث التعقيد، التكنولوجيا المستخدمة) هي المحدد الأساسي لأهمية التعاون في أداء المهمة- خاصة إذا قورنت - هذه المهام في المشروعات الخدمية مع المشروعات الصناعية، حيث تؤثر جودة العمل الجماعي علي الكفاءة في الأداء في هذه المشروعات.
- دراسة<sup>30</sup> Jonathon N. Cummings and Rob Cross 2003 بعنوان: الخصائص البنائية لجماعات العمل و آثارها علي الأداء

**Structural properties of work groups and their consequences for performance**

### 1. هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلي اختبار العلاقة بين الخصائص التركيبية لجماعات العمل و آثارها علي الأداء، مع التركيز علي المهام غير الروتينية و المعقدة التي تحتاج لمبادرات و إلي تنسيق كافٍ و تكامل أفكار. و عليه فإن بناء شبكة اتصال فعالة بين أعضاء مجموعة العمل من أجل تبادل المعلومات و الخبرات للقيام بالمهمة المحددة في هذه الحالة تعتبر ضرورية.

### 2. النتائج:

توصلت الدراسة إلي أهم النتائج التالية:

- (1) التحكم في المستويات الوسيطة لتواصل المجموعة يجعل البناء الهرمي لها يرتبط سلبياً مع أدائها.
- (2) التسلسل الهرمي للمجموعة يرتبط سلبياً مع أداء الإدارة و أداء الفريق.
- (3) بناء مركز المجموعة يرتبط سلبياً (جزئياً) مع أداء المجموعة بينما يرتبط إيجابياً مع أداء الإدارة.
- (4) التحكم في المستويات الوسيطة لتواصل الإدارة يؤثر يرتبط سلبياً مع أداء الإدارة و أداء المجموعة.

و هذه النتائج تؤكد صحة العلاقة بين بناء شبكة المجموعة و الأداء.

دراسة<sup>31</sup> John S. Heywood, Uwe Jirjahn and Xiangdong Wei ,2008

Ibid, 197<sup>30</sup>

Ibid, pp. 676-690<sup>31</sup>

## Teamwork: monitoring and absence العمل الجماعي: المراقبة و الغياب

### 1. هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلي تقديم نموذج يوضح أن الشركات التي تعتمد علي إنتاجية فرق العمل تتحمل معدلات تكاليف أعلى من غيرها فيما يتعلق بمراقبة و غياب هؤلاء العاملين. حيث أن تكلفة الغياب الاقتصادية لم تعطي الاهتمام الكافي من الباحثين حسب افتراض الدراسة و أن الاقتصاديون يعرفون الغياب عن العمل علي أنه أحد أبعاد عرض العمالة في سوق العمل.

وبناءً علي ما ورد في الدراسة و حسب Coles and Treble<sup>32</sup> و بناءً علي Weiss<sup>33</sup> فإن فرق العمل تمثل العامل الحاسم في تحديد الحد الأدنى للتكاليف بالنسبة للمنظمة، و عليه فإن الإطار النظري لهذه الدراسة اعتمد علي ثلاثة فروض للعلاقات هي:

- (1) الأماكن المخصصة للعمل بواسطة فرق العمل الجماعي لها معدلات تكاليف غياب أعلى.
  - (2) هذه التكاليف العالية تؤدي إلي زيادة معدلات الإنفاق علي زيادة الرقابة علي عمل هذه الفرق من قبل إدارة المنظمة من أجل تخفيض معدلات الغياب.
  - (3) الإنفاق الزائد علي الرقابة يخفض معدلات الغياب بالنسبة للمنظمة التي تعتمد علي فرق العمل مقارنة بالمنظمة التي لا تعتمد علي العمل الجماعي.
- كما أن الدراسة تفترض أن استخدام فرق العمل يساعد الاتصال و تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق.

### 2. أهم النتائج:

توصلت هذه الدراسة إلي أهم النتائج الآتية:

- (1) إن استخدام فرق العمل يقلل من تكاليف الرقابة العالية علي هذه الفرق من أجل ضبط الغياب و ذلك لأن الفريق إذا كان متماسكاً يقلل من الملل و الاشمئزاز و الضجر من العمل.
- (2) إن المؤسسات التي تستخدم فرق العمل من أجل الإنتاج تكون ذات إنتاجية أعلى مقارنة بالمؤسسات التي لا تستخدم فرق العمل.
- (3) تزيد إنتاجية المؤسسات التي تستخدم فرق العمل نتيجة لتبادل المعلومات و الخبرات بين أعضاء الفريق.

دراسة محمد جلال سليمان، 2004<sup>34</sup>، بعنوان: أثر إدراك العدالة التنظيمية علي فعالية فرق العمل بالتطبيق علي شركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدوائية

Ibid, 678 <sup>32</sup>

Ibid, 678 <sup>33</sup>

## 1. هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلي تحقيق:

- (1) تحديد طبيعة العلاقة بين كل من عدالة التوزيع و عدالة الإجراءات و عدالة المعاملات من جهة و بين العدالة التنظيمية الكلية من جهة أخرى.
- (2) تحديد مدى تأثير عدالة التوزيع علي كل من مدخلات و عمليات و مخرجات فرق العمل و بالتالي تأثيرها علي الفعالية الكلية.
- (3) التعرف علي مدى تأثير عدالة الإجراءات علي متغيرات الفعالية الكلية لفرق العمل.
- (4) الوقوف علي مدى تأثير عدالة التفاعلات علي متغيرات الفعالية الكلية لفرق العمل.
- (5) تحديد مدى تأثير العدالة التنظيمية الكلية علي كل من مدخلات ، عمليات و مخرجات فرق العمل و بالتالي تأثيرها الفعالية الكلية.

## 2. أهم النتائج:

أسفرت هذه الدراسة عن أهم النتائج التالية:

- (1) وجود علاقة بين جوهرية بين كافة المتغيرات الفرعية للعدالة و بين العدالة التنظيمية الكلية.
- (2) وجود تأثير جوهري لكل من عدالة الإجراءات و عدالة التفاعلات و العدالة الكلية علي مدخلات فرق العمل.
- (3) وجود تأثير جوهري لكل من عدالة الإجراءات و عدالة التفاعلات و العدالة الكلية علي عمليات فرق العمل.
- (4) وجود تأثير جوهري لكل من عدالة الإجراءات و عدالة التفاعلات و العدالة الكلية علي مخرجات فرق العمل.

دراسة فوزية عيد أحمد و نادية أمين محمد علي، 2000<sup>35</sup> بعنوان:

دور الرؤساء في دعم العمل الجماعي لتنمية الابتكار للعاملين في القطاع السياحي

## 1. هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلي تحقيق الآتي:

- (1) إلقاء الضوء علي أهمية العمل الجماعي و تكوين فرق عمل في القطاع السياحي، و معرفة دور الرئيس في دعم العمل الجماعي أو العمل في فرق.

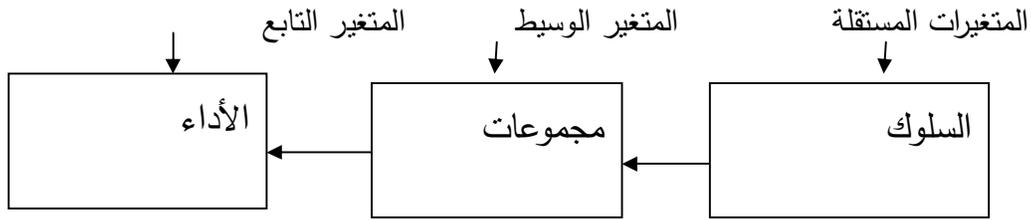
---

<sup>34</sup> محمد جلال سليمان صديق ، أثر العدالة التنظيمية علي فعالية فرق العمل بالتطبيق علي قطاع الأعمال العام للصناعات ،مجلة البحوث التجارية ،العدد الأول، المجلد السادس و العشرون ، كلية التجارة - جامعة الزقازيق ، يناير 2004، ص ص 387-431.

<sup>35</sup> مصدر سبق ذكره، ص 152 - 185.

(2) معرفة أثر العمل الجماعي و دوره في تنمية و دعم القدرات الابتكارية لدي مجموعة العمل.  
 (3) التعرف علي دور الرئيس في العمل في دعم و تنمية القدرات الابتكارية لأعضاء مجموعة العمل.

واعتمد الباحث في دراسته علي افتراض وجود علاقة وساطة mediation بين تكوين مجموعات العمل و مجموعة من العوامل للسلوك الإشرافي التي يفترض وجود علاقة بينها و بين الأداء الابتكاري للعاملين. و قد صاغ الكاتب هذه العلاقات في النموذج التالي:  
 الشكل (2) نموذج يوضح العلاقات بين المتغيرات المفترضة:



المصدر: فوزية عيد أحمد ونادية أمين محمد علي، دور الرؤساء في دعم العمل الجماعي لتنمية الابتكار للعاملين في القطاع السياحي، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة جنوب الوادي، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني، ديسمبر 2000.

## 2. أهم النتائج:

توصلت الدراسة إلي أهم النتائج التالية:

- (1) وجود علاقة ارتباط جوهرية موجبة بين المتغير الوسيط (مجموعات العمل) و المتغيرات المستقلة (الابتكار، بناء القدرات، الاتصالات، نشر المعلومات، المكافأة و التقدير و تحديد و إدارة الأهداف و المسؤوليات).
- (2) وجود علاقة ارتباط جوهرية موجبة و لكن ضعيفة بين مجموعات العمل و الأداء الابتكاري لهم.
- (3) لا توجد تأثيرات مباشرة معنوية لأربعة من متغيرات السلوك الإشرافي للرؤساء علي الأداء الابتكاري لمجموعات العمل و هي: السلوك الابتكاري للرؤساء، بناء القدرات، نشر المعلومات، و المكافآت و الجزاءات.
- (4) يوجد تأثير مباشر معنوي لكل من السلوك الابتكاري للرؤساء و الاتصال و نشر المعلومات علي مجموعات العمل بينما يوجد تأثير معنوي سالب لمتغير بناء القدرة علي مجموعات العمل.
- (5) أكدت الدراسة أهمية دعم السلوك الإشرافي للرؤساء لمجموعات العمل من أجل تحقيق الأداء الابتكاري.
- (6) أكدت الدراسة علي أهمية دعم و تشجيع الرؤساء لمجموعات العمل أو فرق العمل.

دراسة<sup>36</sup> Li-Ren Yang , Chung-Fah Huang and Kun-Shan Wu , 2009

بعنوان: الارتباط بين أسلوب قيادة مدير المشروع و فريق العمل و نجاح المشروع

## The association among project manager's leadership style, teamwork and project success

### 1. هدف الدراسة:

سعت هذه الدراسة لاختبار ما إذا كان أثر العمل الجماعي علي أداء المشروع يرتبط ب: قطاع الصناعة، التكلفة الكلية المركبة، نظام/قانون المالك، حجم الفريق، التعقيد، نوع المشروع، الارتباط العالمي، هذا بالإضافة إلي اختبار العلاقات بين أسلوب قيادة مدير المشروع و فريق العمل و نجاح المشروع. أي أن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتشكل في ثلاثة محاور هي: الأول هو اختبار أثر أسلوب قيادة إدارة المشروع علي فريق العمل في المشروع، و الثاني هو تقييم العمل الجماعي علي نجاح المشروع، أما الثالث فهو اختبار أثر الدور الوسيط الذي يلعبه نوع المشروع علي العلاقة بين فريق العمل و أداء المشروع.

و بناءً علي هذه الأهداف وضع الباحثون عدد من الفروض و القيام باختبارها.

### 2. أهم النتائج:

خرجت هذه الدراسة بأهم النتائج التالية:

- (1) يوجد ارتباط قوي و موجب بين قيادة المشروع و فريق العمل و الأداء العام للمشروع.
- (2) إن تعقيد المشروع يلعب له أثراً وسيطاً في العلاقة بين أبعاد فريق العمل (الاتصال، التعاون، التماسك) و نجاح المشروع، أي أنه كلما كان المشروع معقداً كلما أدي ذلك إلي مزيد من الاتصال، التعاون و التماسك بين أعضاء الفريق و بالتالي نجاح المشروع.
- (3) المشروعات المتوسطة و الصغيرة يرتبط نجاحها بتعاون أعضاء الفريق بصورة أقوى من المشروعات الكبيرة.
- (4) المشروعات ذات فرق العمل الكبيرة يمكن أن يكون مستوي النجاح عالي إذا كان مستوي تعاون فرق العمل فيها عالي.
- (5) إن حجم فريق العمل يلعب دور الوسيط المؤثر في العلاقة بين تعاون الفريق و نجاح/أداء المشروع.
- (6) الارتباط العالمي يلعب دور الوسيط المؤثر في العلاقة بين تعاون الفريق و النجاح العام للمشروع.

<sup>36</sup> Ibid, pp.258-267

(7) مديرو المشروعات ذو القيادة المتفاعلة مع فريق العمل يقودون إلي تحسين الاتصال, التعاون و التماسك بين أعضاء فريق العمل مما يؤدي إلي نجاح المشروع ككل.

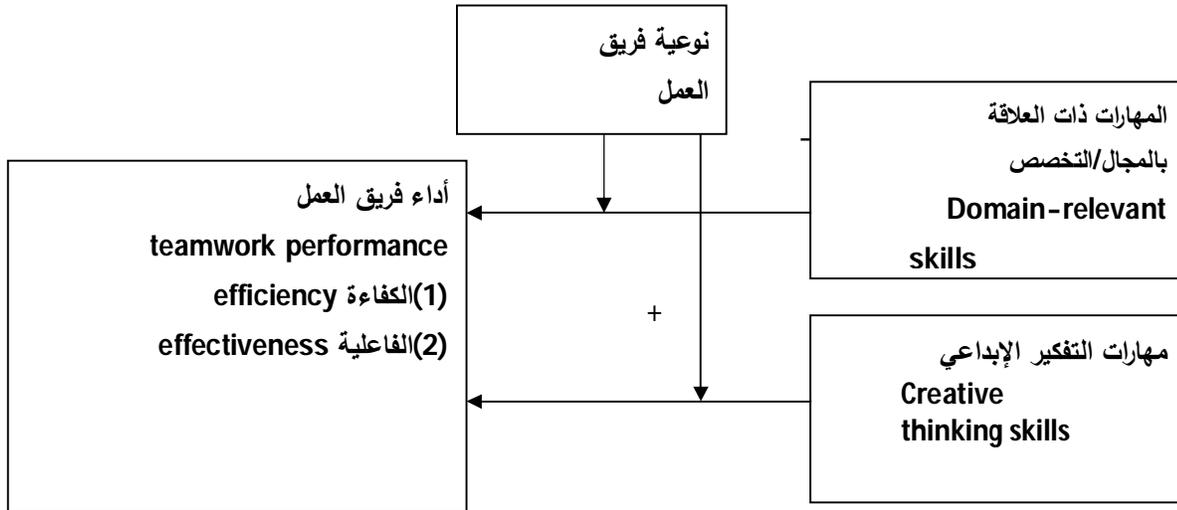
دراسة<sup>37</sup> Martin Hoegl and Praveen Parboteeah,2007 بعنوان: الإبداع في المشروعات الابتكارية:كيف يصبح العمل الجماعي قضية

### Creativity in innovative projects: How teamwork matters

#### 1.هدف الدراسة:

أجريت هذه الدراسة لاختبار أثر جودة العمل الجماعي علي الأداء و أثر المهارات ذات العلاقة بالتخصص و مهارات التفكير الإبداعي علي فرق الإبداع. أي أن الباحثان افترضوا وجود علاقة بين جودة العمل الجماعي و تطبيق مهارات التخصص و مهارات التفكير الإبداعي و أثر ذلك علي كفاءة و فعالية فريق العمل، حيث أن بعض الدراسات - منها دراسة Mohr man و دراسة Taggar و دراسة Tesluk أثبتت أن الأفراد من خلال فريق العمل يتفاعلون مباشرة من أجل تكامل المعارف و المهارات حسب ما أورد الباحثان في دراستهما، فالدراسة حاولت سد النقص في التفسيرات المفاهيمية حول أثر تطبيق عمليات الفريق علي الإبداعات الفردية في المشروعات التي تتطلب إبداع مثل مشروعات تطوير البرامج. وهذه العلاقة تم صياغتها في النموذج التالي:

الشكل (3) يوضح الإطار المفاهيمي للعلاقة بين عناصر المتغيرات المستقلة والوسيطية و التابعة



المصدر: Martin Hoegl, K. P. Parboteeah, Creativity in innovative projects: How teamwork matters, Journal of Engineering and Technology Management, Elsevier,24,2007.

Martin Hoegl and K. Praveen Parboteeah, (2007), Creativity in innovative projects: <sup>37</sup> How teamwork matters, Journal of Engineering and Technology Management JET-M, Elsevier Science Direct, 24, pp. 148-166

و بناءً على هذا الإطار المفاهيمي فإن الباحثين وضعوا بعض الفروض لتفسير هذه العلاقات و اختبارها.

## 2.النتائج:

أظهرت الدراسة أهم النتائج التالية:

- (1) لا توجد علاقة ايجابية بين مهارات التفكير الإبداعي و المهارات ذات العلاقة بالمجال/التخصص و أداء الفريق (الكفاءة و الفاعلية).
- (2) توجد علاقة سلبية بين جودة فريق العمل كوسيط للعلاقة بين المهارات ذات العلاقة بالمجال/التخصص و مهارات التفكير الإبداعي و الكفاءة و الفاعلية.
- (3) جودة فريق العمل كوسيط ترتبط إيجاباً ، مع المهارات ذات العلاقة بالمجال/التخصص و الكفاءة و لكنها لا ترتبط مع الفاعلية.
- (4) جودة فريق العمل ترتبط بعلاقة مباشرة مع الفاعلية من غير وسيط.
- (5) العلاقة بين مهارات التفكير الإبداعي و أداء الفريق تكون ترتبط بصورة إيجابية فقط في حالة الفرق ذات التعاون المنخفض.
- (6) الإبداع في فرق العمل مهم في حالة العمليات التي تحتاج إلي إبداع و ذلك لأنه يؤدي إلي توليد الدوافع الإلهامية و التنظيم و التنسيق بين الأعضاء.
- (7) الفرق ذات مستوى التعاون العالي تسهل عمليات تبادل المعلومات و وجهات النظر بين أعضاء المجموعة.
- (8) الدراسة أشارت إلي أهمية الاستخدام الفعال للمهارات ذات العلاقة بالمجال/التخصص و التفكير الإبداعي عند:

(أ) اختيار الأفراد في المنظمات الابتكارية.

(ب) تعيين الأفراد في الفرق.

(ج) التدريب الحرفي.

دراسة<sup>38</sup> Zvi H. Aronson , Richard R. Reilly & Gary S. Lynn,2006 بعنوان أثر

شخصية القائد علي فرق تطوير المنتجات الجديدة و الأداء مع اعتبار عدم التأكد كعامل

وسيط: **The impact of leader personality on new product development**

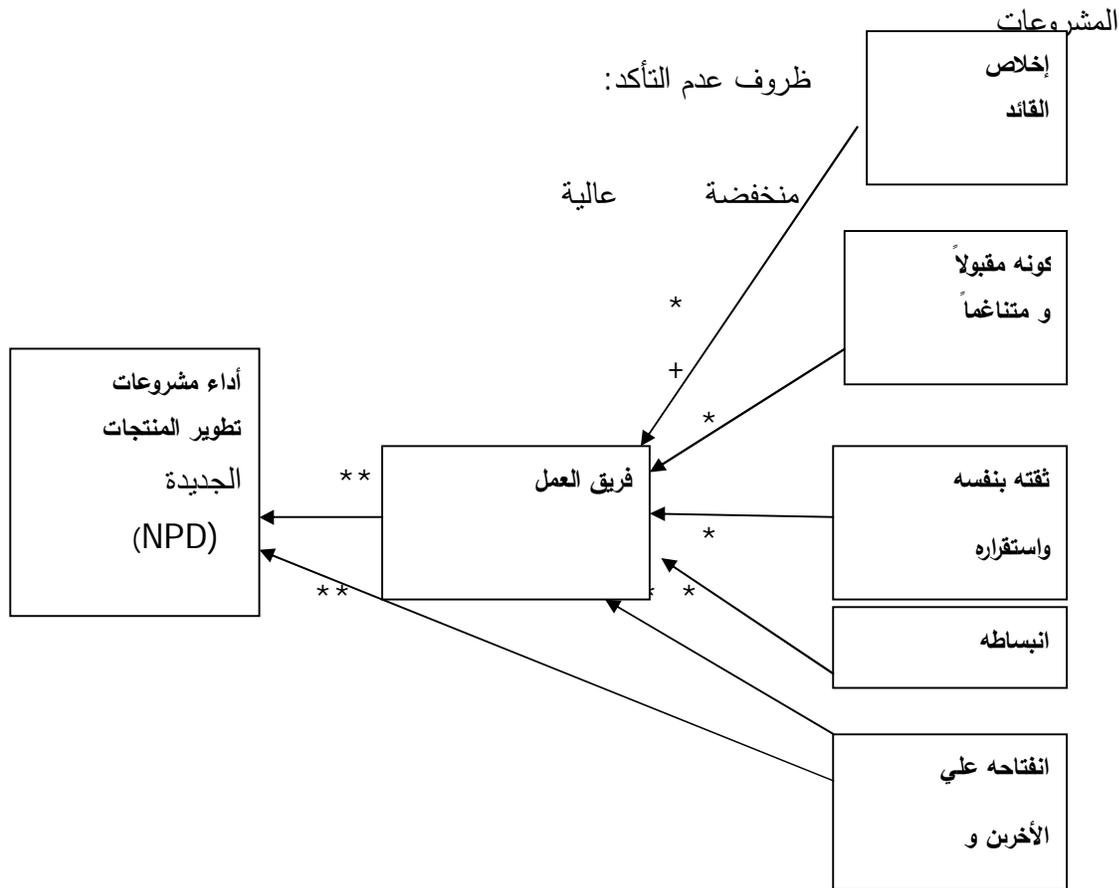
**teamwork and performance: The moderating role of uncertainty**

1.هدف الدراسة:

<sup>38</sup> Ibid, pp.221-247

من العنوان فإن الدراسة حاولت اختبار أثر صفات القائد الشخصية علي فرق العمل و أداء مشروعات تطوير المنتجات الجديدة (NPD) تحت ظروف عدم التأكد في الولايات المتحدة. و قد أخذ الباحثون العناصر الآتية: انبساط القائد، إخلاصه، كونه مقبولاً، استقراره، انفتاحه علي الآخرين كمتغيرات مستقلة ذات أثر غير مباشر علي أداء مشروعات تطوير المنتجات الجديدة من خلال فرق العمل (كعامل وسيط) في ظل ظروف عدم التأكد . و استخدموا النجاح و سرعة التنفيذ كمتغيرات تابعة لقياس الأداء. و هذه العلاقات المفترضة يوضحها النموذج التالي حسب ما جاء في الدراسة:

الشكل رقم (4) يوضح أثر صفات القائد الشخصية علي فرق عمل تطوير المنتجات الجديدة و أداء



المصدر: Zvi H. Aronson , Richard R. Reilly & Gary S. Lynn, The impact of leader personality on new product development teamwork and performance: The moderating role of uncertainty, JOURNAL of Engineering and Technology Management, Elsevier(Science Direct) ,23,2006.

ملحوظة: \* توضح قوة الأثر الإيجابي لصفة القائد علي فريق العمل في ظل انخفاض مستوى عدم التأكد.

**\*\*** توضح الأثر الإيجابي القوي لصفة القائد علي فريق العمل و أداء المشروع في ظل ارتفاع مستوى عدم التأكد.

+ توضح الأثر غير المتوقع لقبول القائد علي مخرجات مشروعات تطوير المنتجات الجديدة في حالتي ارتفاع و انخفاض ظروف عدم التأكد.

و حسب الدراسة فإن الباحثين أخذوا الهدوء، الحماس، الاطمئنان، و الوقار مقابل الاكتئاب، الغضب، الانفعال، عدم الثقة بالنفس كعناصر تعبر عن الثقة بالنفس و الثبات، كما أخذوا القدرة علي التخلي، الحساسية و التفكير مقابل النظرة الضيقة، عدم الحساسية، البدائية و القسوة كعناصر تعبر عن الانفتاح علي خبرات الآخرين. أيضاً أخذوا الاهتمام، التوجه نحو الانجاز، الاستجابة، التنظيم، ضبط النفس و التدقيق في الأمور مقابل عدم الاستجابة، عدم التنظيم، عدم ضبط النفس، و عدم التدقيق كعناصر تعبر عن الإخلاص و الإتقان. كما تناولوا الطبيعة الجيدة، الرزانة، التعاون، التسامح و مساعدة الآخرين مقابل سرعة الانفعال، القسوة، الرتابة، عدم التعاون مع الآخرين و عدم المرونة كعناصر تعبر عن القبول. كما تم اعتبار كون القائد اجتماعياً، حازماً و نشطاً مقابل كونه انطوائياً، متزن، متحفظ و حذر عناصر تعبر عن الانبساط.

وبناءً علي ما ذكر أعلاه فإن الباحثين صاغوا عدد من الفروض للربط بين هذه العلاقات. و استناداً علي هذه الفروض قام الباحثون باختيار 143 من مشروعات تطوير المنتجات الجديدة تستخدم تكنولوجيا مختلفة و شملت شركات الاتصالات، الحاسوب و الالكترونيات، اختراعات صناعة الحديد، خدمات المعلومات، الصناعات الكيمائية، الصناعات الغذائية، الصناعات الدوائية و الصناعات الآلية. و من هذه الصناعات المختلفة تم اختيار نسب العينة.

## 2. أهم النتائج

خرجت الدراسة بأهم النتائج التالية:

1. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية غير بين إخلاص/إتقان القائد، انبساطه، ثباته/استقراره و نجاح المشروعات الجديدة و سرعة تنفيذها من خلال فرق العمل بمعاملات قياس أقوى في ظل انخفاض ظروف عدم التأكد.

2. انفتاح القائد له علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية مع نجاح المشروع و سرعة تنفيذه من خلال فرق العمل في ظل ارتفاع ظروف عدم التأكد و ليس انخفاضها.

3. لم يتم اختبار العلاقة لقبول القائد وهذه العناصر المذكورة.

4. إن تأثير صفات القائد علي فرق العمل في مشروعات تطوير المنتجات الجديدة يعتمد علي مستويات عمليات عدم التأكد المحيطة بهذه المشروعات.

دراسة فوزي شعبان مذكور، 2007<sup>39</sup>، بعنوان: العوامل المؤثرة علي فعالية أداء فرق العمل في شركات التأمين المصرية  
1. أهداف الدراسة:

- سعي الباحث من خلال هذه الدراسة إلي تحقيق الأهداف التالية:
- (1) البحث عن العوامل التي تقود إلي تطوير و زيادة فعالية الفريق البيعي للشركات بصورة عامة و الشركات القابضة علي وجه الخصوص.
  - (2) تحليل العوامل المؤثرة علي أداء الفريق البيعي.
  - (3) تحليل و تقييم مدي الاختلاف و التباين بين فريق العمل البيعي بالشركة موضع البحث من الناحية الديموغرافية علي العوامل المؤدية لفعالية الفريق.
  - (4) تحديد المعوقات التي تعوق عمل الفريق البيعي موضع البحث.

2. أهم النتائج:

- خرجت الدراسة بأهم النتائج الآتية:
- (1) تتحدد معايير فعالية فريق العمل بالآتي:
    - (أ) تعاون الفريق مع بعضه.
    - (ب) المشاركة فيما يخص الفريق و مهامه.
    - (ج) مشاركة أعضاء الفريق في الآراء المطروحة لحل المشكلات.
    - (د) منح السلطة الكافية من قائد الفريق لأعضاء الفريق.
    - (هـ) تفتح القائد مع الأفكار و المعلومات الجديدة التي يطرحها أعضاء الفريق.
    - (و) سهولة مهام الفريق و وضوحها و سهولة تعلمها.
    - (ز) الرضا عن مستوى الإشباع للحاجات المادية بالفريق.
    - (ي) الرضا عن العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الفريق.
  - (2) تتحدد عوامل عدم فاعلية الفريق البيعي من خلال:
    - (أ) العمل بصورة منفردة.
    - (ب) عدم التجانس بين مجموعة العمل.
    - (ج) عدم تحقق الاتصالات الشخصية بين أعضاء الفريق للتباعد الجغرافي.
    - (د) عدم وضوح المهام.
- دراسة<sup>40</sup> Kym Fraser and Hans -Henrik Hvolby, 2010 بعنوان:

<sup>39</sup> مصدر سبق ذكره، ص 553 - 573.

عمل الفريق الفعال: هل المرونة الوظيفية أحد عوامل التحسين؟

## Effective team working: can functional flexibility act as an enhancing factor?

### 1. هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين عمل الفريق الفعال و دور المرونة الوظيفية في هذه الفعالية ، و ذلك لأن استخدام الفلسفات الإدارية مثل الجودة الشاملة total quality و التوريد فقط عند الزمن المحدد Just- in- time أصبحت كلها من الفلسفات الإدارية التي تتناسب بيئة الأعمال اليوم ، و هذه الفلسفات حسب الباحث تحتاج إلى استخدام فرق العمل و المرونة الوظيفية.

### 2. أهم النتائج:

خرجت الدراسة بالعديد من النتائج أهمها:

(1) إن المرونة الوظيفية لها أثر قوي و مهم علي عمليات الفريق التي تم اختبارها و هي:الاتصال، حل الصراعات، حل مشكلات العمل، الأهداف و الأداء ،تنسيق المهام و التخطيط أكثر من المرونة الداخلية.

(2) إن المرونة الوظيفية لها أثر إيجابي و فعال علي أداء الفريق -خاصة- فرق تسليم الطلبات للزبائن و فرق الجودة و فرق الجرد،بينما المرونة الداخلية لها أثر أكبر علي تقليل التثيب عن العمل. دراسة Andre' A. deWaal , 2010<sup>41</sup> بعنوان: السلوك الموجه بالأداء كمفتاح للأداء التنظيمي المحسّن:

## Performance-driven behavior as the key to improved organizational performance

### 1. هدف الدراسة:

هذه الدراسة هدفت إلى مناقشة نتائج بحث في العلاقة بين الأبعاد السلوكية و الأبعاد المساعدة/الوسيلة و الأداء التنظيمي باستخدام تحليل إدارة الأداء performance management analysis (PMA) و هو نظام معلومات رسمي يعتمد علي الروتين و إجراءات إدارية يستخدم

---

Kym Fraser and Hans- Henrik Hvolby, Effective teamworking: can functional flexibility act as <sup>40</sup> enhancing factor?, An Australian case study, Journal of Team Performance Management, Emerald Research you can use, Vol. 16, 2010, pp. 74-94

<sup>41</sup>Andre A. De Waal, Performance-driven behavior as the key to improved organizational performance, MEASURING BUSINESS EXCELENCE, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 14, 2010, pp. 79-95

لإبقاء أو تعديل الأنشطة التنظيمية في المنظمات الربحية و غير الربحية حسب (Simons)<sup>42</sup>. أي يستخدم لصنع و تقييم القرارات و الأنشطة الإدارية.

## 2. أهم النتائج:

خرجت الدراسة بأهم النتائج التالية:

(1) توجد علاقة قوية بين الأداء التنظيمي و الاهتمام بتحكم الإدارة ، فكلما كان هذا الاهتمام إيجابيا كلما كان الأداء التنظيمي أفضل.

(2) يستديم تحسين الأداء التنظيمي طالما أن الاهتمام بتحكم الإدارة متوازناً بين الأبعاد السلوكية و الوسييلية.

دراسة Remco De Jong , Rene' Schalk and Petru L. Curseu,

<sup>43</sup>2008 بعنوان: الاتصال الفعلي ، الصراعات و الأداء في الفرق:

## Virtual communicating, confections and performance in teams

### 1. هدف الدراسة:

هذه الدراسة حاولت اختبار أثر مستوى الاتصال الفعلي للفرق علي الصراعات الداخلية للفرق و أدائه ، و حسب الكاتب فإن الاتصال يقصد به وسائل الاتصال التي يستخدمها أعضاء الفريق لتنسيق و إنجاز المهام المكلفين بها.

### 2. أهم النتائج:

و قد توصلت الدراسة إلي أهم النتائج التالية:

(1) توجد علاقة سلبية و لكنها غير قوية بين صراع المهام بين أعضاء الفريق و الأداء الملموس للفريق.

(2) مستوى الاتصال الفعلي للفرق ليس له أثر تفاعلي مع صراع العلاقات بين أعضاء الفريق.

(3) لا توجد علاقة إيجابية بين صراع المهام و مستوى الاتصال الفعلي للفرق.

(4) ارتفاع مستوى الاتصال الفعلي للفرق و صراع العمليات له أثر سلبي ينعكس علي الأداء الملموس للفريق.

دراسة Francisco J. Roman ,<sup>44</sup>2008 بعنوان: تحليل تغيرات الخطة التشجيعية المعتمدة

علي الفريق و آثارها علي الإنتاجية ، جودة المنتج ، و التثيَّب

<sup>42</sup> Ibid, 84

<sup>43</sup> Ibid, pp. 364-380

<sup>44</sup> Francisco J. Roman, An analysis of changes to team-based incentive plan and its effects on productivity, product quality and absenteeism, Accounting, Organizations and society, Elsevier, Vol. 34, 2008, pp. 589-618

## A an analysis of changes to a team – based incentive plan and its effects on productivity, product quality, and absenteeism

### 1.هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلي اختبار أثر التغيرات التي يمكن أن تجري علي الخطة التشجيعية المعتمدة علي فرق العمل علي إنتاجية الفريق ، جودة المنتج و تئيب العاملين ، حيث أجريت هذه الدراسة علي وحدات الإنتاج في مصنع تابع لأكبر شركة صناعية تستخدم فرق العمل في عمليات التجميع و التي قامت بتغيير خطط إنتاجها من العمل بالتعاقد مع العاملين إلي خطط إنتاج معتمدة علي علاوة الأداء الكلي للشركة باستخدام فرق الإنتاج.

وبناءً علي هذه المعطيات قام الباحث بتصنيف متغيرات الخطة السابقة و متغيرات الخطة الجديدة ، حيث وجد أن متغيرات الخطة القديمة هي:أساس الدفع للعاملين، علاوة الحضور الفردية للعامل العضو في الفريق، نسبة العلاوة المرتبطة جزئياً بالأداء. أما متغيرات الخطة الجديدة فهي:تشجيع استخدام العمل الجماعي، التركيز علي الأداء الكلي للشركة. حيث أن الباحث يريد معرفة أثر هذا التحول علي المتغيرات التابعة وهي: إنتاجية الفريق، جودة المنتج، و تئيب العاملين، و بالتالي وضع الباحث الفروض التالية:

- (1) مع بقاء الأشياء الأخرى علي حالها، الإنتاجية تزيد بعد تطبيق الخطة الجديدة.
- (2) مع بقاء الأشياء الأخرى علي حالها، جودة المنتج تزيد بعد تطبيق الخطة الجديدة.
- (3) مع بقاء الأشياء الأخرى علي حالها، الإنتاجية و جودة تتحسن مع تطبيق الخطة الجديدة.
- (4) مع بقاء الأشياء الأخرى علي حالها، فإن تطبيق الخطة الجديدة يقود إلي تقليل تئيب العاملين.

### 2.أهم النتائج:

- (1) تزيد الإنتاجية مع استخدام فرق العمل مع وضع الاعتبار لآثار تغيير بيئة العمل و نظم الحوافز.
- (2) تزيد جودة المنتج مع استخدام العمل الجماعي و الحوافز الجماعية.
- (3) يقل معدل التئيب وسط العاملين مع استخدام فرق العمل.

دراسة (2011) ، Yaobin Lu, Chunjie Xiang, Bin Wang and Xiaopeng Wang<sup>45</sup>

بغنوان: ماذا يؤثر علي أداء فريق تطوير نظم المعلومات؟ دراسة استطلاعية من منظور النظرية التقنية الاجتماعية المشتركة و نظرية التنسيق:

**What affects information systems development team performance? An exploratory study from the perspective of of combined socio-technical theory and coordination theory.**

<sup>45</sup> Ibid, pp. 811-822

## 1. هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلي اختبار العوامل التي تؤثر علي أداء فريق تطوير نظم المعلومات من منظور النظرية التقنية الاجتماعية المشتركة و نظرية التنسيق، حيث أن الباحث يعتبر الجودة هي أهم عوامل تطوير نظم المعلومات و أداء فريق تطوير نظم المعلومات يرتبط بالجودة. و أخذت الدراسة نموذج لأداء فريق نظم تطوير المعلومات من الشركات الصينية من المنظور عاليه.

## 2. أهم النتائج:

أسفرت الدراسة عن أهم النتائج التالية:

- (1) دعم الإدارة يؤثر إيجاباً علي أداء فريق تطوير نظم المعلومات.
- (2) خصائص أعضاء فريق تطوير نظم المعلومات تؤثر إيجاباً علي أداء فريق تطوير نظم المعلومات.
- (3) خصائص أعضاء الفريق ترتبط بصورة إيجابية علي جودة الاتصالات بين أعضاء فريق تطوير نظم المعلومات.
- (4) جودة الاتصالات تؤثر إيجاباً علي أداء فريق تطوير نظم المعلومات.
- (5) جودة الاتصالات تؤثر إيجاباً علي مشاركة المعرفة بين أعضاء الفريق.
- (6) جودة الاتصالات تؤثر إيجاباً علي وضوح الرؤية لفريق تطوير نظم المعلومات.
- (7) وضوح الرؤية يؤثر إيجاباً علي أداء الفريق.
- (8) لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مشاركة المعرفة و أداء فريق تطوير نظم المعلومات.

دراسة Sheikh Raheel Manzoor, Hafizullah, Murad Hassain&, 2011

**Effect of Teamwork on Employee Performance<sup>46</sup>**  
بغنوان أثر فرق العمل علي أداء العاملين

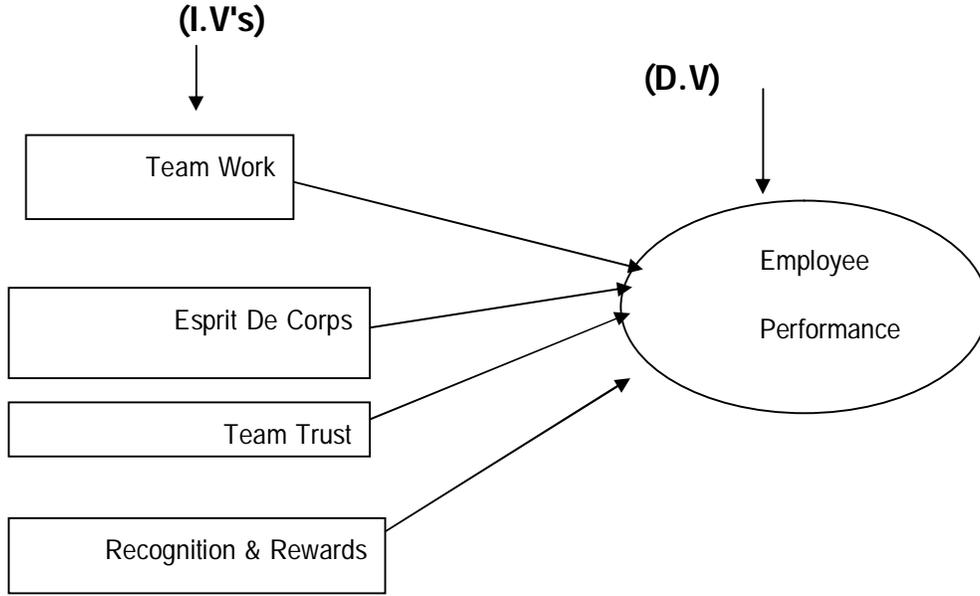
## 1. هدف الدراسة

- هدفت الدراسة إلي تحليل أثر فرق العمل علي أداء العاملين في مجال التدريس في التعليم العالي في محافظة خيبر في باكستان. و قد وضعت الدراسة الفروض التالية:
- أ. يوجد أثر معنوي إيجابي لفريق العمل علي أداء العامل.
  - ب. لروح العمل الجماعية أثر معنوي إيجابي علي أداء العامل.
  - ج. ثقة الفريق لها أثر إيجابي علي أداء العامل.
  - د. الإدراك و تحفيز العاملين له أثر إيجابي علي أداء العاملين.

Sheikh Raheel Manzoor, Hafizullah, Murad Hassain& Zulgarnain, Mohammad, Effect of <sup>46</sup>  
International Journal of Learning & Development, 2011. Teamwork on Employee Performance.

ISSN 2164- 4063. 2011, vol. 1, No.1

و قد وضعت الدراسة النموذج التالي للربط بين هذه المتغيرات:  
الشكل رقم (5) أثر فرق العمل علي أداء العاملين



المصدر : Sheikh Raheel Manzoor, Hafizullah, Murad Hassain & Zulgarnain, 2011  
International Journal Effect of Teamwork on Employee Performance.2011 Mohammad  
of Learning & Development, ISSN 2164- 4063. 2011, vol. 1, No.1

## 2. أهم النتائج

- أ. أن فرق العمل تؤثر علي أداء العاملين في حالة التحكم في المتغيرات الأخرى.
- ب. أن الروح المعنوية للفريق تؤثر علي الأداء في حالة التحكم في المتغيرات الأخرى.
- ج. أن الثقة لها أثر إيجابي علي أداء الفريق في حالة التحكم في المتغيرات الأخرى.
- د. أن الحوافز و الإدراك لهما أثر إيجابي علي أداء الفريق في حالة التحكم في العوامل الأخرى.

### 11.1 مقارنة بين البحث الحالي و بعض الدراسات السابقة:

تشمل هذه المقارنة أوجه الشبه و الاختلاف بين هذه الدراسات و البحث الحالي الذي يريد الباحث القيام به و ذلك لتوضيح جوانب النقص في المعرفة التي يحاول الباحث تغطيتها في هذا الموضوع.

الجدول رقم (1) يوضح أوجه الشبه و الاختلاف بين دراسة الباحث و الدراسات في

السابقة في موضوع البحث:

أوجه الاختلاف	أوجه الشبه مع البحث الحالي	عنوان الدراسة
تختلف الدراسات في أن الدراسة الحالية سوف تتناول فرق العمل من حيث فعالية القائد، تفاعل أعضاء الفريق، و درجة وضوح الأهداف و تكامل الأدوار بين الأعضاء كمتغيرات مستقلة ناتجة عن استخدام فرق العمل علي أن تكون المتغيرات الوسيطة هي درجة التماسك بين أعضاء الفريق ، حل الصراعات التنظيمية و بناء الثقة.	هذه الدراسة تشبه الدراسة الحالية في أنها تناولت فرق العمل لكن من ناحية الاتصالات، التنسيق، المساهمة المتوازنة في العمل بين أعضاء الفريق ، الجهد ، و الترابط بين أعضاء الفريق كمتغيرات وسيطة ناتجة من تقارب أعضاء الفريق و الأداء كمتغير تابع لهذه العلاقة.	دراسة Martin hoegl & Luigi (Prosepio ,2004) بعنوان: تقارب أعضاء الفريق و العمل الجماعي في المشروعات الإبداعية: Team member proximity and teamwork in innovative projects
تختلف الدراسة الحالية عنها في أنها سوف لم تأخذ في الاعتبار عناصر البيئة التنظيمية كمتغير رئيس يؤثر علي أداء فرق العمل.	تشبه هذه الدراسة الحالية في أنها تناولت أيضاً العمل الجماعي بعناصره المختلفة لكن كأحد الخيارات المطروحة لتنظيم العمل من الناحية السيكولوجية و الفيزيائية مع وضع الاعتبار لعناصر البيئة التنظيمية الأخرى.	دراسة Pascale Carayon (2000) Michael J. Smith. & التي جاءت بعنوان: تنظيم العمل و هندسة العوامل البشرية (دراسة الجوانب الجسدية و توافقها مع تصميم مواقع العمل Work organization and ergonomics
تختلف الدراسات في أن الدراسة الحالية سوف لم تأخذ الابتكار كعامل وسيط للعلاقة بين	إن هذه الدراسة أخذت نوعية العمل الجماعي كمتغير أساسي يؤثر علي الأداء في	دراسة (Martin Hoegl, K. Praveen parboteeah and Hans Georg Gemuendden; 2003)

<p>العامل الجماعي و الأداء بل عنصر من عناصر قياس الأداء، كما اعتبرت الدراسة السابقة أن عناصر العمل الجماعي التي تعد كمؤشر لجودة العمل الجماعي تتمثل في: الاتصال، التنسيق، المساهمة المتوازنة في العمل بين أعضاء الفريق، الدعم المتبادل بين الأعضاء و التماسك الاجتماعي.</p>	<p>المشروعات ذات المهام الابتكارية، مع وضع الاعتبار للمهارات الابتكارية كعامل وسيط للعلاقة بين العمل الجماعي و الأداء.</p>	<p>بعنوان: عندما يصبح العمل الجماعي هو القضية الحقيقية: مهمة الابتكار كوسيط للعلاقة بين العمل الجماعي و الأداء في مشروعات تطوير البرامج</p> <p>When teamwork really matters: task innovativeness as a moderator of the teamwork – performance relationship in software development projects</p>
<p>تختلف الدراسات في أن الدراسة السابقة تناولت العمل الجماعي من حيث خصائص المجموعة و التي تشمل: الحجم، طول عمر المشروع، سنوات تعارف الأعضاء مع بعضهم، التقارب السيكولوجي، و عدد مرات التواصل بين الأعضاء باعتبار أن هذه العناصر هي التي تؤثر علي أداء مجموعة العمل.</p>	<p>هذه الدراسة تشبه الدراسة الحالية في أنها فقط أخذت الأداء كمتغير ناتج عن تأثير الخصائص البنائية لفريق العمل و ليس العمل الجماعي نفسه و هذا يتفق مع ما تراه الدراسة الحالية للأداء كمتغير تابع.</p>	<p>دراسة Jonathon N. Cummings and Rob Cross 2003 بعنوان: الخصائص البنائية لجماعات العمل و آثارها علي الأداء</p> <p>Structural properties of work groups And their consequences for performance</p>
<p>تختلف الدراسات في أن الدراسة السابقة تقيس الأداء بتكاليف المراقبة و تكاليف التثيب عن العمل من قبل أعضاء فريق العمل ، كما تختلف عنها أيضاً في أنها تأخذ عناصر فريق العمل علي أنها: درجة التفويض الممنوح للفريق، التنسيق بين أعضاء الفريق، و تخصيص المهام.</p>	<p>تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أنهما الاثنان أخذتا العمل الجماعي كمتغير مستقل يؤثر علي الأداء النهائي للمنظمة مع الأخذ في الاعتبار أن عناصر العمل الجماعي في الدراستين مختلفة عدا عملية تخصيص المهام.</p>	<p>دراسة John S. Heywood , Uwe Jirjahn and Xiangdong Wei 2008، العمل الجماعي: المراقبة و الغياب</p> <p>Teamwork: monitoring and absence</p>
<p>أخذت هذه الدراسة فعالية العمل الجماعي كمتغير تابع يتأثر بمدى إدراك العاملين بفريق العمل</p>	<p>هذه الدراسة تشبه الدراسة الحالية في أنها تناولت العمل الجماعي و لكن ليس كعامل</p>	<p>دراسة محمد جلال سليمان، 2004، بعنوان: أثر إدراك العدالة التنظيمية علي فعالية فرق العمل بالتطبيق</p>

<p>للعدالة الاجتماعية داخل المنظمة و هذا ما سوف لم تأخذه الدراسة الحالية.</p>	<p>مستقل بل تابع.</p>	<p>علي شركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدوائية</p>
<p>تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في أنها سوف تأخذ العمل الجماعي كمتغير أساسي و أثره في تحسين أداء العاملين و المنظمة ككل بينما أخذت الدراسة السابقة الابتكار و تنمية العاملين هي المتغير التابع.</p>	<p>تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أنها تناولت العمل الجماعي و لكن من منظور أنه عامل وسيط لزيادة الابتكار في المنظمات و مدى دور الرؤساء في تدعيم استخدام فرق العمل في المنظمات خاصة في المنطقة العربية.</p>	<p>دراسة فوزية عيد أحمد و نادية أمين محمد علي، 2000 بعنوان: دور الرؤساء في دعم العمل الجماعي لتنمية الابتكار للعاملين في القطاع السياحي</p>
<p>تختلف الدراسة الحالية في أنها سوف لم تأخذ نوع المشروع في الاعتبار كأحد المؤثرات الوسيطة علي عمل الفريق حتى يصل إلي الأداء المطلوب.</p>	<p>أيضاً هذه الدراسة تناولت العلاقة بين العمل الجماعي و أسلوب القيادة (كمتغير رئيسي) و نجاح المشروع بافتراض رئيس هو أن العمل الجماعي أحد عوامل نجاح المشروع مع وضع الاعتبار لتأثير أسلوب القيادة علي ذلك، و هذا هو أحد العناصر التي أخذتها الدراسة الحالية كعامل من عوامل العمل الجماعي و التي تؤثر علي تماسك أعضاء الفريق مع بعضهم.</p>	<p>دراسة Li - Ren , 2009 Yang , Chung -Fah Huang and Kun -Shan Wu بعنوان: الارتباط بين أسلوب قيادة مدير المشروع و فريق العمل و نجاح المشروع The association among project manager's leadership style, teamwork and project success</p>

<p>أخذت هذه الدراسة المهارات ذات العلاقة بالتخصص/المجال و مهارات التفكير الإبداعي كعاملين مستقلين و نوعية/جودة العمل الجماعي كمتغير وسيط و تأثير ذلك علي الأداء و هذا يعتبر وجه اختلاف بين الدراستين.</p>	<p>هذه الدراسة تناولت أثر جودة/نوعية العمل الجماعي علي الأداء مع وضع الاعتبار لبعض المهارات التي تتوفر في أعضاء الفريق وهذا يوضح أن الدراسة الحالية و هذه الدراسة تتفقان علي فكرة أن العمل الجماعي كمتغير أساسي يؤدي إلي زيادة الأداء.</p>	<p>دراسة Martin Hoegl and Praveen Parboteeah,2007 بعنوان: الإبداع في المشروعات الابتكارية:كيف يصبح العمل الجماعي قضية Creativity in innovative projects: How teamwork matters</p>
<p>تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أن الحالية سوف لن تأخذ فريق العمل كعامل وسيط بل عامل أساسي و أن قائد الفريق هو أحد المتغيرات التي تؤدي إلي بناء الثقة و تماسك أعضاء الفريق فيما بينهم.</p>	<p>وجه الشبه الوحيد بين هذه الدراسة و الدراسة الحالية هو أنها تناولت فرق العمل أو العمل الجماعي - حسب فرضية كل منهما- و لكن من منظور وسيط لزيادة الأداء و ليس كمتغير مستقل.</p>	<p>دراسة Zvi H. ,2006 Aronson , Richard R. Reilly &amp; Gary S. Lynn بعنوان أثر شخصية القائد علي فرق تطوير المنتجات الجديدة و الأداء مع اعتبار عدم التأكد كعامل وسيط: The impact of leader personality on new product development teamwork and performance: The moderating role of uncertainty</p>
<p>تختلف الدراستان في أن الدراسة الحالية سوف لم تأخذ العوامل التنظيمية و بيئة عمل الفريق كعوامل مؤثرة علي الأداء و إنما ركزت فقط علي الفريق نفسه و ما ينتج عنه من آثار علي الأداء.</p>	<p>تتفق الدراستان علي أن استخدام فرق العمل يزيد من تجويد الأداء حسب فرضية كل منهما.</p>	<p>دراسة فوزي شعبان مذكور،2007، بعنوان:العوامل المؤثرة علي فعالية أداء فرق العمل في شركات التأمين المصرية</p>
<p>تختلف الدراستان في أن هذه الدراسة تناولت فعالية فريق العمل و متى يكون الفريق فعالاً ، بينما الدراسة الحالية سوف تتناول فريق العمل نفسه كعامل مؤثر علي زيادة</p>	<p>تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أنها تناولت فريق العمل و ما هي العوامل التي تؤثر فيه.</p>	<p>دراسة Kym Fraser and Hans –Henrik Hvolby, 2010 بعنوان: عمل الفريق الفعال:هل المرونة الوظيفية أحد عوامل التحسين؟</p>

الأداء.		Effective team working: can functional flexibility act as an enhancing factor?
تختلف الدراسات في أن الدراسة الحالية سوف تأخذ العوامل المباشرة التي تؤثر علي الأداء و هي: تماسك أعضاء الفريق ، حل الصراعات ، بناء الثقة بين الأعضاء في العمل.	تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أنها تناولت العوامل التي يمكن أن تؤثر علي الأداء بصورة مباشرة و قد حددتها في: صراع المهام ، صراع العلاقات و صراع العمليات وهذه سوف تتناولها الدراسة الحالية من منظور أن استخدام فرق العمل يقلل منها و بالتالي يزيد الأداء حسب فرضية الدراسة.	دراسة , Remco de Jong Rene' Schalk and Petru L. Curseu, 2008 بعنوان:الاتصال الفعلي ، الصراعات و الأداء في الفرق: Virtual communicating, confelects and performance in teams
الاختلاف الأساسي بين الدراستين هو أن الدراسة الحالية تتناول فرق العمل و لكن من حيث أثر قيادة الفريق و تفاعل أعضاء الفريق و تكامل الأدوار و وضوح الأهداف علي الأداء مع والأخذ في الاعتبار للجوانب السلوكية للفريق و المتمثلة في التماسك، حل الصراعات و الثقة كعامل وسيط في العلاقة بين فرق العمل و الأداء.	هذه الدراسة تشابه الدراسة الحالية في أنهما الاثنان يبحثان في أثر فرق العمل علي أداء العاملين.	دراسة Sheikh Raheel Manzoor, Hafizullah, Murad Hassain& Zulgarnain Mohammad (2011) بعنوان أثر فرق العمل علي أداء العاملين Teamwork on Employee Performance

المصدر: إعداد الباحث.

## الفصل الثاني

### فرق العمل

## الفصل الثاني

### 2. 1 فرق العمل: مفهومها ،أهميتها و العوامل التي تؤثر فيها

#### 1. 1.2 مفهوم فرق العمل و العمل الجماعي:

إن الناظر إلي الخمسين سنة الماضية من تطور الفكر الإداري يجد أن الاهتمام بالقدرات الفنية للمنظمات بصورة عامة و للعاملين بصورة خاصة قد جعل جهود إدارة المنظمات تنصب في كيفية إدارة الاعتماد المتبادل للعناصر/العوامل المكونة للمنظمة<sup>47</sup>. هذا الاهتمام قد خلق -تدرجياً - مزيداً من التعقيد مما دفع المنظمات أن تركز علي العمل الجماعي teamwork و فرق العمل work team و التي تمثل الأساس للاعتماد المتبادل. حيث أن فرق العمل أصبحت -تدرجياً - تحل محل الانفرادية كوحدة أساسية لتنظيم العمل. و عليه فإن سعة تقسيم العمل في شكل فرق في الولايات المتحدة سجلت أعلى مستوياتها بصورة مدهشة في نهاية الثمانينات من القرن الماضي و خلال التسعينات منه. ففي العام 1987 وجدت احدي الدراسات المسحية علي 1000 شركة كبيرة في الولايات المتحدة أن الشركات التي تستخدم فرق العمل ذات الإدارة الذاتية 28% مقارنة بالعام 1995 و الذي قفزت فيه هذه النسبة إلي 68%<sup>48</sup>.

و بالمقابل فإن القدرات الفنية أصبحت العامل الأساسي الذي قاد هذا التحول من الانفرادية إلي العمل الجماعي ، فالمؤسسات مثل، البنوك ،شركات التأمين ، الشركات الصناعية ،... إلخ تحولت تلقائياً - بعد الثورة الصناعية - من النظام اليدوي إلي النظام الآلي، و لكن هذا النظام يدار بصورة أكثر كفاءة عن طريق فرق العمل من العمل الفردي. كما أن العديد من الصناعات - نتيجة لزيادة المنافسة في البيئة المحيطة بها - أصبح اعتماده الأكبر علي المسؤولية الجماعية من أجل التأقلم مع هذه التغيرات. هذا علي مستوى القسم الواحد أما علي مستوى العلاقات في الهيكل التنظيمي فإن نمو الحاجة إلي المهارات المتخصصة لمقابلة التعقيد في العمل داخل الوحدات ذات العلاقات الأفقية أدي إلي زيادة الحاجة إلي تجميع هذه المهارات المتخصصة في شكل فرق عمل متقاطعة (-cross functional team) لخلق علاقات ترابط مناسبة فيما بينها و الاستفادة من هذه التخصصات المتكاملة، و ينطبق هذا أيضاً علي العلاقات الرأسية للمنظمة. كذلك بعض المديرين في المنظمات أصبحوا يستغلون استخدام فرق العمل من تقليل التكاليف علي المدى القصير و ذلك من خلال ضغط الأفراد علي بعضهم البعض علي مستوى الفريق الواحد عن طريق المنافسة فيما بينهم حيث أن هذا الضغط يزيد من تحسين الإنتاجية بالمنظمة.

Paul S. Adler, Work Organization: From Taylorism to Teamwork. Draft for IRR's 50<sup>th</sup>

Anniversary Magazine, Version: Jan 21, 1997.

Lawler, Edward E. , Susan A. Mohrman, and Gerald E. Lefford Jr. Creating High Performance<sup>48</sup>

Organizations, San Francisco: Jossey- Bass; and Osteman, 1995. Pp.174-18 3.

هذا و يعرف (فليه و عبد المجيد) جماعة العمل أو فرق العمل علي أنها وحدة اجتماعية أو كيان اجتماعي يضم عدداً من الأفراد العاملين موظفين أو عمال يعملون في أقسام مختلفة يؤدون 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<sup>49</sup>. و هذا يعني أن الفرد بالمنظمة تتشأ بينه و بين العاملين الآخرين داخل الفريق مجموعة من العلاقات و الاتصالات و التفاعلات التي تؤثر علي سلوكه في العمل داخل الإطار التنظيمي ، كما يؤثر في هذا الفريق.

أيضاً يعرف (Leigh L.) فريق العمل علي أنه مجموعة من الأفراد المعتمدة علي بعضها و يتشاركون المسؤولية عن مخرجات معينة لمنظمتهم، و هذا يعني أنه لا يمكن اعتبار أي تجمع من الأفراد في أية منظمة هو عبارة عن فريق عمل، بل أن فريق العمل هو جماعة معتمدة علي بعضها فيما يتعلق بالمعلومات، الموارد، و المهارات و يبحثون عن توحيد جهودهم لإنجاز الهدف المحدد<sup>50</sup>. و هنا يعتبر Leigh أن فريق العمل يتصف بالخصائص التالية<sup>51</sup>:

1. السعي من أجل إنجاز الهدف المشترك.
2. اعتماد الأعضاء علي بعضهم البعض لإنجاز الهدف العام.
3. استقرار العلاقة بين أعضاء الفريق.
4. التفويض من قبل الجهة المنتمي لها الفريق لأعضاء الفريق لإدارة أنفسهم وعمليات الفريق الداخلية، أي أن لأعضاء الفريق الحق المطلق في تحديد الطريقة المناسبة لأداء المهمة المكلف بها طالما أنها لا تخرج السياسة و الموجهات العامة للمنظمة.
5. العمل من خلال منظومة اجتماعية.

و يفرق (Leigh) بين فريق العمل و جماعة العمل في أن جماعة العمل هي عبارة عن تجمع أفراد يستفيد كل منهم من فيما يتعلق بالأفكار و لكنهم ليس بالضرورة أن يكونوا معتمدين علي بعضهم البعض في تحقيق الهدف المشترك. فجماعة العمل تتشارك المعلومات ، وجهات النظر، المعارف المتعمقة حول الموضوع/ الهدف، صنع القرارات، و مساعدة بعضهم لإنجاز المهمة و لكن الأداء فردي و المسؤولية فردية. و ذلك مثل جماعة البحث الذين يقومون بالبحث في مجال ما يتقابلون لأخذ أفكار بعض و مناقشتها.

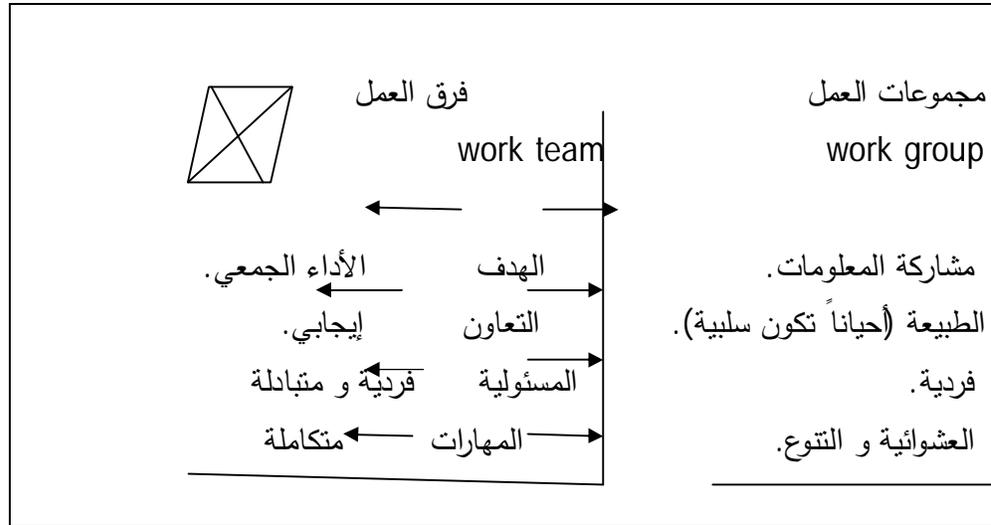
<sup>49</sup> فاروق عبده فلية و السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، (دار المسرة للنشر والتوزيع و الطباعة، الطبعة الثانية، عمان)، 2009.

Leigh L. Thompson, Making the Team, A guide For Managers, Third Edition, <sup>50</sup> Person Prentice Hall, 2008, pp.4-6.

Ibid, p.5 <sup>51</sup>

أيضاً يفرق (Stephen) بين تعريف فريق العمل و جماعة العمل، حيث يعرف فريق العمل علي أنه مجموعة من الأفراد يعملون بجهود منسقة بصورة إيجابية من أجل إنجاز هدف محدد و يتشاركون المسؤولية النهائية عن ذلك العمل لزيادة المخرجات من وجهة النظر التنظيمية من غير زيادة في المدخلات. و المخطط التالي يوضح الفرق بين جماعات العمل و فرق العمل<sup>52</sup>:

الشكل رقم (6) يوضح الفرق بين جماعات العمل و فرق العمل:



المصدر : Stephen, P. Robbin, Organizational behaviour, Pearson Education, international :  
prentice Hall, Eleventh Edition, 2005, P.273.

كذلك يطلق (Malcolm Surridge)<sup>53</sup> لفظ (فرق العمل) علي العاملين عندما تقوم المنظمة بتقسيم عمليات الإنتاج فيها وحدات تحتوى علي عدد من العاملين يعملون من أجل تحقيق هدف هذه الوحدة التي ينتمون إليها بحيث يصب هذا الهدف في الهدف العام و ذلك من خلال الاعتماد علي تقسيم العمل علي العمال، مع العلم بأنه إذا اتجهت المنظمة للاعتماد علي فرق العمل فإن ذلك يحتاج إلي تغيير شامل في كل هياكل المنظمة.

<sup>52</sup> Stephen P. Robbins, Organisational behaviour, Eleventh Edition, Person Education international prentice Hall, 2005, p. 241.

<sup>53</sup> Malcolm Surridg, People and Organizations, An analytical and evaluative approach to business studies, Hodder and Stoughton, , 2007, P.43.

كذلك عرف (Seleshi) <sup>54</sup> الفريق علي أنه عبارة عن مجموعة مميزة من اثنين أو أكثر من الناس و الذين يكلفون بالقيام بدور أو مهمة محددة بفاعلية ، اعتمادية ، و بشكل مستقل وبتكليف نحو هدف /رسالة عامة و ذات قيمة و التي حددت علي أساسها مدى استمرارية عضوية الأفراد في الفريق كما حددت كيفية القيام بها. و يلاحظ أن هذا التعريف يحصر مدى حياة الفريق العمل بمدة انتهاء المهمة التي كُون من أجلها.

أيضاً ( Meaghan & Barbara ) <sup>55</sup> عرف فريق العمل علي أنه مجموعة من الأفراد يتشاركون الإحساس بالالتزام و يكافحون للتعاون فيما بينهم لإنجاز مهمة محددة مع وضع الاعتبار لاعتماد الأعضاء علي بعضهم ليس من الناحية الاجتماعية فقط و إنما أيضاً من ناحية التكامل و الحل الجمعي للمشكلات التي تواجههم.

عرف (Irving) <sup>56</sup> الفريق the Team علي أنه فردين أو أكثر لديهم هدف مشترك و ينسقون الجهود فيما بينهم للوصول لهذا الهدف كما عرف أيضاً بأنه جماعة من فردين أو أكثر يتفاعلون و يؤثرون في بعضهم البعض و لكلٍ مسؤولياته لتحقيق هدف مشترك و يدركون أنفسهم علي أنهم أعضاء اجتماعيون داخل المنظمة ( Mcshane S. L and Glinow M ) <sup>57</sup>. كما تم تعريف فريق العمل علي أنه مجموعة من الأشخاص معتمدين علي بعضهم البعض و يمتلكون مهارات مكملة لبعضها البعض و ملتزمون نحو المشاركة أو المساهمة في تحقيق أهداف محددة ذات معني. و من التعريفات السابقة يتضح أن كل فرق العمل تمثل جماعات لأنها تكون ذات علاقات متحدة و لكن ليس كل الجماعات فرق حيث أن بعض الجماعات ما هي عبارة عن عدد من الناس متجمعة فقط ليس أي التزام مشترك لتحقيق هدف مشترك.

و حسب ما أورد ( Snell and Batman ) <sup>58</sup> أن الفريق يَكُون من عدد من الأفراد ( أحياناً من عدد صغير) متكامل المهارات و الذين يتقون في بعضهم البعض و ملتزمون بانجاز هدف أو أهداف عامة و مدخل عام يتخذونه لتولي المسؤولية التامة المتبادلة عن أداء الهدف. كما يعرف علي أنه

---

<sup>54</sup> Seleshi Sisaye, Teams and management control systems: a synthesis of three organizational development approaches, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 26, No. 3, 2005, Pp. 172- 185.

<sup>55</sup> Meaghan Botterill and Barbara De La Harpe, Working Successfully In University Interdisciplinary Teams: Learning From Embedded Intergroup Relations Theory, International Perspectives on Higher Education Research, , Vol. 5, 2010, Pp. 75- 96.

<sup>56</sup> فوزي شعبان مذكور نداء، العوامل المؤثرة علي فعالية أداء فرق العمل في شركات التأمين المصرية ، مجلة الدراسات المالية و التجارية، العدد الثالث ، (كلية التجارة -جامعة بني سويف ، ديسمبر 2007)، ص 553.

<sup>57</sup> المصدر السابق، ص 553.

<sup>58</sup> Bateman, Thomas and Snell, Scott; Management, The New competitive landscape, McGraw- Hill, 2004.

كيان اجتماعي مستقل و الذي يعتمد علي بعضه في أداء المهام بصورة جماعية. أي أن أعضاء الفريق متحدون في نظام اجتماعي لانجاز المهام و يؤثرون في بعضهم. حيث أن المفتاح الأساسي لكلمة فريق هو الدعم المتبادل و هذا هو الذي يفرق بين كلمتي فريق و جماعة. فأعضاء الفريق يتفاعلون في تبادل المعلومات الأساسية و العمل و وجهات النظر لصناعة القرارات التي تساعدهم في أداء المهام و تحطّئ المسؤوليات حسب (Kane)<sup>59</sup>.

كذلك و حسب ما ذكر (Lippit)<sup>60</sup> فإن الفريق هو عبارة عن مجموعة من الأفراد يتفاوتون في الأعمار و يختلفون في الجنس و العرق و مستويات التعليم و يعملون من أجل انجاز هدف عام. أما (Saari)<sup>61</sup> فيعرف العمل الجماعي علي أنه نشاط أو يدخل ضمن الأنشطة التي يلتزم القيام بها عدد من الناس م أجل انجاز هدف عام. و أما فيما يتعلق بكلمة team فيمكن تحليلها إلي مدلولاتها الأساسية و هي:

T = Together

E = Everyone

A = Achieves

M = More

أيضاً من التعريفات التي وردت عن العمل الجماعي ما ذكره (Pascale and Michael)<sup>62</sup> علي أن العمل الجماعي هو نوع من أنواع تنظيم العمل و الذي يضم مجموعة من الأفراد و يؤثر سلباً أو إيجاباً علي العديد من عناصر و مكونات و مخرجات العمل بالمنظمة مثل الأداء، الاتجاهات... إلخ.

هذا و قد بدأت فكرة العمل الجماعي في الأربعينات من القرن الماضي بعد دراسات Howthorn و التي دلت علي أن تنظيم العمال في شكل مجموعات يؤدي إلي زيادة دافعيتهم للعمل حسب ما أورد (Yaney)<sup>63</sup>. لذلك فإن اليابان تعتبر أول دولة نجحت في تطبيق الفكرة في الواقع العملي عندما قامت ببناء دوائر الجودة بسبب تدني سمعة منتجاتها في الأسواق الآسيوية، و كنتيجة لظاهرة

---

<sup>59</sup> Kane, Mary J. How to Distiguish Important Differences Between Work Teams and Work Groups. 1998, Accessed 15 Jul 2004.

<sup>60</sup> Lippit, R., 1982. The Changing Leader Follower Relationship. New York: Random House.

<sup>61</sup> Saari, S., 2006a, Productivity. Theory and Measurement in Business, Productivity Handbook (In Finnish), MIDO OY, pp 272.

<sup>62</sup> Pascale Carayon and Michael J. Smith, pp. 649-662.

<sup>63</sup> Yancey, Margaret. Work Teams: Three Models of Effectiveness, 1988, Accessed 15 Jul 2004. No page.

نجاحها في نهاية العام 1988 أصبح في اليابان أكثر من مليون دائرة جودة موجودة بها تضم أكثر من عشرة مليون عضو يعملون في شكل أتيام (فرق) و هذا النجاح هو الذي دفع الشركات في الولايات المتحدة إلي تبني الفكرة و انتشارها في كل أرجائها.

## 2.1.2 أهمية و مزايا و عيوب استخدام فرق العمل و العمل الجماعي:

إن استخدام فرق العمل و العمل الجماعي بالمنظمات يعتبر من المفاهيم الحديثة نسبياً في أدبيات الإدارة و التي ظهرت جنباً إلي جنب مع مفاهيم الإدارة بالمشاركة management by participation و التمكين الإداري empowerment و كل هذه المفاهيم لفتت انتباه منظمات الأعمال إلي الربط بين العاملين و المنظمة و عملائها. و يمثل العمل الجماعي أساساً لنجاح و دعم القدرات الابتكارية في المنظمات، حيث تساعد المنافسة بين الأفراد الذين يعملون في فريق واحد علي زيادة الجدية و الحماس ، التركيز علي حسن الأداء و تماسك الجماعة، زيادة الرضا من خلال تبادل المعلومات و الآراء و إثراؤها بأفكار جديدة مما يؤدي إلي تكامل المعارف و الخبرات و القدرات<sup>64</sup> بناء علي ما أورده (مبروك و محمد علي). و يلعب تشكيل فريق العمل و استخدامه في المنظمة حسب ما ذكر (النادي) دوراً مهماً في توليد الأفكار الخلاقة و تفاعلها، حيث أن اختلاف خبرات الأفراد في الفريق و تخصصاتهم و تعليمهم يعطي فرصة أكبر للابتكار و تنوع الأفكار و أساليب التنفيذ<sup>65</sup>. و يعتبر (عبد المنعم، و عبد الحكيم)<sup>66</sup> أن من أهم عقبات الإدارات الحكومية هو الافتقار إلي روح التعاون و المشاركة و العمل بروح الفريق مما ينعكس سلباً علي عملية الابتكار و التجديد، بل و يتولد بدلاً عن ذلك الغيرة و الحقد و المنافسة غير الشريفة.

و حسب ما ذكرت العديد من الدراسات فإنه توجد العديد من الأسباب لاستخدام فرق العمل و العمل الجماعي يمكن توضيحها فيما يلي<sup>67</sup>:

1. أن استخدام فرق العمل يحقق نتائج أفضل مما يحققه الأفراد حسب (Ray & Bronstein).
2. إن الفرق تنتج قرارات أكثر جودة مما ينتجه الأفراد بناء علي ما توصل إليه الباحثان (Mainz & Sims) و ذلك لأنهم يمتلكون مجموعة من المهارات و الخبرات لحل المشكلات حسب (Menmeck &Bradly).

<sup>64</sup> فوزية عيد أحمد مبروك و نادية أمين محمد علي ، 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.

<sup>65</sup> نفس المصدر ، ص 160

<sup>66</sup> نفس المصدر ، ص 160

<sup>67</sup> Samuel M. Natale et al; Leadership in teams: Managerial responses. Team Performance Management, Volume 10. No. 3/4. 2004. Pp. 45-52

3. الكثير من المنظمات تفضل فرق العمل كوسيلة لزيادة الكفاءة في العمل بناء علي ما توصل إليه (Ancona).

4. إن استخدام فرق العمل و العمل الجماعي يفيد كلاً من صاحب العمل و العاملين بزيادة الجودة، المرونة حسب ما ورد عن (Mohrman & Cohen). و التنسيق و تقليل الغياب و تحسين اتجاهات العاملين بالمنظمة بناء علي دراسات كل من (Harring & Mackin) و (Beyerlein & Harris).

كذلك أوضحت دراسة (Dimov)<sup>68</sup> أن المزايا الأعظم لاستخدام فرق العمل و العمل الجماعي تتمثل في تعدد الأفكار و وجهات النظر و كذلك مدخلات المعلومات للعمل، فضلاً عن الترابط و التركيز علي حل المشكلات مما يولّد حلولاً ممتازة للمشكلة أو المشكلات المطروحة للحل من خلال تكامل المعرفة، الخبرة، و الابتكار. هذا بالإضافة إلي أن العمل عن طريق فرق العمل يساعد الأفراد في تحمل المسؤولية -خاصة- الذين يتهربون منها، كما يزيد من قدراتهم و تقييم أفكارهم قبل التطبيق مما يقلل من تكاليف الأخطاء، و بالنتيجة فإن أعضاء الفريق يظهرون التزاماً أكثر من أجل الوصول للقرار الجمعي الصائب.

أيضاً أورد (Bateman, Thomas and Snell)<sup>69</sup> أن من أهم مزايا استخدام فرق العمل و العمل الجماعي هو الأداء العالي نتيجة لتعدد الأفكار من خلفيات الأفراد المكونين للفريق، هذا بالإضافة إلي تعدد أدوار الأعضاء و رغبتهم في تكامل هذه الأدوار مع بقية الأعضاء الآخرين.

وحسب (Saari)<sup>70</sup> في دراسته عن فوائد و أهمية العمل الجماعي فإن استخدام فرق العمل/العمل الجماعي مهم لأنه يزيد من معدل الإنتاجية استناداً علي مقولة أن "مجموع الكل أكبر من الأجزاء". حيث أن المنظمات التي تبنت هذا المفهوم حققت الفوائد و المزايا التالية:

1. مشاركة عبء العمل بين العاملين: حيث أن استخدام فرق العمل/العمل الجماعي يساعد علي توزيع عبء العمل بين أعضاء الفريق مما يجنبهم ضغوط العمل من خلال قيام كل فرد بالمهمة التي تليه بصورة فعالة.

2. بناء الارتباطات المتبادلة: فعمل أعضاء الفريق مع بعضهم طول اليوم يبني ارتباطات متبادلة فيما بينهم مما يجعلهم وحدة أسرية متكاملة.

<sup>68</sup> Dimov, Peter. Building great teams, Projects Magazine. 2004. Accessed 12 Jul 2004. No page.

<sup>69</sup> Bateman et al: Management, The New competitive landscape, Mc Graw, Hill, 2004, p.60

<sup>70</sup> Saari, S., pp. 274.

3. زيادة سرعة انجاز العمل: فمن ما لاشك فيه أن عمل الأفراد المحترفين مع بعض في فريق واحد و بتنسيق تام يسارع من انجاز العمل في الوقت المحدد.
  4. دراسة الفرص المتاحة في البيئة المحيطة بالفريق: حيث أن عمل الأفراد في فريق واحد يمكنهم من تبادل المعارف و الخبرات و بالتالي يستطيعون دراسة الفرص المتاحة في البيئة المحيطة لاصطيادها.
  5. دراسة المخاطر: كذلك من فوائد استخدام فرق العمل المساعدة علي دراسة المخاطر المحيطة بالمنظمة من خلال تبادل الخبرات و بالتالي العمل علي تجنبها.
  6. زيادة مستوى جودة النتائج/المخرجات: فالعمل الجماعي إذا كان منسقاً و منسجماً يساعد علي إنتاج مخرجات بجودة عالية و في الوقت المناسب.
  7. خلق المنافسة الشريفة بين العاملين بالفريق: حيث أنه و بالرغم من أن أعضاء الفريق يعملون مع بعضهم البعض إلا أنهم يتنافسون في أداء المهام بصورة فيها نوع من الانسجام و التفاهم بحيث لا يكون فيها نوع من التعطيل للآخر لأن الهدف الأخير في النهاية واحد.
  8. خلق الابتكار المتبادل: فأعضاء الفريق - و في ظل التعاون فيما بينهم- يبتكرون و يدلون للأعضاء الآخرين بالأفكار الجديدة التي تساعدهم في انجاز العمل بطريقة أفضل.
  9. خلق الإشباع و الرضا الوظيفي: يمثل استخدام فرق العمل مصدر جيد لخلق الرضا الوظيفي للعاملين و ذلك من خلال زيادة الأداء و زيادة المتعة في العمل.
  10. خلق الاهتمامات التنظيمية المتبادلة: فعندما يعمل الأفراد في شكل فريق يتجهون نحو 11.
  - خلق ثقافة تنظيمية متبادلة و تصبح اهتماماتهم الشخصية منسجمة مع الثقافة التنظيمية و هذا يؤدي إلي توحيد جهودهم نحو الانجاز و تحقيق الأهداف الموضوعية بالجودة المطلوبة.
  12. تحسين السمعة الكلية للمنظمة: فاستخدام فرق العمل يساعد علي خلق البيئة الحسنة بين العاملين و بالتالي خلق سمعة حسنة للمنظمة ككل.
- أما فيما يتعلق بالعيوب فإن للعمل عن طريق الفرق له عدد من العيوب منها<sup>71</sup>:
1. طول فترة اتخاذ القرار نتيجة لمداولات الأعضاء مما يفقد القرار جودته.
  2. علاقات أعضاء الفريق تحتاج إلي استسلام بعض الأفراد من التفكير و العمل الإنفرادي إلي الأوامر الجمعية و هذا يعتبر صعب للعديد من الأفراد.
  3. التفكير الجمعي يعني الالتزام بقرارات الجماعة و هذا يعني التغلب علي الفئات القليلة ذات التفكير المغاير حتى و لو كان صائباً .

4. العمل عن طريق الفرق يغطي علي الأداء الفردي، مما يصعب معه تقييم أداء كل فرد في الفريق ، و هذا بدوره يجعل الفرد يشعر بهضم مجهوده - خاصة- إذا كانت مساهماته أكبر حسب ما أورد (Dimov) في دراسته.

هذا و قد ذكر (Mecroskey)<sup>72</sup> أن إحساس الفرد بأنه داخل مجموعة يمكن أن يشبع فيه العديد من الحاجات و يزيد من خبراته إذا كانت المجموعة فعالة. و لكن بالمقابل فإن المجموعة إذا كانت غير فعالة فإنها تؤدي إلي الخوف في نفوس الأفراد المنضوين تحت لوائها و تولّد الملل و عدم الإشباع و الانزعاج. و يضيف (Emmitt and Gore)<sup>73</sup> إلي هذا أنه إذا تمت سيطرة الأفراد غير الملمين بالمعلومات علي المجموعة /الفريق فإن ذلك يؤدي إلي تقليل تفاعل المجموعة من قلة تبادل المعلومات التي يتم جمعها من الأعضاء و بالتالي يقل تبادل المعارف فيما بينهم مما يؤثر سلباً علي الخبرات داخل الفريق، هذا فضلاً عن أن كبر حجم المجموعة/الفريق يقلل من تفاعلها مما يؤثر سلباً علي أدائها. كما أنه في المجموعات/الفرق الكبيرة العديد من الأعضاء لا يجدون فرص سريعة للتعبير أو الإدلاء بأرائهم و مساهماتهم في انتظار مساهمة الأعضاء الآخرين و هذا يؤدي إلي نسيانهم للأفكار التي يريدون طرحها للأعضاء الآخرين.

### 3.1.2 العوامل التي تؤثر علي فاعلية العمل الجماعي و فرق العمل:

تناولت الدراسات العوامل /الأبعاد التالية<sup>74</sup>:

- (1) تحالف الفريق و علاقات أعضائه. (2) التساند في حل مشاكل الفريق.
- (3) الالتزام. (4) الاتصالات. (5) إدارة الصراعات و الخلاف بين الأعضاء.
- (6) التحسين المستمر. (7) التركيز. (8) تمكين الأعضاء. (9) وضع الأهداف و إدارة الأداء. (10) القيادة. (11) مهارات إدارة الاجتماعات و اللقاءات. (12) التمييز و التقدير و المكافآت. (13) الثقة.

كما أن (Mcshane & Van)<sup>75</sup> أوردوا في دراستهما العوامل التالية باعتبارها أهم العوامل التي

تؤثر علي فاعلية فرق العمل الجماعي و فرق العمل:

### (1) المجموعة الأولى: عوامل البيئة التنظيمية و بيئة الفريق: Organisational environment

factors and team environment

و هذه العوامل تتمثل فيما يلي:

Christopher A. Gorse and Marie Sanderson, Exploring group work dynamics. In: <sup>72</sup>

Boyd, D (Ed) Procs 23<sup>rd</sup> Annual ARCOM Conference, 3-5 September 2007, Belfast, UK,

Association of Researchers in Construction Management, pp. 295-296.

Ibid, p. 296 <sup>73</sup>

<sup>74</sup> فوزي شعبان مذكور ندا، سبق ذكره، ص 555.

<sup>75</sup> المصدر السابق نفسه، ص ص 556-558

(أ) **نظم المكافآت:** و هذا يعني أن أعضاء فريق العمل يميلون إلى العمل معاً بفاعلية عندما تصرف المكافآت علي أساس جهود الفريق و ليس الجهود الفردية فقط و لا يعني ذلك التساوي في الدفع.

(ب) **نظم الاتصالات:** حيث لا بد أن تعمل الاتصالات علي نقل معلومات ذات قيمة مع الاسترجاع في الوقت المناسب. و يجب أن يتناسب هذا النظام مع نوع و طبيعة الوظيفة و هيكل الوظيفة التي يقوم بها الفريق.

(ج) **التصميم الداخلي لمكان العمل:** حيث يعمل التصميم الداخلي لمكان العمل علي تحسين الاتصالات و يؤثر علي قدرة الفريق علي انجاز أهدافه، و أيضاً يساعد في إدراك الفريق بكونهم معاً كفريق في مكان واحد مما يساعد علي تفاعلهم معاً.

(د) **الهيكل التنظيمي:** إن الكثير من فرق العمل فشلت بسبب عدم مساندة الهيكل التنظيمي لها، حيث لا يمنحها الاستقلال الكافي و المسؤولية في أداء العمل. و الهيكل التنظيمي إذا كان فعالاً يمكن أن يشجع أعضاء الفريق علي التفاعل فيما بينهم و كذلك مع المشرفين.

(هـ) **البيئة التنظيمية:** يعتمد نجاح الفريق /الجماعة علي البيئة التنظيمية للمنظمة، فلو أن المنظمة لم توفر الاحتياجات الضرورية من الموارد فلا يمكن للفريق أن يحقق الأهداف المرجوة و كذلك فإن ارتفاع الطلب علي مخرجات الفريق يخلق الشعور بالنجاح مما يدفع الأفراد للبقاء في الفريق. هذا بالإضافة إلي أن البيئة التنافسية تدفع أعضاء الفريق للعمل معاً بصورة أكثر ترابطاً.

(و) **القيادة التنظيمية:** حيث يجب أن تسهل القيادة و تساند و تدعم الفريق، و تتأكد من منح السلطة الكافية للفرق لحل مشاكلها مع توفير الموارد اللازمة لأداء المهام و الوظائف مع التأكيد علي قيمة مساندة أداء الفريق بصورة أكثر من النجاح الفردي.

(2) **المجموعة الثانية: بناء الفريق: Team design** و تشمل هذه المجموعة كلاً من:

(أ) **خصائص الوظيفة:** إن فرق العمل تكون أكثر فعالية عندما تكون المهام واضحة و سهلة التنفيذ، حيث يكون الأعضاء أكثر تعلماً لأدوارهم بسرعة. كذلك من الأخطاء المرتبطة بالوظيفة ما يعرف بالاعتمادية الوظيفية و التي تؤدي إلي الشعور المشترك بالمسؤولية مما يؤدي إلي زيادة دوافع أعضاء الفريق للعمل معاً و تنسيق الأعمال فيما بينهم.

(ب) **حجم الفريق:** يقول St. Luk في ديناميكية الفريق أن هناك قاعدة اسمها قاعدة الخمسة و الثلاثون، أي أنه لا يمكن أن يكون هناك فريق يضم أكثر من خمسة و ثلاثين عضو لأنهم يتفككون و ينفلقون كما الأميبا. و بالتالي فإن تحديد حجم الفريق مهم و الأهم من ذلك أن يكون لديهم القدرات و المهارات اللازمة و بالقدر الذي يؤدي العمل و ذلك لأن الفرق الكبيرة تفقد التنسيق للأدوار و مراعاة الفروق الفردية و قلة مساهمة الأعضاء في تحقيق النجاح.

(ج) **تركيبة الفريق:** إن الفريق الفعال يتطلب أعضاء ذوي دافعية و قدرة علي العمل في بيئة الفريق، حيث أن الأفراد ذوي الدافعية لأداء العمل و تحقيق الأهداف و الذين يؤمنون بأهداف الجماعة و أنها

أكبر من أهداف الأفراد يكونوا موجّهين بجماعية الهدف و من ثم يؤدون وظائفهم بصورة أفضل. و يحتاج أفراد الفريق إلي امتلاك المهارات و المعارف اللازمة لتحقيق أهداف الفريق و كذلك امتلاك الذكاء العاطفي لحل الصراعات و الاختلافات الشخصية مع ضرورة مراعاة جانب التدريب بصورة تمكنهم من الاتصال و التنسيق فيما بينهم في بيئة العمل.

#### (د) اختلاف و تنوع أعضاء الفريق:

أيضاً من العناصر المهمة في تصميم الفريق و التي تؤدي إلي فاعليته مدى تجانس أعضاء الفريق من عدمه، فالفرق المتجانسة من حيث الخبرات الفنية و الصفات الديموغرافية ( العمر، الجنس، القيم،... إلخ) تكون أكثر رضا و أقل صراعاً و ذات علاقات شخصية طيبة و أكثر فعالية في أداء الوظائف التي تحتاج إلي درجة من التنسيق و التعاون، بعكس الفرق غير المتجانسة و التي تحتوي علي شخصيات و خلفيات متعددة فإنها تكون أكثر صراعاً و تأخذ وقت أطول للتطوير، فضلاً عن انفصال الأعضاء عن بعضهم البعض بالرغم من أنها تكون فعالة في المشكلات التي تحتاج نوع من الابتكار.

#### (3) المجموعة الثالثة: عمليات الفريق: Team process

هذه المجموعة من العناصر تؤثر علي فعالية الفريق بصورة غير مباشرة و تشمل:

- (أ) مراحل تطور الفريق: تعكس عمليات الفريق المراحل المتصلة لتطور العلاقات بين أعضاء الفريق، و هي عملية مستمرة لأن الفرق تتغير ، حيث أن هناك أعضاء جدد يلتحقون بالعمل و أعضاء قدامي يذهبون، و العناصر التي تشكل هذا التطور هي:
  - (1) مرحلة التكوين و التشكيل Forming و هي مرحلة تتسم بتعلم الأعضاء من بعضهم البعض، فضلاً عن تقييم مزايا الالتحاق بالجماعة و التكاليف المرتبطة بالاستمرار فيها، و هنا يتسم السلوك بالإذعان لسلطة القائد الذي يحدد قواعد و تعليمات التفاعل.
  - (2) مرحلة الصراعات Storming و هذه تتسم بالصراعات الشخصية و التنافس، و يتم تشكيل مجموعات (الشلل) داخل الفريق الواحد للتأثير علي أهداف الفريق.
  - (3) مرحلة الامتثال لقواعد السلوك Norming و في هذه المرحلة يكون الفريق أكثر تعقلاً و يكون لديهم افتراضات واحدة عن كيفية تحقيق الأهداف و يتفاعلون فيما بينهم.
  - (4) مرحلة الإنجاز Performing و وفقاً لهذه المرحلة فإن الأعضاء يتعلمون التنسيق و التعاون لحل المشاكل التي تواجه الفريق مع الثقة في بعضهم البعض و الالتزام بأهداف الفريق.
  - (5) مرحلة الانتهاء Adjourning تحدث هذه المرحلة بسبب ترك البعض للمنظمة لأسباب عدة منها الاستقالة ، التسريح أو الإغلاق لمكان العمل أو انتهاء العمل الذي تم تكوين الفريق من أجله بالمنظمة.

**(ب) قواعد السلوك بالفريق:** تحدد قواعد السلوك بالفريق تلك السلوكيات و التصرفات و التوقعات المطلوبة من أعضاء الفريق، و هذه القواعد تطبق علي السلوكيات المهمة في الفريق مثل التعامل مع العملاء و العمل الداخلي.

**(ج) أدوار الفريق:** إن كل فريق يحدد أدوار لأعضائه بحيث يكون لهم مواقع معينة في الفريق و في المنظمة في سبيل الوصول للأهداف الموضوعة، و كذلك للمحافظة علي علاقات العمل بين أعضاء الفريق. و من الضروري في هذه الأدوار أن تعمل علي تحقيق فعالية الفريق.

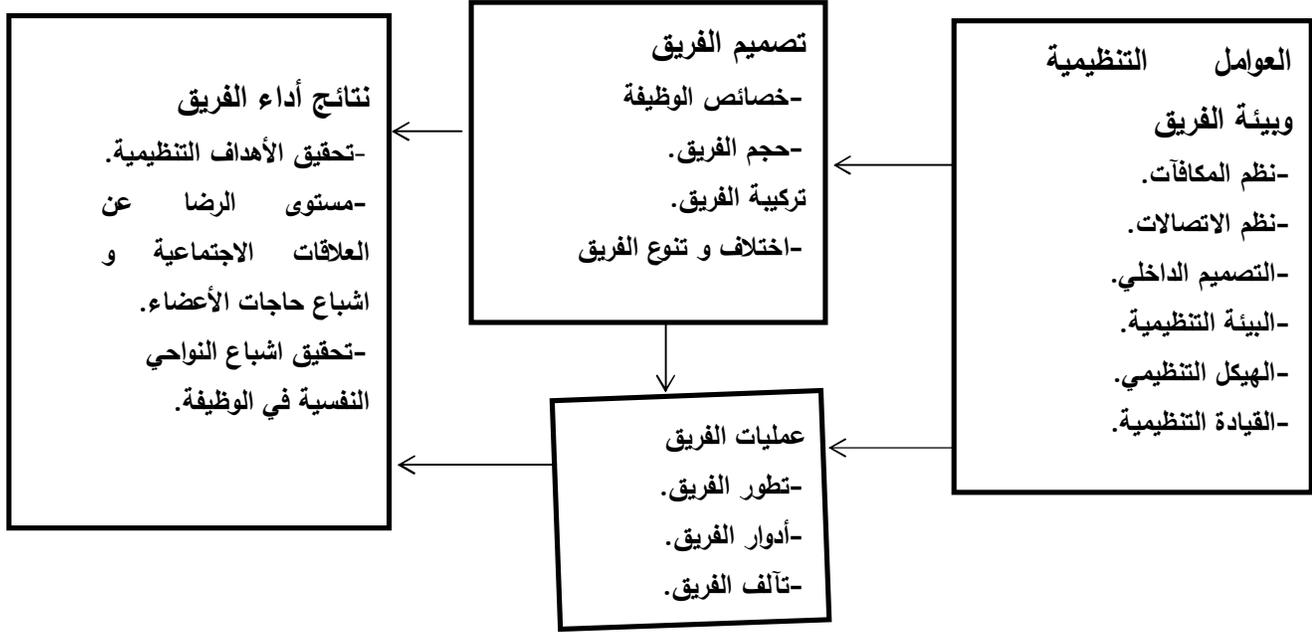
**(د) تآلف و تماسك الفريق:** إن تآلف و تماسك الفريق عنصراً مهماً لتحقيق نجاح الفريق، و يكون التآلف في قمته عندما يشعر الأعضاء أن الفريق يحقق لهم أهدافهم الشخصية و يشبع حاجاتهم للانجاز أو المكانة و يساندهم اجتماعياً وقت الأزمات. و هناك عوامل تؤثر علي مستوى التآلف و التماسك منها:

- (1) تشابه الأعضاء.
- (2) حجم الفريق.
- (3) تفاعل الأعضاء.
- (4) صعوبة الدخول في الفريق.
- (5) وجود منافسة خارجية أو تحديات.
- (6) نجاح الفريق.

#### **(4) المجموعة الرابعة: نتائج أداء الفريق**

تشمل هذه المجموعة من العوامل المؤثرة علي فعالية الفريق نتائج أداء الفريق و التي تتمثل في الشعور بالرضا لدي أعضاء الفريق عن النواحي المادية و العلاقات الاجتماعية بين الأعضاء، هذا بالإضافة إلي الشعور بالمكانة التي يتصورها الشخص لنفسه، فضلاً عن تحقيق الأهداف التنظيمية المخططة. و الشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة علي فعالية الفريق:

الشكل (7) العوامل التي تؤثر علي فعالية فريق العمل/العمل الجماعي



المصدر: فوزي شعبان، العوامل التي تؤثر علي فعالية فريق العمل، مجلة الدراسات المالية و التجارية، كلية التجارة-جامعة بني سويف، العدد الثالث، ديسمبر 2007، ص 559. و يؤكد ما توصل إليه شعبان أعلاه ما توصلت إليه دراسة (Guzzo & Dickson, 1996)<sup>76</sup> و التي أجراها علي 80 فريقاً في مجال الخدمات المالية و توصل فيها إلي أن العوامل التي تؤثر علي فعالية الفريق هي:

- (1) تصميم عمل الفريق: و يقصد به هنا مدي الإدارة الذاتية المسموح بها للفريق.
- (2) الاعتمادية المتبادلة بين الأعضاء.
- (3) خصائص الفريق من حيث الحجم، السن، المهارات، و الاتجاهات.
- (4) العمليات الجماعية التي يؤديها الفريق.
- (5) الدعم التنظيمي المقدم للفريق.

هذا بالإضافة إلي دراسة (Barrick, et al)<sup>77</sup> و التي أثبتت أن المهارات و المعرفة و الدافعية تمثل عوامل أساسية لتحقيق فعالية. أيضاً يضيف (Janes, et at)<sup>78</sup> أن فعالية الفريق تتحدد وفق

<sup>76</sup> محمد جلال سليمان صديق ، أثر العدالة التنظيمية علي فعالية فرق العمل بالتطبيق علي قطاع الأعمال العام للصناعات ،مجلة البحوث التجارية، العدد الأول، المجلد السادس و العشرون ، كلية التجارة - جامعة الزقازيق ، يناير 2004، ص 401.

<sup>77</sup> نفس المصدر ، ص 402

<sup>78</sup> نفس المصدر، ص 402

قدرته علي حل المشكلات. كما وجدت دراسة (Stevens, & Campion)<sup>79</sup> أن بيئة عمل الفريق و معارفه و قدراته و مهاراته، و القدرة علي تحمل المسؤولية، و تفاعل أعضاء الفريق تمثل أهم العوامل التي تؤثر علي فعاليته.

أيضاً وجدت دراسة (Cohen, & Gibson)<sup>80</sup> أن فعالية الفريق تمثل نظاماً متكاملماً من العناصر تشمل المدخلات، العمليات و المخرجات كما هو موضح أدناه:

(1) المدخلات: و تشير إلي مجموعة العناصر التي يستخدمها أعضاء الفريق لإيجاد الظروف المناسبة التي تقودهم إلي الفعالية و تساعدهم في التغلب علي تعقيدات و تحديات العمل، و تشمل: الإدارة الذاتية، تداخل الوظائف، تداخل أو تشابك الأهداف، تفضيلات الفريق، خصائص الفريق (الحجم، المهارات و الخبرات) و دعم القيادة.

(2) العمليات: و تمثل كافة المهارات الفنية و الإدارية التي يستخدمها أعضاء لضمان أكبر قدر من التنسيق و التكامل في الوظائف و العلاقات و الأهداف. و تشمل: الجهد، حل المشكلات، استغلال المهارات، فكرة الفريق عن نفسه، الالتزام، المسؤولية، التعلم، التكيف، الاتصالات، التعاون، الدعم الاجتماعي، اقتسام عبء العمل، حل الصراعات، و الثقة.

(3) المخرجات: فيما يتعلق بالمخرجات فإن الدراسة أخذت: الإنتاجية، الوقت، الكفاءة، و الجودة. و قد أورد (Harrison)<sup>81</sup> أن هناك فرق عمل ناجحة و أخرى غير ناجحة، و توجد العديد من الأسباب لتفسير ذلك منها: ضعف أو عدم فعالية القيادة، عدم الجودة في تكوين الفريق، العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الفريق، قلة مهارات أعضاء الفريق، عدم إدارة الوقت، عدم التعاون نحو تحقيق الهدف، عدم وضوح الرؤية و عدم تحديد المتطلبات من الفريق و النموذج التالي يوضح أيضاً العوامل التي تؤثر علي فعالية فرق العمل حسب (Stephen):

<sup>79</sup> نفس المصدر ، ص 402

Cohen, S., & Gibson, C., Mutual understanding, Integration, and <sup>80</sup> Trust: Creating Condition for Virtual team Effectiveness, Centerfor Effectiveness Organizations, University of California, 2004, Pp. 1- 24.

Harrison, Lars G. Building a successful team. 2000. Accessed 12 Jul, 2004. <sup>81</sup>

الشكل رقم (8) العوامل التي تؤثر علي فعالية فرق العمل:

<u>context</u>	<u>السياق</u>
Aduate of resources	كفاية المصادر
Leadership and structure	البناء و القيادة
Climate of trust	مناخ الثقة
Performance evaluation and reward system	تقييم الأداء و نظم الحوافز
<u>Composition</u>	<u>التركيب/البناء:</u>
Abilities	مقدرات الأعضاء
personality	الشخصية
Allocating role	توزيع الأدوار
Diversity	التنوع
Size of team	الحجم
Members flexibility	مرونة الأعضاء
Team performance	أداء الفريق
<u>Work designh</u>	<u>تصميم العمل:</u>
Autonomy	الذاتية
Skills variety	تنوع المهارات
Task significance	أهمية المهمة
<u>Process</u>	<u>العمليات:</u>
Commonpurpose	الهدف العام
Specific goals	الأهداف الخاصة
Team efficiency	كفاءة الفريق
Confilect levels	مستويات الصراع
Social loafing	التسكع الاجتماعي

فعالية

المصدر : Stephen, P. Robbin, Organizational behaviour, Pearson Education, International

prentice Hall, Eleventh Edition, 2005, P.279.

## 2.2 منهجية بناء فرق العمل وعلاقتها بالنظريات السلوكية والإدارية

### 2.2.1 منهجية بناء فرق العمل:

استناداً علي البحوث العلمية التي أجريت في مجال بناء فرق العمل و النظريات التي صيغت في هذا المجال فإن بناء فرق العمل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالإنتاجية و الرضا الوظيفي لأعضاء الفريق إذا تم إتباع المنهجية السليمة في هذا البناء<sup>82</sup>. و حسب (المرسى)<sup>83</sup> فإن عملية بناء فريق العمل يقصد بها تلك العملية التنظيمية الإدارية لخلق جماعة متجانسة، متماسكة و متفاعلة لتحقيق مهام و أهداف محددة. كما يمكن تعريفها علي أنها طريق أو منهج لربط المهام، المسؤوليات و السلطات في المنظمة بالفريق و بأعضاء الفريق حسب ما أورد (Anne et al)<sup>84</sup>.

هذا و قد أورد (Nicky)<sup>85</sup> خمسة مناهج لبناء فرق العمل لكل منها سماته و خصائصه التي تجعله يتناسب مع ظرف من ظروف المنظمات حسب الدراسات التي قام بها في هذا المجال في الواقع العملي. و تتمثل هذه المناهج في:

#### (1) منهج ما بين الأشخاص Interpersonal approach

يركز هذا المنهج علي تطوير مستويات الإلمام الشخصي و الاجتماعي بين أعضاء الفريق، أي علي طبيعة تداخل الأشخاص في العمل، و يأخذ النظرة الضمنية أنه إذا فهم الناس بعضهم بعضاً بصورة جيدة فسوف يعملون مع بعضهم بكفاءة. و يستند في ذلك إلي نظريات علم النفس البشري خاصة القاعدة التي تقول أن المناقشة المفتوحة و الصريحة للعلاقات و الخلافات و "النوايا المبيتة hidden agendas" في المجموعة ينتج عنها جو من الثقة المتبادلة مما يتسبب في بناء فريق عمل فعال.

و تستند هذه القاعدة إلي أن كل شخص في الحياة العملية يسعى إلي تحقيق الاعتبار الإيجابي positive regard ( الحب، العطف و الاحترام) لنفسه و تحقيق الذات self-actualisation (تطوير المقدرات الإمكانات الذاتية في واقعه)، فإذا روعي إشباع هاتان الحاجتان في بناء فريق العمل فإنه يصبح فعالاً. فلا يمكن أن يعمل فريق العمل إذا كان بعض أعضائه مستعدين لأن يصبحوا مستاءين و عاطفيين بسبب شعورهم بعدم الاهتمام بهم، كما لا يمكن أن يعمل أيضاً إذا كان

Michael A. Campion and A. Catherine Higgs, Design work teams to Increase<sup>82</sup>  
Productivity and Satisfaction, HR Magazine, Oct, 1995. Pp. 50-61

جمال الدين المرسي، إدارة فريق العمل البيعي، (الدار الجامعية، 2006)، ص 33.

Anne Delarue, et al; Productivity Outcomes of Teamwork As An Effect of Team<sup>84</sup>  
Structure, Vlerick Leuven Gent Management School, Working Paper (in progress) Steunpunt  
001: 2003, pp.3-5

نكي هابيس، إدارة الفريق - إستراتيجية النجاح، تعريب: سرور علي سرور، (دار المريخ، الرياض، 2005)، ص ص 86-

أعضاؤه ديكتاتوريون و مسيطرون مع بعضهم بعضاً. و يناسب هذا المنهج أكثر في البيئات التنظيمية للقطاع العام و الطوعي.

## (2) منهج تعريف الدور: The role- Definition Approach

يميل هذا المنهج في بناء فرق العمل إلي التركيز القوي علي توضيح الأدوار و توقعات أدوار أعضاء المجموعة. و حسب منهج تفاوض الدور الذي طوره (Harrison, 1972) لبناء فرق عمل فعالة فإنه يجب في الأيام الأولى لعمل الفريق أن يقوم كل عضو في الفريق بإجراء تقويم مباشر لموقف عملهم و يعرف بعد ذلك ما يمكن أن يعمله الناس الآخرون و الذي يمكن أن يساعد علي زيادة فعاليتهم الشخصية، حيث يسرد كل عضو في الفريق ما يشعر أنه في حاجة إليه من أعضاء الفريق الآخرين، باستخدام ثلاث فئات: أشياء يجب أن يؤديها الفرد الآخر أكثر، و أشياء يجب أن يؤديها أقل أو يتوقف عن تأديتها، و أشياء يجب تأديتها. ثم يجتمع أعضاء الفريق لمناقشة هذه للاتفاق علي خطة أو برنامج عمل موحد.

و يختلف هذا المنهج عن سابقه فإنه يركز علي ما يفعله الناس و ما يحتاجونه من الآخرين و ليس مشاعرهم و معتقداتهم و خلافاتهم المخبأة. و تكمن القيمة الرئيسية لمنهج تعريف الدور في أنه يمثل الطريقة الفعالة التي تسمح لأعضاء الفريق برؤية أنفسهم من الخارج from outside و بالتالي تعطيهم الفرصة في أن يركزوا علي أنماط تداخلهم الخاص بهم و يتعلموا كيف يضبطوا أنماطهم الشخصية بطرق تساعد الفريق ككل للعمل بفعالية. و يتناسب هذا النوع من المناهج مع فرق اتخاذ القرار و الفرق الاستشارية و اللجان.

## (3) منهج القيم: The Values Approach

يركز هذا المنهج علي الموقف الشامل الذي يتخذه الفريق تجاه ما يؤديه أعضاؤه من عمل و القيم التي يتبنوها، بدلاً عن التركيز علي سمات الأفراد المكون منهم الفريق أو الأدوار التي يؤديونها. و هذا المنهج تم تطويره بواسطة (West) حيث ركز في بناء الفريق علي الإجماع بين أعضاء الفريق علي القيم و المبادئ المشتركة التي يطبقونها في العمل. و يبدأ بناء الفريق هنا بمناقشة و جدال و توضيح للأفكار مع بدء معرفة الأعضاء بما يشعرون أنه مهم بالنسبة للعمل الذي يقومون به، و بالنسبة للطريقة التي يجب أن يعمل بها الفريق. حيث أن البدء بهذه الطريقة طبقاً ل (West) يقلل المشاكل، أو الخلافات اللاحقة التي تنتج من الأهداف غير المتوافقة من جانب أعضاء الفريق. و قد حدد West خمسة أبعاد لرؤية الفريق هي: الوضوح، التحفيز (أي أن تكون شيئاً يؤمن به الأعضاء و مستعدون لتحقيقه)، إمكانية التحقيق، المشاركة و الإمكانية المستقبلية. و هذا النوع من الفرق يتناسب في الغالب مع الفرق ذات العمل المستمر و ليس فرق المهام أو الفرق المؤقتة.

## (4) المنهج الموجه للمهمة: The Task- Oriented Approach

يركز هذا المنهج علي المهمة التي علي الفريق تأديتها و الطريقة الفريدة التي يمكن أن يساهم كل عضو في الفريق في انجاز هذه المهمة. ففي هذا تلم الفرق بالتحديات التي تحتويها المهمة و يتم تشجيع الأعضاء للتعرف علي مضامين تلك التحديات بوضوح. و لابد أن يحصلوا مسبقاً علي خبرات تعلم تسمح لهم بتتقية المهارات التي يتطلبها أداء المهمة و يتم تشجيعهم لتحديد أهداف محددة تسمح لهم بتعريف تقدمهم تجاه انجاز مهمة الفريق.

و في هذا المنهج تؤخذ المهمة التي يؤديها الفريق علي أنها أمر سامي و يجب أن يشترك كل أعضاء الفريق في هذا الافتراض. و لا تؤخذ المشاعر الشخصية و "النوايا المبيتة hidden agendas" و ما شابه ذلك في الاعتبار بأنها جزء من نشاط الفريق. فيكون تحقيق هدف العمل هو الشئ الوحيد المهم. لذلك تركز أنشطة بناء الفريق علي مهام مثل: الجداول الزمنية، المهام الفرعية، التدريب علي مهارات اتخاذ القرار، و تطوير الإستراتيجيات للتغلب علي العقبات. و يناسب هذا المنهج الفرق التنفيذية في الإدارة العليا.

### (5) منهج إعداد الهدف: Goal Preparation Approach

تميل مهام بناء الفريق المحددة التي تركز علي هذا المنهج حسب النموذج الذي صاغه (Locks, Shaww, Saari, and Latham) في الوقوع في مجموعتين هما: الوضوح فيما يؤديه الفريق و ما مدي بعدهم عن انجاز المهمة. حيث يركز هذا المنهج إعداد الهدف goal setting مع تجزئة المهمة الشاملة إلي أهداف طويلة المدى و قصيرة المدى، ثم يطور الفريق بالعمل مع بعض جدولاً زمنياً واضحاً يحدد فيه متى يجب أن يتحقق كل هدف فرعي مع وضع صيغ للتغذية المرتجعة و تقويم الأداء. و البيانات التالية توضح نموذج لبناء فرق موجهة بالمهام بناءً علي ما أورده and (Katzenbach Smith):

1. بناء الحاجة الملحة و الاتجاه.
2. اختيار أعضاء الفريق بناءً علي المهارات و ليس الشخصيات.
3. توجيه انتباه خاص للاجتماعات و الإجراءات الأولي.
4. تحديد بعض قواعد السلوك الواضحة.
5. تحديد بعض المهام و الأهداف الفورية الموجهة للتنفيذ.
6. تحدي المجموعة بانتظام بحقائق و معلومات طازجة.
7. إنفاق الكثير من الوقت معاً.
8. استغلال قوة التغذية المرتجعة الإيجابية و التمييز و المكافآت.

و يتناسب هذا المنهج مع تنظيمات القطاع الخاص. و علي الرغم من أن كل منهج من المناهج السابقة الذكر في بناء فرق العمل أثبت مناسبته مع موقف أو ظرف معين إلا أنه في الواقع العملي يلجأ الاستشاريون في المنظمات إلي استخدام خليط من هذه المناهج لتحقيق أعلي نسبة كفاءة ممكنة

في فرق العمل. حيث تم تطوير منهج سادس يجمع بين كل هذه المناهج سمي بمنهج الكينونة الاجتماعية لبناء الفريق. The social identity approach to team building. و له ثلاثة أهداف رئيسية هي: أولاً، إنتاج إحساس قوي بالوحدة و الانتماء لدي أعضاء الفريق و الذي يحفزهم للعمل مع بعضهم البعض و التعاون لتحقيق أهداف الفريق. ثانياً، إنتاج جو الفهم المتبادل بحيث يلم كل عضو في الفريق بمساهمات الآخرين، و يمكن أن يري كيف تساهم مهاراتهم و مقدراتهم و مهامهم المختلفة في نجاح الفريق. ثالثاً، شد الانتباه إلي كيف يمكن أن يشعر الناس بالفخر من انتمائهم لفريقهم المحدد و لمساهماتهم في عمل الشركة ككل و لماذا. و تعبر هذه الأهداف الثلاثة عن الآليات النفسية الواقعة وراء التعريف الاجتماعي و هي أساسية لبناء فرق عمل قوية و متماسكة و ثابتة مما يقودها للنجاح.

و يلاحظ أن جميع المناهج السابقة في بناء فرق العمل يتم استخدامها مع وضع الاعتبارات التالية (Michal) <sup>86</sup>:

#### **(1) تنوع أعضاء الفريق:**

حيث أن الفريق ذي الأعضاء مختلفي المهارات و الذين يكملون بعضهم البعض يقودون إلي أداء أفضل للمهام من غيرهم، و لكن علي الرغم من ذلك فإن الفرق المتنوعة الأعضاء قد تظهر فيها العديد من الصراعات و كذلك سوء التواصل.

#### **(2) حجم الفريق:**

لابد من بناء الفريق بحجم يتناسب مع حجم العمل، ففرق العمل الكبيرة قد تفقد التنسيق فيما بينها و بالتالي تفشل في أداء المهمة المطلوبة منها.

#### **(3) أداء العمل من خلال الفريق:**

بعض الأعضاء بالفريق يفضلون العمل الجماعي و البعض الآخر قد لا يفضل العمل مع الجماعة و يسعى إلي العمل الفردي، و عليه عند بناء الفريق وضع الاعتبار لهذا الجانب.

#### **(4) التدريب:**

فالتدريب يعتبر العامل الحاسم في تطوير و تحسين أداء فريق العمل، و يجب أن يغطي برنامج التدريب كافة الجوانب المتعلقة بعمل الفريق مثل كيفية صناعة القرارات، المهارات الفردية و المهارات الفنية اللازمة لأداء المهام.

#### **(5) المرونة:**

فينبغي أن يأخذ أعضاء الفريق تدريب فني فيه نوع من المرونة بحيث يكون بإمكان أي عضو أداء أي مهمة من مهام الفريق، حيث أن ذلك يساعد في سد أي ثغرة في العمل خاصة في حالة الغياب أو دوران العمل.

**(6) إدارة الأداء:** إن استخدام فرق العمل يحتاج إلي وضع الاعتبار للعديد من الجوانب منها: طبيعة العمل، الثقافة التنظيمية، ... إلخ، و عليه فإن العوامل التالية يجب أن تدمج مع بعضها:  
(أ) الأهداف الداخلية: حيث يجب أن تعرف و تحدد تحديداً دقيقاً من أجل أن يسعى أي عضو لتحقيق هذا الهدف.

(ب) التغذية العكسية و النتائج: فلا بد أن تكون التغذية عن أداء الفريق و نتائج عمله موحدة و شاملة بحيث يشعر كل عضو أنه مسئول و في نفس الوقت مساهم في نجاح عمل الفريق.

**(7) الشراكة و التساوي في عبء العمل:** إن مشاركة أعضاء الفريق في عبء العمل بصورة متساوية يساعد في شعور أعضاء الفريق بالعدالة التنظيمية في العمل، و هذا بدوره يؤدي إلي الشعور بالمساواة في الحوافز مقابل الأداء.

**(8) الإدارة الذاتية:** لكي يكون الفريق ناجحاً في أداء المهام المهمة و فعالاً في عمله يجب أن تسمح الإدارة للفريق بالإدارة الذاتية، أي أن يقوم فريق العمل بإدارة نفسه بنفسه في إطار السياسات العمة للمنظمة دون قيود مفروضة عليه من قبل الإدارة العليا.

**(9) المشاركة:** لا بد أن يشارك كل عضو في الفريق في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل لأن ذلك يزيد من إحساس الأعضاء بالمسئولية و الملكية لمنتجات عمل الفريق كما أن المشاركة في القرارات تزيد من جودتها من خلال توفر المعلومات من كل أعضاء الفريق.

**(10) تنويع المهمة:** كل عضو لا بد أن يعطي فرصة للقيام بالعديد من المهام في ظل عمله مع أعضاء الفريق الآخرين، حيث أن التنويع يسمح لأعضاء الفريق باستخدام أنواع مختلفة من مهاراتهم مما يشعروهم بالمتعة في العمل.

### **(11) أهمية الوظيفة:**

أيضاً لا بد أن يشعر أعضاء الفريق بأنهم يؤدون وظيفة/وظائف ذات أهمية بالنسبة للمنظمة. و أهمية الوظيفة/المهمة يمكن أن تظهر من خلال نتائج أعمال المنظمة لعملائها أو موظفيها الآخرين أو رسالتها.

**(12) تكامل المهمة:** إن شعور كل عضو في الفريق بأنه مسئول عن جزء من المهمة التي يقوم بها الفريق و بالتالي المهمة ككل. و يؤدي ذلك إلي زيادة الدافعية تجاه العمل نتيجة لزيادة الشعور بالمسئولية و الملكية و الرقابة الذاتية.

**(13) الاعتمادية في المهام:** لا يمكن أن يعتبر الفريق فريقاً للعمل إلا إذا كانت المهام التي يقوم بها معتمدة علي بعضها البعض في سبيل تحقيق الهدف الواحد، بحيث يكون قيام كل عضو بجزء من المهمة (مدخل) للقيام بالمهمة الأخرى للعضو الآخر في الفريق.

**(14) روح الفريق:** و هذه تأتي من خلال الثقة بين أعضاء الفريق و كذلك الاتجاه الإيجابي نحو النشاط. و يمكن خلق هذا الاتجاه الإيجابي و الثقة بين أعضاء الفريق من خلال دور المشرفين و القادة الذين يتولون قيادة الفريق.

**(15) الدعم الاجتماعي:** إن بناء فرق العمل يحتاج إلي مراعاة الجانب الاجتماعي (العلاقات الاجتماعية) بين أعضاء الفريق. أي أن بناء الفرق يحتاج إلي أن يشعر كل عضو في الفريق بأنه يدعم و يساعد الآخر، و هذا الجانب يمكن زيادته من القيادة و التشجيع التنظيمي، و هو جانب مهم خاصة في حالة المهمة المعقدة و المرهقة.

#### **(16) الاتصال و التنسيق بين أعضاء الفريق:**

فالاتصال و التنسيق بين أعضاء الفريق من العوامل المهمة التي يجب مراعاتها عند بناء فريق العمل، حيث أن ذلك يسهل القيام بالمهمة/المهام التي يقوم بها الفريق.

#### **(17) الاتصال و التنسيق مع الفرق الأخرى بالمنظمة:**

لكي يكون الفريق فعالاً لابد أن يكون هناك اتصال و تنسيق مع فرق العمل الأخرى بالمنظمة، و هذا يؤدي إلي ربط الأهداف الكلية للمنظمة مع بعضها البعض، و يتطلب ذلك من المديرين القيام بدور الرابط بين هذه الفرق.

#### **(18) الدعم التنظيمي:**

إن أحد العوامل الأساسية التي يجب مراعاتها عند بناء فرق العمل هو الدعم التنظيمي من قبل الإدارة العليا بالمنظمة، حيث أن الكثير من فرق العمل تفشل في تحقيق أهدافها بسبب فقدان الدعم التنظيمي.

و حسب ما ورد في مرشد فريق التدريب ( Learning team, Unknown )<sup>87</sup> فإن بناء فريق العمل يتطلب الاهتمام بسبعة نواحي هي: تحديد الرؤية، تحديد الهدف من المهمة التي يراد انجازها بواسطة أعضاء الفريق، تحديد المهارات المطلوبة في أعضاء الفريق للقيام بالمهمة، تحديد مستوى المعرفة و القدرات المطلوبة، فتح المجال لأعضاء الفريق للتعلم كل من الآخر، التعاون، تحديد الجدول الزمني لإنجاز المهمة، تحديد المسؤولية و إجراءات المحاسبة إذا فشل الفريق في انجاز المهمة المطلوبة.

---

Unknown. The Team dynamics and conflict Resolution in work team, Learning <sup>87</sup> team Handbook, p. 310.

هذا و حتى لو تم مراعاة هذه الجوانب السبعة فإن هذا لا يعني أن الفريق سوف يسير وفقاً لما هو مطلوب، و ذلك لظهور الصراع بين أعضاء الفريق. و السبب الأساسي وراء ظهور هذا الصراع هو السلوكيات غير المقبولة بين الأعضاء، و من هذه السلوكيات عدم قبول أفكار الآخر بين الأعضاء، عدم بذل نفس الجهود المطلوبة من جميع الأعضاء (عدم التساوي في الجهود)، عدم معرفة بعض الأعضاء للهدف الأساسي المنوط انجازه من قبل الفريق، سوء الاتجاهات من قبل بعض الأعضاء و الذين يتحدون سلطات الأعضاء الآخرين و كذلك الغياب و خروج بعض الأعضاء للمشاكل الشخصية.

و يضيف (Harrison) <sup>88</sup> أن هناك العديد من المتطلبات لبناء فريق العمل الفعال أهمها: الرؤية المشتركة، أسلوب الإدارة، و الإشراف، التشجيع من قبل الإدارة من جميع مستوياتها بالمنظمة، استمتاع أعضاء الفريق بما يؤديه من عمل.

و تستخدم فرق العمل أكثر في الحالات التي تكون فيها المهام معقدة و يصعب علي الأفراد القيام بها لوحدهم حسب (Espinosa, & Herbsleb) <sup>89</sup>. و لكن استخدام فرق العمل يتطلب مراعاة التنسيق، القيادة، و التعاون بين أعضاء الفريق في بنائه بناء علي ما أورد (Klimoski & Mohammed) <sup>90</sup>، فعلي سبيل المثال فإن التحديات الإنسانية المرتبطة ببناء و إدارة فريق العمل تشمل اختيار الأعضاء المناسبين للفريق، تكوين فريق فعال من خلال الدوافع و الترابط، تحسين العلاقات بين الأعضاء، و إدارة حركية الفريق Thompson, (Heogl, & Gemuenden) <sup>91</sup> و (Balijepally & Nerur) <sup>92</sup>.

و مكونات بناء فريق العمل تشمل حسب (المرسي) <sup>93</sup>:

(1) المهمة: The Task و هنا لابد من تحديد الأهداف، استخدام منهجيات و طرق عمل مناسبة و وضع التسهيلات المناسبة.

(2) الفريق: The Team و هنا أيضاً لابد من التجانس، النظام، التعاون، و التشجيع و الدعم.

---

Harrison, Lars G. p.55 <sup>88</sup>

Yaobin Lu, Chunjie Xiang, Bin Wang and Xiaopeng Wang, (2011), What affects <sup>89</sup> 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, 27, pp. 811-822.

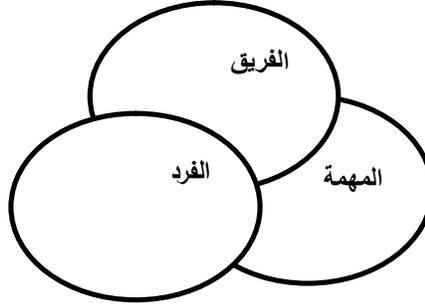
Ibid, pp.812-813 <sup>90</sup>

Martin Hoegl and Luigi Proserpio. Team member proximity and teamwork in <sup>91</sup> innovative projects, Research Policy, Elsevier Science Direct, 33, pp. 1153-1165.

Yaobin Lu, Chunjie Xiang, Bin Wang and Xiaopeng Wang, p. 813 <sup>92</sup>

جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 35. <sup>93</sup>

(3)العضو: The Members و ينبغي أن تتوفر فيه القدرات، المهارات و الاحترام و التقدير للأعضاء الآخرين. و الشكل التالي يوضح هذه المكونات:  
الشكل (9) مكونات فريق العمل:



المصدر: جمال الدين المرسي، إدارة فريق العمل البيعي، الدار الجامعية، 2006، ص36.  
و قد أوردت (Amabile) <sup>94</sup> أنه لا بد أن يتأكد المديرون من توافر ثلاثة خصائص أساسية في فريق العمل الذي يتم تكوينه:

- (1) أن يشارك العضو في إثارة و تحديد أهداف الفريق.
  - (2) أن يؤكد العضو ولاءه لمساعدة الفريق في الأوقات و المواقف الصعبة.
  - (3) أن يتعرف العضو علي معارف و اتجاهات الأعضاء الآخرين بالفريق.
- و يؤكد ما ذكر أعلاه ما أورده (Saari) <sup>95</sup> أن عملية بناء فرق العمل الفعالة تحتاج إلي توفر العناصر التالية:

- (1) وضوح الأهداف: حيث يجب أن تكون الأهداف واضحة و مفهومة و مدعومة بقنوات اتصال قوية و كذلك مدعومة بالعلاقات بين الأعضاء.
- (2) توفر المستوى الواسع من المهارات و القدرات الشخصية التي تدعم نقاط القوي و تقلل نقاط الضعف في الفريق و التي تمكن الأعضاء من التكامل فيما بينهم لتحقيق الأهداف الموضوعية.
- (3) إزالة كل العوامل المثبطة أو الكابحة لعمل الفريق، مثل التحكم في العمل و السيطرة من قبل الإدارة العليا و المشكلات الشخصية بين الأعضاء و التي تترك آثاراً سلبية علي أعضاء الفريق.
- (4) التأكد من أن فريق العمل يحمل مهارات متوازنة و منسجمة من خلال التغذية المرتجعة و النظرة الفاحصة من قبل المسئول عن تكوين الفريق لتحديد نقاط القوة و نقاط الضعف.

<sup>94</sup> Amabile, T. M, How to kill creativity: Keep doing what you are doing, or if you want to spark innovation , rethink how you motivate, reward- and assign work to people. Harvard Business Review, 1998, September- Oct. Pp.77-87.

<sup>95</sup> Saari, S., Productivity. Theory and Measurement in Business, Productivity Handbook (In Finnish), MIDO OY, 2006a, p.274.

(5) حث أعضاء الفريق علي العمل مع بعض و خلق سلوك معتاد يساعد علي خلق جو من التآلف و التكاتف.

(6) حث أعضاء الفريق علي خلق الثقة و الانفتاح علي الآخر من خلال قضاء فترات أطول مع بعض و فتح باب الاتصال فيما بينهم و مشاركة الأفكار و اكتساب الخبرات.

(7) محاولة ربط جميع أعضاء الفريق و مشاركتهم في صنع القرارات و حل المشكلات و هذا بدوره يجعل كل عضو يشعر بأنه جزء من النتائج النهائية للعمل.

هذا و يضيف (فليه، عبد المجيد)<sup>96</sup> بأن عملية بناء فريق العمل تحتاج إلي مراعاة الآتي:

(1) الاختيار السليم لأفراد الفريق من حيث القدرات، المهارات، الخبرات، الأهداف، القيم، الطموح، الدوافع، الحاجات، الميول، و المعلومات حتى يتوافر الانسجام فيما بينهم.

(2) التدريب السليم لتعديل و تطوير و تنمية سلوك أفراد جماعة العمل و زيادة معلوماتهم و مهاراتهم.

(3) مساعدة الجماعة علي تحديد أهدافها و التفهم الكامل لهذه الأهداف و الاقتناع بهاو إشراكهم في اختيار أفضل السبل لانجازها.

(4) توفير بيئة عمل يتوفر فيها العدل الوظيفي و الأمان و التكافؤ بين الموظفين و العمال.

(5) انفتاح الإدارة علي الأفراد.

(6) تنمية روح التعاون و حل الخلافات أو النزاعات بين أفراد جماعة العمل.

(7) بناء الثقة و الانسجام و المودة و الصراحة و نشر المفاهيم الايجابية بين أعضاء الجماعة.

(8) التقويم النهائي للتعرف علي ما توصل اليه الفريق في انجاز الهدف المراد تحقيقه.

هذا و تتمثل الخطوات الأساسية لبناء فريق عمل فعال حسب(فليه، عبد المجيد) في الآتي<sup>97</sup>:

(1) تجميع المعلومات و البيانات من أجل فهم و تفسير و تشخيص مشكلات العمل و جماعات العمل بالمنظمة، و تحديد الحاجة إلي تنمية روح الفريق و الإجراءات اللازمة لفعل ذلك.

(2) مناقشة و تحديد الاحتياجات علي ضوء البيانات و المعلومات التي جمعت.

(3) تحديد و تخطيط الأهداف و الاتفاق عليها مع الفريق.

(4) تنمية المهارات في مجالات: الالتزام، المهارات المهنية، تحديد الأدوار، المسؤولية، اتخاذ القرارات و حسن إدارة الصراع.

(5) تحديد القيادات الإدارية.

<sup>96</sup> فاروق عبده فليه و السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الثانية (دار المسرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، 2009)، ص 101.

<sup>97</sup> نفس المصدر السابق، ص ص 102 - 103

وبضيف (Leigh)<sup>98</sup> أن فريق العمل الفعال تتوفر فيه الخصائص التالية:

- (1) الإحساس الواضح بنفسه علي أنه فريق خاص.
- (2) القدرة علي التداخل بإيجابية مع الناس الآخرين في المنظمة.
- (3) التفاوض بإيجابية بين أعضائه علي المعتقدات و الافتراضات الإيجابية و التي تساعدهم علي العمل بفاعلية في المنظمة.

(4) القدرة علي التواصل بوضوح مع بعضهم البعض و بفاعلية مع بقية التنظيم.

(5) العمل بفاعلية مع بعضهم البعض أكثر مما لو كان الأعضاء كل بمفرده.

(6) المقدرة علي القضاء علي الأحداث المدمرة أو المعيقة للإنتاجية.

## 2.2.2 النظريات السلوكية و الإدارية الواردة عن بناء و إدارة فرق العمل

ساهمت العديد من النظريات و الأبحاث السلوكية و الإدارية في توضيح و تطوير فكرة التعامل مع الجماعات و خاصة جماعات العمل. حيث تعد جماعات العمل من المكونات الأساسية للمنظمات، فهي تمثل الأساس في البناء التنظيمي المعاصر حسب (عباس)<sup>99</sup>. و من أهم النظريات التي ساهمت في هذا المجال النظريات السلوكية التي تتداخل مع علم النفس و النظريات التي حاولت تفسير دوافع الأفراد للعمل. حيث أن هذه النظريات ساهمت في توضيح أثر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية علي الأداء الفردي و العمل الجماعي في المنظمات.

و قد أورد (فليه، عبد المجيد)<sup>100</sup> أن العلاقات الإنسانية في المنظمات تقوم علي أربعة مبادئ هي:

(1) الكرامة الإنسانية، حيث يجب أن يتم احترام شخصية الفرد من العاملين بالمنظمة لإنسانيته بغض النظر عن مركزه الوظيفي الذي يشغله.

(2) الفروق الفردية التي تقع بين العاملين و أخذ هذه الفروق في الاعتبار عند التعامل معهم.

(3) المصلحة المشتركة بين المنظمة و العاملين و التي تجعل الفرد ميالاً للتعاون مع غيره و مشاركته لتحقيق هذه المصلحة.

(4) الحوافز، فالفرد يسعى لمشاركة الآخرين و التعاون معهم لكي يحصل علي حوافز أو عوائد من وراء هذه المشاركة.

هذا و قد تمت الاستفادة من نظرية السمات الشخصية للقائد في كيفية التعامل مع جماعات العمل، باعتبار أن معرفة هذه السمات تؤثر علي تعامل القائد مع جماعات العمل من حيث تشكيل

<sup>98</sup> Leigh L. Thompson, Pp. 5-11

<sup>99</sup> سهيلة عباس، القيادة الابتكارية و الأداء المتموّ، الطبعة الأولى، (دار وائل للنشر و التوزيع، 2004)، ص ص

30 - 16.

<sup>100</sup> فاروق عبده فلية و السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 103 - 104

سلوكياتهم و تحديد اتجاهاتهم الإيجابية و السلبية في فرق العمل، و هذه السمات و الخصائص الخاصة بالقائد تتفاوت من فرد لآخر. فالقادة يختلفون من حيث الخصائص، الحكم علي العمل الجماعي، الخبرة في التعامل مع الجماعة و الرغبة و الميول تجاه العمل مع الآخرين و درجة التعاون معهم، و هذا بدوره ينعكس علي جماعة العمل بناءً علي ما ذكره (عباس)<sup>101</sup>.

أيضاً تمت الاستفادة من نظريات علم النفس في تفسير عمل الفرق أو العمل الجماعي. فطالما أن الفريق يتكون من عدد من الأفراد الذين يعملون مع بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك، فإن ذلك ببساطة يدخل مع علم النفس. و توجد آليتان نفسيتان لتفسير عمل الفرق حسب (Nicky)<sup>102</sup> هما:

**(1) الآلية الأولى هي آلية التعريف الاجتماعي Social Identification** و التي تعني الميل البشري لرؤية العالم بمصطلحات "هم، و نحن Them-and-us". فكل فرد ينتمي إلي مجموعة اجتماعية سواءً كانت كبيرة الحجم مثل الفئات العرقية أو متوسطة الحجم مثل جماعات المهن أو صغيرة الحجم مثل النوادي والعائلات، و لكل مجموعة اهتمامات و أفكار و مواقف خاصة بها. هذا الانتماء و الخصائص يمثل آلية نفسية اجتماعية أساسية في النفس البشرية، بغض النظر عنه أنه في بعض الحالات قد تكون مشاعر (هم، و نحن) الناتجة عن هذا الانتماء قد تكون ضارة مما يقود إلي سوء الفهم و الخلاف بين الأفراد و الجماعة الواحدة. حيث أن آليات التعريف الاجتماعي تتبع من عمليتين أساسيتين هما: التصنيف و التضمين. فالأفراد يصنفون الأشياء بغض النظر عن أن هذا التصنيف حقيقي أم لا، و هذا التصنيف يعطي الأشياء معني معين بالنسبة لفهم الأفراد للعالم الخارجي و بالتالي فإن هذا الفهم يحمل في طياته العملية التحفيز بصورة كبيرة للحصول علي احترام ذاتي إيجابي من الأشياء التي تفعلها المجموعة. أما فيما يتعلق بالعملية الأخرى و هي التضمين فإن الانتماء إلي بعض المجموعات الاجتماعية له مكانة أو شهرة أكثر من غيرها و هذا يعني أن الشخص إذا لم يجد من انتمائه للمجموعة أي نوع من احترام الذات الإيجابي - خاصة في مجال العمل - فإن ذلك سوف يكون مدعاة لأن يترك المجموعة أو يحاول تغيير النظرة إليها. فالتحفيز الاجتماعي مهم للأفراد العاملين للعمل كفريق. و غالباً ما تكون الشركات التي بها معدلات دوران عمالة مرتفعة جداً هي التي تفشل في توفير أي فرصة لأعضائها للتعريف الاجتماعي.

هذا و توجد عدة طرق لخلق الشعور الجيد بالانتماء للمجموعة في العمل منها:

(أ)الاتصالات الداخلية عن انجازات التنظيم نفسه، تشجيع العاملين للإمام بمساهماتهم الخاصة في هذه الانجازات.

<sup>101</sup> سهيلة عباس، مرجع سبق ذكره، ص ص 26 - 32.

<sup>102</sup> نيكي هايبس، مرجع سبق ذكره، ص 36.

(ب) تعزيز المهنية للعاملين من خلال التدريب الداخلي و الخارجي حتى يتمكنوا من الشعور بالفخر في عملهم و الطريقة التي يؤدونه بها.

## (2) الآلية الثانية هي نظرية التمثيل الاجتماعي Social Representation

لدي الناس أيضاً شعور لرؤية وجهات نظر و آراء الناس الموجودين في مجموعتهم الخاصة بأنها صحيحة أكثر من وجهة نظر الخارجيين (المجموعات الأخرى). فمجموعات العمل مثلاً تكون متسقة مع بعضها البعض و تفهم بعضها بعضاً. و بالرغم من وجود آراء مختلفة فيما بينهم إلا أنهم يشتركون في الكثير من المعتقدات و الافتراضات بالعمل. و تعرف هذه المعتقدات و الافتراضات بالتمثيلات الاجتماعية. فنظرية التمثيلات الاجتماعية كما طورها ( Serge Moscovice ) كلها تحكي عن المعتقدات و الثقافات و الوظائف التي تخدمها هذه المعتقدات المشتركة في الحياة اليومية. حيث تكون حالات التمثيل الاجتماعي نظريات صغيرة فعلاً عما يكون عليه العالم، و عن الطبيعة البشرية و عن كيف تتغير أو لا تتغير الأشياء و لماذا. و تستخدم في تبرير إجراءاتها الاجتماعية، و توضح لماذا تحدث الأشياء بالطريقة التي تحدث بها. فحسب صاحب النظرية فإن المجموعات تتفاوض علي التمثيلات الاجتماعية من خلال المحادثات و المناقشات حتى تصبح لديها صيغة يمكن قبولها ثم تجري عليها تكامل مع معتقداتها و أفكارها الموجودة فعلاً و تصبح جزء من معتقداتها و أفكارها. و هذه التمثيلات الاجتماعية تسمح للمجموعة بتبرير أو ترشيد تفضيلاتها و إجراءاتها الخاصة بها، أي أن التمثيلات الاجتماعية تظهر في السلوك و ليس في الكلمات، و كذلك في العمل - خاصة - في عمل فرق العمل، حيث تتأثر هذه الفرق بالمعتقدات و الأفكار التي تؤمن بها (Nicky) <sup>103</sup>.

أيضاً من النظريات الإدارية التي تمت الاستفادة منها في بناء و استخدام فرق العمل/العمل الجماعي هي نظرية X و نظرية Y لدوقلاس و ماكجروجر حسب (Malcolm) <sup>104</sup>. حيث يشير دوقلاس و ماكجروجر في كتابه (الجانب الإنساني للمؤسسة 1960) إلي طريقة جديدة في تعامل المدراء مع العاملين وفقاً لمفهوم الطبيعة الإنسانية. حيث وضح مفهومين متضادين هي نظرية X و نظرية Y. فيقول ماكجروجر أنصار نظرية X يقدمون الافتراضات التالية:

(أ) العمل غير مستصاغ بالوراثة. (ب) الإنسان العادي كسول و غير طموح.

(ج) يفضل العاملون إشرافاً مباشراً. (د) الأفراد عادة يفضلون عدم المسؤولية.

(هـ) الحافز الأساسي للعمل هو الأجور.

(و) لتحقيق أهداف المنظمة لابد من التحفيز الفاعل للأفراد العاملين.

أما أنصار نظرية Y فيقدمون الافتراضات التالية:

<sup>103</sup> نفس المصدر السابق، ص 40.

<sup>104</sup> Malcolm Surridg, Pp. 26-27

(أ)الناس عادة يستمتعون بالعمل. (ب) العمل طبيعي كاللعب.

(ج)تحقيق انجاز يفخر به العامل لا يقل شأنًا عن الأجور.

(د)العمال ملتزمون بعملهم. (هـ)يميل العاملون إلي الشعور بالمسئولية.

(و)العاملون علي كافة المستويات يميلون إلي الإبداع في العمل إذا أعطوا الفرصة لذلك.

إن الأسلوب الذي تفترضه نظرية X يعتمد علي مبدأ عدم الثقة بالعاملين، حيث لا يثق المدير إلا بنفسه و هذا يسمى مبدأ الإدارة بالسيطرة و التحكم و هذا يخالف تماماً مبدأ نظرية Y و الذي يعتمد علي مبدأ إشاعة الثقة المتبادلة بين المدير و العاملين، و بالتالي فإن المدير هنا يفوض سلطاته و صلاحياته للعاملين لاتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة للقيام بالعمل، و هذا هو الذي يفيد في استخدام فرق العمل/العمل الجماعي علي الظرف و المكان المناسبين و لا يعني هذا إطلاق سراحهم بالمرة.

كذلك من النظريات التي تم الاستفادة منها في استخدام فرق العمل/العمل الجماعي ما تسمى بنظرية ماسلو للحاجات الإنسانية، و التي وضع من خلالها خمسة حاجات هي: الحاجات الفسيولوجية، الحاجة للأمان و السلامة، الحاجة للانتماء الاجتماعي ( الحب و الاحترام)، الحاجة لتحقيق المركز الاجتماعي و الحاجة إلي تحقيق الذات).

و قد تمت الاستفادة من هذه النظرية في بناء فرق العمل و تحسين أدائهم بواسطة الربط بين سلوك العاملين المهني أو الوظيفي و حاجاتهم الذاتية، حيث يتحفز العاملون للعمل إذا كان العمل يلبي حاجاتهم الذاتية، و بهذا يمكن للمديرين الاستفادة من هذه النظرية كدليل لمعرفة دوافع العاملين من خلال معرفة حاجاتهم

و وفقاً لما سبق ذكره من نظريات أعلاه فإن العديد من الشركات و منها Microsoft تبنت أسلوب معاملة العاملين كشركاء من خلال استخدام فرق العمل/العمل الجماعي عبر الخطوات التالية حسب (عباس)<sup>105</sup>:

(1)إعطاء صورة كاملة عن المنظمة.

(2)شرح آلية عمل المنظمة.

(3)توضيح مفهوم المنافسة.

(4)تشجيع المخاطرة الذكية.

(5)ابتداع روح المبادرة و التجديد.

و تتطلب هذه كل خطوة من هذه الخطوات إتباع عدد من الإجراءات حسب (عباس)<sup>106</sup> يوضحها

الجدول التالي:

<sup>105</sup> سهيلة عباس، مرجع سبق ذكره، ص ص 32.

<sup>106</sup> نفس المصدر، ص 33.

الجدول رقم (2) يوضح طرق الإدارة بالمشاركة و آلياتها

خطوات الشراكة الإجراءات	إعطاء صورة عن المنظمة	توضيح آلية عمل المنظمة	توضيح مفهوم المنافسة	تشجيع حالة المخاطرة الذكية	ابتداع روح المبادرة
1	توفير المعلومات الخاصة عن المنظمات من حيث التاريخ و المستقبل	تنظيم برامج تدريبية لتوضيح آلية العمل في المنظمة	إيجاد علاقة مباشرة بين العاملين و زبائن المنظمة	السماح للعاملين باتخاذ قرارات تتضمن نوعاً من المجازفة	تخصيص وقتاً من لدراسة الطرق الجديدة في العمل و الوصول إلي أفكار مبدعة
2	إشراك العاملين بتقرير الربح و الخسارة	توفير الوثائق التي تشرح خطط المنظمة و أهدافها	تعريف العاملين بمستوي أداء و عدد و نوع المنافسين لها	التعامل مع الأخطاء علي أنها دروس و خبرة	إسناد و دعم الأفكار الجديدة و تنفيذها.
3	التعريف بمهمة المنظمة و نشاطها و منح الفرصة للعاملين لمعالجة معوقات العمل.	وضع إستراتيجية لتحليل و دراسة آراء و مقترحات العاملين	تعيين مسئول لمتابعة المعلومات الخاصة بالمنافسة و عرضها علي الإدارة العليا	توقع نتائج غير مرضية كنتيجة طبيعية للمبادرة	تنظيم حلقات بحث عن الإبداع و التجديد.
4	تعزيز دور قسم العلاقات و الاتصالات في نشر الكراسات و الوثائق بشكل دوري.	توفير الوثائق الخاصة بالصناعة عامة و الاتحادات و الجمعيات الصناعية خاصة.	تنظيم سجلات و حلقات خاصة بالمنافسين ليتسنى للعاملين تطوير استراتيجيات للحصول علي فوائد تنافسية.	تشجيع المبادرات الناجحة و تحفيزها.	اطلاع العاملين علي أفكار زملائهم بالإعلان عنها من خلال المنشورات.

استخدام الوسائل الترفيهية في العمل لزيادة إسهام العاملين في الإبداع و عدم المعاقبة علي المبادرات التي فشلت.	توضيح مفهوم المخاطرة و المحسوبة و المخاطرة غير المحسوبة.	تشجيع العاملين بالمشاركة في المؤتمرات و المعارض التي تشترك فيها المنظمة.			5
---	--	--	--	--	---

المصدر: سهيلة عباس، القيادة الابتكارية و الأداء المتميز - حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع

الإداري، (دار وائل للنشر و التوزيع، عمان)، 2005، ص ص 106-107.

أيضاً من النظريات التي تمت الاستفادة منها في بناء واستخدام فرق العمل ما يسمى بنظريات الدوافع. و الدافع يعرف علي أنه الاستعداد/الرغبة في العمل بسبب المتعة التي يجدها الفرد في أداء المهمة نفسها حسب<sup>107</sup>.

أي أن الدافع يتولد من الفرد العامل. و بعض الكتاب يعتبرون الدافع علي أنه النية أو الرغبة لانجاز الهدف المحدد. و قد حاولت العديد تفسير و معرفة الإجابة علي سؤال مهم و هو: لماذا يعمل الناس؟ و حسب هذه الدراسات توجد العديد من التفسيرات و الإجابات لهذا السؤال منها أن الناس يعملون للأسباب التالية - علي الرغم من تفاوت هذه الأسباب - من شخص لأخر:

(1) البحث عن الكسب المادي لإشباع الحاجات الفسيولوجية.

(2) البحث عن الاحترام و التقدير.

(3) تحمل المسؤولية.

(4) البحث عن النمو الشخصي.

هذا و يمكن لمديري المنظمات إتباع عدد من التقنيات الفنية لخلق دوافع لدي العاملين، و قد قسمت هذه التقنيات إلي المدى القصير و المدى الطويل. فتقنيات المدى القصير هي:

(1) المدح. (2) التحفيز المادي. (3) التحفيز الاجتماعي.

أما تقنيات المدى الطويل فهي:

(1) التمكين إداري للعاملين. (2) تفويض السلطات و الصلاحيات للعاملين. (3) استخدام فرق العمل.

و كل تقنية من هذه التقنيات المذكورة يحتاج تطبيقها إلي:

(1) الاهتمام بتدريب فرق العمل.

- (2) بناء مهارات العاملين و تطويرها.
- (3) تحسين اتجاهات الإدارة العليا نحو تبني و استخدام فرق العمل.
- (4) العمل علي خلق اتصالات كفأة و فعالة.
- (5) الاستعداد لتحمل التكاليف المتعلقة بتطبيق هذه الأساليب.
- (6) تبني المسؤولية الاجتماعية في العمل<sup>108</sup>.

## 3.2 أنواع فرق العمل و دورها في تماسك العاملين و حل الصراعات و بناء الثقة فيما بينهم.

### 2. 3. 1 أنواع فرق العمل:

توجد العديد من أنواع فرق العمل حسب الأسس المتبعة في التقسيم<sup>109</sup>. فبناءً علي أساس التجانس و عدم التجانس تقسم إلي:

#### (1) الفرق المتجانسة Homogeneous teams

و هي تلك الفرق التي تحتوي علي أعضاء ذوي خبرات فنية نواحي ديموغرافية (عمر، جنس) و أعراق و قيم واحدة.

#### (2) الفرق المتجانسة Heterogeneous teams

و هي الفرق التي تضم أفراداً ذوي خصائص شخصية و خلفيات مختلفة.

كما يمكن تقسيم فرق العمل (Larson and Schaumann)<sup>110</sup> إلي:

#### (أ) فرق حل المشاكل Problems Solution Teams

و تعمل هذه الفرق علي حل مشكلة أو قضية بعينها و تعتمد علي الثقة بين أعضائها.

#### (ب) الفرق الإبداعية Innovative Teams

و هي نوع من الفرق يتم تكوينها من أجل عرض حلول ابتكارية أو إبداعية، و تعتمد علي استقلالها في اكتشاف الإمكانيات و البدائل للحلول.

#### (ج) فرق تنفيذية Executive Teams

و هي نوع من الفرق التي تخلق بغرض تنفيذ خطة معينة أو هدف محدد و تعتمد علي التعليمات أو التوجيهات المباشرة و التركيز علي المهام و وضوح الدور و الدقة و المعايير الواضحة.

#### (د) الفرق المؤقتة: Impermanent Teams

و هي نوع من الفرق يتم خلقها لمدة معينة و تكون موجهة لحل مشكلة واحدة معينة.

و اعتماداً علي ما أورده (Betman and Snell)<sup>111</sup> فإنه توجد العديد من أنواع الفرق منها:

فرق النصح و المشورة و هي التي تقدم النصح و المشورة للتنظيم (الإدارة)، فرق الإنتاج، فرق المشروعات و هي تكوّن لتطبيق فكرة أو مشروع معين أو حل مشكلة محددة بصورة ابتكارية.

و لكن بصورة عامة يمكن تقسيم الفرق إلي فرق حل المشكلات و فرق العمل الموجهة ذاتياً،

حيث أن فرق حل المشكلات تضم أعضاء من أجزاء مختلفة من المنظمة و بتخصصات مختلفة من

McShane, S.L. And Van Glinw, M A, Organizational Behavior, Second Edition, <sup>109</sup>  
Boston: McGraw Hill, 2003, p. 40

Larson, J. R., & Schaumann, L. J., Group Goal, group coordination, and group <sup>110</sup>  
member motivation, Human Performance, Vol. 6, No. 1, 1993, Pp.49- 69.

Bateman and Snell, Pp.74 <sup>111</sup>

أجل حل مشكلة محددة و يكون للفريق منها قائد أو موجه. أما فرق العمل الموجهة ذاتياً هي تلك الفرق التي تكون في شكل وحدة أو قسم معين في المنظمة و يكون التوجيه و صنع القرارات من قبل رئيس الوحدة أو القسم بالمشاركة مع العاملين بالوحدة. و هي إذا تم بناؤها بصورة سليمة فإنها تكون ذات دوافع و تنسيق تحل المشكلات و تصنع القرارات بصورة أفضل من العمل الفردي و يوجد استخدامها أكثر في القطاع الصناعي.

و حسب (Lawler)<sup>112</sup> فإن فرق العمل يمكن أن تتباين من عدة نواحي منها: طريق تصميمها، طريقة إدارتها و طريقة تطبيقها. كما أنه توجد العديد من الخصائص لفرق العمل منها: عدد الأعضاء، المنطقة التي يغطيها عمل الفريق، التدريب، مقابلات أعضاء الفريق، الإشراف، نظم التحفيز، مسئولية صنع القرار، عملية التكوين و الحجم.

يضاف إلي ما سبق الأنواع التالية حسب (Hackman)<sup>113</sup>:

### (1) فرق العمل المقادة بالمدير: Manager-Led work team

و تعتبر هذه الفرق من أقدم أنواع فرق العمل، وهنا يلعب المدير كقائد للفريق و مسئول عن تحديد الأهداف و طريقة تنفيذها و وظيفة الفريق. و الفريق هنا مسئول فقط عن تنفيذ الخطة للوصول للهدف المحدد. و هذه الفرق تمتاز بالمستوى العالي من الرقابة علي الأداء و ضبط الأهداف، و لكن يعاب عليها عدم تقسيم المسئولية بين المدير و العاملين.

### (2) الفرق التي تدير نفسها: Self- Managing Teams

في الفرق التي تدير نفسها أو الفرق المنظمة لنفسها فإن مسئولية المدير تنحصر في أنه يحدد الهدف العام للفريق و تكون للفريق السلطة الكاملة في تحديد طريقة تحقيق هذا الهدف. و هذا النوع من الفرق ازداد استخدامه في الآونة الأخيرة في المنظمات خاصة شركة Microsoft، و كمثال لها، اللجان و فرق المهام الإدارية. و توجد عدد من العناصر التي ينبغي توافر في هذا النوع من الفرق حتى تحقق النجاح المطلوب و هي:

(أ) وضوح الاتجاه المقصود من قبل المنظمة لكافة أعضاء الفريق.

(ب) واقعية المهمة المراد القيام بها والمشاركة في صياغة القرارات المتعلقة بانجازها من كافة أعضاء الفريق.

(ج) تحفيز الفريق، حيث لا بد أن يحفز الفريق علي أساس جماعي و ليس فردي.

(د) توفير المصادر المادية المطلوبة لأداء المهمة.

Lawler 111, E. E. , High Involvement management: Participative Strategies for <sup>112</sup> Improving Organizational Performance, Jossey- Bass, San Francisco, 1986.

Hackman, J. R., The design of work teams. In: Lorsh, J. (Ed.), Handbook of <sup>113</sup> Organizational Behavior. Prentice- Hall, New Jersey, 1987, Pp. 315- 342.

(ه) منح الفريق السلطات اللازمة لإدارة العمل.

(و) تفصيل الهدف العام إلى أهداف فرعية محددة و تحديد آليات تنفيذها.

(ز) انفتاح أعضاء الفريق علي بعضهم البعض و مناقشة كل المشكلات التي تواجه الفريق في العمل بصورة صريحة و واضحة بين كافة الأعضاء، و كذلك استعداد أعضاء الفريق للتعلم من بعضهم البعض.

### (3) الفرق الموجهة ذاتياً: Self-Directing Teams

يسمي هذا النوع أيضاً بالفرق المصممة لنفسها self-designing team و هي تلك الفريق التي تحدد أهدافها و طريقة تحقيقها بطريقتها الخاصة و الإدارة تكون مسؤولة فقط عن تحديد المحتوي التنظيمي لهذه الأهداف. و من مزايا هذا النوع أنه يعطي إمكانية كبيرة للإبداع و الإلتزام تجاه تحقيق الأهداف التي تم تحديدها، و كذلك تكون ذات دوافع عالية للعمل و تعطي المنظمة فرصة للتغيير التنظيمي لمواكبة البيئة المحيطة بالمنظمة. و لكن من أهم عيوبها أن عرضة للصراعات بين الأعضاء الشخصية، كما أنها يمكن أن تهدر الوقت. هذا النوع في الغالب يتناسب مع المهام المعقدة في المنظمات و كذلك حل المشكلات الغامضة و التي تحتاج إلى إبداع و ابتكار في التفكير و الحلول.

### (4) الفرق الحاكمة لنفسها: Self-Governing Teams

تسمي الفرق الحاكمة لنفسها أو الفرق ذات الهيئات الحاكمة، تكون عادة مسؤولة عن تنفيذ مهمة معينة و كذلك إدارة أداؤها و تصميم المجموعة و تحديد المحتوى التنظيمي. فهي فرق لها السلطة الأقصى في تحقيق المهمة و إدارتها و المسؤولية عن نتائجها النهائية. أيضاً توجد تصنيفات أخرى لفرق العمل منها:

(5) فرق صنع القرارات: و هي التي تتمثل مهمتها الأساسية في صنع القرارات و ليس تنفيذها، و لكن في بعض الحالات قد تكلف بالتنفيذ من قبل الإدارة، و قد تقوم بتقديم توصيات للأفراد أو الأقسام بالمنظمة لمساعدتها في الوصول للنتائج المطلوبة من قبل المنظمة مع العلم عن أن هذه الجماعات تختلف عن الجهاز الاستشاري بالمنظمة.

### (6) التحالف المهيمن The Dominant Coalition

هذا النوع من فرق العمل تكونه المنظمة في الحالات التي تواجه فيها ظروف غير مؤكدة و غير ثابتة، حيث تكون الإدارة هذا التحالف من أجل دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة و دراسة البيئة الداخلية لها و من ثم تقديم الأفكار والتوصيات اللازمة لاتخاذ القرار. و يكون لهذا التحالف كامل

الحرية في طرح كل الأفكار الابتكارية و الإبداعية. لكن يشترط لنجاح هذا التحالف وجود: التنسيق، الثقة، النقاش و حرية التعبير عن الأفكار المتولدة عن ذلك النقاش<sup>114</sup>.

و يضيف (Benders and Vanhobtegem)<sup>115</sup> نوع آخر من فرق العمل و هو ما يسمى بالفرق الاجتماعية الفنية Sociotechnical و هي عبارة عن مجموعة عمال تتكون بصورة عامة من 4 إلى 20 فرد و تكون مسؤولة عن جزء من حلقة إنتاج منتج معين و لها الحق في اتخاذ القرار المستقل ذاتياً. و ليس لها رئيس رسمي بل تنتخب رئيسها من داخل الفريق، و هي ذات هيكل مفلطح. و هي فرق ذات مرونة عالية من حيث الدور و المسؤولية بحيث تحدد في كثير من الحالات المهام و الطرق المناسبة التي يحتاجها الأفراد بالفريق.

هناك أنواع أخرى من فرق العمل توجد بالمنظمات. و حسب (Nicky)<sup>116</sup> فإن من هذه الفرق ما

يلي:

### (1) فرق الإنتاج أو الخدمة: Production or Service Teams

حيث تمثل هذه الفرق تلك الفرق التي توجد في أقسام الإنتاج، المشتريات، أو الخدمات، مثل فرق تجميع خط الإنتاج، أو المضيفين في الطائرات، أو فرق تشغيل البيانات أو فرق الصيانة. و يكون عمل هذه الفرق روتينياً لكي يضمن الحفاظ علي التدفق المستمر للإنتاج أو الخدمات، و عادة ما تتكون من عاملين يعملون مع بعضهم للعديد من السنوات، و تكون ذات إدارة ذاتية بصورة كبيرة بالنسبة لكيفية تنظيمهم. حيث أنهم ينظمون عملهم و يقومون بتأديته بأنفسهم و يتأثر المدير في قراراته و إدارته بما يقوله الأعضاء.

### (2) فرق الإجراءات/التفاوض: Action/Negotiation Teams

يتكون هذا النوع من أفراد مرتفعي المهارات و يعملون مع بعضهم البعض لانجاز أنشطة خاصة، حيث يكون دور كل فرد منهم واضح التعريف. و كمثال لهذه الفرق: الجراحين، المجموعات الموسيقية، الألعاب الرياضية، و تميل هذه الفرق إلي التركيز التام علي المهمة مع تمتع كل عضو فردي في الفريق بمهارات محددة تساهم في أداء المهمة بنجاح.

### (3) فرق المشروعات و التطوير: Projects and Development Teams

تكون فرق تطوير المنتج، فرق الأبحاث و فرق تطوير المشروعات نوعاً لهذه الفرق، و تميل هذه الفرق إلي العمل لمدى زمني أطول كثيراً، حيث يمكن أن يستغرق تطوير منتج معين عدة سنوات. و

<sup>114</sup> Stephen P. Robbins , Pp. 274- 277

<sup>115</sup> Benders, J. & Van Hootegem, G. Teams and their context: Moving the team discussion beyond existing dichotomies, Journal of Management Studies, 1999, 26, 5, Pp.606-628.

<sup>116</sup> نيكى هايبس، مرجع سبق ذكره، ص 27.

في بعض الأحيان تعمل هذه الفرق مع بعضها البعض في مشروع واحد و ينتهي الفريق بانتهاء المهمة ليؤدي كل عضو عملاً آخر، كما أنه في أحيان أخرى تكون هذه الفرق دائمة و مستمرة و لها دور عام في التنظيم مثل أبحاث تطوير المنتج، و تضم هذه الفرق تقنيين ومهنيين مرتفعي المهارات مع خليط من التخصصات المختلفة. و عادة ما تكون لها مستوى مرتفع من الاستقلالية بالنسبة لبقية التنظيم.

#### (4) فرق التدخل و النصيحة: Advice and Involvement Teams

تشمل هذه المجموعة تلك الفرق التي تهتم بتوفير النصح التنظيمي و اتخاذ القرارات. و تشمل كذلك الفرق المتخصصة مثل، فرق تخطيط الموارد البشرية، فرق التخطيط المالي، الدوائر مراقبة الجودة، مجموعات ربط العاملين بالمنظمة...إلخ. و ليس من الضروري أن تكون هذه الفرق مرتفعة المستويات في التنظيم. و الجدول التالي يوضح أنواع الفرق و الاختلاف فيما بينها حسب ( Nicky ) :

الجدول رقم (3) أنواع فرق العمل و الاختلاف فيما بينها

النتائج التقليدية	دورة العمل	التكامل	التمييز	الصفة نوع الفريق
				تدخل و نصيحة (مثل: اللجان و المجالس)
قرارات، اختيارات، و توصيات.	متغيرة: إما مختصرة أو طويلة	منخفض	منخفض	إنتاج/ خدمات ( مثال: فرق الحكومة، التصنيع، الصيانة).
التصنيع، التشغيل، البيع بالتجزئة، خدمات العملاء	عمليات متكررة أو مستمرة	مرتفع	منخفض	مشروعات/تطوير (مثال: مجموعات الأبحاث، فرق التخطيط)
الخطط، التقارير، الدراسات، النماذج الأولية، التصميمات.	متغيرة: عادة يكون مدى حياة الفريق دورة واحدة	منخفض	مرتفع	الإجراء/التفاوض (مثال: الفرق الرياضية، الموسيقية، الجراحين)
المنافسات، المباريات، العروض الموسيقية، العمليات الجراحية	دورة مختصرة و عادة متكررة و تحت ظروف مختلفة	مرتفع	مرتفع	

المصدر: Nicky Hayes، إدارة الفريق - إستراتيجية النجاح، ترجمة: سرور علي، (دار المريخ للنشر، الرياض)، 2005، ص ص 29.

هناك من يقسم الجماعات داخل المنظمة بصورة عامة إلي جماعات رسمية و جماعات غير رسمية. و الجماعات الرسمية formal groups هي عبارة عن جماعة عمل مصممة بواسطة المنظمة، و تضم هذه الجماعات ما يلي:

(1) جماعة/فريق المهمات: Task group و هذا النوع من الفرق تم الحديث عنه سابقاً .

(2) جماعة/فريق اتخاذ القرارات Decision Making Groups و هي جماعة يتم تكوينها من قبل المنظمة للرجوع إليها عند الرغبة في اتخاذ قرار معين باعتبارها جهة متخصصة و قد تم الحديث عنها.

### (3) فريق تطوير المنتجات Product Development Group.

(4) الفرق ذات التخصصات و الأقسام المختلفة: و هذا النوع عبارة عن مجموعة من الأفراد و من مستوي هرمي واحد و لكن من أقسام و تخصصات مختلفة يتم تكوينهم لأداء مهمة معينة مثل اللجان.

أما الجماعات غير الرسمية فتتمثل في جماعات الصداقة و جماعات الاهتمامات بالمنظمة و تتكون بصورة لا إرادية من المنظمة نتيجة لمشاعر الود و التقارب بين العاملين.

## 2.3.2 دور فرق العمل في تفعيل الاتصالات و حل الصراعات و مشاركة المعلومات بين العاملين:

إن الاتصالات تعني تبادل الأفكار و الآراء و المعتقدات و العادات و التقاليد فيما بين فردين أو أكثر عن طريق رسائل شفوية أو خطية أو اعتماداً علي إشارات رمزية لها دلالاتها التي يدركها المرسل و المستقبل معاً<sup>117</sup>. قد يكون من الصعب إن لم يكن من المستحيل أن يتحقق التعاون و الالتزام و تسود روح الفريق ما لم يكن هناك اتصالات متبادلة و مفتوحة بين الجميع، حيث أن الطريقة التي يستخدمها الأفراد للاتصال فيما بينهم لا تعكس فقط نوعية مشاعرهم نحو العمل، و لكنها تمثل أيضاً في خلق أو إعاقة تحقيق الفعالية لجهود فريق العمل بالمنظمة. كما أن الاتصالات الفعالة تساعد علي تحقيق الوضوح للرسائل المتبادلة و من ثم الحد من سوء الفهم و سوء التفسير، كما تدعم مستويات التنسيق و الأداء الصحيح للعمل<sup>118</sup>.

إن المنظمة التي لا تبني شبكة اتصالات فعالة في بيئتها الداخلية و الخارجية خاصة بين أفراد الفريق و رئيسهم يمكن الحكم عليها بالفشل و ذلك لأن هذه الممارسة الإدارية تخلق مشاكل في العمل الإداري، كما تؤثر علي معنويات العاملين و تصيبهم بالتدهور و التفتت الاجتماعي<sup>119</sup>. فنمط الاتصال لقائد فريق العمل يمكن أن يعطي مجالاً مفتوحاً يشعر الأعضاء بالحرية للتقدم باقتراحات جديدة<sup>120</sup>. و في البيئة العربية في دراسة كل من (الدهان، مخامرة)<sup>121</sup> أثبتت أن من بين العوامل

<sup>117</sup> عبد الفتاح دياب و آخرون، المدير المحترف و حلقات التميز، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية، (مطبوعة

النيل، 1999)، ص 53.

<sup>118</sup> جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 53-55.

<sup>119</sup> محمد حسن البياع، القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي و الممارسة، ص ص 98-101.

<sup>120</sup> Thacker, Rebecca A., Team leader style: embracing the creativity of Employees

in teams; Training for quality, Vol. 15, Issue 4, 1997, P.67

ذات التأثير الإيجابي علي إبداع العاملين هو تشجيع الاتصالات بين أفراد فريق العمل و بينهم و الأفراد خارج وحدتهم الإدارية، و إيجاد التناقص بين العاملين.

هذا و يضيف (Trence)<sup>122</sup> أن من بين 50-90% من زمن المديرين يقضونه في الاتصالات، و قد أثبتت احدي الدراسات أن 50% من المعلومات التي يتبادلها الأفراد في العمل تكون ليست بالصورة التي يقصدها الشخص الذي أرسل المعلومة و ذلك نتيجة للعديد من العوامل التي تشوش نقل هذه المعلومات.

و قد أشار (Morgan et al., Mchntyre et al) إلي أن أحد مكونات فريق العمل الأساسية هو الاتصالات. و طبقاً ل (Mchntyre and Dickinson) فإن الاتصال يتضمن تبادل المعلومات بين اثنين أو أكثر من أعضاء الفريق في شكل محدد و واضح<sup>123</sup>.

و حسب (Malcolm)<sup>124</sup> فإن الاتصالات تمثل القلب النابض الذي يعيش به أي برنامج يتم تصميمه لخلق و زيادة دوافع العاملين خاصة المنظمات التي تتبني فرق العمل، حيث أن معرفة ما الذي يجب عمله و إلي أي مدى تم بالصورة المطلوبة بالنسبة للعاملين لا يمكن معرفته إلا بالاتصال الفعال.

و الاتصالات تكون في شكل رأسي أو أفقي داخل المنظمة، و لكن في حالة استخدام فرق العمل يتطلب الأمر الاعتماد علي الاتصال الأفقي الفعال من أجل مشاركة كافة أفراد الفريق الواحد و كذا الفرق الأخرى بالتنظيم في كل المعلومات المتعلقة بالعمل. و الشكل التالي يوضح أهمية الاتصالات لكل من مدير المنظمة و قائد فريق العمل:

---

<sup>121</sup> محسن مخامرة و أميمة الدهان، العوامل المؤثرة علي الإبداع لدي العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة الدراسات، الجامعة الأردنية، عمان، المجلد 15، العدد (2) ص ص 151 - 174.

<sup>122</sup> Terence R. Mitchell, People in Organisation- An Introduction to Organisational

Behavior, Second Edition, McGraw-Hill Book Company, New York, 1982. Pp 229-233

<sup>123</sup> فوزية عيد أحمد مبروك و نادية أمين محمد علي، سبق ذكره، ص 164.

<sup>124</sup> Malcolm Surridg , Pp. 75-77



فالعامل الجماعي و فرق العمل حسب (Leigh)<sup>127</sup> يحقق للعاملين فعالية في الاتصالات و علي كل المستويات بالمنظمة و هذه الفعالية يمكن ذكرها في النقاط التالية:

1. المساعدة في فهم الأهداف و الواجبات.
2. إحداث التنسيق بين الأعضاء/الأنشطة.
3. تحسين الإنتاجية.
4. تحقيق الاستجابة للتغيرات الداخلية و الخارجية.
5. انجاز الأهداف و المهام علي الوجه المطلوب.
6. التصدي لمشكلات و معوقات العمل.
7. تحقيق الفهم و القبول و التأييد لسياسات و إجراءات العمل.
8. تدعيم الترابط و الالتزام.
9. تحسين مناخ و علاقات العمل.
10. الرضا الوظيفي.

2. 3. 3 أثر استخدام فرق العمل في تفعيل المشاركة في القرارات و تحمل المسؤولية و الالتزام من قبل العاملين:

إن استخدام فرق العمل يساعد في تفعيل علاقات العاملين مع بعضهم البعض و ذلك لأنه يعطيهم الفرصة لمعرفة العديد من المعلومات و الإلقاء بأرائهم حولها و بالتالي مشاركتهم في اتخاذ القرارات. و حسب (Locke and Schwarz)<sup>128</sup> و (Latham)<sup>129</sup> فإن مشاركة العاملين أو أعضاء الفريق بصورة عامة تعرف علي أنها تلك العملية التي بموجبها يكون للأفراد رأي مؤثر في القرارات التي يتم اتخاذها بخصوص العمل داخل المنظمة من غير اعتبار للهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة. أي تتم مشاركة العاملين مع المديرين في صنع القرارات و حل المشكلات. و لكن هذه المشاركة لا تكتمل فعاليتها إلا باستخدام فرق العمل<sup>130</sup>.

(Coch and French) اعتبرا أن المشاركة في اتخاذ القرار تمثل السبب الجوهرى لزيادة الإنتاجية و تحقيق الكفاءة، أي أن هناك علاقة مباشرة تربط بين المشاركة في اتخاذ القرارات و

---

Leigh L. Thompson, P. 20<sup>127</sup>

Locke, E. A., and Latham, G. P., A Theory of Goal Setting and Task<sup>128</sup>  
Performance, Prentice – Hall, Englewood, Cliffs, NJ. 1990, Pp. 85.

Schwarz, R., The Skilled Facilitator: Practical Wizdom for Developing Effective<sup>129</sup>  
Groups, Jossey – Bass Publishers, California, 1994, Pp. 12-15.

Samuel M. Natale, et al. Leadership in teams: managerial responses, Team<sup>130</sup>  
Performance Management, Vol.10, No. 3/4. 2004. Pp. 45-52.

الرضا الوظيفي، الإنتاجية. و ذلك لأن المشاركة تزيد من دوافع العاملين و بالتالي الأداء الوظيفي<sup>131</sup>.

كذلك من الدراسات التي أجريت في هذا المجال - خاصة فيما بعد نهاية الثمانينات - الدراسات التي ركزت علي أثر المشاركة علي النتائج التنظيمية مثل أداء و نتائج العمل و التي منها الرضا الوظيفي، الإنتاجية ، جودة المنتج و الغياب ، و العلاقة بين العاملين و المشرفين<sup>132</sup>.

و حسب (Kamal and Tahir)<sup>133</sup> فإن أفضل طريقة لتحسين الإنتاجية هي السعي لمشاركة أهداف العاملين مع أهداف المديرين و ذلك لأنها هذه المشاركة تسمح للعاملين بالمشاركة في تطوير رسالة المنظمة، بناء السياسات و الإجراءات و تحديد المنافع... إلخ. و لكي تكون هذه المشاركة فعالة لا بد للمدير من استخدام العمل الجماعي و فرق العمل لأن ذلك يزيد من الاتصالات و زيادة الروح المعنوية و الرضا الوظيفي للعاملين. ويؤكد ذلك ما توصلت إليه دراسة (Blinder)<sup>134</sup> فإن برنامج مشاركة العاملين في أرباح المنظمة لا يكون فعالاً إلا إذا تم ربطه بمشاركة العاملين في الإدارة و الذي يمثل استخدام فرق العمل أهم أدواته.

إن استخدام فرق العمل يزيد من الروح المعنوية للعاملين و ذلك لأنهم يشعرون بأنهم جزء من المنظمة التي يعملون بها نتيجة لمشاركتهم في صنع القرارات. و زيادة الروح المعنوية للعاملين تحقق للمنظمة المزايا التالية:

1. زيادة الاهتمام بالعمل.
2. انخفاض معدل دوران العمالة.
3. عدم التوقف عن العمل من خلال الإضرابات و الاحتجاجات العمالية.
4. قلة نسبة الغياب عن العمل.
5. حل مشاكل التنظيم و ذلك من خلال التوجيه السليم و و توفر المعلومات و تفعيل دور المشرفين<sup>135</sup>.

<sup>131</sup> Likert, R., The Human Organization, McGraw-Hill, New York, NY. 1967, P.180

<sup>132</sup> Cooke, R.A., Szumal, J.L., The impact of group interaction styles on problem-solving effectiveness. Journal of Applied Behavioral Science, vol.30, No.4, 1994, pp.415-437.

<sup>133</sup> Komal Khalid Bhatti and Tahir Masood, Impact of Employee Participation On Job Satisfaction, Employ Commitment And Employee Productivity, International Review of Business Research Papers, Vol. 3 No.2, June 2007, Pp. 54-68

<sup>134</sup> Blinder, A., Paying for Productivity: A look at the evidence ( 2 nd ed.). Washington, DC: The Brookings Institution, 1999, P.55.

<sup>135</sup> فاروق عبده فلية و السيد محمد عبد المجيد، ص ص 114 - 116.

و يضيف (Terence) أن استخدام منهج الإدارة بالمشاركة لتفعيل دور العاملين بالمنظمة يستند أساساً علي استخدام فرق العمل. و منهج الإدارة بالمشاركة يقصد به قيام المدير أو المشرف بطرح المشكلات أو المشكلة موضوع القرار علي العاملين في شكل إنفرادي و في شكل جماعي لمناقشة المشكلة/المشكلات و الاستفادة من المعلومات المتوفرة لديهم و تقييمهما و من ثم اتخاذ القرار المناسب حولها. و واضح من هذا الشرح أن جوهر الإدارة بالمشاركة هو العمل الجماعي<sup>136</sup>. حيث أن منهج الإدارة بالمشاركة يقوم علي القواعد التالية:

1. قبول أفراد جماعة العمل للمدير/رئيس المجموعة.
2. المشاركة في اتخاذ القرارات.
3. التوسع في تفويض السلطة إلي العاملين.
4. علاج المشكلات و القضاء علي الصراعات التنظيمية و الشخصية بين العاملين.
5. تبني أهداف جماعة العمل و التعاون من أجل تحقيقها.
6. توفير الاحترام المتبادل بين العاملين و الرؤساء.
7. تشجيع الابتكار لدي العاملين و تنمية روح المبادرة عن طريق السماح لهم بتقديم المقترحات البناءة و المكافأة عليها.
8. وضع أسس للتعامل بين الأفراد علي مبدأ أن نجاح الفريق ككل هي مسئولية جميع الأفراد بالفريق<sup>137</sup>.

هذا و قد ذكر (Leyland) أن استخدام فرق العمل يزيد من تفعيل مشاركة العاملين و تحملهم للمسئولية من خلال<sup>138</sup>:

1. المشاركة في وضع الأهداف و هذا يزيد من التزامهم و تحملهم للمسئولية لأن ذلك يضمن قبول كل فرد لقرارات المجموعة و دعمها.
  2. تدريب الأعضاء علي العمل و اكتساب مهارات جديدة من خلال العمل مع الجماعة.
  3. تماسك و ترابط أعضاء المجموعة مع بعضهم بعضاً و مع مديرهم.
- 2. 3. 4 أثر استخدام فرق العمل في بناء الثقة و خلق التماسك بين العاملين:**

أورد (فليه و عبد المجيد) أن استخدام فرق العمل يزيد من سيادة جو العلاقات الإنسانية الفعالة في المنظمة، و هذا بدوره ينعكس علي سلوك العاملين و إنتاجيتهم. و من أهم الجوانب التي يظهر فيها ذلك ما يلي<sup>139</sup>:

Terence R. Mitchell, Pp. 319 <sup>136</sup>

عبد الفتاح دياب و آخرون، ص ص 55-63. <sup>137</sup>

Leyland, M. Lucas, The role of teams, culture, and capacity in the transfer of <sup>138</sup>

organizational practices, The Learning Organization, Vol. 17. No. 5. 2010, Pp.419-436.

1. الإنتاجية المرتفعة و ذلك لزيادة إحساس العاملين بالانتماء للمنظمة و توفر الثقة فيما بينهم.  
2. جودة الإنتاج فلا يمكن للعامل أن يتقن عمله إلا إذا كان جو العمل الذي يحيط به يعطيه الإحساس بالأمن و الأمان، و ساد العمل علاقات جيدة بين العامل و زملائه و بينه و بين رؤسائه.  
3. اختفاء الشائعات بين العاملين، حيث أن العلاقات الإنسانية الجيدة و الفعالة تقوم علي الإيمان بقيمة الفرد في المنظمة. و باستخدام العمل الجماعي تتوفر شبكة واسعة من الاتصالات بين العاملين بعضهم البعض و بين قادتهم و هذه الاتصالات توفر كم هائل من المعلومات الصحيحة و بالتالي تختفي ظاهرة الشائعات في المنظمة و التي تؤدي الاضطراب و عدم الثقة بين العاملين و المنظمة و بين العاملين بعضهم بعضاً .

1. انخفاض نسبة الصراعات و النزاعات في العمل. فلا شك أنه في ظل العلاقات الإنسانية الفعالة يستطيع العاملون إشباع حاجاتهم الفسيولوجية و حاجاتهم الاجتماعية مما يسبب لهم نوعاً من الاستقرار و الرضا الوظيفي و هذا يقلل من منازعات العمل.  
2. زيادة تماسك الأفراد في المنظمة، حيث أن خلق علاقات جيدة وسط العاملين يزيد من تماسكهم و ترابطهم في أوقات الأزمات و الشدة التي تواجهها المنظمة.

إن استخدام فرق العمل يؤثر علي التصميم الوظيفي للمنظمة، و التصميم المستند علي استخدام فرق العمل يزيد من إلزام العاملين تجاه القيام بالمهام الموكلة إليهم و ذلك لأن استخدام فرق العمل يعني تحمل العاملين لمسئولية: سلطة اتخاذ القرارات اليومية، و كذلك طرق أداء المهام و وضع الجداول الزمنية للعمل، التدريب، التحكم في الجودة و المحافظة علي حل المشكلات التي تواجههم في العمل. و كل هذه العناصر تتعلق بالتزام العاملين (أعضاء الفريق) بالمسئولية الملقاة علي عاتقهم (Hackman & Walton)<sup>140</sup>. كما أشار (Remco and et al)<sup>141</sup> إلي أن شعور الأفراد أنهم في فريق عمل و أن لهم أهداف مشتركة و مسئولية متبادلة فإن ذلك يزيد من دوافعهم و التزامهم تجاه انجاز هذا الهدف المشترك.

كذلك و حسب (Glassop)<sup>142</sup> أن استخدام فرق العمل كأسلوب حديث نسبياً في مفاهيم الإدارة المعاصرة يرتبط ارتباطاً بمساهمة أعضاء الفريق في اتخاذ القرارات و تحديد الطرق المناسبة للعمل.

<sup>139</sup> فاروق عبده فلية و السيد محمد عيد المجيد، ص ص 119 - 123.

<sup>140</sup> Hackman, R., Walton, R., Leading groups in organisations. In: Goodman, P. (Ed.), Designing Effective Work Groups Jossey- Bass, San Francisco, 1986. pp.72-119.

Remco De Jong, Rene' Schalk and Petru L. Curseu. Virtual communicating,<sup>141</sup> conflicts, and performance in teams, Team Performance Management, Vol. 14, No. 7/8, 2008, pp. 364- 380.

Glassop, L. I., The Organizational benefits of teams, Human Relations, February,<sup>142</sup> 2002, pp. 225- 250.

و يضيف (Milorad and et al)<sup>143</sup> أن استخدام فرق العمل ترتبط بزيادة الإنتاجية، تحسين النتائج النهائية للعمل، زيادة مستوى الابتكار للعاملين، و الجودة و تقليل التكاليف. و ذلك لأنه يحقق الآتي:

- 1.زيادة الرضا الوظيفي من خلال زيادة مستويات دوافع العاملين.
- 2.تحسين الاتصالات و تقليل زمن اتخاذ القرارات بسبب زيادة مستوى الإدارة الذاتية للفريق و تحديد التسهيلات المناسبة للعمل و تقارب الأعضاء من بعضهم البعض.
- 3.زيادة احترام العاملين لأنفسهم بسبب التمكين الإداري و الذي يؤدي علي زيادة الترابط و الالتزام بين أعضاء الفريق و التزامهم بأهداف المنظمة.

1.تحسين القدرة علي التحكم في التكاليف.

2.تحسين إدارة الوقت.

3.زيادة المرونة و الابتكار.

4.زيادة مستوى الجودة.

و يضيف (البياح)<sup>144</sup> إلي أن الصراعات الإدارية داخل المنظمات بالإمكان اعتبارها مسألة طبيعية لا يخلو منها أي تنظيم إداري في مكان و بالتالي فإن مشكلة المنظمة هي كيفية الحد من استفحالها. و تأخذ هذه الصراعات أشكالاً مختلفة و تتباين من منظمة لأخرى حسب شخصية القائد و النضوج الفكري و المهني لدي العاملين، فهي قد تأخذ الشكل التنافسي و هو يعتبر معقولاً و مقبولاً، و قد تأخذ الشكل التدميري و هذا هو الذي يلحق الضرر بالمنظمة. و تنشأ هذه الصراعات لأسباب عديدة منها المادية و منها الأسباب النفسية أو الاجتماعية. و يلعب التخلف دوراً كبيراً في خلق الصراعات، حيث أنه في الغالب تنشأ الصراعات نتيجة للاضطرابات في منهجية التفكير و عدم القدرة علي تنظيمه. و الاضطرابات يكون سببها العقد النفسية و تتغذي عن طريق الاضطرابات الفكرية مثل الغيرة و العاطفة.

إن استخدام فرق العمل يمثل أحد أهم الوسائل لتحجيم الصراعات و الحد من تطورها. هذا بالإضافة إلي وضع الضوابط و قواعد العمل و المعايير الخاصة بالترقية و منح الحوافز، توخي العدالة في اتخاذ القرارات، تنمية الاتصالات الفعالة مع العاملين و فسح المجال لهم لطرح مشاكلهم و آرائهم، التدريب و العمل علي إقناع الأفراد و إزالة أسباب القلق و التذمر و بناء الثقة فيما بينهم. حيث أن بناء الثقة بين القائد و مرؤوسيه (أعضاء الفريق) و بين أعضاء الفريق أنفسهم يمثل أمراً

Milorad M. Novicevic and et al; Integrating Barnard's and contemporary views of <sup>143</sup> industrial relations and HRM, Journal of Management History, Vol. 17, No. 1, 2011, pp. 126

- 138.

<sup>144</sup> محمد حسن البياح، سبق ذكره، ص 97.

حيوياً و مهماً للتعامل مع بعضهم. و عملية بناء الثقة تحتاج لاتصالات مباشرة و خلق مواقف تجعل الآخرين يحترمون قائدهم و يقدرون له هذه المواقف، و يتطلب بناء الثقة التعامل بلطف مع أعضاء الفريق، تفقد أحوالهم الاجتماعية، الاهتمام بالعمل الذي يؤديه<sup>145</sup>.

## 4.2 القيادة الإدارية و استخدام فرق العمل:

إن كلمة يقود تعني ذلك الجانب من السلوك الذي ينتج تغيير في سلوك و قيم الآخرين الذين يتبعون للقائد، و عليه فإن القيادة هي ذلك التكوين ذو التأثير المباشر و الذي يتميز عن الإدارة و ذلك لأن نجاحها في المحتوى التنظيمي يعتمد علي الجوانب السلوكية للقائد و المنقاد (Muhammad and Khalid)<sup>146</sup>. و يعتبر كل من العمل الجماعي و القيادة بمثابة أدوات لوظيفة التوجيه، فكل مدير مسئول عن توجيه العمل و المرؤوسين في اتجاه محدد يحقق هدف المنظمة. و لكي يتم التوجيه بصورة فعالة قد يلجأ المدير إلي تكوين جماعات عمل و تزكية العمل الجماعي و تقوية روح الفريق لدي المرؤوسين<sup>147</sup>. إن التغيرات الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية و التكنولوجية التي حدثت في العالم بصورة عامة و في عالم المنظمات بصورة خاصة أثرت تأثيراً كبيراً علي هذه المنظمات، حيث أصبحت تعمل في بيئة مفتوحة علي كافة الاحتمالات، و انعكس ذلك علي استخدامها لمواردها البشرية و بناء هياكلها التنظيمية. فالمنظمات لم تعد تستخدم الهيكل التنظيمي التقليدي، بل تغيرت من استخدام هذا الهيكل الهرمي إلي استخدام فرق العمل و العمل الجماعي، و ذلك لتحقيق مزيداً من التكامل و التنسيق بين العاملين في هذه البيئة المضطربة و استغلال كافة مهاراتهم و مقدراتهم في و تحقيق الأهداف المطلوبة بصورة جماعية و ليست فردية، بحيث تكون المسئولية النهائية عن النتائج مسئولية جماعية. كما أصبح في هذا الوضع الجديد أن إصدار القرارات ليس من مسئولية المدير/القائد وحده و إنما يتم بالمناقشة الفعالة بين أعضاء الفريق الذي يترأسه و الذين يتم مسبقاً مناقشتهم في الأهداف التي تضعها المنظمة و تحديد دور كل عضو في الفريق للقيام بالجزء الذي يليه من المهمة المطلوبة و التي تصب في النهاية في تحقيق الهدف العام للمنظمة. و هذا يوضح أن دور القيادة تغير من القيادة الفردية المتسلطة إلي القيادة الجماعية أو

<sup>145</sup> دي كامب، مدير القرن الواحد و العشرين، (الرياض، 2000)، ص 155.

Muhammad Rafiq Awan and Khalid Mahmood, Relationship among leadership<sup>146</sup> style, organizational culture and employee commitment in University libraries, Library Management, Vol. 31, No. 4/5, 2010, pp. 253-266.

<sup>147</sup> أحمد ماهر و آخرون، الإدارة- المبادئ و المهارات، (الدار الجامعية، القاهرة، 2002)، ص 576.

المشاركة للعاملين في صنع القرارات. كما أصبح انجاز المهام و تحقيق الهدف النهائي يعتمد علي تفاعل أعضاء الفريق أكثر من الاعتماد علي المستوى الفردي<sup>148</sup>.

و يضيف (Malcolm)<sup>149</sup> إلي أن أهم التغيرات التي حدثت في دور القيادة تتمثل في:

### (1)تطور المعلومات و طرق الاتصالات التكنولوجية:

حيث أن التغيرات التي حدثت في بيئة الأعمال من توفر للمعلومات و شدة المنافسة بين المنظمات جعلت دور القيادة/القائد أكثر فعالية و لكن أكثر صعوبة و ذلك ليس بسبب توفر المعلومات و تعقيدها بل أصبح من الصعب عليه اختيار المدخل لحل المشكلات نتيجة لكثرة المعلومات.

### (2)العولمة:

فالتحدي الأكبر الذي يواجه قادة اليوم هو ما يسمي بالعولمة و هي التعامل في عالم مفتوح، فعلي سبيل المثال في أوربا ظهر ما يسمي بالسوق الأوربية المشتركة، و هذا يعني أن المنظمات أصبحت تعمل في بيئة مفتوحة و أكثر منافسة، و بالتالي فإن اتخاذ القرارات في هذا الظروف البيئية المعقدة صعب جداً -خاصة- و أنه يتوجب علي المنظمات إنتاج منتجات ذات مواصفات تصلح لبيئات و ثقافات و مجتمعات و لغات مختلفة.

### (3) تغير الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية التي يعمل فيها القادة الجدد تغيرت في حالات كثيرة، منها تغير دور القيادة التشغيلية و الوسطي من إدارات تنفيذية إلي إدارات مشاركة في اتخاذ القرارات. حيث لا بد من وضع هذه المستويات الإدارية في الاعتبار أو أخذ وجهات نظرها عند التفكير في صنع أي قرار يتعلق بالمنظمة. هذا بالإضافة إلي اعتماد الإدارة نظم فرق العمل بدلاً من العمل الفردي. و كل هذه التغيرات السريعة تعني أن دور القائد ينبغي أن يتغير بصورة ديناميكية و بنفس السرعة مع مراعاة المرونة و الكفاءة و الفعالية مع هذه البيئة المتغيرة.

إن النظرة التقليدية لدور المدير هي مراقبة العاملين و التحكم و السيطرة عليهم بحيث يكون القرار النهائي و الكلمة الأخيرة له هو وحده بالمقارنة مع دور القائد و الذي يمثل ذلك الشخص الذي يكسب ثقة و دعم الناس الذين يتبعونه و ذلك لأنهم يحبونه و ليس لأنه رئيسهم. لكن في الوقت الحالي حاولت الكثير من المنظمات أن تدمج مفهوم دور المدير التقليدي و مفهوم دور القائد ليصبح المدير هو القائد. و عليه فإن المدير بالمفهوم الحديث يحاول أن يشارك العاملين في وضع الأهداف و

---

Stewart, G. L., & Carson, K. P., Moving Beyond the mechanistic model: An <sup>148</sup> alternative approach to staffing for contemporary organizations, Human Resource Management Review, Vol. 7, 1997, pp.157-184.

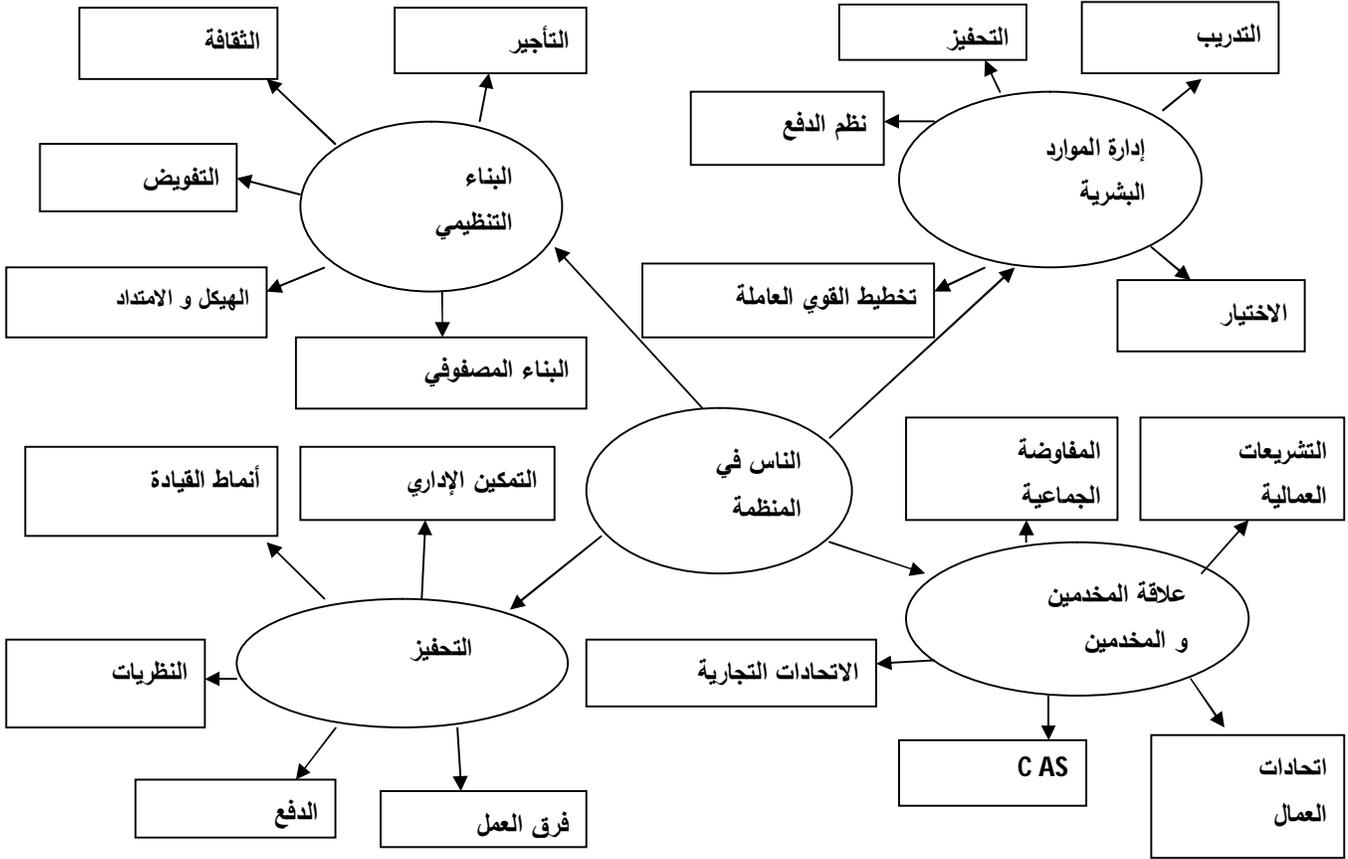
Malcolm Surridg, Pp. 27 <sup>149</sup>

- الخطط اللازمة لتحقيقها و الرقابة عليه و اتخاذ القرارات، و بالتالي أصبحت العديد من المنظمات الكبيرة و المشهورة تستخدم ما يسمى بفرق العمل و عليه تصبح مهمة القائد تتمثل في<sup>150</sup>:
- 1.تحديد أهداف المنظمة.
  - 2.تقديم الخبرات و ضبط المعايير للمنظمة: فالقائد مطلوب منها إظهار الحماس في الأوقات الصعبة و أخذ دور الريادة في حل المشكلات التي تواجه المنظمة.
  - 3.الاستفادة من جميع المهارات المتوفرة بالمنظمة من خلال تنظيمهم في شكل فرق عمل.
  - 4.تحديد البناء التنظيمي المناسب و الذي يساعد علي الاستفادة من كل الإمكانيات المتاحة بالمنظمة.
  - 5.تخصيص الحوافز و الجزاءات و ذلك من خلال وضع نظام للحوافز و الجزاءات و الإجراءات.
  - 6.العمل كنموذج للنشاط و القوة و الحماس، أي أن يكون قدوة للعاملين.
  - 7.دعم التغيير و تقديم الأفكار و تشجيع العاملين و توليد الدوافع لديهم.
- و الشكل التالي يوضح العناصر المكونة للمنظمة و العاملين بها:

---

<sup>150</sup> نيكي هاييس، مرجع سبق ذكره، ص ص 146.

الشكل رقم (11) العناصر المكونة للمنظمة و العاملين بها:



Source: Malcolm Surridge, People and Organisations, An analytical and Evaluative Approach to Business Studies, Hodder and Stoughton, 2007, p.16.

و حسب (Samuel)<sup>151</sup> فإن أداء فريق العمل يعتمد أساساً علي العمل التعاوني و التنسيق بين أعضاء الفريق و تفهم القائد لدوره في إدارة الفريق. و كذلك تفهم كل عضو في الفريق لدوره في العمل و تحقيق الهدف المطلوب. و لكن هذا التعاون يتطلب بناء الثقة بين الأعضاء أنفسهم و بين قائدهم. كما يتطلب الوضوح في الآراء و مناقشة الأفكار بصورة صريحة. وهذه الثقة يصعب بناؤها في الظروف البيئية المتقلبة و باستمرار.

و كل سبق يوضح أنه قد تغير مفهوم القيادة التقليدية القائمة علي التعليمات و الأوامر و تم التحول إلي نهج جديد و هو الإدارة بالمشاركة. و قد ذكر (Lynda & Tamara)<sup>152</sup> أن هذا النهج الجديد في الإدارة يتطلب من المديرين ملاحظة و متابعة السلوك التعاوني لقادة فرق العمل

Samuel M. Natale, et al, p. 48.<sup>151</sup>

Lynda Gratton and Tamara J. Erickson, Ways to Build Collaborative Teams,<sup>152</sup>  
Harvard Business Review, November 2007, p.103.

المبتدئين بالمنظمة لأن ذلك يلعب دوراً مهماً في إعداد فرق عمل متعاونة بالمنظمة. و قد توصل الباحثان إلي أن هناك ثمانية عوامل للنجاح في قيادة فرق العمل هي:

(1) الاستثمار في تطبيق و ممارسة العلاقات الاجتماعية بين قادة الفرق و أعضائها Investing in signature relationships practices وذلك من خلال تشجيع السلوك التعاوني عبر تسهيل الاتصالات بين الأعضاء مما يولد الالتزام بالتعاون.

(2) نمذجة السلوك التعاوني Modeling collaborative behaviour ، حيث أنه إذا التزم قادة الفرق بنموذج معين من السلوك التعاوني فإن ذلك سيقود حتماً إلي دفع أعضاء الفريق إلي التعاون فيما بينهم.

(3) التأكيد علي المهارات الضرورية للعمل Ensuring the requisite skills و ذلك يتم من خلال قسم إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، حيث يناط به بناء العلاقات، الاتصالات و خلق مهارات حل الصراعات بين أعضاء الفرق، و هذا بدوره يؤثر ايجاباً علي بناء السلوك التعاوني.

(4) خلق ثقافة الموهبة Creating a gift cultures و هذا يتم من خلال التدريب و الرقابة - خاصة- من الناحية الرسمية، و يساعد ذلك أعضاء الفريق علي بناء الشبكات الاجتماعية التي يحتاجونها للتعاون.

(5) دعم الإحساس الاجتماعي القوي Supporting strong sense of community ، حيث عندما يشعر الأفراد بالإحساس الاجتماعي يسعون جاهدين للوصول لبعضهم البعض و مشاركة المعارف و الخبرات فيما بينهم.

(6) تكليف قيادات الفرق بإتباع منهج العلاقات و المهام الموجه Assigning team leaders that are both task-and relationship-oriented ، حيث أن النقاش التقليدي يركز علي هل المهام أم العلاقات الإنسانية الموجهة تخلق علاقات أفضل، لكن في الحقيقة أن الاثنين يلعبان دوراً مهماً في خلق قيادة فعالة لفريق العمل.

(7) البناء علي العلاقات و المعارف القائمة بين الأفراد Building on heritage relationships حيث أنه كلما وجدت علاقة بين شخصين أو أكثر وسط أعضاء الفريق فإن ذلك يساعد علي دمج الأعضاء الجدد داخل هذه المجموعة من خلال مشاركة المعرفة بصورة أكثر مما لو كانوا لا يعرفون بعضهم بعضاً.

(8) فهم الدور بوضوح و إزالة اللبس عن المهمة المراد القيام بها Understanding role clarity and task ambiguity و يقصد بذلك توضيح دور كل فرد عضو في الفريق و كذلك توضيح المهمة المناط بأعضاء الفريق القيام بها. فكلما كان الدور واضحاً كلما أدي ذلك إلي التعاون بين أعضاء الفريق و مشاركة المعرفة و المهارات و الخبرات فيما بينهم و هذا يجعلهم يركزون علي أداء

المهام بدلاً عن الجدل حول ما هو دور كل منهم. فقائد اليوم و حسب (Malcolm)<sup>153</sup> لابد أن يتصف بالكارزمية و الذوق في العلاقات العامة، امتلاك المفاهيم الأخلاقية و الاجتماعية و التجارية، القدرة علي التواصل مع الآخرين، المرونة في تقبل النصائح و الدعم من المتخصصين و التجاوب مع التغيرات في البيئة المحيطة به.

و يضيف (Samuel)<sup>154</sup> أن العديد من المنظمات تشكو من صعوبة مواكبة هذا التحول و التطور في المفاهيم الإدارية، و أهم هذه الشكاوي هي صعوبة إحلال النهج الجديد للإدارة محل النهج القديم القائم علي رؤية القائد في اتخاذ القرارات، حيث أن لكل منظمة أهدافها الخاصة بها و معاييرها لقياس هذه الأهداف، و هذا الاختلاف يعني اختلاف هذه المنظمات في تفسير معاني الفعالية و الكفاءة الخاصة بها أيضاً . و بما أنه لكل منظمة أسلوبها الخاص في تقييم فريق العمل -كتوجه جديد في الإدارة- لتحقيق أهدافها فإن ذلك يعني أن لكل منظمة معياراً خاصاً لقياس جودة التنسيق و العلاقات الداخلية بين أعضاء الفريق و ارتباطه بالقيادة.

إن للقيادة تأثير كبير في خلق الدوافع لفريق العمل و فعاليته و كفاءته. كما أن قيادة الفريق تعكس مستوى الروح المعنوية لأعضاء الفريق و اتجاهاتهم نحو العمل و طريقة تعاملهم مع المشكلات التي تواجههم. فالأسلوب القيادي في الإدارة المعاصرة يتطلب الالتزام بالمبادئ التالية:

- (1) العمل علي خلق أجواء الرضا النفسي بين العاملين و الاندماج في العمل.
  - (2) اعتبار العمل و الإنتاج و زيادة الإنتاجية مسئولية جماعية يشترك فيها كل الأفراد بدون تمييز.
  - (3) استخدام فرق العمل.
  - (4) استخدام الحوافز الجماعية.
  - (5) إشراك العاملين في صنع القرارات المهمة و التي تخص العمل و شئون العاملين، و مناقشة أهداف المنظمة بشكل جماعي.
  - (6) اعتماد التدريب كوسيلة أساسية للتطور و النمو الشخصي و مفروضاً علي الجميع<sup>155</sup>.
- هذا و تتطلب النقطة الخامسة في النقاط أعلاه حسب (الصيرفي)<sup>156</sup> من قائد الفريق الاستناد إلي الدعامات التالية:

- (1) الصراحة و الأمانة في التعبير عن الأفكار و الآراء و مناقشتها.
- (2) تجنب الحكم علي الأفكار المقدمة في وقتها لأن ذلك يعتبر عقاباً للمتقدمين بها و لا يشجعهم ذلك علي المشاركة لاحقاً بتقديم أفكار جديدة.

<sup>153</sup> Malcolm Surridg, p.23

<sup>154</sup> Samuel M. Natale, et al, p. 49.

<sup>155</sup> محمد حسن البياع, سبق ذكره، ص 98.

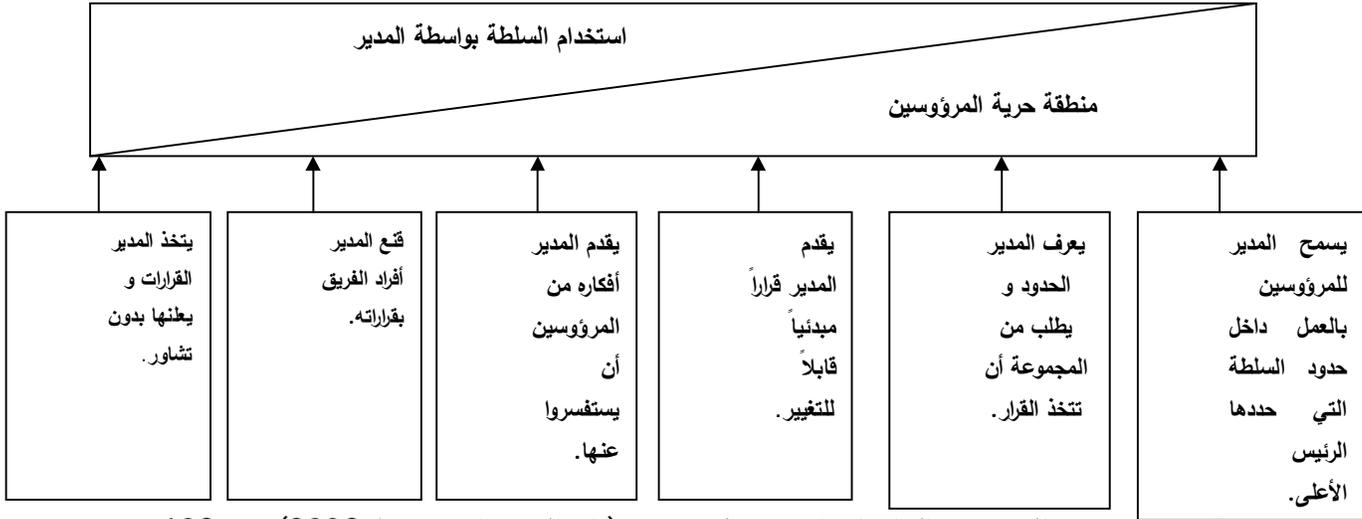
<sup>156</sup> محمد الصيرفي، بناء فرق العمل، (دار الفكر، الإسكندرية، 2008)، ص 52.

(3) الاستعداد لتقبل الصراعات و النزاعات الإنسانية و عدم الاندفاع لتحطيم مراكز القوي في الفريق.

(4) التأكد من أن الجميع يفهمون الطريقة المتبعة من قبل القائد في اتخاذ القرارات.

و الشكل التالي يوضح الدرجات المختلفة للمشاركة في اتخاذ القرارات:

الشكل (12) الدرجات المختلفة للمشاركة في اتخاذ القرارات



المصدر: محمد الصيرفي، القرار الإداري و نظم دعمه، (دار الفكر، الإسكندرية، 2008)، ص 108.

و حسب ما أورد (جوزيف)<sup>157</sup> فإن تجميع الأفراد و إطلاقهم معاً كيفما اتفق قد لا يحقق إلا الفوضى الجماعية، و عليه لابد لقائد الفريق أن ينتبه لحاجات الأفراد من التدريب في بعض المجالات منها:

1. صنع القرارات، حيث لابد من تجنب ميل بعض الأعضاء إلي الخضوع لرأي الأغلبية أو لآراء معينة للقادة بدلاً من تحدي مواقفهم و افتراضاتهم و هو ما يعرف في الفكر الإداري بالتفكير الجماعي.

2. الاعتراف و الاحترام لوجهات النظر المعارضة (الاختلاف بدون كراهية).

3. قبول الاختلافات في الآخرين سواء كان من ناحية الجنس أو الثقافة أو المستوي العلمي أو الخبرة.

هذا و يؤكد هذه النقاط ما أورده (مشرف)<sup>158</sup>. إذ يقول أن إدارة فرق العمل تتطلب من المدير/القائد تفهم الأمور الآتية:

(1) أن كل إنسان يمتلك شخصية مفردة و مجموعة خاصة من المهارات و المواقف و نقاط القوة و الضعف.

(2) كل مجموعة من الناس الذين يعملون معاً يختلفون في سلوكهم عن باقي المجموعات الأخرى.

<sup>157</sup> جوزيف ت. ستراوب، المدير الناجح - سلسلة العمل بذكاء، (مكتبة جرير، 1984)، ص 36.

<sup>158</sup> فريد محمد مشرف، كيف تنجح في إدارة فريق عمل، (دار الكتب العلمية للنشر، القاهرة، 2002)، ص 109.

(3) كل مدير له شخصيته المختلفة و بالتالي تختلف علاقته بالأشخاص الآخرين الذين يعملون معه.

إن قيادة العمل الجماعي تتطلب قادة من النمط ذو البصيرة النافذة و الذي يدفع بقوة المناخ العاطفي إلي الأفضل. فهو يستطيع أن يشكل اتجاه الفريق، و يمنح أعضائه الحرية للتجديد و التجريب و القيام بمخاطر محسوبة. كما أن الشعور بأن الكل يعمل من أجل أهداف مشتركة يبني التزام أعضاء الفريق بتحقيق هذه الأهداف المشتركة و يشعر الأعضاء بالانتماء لمنظمتهم. كما يستطيع هذا القائد أن يضع الأهداف برؤية جماعية و بالتالي يحدد معياراً للتغذية العكسية للأداء الذي حول هذه الرؤية الجماعية مما يجعل العاملين يدركون كيف أن عملهم ذو قيمة و يجدون التقدير مقابل القيام بهذا العمل<sup>159</sup>. فقيادة فريق العمل تتطلب من القائد القيام بالتقييم الذاتي لأدائه و أداء فريقه و ذلك من خلال النقاط التالية:

- (1) مدي فاعلية الفريق.
- (2) مدي العمل بروح الفريق.
- (3) مدي توفر الروح المعنوية العالية لدي أعضاء الفريق.
- (4) مدي وجود دوافع و حوافز شخصية لأعضاء الفريق نحو العمل و إعطاء أحسن ما عندهم لهذا العمل.
- (5) مدي مشاركة و تجاوب العاملين مع القرارات التي يتم اتخاذها.
- (6) مدي تحقق الإشباع الوظيفي لدي أعضاء الفريق<sup>160</sup>.

و وفقاً لنظرية العدالة فإن الأفراد يحفزون بقوة الاحتفاظ علي التوازن بين ما يتصورونه لمدخلاتهم أو مساهماتهم و المكافآت التي يحصلون عليها، و بالتالي فإن دور قائد الفريق ينبغي أن يركز علي كيفية تطابق هذه التوقعات مع ما هو واقع فعلاً و ذلك من خلال مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات<sup>161</sup>.

و يضيف (إسماعيل)<sup>162</sup> أن دور القيادة الأساسي يتمثل في تهيئة البيئة الملائمة للعمل، بدءاً بالمشاركة في اتخاذ القرارات و تحقيق كل ما من شأنه أن يؤدي إلي استقرار العاملين و رضاهم و تحويل البيئة إلي بيئة محفزة و داعمة للعمل بالمنظمة.

<sup>159</sup> دانيال و آخرون، القادة الجدد - تحويل القيادة الإدارية إلي علم نتائج، ترجمة: عثمان الجبالي، بشير أحمد سعيد، (دار المريخ، الرياض، 2004)، ص ص 93-94.

<sup>160</sup> فريد محمد مشرف، مرجع سبق ذكره، ص 110.

<sup>161</sup> علي محمد منصور، مبادئ الإدارة - أسس و مفاهيم، (مجموعة النيل العربية، 1999)، ص 208.

<sup>162</sup> زكي مكي أسماعيل، إدارة الموارد البشرية، ط2، (شركة مطابع العملة، الخرطوم، 2009)، ص 245.

## الفصل الثالث

### الأداء في أدبيات الإدارة

## الفصل الثالث

### 3. 1 الأداء، مفهومه و أهميته

#### 3. 1.1 مفهوم الأداء و إدارة الأداء:-

يعرف الأداء علي أنه انجاز مهمة/وظيفة ما بصورة فعالة و أكثر كفاءة، أي انجاز مهمة/وظيفة ما بأقل تكلفة و أفضل جودة و بأسرع وقت ممكن باستخدام الموارد المتاحة. و يقول (Borman and Motowidlo)<sup>163</sup> أن هناك مدخلين للأداء هما: أداء المهمة و الأداء السياقي يساهمان في الأداء التنظيمي، ويقصد بالأداء الإطاري بذل الجهود من قبل كل عضو بالفريق مع الأعضاء الآخرين بصورة غير مباشرة لانجاز المهمة، و كذلك التنسيق و التعاون مع المشرفين ، و اقتراح طرق جديدة لأداء المهمة. كما يعرف الأداء علي أنه درجة مساعدة الأفراد للمنظمة في الوصول لأهدافها<sup>164</sup>. فلغويًا يعرف الأداء بأنه إنجاز عمل ما ، لذلك اعتبره الكثير من الباحثين بأنه الأداء البشري أي إهمال لبقية الموارد. في حين أن تحقيق المؤسسات لأهدافها ينجم عن تفاعل كل مواردها، ومن ثم فإن أداء المؤسسات يعبر عن مدى بلوغها لأهدافها مع الاقتصاد في استخدام كل مواردها. أي أنه كمتغير تابع لعاملين هما الكفاءة والفعالية. كما يعرف الأداء وفق مفهوم الكفاءة علي أنه هو الكفاءة فقط، أي الاستخدام الأمثل للموارد. كذلك يعرف الأداء وفق مفهوم الفعالية. حيث ركز بعض الباحثين في تعريفهم للأداء على الفعالية لوحدها، و أعتبر بأنه مدى تحقيق أهداف المؤسسات. أيضاً يعرف الأداء وفق معاييرها، حيث تم تعريفه وفق معاييرها الأساسية وهي: الجودة، الوقت والتكلفة. وهناك من يضيف: المرونة، سرعة رد الفعل، الإبداع،... الخ<sup>165</sup>.

أما نظم إدارة الأداء فتعرف علي أنها أسلوب رسمي آلي أو يدوي يعتمد علي المعلومات الروتينية و الإجراءات الإدارية ويستخدم للمحافظة علي أو تغيير الأنشطة التنظيمية<sup>166</sup>. و هذا النظام ينقل المعلومات المالية و غير المالية و التي تؤثر علي اتخاذ القرارات و الأنشطة الإدارية. إن تسجيل و تحليل و توزيع هذه المعلومات يتم بشكل ثابت حسب إيقاع حركة المنظمة و يعتمد

Borman, W. C., Motowidlo, S.J., 1993. Expanding the criterion domain to include <sup>163</sup> elements of contextual performance. In: Schmitt, N., Borman, W. C. (Eds.), Personnel Selection in Organizations. Jossey- Bass, New York, Pp. 71-98.

Campbell, J. P., Some possible implications of modelling for the conceptualization <sup>164</sup> measurement, In: F. Landy, S. Zedeck, & J. Cleveland (Eds), performance measurement and theory(pp.277-298). Hillsdale, NJ: Lawrance Erlbaum Associates, Inc. 1983.

<sup>165</sup> إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة ، مجلة الباحث، العدد 5، 2007، ص ص 45-60.

Simons, R., 2000. Performance Measurement & Control Systems for Implementing <sup>166</sup> Strategy. Prentice-Hall, New Jersey

أحياناً علي زمن دورة عمل المنظمة. و حتى نهاية الثمانينات و بداية التسعينات كان يستخدم نظام إدارة الأداء اليدوي و لكن مع نهاية القرن العشرين و بداية الألفية الثالثة تم تطوير جديد لإدارة الأداء و هو ما يسمى بإدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن<sup>167</sup>. كما يمكن تعريف إدارة أداء الفريق بأنها الوسيلة التي يتأكد من خلالها مدير الفريق من أن أنشطة العاملين و نتائج أدائهم تتوافق مع الأهداف الموضوعه<sup>168</sup>.

كذلك يعرف أداء الفريق علي أنه المدى الذي يستطيع به الفريق تحقيق الجودة، التكلفة، و توقيت الأهداف (Schrader and Goepfert, 1996)<sup>169</sup> و Lechler<sup>170</sup>. و من هذا التعريف يتضح أن عملية تصميم برنامج لإدارة الأداء تتطلب اصطحاب العديد من وجهات النظر منها: نظرة المقيّم، المنظمة، المستهلكين و الفريق إذا كان المعني بالتقييم فريق عمل معين. ففي السابق كان يتم تقييم أداء فريق العمل من خلال الكفاءة و الفعالية. و الفعالية هنا يقصد بها درجة تحقيق الفريق للتوقعات المتعلقة بجودة المخرجات/النتائج في حين أن الكفاءة يقصد بها مدي التزام الفريق بالجدول الزمني و الميزانية المحددة لانجاز المهمة.

هذا و يمثل الأداء نتائج أو مخرجات الأنشطة التنظيمية و البشرية. و في الأصل كانت مقاييس الأداء تستخدم كبديل لهذه المخرجات، و الربط المباشر بين نظم إدارة الأداء و طبيعة الأفراد و هذه المخرجات غير موجود. و لكن الإهمال لهذه العلاقة أدي إلي ظهور العديد من المشكلات و النتائج غير الدقيقة لقياس الأداء. و كنتيجة لذلك تم لفت الانتباه لهذه من قبل (Argyris)<sup>171</sup> و لاحقاً من قبل (Simons)<sup>172</sup>. و حسب (Yuanyuan and Shengfaeng)<sup>173</sup> فإن هذان الباحثان نشطا

---

Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M., Kennerley,<sup>167</sup>  
M., 2000. Performance Management system design: Developing and testing a process-  
based approach. International Journal of Operation and Production Management 20, pp.  
1119-1145.

<sup>168</sup> جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، 79.

Schrader, S., and Goepfert, J., Structuring Manufacturer- supplier interaction in<sup>169</sup>  
new product development teams: an empirical analysis. In Gemunden, H. G., Ritter, T.,  
Walter, A. (Eds.), Proceedings of the 12<sup>th</sup> International Conference on Industrial Marketing  
and Purchasing, Vol. 1, University Karlsruhe, Karlsruhe, 1996, pp. 557- 598.

Lechler, T. Erfolgsfaktoren des Project managements, Frankfurt am Main: Peter<sup>170</sup>  
Lang, (zugl. Karlsruhe), University., Diss., 1996.

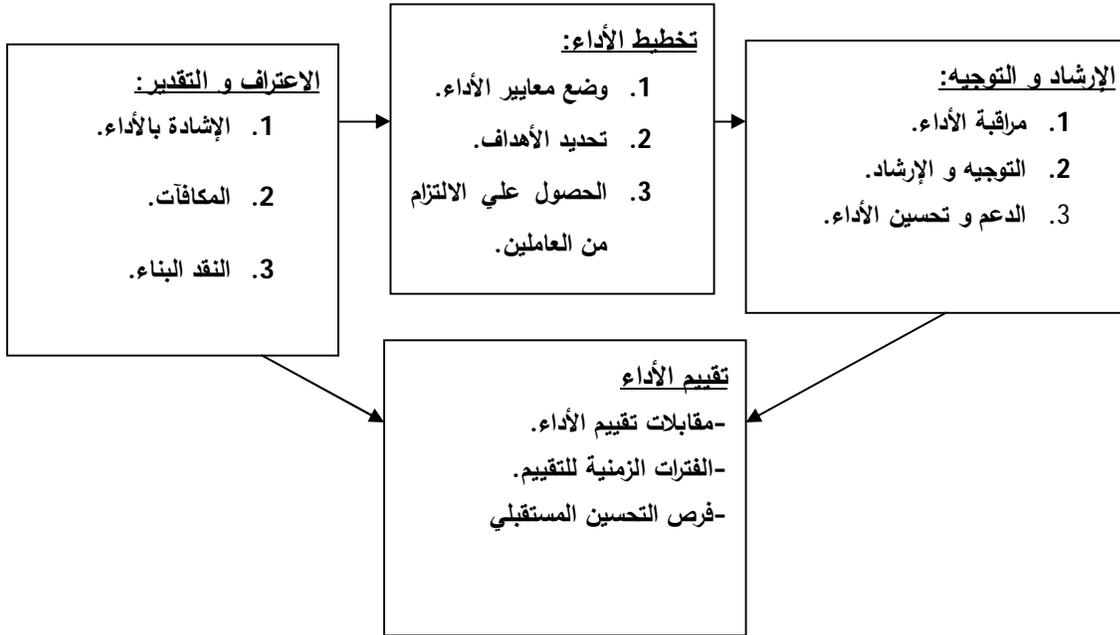
Argyris, C., The Impact of budgets on People, The Contorllership Foundation,<sup>171</sup>  
Cornell University, New York, NY.

Simons, R., No page.<sup>172</sup>

Yuanyuan Yin , Shengfeng Qin and Ray Holland, Development of a design<sup>173</sup>  
performance measurement matrix for improving collaborative design during a design

في استخدام الجوانب السلوكية لنظام إدارة الأداء، و التي تتمثل في الصراعات، إدارة الأفراد، الارتباط الوظيفي. و أصبح من الصعب الآن تصميم نظام لإدارة الأداء دون الأخذ في الاعتبار للجوانب السلوكية للأفراد العاملين داخل المنظمة. و حسب (Holloway et al)<sup>174</sup> فإن التطبيق الناجح لبرنامج إدارة الأداء يعتمد علي فهم العنصر الإنساني و أخذه في الاعتبار. و الشكل التالي يوضح دورة إدارة الأداء في المنظمة:

الشكل (13) دورة إدارة الأداء

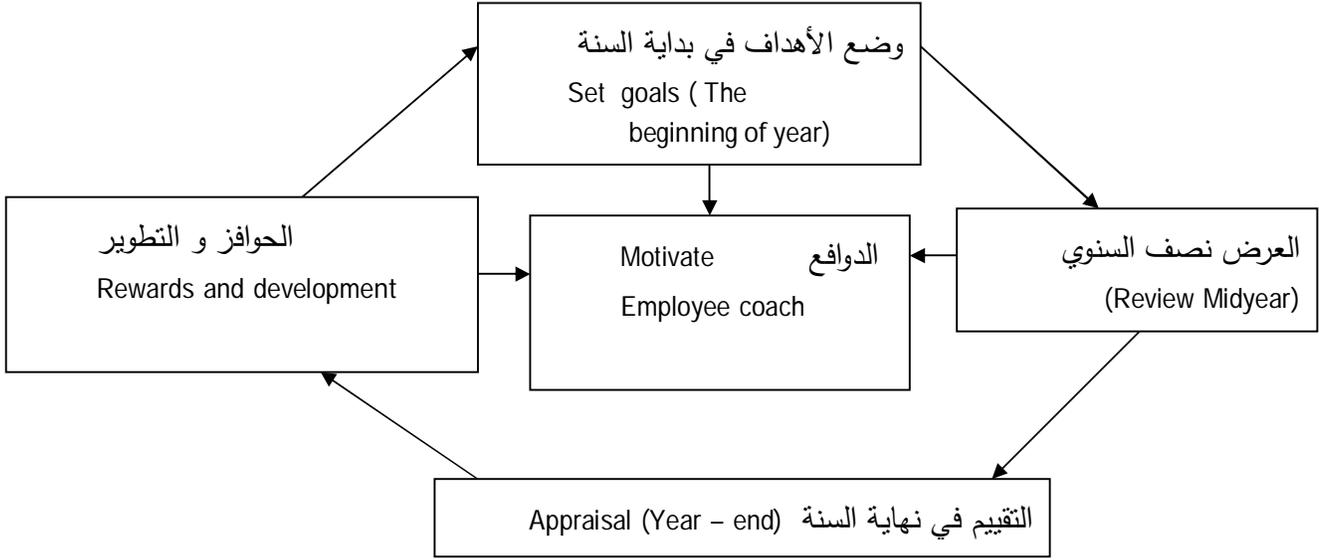


المصدر: جمال الدين محمد المرسي، إدارة الفرق، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006)، ص81.  
 كذلك يمكن تعريف إدارة الأداء علي أنها منهج يستخدم لقياس و تحسين فعالية العاملين في مكان العمل. أو هو عبارة عن نظام يحتوي علي عدد من الأنشطة تتمثل في: وضع الأهداف، رصد التغيير، التدريب، التحفيز و التقييم و تطوير العاملين. و ذلك كما يوضحه الشكل التالي:

process, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 60, No. 2, 2011, pp. 152- 184.

Holloway, J., Lewis, J., and Mallory, G. (Eds), Performance Measurement and Evaluation, Sage, London, 1995, No page.

الشكل (14) خطوات عملية إدارة الأداء:



المصدر: Brian J. Hall, Performance management, Harvard business essentials, 2006, p. Xii.

و يوضح الشكل أعلاه أن إدارة الأداء تبدأ بوضع الأهداف و التي يقصد بها النتائج التي يسعى العاملون للوصول إليها. حيث أنه بدون الأهداف لا معنى لوجود المنظمة، و ينبغي أن تحدد الأهداف العامة من قبل الإدارة العليا ثم يتم تنزيلها للإدارة الدنيا و لكن مع الأخذ في الاعتبار لآراء و مقترحات الإدارة الدنيا و مشاركة العاملين في هذه المقترحات. فإذا صيغت الأهداف الإستراتيجية بطريقة سليمة و واقعية فإن ذلك يقود إلي مطابقة أهداف الوحدات مع الأهداف الإستراتيجية و كذلك مطابقتها و ارتباطها مع أهداف الأفراد العاملين. و الأهداف الفعالة لابد أن تكون:

- (1) معروفة لدي العاملين علي مهمة.
- (2) واضحة.
- (3) مكتوبة و محددة بزمن معين.
- (4) سهلة القياس في الزمن المحدد.
- (5) مرتبطة مع رؤية و رسالة المنظمة.
- (6) لها إمكانية التنفيذ و لكن فيها نوع من التحدي.
- (7) مدعمة بالحوافز المناسبة للعاملين<sup>175</sup>.

و في الوقت الحاضر أصبحت العديد من المنظمات تستخدم نظام إدارة الأداء المتوازن بدلاً عن النظام اليدوي - حسب (Zairi and Jarrar)<sup>176</sup> - وذلك لعدد من الأسباب ، أهمها هو التأثير علي

Brian J. Hall, Performance management, Harvard business essentials, 2006, p. 175

Xii.

سلوك العاملين و المشرفين بصورة إيجابية لتحقيق أهداف المنظمة، و لغرض النجاح في هذه المهمة يحتاجون لمعرفة طبيعة العاملين و سلوكهم داخل المنظمة. و قد أعطي (Simons) <sup>177</sup> العديد من الافتراضات حول طبيعة أنشطة الأفراد في المنظمة منها:

1. إن العاملين يرغبون في المساهمة في نجاح المنظمة التي يفخرون بنجاحها.
2. إن العاملين بالمنظمة يدركون الفرق بين ما هو صواب و ما هو خطأ و يسعون غالباً إلى فعل الصواب.
3. إن العاملين بالمنظمة يسعون جاهدين للانجاز - حتى - في غياب الحوافز المادية و المعنوية من قبل المنظمة، حيث يضعون أهدافهم الخاصة و يسعون لتحقيقها عبر العمل بالمنظمة.
4. العاملون يحبون الابتكار و يسعون لاكتساب خبرات و ابتكارية و اكتشاف أو تكنولوجيا جديدة لفعل الأشياء.
5. العاملون يحبون المنافسة و الوظائف ذات المنافسة العالية التي تدفعهم لإبراز مهاراتهم في الأداء. و بناءً على هذه الافتراضات تم بناء نظام إدارة الأداء المتوازن. و حسب (Harvard Business) فإن الأداء يمكن تقسيمه إلى ثلاثة مستويات هي:
  - (1) الأداء التشغيلي: و هو ذلك الأداء الذي يرتبط مباشرة بعمل المنظمة من حيث الإنتاجية المباشرة للعمل. و هذا يمكن قياسه عن طريق الاستفادة من عنصر الزمن، تحقيق الرضا للزبائن، الابتكار في أداء المهام.
  - (2) مؤشرات تكاليف العمالة غير المباشرة أو ما يسمى (HRM outcomes) و التي تساهم في نتائج الأداء المطلوب للمنظمة و مثال لذلك مستوى غياب العمالة، دوران العمالة.
  - (3) العائد على العاملين: مثل الرضا الوظيفي، الالتزام أو نية ترك العمل & (Hackman) (Cohen et al.), <sup>179</sup> (Glassop), <sup>180</sup> <sup>178</sup>.أما (Scott and Tiessen) <sup>181</sup> فيري أن الأداء يمكن تقسيمه إلى مجموعتين هما:

---

Zairi, M. and Jarrar, Y. Becoming world class through a culture of measurement, <sup>176</sup> in Neely, A. (Ed.), performance measurement - past, Present, and Future, Centre for Business Performance, Cranfield University, Cranfield, 2000, pp. 688- 694.

Simons, R., No page. <sup>177</sup>

Cohen, S. G., Ledford, G. E., and Spreizer, G. M., A predictive model of self- <sup>178</sup> managing work team effectiveness, Human Relations, Vol. 49, No. 5, 1996, pp. 643- 676.

Glassop, L. I. 2002, The rganisational benefits of the teams, Human Relations, <sup>179</sup> Vol. 55, No. 2, pp.225-249.

Hackman, J. R., 1991, Work teams in organizations: An orienting framework, in <sup>180</sup> J. R. Hackman (ed), Groups that work( and those that don't), , Prentice-Hall, NJ. pp.1-14.

(1) الأداء التمويلي للشركات الربحية، و يقاس ب( التكلفة، العائد، أو الدخل).  
(2) الأداء غير التمويلي للشركات الخدمية، و يقاس ب( الإنتاجية، الجودة، الخدمة، و ابتكارات الموظفين).

### 3. 1. 2 العوامل التي تؤثر علي الأداء الوظيفي:

توجد العديد من العوامل التي تؤثر علي الوظيفي منها: مكان العمل و السياسات التنظيمية<sup>182</sup>. بالإضافة إلي الخبرة الوظيفية و مستوى التعليم. كما أن (Schmidt et al.)<sup>183</sup> قد أوضحوا في دراساتهم أن الخبرة الوظيفية تقود إلي اكتساب المهارات و الفنيات و الطرق التي تؤدي مباشرة إلي تحسين القدرات الأدائية للفرد. و في دراسات كل من (Borman and his colleagues)<sup>184</sup> وجدوا أن الخبرة الوظيفية تربط بصورة معنوية مع الأداء و هذا مؤشر علي أن أهمية الخبرة الوظيفية تظهر أكثر في حالة المهام المعقدة.

و حسب دراسة (Groeneveld and Hartog)<sup>185</sup> و (Voon and Miller)<sup>186</sup> فإن هناك علاقة تربط بين مستوى التعليم، الإنتاجية، الرضا الوظيفي و الأجر، و هذا ما أكدته دراسة (Posthuma's)<sup>187</sup> و التي توصلت إلي أن مستوى التعليم يرتبط إيجاباً مع تقييم المشرفين للأداء الوظيفي، لكن هذا لا يعني أن مستوى التعليم لوحده ليس هو المحدد الأساسي لجودة الأداء الوظيفي. و فيما يتعلق بالعلاقة بين الإنتاجية و مستوى التعليم - و حسب الدراسة السابقة- فإن مستوى التعليم يتعلق مباشرة بمشكلة الروح المعنوية أكثر من غيرها، و هذا ينعكس علي إنتاجية العامل و أدائه

---

Scott, T.W. and Tiessen, P. 1999, Performance measurement and managerial<sup>181</sup> teams, Accounting, Organisations and Society, Vol. 10, pp.11-26.

Witt, L. A., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Zivnuska, S., Interactive effects of<sup>182</sup> personality and organizational politics on contextual performance, Journal of Organisational Behavior, Vol. 23, 2002 pp.911-926.

Schmidt, F. L., Hunter, J., Outer bridge, A. N., Impact of job performance and<sup>183</sup> ability on job knowledge, work sample performance, and supervisory ratings of job performance, Journal of Applied Psychology, Vol. 71, No. 3, 1986, pp. 432-439.

Borman, W. C., White, L. A., Dorsey, D. W., Effects of rate task Performance<sup>184</sup> and interpersonal factors on supervisor and peer performance rating, Journal of Applied Psychology, Vol. 80, No. 1, 1995, pp.168- 177.

Groeneveld, S., and Hartog, J., Overeducation, Wages and promotions within the<sup>185</sup> firm. Labour Economics, Vol. 11, 2004, pp. 701- 714.

Voon, D., and Miller, P. W., Undereducation and overeducation in the Australian<sup>186</sup> labour market, Economic Record, Vol. 81, No. 255, 2005, pp. 22-33.

Posthuma, R. A., The dimentionalty of supervisor evaluations of job performance,<sup>187</sup> Journal of Business and psychology, Vol. 14, No. 3, 2000, pp.481- 487.

الوظيفي النهائي. كما أن عدم الرضا الوظيفي يدفع العاملين إلى بذل جهود ضعيفة تجاه العمل مما يقلل من إنتاجيتهم.

هذا و تعتبر الإنتاجية واحد من وسائل قياس أداء العاملين. إضافة إلى كل ما سبق فإن العديد من المنظمات تفتقد البيئة الصالحة للعمل، حيث تعاني من عبء العمل الزائد، البيئة غير الصالحة، عدم تقييم العمل بالطريقة التي تؤدي إلى سلامة و صحة العامل، الضوضاء، الإضاءة، الغبار، الاهتزازات، و هذه بدورها يؤثر بصورة مباشرة و غير مباشرة علي الأداء الوظيفي نتيجة لقلّة تركيز العاملين في المهام. و هذا يقود إلى تدني الإنتاجية و الجودة و زيادة الإجهاد مما يؤدي إلى التكلفة العالية<sup>188</sup>.

أيضاً أكدت دراسات كل من (Shikdar and Sawaqed)<sup>189</sup> التي أجريت حول هندسة العوامل البشرية التي تؤدي إلى تدني إنتاجية العامل أكدت إلى أن هناك علاقة تربط بين مؤشرات الأداء و العوامل البيئية، حيث أن المنظمات التي تعاني من مشاكل بيئية لديها مشاكل تتعلق بتدني الإنتاجية و معدل غياب و دوران عمل عالي وسط العاملين بها. كما أن الدراسة أكدت وجود علاقة بين خصائص الوظيفة و بيئة العمل و الأداء الوظيفي، فنوع الوظيفة مستواها، و محتواها تخلق آثار مختلفة علي الأداء الوظيفي.

كما أن دراسة (Guinan et al)<sup>190</sup> قد أكدت أيضاً أن مهارات الفريق و الارتباط الإداري و تنوع الخبرات تمثل عوامل ذات تأثير أكبر علي أداء الفريق من أدوات التكنولوجيا التي يستخدمها الفريق في العمل. هذا بالإضافة إلى أن العوامل السلوكية مثل الاتصال تمثل عناصر مهمة في أداء الفريق، حيث أن الاتصال الفعال يساعد في تبادل المعلومات، تنسيق الجهود و التزود بالتغذية العكسية و فهم الأعضاء بعضهم البعض لإكمال المهام(Brodbeck)<sup>191</sup> و (He Butler and

---

Ferris, G. R., Witt, and Hochwarter, W. A., Interaction of social skill and general<sup>188</sup> mental ability on job performance and salary. Journal of applied psychology, Vol. 86, No. 6, 2001, pp. 1075- 1082.

Shikdar, A. A., and Sawaqed, N. M., Worker productivity, and occupational health<sup>189</sup> and safety issues in selected industries, Computers & Industrial Engineering, Vol. 45, No. 4, 2003, pp. 563- 572.

Guinan, P. J., Coopridner, J. G., and et at, Enabling software development team<sup>190</sup> performance during requirement definition: A behavioral versus technical approach. Information Systems Research, Vol. 9, No. 2, 1998, pp. 101- 125.

Brodbeck, F. C., Communication and performance in software development<sup>191</sup> projects, European Journal of work and organizational psychology, Vol.10, No. 1, 2001, pp.73- 94.

(King)<sup>192</sup> و هذا ما أكدته دراسات كل من (Katz and Tushman)<sup>193</sup> و (Pinto and Pinto)<sup>194</sup> و (Mckinney & Barker Smith, and Davis)<sup>195</sup>. فهذه الدراسات أكدت أن الاتصال يمثل الميكانيكية الأساسية لأعضاء فريق العمل لإكمال المهام المنوط بهم القيام بها. هذا بالإضافة إلي ما ذكره (Han, Lee, and Seo)<sup>196</sup> في دراستهم علي أن الاتصال يمثل عنصراً مهماً يرتبط بدرجة تفاعل أعضاء الفريق و التي تمثل الأساس للثقة و الالتزام فيما بينهم.

كذلك من العوامل التي تؤثر علي أداء و نجاح فريق العمل مشاركة المعرفة بين الأعضاء خاصة في فرق تطوير البرامج و التي تحتاج إلي أنواع مختلفة من المعارف و الخلفيات للعمل مع بعض و تطوير أفكارهم لفهم خطط العمل المتعلقة بأداء المهام<sup>197</sup>. و هذا ما توصلت إليه أيضاً دراسة (Faraj and Sprauell)<sup>198</sup> و التي أجريت حول أثر مشاركة المعرفة بين أعضاء الفريق علي الأداء في فرق تطوير البرامج software development teams، حيث توصلت هذه الدراسة إلي أن مشاركة المعرفة لها الأثر الأكبر من بين العوامل الأخرى.

أيضاً من العوامل التي تؤثر علي فريق العمل القيادة. حيث أن دعم القيادة لسياسة و منهج فرق العمل تؤثر بصورة مباشرة علي أداء الفريق من خلال الطموح، الصدق، التكامل، الحكمة، الثقة و المعرفة بالعمل المراد تأديته<sup>199</sup>. كما أشار (Fiedler)<sup>200</sup> في نموذجه الخاص بالاحتمالات إلي أن

---

He, J., Butler, B. S., & King, W. R., Team cognition: Development and evolution <sup>192</sup> in software project teams. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 24, No. 2, 2007, pp. 261- 292.

Katz, R., & Tushman, M. 1979, Communication patterns, project performance, <sup>193</sup> and task characteristics: An empirical evaluation and integration in an R&D setting. *Organisational Behavior and Human Performance*, Vol. 23, No.2, pp. 139-162.

Pinto, M. B., & Pinto, J. K., Project team communication and cross- functional <sup>194</sup> cooperation in new program development, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 7, No. 3, 1990, pp. 200-212.

Mckinney, E. H., Barker, J. R., Smith, D. R., & Davis, K. J., The Role of <sup>195</sup> Communication Values in Swift Starting Action Teams:It insights from flight crew experience, *Information and Management*, Vol. 41, No. 8, 2004. Pp.1043- 1056.

Han, H. S., Lee, J. N., & Seo, Y. W., Analyzing the impact of a firm's capability <sup>196</sup> on outsourcing success: A process perspective. *Information & Management*. Vol. 45, No. 1, 2008. Pp.31- 42.

Kraut, R. E., & Streeter, L. A., Coordination in software development. <sup>197</sup> *Communication of ACM*, Vol. 38. No. 3, 1995, pp.69- 81.

Faraj, S., Sprouell, L., Coordinating expertise in software development teams, <sup>198</sup> *Management Science*, Vol.46, No. 12, 2000, pp.1554-1568.

Kirkpatrick. S., Lock, E., Leadership: do traits matter? *The Academy of* <sup>199</sup> *management Executive*, Vol. 5, 1991, pp. 48-60.

أداء فريق العمل يعتمد بصورة أساسية علي انسجام نمط القيادة و مقدرتها علي التحكم و إدارة الفريق. و قد استخدم في دراسته ثلاثة عوامل لقياس أثر القيادة علي أداء الفريق هي: علاقة القائد بأعضاء الفريق، طبيعة المهمة و قوة الرأي بالنسبة لأعضاء الفريق في القرارات التي يتم اتخاذها. أما فيما يتعلق بأثر تنسيق خبرات فريق العمل علي أدائه فإن (Fraj and Sproull)<sup>201</sup> أجريا دراسة حول ذلك الأمر و وجدوا أن تنسيق خبرات أعضاء فريق العمل من حيث: (معرفة لدي من الأعضاء توجد الخبرة، و معرفة أين توجد الحاجة لهذه الخبرة، و كيف تتم الاستفادة منها) وجدوا أن ذلك يمثل عاملاً حاسماً في أداء الفريق و تؤثر أكثر من التنسيق الإداري نفسه. و حسب ( Parolia, Goodman, Li, and Jiang)<sup>202</sup> فإن التنسيق يمكن أن يصنف إلي نوعين هما: التنسيق الأفقي و الذي يؤدي إلي زيادة تمكين القيادة، نقل المعلومات و توضيح رسالة الفريق. و النوع الآخر هو التنسيق الرأسي و الذي يؤدي فقط إلي نقل المعرفة و توضيح الرسالة. و الشكل التالي يوضح بصورة مختصرة العوامل التي تؤثر في إدارة الأداء:

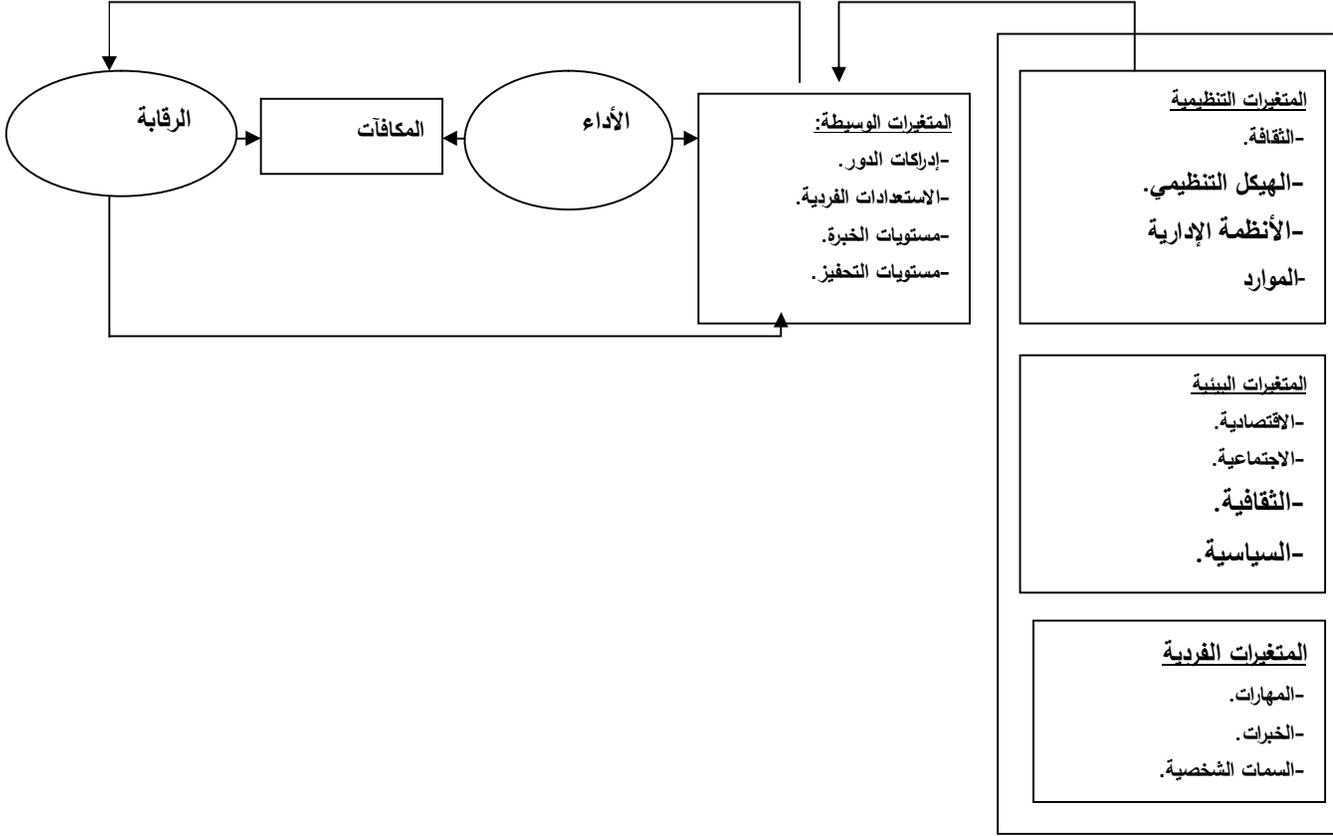
---

Fiedler, F. E., A theory of leadership effectiveness, New York: McGraw-Hill. <sup>200</sup>  
1967, p.80.

Faraj, S., Sprouell, L., Pp. 1556 <sup>201</sup>

Parolia, N., Goodman, S., Li, Y., & Jiang, J. J., Mediators between coordination <sup>202</sup>  
and the project performance, Information & Management, Vol. 44, No.7, 2007, pp. 635-  
645.

الشكل رقم (15) العوامل التي تؤثر علي إدارة الأداء في المنظمة



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، إدارة فرق البيع، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008)، 80.  
 أن التحديات الأكبر التي تواجه قيادة المنظمات في الآونة الأخيرة هي كيفية تطوير إستراتيجية لتحسين و زيادة الأداء التنظيمي و المسئوليات لدي العاملين. و قد بذلت العديد من الجهود من قبل الباحثين في مجال الموارد البشرية للتوصل للعديد من الاستراتيجيات في هذا المجال. و قد أثمرت هذه الجهود عن ما يسمى بالرضا، التمكين الإداري لفرق العمل، الإدارة بالمشاركة، و التخطيط الاستراتيجي<sup>203</sup>.

أيضاً من النظريات السلوكية التي تحدثت عن زيادة و تحسين أداء العاملين ما تسمى بنظرية العاملين لهيرزبيرج أو النظرية ثنائية العوامل. حيث نصت هذه النظرية علي أن هناك مجموعتين من العوامل لكل مجموعة أثر علي أداء العاملين، فالنوع الأول من العوامل يسمى بالعوامل الوقائية hygiene factors و التي تؤثر في جزء التدرج بين حالة عدم الرضا و حالة الرضا، و هذه العوامل يؤدي وجودها إلي نقل حالة الفرد من عدم الرضا إلي الرضا، أما غيابها أو وجودها بشكل

Komal Khalid Bhatti and Tahir Masood, Impact of Employee Participation On Job<sup>203</sup> Satisfaction, Employ Commitment And Employee Productivity, International Review of Business Research Papers, Vol. 3 No.2, , 2007, Pp. 54-68.

غير صحيح فيؤدي إلى حالة من عدم الرضا. و تعتبر هذه العوامل عوامل مساعدة فقط في دفع شعور الفرد بالرضا، و من هذه العوامل: سياسات الشركة، الأشراف الفني، ظروف العمل، و العلاقات مع الآخرين. أما المجموعة الثانية من العوامل فهي تمثل العوامل الدافعة نحو الرضا motivators. و هي التي يؤدي وجودها إلى شعور الفرد بالرضا و بالتالي الأداء الأفضل. و من هذه العوامل: الانجاز، الاعتراف بالفرد من قبل غيره بالمنظمة، العمل نفسه، محتوى العمل، المسؤولية و الفرصة للتقدم الوظيفي. فالمجموعة الأولى تشير إلى ظروف العمل و بيئته أما المجموعة الثانية فتشير إلى العمل نفسه<sup>204</sup>.

إن الأداء يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنظام الإشراف المتبع من قبل المنظمة، حيث لا بد من مراعاة العوامل الآتية عند الإشراف على فريق العمل من أجل تحسين أدائه:

- (1) خصائص المنظمة من حيث ( التقاليد، عمر المنظمة، الظروف التي تمر بها المنظمة)
- (2) خصائص المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة.
- (3) خصائص رئيس الفريق من حيث ( القيم الشخصية، القدرات الشخصية).
- (4) خصائص المرؤوسين (فريق العمل) من حيث ( المقدرة، الخبرة، التعليم، الصفات الشخصية و الانتماء للمنظمة).

(5) خصائص العمل نفسه من حيث ( الروتينية، عدم الروتينية)<sup>205</sup>.

إن الأداء الفعال لجماعات العمل يتطلب توفر الخصائص الآتية:

1. توفر المهارات اللازمة للأعضاء في كل أدوار القيادة.
2. وجود علاقات عمل مستقرة بين الأعضاء.
3. شعور الأعضاء بالجابية لبعضهم كجماعة و الولاء للمجموعة.
4. وجود درجة عالية من الثقة و الاطمئنان بين الأعضاء و قادتهم.
5. وجود أهداف و قيم مرضية و متكاملة للأعضاء.
6. شعور أفراد الجماعة بتحمس كبير للارتباط بالقيم التي يؤمن بها الجماعة.
7. القيام بكل الأعمال التي تقوم بها الجماعة في جو من المساندة و المعاونة (الأفكار، المقترحات، المعلومات و الانتقادات).
8. خلق المشرف لروح الجماعة و تهيئة الجو المناسب لأفراد الجماعة.
9. توافق قيم الأعضاء أثناء قيامهم بالعمل.

<sup>204</sup> فريد فهمي زيادة، إدارة الأعمال - الأصول و المبادئ - مدخل وظائف المدير، ط 3، (المكتبة الوطنية، عمان، 2004)، ص

84.

<sup>205</sup> عبد الفتاح دياب حسين، الأعمال السبعة للإشراف الفعال، ط 2، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية، (مطبعة

النيل، الجيزة، 1996)، ص 61.

10. شغف الأعضاء لمساعدة كل منهم الآخر في انجاز المهام.
11. تقبل الأعضاء كل التوقعات التي تضعها الجماعة بكل سعة صدر.
12. سعي كل عضو في الجماعة لنقل كل المعلومات المتوفرة لديه للجماعة بصورة صريحة و واضحة.

13. وجود دوافع قوية في الجماعة علي استخدام الاتصال الفعال وسط الجماعة.
14. وجود دوافع قوية لاستقبال المعلومات و البيانات من الأعضاء الآخرين.
15. إتاحة الفرصة للتأثير علي القائد و نقل المعلومات له بما فيها اقتراحات الأعضاء.
16. اطمئنان الأعضاء للقرارات التي يتم اتخاذها<sup>206</sup>.

هذا و قد قدم (برندون) المقترحات التالية من أجل تحسين أداء الجماعة العمل<sup>207</sup>:

1. الإشادة بدوافع الأفراد للعمل (تحفيز معنوي).
2. الإسراع في فض المنازعات بين الأعضاء.
3. مدح الجهود التي يبذلها الأعضاء بصورة علنية في حالة وجود داع لذلك.
4. عدم التركيز علي اللوم عند حدوث مشاكل في العمل أمام الجميع.
5. عدم غرور القائد أمام المجموعة.

### 3. 2 معايير قياس الأداء في المنظمات

#### 3. 2. 1 مفهوم تقييم و قياس الأداء:-

إن الإدارة تعتبر علم و فن حسب التعريفات المتفق عليها، و عليه فإن منظري علم الإدارة كعلميين و فنيين يتفوقون في النهاية علي أن الإدارة تجعل الأشياء تفعل و تحقق الأهداف المرسومة و بالتالي لا بد من قياس هذه الأشياء أو الأهداف و لهذا السبب ظهرت فكرة تقييم و قياس الأداء للقيام بالرقابة و ضبط الأهداف التنظيمية و انجازات الأفراد.

و كما سبق في المبحث السابق فإن تعريف الأداء بصورة دقيقة و موحدة يعتبر من الأمور الصعبة جداً بالنسبة للباحثين حتى الآن و ذلك نتيجة لصعوبة الكلمة نفسها و تعدد معانيها. ففي حالة الإدارة مثلاً فإن أداء الفترة يمكن أن يستخدم فيه العديد من المستويات (الأداء الفردي، الأداء الشخصي، أداء الفريق، و الأداء التنظيمي للتعبير عن الانجاز العام. و حسب قاموس Meriam-Webster فإن الأداء يعكس تعدد معاني الكلمة كما يلي:

- (1) هو انجاز فعل معين أو إكمال شئ محدد.
- (2) هو تحقيق أداء ، وعد، أو طلب (تنفيذ).
- (3) أن المقدره علي الأداء تعني الكفاءة.

<sup>206</sup> عبد الفتاح دياب حسين، نفس المصدر السابق، ص 106.

<sup>207</sup> براندون تورد بوف، فن و مهارة التعامل مع الناس، ط 2، ( مكتبة جرير ، 2005)، ص 360.

و هذه المعاني تأخذ الجانب الفني للأداء و الجانب الفعلي له. و حسب (Lebas,<sup>208</sup>) يمكن تشخيص الأداء كموجه مستقبلي مفصل ليعكس كل الخواص التنظيمية و الفردية اعتماداً علي النموذج السببي الرابط بين المخرجات و المدخلات، و هكذا فإن الأداء يكون حول القدرة الحالية و المستقبلية معاً. و ليس بالضرورة أن يكون لأهداف تم انجازها فعلاً، أما القياس فهو ضروري لمعرفة الانجاز الحقيقي للأهداف (B.Sripirabaa & R. Krishnaveni)<sup>209</sup>. حيث أن أي فرد يعمل في منظمة ما ينتظر تقييم ما قام به من انجاز سواء كان للمدخلات أو للمخرجات، (الحصيلة النهائية) و الآثار المرتبطة بالاقتصاد، الكفاءة، فعالية التكلفة و قيمة الأسهم. فكل هذه النواحي يعتبر الأداء فيها كموضوع ذاتي و تأويلي يرتبط في النهاية بالتكلفة المتعلقة بالعنوان كما أورد (Lebas).<sup>210</sup> و قد ذكر (Folanet and et at.)<sup>211</sup> أن معني الأداء يحتوي علي ثلاث نواحي بناءً علي الهدف من قياسه هي:

(1) ناحية التحليل.

(2) الارتباط بالأهداف.

(3) تعريف و تشخيص العناصر الداخلة في التقييم و تحديد الترابط فيما بينها.

حسب ( أحمد ماهر)<sup>212</sup> يعتبر تقييم و قياس الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة، وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر، إذن أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها، ويطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى مثل نظام تقييم الكفاءة، أو نظام تقارير الكفاءة، أو نظام تقييم العاملين، وأياً كان المسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل). كما أورد ( الخزامي)<sup>213</sup> أنه وسيلة شائعة الاستخدام في الشركات على اعتبار أنها طريقة لإعطاء وتلقي التقييمات على كافة المستويات داخل الشرك، ببساطة، يعد تقييم الأداء نظاماً يستخدم لجمع

Lebas, M. J. 1995, Performance measurement and performance management, <sup>208</sup> International Journal of Production Economics, Vol. 41, Nos. 1-3, pp. 23-35.

B.Sripirabaa & R. Krishnaveni, , 2009 Performance management systems in an <sup>209</sup> Indian manufacturing, Partenering, monetary incentives and the alignment of organizational goals, Management Research News, Vol. 32, No. 10, pp.942- 952.

Lebas, M. J., p.27 <sup>210</sup>

Folanet, P., Browne, J. And Jadev, H., 2007, Performance: its meaning and <sup>211</sup> content for today's business research, Computer in Industry, Vol.58 No.7, pp.605-620.

<sup>212</sup> أحمد ماهر و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 180.

<sup>213</sup> عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلي التحسين، الجزء الأول: تقييم الأداء، ( مكتبة ابن سينا للنشر و التصدير، 2002)، ص 19.

معلومات عن أداء الموظفين، ليس فقط من قبل المديرين والمشرفين، ولكن من قبل زملائهم في العمل، ومن رؤسائهم المباشرين.

كذلك يمكن أن يعرف علي أنه عبارة عن التقييم الدوري لأداء الفرد على وظيفته، ومدى اتجاه قدراته وإمكانياته نحو التقدم، ويفيد تقييم الأداء لاستخدامه في أغراض إدارية قد تتعلق باكتشاف الحاجة للتدريب، أو الحكم على مدى صحة فاعلية بعض سياسات الاختيار والتعيين، وكذلك توفير المعلومات المختلفة عن العاملين وعن المنظمة التي تساعد في عملية التخطيط للقوى العاملة، وأيضاً يسهم التقييم في رسم السياسات المتعلقة بمنح العلاوات والترقيات وتنمية الفرد وتحديد مساره الوظيفي<sup>214</sup>.

و حسب (عبد الحميد)<sup>215</sup> فإن تقييم الأداء هو إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المنظمة للأهداف المخطط لها و مقارنتها بالأهداف المتحققة و تحديد مواطن الانحرافات عن ما تم التخطيط له مسبقاً و تحديد أسباب تلك الانحرافات و تحديد أساليب معالجتها. و يعتبر تقييم الأداء مهم للأسباب الآتية:

(1) تساعد المنظمة علي معرفة نقاط القوة و الضعف و قياس مدى التقدم أو التأخر في تحقيق الأهداف المنشودة.

(2) قياس مدى إمكانية استخدام مواردها المتاحة بالطريقة المثلى.

(3) ترشيد أداء العاملين للعمل بأفضل الطرق.

(4) التحقق من مطابقة الأداء وفقاً لمعايير الجودة المطلوبة.

(5) التأكد من أداء عمل الأقسام و فروع المنظمة بالصورة المخطط لها.

هذا و يهدف تقييم و قياس الأداء إلي:

(1) رسم و صيغة الخطط المستقبلية للمنظمة.

(2) متابعة سير الأداء و ترشيد قرارات الإدارة.

(3) تحديد نقاط القوة و الضعف و تحديد فرص معالجة نقاط الضعف و المحافظة علي نقاط القوة.

(4) معرفة مدى تحقيق استغلال الموارد المتاحة بالصورة المطلوبة و مقارنتها بالأهداف التي تم

الوصول إليها<sup>216</sup>.

### 3. 2. 2 تطور إدارة و قياس الأداء:

<sup>214</sup> محمد العطار، كيفية بناء فرق العمل، نت، 2010.

<sup>215</sup> أروي عبد الحميد، إدارة الجودة الشاملة، المفهوم-الأدوات-الوسائل، آيزو 9000، آيزو 1400، (شركة مطابع السودان للعملة، الخرطوم، 2008)، ص 299.

<sup>216</sup> أروي عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 298.

إن الأداء في الإدارة العلمية يرتبط بناحيتين هما: إدارة الأداء و قياس الأداء. حيث أن هاتين العمليتان لا تتفصلان عن بعضهما. فإدارة الأداء يقصد بها المدخل الذي تستخدمه الوحدة الإدارية للأداء و الذي يضم تعريف الإستراتيجية ( التخطيط، ضبط الأهداف)، تنفيذ الإستراتيجية، التدريب، و قياس الأداء. أما قياس الأداء فهو جزء من عملية إدارة الأداء و يركز علي المشاركة، الاتصال، الانجازات و نتائج الأداء. أي أن قياس الأداء يركز علي تصميم النتائج النهائية و مدى تحقيق الأهداف الموضوعة.

هذا و ينقسم قياس الأداء إلي ثلاثة مستويات في المنظمة هي:

(1) الأداء الاستراتيجي.

(2) الأداء التشغيلي.

(3) الأداء الفردي.

### 3. 2. 2. 1 تطور إدارة و قياس الأداء الفردي

إن المستوي التقليدي الذي يستخدم به إدارة الأداء في المنظمات هو المستوى الفردي، فإدارة الأداء الفردي هي الأقدم من حيث المفهوم. و قد ظهر هذا المفهوم في القرن الثالث حسب ما أورد كل من ( Banner and Cooke )<sup>217</sup> و ( Coens and Jenkins )<sup>218</sup>، حيث كانت المنظمات تركز في إدارة الأداء علي إدارة الأداء الفردي بناءً علي أداء المهام كجزء من أداء المجموعة. فتقييم الأداء في الصناعة تم ابتكاره بواسطة Robert Owen في بداية القرن الثامن عشر من أجل الرقابة علي الأداء في مصانع القطن في Scotland من خلال ما يسمى بالرقابة الصامتة، و كان ذلك بسبب التعقيدات التي ظهرت لاحقاً و التي أدت إلي الحاجة إلي تطوير نظام إدارة الأداء للرقابة علي الأداء حسب ( George )<sup>219</sup>.

و قد ساهم في هذا التطور مديري الموارد البشرية و علماء السلوك التنظيمي بعد الحرب العالمية الثانية من خلال ما ذكره كل من ( Scott and et al )<sup>220</sup> و ( Wies and Buckley )<sup>221</sup>. حيث في السبعينات في الولايات المتحدة و الثمانينات و التسعينات في بريطانيا تم استخدام نظام إدارة الأداء

---

Banner, D. K., and Cooke, R. A., Ethical Dillmmas in performance appraisal. <sup>217</sup>  
Journal of Business Ethics, Vol. 3, 1984, Pp. 327- 333.

Coens, T, and Jenkins, M., Abolishing performance appraisals: Why Backfire and <sup>218</sup>  
What to do Instead, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA. 2000, p. 7

Aurel Brudan, Rediscovering performance management: Systems, learning and <sup>219</sup>  
integration, Measuring Business Excellence, Vol. 14, No. 1, 2010, pp. 109-123.

Ibid, p.112. <sup>220</sup>

Wies, D. S., and Buckley, M. R., The evolution of performance appraisal process, <sup>221</sup>  
Journal of Management History, Vol. 4, No. 3, 1998, Pp. 233-249.

كأداة لتقييم أداء المؤسسات و الدولة<sup>222</sup>. و قد ظهر اتجاهين لتقييم الأداء هما: تقييم الأداء الذاتي و الذي يدعم بتقارير المديرين و يستخدم في الحالات التي يكون فيها العاملين أصحاب معرفة و أكثر اعتماداً علي أنفسهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل حسب ما ذكر (Drucker)<sup>223</sup>. أما الاتجاه الثاني فهو الاتجاه المتكامل لإدارة الأداء الاستراتيجي و إدارة الأداء الفردي و هذا يربط بين الأهداف التنظيمية و الأهداف الفردية في الإستراتيجية التنظيمية.

### 3. 2. 2. تطور مفهوم إدارة و تقييم الأداء التنظيمي:

فيما يتعلق بإدارة و تقييم الأداء علي المستوى التنظيمي فإنه يرتبط بالإدارة التنظيمية من خلال تركيزه علي الانجاز التنظيمي للأقسام أو الجماعات، و تستخدم فيه حالياً ما يسمى بطاقت الأداء المتوازن و لوحات العدادات. فعلي سبيل المثال فإن إدارة الموارد البشرية تستخدم لوحات العدادات كأداة لجمع و تحليل البيانات التي تستخدم في اتخاذ القرارات الخاصة بأقسام الموارد البشرية، هذا بالإضافة إلي استخدام أدوات أخرى لتقييم الأداء التنظيمي، منها مثلاً بطاقات الأداء المتوازن للسوق، و بطاقات الأداء المتوازن للإمداد و تقارير الأداء المتوازن في الجوانب المالية، ...إلخ.

و قد تطور مفهوم الأداء التنظيمي مع تطور علم المحاسبة و علم الإدارة. و هذا يعني أن الأداء التنظيمي تطور بسبب البحث عن الكفاءة و الفعالية، ففي بداية القرن العشرين طور Fredrick Taylor مفهوم الإدارة العلمية و الذي يعتمد علي تحليل العمل من خلال الملاحظة و القياس بناءً علي ما أورده (Drenth and et al.)<sup>224</sup>. ثم جاءت دراسات الزمن و الحركة عن طريق Frank and Lillian and التي تطلبت قياس كل ما يقوم به العمال داخل المصنع و بناءً عليها جاء مفهوم مراقبة الأداء الأداء التنظيمي<sup>225</sup>.

و كنتيجة للتعقيد الذي ظهر في بيئة العمل الداخلية و الخارجية المحيطة بالمنظمات ظهرت الحاجة إلي إيجاد مؤشرات جديدة غير المؤشرات المالية لإدارة و قياس الأداء التنظيمي. و بناءً علي ذلك ظهرت مفاهيم الجودة الشاملة (TQM) في اليابان بواسطة Joran and Gryan في سنة

Furnham, A., Performance management systems, European Business Journal, <sup>222</sup>  
Vol. 16, No. 2, 2004, Pp. 83- 94.

Drucker, P. F., Management challenges for the 21<sup>st</sup> century, Harper Collines, New <sup>223</sup>  
York, NY. 1999. P.85

Drenth, J. D., Thuerry, H. and Wolff, C. J., Handbook of Work and Organizational <sup>224</sup>  
Psychology, 2<sup>nd</sup> ed, Psychology Press, Hove. 2001, P. 15

Radnor, Z. J., and Barnes, D., Historical analysis of performance measurement <sup>225</sup>  
and management in operations management, International Journal of Productivity and  
performance Management, Vol. 56, No. 5/6, 2007. Pp. 384- 396.

1980 و Demin في 1982 ، و قد انتشر استخدام مفهوم الجودة الشاملة في العديد من المنظمات اليابانية، ثم ظهر نظام جنرال موتورز لقياس الأداء<sup>226</sup>.

و لكن علي الرغم من هذا التطور فإن نهاية الثمانينات و بداية التسعينات تعتبر الفترة الأكثر إشباعاً لتطور نظم إدارة الأداء التنظيمي. حيث ظهر استخدام نظم إدارة الأداء التنظيمي عن طريق برامج الحاسب الآلي و استخدام بطاقات الأداء المتوازن، و أصبح من السهولة إعداد تقارير الأداء و اتخاذ القرارات التنظيمية حوله.

### 3.2.2.3 تطور مفهوم إدارة و قياس الأداء الاستراتيجي:

علي المستوى الاستراتيجي فإن إدارة و قياس الأداء تعالج انجاز الأهداف التنظيمية بعيدة المدى. و ظهر مفهوم إدارة الأداء التنظيمي ليميز بين مستوى الأداء التنظيمي و الأداء الفردي في إدارة الأداء<sup>227</sup>. إن الأساس في نظام إدارة الأداء الاستراتيجي هو صياغة الإستراتيجية و تنفيذها من قبل المنظمة حسب ما ذكر (Neely and et al)<sup>228</sup>.

و علي المستوى الاستراتيجي فإن إدارة الأداء كنظام لم يظهر إلا حديثاً، أي في نهاية القرن العشرين. و قد تم تطويره كمفهوم بعد الدراسات التي أجريت حول أثر التخطيط الاستراتيجي علي أداء المنظمات و دور التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية<sup>229</sup>.

و يمكن قياس أداء المنظمة من خلال نوعين من الأدوات هما:

(1) مؤشرات إنتاجية العمل و تشمل: التأقلم مع الزمن المتاح للإنتاج ، الشفافية في العمليات، رضا الزبائن و الإبداع في المهمة<sup>230</sup>.

(2) مؤشرات تكلفة العمل: و تشمل الغياب و دوران العمالة.

هذا بالإضافة إلي أن بعض الدراسات تستخدم الرضا الوظيفي و الالتزام كمقاييس لنتائج العمل و منها دراسات كل من (Glassop) و (Hackman, Cohen and et al.) . كما أن (Scott

---

Aurel Brudan, p.114<sup>226</sup>

Bourne, M., Franco, M. and Wilkes, J., Corporate performance management,<sup>227</sup>

Measuring Business Excellence, Vol. 7, No. 3, 2003, pp. 15-21.

Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M., Kennerley,<sup>228</sup>

M., Performance Management system design: Developing and testing a process-based approach. International Journal of Operation and Production Management, Vol. 20, 2000, pp. 1119-1145.

Grant, R. M., Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil<sup>229</sup>

majors, Strategic Management Journal, Vol. 24, No. 6, 2003, Pp.491-517.

Aurel Brudan, p.115<sup>230</sup>

and Fiessen) قد صنفا مقاييس الأداء إلى نوعين هما: مقاييس الأداء المالية و تشمل (التكلفة و العائد)، و المقاييس غير المالية و تشمل ( الإنتاجية، الجودة، الخدمة، الابتكار و التقود)<sup>231</sup>. هذا و تتعدد و تنتوع مقاييس الأداء حسب تعدد و تنوع الأهداف. حيث توجد العديد من المقاييس الكمية و المقاييس النوعية، و يمكن تفصيل هذه المقاييس كما يلي<sup>232</sup>:

### 3. 2. 3 المقاييس المالية financial measurement

و هذه المقاييس تقسم إلى:

(أ) **مقاييس الربحية Profitability measurements**: حيث تعتبر الربحية النتيجة النهائية لمجموعة السياسات و القرارات التي تتخذها إدارة المنظمة، و تستخدم مقاييس الربحية لتقييم أداء المنظمات عن طريق نسبة صافي العمليات إلى الاستثمارات. و توجد أربعة مقاييس للربحية هي:

(1) **هامش الربح profit margin** و يتم قياسه بالمعادلة التالية:

(2) **القدرة الإيرادية earning power** و هي تمثل قدرة المنظمة علي توليد الأرباح خلال فترة زمنية محددة نتيجة لاستخدامها للموارد المتاحة و تحسب بالمعادلة التالية:

$$(2) \text{ القدرة الإيرادية} = \frac{\text{صافي العمليات قبل الفوائد}}{\text{إجمالي الاستثمارات}}$$

(3) **العائد علي الاستثمار Return on investment** و يعبر هذا المعيار عن فاعلية استخدام الموارد (الأصول) المتاحة و مقدار الأرباح التي حققتها هذه الموارد (العائد علي الأصول) و يحسب

$$(3) \text{ المعادلة التالية: العائد علي الاستثمار} = \frac{\text{صافي العمليات بعد الضرائب}}{\text{إجمالي الاستثمارات}}$$

(4) **العائد علي حقوق الملكية Return on equity** و يقاس العائد علي حقوق الملكية (استثمارات المساهمين) بقسمة صافي العمليات بعد الضرائب علي حقوق الملكية وفقاً للمعادلة التالية:

$$(4) \text{ العائد علي حقوق الملكية} = \frac{\text{صافي العمليات بعد الضرائب}}{\text{حقوق الملكية}}$$

(ب) **مقاييس النمو Growth measurement**

<sup>231</sup> Ibid, p. 115.

<sup>232</sup> أروي عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 301.

تعتبر هذه المقاييس عن مدى احتفاظ المنظمة بنموها الاقتصادي مقارنة مع نمو اقتصاد البلاد بشكل عام و نمو نشاطها بشكل خاص، و يتم الحصول علي مؤشرات النمو بمقارنة معدل التغيرات التي طرأت علي المعايير المالية للمنظمة خلال عدد من السنوات السابقة، و هي:

### 1. نمو الدخل Income growth و يحسب بالمعادلة التالية:

$$(5) \text{ نمو الدخل} = \frac{\text{صافي دخل السنة الجارية}}{\text{صافي دخل السنة الماضية}}$$

2. نمو المبيعات Sales growth حيث تعتبر المبيعات الأساس الذي تعتمد عليه المنظمة في إيجاد العديد من المعايير المالية، و يحسب نمو المبيعات بالمعادلة التالية:

$$(6) \text{ نمو المبيعات} = \frac{\text{مبيعات السنة الجارية}}{\text{مبيعات السنة الماضية}}$$

### (ج) مقاييس تكلفة الجودة Quality cost measurements

فلا بد لأي منظمة أن تتحمل تكاليف الجودة سواء كانت تكاليف الجودة أو فشلها، و يقصد بتكاليف الجودة منع حدوث المعيب أو تكاليف حدوث المعيب. و يعرّ معيار الجودة عن العلاقة النسبية التي بموجبها يتم قياس تكلفة الجودة ذات الصلة. و من المعايير الشائعة في المجال ما يلي:

1. معيار العمل Labour index : و هي العلاقة النسبية بين تكلفة الجودة و بين مجموع ساعات

$$(7) \text{ العمل و يعبر عنها بالعلاقة التالية: معيار العمل} = \frac{\text{تكلفة الجودة}}{\text{تكلفة ساعات العمل}}$$

### 2. معيار التكلفة Cost index

هي العلاقة النسبية بين تكلفة الجودة و التكاليف الإجمالية و يعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$(8) \text{ معيار التكلفة} = \frac{\text{تكلفة الجودة}}{\text{التكاليف الإجمالية}}$$

1. معيار الإنتاج Product index و هو يمثل العلاقة النسبية بين تكاليف الجودة و تكاليف الإنتاج

$$(9) \text{ وفقاً للمعادلة التالية: معيار الإنتاج} = \frac{\text{تكلفة الجودة}}{\text{تكلفة الإنتاج}}$$

2. معيار المبيعات Sales index و يمثل العلاقة النسبية بين تكاليف الجودة و قيمة المبيعات كما

$$(10) \text{ توضحه العلاقة التالية: معيار المبيعات} = \frac{\text{تكلفة الجودة}}{\text{قيمة المبيعات}}$$

### 3. 2. 3 المقاييس الاقتصادية Economic measurements

هي مجموعة المقاييس الوصفية و الكمية غير المالية التي ترتبط بكفاءة و فعالية المنظمة في استغلال مواردها المتاحة لتحقيق أهدافها المحددة و لا ترتبط بربح العمليات، هامش الربح أو المبيعات السنوية للمنظمة، و من أهم تلك المقاييس ما يلي:

1. الإنتاجية Productivity و هي تمثل كمية المخرجات outputs الناتجة عن عمليات المنظمة مقسومة كمية المدخلات الداخلة في الإنتاج inputs خلال فترة زمنية محددة، و تحسب بالمعادلة التالية:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات بالقيمة أو الكمية}}{\text{المدخلات بالقيمة أو الكمية}} \quad (11)$$

و يمكن حساب الإنتاجية لكل عنصر من عناصر المدخلات علي حدة ثم تتم المقارنة بين كل المعايير السابقة بأحد المعايير التالية: التاريخي، المرجعي و المستهدف و وضعها في شكل رسم بياني لمعرفة الاتجاه العام لأداء المنظمة.

## 2. الحصة السوقية Market share

و هي تعبر عن نسبة مبيعات المنظمة من إجمالي مبيعات السوق و يعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{الحصة السوقية الإجمالية} = \frac{\text{المبيعات السنوية للمنظمة}}{\text{المبيعات الإجمالية للسوق}} \quad (12)$$

## 1. رضا العملاء Customer satisfaction

حيث يعتبر رضا العميل أحد العوامل الأساسية لإدارة الجودة الشاملة. و هناك عدد من المقاييس المالية و غير المالية لقياس رضا العميل تشمل التالي:

1. تكاليف الفشل الخارجي (تكاليف الضمان و المطالبات بالمسئولية القانونية).
2. انخفاض أرباح العمليات و الأسعار.
3. عدد الوحدات المعادة من العملاء.
4. عدد الشكاوي المقدمة من العملاء.
5. زمن الاستجابة لطلبات العملاء.
6. زمن التسليم للعملاء.
7. خدمات ما بعد البيع.

## (4) الميزة التنافسية Competitive advantage

يقصد بالميزة التنافسية قابلية المنظمة للأداء بالأسلوب الذي لا يستطيع المنافسون إتباعها حالياً أو مستقبلياً، و بناءً علي فإن المنظمات تعمل بشكل جيّ للبناء و الاستمرار في التمتع بالميزة التنافسية. و يتم قياس الميزة التنافسية بالآتي: التكلفة، الجودة، الاعتمادية، الرؤية و السرعة.

## 2.3. 3.3 المعايير الوصفية Descriptive measurements

تمثل هذه المعايير مقاييس غير كمية و منها:

(أ) رضا العاملين: و يتم قياسه من خلال معايير:

1. معدل دوران العمل.

2. معدل غياب العاملين.

3. جودة و كمية الإنتاج.

4. عدد الشكاوي.

5. العقوبات الصادرة بحق المخالفين.

### (ب) اتجاهات الزبائن و الموردين و أفراد المجتمع نحو المنظمة:

و يقاس بعدد الموردين، مدي التسهيلات التي يقدمونها للمنظمة و مدى اندفاع الزبائن للتعامل مع المنظمة و تقتهم فيها<sup>233</sup>.

و علي العموم يمكن اعتبار الإنتاجية مقياساً شاملاً يحدد إلي أي مدى تلبية المنظمات المعايير التالية:

1. الأهداف: إلي أي مدى تم تحقيقها.

2. الكفاءة: مدى فعالية استخدام الموارد للحصول علي مخرجات مفيدة.

3. الفعالية: ما الذي أنجز مقارنة بما هو ممكن.

4. إمكانية المقارنة: أي كيفية تسجيل أداء الإنتاجية عبر الزمن.

### 2.3 4. العوامل التي تؤثر علي الأداء ممثلاً في الإنتاجية:

يقول (Joyce) إن تدني الأداء و بالتالي الإنتاجية في المنظمات قد يرجع للعوامل التالية:

1. عدم الاستثمار الكافي في التدريب.

2. عدم استخدام رقابة و نظام معلومات فعال.

3. ضعف الإدارة الوسطي.

4. انهيار أخلاقيات العاملين.

5. عدم اهتمام العاملين بالعمل.

6. عدم كفاءة رأس المال المستخدم في تحسين الإنتاجية.

7. ضعف العلاقات بين العاملين.

8. ضعف العلاقات بين مديري الوحدات و الأقسام.

9. عدم الوعي الكافي من قبل مهندسي الإنتاج أو التصنيع.

10. ضعف الإدارات التشغيلية.

11. ضعف المشرفين.

12. ضعف الاتصالات بين العاملين و بين المديرين.

13. عدم التدرج في استخدام مدخل تحسين الإنتاجية.

<sup>233</sup> نفس المصدر السابق، ص ص 301 - 310.

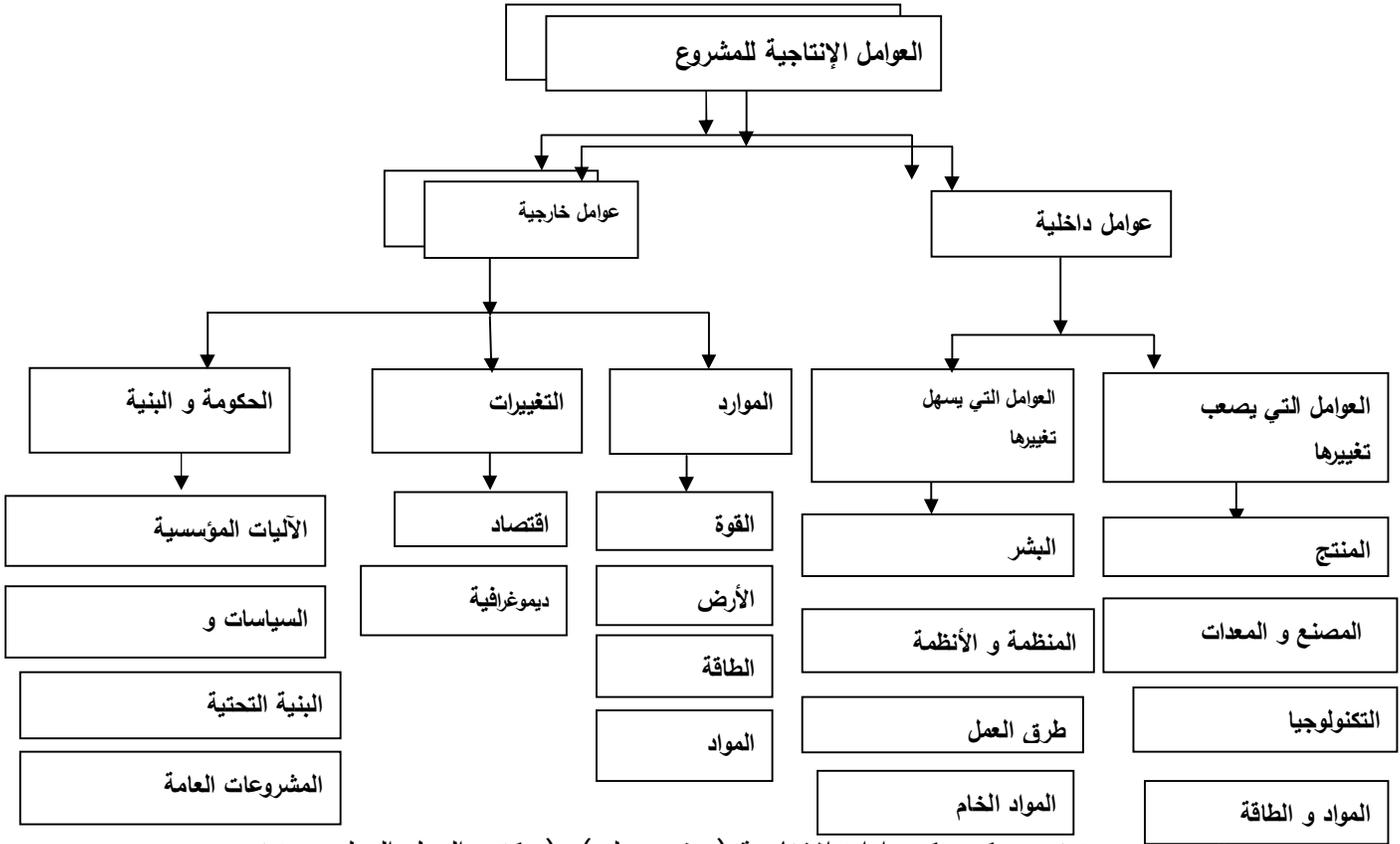
14. عدم التنسيق الكافي بين الأقسام.
  15. عدم تدريب المديرين و المشرفين بشكل كافي.
  16. عدم التزام الإدارة العليا.
  17. عدم الولاء و قلة مهارة العاملين.
  18. عدم تعاون القادة.
  19. ضعف تدريب المشرفين في مجال حل المشكلات الإنتاجية.
  20. عدم تطبيق البرنامج الموضوع لتحسين الإنتاجية بطريقة سليمة.<sup>234</sup>
- و حسب ما أورد (برونكو) فإنه يمكن تحسين الإنتاجية من خلال التحكم و التحسين المستمر للعوامل التي تؤثر في الإنتاجية و التي يمكن أن تقسم إلى ثلاث مجموعات رئيسية. حيث أن تحسين الإنتاجية لا يعني أن تقوم المنظمة بعمل الأشياء بشكل أفضل، فالأكثر أهمية هو أن تقوم بفعل الأشياء الصحيحة بشكل أفضل. و المجموعات الثلاث تشمل:
1. العوامل المرتبطة بالوظيفة.
  2. العوامل المرتبطة بالموارد.
  3. العوامل المرتبطة بالبيئة.
- و تقسم هذه العوامل حسب فوخرجي وسينج إلى فئتين هما:
- أ. عوامل خارجية لا يمكن التحكم فيها.
- ب. عوامل داخلية يمكن التحكم فيها<sup>235</sup>. و هو ما يوضحه المخطط التالي:

---

<sup>234</sup> Joye, M. Hoffman, and Satish Mehra, pp. 77- 78.

<sup>235</sup> جوزيف بروكو بنكو، مرجع سبق ذكره، ص 24.

الشكل (16) العوامل التي تؤثر في إنتاجية أي مشروع:



المصدر: جوزيف بروكو بنكو، إدارة الإنتاجية (مرشد عملي)، ( مكتب العمل الدولي، جنيف،

2002)، ص 29.

### 3. 2. 5 أنواع و مقاييس الإنتاجية:

في العمليات التحويلية لكي يتم الإنتاج بفاعلية و كفاءة فإنه يجب علي الإدارة أن تضع أهداف لتقييم الأداء قبل البدء في العمليات الإنتاجية. و هذه الأهداف يتم ترجمتها إلي مقاييس، حيث أن مقاييس الإنتاج و العمليات هي عبارة عن معايير تبني كأساس للمقارنة أو تقدير المخرجات. و يستخدم فيها الكمية، الجودة، التكلفة أو أي معيار آخر لقياس المخرجات، و هي تمثل أساس للرقابة. و في إدارة الإنتاج يستخدم مقياس الفترة، مقياس العمل، مقياس الإنتاج، و مقياس الزمن كبدايل لبعضها. و يتم وضع مقاييس العمل علي أساس ما هو متوقع من العامل من إنتاجية في المتوسط في الظروف العادية و في الحد الأدنى خلال الفترة الزمنية المحددة بوحدة الإنتاج أو بوحدة الإنتاج في الزمن. أما فيما يتعلق بإنتاجية الأقسام فيتم قياسها بصورة جماعية علي أساس فرق العمل أو الجماعة التي تقع تحت مظلة القسم أو الوحدة الإنتاجية، و هي أيضاً تقاس علي الكمية، الجودة، التكلفة أو تاريخ التسليم. هذا فيما يخص قطاع الإنتاج أما قطاع الخدمات مثل المستشفيات و

المدارس فإن إنتاجيتها تقاس بالمدخلات التي تدخل في الخدمة مثل العمالة، المواد، التكلفة و النفقات العامة حسب (Everett and et al).<sup>236</sup>

كما أنه يمكن أن تقاس الإنتاجية - بصورة عامة - بقسمة المخرجات علي المدخلات مع وضع الاعتبار لحساب إنتاجية كل مورد من الموارد المستخدمة في المدخلات علي حدة حسب (Glassop).<sup>237</sup>

فالإنتاجية بالمفاهيم السابقة تمثل مقياس للأداء يضم كل من الكفاءة و الفعالية، حيث أن المنظمات ذات الأداء العالي و الكفاءة لها ثقافة دمج العاملين مع بعضهم البعض اجتماعياً و كذلك الارتباط بالوظائف التي يقومون بها و بالتالي تكون لها رغبة أكثر في صناعة القرارات و صياغة الأهداف و أنشطة حل المشكلات و التي تكون نتيجة طبيعية لأداء العاملين.

و حسب (Miller and Mange) فإن تشجيع منهج الإدارة بالمشاركة يزيد من إنتاجية العاملين و كذلك رضاهم الوظيفي، بالإضافة إلي رفع معدلات التعويضات المنخفضة للعاملين. كما أن الرضا الوظيفي يزيد من الإنتاجية من خلال تحسين الدوافع للعمل<sup>238</sup>. و بناءً علي ما أورد (العلي) فإنه توجد نوعين من مؤشرات قياس الإنتاجية حسب نوع الإنتاجية المراد قياسها هي<sup>239</sup>:

$$(1) \text{ مؤشر قياس إنتاجية الفرد: و يحسب بالمعادلة التالية: } P_1 = \frac{Nh}{T_s} \text{ (13)}$$

بحيث أن:

$$P_1 = \text{مؤشرات الإنتاجية و تقاس بالوحدات.}$$

$$T_s = \text{معدلات الزمن المعيارية.}$$

$$Nh = \text{عدد ساعات العمل اليومية.}$$

(2) مؤشرات إنتاجية فرق العمل: و تحسب بالصيغة العامة التالية:

$$P = \frac{V}{M_r K_1 K_2} \text{ (14) بحيث أن:}$$

$$P = \text{الإنتاجية، } V = \text{كمية الدفعة المراد إنتاجها من المواد.}$$

$$M_r = \text{نمرة الخام المستخدم (تستخرج من المرشد الصناعية).}$$

$$K_1 = \text{معامل استخلاص المنتج. } K_2 = \text{معامل التحويل.}$$

Everett E. Adam JR. Ronald J. Ebert. Production and Operations management; <sup>236</sup>

Concepts, Models and behaviour, Prentice, Fourth Edition. Hall International Editions. (ND).

P. 278

Glassop, L. I. The Organisational benefits of the teams, Human Relations, Vol. 55, <sup>237</sup>

No. 2, 2002, pp.225-249.

Miller K.I & Monge P. R., Participation, Satisfaction and Productivity: A Meta- <sup>238</sup>

Analytical Review, Academy of Management journal, Vol. 29, No. 4, 1986, pp. 727-753.

<sup>239</sup> عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج و العمليات - مدخل كمي، (دار وائل للنشر، الأردن، 2005)، ص 332.

و يطبق هذا النموذج في المنشآت الصناعية التحويلية. ويضيف (محسن و النجار) أن قياس الإنتاجية من خلال قسمة المخرجات علي المدخلات لا يعطي النتيجة الحقيقية، فلابد للمنظمة أن تتوخي الدقة في حساب المدخلات و المخرجات لكي تحصل علي صورة حقيقية للإنتاجية، و يتم التعبير عن الإنتاجية بوحدة من الطرق التالية<sup>240</sup>:

### (1) الإنتاجية الكلية Total productivity

و هي تمثل النسبة المئوية التي يتم الحصول عليها من خلال قسمة مجموع المخرجات علي مجموع المدخلات و تحسب بالقاعدة التالية:

$$P_t = \frac{O_{t100}}{I_t} \quad (15) \quad \text{حيث أن: } P_t = \text{الإنتاجية الكلية، } O_t = \text{المخرجات الكلية، } I_t = \text{المدخلات الكلية.}$$

و المدخلات هنا عبارة عن أرقام تتكون من العمال، التقنية، المواد الأولية و الأموال... إلخ. حيث يجري تحويلها إلي سلع أو خدمات ذات قيمة نقدية. و لابد من التشابه بين الوحدات المستخدمة في القياس، أي تحويل هذه المدخلات إلي نقدية. و يؤخذ علي هذا المعيار أنه لا يعكس التفاعل بين كل مورد من المدخلات بشكل منفرد و بالتالي لا يستخدم هذا المعيار لتحسين ناحية معينة من العمليات.

### (2) الإنتاجية متعددة العوامل Multi- Factors productivity

و تمثل هذه الإنتاجية مجموع المخرجات منسوبة إلي مجموعة فرعية من المدخلات، و المجموعة الفرعية من المدخلات قد تتكون من العمال و المكائن، أو العمال و الأموال المستخدمة في الإنتاجية مثلاً. و من عيوب هذا المعيار أنه قد يغفل أو يستبعد عنصراً من عناصر الإنتاج و يكون له أثر كبير علي الإنتاجية المتحققة. كما أنها لا تعطي صورة حقيقية عن الإنتاجية الكلية، و تحسب بالمعادلة الآتية:

$$P_m = \frac{O_{m100}}{I_m} \quad (16) \quad \text{بحيث أن: } P_m = \text{الإنتاجية المتعددة العوامل، } O_m = \text{مجموع المخرجات، } T_m = \text{عوامل فرعية من المدخلات.}$$

### (3) الإنتاجية الجزئية Partial- Factors productivity

و هي النسبة بين المخرجات و واحد من المدخلات، و تحسب بالقاعدة التالية:

$$P_s = \frac{O_{t100}}{I_t} \quad (17) \quad \text{بحيث أن: } P_s = \text{الإنتاجية الجزئية، } O_t = \text{المخرجات الكلية، } I_t = \text{أحد المدخلات. و غالباً ما يستخدم مديرو الإنتاج الإنتاجية الجزئية لتقويم أداء العمليات نسبة إلي}$$

<sup>240</sup> عبد الكريم محسن و صباح مجيد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 20.

أحد عوامل الإنتاج (المدخلات) بهدف اتخاذ القرارات و الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر ذلك. و من الأمثلة علي الإنتاجية الجزئية ما يلي:

- إنتاجية ساعة العمل  $(P_h) = \frac{O_{t100}}{T_h}$  (18) بحيث أن:  $P_h =$  مجموع ساعات العمل.

- إنتاجية المواد الأولية  $(P_r) = \frac{O_t}{T_r}$  (19) بحيث أن:  $P_r =$  مجموع المواد الأولية المستخدمة.

- إنتاجية الأجور  $(P_w) = \frac{O_t}{T_w}$  (20) بحيث أن:  $P_w =$  مجموع الأجور المدفوعة.

- إنتاجية الطاقة  $(P_E) = \frac{O_t}{T_E}$  (21) بحيث أن:  $P_E =$  مجموع الطاقة المستهلكة.

و حسب ( حسن و عابد)<sup>241</sup> فإن عناصر المدخلات و المخرجات تكون متنوعة و بالتالي تختلف أساليب قياسها، فمنها ما يقبل القياس الكمي بوحدات الوزن، و أخرى بوحدات الطول و ثالثة بوحدات المساحة و أخرى بالحجم، بالإضافة إلي الوحدات المعيارية و القيم و الأسعار. و يمكن توضيح ذلك فيما يلي:

### (1) طريقة القيم العينية (الطريقة الطبيعية)

و هنا يعبر عن مستوى الكفاءة الإنتاجية باستعمال الوحدات الفنية، مثل المتر أو الطن المنتج في وقت العمل. و يستخرج ذلك بقسمة الوحدات الطبيعية المنتجة في وقت محدد علي عدد من وحدات العمل التي استخدمت في الإنتاج كما في المعادلة التالية:

$$P = \frac{ع}{ك} \quad (22) \quad \text{حيث أن:}$$

$P =$  إنتاجية العمل،  $ك =$  كمية الإنتاج،  $ع =$  وحدات العمل المبذولة (رجل/ساعة/رجل/يوم رجل/شهر/رجل/سنة).

و لكن هذه الأرقام التي يتم الحصول عليها أرقام مطلقة لا مغزى لها طالما لم تقارن مع فترات زمنية سابقة أو مع مثيلاتها من المنظمات، و بالتالي لا يمكن أن تحدد مدي تطور الكفاءة الإنتاجية، و عليه تستخدم المعادلة الآتية:  $P = (ك م | ك | ع.)$  (23) بحيث أن:

$ك م =$  عدد الوحدات المنتجة من سلعة معينة في السنة المقيسة.

$ع م =$  الزمن الفعلي اللازم للإنتاج في السنة المقيسة.

$ك =$  عدد المنتجة من سلعة معينة في سنة الأساس.

$ع =$  الزمن الفعلي اللازم للإنتاج في سنة الأساس.

<sup>241</sup> سعيد علي حسن و سراج يوسف عابد، سبق ذكره، ص 210.

و لكن هذه المقياس يعاب فيه أنه في حالة اختلاف السلع المنتجة اختلافاً كبيراً فإنه لا يمكن استخدامه.

## (2) طريقة القيم النقدية:

تستخدم هذه الطريقة للتغلب علي عيوب و مشكلات الطريقة السابقة، حيث يتم قياس عدة منتجات يتم الجمع بواسطة وحدة النقود، و بذلك يتم تحويل الكميات المنتجة من كل نوع من السلع و الخدمات إلي قيم نقدية. و علي هذا الأساس فإن الصيغة تحمل قيمة المدخلات و المخرجات بدلاً عن كمياتها و ذلك كما في المعادلة التالية:

$$(24) \text{ معيار الكفاءة الإنتاجية} = \frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{قيم الموارد الإنتاجية}} \text{ أو } \frac{\text{مج ك} \times \text{س}}{\text{ع}} \text{ (24)}$$

بحيث أن: مج = مجموع، ك = تمثل كمية الإنتاج من كل نوع، س = السعر الثابت للوحدة، ع = عدد عمال الإنتاج.

كما يحسب معدل التطور في الإنتاجية بالمعادلة التالية:

$P = (\text{مج ك}_m \times \text{س}_m) / (\text{مج ك}_n \times \text{س}_n)$  (25) حيث أن: (.) ترمز لسنة الأساس، (م) ترمز للسنة المقيسة. و تسمى طريقة القيم النقدية و قياس تطور الإنتاجية بمؤشر الإنتاجية حسب (محسن و النجار)<sup>242</sup> كما هو في المعادلة التالية:

$$(26) P_1 = \% \frac{P_n}{P_b} \text{ حيث أن: } P_n = \text{إنتاجية سنة معينة } n, P_b = \text{إنتاجية سنة الأساس.}$$

و توجد علاقة أيضاً بين الإنتاجية و الكفاءة efficiency و الفعالية effectiveness . و الكفاءة تعرف علي أنها القدرة علي استغلال الموارد المتاحة استغلالاً صحيحاً لتحقيق الأهداف و تحسب بالقاعدة الآتية:

$$(27) \text{ Efficiency} = \% \frac{O_a}{I_a} \text{ حيث أن: } O_a = \text{المخرجات الفعلية (outputs). و } I_a = \text{المدخلات الفعلية (inputs).}$$

أما الفعالية فتعرف علي أنها ذلك المقياس الذي يوضح قدرة المنظمة علي تحقيق مجموعة من الأهداف، و تحسب بالمعادلة التالية:

$$(28) G = \% \frac{O_a}{O_b} \text{ حيث أن: } O_b = \text{المخرجات المخططة.}$$

<sup>242</sup> عبد الكريم محسن و صباح مجيد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 23.

## الفصل الرابع

الخدمات و القطاع الخدمي في السودان و الأساليب  
الإدارية المستخدمة فيها

## الفصل الرابع

### 4. 1 الخدمات: مفاهيمها، نشأتها وأهميتها و خصائصها

#### 4. 1.1 مفهوم الخدمات وأهميتها:

اختلف الكتاب حول تحديد تعريف الخدمة (الخدمات)، فمنهم من حدد قطاع الخدمات علي أنه ذلك القطاع الذي يقدم المخرجات غير الملموسة من خلال فعالياته الاقتصادية المختلفة مثل: التعليم، الصحة، البنوك و المنظمات المالية. و قد عرف مكتب الإحصاءات الأمريكي Bureau of Labor Statistics علي أن الخدمات تشمل الصيانة، التصليح، المنظمات الحكومية، المطاعم، الفنادق، النقل، التأمين، التجارة، المال، التعليم و الصحة و غيرها من المنظمات التي تقدم مخرجات غير ملموسة. و قد بلغت نسبة العاملين في قطاع الخدمات بالولايات المتحدة الأمريكية حوالي 70% من الوظائف مع نهاية القرن العشرين.<sup>243</sup>

و الخدمات بصورة عامة يصعب تعريفها لأن هناك العديد منها تباع مع السلع الملموسة مثل: خدمة السفر و وسيلة النقل، الخدمة المصرفية و الحاسوب، خدمة السيارة و قطع الغيار و هكذا.<sup>244</sup> و بما أن العديد من المنظمات تقوم بتقديم شئ من القيمة من خلال الخدمات التي تقدمها إلي المجتمع، فإنه لا بد من اعتماد بعض التعريفات للخدمة. فقد عرفت علي أنها " عبارة عن فعاليات اقتصادية تنتج عن الموقع، الزمن، الشكل أو المظهر أو الخدمة الاجتماعية". فعلي سبيل المثال تقدم الشركات التجارية (الأسواق و مراكز التسوق) المكان الذي تجري فيه عمليات الشراء للعديد من المنتجات (السلع) في حين تقدم مراكز خدمة السيارات و المركبات الصيانة و العاملين و الزمن الذي تستغرقه عملية صيانة و إصلاح السيارة.<sup>245</sup>

و قد عرفت الخدمة أيضاً علي أنها " تلك النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة"، إلا أن هذا التعريف لم يمتز بصورة كافية بين السلعة.<sup>246</sup> كما عرفها Gronroos علي أنها " أي نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة في العادة و لكن ليس ضرورياً أن تحدث عن طريق التفاعل بين المستهلك و موظفي الخدمة أو الموارد المادية أو السلع أو الأنشطة و التي يتم تقديمها لحلول لمشاكل العميل"<sup>247</sup>.

<sup>243</sup> عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج و العمليات - مدخل كمي، ( دار وائل للنشر، عمان، 2000)، ص 549.

<sup>244</sup> هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، ط1، ( دار وائل للنشر، عمان، 1999)، ص 39.

<sup>245</sup> العلي، مرجع سبق ذكره، ص 550

<sup>246</sup> الضمور، تسويق الخدمات، ط1، ( دار وائل للنشر، عمان، 2005)، ص 18.

<sup>247</sup> Gronroos, Christian, (1990), Service Management and Marketing, Lexington

Books, Lexington, MA. P240.

أما kotler فقد عرف الخدمات علي أنها " أي نشاط أو انجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر و تكون أساساً غير ملموسة و لا ينتج عنها أية ملكية، و أن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي ملموس أو لا يكون".<sup>248</sup> كما عرف كل من Zeithaml and Bitner الخدمات بأنها تتضمن كل الأنشطة الاقتصادية التي تكون مخرجاتها ليست منتجات مادية، و هي بشكل عام تستهلك عند وقت إنتاجها و تقدم قيمة مضافة ( مثل الراحة الصحية، التسلية و اختصار الوقت) و هي بشكل أساسي غير ملموسة لمشتريها الأول<sup>249</sup>.

و يضيف الضمور بأنه و للوصول إلي تعريف مناسب للخدمات لابد من تحديد العناصر التالية تحديداً دقيقاً و هي<sup>250</sup>:

أ. مدى الملموسية أو عدمها للخدمة: فالخدمات عادة غير ملموسة إلا أن وجود حد فاصل بين الملموسية و غير الملموسية ليس سهلاً دائماً. فأحياناً قد تكون الخدمة نشاطاً كالتعليم و التدريب في مجال الاتصال الإنساني و أحياناً أخرى قد تكون جزء من منتج ملموس كالتعليم و التدريب علي الآلة الطابعة. و قد حاول kotler تحديد مدى الملموسية للتمييز بينهما في ثلاثة أنواع هي: المنتج الجوهري، المنتج الملموس و المنتج الإضافي أو المساعد.

ب. مدى المنافع التي يمكن الحصول عليها من تلقي الخدمة: حيث أن حزمة المنافع التي تقدم في بيئة معينة تتضمن التسهيلات الداعمة و تسهيلات السلع و الخدمات المدركة و الضمنية.

ت. تجربة الخدمة: فكل متلقي للخدمة يتوقع منها منافع عندما يجربها. فالمستهلك و مقدم الخدمة يتقابلان و كلاهما يشتركان في إنتاج الخدمة.

ث. التفاعل: فالإنتاج و الاستهلاك في العديد من الحالات يحدثان معاً و في نفس اللحظة ، أي لا يمكن فصلهما عن بعضهما البعض، لذلك فإن المستهلك و مقدم الخدمة يتفاعلان خلال إنتاج الخدمة.

ج. النقل المادي لهوية الخدمة أو اسمها: فالخدمات طالما أنها غير ملموسة فإنه لا يمكن تخزينها أو نقلها و بالتالي لا يوجد انتقال مادي لهويتها.

و استناداً علي هذه العناصر يمكن تعريف الخدمة علي أنها " تلك الأنشطة أو الفعاليات غير الملموسة و السريعة الزوال نسبياً، و التي تمثل نشاطاً أو أداءً يحدث من خلال عملية تفاعل هادفة

Kotler, P., and A. Andreasen, S., ( 1996), Strategic Marketing for Non- profit <sup>248</sup> organizations, 5<sup>th</sup> Edition, Prentice- hall, New Jersey, p.20.

Zeithaml, V. and Bitner, M. (2000), Service Marketing, Integrating Customer <sup>249</sup> Focus Across the Firm, 2<sup>th</sup> Edition, McGraw- Hill, New York. P.25.

<sup>250</sup> الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 19.

إلى تلبية توقعات العملاء و إرضائهم إلا أنها عند عملية الاستهلاك الفعلي ليس بالضرورة أن ينتج عنها نقل للملكية"<sup>251</sup>.

يلاحظ أن التعريف السابق قد تضمن كل ما حوته التعريفات السابقة بصورة شاملة، كما حاول توضيح الحدود الفاصلة بين إنتاج السلع و تقديم الخدمات. كما يلاحظ أن التعريف يعكس أهمية و دور الخدمات في حياة الإنسان، حيث أن العديد من اقتصاديات الدول تقوم علي الجانب الخدمي أكثر من الجوانب الأخرى و تشمل هذه الخدمات: خدمات السياحة و السفر، خدمات التعليم، الصحة، خدمات التأمين، خدمات النقل و خدمات البنوك. فقطاع الخدمات فضلاً عن أنه ضروري لتسهيل عمليات التبادل داخل الاقتصاد (البنوك مثلاً) فهو يستوعب نسبة كبيرة من الأيدي العاملة مما يساهم في تخفيف حدة البطالة في الكثير في البلدان<sup>252</sup>.

#### 4. 2.1 نشأة و تطور الخدمات في العالم

إن عمليات تقديم الخدمات للجمهور لم تكن وليدة لحظة بل نشأت و تطورت مع ظهور الممالك و العهود القديمة و بدت أكثر وضوحاً مع بداية ظهور الدولة الحديثة و قيام الثورة الصناعية التي صاحب قيامها ظهور العديد من المشكلات الاجتماعية و التي احتاجت إلي تقديم الخدمات المالية و الاجتماعية و الصحية ... إلخ مع زيادة وعي المجتمع و الحاجة إلي تقديم بعض الخدمات المرتبطة بإنتاج و تقديم السلع للمستهلكين. و مع أنه لا يوجد تاريخ محدد لنشأة و تطور الخدمات في العالم، لكن في الولايات المتحدة بالتحديد ظهر التبدل التدريجي من قطاع التصنيع إلي قطاع الخدمات خلال القرن العشرين. و لقد تزايدت الخدمات باستمرار منذ حوالي العام 1945م ( نهاية الحرب العالمية الثانية) من 33% للاستهلاك الشخصي في عام 1945م إلي 47% في العام 1980م. و يشير الاتجاه المبين في الشكل (20) إلي زيادة النفقات علي الخدمات بسرعة أكبر عن مثيلتها بالنسبة للسلع، حيث قام قطاع الخدمات بتوظيف أكثر من ثلثي تعداد العاملين في العام 1980م مما أدي إلي مساهمته بأكثر من 60% من الناتج القومي الإجمالي و لأول مرة في التاريخ. و قطاع الخدمات الآن يزيد الاستثمار لكل عامل مكثبي عن الاستثمار لكل عامل صناعي و مع استمرار هذا الاتجاه نحو قطاع الخدمات فإن نسبة كبيرة من مديري عمليات المستقبل يتوقع توظيفهم في هذا القطاع<sup>253</sup>.

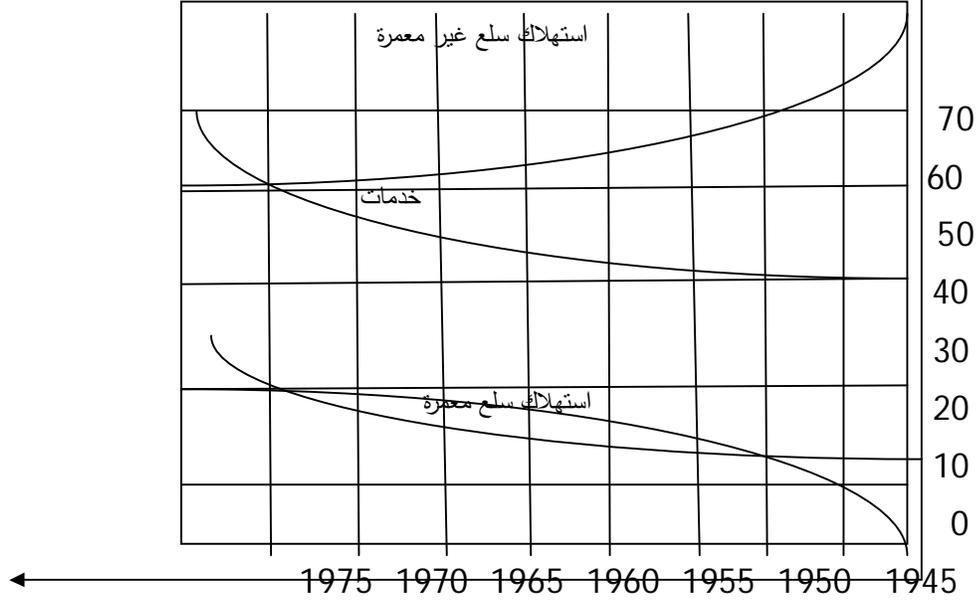
<sup>251</sup> الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 23.

<sup>252</sup> الضمور، إدارة قنوات التوزيع، مرجع سبق ذكره، ص 393.

<sup>253</sup> الوود أس. بفا و راكيش كي. سارن، ترجمة: محمود الشواربي، إدارة الإنتاج و العمليات - مدخل حديث - ترجمة: (الرياض،

دار المريخ، 1999) ص 64.

الشكل رقم (17) الأهمية النسبية للخدمات و السلع في الإنفاق الاستهلاكي الشخصي النسبة المئوية لإجمالي الإنفاق الاستهلاكي للفرد



المصدر: الوود أس. بفا و راكيش كي. سارن، ترجمة: محمود الشواربي، إدارة الإنتاج و العمليات - مدخل حديث - ترجمة: (الرياض، دار المريخ، 1999) ص 64.

و بالإضافة إلي استمرار النمو في قطاع الخدمات فإن دور الخدمة في قطاع التصنيع قد تزايد كذلك مع تزايد الآلية الذاتية و استخدام الحاسبات الآلية في تصميم المنتج و عملية تصنيعه ليصبح للموظفين الفنيين و المهنيين دور أكبر في الإنتاج الفعلي للمنتج عن الدور الخاص بالعمال غير المهرة.

### 3.1.4 خصائص الخدمات:

الخدمات تقدم من العديد من المنظمات، فمنها ما يقدم خدمات غير ربحية مجانية و منها ما يقدم ربحية. و للخدمات خصائصها التي تتميز بها عن المنتجات الأخرى، كما توجد العديد من أنماط الخدمات التي تم تطويرها خلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين.

هذا و توجد العيد من الخصائص التي تميز الخدمات عن غيرها من المنتجات الملموسة منها<sup>254</sup>:

1. أنها غير ملموسة: و هذا يعني أنها في العادة لا تعرض علي الرفوف، لا تنقل، و لا تخزن. و لكن وصف طبيعتها من قبل مقدمها علي ضوء الفوائد التي يمكن تحقيقها للمنتفع بها. مثل الحصول علي المعلومات من المصرف أو الخدمة الصحية في حين مخرجات الإنتاج من السلع الأخرى تكون ملموسة.

<sup>254</sup> العلي، مدخل سبق ذكره، ص 552.

2. تقدم الخدمة إلي الزبون مباشرة و تستهلك آنياً و بصورة متزامنة، حيث لا توجد مرحلة للتخزين لأنها لا تخزن.

3. تكون الخدمة عادة فريدة أي قد لا تكون متشابهة مع خدمة أخرى مقدمة إلي شخص آخر.

4. الخدمة تمثل علاقة مباشرة جداً ما بين الزبون و المنظمة.

5. تستند الخدمة عادة علي قاعدة المعرفة Knowledge Base مثل التعليم.

6. غالباً ما تكون الخدمة منتشرة و التي تظهر نتيجة لتقديمها إلي الزبائن من خلال مكاتب أو مواقع

تقديم الخدمة مباشرة. و الجدول التالي يبين بعض الفروق بين خصائصها:

الجدول رقم (4) الفروق بين خصائص السلع و خصائص الخدمات

خصائص السلع (المنتجات الملموسة)	خصائص الخدمات (مخرجات غير ملموسة)
1. بالإمكان إعادة بيع السلع	1. من غير المعتاد بيع الخدمة.
2. بالإمكان خزن السلع.	2. الكثير من الخدمات لا تخزن.
3. يمكن قياس بعض وجهات الجودة.	3. يصعب قياس الكثير من وجهات الجودة.
4. المبيعات ليست جزءاً من الإنتاج.	4. غالباً ما تكون المبيعات جزءاً من الخدمة.
5. السلع قابلة للنقل.	5. مقدمي الخدمة و ليس الخدمة قابلين للنقل.
6. موقع التسهيلات مهم للتكلفة.	6. موقع التسهيلات مهماً للاتصال بالزبون.
7. غالباً ما تكون من السهولة أتمنتها.	7. غالباً ما تكون هناك صعوبة في أتمتة الخدمة.
8. تتحقق العوائد أساساً من السلع الملموسة.	8. تتحقق العوائد عادة من الخدمات غير الملموسة.

المصدر: عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج و العمليات - مدخل كمي، ( دار وائل للنشر،

عمان، 2000)، ص 553.

هذا و يضيف الضمور أن الخدمات تعتمد قيمتها علي الخبرة من استخدامها، تختلف في جودتها حتى نفس المنتج و لنفس الخدمة<sup>255</sup>. و من هنا فإن منظمات تقديم الخدمات عليها أن تحذر و تعتني بشدة بالتخطيط الجيد لتقديم تلك الخدمات حتى تصل إلي أفضل المستويات في الأداء و الجودة لخدماتها التي تقدمها. كما أن عمليات تقديم الخدمات تختلف من حيث خصائصها عن عمليات إنتاج السلع في الآتي<sup>256</sup>:

1. درجة الاتصال العالية ما بين الزبون و بين الخدمة: و هذه تمثل الحالة المعكوسة للعمليات في الأنظمة الإنتاجية. و هنا يمكن تصنيف الخدمات من حيث درجة الاتصال مع الزبون إلي: العمليات التي تتطلب وجود اتصال فعلي و مباشر ما الزبون و بين نظام الخدمة مثل صالونات الحلاقة و

<sup>255</sup> الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 397.

<sup>256</sup> العلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 553 - 556.

تصنيف الشعر ... إلخ. و الخدمات التي الاتصال الدائم مع الزبون مثل مقاسم الاتصالات، و الخدمات التي تتطلب الاتصال الفردي مع الزبون مثل الخدمات الحكومية، و الخدمات التي تتطلب اتصال هاتفي فردي مع الزبون مثل الخدمات الاستشارية و الخدمات المالية، و الخدمات التي تتطلب الاتصال الملتزم بالزمن مثل خدمات السياحة و خدمات تأجير.

2. مساهمة الزبون في عملية تقديم الخدمة: حيث تتطلب هذه العملية من المديرين الاهتمام بموقع و مناخ تقديم الخدمة إلي الزبون الذي غالباً ما يكون ذا صلة بهذه الخدمة.

3. عمليات بعض الخدمات قابلة للتلف أو الاستهلاك عبر الزمن: حيث أن الطلب عليها يمتاز بارتباطه بالزمن و دورة سلوك و عادات الزبون مع الفارق الكبير ما بين ساعات الذروة و الساعات الاعتيادية.

4. موقع الزبون يؤثر علي موقع الخدمة: حيث أنه بالنظر إلي الاتصال المباشر ما بين منظمات الخدمة و بين زبائننا يتضح أن موقع الزبون يؤثر في اختيار مواقع هذه الخدمات.

5. كثافة العمالة: فمعظم منظمات الخدمة تعتبر العمالة المورد الأكثر فاعلية في المنافسة و ذلك بسبب كون العاملين فيها علي اتصال مباشر مع الزبائن في تقديم الخدمة إليهم.

6. المخرجات غير الملموسة للخدمة.

7. الصعوبة في قياس الإنتاجية أو المخرجات: حيث من الصعوبة بمكان قياس الإنتاجية و المخرجات في منظمات الخدمة، هذا إن لم تكن مشوشة في الكثير من الحالات. فمعيار عدد الزبائن الذين يتلقون الخدمة مثلاً غالباً غير كفاء بسبب كونه لا يقيس جودة الخدمة، هذا فضلاً عن أن معظم منظمات الخدمة تقدم خدماتها لزبائن مختلفين في حين أن معظم الطرق التقليدية التي تستخدم في قياس الإنتاجية تعتمد علي وحدات نمطية.

8. الصعوبة في قياس جودة الخدمة: فطالما أن الخدمات هي مخرجات غير ملموسة فإن قياس جودتها غالباً ما يكون من الأمور الصعبة و المشوشة أيضاً. و تستخدم العديد من الطرق في قياس جودة الخدمة، كما أن الجودة من الممكن إدراكها من خلال مجموعة من الخصائص منها:

أ. إدراك الزبون لجودة الخدمة الناجمة عن المقارنة ما بين التوقعات قبل حصوله علي الخدمة و بين الخدمة الفعلية التي حصل عليها.

ب. إدراك الجودة من خلال عملية الخدمة و نتائجها.

هذا و من أهم معايير قياس خصائص الخدمة ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (5) مؤشرات جودة الخدمة

المحتوى	المحور
و تشتمل علي محتوى الأداء و الاعتمادية، حيث تعني أن المنظمة تؤدي خدماتها بصورة صحيحة منذ البداية.	المعولية Reliability
و تهتم برغبة العاملين و استعدادهم في تقديم الخدمة، حيث تشمل زمن أداء الخدمة.	القدرة علي الاستجابة Responsiveness
و تعني امتلاك المهارات و المعرفة المطلوبة لأداء الخدمة.	الملياقة و الأهلية Competence
و تشتمل علي الوصول السهل و كذلك سهولة الاتصال.	سهولة الوصول Accessibility
و تشتمل علي الشفافية، الاحترام،، الاهتمام، العناية، و الإلفة مع طالب الخدمة.	الكميابة و المجاملة Courtesy
و تعني المحافظة علي الزبون بالطريقة و اللغة التي يفهمها و اجادة الاستماع.	الاتصال Communication
و تشمل الثقة المتبادلة، الصدق، و العدالة.	المصداقية Credibility
و تعني التحرر من المخاطر و المجازفة أو الخوف و التردد.	الأمان Security
و تعني بذل المزيد من الجهد لتفهم حاجات الزبون.	معرفة و تفهم الزبون Understanding/ knowing the customer
و تشمل الوثائق و المعطيات المادية للخدمة.	الملموسات Tangibles

المصدر: العلي، إدارة الإنتاج و العمليات-مدخل كمي - ط1، (عمان، دار وائل للنشر)، ص557.

#### 4.1.4 تصنيف الخدمات Classification of services

لا يحتوي قطاع الخدمات علي مجموعة متجانسة من الخدمات، و الصناعات في قطاع الخدمات متغايرة للغاية لتكوين إطار عام للتحليل. و حسب ما أورد بايمول يمكن تصنيف الخدمات إلي أربعة أنواع هي:

##### 1.4.1.4 خدمات شخصية جامدة Stagnant personal services

تحتاج هذه الخدمات إلي صلة مباشرة بصفة دائمة بين العميل و بين مقدم الخدمة. و من الأمثلة عليها خدمات قص الشعر، الأداء الفني الحي، الاستشارة النفسية، و التدريس. و ترتبط جودة هذا النوع من الخدمات كثيراً بوقت العامل و لذلك من الصعب إدراك حصيلة إنتاجية جوهرية لهذه الخدمات بدون حدوث انخفاض ملموس في الجودة. و التحدي في إدارة الخدمات الشخصية الجامدة هو تحسين الفعالية من خلال إدارة أفضل. و غالباً ما يمكن إدراك الحصيلة الجوهرية للإنتاجية في الأنشطة المساعدة الضرورية لتقديم الخدمة، فعلي سبيل المثال، فإن تسهيلات الطبع، و إسقاط الصور، و الحاسبات الآلية كلها ساهمت في تحسين إنتاجية المعلمين<sup>257</sup>. كما ساهمت هذه الحاسبات الآلية في تحسين أداء العاملين في مجال العمل المصرفي و كذلك تقديم خدمات النقل مع الاختلاف في طبيعة هذه الخدمات و كذلك المعايير التي يتم استخدامها في قياس إنتاجيتها و التي

<sup>257</sup> الود أس. بفا و راكيش كي. سارن، مرجع سبق ذكره، ص 67.

تختلف باختلاف الجانب الذي يركز عليه القائم بالتقييم، فعلى سبيل المثال فقد يركز أحدهم التكلفة المنخفضة و تلبية بسيطة لطلب العميل بينما يركز آخر على تلبية طلب العميل و سعر أعلى. هذا و قد أورد Kotler أن احدي الطرق التي يستطيع بها المسوق أن يخلق القيمة لشئ معين هي عن طريق تحقيق الأهداف الاجتماعية (سلعة، خدمة، فكرة، ... إلخ) التي يعرضها بسهولة للاستهلاك في السوق المستهدف. حيث أن أفضل وسيلة لتوفير السلعة أو الخدمة للمستهلك ليس فقط في تقليل المسافة، التكلفة و الزمن بل يتطلب الأمر أيضاً تقليل البعد النفسي و إشراك المستهلك في تقديم هذه العملية<sup>258</sup>. و السلع الشخصية الجامدة كما هو واضح تمثل عملية الاتصال المباشر للمستهلك و تقليل البعد النفسي له أهم محاور نجاحها.

#### 2.4.1.4 خدمات شخصية بديلة Substituable personal service

تتطلب هذه الخدمات صلة شخصية مباشرة أيضاً، و لها خصائص تماثل الخدمات الشخصية الجامدة مثل، التدريس، الحراسة، ... إلخ. و مع ذلك فمن الممكن استبدال هذه الخدمات ببدائل تقنية أو غيرها، مثل خدمات الحراسة التي يمكن إحلالها بنظم المتابعة الالكترونية. و قد انخفض الطلب على المعلمين البشر في بعض أنواع التدريس مثل عمل ترخيص عقاري و التي تنفذ الآن باستخدام الشرائط المسجلة و الفيديو. حيث أن الابتكار التقني الكبير أعطي دفعة كبيرة في إنتاج الخدمات الشخصية البديلة. فعلى سبيل المثال فإن البريد الإلكتروني يمكن أن يحسن من نظام تسليم البريد عدة مرات<sup>259</sup>.

#### 3.4.1.4 خدمات تقدمية Progressive services

لهذه الخدمات مكونين، يتطلب المكون الأول عمالة قليلة، و في الإمكان إيجاد تخفيضات كبيرة في التكاليف معه. أما المكون الثاني فله كثافة عمالية عالية و هو أقرب للخدمات الشخصية المحددة مثل خدمات الحاسب الآلي. حيث يمكن إدراك خدمات الحاسب الآلي \_ في نظرة شاملة و مبسطة \_ علي أنها تتكون من نظم المكونات و نظم البرامج. و تكلفة نظم المكونات للخدمة الواحدة تنخفض باستمرار و بالعكس فإن تكلفة نظم البرامج ترتفع و ذلك لأن نظم البرامج تنتجها العمالة البشرية و تحقق نمو إنتاجية محدود. و الإرسال التلفزيوني مثال آخر لهذه الخدمات حيث يتضمن المكونين البث و إنتاج البرنامج و قد انخفضت تكاليف البث باستمرار مع التقدم في الصناعات الالكترونية و الفضاء و لكن إنتاج برامج التلفزيون لها كثافة عمالية عالية مما يزيد من التكاليف المصاحبة لها. و تمثل خدمات البحوث و التطوير نوع آخر من أنواع هذه الخدمات حيث تحتوي علي الأجهزة و الفكر الإنساني<sup>260</sup>.

<sup>258</sup> الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 398.

<sup>259</sup> الودود أس. بفا و راكيش كي. سارن، مرجع سبق ذكره، ص 67.

<sup>260</sup> الودود أس. بفا و راكيش كي. سارن، المرجع السابق، ص 68.

هذا و تمثل الخدمات الترقية تحدياً خاصاً لمديري العمليات، حيث تتطلب إدارة مكوّني الخدمة تنسيقاً دقيقاً من خلال التركيز في الأجل الطويل علي تحسين أداء الخدمة خاصة و أن هذا النوع من الخدمات يمكن أن يظهر مستوي نمو إنتاجية ملموس و تخفيضات تكاليف أولية بسبب المساهمة النسبية الكبيرة للمكوّن التقني الأول<sup>261</sup>.

#### 4.4.1.4 خدمات سريعة الانفعال

تتضمن الخدمات سريعة الانفعال عملياً عدم وجود اتصال مباشر بين العملاء و عمال الإنتاج، و أبرز مثال لهذا النوع هو خدمات الاتصالات و الخدمات البنكية المستخدمة للشبكات الرقمية و التسوق الإلكتروني. حيث تقدم هذه الخدمات إمكانية ابتكار عالية للعاملين فيها. فالتقنية المتقدمة تخفض من التكاليف. ففي الاتصالات الهاتفية مثلاً تقدمت التقنية من الأسلاك المفتوحة إلي الموجات متناهية الصغر مثل الميكرويف و الكابلات المحورية و الإرسال عبر الأقمار الصناعية و التقنية الرقمية<sup>262</sup>.

و هناك من يصنف الخدمات إلي خمسة أنماط استناداً علي مقدار أو مدي استجابة هذه الخدمات إلي المراحل و الظروف الاقتصادية، و هي<sup>263</sup>:

أ. الخدمة التي تعتمد علي العمالة غير الماهرة Unskilled personal services مثل خدمات المنازل و تنظيف الشوارع و المحلات و الأبنية المختلفة و التي تمثل فعاليات الخدمة الأولية في المجتمعات المتطورة.

ب. الخدمة التي تعتمد علي العمالة الماهرة Skilled personal services و التي أدت إلي تحسين مؤشرات الإنتاجية في المجتمعات الزراعية و الإنتاجية، حيث تطورت فيها الصناعة و التجارة إلي مستويات متقدمة. و مثال لها، خدمات البيع و المصارف و فرق الصيانة و الخدمات الحكومية.

ج. الخدمة الكبيرة للزبائن Mass consumer service و التي ظهرت كنتيجة للتطور الصناعي و الحياتي للمجتمع، حيث ارتفع دخل الفرد و تطور مستوى معيشتة كثيراً مما أدت إلي زيادة الطلب علي هذا النوع من الخدمات و ظهور أنماط جديدة منها مثل خدمات الطيران، الفنادق، و شركات تأجير السيارات.

د. الخدمات الصناعية Industrial services و هي التي ظهرت نتيجة لتطور المنافسة الشديدة في القطاع الصناعي مما جعل هذا القطاع بحاجة ماسة إلي خدمات مساندة، مثل المكاتب القانونية و المنظمات المحاسبية و المصارف و منظمات التأمين.

<sup>261</sup> الوود أس. بفا و راكيش كي. سارن، المرجع السابق ، ص 70.

<sup>262</sup> الوود أس. بفا و راكيش كي. سارن، المرجع السابق ، ص 70.

<sup>263</sup> العلي، مرجع سبق ذكره، ص550.

هـ. خدمات الأعمال ذات التكنولوجيا العالية High- Technology Business services و التي ظهرت نتيجة للتطورات و الابتكارات السريعة في عالم التكنولوجيا و خاصة تكنولوجيا المعلومات و استخدامات الليزر ... إلخ.

أيضاً أورد الضمور عن Lovelock أنه يمكن اعتماد خمسة أنظمة من التصنيفات للخدمات و عرضها في مضامينها التسويقية، و ذلك لأن كل محاولات تصنيف الخدمات - من وجهة نظره - غير كافية. و قد أشار إلي أن كل نظام من الأنظمة التي اقترحها هو محاولة للإجابة علي واحد من الأسئلة التالية<sup>264</sup>:

أ. ما هي طبيعة عمل الخدمة؟

ب. ما نوع العلاقة بين مؤسسة الخدمة و عملائها؟

ج. كم حجم المجال المتاح للإنتاج و الرقابة؟

د. ما طبيعة العرض و الطلب للخدمة؟

هـ. كيف يتم تقديم (توصيل) الخدمة؟

و بناءً علي الإجابة علي السؤال الأول فإنه يمكن تصنيف الخدمات إلي:

1. أعمال ملموسة أو نشاطات موجهة إلي الأفراد Services directed at people's bodies مثل خدمات الطيران، الكوافير، و الجراحة التجميلية.

2. أعمال ملموسة أو نشاطات موجهة للسلع و الممتلكات المادية الأخرى Services directed at physical possessions مثل خدمات الشحن و خدمات الصيانة و التنظيف و الحراسة.

3. أعمال غير ملموسة أو نشاطات موجهة إلي فكر الأفراد و عقولهم Services directed at people's minds مثل خدمات التعليم و الإذاعة و التلفزيون.

4. أعمال غير ملموسة أو نشاطات موجهة نحو ممتلكات الأفراد Services directed at intangible assets مثل خدمات التأمين و الاستشارات البنكية و الاستثمارات.

أما إذا تم الاستناد علي نوع العلاقة بين المنظمة صاحبة الخدمة و بين عملائها فإنه يمكن تصنيف الخدمات كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (6) تصنيف الخدمات وفقاً لطبيعة العلاقة بين المنظمة مقدمة الخدمة و عملائها

لا يوجد علاقة رسمية	يوجد علاقة رسمية	طبيعة تقديم الخدمة
1. محطة الإذاعة. 2. حماية الشرطة. 3. الإنارة للشوارع.	1. التأمين 2. الاشتراك بالهاتف 3. التسجيل بالكلية	عمليات منتظمة

<sup>264</sup> الضمور، إدارة قنوات التوزيع، مرجع سبق ذكره، صص 35-49.

4. خدمات الطريق السريع. 5. التلفزيون.	4. جمعية حماية البيئة. 5. البنوك.		
1. استئجار السيارات. 2. خدمات البريد. 3. دفع فواتير الهاتف. 4. خدمات المسرح و السينما. 5. وسائل النقل العامة و المطاعم.	1. الاشتراك بالمجلات و الفضائيات. 2. بطاقات الاشتراك في خدمات النقل العامة.	عمليات متقطعة	

المصدر: الضمور، تسويق الخدمات، ط1، ( دار وائل للنشر، عمان، 2005)، ص 41.

أما فيما يتعلق بالمدى المتاح للإنتاج و الرقابة فإنه يمكن تصنيف الخدمات إلي:

1. خدمات توضع لها معايير شبه نمطية و لا توجد فيها مجالات اختيارات للعميل، مثل خدمات النقل التي يحدد لها مسار محدد و سعر محدد للمسافة و مطاعم الوجبات السريعة التي يحدد السعر في قائمة داخل قاعة تناول الطعام.
  2. خدمات ذات مجالات اختيار واسعة للعميل، مثل خدمات الاتصالات التي تعطي كل عميل رقماً محدداً و له كامل حرية استخدامه، و دفاتر الشيكات في البنوك.
  3. خدمات ذات خيارات واسعة لموظفي تقديم الخدمات في كيفية تقديم الخدمة و الرقابة عليها، مثل الخدمات التعليمية و الصحية.
  4. خدمات تقدم حسب الطلب مع إتاحة الفرصة كاملة لمقدم الخدمة في الرقابة عليها، مثل الخدمات الطبية، القانونية، الهندسة المعمارية.
- هذا بالإضافة إلي طبيعة العرض و الطلب للخدمة المقدمة و كذلك كيفية طبيعة تقديم هذه الخدمة.

## 2.4 نشأة الخدمات المصرفية في العالم:

### 1.2.4 تمهيد

تقوم البنوك بدور رئيسي وهام في كل مجالات الاقتصاد والأعمال والمال في جميع دول العالم، بما تباشره من أعمال وساطة وغيرها من التعاملات المالية التي لا غنى عنها بالنسبة لاقتصاد أي بلد. ونستطيع أن نعرف البنك على أنه (منشأة مالية تتاجر بالنقود ولها غرض رئيسي هو العمل كوسيط بين رؤوس الأموال التي تسعى للبحث عن مجالات الاستثمار وبين مجالات الاستثمار التي تسعى للبحث عن رؤوس الأموال). فالبنوك تلعب دوراً مهماً في تمويل التطور الاقتصادي للبلد، إلا أن نجاحها في أداء وظيفتها الأساسية يرتبط بقدرتها على التكيف مع الأوضاع الجديدة، وتمثل العولمة وآثارها التحدي الأبرز الذي يواجه البنوك والأجهزة المصرفية من ناحية الأداء، السياسات، النتائج والتوجهات<sup>265</sup>.

و تعتبر البنوك من أهم المؤسسات المالية المساهمة في تطور العمليات الاقتصادية و التجارية حيث أنها في أمس الحاجة إلى هذه المؤسسة المالية لتدعيم نشاطها، و ذلك لتحقيق التنمية الاقتصادية، و لهذا فإن تمويل مشاريع المؤسسة يفترض أن يتم عن طريق مواردها الموجودة فيها لكن نظراً لطبيعة المبادلات القائمة على أساس العقود و الدفع المؤجل أصبح من الضروري على المؤسسة اللجوء إلى مصادر خارجية من أجل تمويل مشاريعها و يتمثل في المنشآت المصرفية و هنا ما سنوضحه من خلال تعرضنا لهذه المنشآت و أنواعها<sup>266</sup>.

نشأت البنوك في مراحلها الأولى كمحصلة لتطور واتساع النشاط التجاري وتعدد أشكال النقود المتعامل بها، إلا أن التطورات الاقتصادية المتلاحقة دفعت نحو تطوير هذه البنوك وإيجاد نظم مصرفية معاصرة تقدم خدماتها لمختلف القطاعات وتحل مكانة رئيسية ضمن السياسات الاقتصادية لكل الدول. وتشير بعض الوثائق التاريخية والأثرية إلى أن عهد ظهور الفن المصرفي يرجع إلى ما قبل الميلاد وتمتد جذوره إلى العهد البابلي، الذي ظهرت فيه مجموعة من المؤسسات المصرفية التي تولت تنظيم عمليات السحب والإيداع، كما تشير تلك الوثائق إلى أن أقدم بنك في التاريخ هو البنك الذي أنشأه "إيجيبي" الذي كان مقره في مدينة "سييار" على شاطئ نهر الفرات وهناك من يرى أن الفن المصرفي يرجع إلى عهد الإغريق الذين ينسب إليهم نشره بين سكان حوض البحر الأبيض المتوسط حيث أن الرومان أخذوا حرفة الصرافة من الإغريق<sup>267</sup>.

<sup>265</sup> مجلة العملات الأجنبية، (د. ت)، ص 205، <http://www.palfox.info./view.ph>

<sup>266</sup> شاكور القزويني "محاضرات في إقتصاد البنوك"، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992)، ص 24.

<sup>267</sup> مجلة العملات الأجنبية، المرجع السابق، ص 205.

و البنك هي كلمة إيطالية الأصل (بانكو Banco) وتعني "المصطبة" و كان يقصد بالمصطبة التي يجلس عليها الصرافون لتحويل العملة ثم تطور المعنى فيما بعد لكي يقصد بالكلمة، المنضدة التي تم فوقها عد و تبادل العملات ثم أصبحت في النهاية تعني المكان الذي يوجد فيه تلك المنضدة و تجر فيه المتاجرة بالنقود<sup>268</sup>

غير أن التنظيم المصرفي لم يظهر إلى حيز الوجود إلا في أواخر العصور الوسطى، عندما أحيا ازدهار التجارة في المدن الإيطالية نظم المصارف وبالأخص مدن البندقية وجنوا وبرشلونة، حيث ترجع نشأة البنوك في مراحلها الأولى إلى نشاط الصيارفة والصاغة والمرابين (القائمين على قبول الودائع)، فهذه المصارف وباختلاف طبيعتها ونوعية الوظائف التي تؤديها لا تعدو أن تكون مؤسسات تتعامل في القرض أو الائتمان، وهي نفس فكرة الاتجار في النقود التي عرفت في القرون الوسطى بل وقبل ذلك ببعيد، فمع التوسع في التعامل بمجموعة غير متجانسة من النقود المعدنية واتساع النشاط التجاري وظهور الأسواق والتجار المتخصصين، بدأت هذه الفئة تحقق فوائض نقدية كبيرة من عملياتها التجارية المختلفة، الأمر الذي دفعها إلى البحث عن طريقة آمنة للمحافظة على ثروتها وتيسير معاملاتها، فلجأت إلى الصاغة والصيارفة وحتى بعض التجار الذين كانوا يتمتعون بالسمعة الطيبة والقوة والأمانة.

وقام هؤلاء التجار بإيداع أموالهم أو ما يملكون من معادن نفيسة لدى أولئك الصاغة والصيارفة والتجار مقابل عمولة تدفع لهم نظير حفظها وحراستها، فيما كان يتحصل المودعون على شهادات (إيصالات) مثبتة فيها قيمة ودائعهم وتتضمن تعهدا من المودع لديه برد الأمانة (الوديعة) عند طلبها من طرف المودع في الحال كما وضحت في الإيصال. وفي بداية الأمر كانت هذه الشهادات تصدر اسمية وكان يتم تداولها عن طريق التنازل (التظهير)، ولكن مع مرور الوقت وتزايد ثقة المتعاملين في المودع لديهم أصبحت هذه الشهادات شهادات لحاملها، يتم تداولها بمجرد التسليم (دون حاجة للتنازل أو التظهير).

هذا التطور الحاصل في إصدار شهادات الإيداع سمح بتوسيع وزيادة التعامل بهذه الشهادات، مما أغنى التجار عن الذهاب إلى الصاغة والصيارفة لسحب الأموال وإيداعها كلما تم عقد صفقة تجارية، والاكتفاء بتداول هذه الشهادات حيث تعود الأفراد على قبول التزامات البنوك بديلا للنقود في الوفاء بالديون، وبمرور الوقت لاحظ المودع لديهم أن قدرا ضئيلا من الشهادات التي يصدرونها يعود أصحابها لاستلام ما أودعوه، من هنا ظهرت فكرة استغلال هذه الودائع العاطلة بإقراضها لمن يريد استثمارها، فبدأ هؤلاء الصاغة والصيارفة يقرضون من أموالهم الخاصة ومن بعض الودائع لديهم،

<sup>268</sup> شاكر القرويني، مرجع سبق ذكره، ص 24.

بالإضافة إلى تحويل الودائع أو جزء منها من حساب إلى آخر وفاءً للالتزامات، مقابل حصولهم على فوائد أعلى من تلك التي كانوا يدفعونها ويستفيدون بالفرق<sup>269</sup>.

وفي مرحلة أكثر تقدماً سمح لبعض العملاء بسحب مبالغ تتجاوز في قيمتها ودائعهم وهو ما يعرف الآن بالسحب على المكشوف، غير أن الأمر لم يتوقف عند هذا الحد بل حدثت خطوة أخرى مؤادها أن أولئك الصاغة والصارفة والتجار بعد أن اتسعت أعمالهم و بدءوا يتخصصون تماما في عمليات تلقي الودائع ومنح القروض وأطلقوا على أنفسهم لقب المصارف، قاموا بخطوة جريئة مثلت ثورة في المسألة النقدية والمصرفية وهي منح قروض من ودائع ليس لها وجود فعلي لديهم، فلقد بدءوا بالفعل يخلقون الودائع ويصنعون السيولة، ومثلت هذه الوظيفة أهم وظيفة من وظائف المصارف التجارية لدرجة أنها تعرف الآن باسم مصارف الودائع، ورغم أن هناك حدودا معينة لا تستطيع هذه المصارف أن تتجاوزها في عملية خلق الودائع إلا أنها استطاعت بالفعل عن طريق هذه العملية خلق نقود جديدة (النقود الكتابية) وزيادة حجم وسائل الدفع الموجودة في المجتمع، وتمثل هذه النقود الجزء الأكبر من العرض النقدي في الدول المتقدمة.

ومنذ القرن الثامن عشر أخذ عدد البنوك يزداد تدريجيا وكانت أغليبتها مؤسسات يمتلكها أفراد وعائلات، وكانت القوانين تقضي بحماية المودعين بحيث يمكن الرجوع إلى الأموال الخاصة لأصحاب هذه البنوك في حالة إفلاسها.

كما لعبت الثورة الصناعية دوراً مهماً في توسيع البنوك ونموها وكبر حجمها مما سمح لها بخدمة قطاعات اقتصادية واسعة، وتواصل التطور الذي عرفته البنوك حيث شهدت المهنة المصرفية التي تمارسها البنوك التجارية تغيرات كبيرة في طبيعتها وأدواتها وتقنياتها، بالإضافة إلى مختلف أنواع البنوك الأخرى التي ظهرت، ولم يعد الأمر يقتصر على البنوك حيث توجد في كل بلد من بلدان العالم مجموعة من الشركات والمؤسسات التي تتكفل بحفظ النقود وتعبئة موارد المجتمع من الأموال وسد حاجات البلاد من مختلف أنواع الائتمان المتفاوتة الآجال وإنشاء وسائل الدفع المتداولة بين الأفراد وهذه الشركات، وكل هذه المؤسسات تدخل ضمن إطار الجهاز المالي والمصرفي والذي يشكل أحد أهم الآليات التي تدعم النمو الاقتصادي نظرا لارتباطه بأهم عامل في العملية الاقتصادية وهو العامل المالي<sup>270</sup>.

#### 2.2.4 القطاع الخدمي في السودان (الربحي و غير الربحي):

#### 4 . 2.2 . 1 نبذة عن القطاع الخدمي في السودان و مجالاته:

تعرف جمهورية السودان بأنها أكبر الأقطار العربية والإفريقية من ناحية المساحة على السواء، إذ يقع في أقصى الركن الشمالي الشرقي لقرارة إفريقيا. حيث تبلغ مساحته 666666.67 ميل مربع

<sup>269</sup> مجلة العملات الأجنبية، المرجع السابق، ص 206.

<sup>270</sup> مجلة العملات الأجنبية، المرجع السابق، ص 206.

بعد الانفصال تقريباً . وهو يشكل 7% من مساحة إفريقيا حالياً (10% قبل الانفصال)، ومساحته الآن تعادل مساحة 13 دولة أوروبية ولذلك أطلقت عليه صفة القطر القارة، وللسودان حدود طويلة مع سبع دول (تسع قبل الانفصال) وهي: مصر وليبيا من ناحية الشمال، تشاد وأفريقيا الوسطي من ناحية الغرب، دولة جنوب السودان من ناحية الجنوب، وأثيوبيا وارتريا من ناحية الشرق و يفصل البحر الأحمر السودان عن المملكة العربية<sup>271</sup>

و علي الرغم من أن السودان بلد إنتاج زراعي و حيواني إلا أنه في فترات سابقة كان يمزج مع هذين القطاعين قطاع الخدمات المتمثل في النقل النهري، البري، البحري و الجوي. كما يذخر السودان بكثير من الثروات النفطية التي تم الكشف عنها في عدد من المناطق سواءً كان تلك التي أصبحت تابعة للجنوب بعد الانفصال أو التي أصبحت تابعة لجمهورية السودان، كما يذخر السودان بثروة معدنية و مائية هائلة.

و توجد بالسودان بنية تحتية جيدة في قطاع الخدمات تشجع و تحفز مجالات الاستثمار المختلفة بالبلاد متمثلة في شبكة سكة حديد تربط مناطق الإنتاج بالمدن المختلفة بالعاصمة والميناء علي الرغم من أنه في الفترة الأخيرة قد تم إهمال شبكة السكك الحديدية من قبل الدولة و تم التركيز علي النقل البري بتطوير شبكة الطرق البرية. كما تدهور أداء هيئة الموانئ البحرية نتيجة للإهمال و التخبط الإداري. أيضاً يمتلك السودان شبكة اتصالات حديثة تشمل معظم أنحاء البلاد وتتوسع وتنمو بصورة مستمرة كواحدة من أفضل شبكات الاتصال بالإقليم. يتوسع السودان بصورة مستمرة في خدمات الصحة والتعليم ويتوقع أن يكون النمو في هذه الخدمات هو الأعلى من نوعه في البيئة المحيطة . علماً بأن الاستثمار في مجال الخدمات بالسودان يعتبر واعداً حيث يمكن الاستثمار في مجال إنشاء الطرق والمطارات والاتصالات والصحة والتعليم . وهذه المجالات تدر عائداً مجزياً للمستثمرين<sup>272</sup>.

هذا و قد واجهت الباحث العديد من الصعوبات في سبيل الحصول علي المعلومات المتعلقة بالقطاع الخدمي نسبة لشح الكتابات في هذا المجال عدا النذر اليسير فيما يخص القطاع الخدمي الربحي مثل البنوك التجارية و قطاع النقل و المواصلات.

#### 4 . 2 . 2 . 2 . قطاع الخدمات المصرفية في السودان (البنوك)

#### 4 . 2 . 2 . 1 تاريخ نشأة المصارف و تعريفاتها و أنواعها في السودان:

يمثل هذا القطاع نموذج أساسي للقطاع الخدمي الربحي، حيث يحتوي علي عملية تقديم الخدمات و التي يهدف من ورائها إلي تحقيق أرباح للمساهمين. و يرجع الأصل التاريخي لظهور المصارف

<sup>271</sup> موقع السفارة السودانية بأبي ظبي، في 2013/4/1.

<sup>272</sup> موقع وزارة الاستثمار السودانية، 2013/4/1.

(البنوك) إلى استحداث النقود الورقية كوسيلة للتبادل فيها بين الأفراد، و مع تطور و توسع عملية التبادل هذه سواء علي المستوى المحلي أو المستوى الدولي تطورت أنشطة البنوك لتغطي الاحتياجات المستجدة لمثل هذه الأنشطة كوسيلة من وسائل تسهيل عمليات التبادل.و يمكن القول أن بدايات النشاط المصرفي كانت مع بداية إيداع الأفراد و المؤسسات لأرصدها النقدية الفائضة عند الصاغة و الصيارفة من أجل الحفاظ عليها من السرقة أو الضياع<sup>273</sup>.

و يعرف الجهاز المصرفي لبلد ما بأنه تلك المؤسسات و القوانين و الأنظمة التي تتألف منها و تعمل في ظلها المصارف في ذلك البلد. و يعرف البعض المصرف (البنك) بأنه مكان النقاء عرض الأموال بالطلب عليها. كما يعرف المصرف التجاري بأنه هو المنشأة التي تقبل ديونها في تسوية الديون بين أفراد و مؤسسات المجتمع<sup>274</sup>. كما يعرف البنوك بأنها أحد مؤسسات الوساطة المالية التي تتعامل في النقود بأشكالها المختلفة، و يكون عملها الأساسي بصفة معتادة قبول الودائع بأنواعها لاستعمالها في عمليات مصرفية ائتمانية تمويلية سواءً داخلية أو خارجية، و يندرج تحت هذا خصم الأوراق التجارية، و شراء و بيع الأوراق المالية، و منح القروض و المتاجرة في العملات و المعادن الثمينة و غيرها مما يقضي به العرف و تطور النشاط الاقتصادي علي أنه من أعمالها، ساعية في ذلك إلي تنمية الادخار و الاستثمار، مراعية تقديم أفضل ما يمكن تقديمه لعملائها من خدمات مصرفية متطورة بأقل تكلفة ممكنة<sup>275</sup>.

هذا و تقسم البنوك إلي عدة أنواع منها<sup>276</sup>:

أ. المصارف التجارية.

ب. المصارف المركزية.

ت. المصارف المتخصصة.

كما تقسم إلي مصارف تنموية و مصارف استثمارية. هذا بالإضافة إلي تقسيم آخر و هو: مصارف إسلامية و مصارف غير إسلامية.

إن هيكل الجهاز المصرفي في السودان شأنه شأن الأجهزة المصرفية في الدول النامية، أي أنه هيكل بسيط يتكون من ثلاثة أنواع أساسية و هي<sup>277</sup>:

أ. البنك المركزي و الذي علي قمة الجهاز المصرفي في السودان.

ب. البنوك التجارية

<sup>273</sup> رمضان الشراح و آخرون، البنوك التجارية، (شركة المكتبات الكويتية، الكويت، 2001)، ص 17.

<sup>274</sup> زياد سليم رمضان و محفوظ أحمد جودة، الاتجاهات الحديثة في إدارة البنوك، ط2، (دار وائل، عمان، 2003)، ص 3.

<sup>275</sup> رمضان الشراح و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 21.

<sup>276</sup> سليم و محفوظ، مرجع سبق ذكره، ص 5.

<sup>277</sup> محمد فرح عبد الحليم، التطورات المالية و المصرفية في السودان، ( الشركة العالمية للطباعة و النشر، السودان، 2004)،

ت. البنوك المتخصصة.

و يركز الباحث هنا في هذا البحث علي المصارف التجارية نسبة لاختيارها من قبل الباحث لجمع بيانات الدراسة. كما أنها تجمع ما بين تقديم الخدمات و تحقيق الأرباح.  
و تجدر الإشارة إلي أن الجهاز المصرفي السوداني قد بني أساساً علي الموديل الإنجليزي.  
حيث أن التطور التاريخي للجهاز المصرفي السوداني قد مرّ بمراحل و ينقسم إلي سبع مراحل علي النحو التالي<sup>278</sup>:

أ. مرحلة المصارف التجارية ( فروع البنوك الأجنبية) و التي بدأت عام 1903م.

ب. مرحلة المصارف الوطنية في الفترة ما بين ( 1960 - 1970م) و إنشاء بنك السودان المركزي.

ت. مرحلة بنوك التنمية أيضاً في الفترة ما بين 1960م و 1970م.

ث. مرحلة تأميم البنوك في السبعينات من القرن الماضي.

ج. مرحلة الانفتاح من 1974 - 1984م و هي مرحلة إعادة السماح لفروع البنوك الأجنبية لممارسة العمل المصرفي في السودان و دخول بنوك القطاع الخاص الوطنية. حيث ظهر في تلك الفترة بنك فيصل الإسلامي السوداني كأول بنك إسلامي بالسودان عام 1977م.

ح. مرحلة أسلمة الجهاز المصرفي عام 1983م.

و هناك من يقسم هذه المراحل كما يلي:

### (1) المرحلة الأولى: مرحلة النظام المصرفي الربوي الكامل:

وتمثل هذه المرحلة الفترة التي امتدت منذ الاستقلال في عام 1956م بداية عهد البنوك التجارية الوطنية. حتى عام 1978 حيث أسس مصرف فيصل الإسلامي. وكانت السيادة في هذه المرحلة للفكر الاقتصادي الرأسمالي وكانت قاعدة عمل النظام المصرفي تقوم على الربا. فارتكز عمل كل البنوك التجارية في علاقاتها المصرفية وتعاقباتها المالية على سعر الفائدة فكانت هي الحافز على الادخار والحق الذي يمنح لحملة الودائع كما كانت تمثل العائد الذي يحصل عليه البنك في جميع قروضه وتسهيلاته المالية. ولا نستغرب ذلك ونحن نعلم أن النظام المصرفي الرأسمالي يعرف البنك بأنه تاجر ديون (يقترض بفائدة أدنى ويقترض بفائدة أعلى ويجني الفرق بين السعرين). وبهذا يصبح سعر الفائدة والتحكم فيه ارتفاعاً وهبوطاً هو المؤشر الذي يحدد اتجاهات السياسة النقدية والتمويلية. وهكذا كانت السياسة النقدية والتمويلية تعتمد على آلية سعر الفائدة في كل الإجراءات التي ترتكز عليها السياسة النقدية فكان سعر الفائدة على الودائع هو المحرك الأساسي الذي تعتمد عليه البنوك في استقطاب الودائع كما كان سعر الفائدة للمقترضين هو المحدد لحركة توزيع موارد البنوك بين

<sup>278</sup> محمد فرح، المرجع السابق، ص 70.

الاستخدامات المختلفة يضاف إلى ذلك في أدوات السياسة النقدية الأدوات التقليدية الأخرى كنسب الاحتياطي القانوني والتدخل المباشر.

## (2) المرحلة الثانية: مرحلة النظام المصرفي المزدوج:

وتمثل هذه المرحلة الفترة الممتدة من منتصف السبعينات (ما بعد عام 1976) إلى منتصف الثمانينات عام 1983 حيث أصدر الرئيس نميري التشريعات الإسلامية وتكاملت بهذه الإجراءات التشريعية القناعة لدى العديد من أرباب الأموال في استثمار أموالهم وفق أحكام الشريعة الإسلامية ثم بدأ تأسيس المصارف الإسلامية بدءاً بمصرف فيصل الإسلامي وبنك التضامن ثم لحقته مجموعة من البنوك الأخرى. وبهذا أصبح النظام المصرفي يعمل بنظامين-النظام الربوي تمثله البنوك التجارية التقليدية والنظام الإسلامي و تمثله باكورة المصارف الإسلامية. وهكذا كان المرتكز الغالب على السياسة النقدية في تلك الفترة هو الأدوات الربوية وكان منهج التدخل المباشر هو الأمل في استخدامات موارد المصارف الإسلامية في ذلك الحين. لأن موارد المصارف الربوية كانت تمثل النسبة العظمى في حجم الموارد المتاحة للنظام المصرفي ولم تكن للبنك المركزي وقتها توجهات ولا آليات يتعامل بها مع النظام المصرفي الإسلامي سوى نسب الاحتياطي النقدي و احتياطي السيولة الداخلية وسياسة التدخل المباشر وسياسات توزيع السقوف الائتمانية.

## (3) المرحلة الثالثة: مرحلة إسلام النظام المصرفي:

بدأت هذه المرحلة في عام 1983م بعد تطبيق الشريعة الإسلامية وبعد صدور قانون المعاملات الذي ألزم كل النشاط الاقتصادي في السودان بالمعاملات الشرعية حيث أصدر بنك السودان بموجب هذا القانون منشوراً ألزم فيه البنوك التجارية بالتحوّل إلى الصيغ الإسلامية وإزالة الربا من كل معاملاتها واستمرت هذه المرحلة حتى عام 1991م. وقد أصبح الربا محرماً بالقانون ولم تعتبره المحاكم حقاً يطالب به، وعاقبت من يتعامل به.

وجاءت السياسة النقدية في هذه المرحلة وهي تعتمد على التدخل المباشر فركزت على الآتي:

1. ضبط السيولة عن طريق التحكم في نسبة الاحتياطي القانوني و الاحتياطي النقدي للبنوك.
2. العمل بنظام السقوف الائتمانية الكلية والسوق القطاعية.
3. توجيه البنوك للدخول في التمويل التنموي بنسب محددة من السقف الائتماني (25% لبنوك القطاع العام و5% لبنوك القطاع الخاص).
4. تحديد حدود قصوى لمنح التمويل لا تتجاوزها البنوك إلا بعد الرجوع لبنك السودان.
5. العمل بنظام القطاعات ذات الأولوية في الحصول على التمويل.

وكانت أهم أداة اتخذها بنك السودان في تلك الفترة هي سياسة العائد التعويضي على الحسابات الدائنة و المدينة. وقد أعتمد بنك السودان على رأي شرعي يجوّز التعويض للانخفاض الحاصل في القوة الشرائية للنقود بفعل التضخم. وجاءت هذه السياسة انعكاساً لمشكلة التضخم السريع الذي عانى

منه الاقتصاد السوداني في تلك الفترة. وقد أصدر بنك السودان منشور ضوابط العائد التعويضي بتاريخ 1987/10/31م حيث حدد نسبة تعويضية للحسابات الدائنة و المدينة. ولكن لم يستمر الالتزام بالعمل بهذا المنشور لأن هيئات الرقابة الشرعية أصدرت فتاوى بعدم جواز العمل به ولهذا ترك بنك السودان للبنوك حرية العمل به، أو العمل وفق صيغ التمويل الإسلامي الأخرى.

#### (4) المرحلة الرابعة: مرحلة تعميق إسلام النظام المصرفي:

بدأت هذه المرحلة في عام 1990م بعد قيام ثورة الإنقاذ الوطني وتبنيها للمنهج الإسلامي في جميع مناحي الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية وتمت في هذه المرحلة مراجعات كاملة للقوانين واللوائح والنظم بما يضمن الالتزام الإسلامي في المصارف التجارية، وصدر في هذه المرحلة قانون تنظيم العمل المصرفي لسنة 1991م وأنشئت الهيئة العليا للرقابة الشرعية للجهاز المصرفي والمؤسسات المالية في 1992م بموجب قرار وزير المالية والاقتصاد الوطني رقم 184.

و لكن الآن توسعت المصارف التجارية و المتخصصة في السودان لتصل إلي 33 مصرف تجاري و متخصص غير البنك المركزي، منها ما هو برأسمال وطني خالص و منها ما هو شراكة برأسمال وطني و آخر أجنبي. و يضم هذا العدد حوالي 260 فرع في ولاية الخرطوم لوحدھا. و الجدول التالي يوضح عدد البنوك التجارية العاملة في السودانية و مقار رئاستھا:

الجدول رقم (7) البنوك التجارية العاملة في السودان و مقار رئاستھا:

الرقم	اسم المصرف	تاريخ التأسيس	المقر الرئيسي	عدد الفروع في السودان	عدد العاملين
1	بنك فيصل الإسلامي	1977	الخرطوم عمارة الفيحاء ش.علي عبداللطيف	29	902
2	بنك أم درمان الوطني	1993	الخرطوم ش.القصر	17	821
3	المصرف العربي للتنمية في أفريقيا	1975	الخرطوم ش. القيادة	-	-
4	البنك العربي السوداني	2009	الخرطوم ش. البلدية	2	59
5	مصرف المزارع التجاري	1999	الخرطوم - ش. القصر	28	893
6	مصرف السلام	2004	الخرطوم - ش. الجامعة	3	142
7	بنك قطر الوطني	2009	الخرطوم العمارات ش. 9	5	70
8	بنك الادخار و التنمية الاجتماعية	1974	الخرطوم السوق العربي	33	852
9	مصرف الساحل و الصحراء	2001	الخرطوم ش. الجامعة	2	62
10	البنك العقاري التجاري	1966	الخرطوم ش. البلدية	9	226
11	بنك الأسرة	2008	الخرطوم ش. الجامعة	23	317
12	البنك الأهلي السوداني	1982	الخرطوم عمارة قرنقلي ش. القصر	7	117
13	البنك الإسلامي السوداني	1982	الخرطوم ش. الجامعة	41	748

94	5	الخرطوم تقاطع ش.القصر مع ش.الزبير باشا	2006	بنك الجزيرة السوداني الأردني	14
81	1	الخرطوم برج المنار ش.السيد عبدالرحمن	1997	بنك الاستثمار المالي	15
182	6	الخرطوم فندق السلام روتانا	2004	البنك السوداني المصري	16
637	23	الخرطوم ش.القصر	1979	البنك السوداني الفرنسي	17
446	14	الخرطوم 2 ش.المك نمر	1984	البنك السعودي السوداني	18
84	4	الخرطوم ش.عطبرة	1976	بنك أبو ظبي الوطني	19
512	18	الخرطوم العمارات ش.3	1993	بنك الثروة الحيوانية	20
685	31	الخرطوم برج التنمية	1982	بنك التنمية التعاوني الإسلامي (النيل حالياً)	21
524	18	الخرطوم ش.البلدية	1981	بنك التضامن الإسلامي	22
502	25	الخرطوم برج البركة	1984	بنك البركة السوداني	23
128	3	الخرطوم شرق مجمع عفراء	2005	بنك المال المتحد	24
250	14	الخرطوم ش.البلدية	1987	بنك العمال الوطني	25
421	18	الخرطوم ش.السيد عبدالرحمن	1985	بنك الشمال الإسلامي	26
1064	50	الخرطوم ش.القصر	1913	بنك الخرطوم	27
197	1	الخرطوم ش.السيد عبدالرحمن	1994	بنك آيفوري	28
691	31	الخرطوم ميدان الأمم المتحدة	1993	بنك النيلين للتنمية الصناعية	29
154	15	الخرطوم - ش.البرلمان	1983	بنك النيل الأزرق المشرق	30
222	5	الخرطوم - العمارات ش.10	2005	مصرف التنمية الصناعية	31
417	18	الخرطوم ش.الجمهورية	1981	بنك تنمية الصادرات	32
74	2	الخرطوم تقاطع ش.البلدية مع ش.المك نمر	2003	بنك بيبيلوس أفريقيا	33

المصدر: موقع اتحاد المصارف السوداني و موقع بنك السودان المركزي، 2013/4/15.

#### 4 . 2 . 2 . 2 السمات العامة للمصارف السودانية:

تتميز المصارف السودانية كغيرها من المصارف في الدول الأخرى بالآتي<sup>279</sup>:

- أ. السعي نحو تحقيق الربحية: و هنا يجب ملاحظة أن البنوك السودانية بعد الأسلمة في العام 1983م أصبحت تتجنب أسلوب الربح عن طريق سعر الفائدة الثابت علي الودائع، تبنت أساليب إسلامية في معاملاتها تتمثل في المضاربة و المرابحة و السلم و غيرها، مع وضع الاعتبار لأخذ أتعاب البنك من القروض مقدماً.
- ب. السيولة: حيث يتمثل الجزء الأكبر من موارد البنك المالية في ودائع تستحق عند الطلب.

<sup>279</sup> محمد فرح، المرجع السابق، ص 19.

ت. الأمان: يتسم رأسمال البنك التجاري بالصغر، و هذا يعني ضيق هامش الأمان الذي يتمتع به المودعون في هذه البنوك، علي الرغم من أن البنك المركزي يسعى بين كل حين و آخر إلي زيادة رأسمال هذه البنوك و زيادة نسبة الاحتياطي فيها.

هذا و للبنوك التجارية في كل بلد سياسات تحكم عملها و تضعها بالتوافق مع السياسة العامة للبنك المركزي في ذلك البلد<sup>280</sup>. و في السودان يقوم البنك المركزي بوضع القوانين الرقابية علي الجهاز المصرفي مع مراعاة تطور و مواكبة هذه القوانين لتطور العمل المصرفي في العالم<sup>281</sup>. و قد تأثر الجهاز المصرفي في السودان بدخول التقنية الرقمية التي تستخدم في العمليات و الأنشطة المصرفية مما أدي إلي تخفيض أعداد كبيرة من العمالة في الفترة الأخيرة، و لكن هذا لا يعني الاستغناء كلية عن العمل اليدوي في المصارف، بل مازالت تستخدم أعداداً ضخمة من العمالة و ذلك لطبيعة عمل هذه المصارف<sup>282</sup>.

### 3.4 تحليل البيئة الإدارية للمصارف السودانية

#### 1.3.4 المشاكل الإدارية التي تواجه القطاع الخدمي في السودان و الأساليب الإدارية المتبعة (المصارف كنموذج)

##### تمهيد:

من أجل الحصول علي بيانات و معلومات تساعد في القيام بهذا البحث بصورة توصل إلي نتائج مفيدة في الجانب العلمي و الواقع العملي فقد قام الباحث باستطلاع و مسح لآراء بعض المديرين و المشرفين الذين يتولون قيادة فرق عمل أو إدارات بالمنظمات موضوع البحث و مناقشتهم بصورة مستفيضة قبل توزيع استمارة جمع البيانات علي العاملين و المشرفين. أي أن الباحث قام بتقسيم البحث إلي قسمين: الأول هو تحليل البيئة الإدارية للمنظمات موضع البحث و المشاكل الإدارية التي تواجهها و استخدام فرق العمل من خلال استطلاع آراء بعض المديرين و المشرفين، و الثاني هو توزيع الاستبيان علي العاملين و بعض المشرفين.

#### 1.3.4 المشاكل الإدارية التي تواجه القطاع الخدمي في السودان (المصارف كنموذج)

تجدر الإشارة إلي أن هذا القطاع كغيره من القطاعات الأخرى في الدول النامية يعاني من العديد من المشكلات الإدارية و التي تتمثل في:

<sup>280</sup> منير إبراهيم الهندي، إدارة البنوك التجارية مدخل اتخاذ القرارات، ط3، ( المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2002)، ص 15.

<sup>281</sup> مختار سعيد بدري و آخرون، توثيق تجربة السودان في مجال المصارف و المؤسسات المالية الإسلامية - مخطط الرقابة و الإشراف المصرفي، ط1، ( مطابع السودان للعملة، الخرطوم، 2006)، ص 23.

<sup>282</sup> حيدر عباس حسين و آخرون، أثر التقنية علي الصناعة المصرفية في السودان خلال الفترة 1999 - 2003م، سلسلة الدراسات و البحوث، الإصدار 6، ( مطابع السودان للعملة، بنك السودان المركزي، فبراير 2004)، ص 15.

أ.مشاكل في التخطيط: و التي تشمل عدم تحديد و وضوح الأهداف و الطموح في الأهداف بما يفوق الإمكانيات<sup>283</sup>.

هذه المشكلات أدت بدورها إلي تخبط العديد من المنظمات العاملة في هذا القطاع في التعامل مع المتغيرات البيئية التي حدثت و تحدث بصورة مستمرة في عالم اليوم. فقد شكا العديد من المديرين و المشرفين و العاملين أنفسهم أثناء المقابلات الاستطلاعية التي قام بها الباحث و أثناء مشاركته كمدرّب في عدد من الدورات التدريبية شكوا من أن العديد من إداراتهم العليا تضع أهدافاً أحياناً متداخلة و أحياناً أخرى غامضة مما يؤدي إلي إرباك العاملين. كما أن البعض منها يكون طموحاً أكثر مما يلزم في صياغة هذه الأهداف بصورة تفوق إمكانيات المنظمة نفسها من حيث الجوانب المالية و البشرية مما يسبب ضغوطاً علي العاملين و بالتالي عجزاً للمنظمة في تنفيذ الخطة الموضوعية و تحقيق هذه الأهداف<sup>284</sup>.

ب.مشاكل تنظيمية: و تتمثل في ارتباط الإدارة بمراكز القوي التي تؤثر في القرارات الإدارية، عدم تحديد الواجبات بوضوح، عدم تحديد السلطات و المسؤوليات، عدم استعداد الأفراد للالتزام بنظم محددة، ضعف القيادات و اعتمادها علي العلاقات الشخصية، عدم وجود تنظيم إداري ملزم في كثير من القطاعات الخدمية السودانية و ذلك بسبب سيطرة المالك، التهرب من المسؤولية، إتباع المركزية المطلقة، الأخذ بمبدأ عدم الثقة أولاً، و إعطاء الأهمية للعمل الروتيني و تفضيل اللوائح الشديدة مما ينتج عنه عدم المرونة في العمل<sup>285</sup>.

فيما يتعلق بهذا النوع من المشكلات فإنه - و من خلال المقابلات الاستطلاعية التي أجراها الباحث - اتضح أن الإدارات العليا منها و الوسيطة ترتبط بمراكز القوي السياسية و التنفيذية في الجهاز الحكومي و كذلك الرأسمالية مما أدى إلي تحكم هذه المراكز في توجيه الخطط و القرارات الإدارية لهذه المصارف بما يخدم مصالح هذه الجهات. كما أنه يوجد عدم تحديد واضح للواجبات و المسؤوليات و السلطات و الصلاحيات للعديد من العاملين بسبب التعيين العشوائي و الذي يرتبط بتوصيات مراكز القوي و العلاقات الشخصية لبعض المديرين بهذه المراكز<sup>286</sup>.

هذا و قد أكد العديد من الذين استطلع الباحث آرائهم أنهم كمديرين في المستوى الأوسط غير مستعدين للالتزام بنظم إدارية محددة و ذلك نتيجة لاعتماد بعض مديرهم في الإدارات العليا علي العلاقات الشخصية أكثر من اعتمادهم علي الجوانب العلمية في العمل الإداري. هذا فضلاً عن ضعف بعض القيادات العليا و إعطائها أهمية للعمل الروتيني أكثر من إطلاق عقولها للابتكار و

<sup>283</sup> إصدارات اتحاد المصارف العربية، برنامج إدارة المصارف، 2002، ص 98.

<sup>284</sup> مقابلات الباحث الاستطلاعية مع المديرين، في الفترة من 15 سبتمبر 2012- 20 يناير 2013.

<sup>285</sup> إصدارات اتحاد المصارف العربية، مرجع سبق ذكره، ص 98.

<sup>286</sup> مقابلات الباحث الاستطلاعية مع المديرين، في الفترة من 15 سبتمبر 2012- 20 يناير 2013.

الإبداع، كما يعتمد البعض منها علي المركزية المطلقة و العمل بمبدأ عدم الثقة مما ينتج عنه عدم المرونة في العمل<sup>287</sup>.

**ج. مشاكل أفراد:** و هذه تتمثل في اختيار القيادات علي أساس التخصص الدقيق فقط دون اعتبار لعنصري الكفاءة و الخبرة في كثير من الحالات، عدم التفرة بين الواسطة و التوصية، عدم دراسة تاريخ الشخص قبل تعيينه، عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، عدم الاهتمام بالتدريب، عدم معرفة كل فرد لواجبات و اختصاصات وظيفته، عدم الاهتمام بالمؤثرات الاجتماعية علي حياة الفرد، بالإضافة إلي عدم توفر الخبرات و التخصصات المطلوبة في كثير من الحالات<sup>288</sup>.

أيضاً هنا قام الباحث باستطلاع آراء بعض المديرين من الكوادر الوسيطة و الذين أشاروا إلي أن عملية اختيار و تعيين الأفراد في الإدارات العليا في الكثير من الحالات تعتمد علي التخصص فقط و ليس علي الخبرة و الكفاءة. كما أنه لا يتم التفريق بين الواسطة و التوصية مما يجعل الواسطة و العلاقات الشخصية تطغي علي عنصري الكفاءة و الخبرة في غالب الأحيان في عمليات الاختيار و التعيين. هذا و قد أكد المستطلعين أيضاً علي غياب قاعدة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، كما أشاروا إلي عدم وجود منهجية واضحة في التدريب و عدم ترتيب الأولويات في الحاجة إلي التدريب، بل بعض المصارف تتبع إدارتها في اختيار العاملين أسلوب العلاقة الشخصية بين المدير و العامل. كما البعض منها لا تهتم بضرورة معرفة كل موظف لواجبات وظيفته، كما لا تهتم بدور المؤثرات الاجتماعية علي حياة الفرد و تتعامل مع العاملين في بعض الحالات علي أساس أنهم آلات<sup>289</sup>.

و حسب آراء الذين تمت مقابلتهم و بناءً علي ما سمعه الباحث خلال الدورات التدريبية التي شارك فيها فإن كل هذه الأمور تقود إلي ملل العاملين و عدم رضاهم عن العمل و زيادة نسبة الغياب و دوران العمل. فالكثير منهم يذكر مستعد لترك عمله لو وجد البديل المناسب و لكنه مقيد بالضغوط الاقتصادية التي تمر بها البلاد الآن<sup>290</sup>.

**د. مشاكل تنسيق:** و تنتج عن عدم وجود اتصالات للعمل و يتمثل ذلك في بعد الرؤساء عن المرؤوسين، الاكتفاء بالأوامر الإدارية المكتوبة، و عدم الاهتمام بما يثيره الأفراد من مشاكل<sup>291</sup>.

فيما يتعلق بجانب التنسيق - و حسب آراء الذين تمت مقابلتهم - فإن هذه المنظمات تعاني من مشاكل تنسيق من خلال عدم فاعلية نظام الاتصالات بين الرؤساء و المرؤوسين و الاعتماد علي الأوامر الإدارية المكتوبة. و هذا الوضع شكل نوع من الضغوط يسمي بالضغوط غير المعتدلة لدي

<sup>287</sup> نفس المصدر السابق.

<sup>288</sup> إصدارات اتحاد المصارف العربية ، مرجع سبق ذكره، ص 98.

<sup>289</sup> مقابلات الباحث الاستطلاعية مع المديرين، في الفترة من 15 سبتمبر 2012- 20 يناير 2013.

<sup>290</sup> نفس المصدر السابق.

<sup>291</sup> إصدارات اتحاد المصارف العربية ، مرجع سبق ذكره، ص 98.

علي العاملين و التي تؤدي في نهاية المطاف إلي تقليل حماس العاملين و انخفاض كم و نوع الأداء الوظيفي لهم، و كذلك زيادة معدل الغياب و زيادة المشاكل و التكاليف الخاصة بالرعاية الصحية. و هذه الضغوط غير المعتدلة عكس الضغوط المعتدلة و التي تشكل تحدياً للعامل و تحفزه للعمل لمواجهة التحدي<sup>292</sup>.

و حسب قراءات الباحث في مجال علم الإدارة و علم السلوك التنظيمي و استناداً علي احدي الدراسات فإن الضغوط في العمل تتسبب في الآتي:

الجدول رقم (8) الآثار التي تنتج عن ضغوط العمل

الآثار النفسية	الآثار الجسدية	الآثار السلوكية	الآثار المعرفية	الآثار الاجتماعية
عدم الرضا عن العمل، القلق، الغضب، العدوان، القابلية للاستثارة، التعب، العصبية الزائدة، التوتر و الملل، انخفاض تقدير الذات، عدم الصبر مع الذات و مع الآخرين، الاكتئاب و الاحتراق النفسي	أمراض القلب، أمراض الجهاز الهضمي، أمراض الجهاز العظمي و العظام، أمراض الجهاز التنفسي، أنواع الصداع المختلفة.	التغير في عادات الأكل و الشرب ( ) الإفراط في الأكل أو فقدان الشهية)، اضطرابات الكلام ، عدم الانتظام في النوم نتيجة للأرق و الكوابيس و الفرع الليلي، الغياب عن العمل و ترك العمل.	فقدان القدرة علي التركيز، النسيان و ضعف الذاكرة، عدم القدرة علي اتخاذ القرارات السليمة و التفكير المختلط أو المشوش.	اختلال العلاقات الزوجية، توتر في العلاقات الاجتماعية، الشكاوى من الزملاء و المرؤوسين و الانسحاب من الحياة الاجتماعية

المصدر (بتصرف): عفاف عبد الرحمن عيسي، أثر ضغوط العمل علي تولي المرأة المناصب الإدارية، دراسة ميدانية بجامعة النيلين و الأحفاد بالسودان، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، العدد الأول، المجلد الأول، يناير 2013. ص 325-360.

هـ. مشاكل رقابية: و التي تتمثل في نقص و عدم دقة البيانات، اتجاه المتابعة إلي التحقق من تنفيذ اللوائح و التعليمات بدلاً من دراسة النتائج، عدم الاستفادة من نتائج، عدم الاهتمام بتحليل الانحرافات و أسبابها و التغطية علي المخالفات الجسيمة و إظهار البسيطة لسبب أو لآخر<sup>293</sup>.

فيما يختص بالجوانب الرقابية و حسب آراء الذين قام الباحث بمقابلتهم و بناءً علي ما ورد في إصدارات اتحاد المصارف العربية في الفقرة السابقة فإن المصارف السودانية تعاني من قصور كبير في الجانب الرقابي خاصة فيما يتعلق بنقص المعلومات و عدم دقتها. و كذلك تركيز المديرين علي تنفيذ اللوائح و ليس التركيز علي النتائج و الاستفادة منها في التخطيط و وضع نظام رقابي ذاتي

<sup>292</sup> مقابلات الباحث الاستطلاعية مع المديرين، في الفترة من 15 سبتمبر 2012- 20 يناير 2013.

<sup>293</sup> إصدارات اتحاد المصارف العربية ، مرجع سبق ذكره، ص 98.

فعال يساعد في تجنب الوقوع في نفس الأخطاء مما سبب فشلاً كبيراً للعديد منها و خروجها من السوق و اللجوء إلي الاندماج في النهاية<sup>294</sup>.

هذا فضلاً عن أن العديد من المديرين يحاولون تغطية الانحرافات الكبيرة في الأداء بطريقة أو بأخرى حتى لا تؤدي في النهاية إلي الحكم عليهم بالفشل. و قد تأكد ذلك للباحث من خلال نقاش بسيط دار بين مدير أحد الفروع و مراقب الحسابات في نفس الفرع حول كيفية تغطية انحرافات كبيرة حدثت في حسابات ودائع العملاء بالفرع المعني و ذلك أثناء القيام بإقفال الحسابات في نهاية السنة المالية و ذلك في حضور الباحث. أما فيما يتعلق بإدارة شئون الأفراد في القطاع الخدمي السوداني فإن معظم هذه المنظمات توجد بها أقسام مخصصة لإدارة شئون العاملين بها. لكن هذه الأقسام ليس لها دور كبير في توجيه السياسة العامة لهذه المنظمات<sup>295</sup>.

هناك من يعتقد أن البنوك التجارية السودانية - و في سبيل انتقالها من الأسلوب الربوي القديم إلي النظام الإسلامي - قد جابهتها جملة من العقبات أهمها:

1. عدم قدرة العاملين في هذه البنوك على استيعاب طرق التمويل الإسلامي.
2. المشاكل الإدارية المتعلقة بالتخطيط و تنفيذ الخطط خاصة في تقلب السياسات الاقتصادية للدولة.
3. المشاكل الإدارية المتعلقة بتدريب الكوادر الإدارية.
4. المشاكل الإدارية المتعلقة بتدريب العاملين للتكيف مع الأوضاع الجديدة خاصة في بيئة إقليمية و دولية محيطة بها يتعامل أغلبها بسعر الفائدة.
5. عدم القناعة لدى بعضهم بمفهوم النظام المصرفي الإسلامي وبالتالي شيوع التعامل السوري في هذه المصارف.
6. صعوبات الانتقال القانوني واللائحي والمهني و الإجرائي في هذه البنوك حيث كانت تسود فيها ثقافة النظام الربوي<sup>296</sup>.

#### 2.3.4 الأساليب الإدارية المتبعة في القطاع الخدمي في السودان (المصارف كنموذج)

من أجل التعرف علي الأساليب الإدارية المتبعة في القطاع المصرفي في السودان فإن الباحث - و من خلال المقابلات التي قام بها مع المديرين و المشرفين - وجد أن القطاع الخدمي عموماً و قطاع المصارف علي وجه الخصوص تتبع فيه كل أساليب الإدارة التقليدية منها و الحديثة مع وضع الاعتبار للعمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، و الرقابة. و من هذه الأساليب ما يلي:

<sup>294</sup> مقابلات الباحث الاستطلاعية مع المديرين، في الفترة من 15 سبتمبر 2012 - 20 يناير 2013.

<sup>295</sup> نفس المصدر.

<sup>296</sup> مقابلة مع أحد المشرفين ببنك التضامن الإسلامي، بتاريخ 2012/12/25.

1. **أسلوب الإدارة المركزية:** حيث تتركز السلطات هنا بيد المدير العام و معاونيه، و تتم صياغة الخطط و الأهداف العامة للمنظمة من أعلي إلي أسفل و لا توجد حرية للتصرف للمديرين بالفروع و العاملين إلا في نطاق ضيق حسب ما تقتضيه الضرورة و الظروف المحيطة.
2. **أسلوب الإدارة شبه المركزية:** و هنا تقوم الإدارة المركزية بوضع الموجهات السياسات العامة وفق الظروف المحيطة بالمنظمة و السياسات العامة للدولة مع السماح بمساحة كبيرة للتصرف من قبل المديرين بالفروع و المستويات الدنيا.
3. **أسلوب الإدارة بالأهداف:** تتبع بعض المصارف التجارية أسلوب الإدارة بالأهداف و ذلك بناءً علي مبدأ أن المديرين بالفروع و العاملين معهم خاصة في الولايات البعيدة هم أدرى بالظروف المحيطة بهم و بالتالي لابد من منحهم الفرصة و الحرية في التصرف بصورة تمكنهم من وضع الأهداف و الخطط اللازمة لتحقيقها و بما لا يتعارض مع الأهداف العامة.
4. **أسلوب فرق العمل:** و تماشياً مع موضوع البحث فقد حاول الباحث التركيز بصورة أساسية علي مدي وجود تطبيق فعلي لأسلوب فرق العمل في المنظمات موضوع الدراسة، و كيفية بناء فريق العمل فيها إن كان مطبقاً فعلاً كأسلوب إداري، و مدي نجاح هذا الأسلوب في زيادة فاعلية الأفراد العاملين بها و مدي إدراك هؤلاء العاملين لهذا الأسلوب في العمل الإداري.

## الفصل الخامس

### الدراسة الميدانية

## الفصل الخامس

### 1.5 الدراسة الاستطلاعية لتحديد مدى وجود فرق العمل و المناهج المتبعة في بنائها

حتى يتأكد الباحث من مدى وجود تطبيق فعلي لأسلوب فرق العمل في المنظمات موضوع الدراسة قبل القيام بالبحث في مدى تأثيرها علي أداء العاملين فقد قام بتقسيم دراسته الميدانية إلي مرحلتين هما مرحلة الدراسة الاستطلاعية و مرحلة الدراسة التطبيقية. حيث هدفت المرحلة الاستطلاعية إلي التأكد من مدى وجود استخدام فعلي لمفهوم فرق العمل في المنظمات موضوع الدراسة و المناهج التي يتم إتباعها في بنائها... إلخ من وجهة نظر المديرين و المشرفين. بينما تركزت مرحلة الدراسة التطبيقية علي اختبار أثر استخدام فرق العمل علي أداء العاملين و لكن من وجهة نظر المديرين و المشرفين و الموظفين معاً.

#### 1.1.5 الدراسة الاستطلاعية:

تركزت المقابلات الاستطلاعية هنا علي الإداريين و المشرفين فقط للتأكد من وجود تطبيق فعلي لأسلوب فرق العمل في المنظمات موضوع البحث حتى لا يقوم الباحث ببحث متغير غير موجود في أرض الواقع. و عليه فقد قام الباحث بصياغة هذه الأسئلة الاستطلاعية و الإجابات عليها في شكل جداول حتى تسهل قراءتها و فهمها من قبل القارئ. و كانت نتائج المقابلات الاستطلاعية كما توضحها الجداول التالية:

الجدول رقم (9): يبين إجابات الذين تمت مقابلتهم عن السؤال: هل تطبق منضمتكم أسلوب فرق العمل في الإدارة؟

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

المصدر: إعداد الباحث من بيانات أسئلة المقابلة الاستطلاعية.

من الجدول أعلاه يتضح أن 66.6% من الذين تمت مقابلتهم يؤكدون أن منضمتهم تطبق أسلوب فريق العمل في الإدارة، بينما 16.7% يؤكدون عكس ذلك. في حين أن 16.7% لا يدرون هل أسلوب فرق العمل مطبق عندهم أم لا. هذه النتائج تؤكد ما لا يدع مجالاً للشك أن أسلوب فرق العمل أو العمل الجماعي يتم تطبيقه في المصارف السودانية حتى و إن كان البعض لا يدري بمدى تطبيقه. و عليه فقد ركز الباحث في المرحلة التطبيقية من دراسته علي المصارف التي تطبق أسلوب فرق العمل بصورة فعلية حتى تكون نتائج الدراسة دقيقة.

و حسب قراءات الباحث و اطلاعه علي الكتب و الدراسات في مجال العمل الجماعي و فرق العمل فقد وجد أن هناك تسعة أنواع من فرق العمل يتم تطبيقها في الواقع العملي. لذا تركزت الأسئلة الاستطلاعية هنا علي تحديد نوعية الفريق المطبق في المنظمة التي ينتمي إليه الذي تمت مقابلته إذا كان أسلوب فرق العمل مستخدم لديهم في المنظمة. و قد قام الباحث بتفصيل و إيجاز إجابات و آراء الذين تم استطلاعهم حول نوعية فرق العمل المطبقة في منظماتهم في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): يبين إجابات الذين تمت مقابلتهم عن السؤال: إذا كانت منظماتكم تطبق أسلوب فرق العمل كأسلوب إداري ما هو نوع فرق العمل المطبق لديكم؟

النسبة %	العدد	الإجابة
10.0	3	فرق مؤقتة
6.7	2	فرق دائمة
0.0	0	الفرق الحاكمة لنفسها.
0.0	0	فرق صنع القرارات
0.0	0	لفرق الموجهة ذاتياً
66.7	20	فرق العمل التي يقودها المدير
6.7	2	فرق الإنتاج
6.7	2	فرق المشروعات و التطوير
3.2	1	فرق التدخل و النصيحة (استشارية فقط).

المصدر: إعداد الباحث من بيانات أسئلة المقابلة الاستطلاعية.

من الجدول أعلاه يتبين أن 66.7% من الذين تمت مقابلتهم يؤكدون بأن نوع فرق العمل المطبق في منظماتهم هو فرق العمل المنقادة بالمدير. بينما تطبق 10% من المنظمات التي تمت مقابلة مديريها نوع فرق العمل المؤقتة، و 6.7% فرق العمل الدائمة، و 6.7% فرق الإنتاج، و 6.7% فرق تطوير المشروعات، و 3.2% فرق الفرق الاستشارية. تؤكد هذه النتائج أن المنظمات موضوع البحث تركز علي فرق العمل التي تتركز سلطاتها لدي المدير الأعلى و ليس لدي أعضاء الفرق سبيل في إدارة أنفسهم بطريقة ذاتية. و هذه بدوره يمثل عائقاً أمام الابتكار و زيادة الكفاءة و الفعالية لدي هؤلاء الأعضاء حسب آراء الذين تمت مقابلتهم من المديرين و المشرفين.

**2.1.5 المناهج المتبعة في بناء فرق العمل في المصارف موضوع البحث و مدي إدراك العاملين للعمل بروح الفريق**

بعد إطلاع الباحث علي العديد من الكتب و الدراسات و التي منها علي سبيل المثال ما ذكره McShane, SL. And Van Glinw, M A<sup>297</sup> و ما أورده (Hackman)<sup>298</sup> في مجال العمل الجماعي و فرق العمل فقد وجد الباحث أن هناك خمسة مناهج تتبع في بناء فرق العمل في الواقع العملي. و عليه فقد قام الباحث باستطلاع آراء بعض المديرين و المشرفين حول ما هو المنهج المتبع لديهم في بناء فرق العمل بعد إعطاء شرح وافي للمستطلع عن هذه المناهج، و كانت إجاباتهم كما يوضحها الجدول أدناه.

الجدول رقم (11): 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 الدوافع لتطوير القدرات و الإمكانيات الذاتية لأعضاء الفريق.
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 الباحث من بيانات أسئلة المقابلة الاستطلاعية و المناقشات مع بعض المديرين. من الجدول أعلاه يتضح أن أكثر مناهج بناء فرق العمل المطبق في المنظمات التي تمت مقابلة مديريها هو منهج الربط بين سلوك العامل المهني و حاجاته الذاتية استناداً علي نظرية الدوافع لتطوير القدرات و الإمكانيات الذاتية لأعضاء الفريق، يليه منهج إعداد الأهداف بواسطة أعضاء الفرق و تجزئتها لبرنامج عمل شامل، يليه منهج الإدارة الذاتية أو المنهج الموجه للمهام. بينما تتساوى بقية المناهج في التطبيق.

و هنا لا بد أن يوضح الباحث بعض الحقائق التي تتعلق بمدي فهم هؤلاء المديرين لهذه المناهج. فقد اتضح من خلال الاستطلاع و المناقشات أن العديد من المديرين يخلطون في الفهم لهذه المناهج، كما اتضح أن البعض منهم لم يسمع بها أصلاً. و هذا يشكل قصوراً في جانب التطبيق

McShane, SL. And Van Glinw, M A, Organizational Behavior, Second Edition, <sup>297</sup> Boston: McGraw Hill, 2003, p. 40

Hackman, J. R., The design of work teams. In: Lorsh, J. (Ed.), Handbook of <sup>298</sup> Organizational Behavior. Prentice- Hall, New Jersey, 1987, Pp. 315- 342.

لهذه المناهج من وجهة نظر الباحث و هذا دفع الباحث أيضاً إلي التركيز علي المصارف التي تطبق أكثر من منهج.

أيضاً من الجوانب التي لفتت انتباه الباحث و دفعته للتعمق أكثر في هذه المناقشات هو عدم إدراك العديد من الذين تم استطلاعهم للعمل في شكل فريق. و عليه فقد قام الباحث بتوجيه أسئلة و مناقشات تتعلق بمدى إدراك العاملين بأنهم أعضاء في فريق من وجهة نظر المديرين و المشرفين. و كانت خلاصة هذه الاستطلاعات و المناقشات محصورة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): يبين إجابات الذين تمت مقابلتهم عن السؤال:إلي أي مدي تعتقد أن أعضاء الفريق الذي تديره تدرك أنها في فريق عمل؟

النسبة%	العدد	الإجابة
60.0	18	عتقد أنها مدركة لذلك تماماً .
36.7	11	اعتقد أنها مدركة إلي حد ما.
3.3	1	اعتقد أنها غير مدركة لذلك تماماً.

المصدر: إعداد الباحث من بيانات أسئلة المقابلة الاستطلاعية و المناقشات مع بعض المديرين. من الجدول أعلاه يتبين أن 60% من الإداريين الذين تمت مقابلتهم يعتقدون أن أعضاء الفرق التي يديرونها يدركون أنهم في فريق. و 36.7% يعتقدون أنهم مدركون لحد ما، بينما 3.3% يعتقدون أنهم غير مدركين لذلك تماماً.

و تشير هذه النتائج إلي أن العاملين الذين ينضون تحت إدارات المديرين و المشرفين الذين تم استطلاع آرائهم و مناقشتهم من قبل الباحث يدرك غالبيتهم أنهم يعملون في فرق عمل. و لكن يوجد البعض منهم الذي لا يدرك ذلك و هذا يمثل أحد المشاكل الأساسية التي تتسبب في عدم الترابط بين العاملين و عدم إحساسهم بروح الفريق من وجهة نظر الباحث و وجهة نظر هؤلاء المديرين الذين تمت مقابلتهم. و هذا أيضاً أصبح سبباً آخر لتركيز الباحث في دراسته علي المصارف التي يدرك العاملين فيها بأنهم في فرق عمل حسب نتائج الاستطلاعات الأولية.

### 3.1.5 الأساليب التي تتبعها المصارف السودانية في سبيل خلق روح الفريق وسط العاملين

من خلال اطلاع الباحث و المقابلات و المناقشات التي قام بها مع بعض المديرين في القطاع المصرفي اتضح أن هذه المنظمات يتبع أغلبها أسلوباً واحداً من الأساليب السبعة التي وردت في أدبيات البحث - حسب اطلاع الباحث - عن خلق روح العمل الجماعي في الفريق. و الجدول التالي يوضح الأساليب السبعة و آراء الذين تم استطلاعهم من قبل الباحث:

الجدول رقم (13): يبين إجابات الذين تمت مقابلتهم عن السؤال:ما هي الأساليب التي تتبعها منظماتكم في سبيل خلق روح الفريق وسط العاملين؟

النسبة %	العدد	الإجابة
10.0	3	تتويج أعضاء الفريق و تقليل حجمه.
40.0	12	التدريب و تنفيذ الأعمال عن طريق العمل الجماعي.
13.3	4	لمرونة و المشاركة في اتخاذ القرارات جماعياً .
23.4	7	الشراكة و التساوي في عبء العمل بين العاملين.
0.0	0	الإدارة الذاتية و تتويج المهام.
10.0	3	تكامل الأدوار الاتصال و التنسيق مع الفرق الأخرى بالمنظمة.
3.3	1	فرق الإنتاج و أسلوب الحوافز غير المتوقعة و التدعيم الاجتماعي.

المصدر: إعداد الباحث من بيانات أسئلة المقابلة الاستطلاعية و المناقشات مع بعض المديرين و المشرفين.

من الجدول أعلاه يتضح أن 40% من الذين تمت مقابلتهم يرون أن منظماتهم تتبع أسلوب التدريب و تنفيذ الأعمال عن طريق العمل الجماعي من أجل خلق روح الفريق في العاملين الذين يديرونهم. بينما 23.4% من المنظمات تتبع أسلوب الشراكة و التساوي في عبء العمل بين العاملين، في حين أن 13.3% تتبع أسلوب المرونة و المشاركة في اتخاذ القرارات جماعياً، 10% تتبع أسلوب أعضاء الفريق و تقليل حجمه، و أسلوب تكامل الأدوار الاتصال و التنسيق مع الفرق الأخرى بالمنظمة، و 3.3% تتبع أسلوب فرق الإنتاج و أسلوب الحوافز غير المتوقعة و التدعيم الاجتماعي. و تشير النتائج أعلاه إلي أن منظمات القطاع المصرفي في السودان ليس لديها رؤية ممنهجة في بناء روح العمل الجماعي في موظفيها، حيث أن بعض المديرين الذين شملهم الاستطلاع لم يسموا بهذه المناهج.

#### 4.1.5 الآثار التي تنتج عن استخدام فرق العمل في المنظمات موضوع الدراسة من وجهة نظر بعض المديرين فيها:

لا شك أن لاستخدام فرق العمل و العمل الجماعي آثاراً تنتج عند استخدامها في المنظمات. و قد قام الباحث بمناقشات مستفيضة عن هذه الآثار مع بعض مديري فروع المصارف و بعض المشرفين القائمين بصورة مباشرة علي رئاسة فرق عمل بهذه المصارف. و قد تركزت الأسئلة و المناقشات علي ثلاثة محاور حسب المتغيرات التي وضعها الباحث في نموذج الدراسة و التي سوف يتم بحثها في المرحلة الثانية من الدراسة الميدانية. تتمثل هذه المحاور في: المحور الأول و يتناول: فعالية القيادة، تفاعل أعضاء الفريق، وضوح أهداف الفريق، و تكامل أدوار أعضاء الفريق كعناصر مرتبطة باستخدام فرق العمل و أثرها علي أداء العاملين بفرقهم من حيث الابتكار و الكفاءة و الفاعلية. المحور الثاني و تناولت المناقشات العلاقة بين هذه العناصر و سلوك العاملين المتمثل في

التماسك، القدرة علي حل الصراعات و خلق الثقة بين العاملين. أما المحور الثالث من المناقشات فقد تناول العلاقة بين هذه السلوكيات و الأداء. و قد قام الباحث بوضع الأسئلة و نتائج المناقشات حول هذه المحاور في الجدول التالي حتى يسهل علي القارئ فهمها:

الجدول رقم (14) نتائج مناقشات الباحث مع بعض المديرين حول مبررات استخدام فرق العمل في منظماتهم.

إجابات المستطلعين و ملاحظات الباحث	السؤال الذي طرح للنقاش
<p>من خلال المناقشات أجمع غالبية المديرين و المشرفين من وجهة نظرهم علي أن هناك مبررات أساسية لاستخدام فرق العمل بمنظماتهم هي: زيادة مستوى الكفاءة و الفاعلية للعاملين. و يلاحظ الباحث أن بعض المديرين و المشرفين يتحفظون في الإدلاء بأي معلومات حول هذا الأمر بسبب تخوفهم من أن استخدام هذا الأسلوب يسلبهم كثير من سلطاتهم و صلاحياتهم في السلطة و المركزية حسب آراء البعض منهم.</p>	<p>ما هي مبررات استخدام أسلوب فرق العمل في منظماتكم من وجهة نظرك؟</p>
<p>توصل الباحث من خلال المناقشات توصل الباحث إلي أن الغالبية من المديرين و المشرفين الذين ناقشهم الباحث يميلون إلي القول بأن استخدام أسلوب فرق العمل في الإدارة يزيد من قدرة العاملين علي الصراعات و كذلك بناء الثقة فيما بينهم و في أنفسهم، ولا يميلون كثيراً إلي القول بأن استخدامه يزيد من تماسك العاملين. هذا فضلاً عن أن البعض و من خلال تجربته كمدير يركز علي أن استخدام هذا الأسلوب إذا لم يكن مبني علي جانب علمي يؤدي إلي فشل المنظمة نتيجة للصراعات التي تنجم عنه.</p>	<p>هل تعتقد أن استخدام فرق العمل في منظماتكم يؤثر علي سلوك العاملين من حيث: خلق التماسك بين العاملين، زيادة قدرتهم علي حل الصراعات و بناء الثقة فيما بينهم؟</p>
<p>فيما يتعلق بهذه الناحية فإن كل الذين تمت مقابلتهم و مناقشتهم أكدوا علي أن هذه السلوكيات تساهم بصورة فعالة في تحسين أداء العاملين و ذلك من</p>	<p>إلي أي مدى تعتقد أن سلوكيات العاملين التي تنتج عن استخدام فرق العمل في الإدارة تساهم في تحسين مستوى أدائهم؟</p>

خلال واقع خبراتهم في العمل المصرفي خاصة أولئك الذين يتم تطبيق أسلوب فرق العمل لديهم. لكن البعض منهم يعيب علي التجربة عدم الاهتمام من قبل إداراتهم بخلق روح التنافس الحر و غير المبني علي الحسد بين العاملين مما يسبب في كثير من الحالات صراعات غير شريفة بين العاملين و إدخال جانب التقرب إلي المديرين بغرض إلحاق الضرر بعضهم البعض.

المصدر: إعداد الباحث من بيانات أسئلة المقابلة الاستطلاعية و المناقشات مع بعض المديرين.

## 2.5 منهجية و إجراءات الدراسة:

إكمالاً لما بدأه الباحث في المبحث السابق حول مدي استخدام فرق العمل في المنظمات موضوع الدراسة فإنه في هذا المبحث سوف يتناول الباحث عرض لمتغيرات الدراسة المستقلة و الوسيطة و التابعة مع النماذج التي توضح العلاقات فيما بينها و أساليب قياس هذه المتغيرات. بالإضافة إلي مجتمع و عينة الدراسة و منهج و أساليب جمع البيانات، فضلاً عن الأساليب الإحصائية التي تم إتباعها في تحليل بيانات الدراسة و اختبار الفروض.

### 1.2.5 وصف منهج و أدوات جمع بيانات الدراسة:

من أجل القيام بهذه الدراسة اتبع الباحث المنهج الاستكشافي و المنهج الوصفي التحليلي. و قد قام الباحث بتصميم استبيان جمع معلومات مكونة من أحد عشر جزءً يحتوى كل جزء علي مجموعة من العبارات بحيث تقيس متغير محدد من المتغيرات العشرة من خلال استخدام مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة = 5، أوافق = 4، محايد = 3، لا أوافق = 2، و لا أوافق بشدة = 1) بغرض جمع و تحليل بيانات هذه الدراسة، بالإضافة إلي إجراء بعض المقابلات الاستطلاعية مع بعض الإداريين حسب ما ورد في المبحث السابق.

هذا و قد استند الباحث علي مجموعة من الدراسات السابقة بغرض صياغة العبارات الواردة في استمارة جمع البيانات و قياس متغيرات الدراسة. و كما ذكر في الفقرة السابقة فإن الدراسة تحتوي علي متغيرات مستقلة تتعلق باستخدام فرق العمل، و تتمثل هذه المتغيرات في الآتي:

1. فعالية قائد فريق العمل. و قد استند الباحث في صياغة العبارات الخاصة بقياس هذا المتغير علي نموذج Martin Hoegl & Luigi, 2004<sup>299</sup>. كما استفاد الباحث من المقياس الذي استخدمه Pascale Crayon & Michael J. Smith,<sup>300</sup> 2000.
2. درجة تفاعل أعضاء فريق العمل. وهنا تمت صياغة العبارات المتعلقة بقياس هذا المتغير في ضوء النموذج الذي أورده كل من Martin Hoegl & K. Praveen Parboteeah & Hans,<sup>301</sup> 2003.
3. درجة وضوح الأهداف و المهام المطلوب تحقيقها من قبل فريق العمل. و قد استعان الباحث بدراسة John S. Heywood, Uwe Jijahn and Xiangdong,<sup>302</sup> 2008 في صياغة العبارات الخاصة بقياس هذا المتغير.
4. درجة تكامل الأدوار بين أعضاء فريق العمل للقيام بالمهمة/العمل المطلوب. و هنا استعان الباحث بنموذج Zvi H. Aronson, Richard R. Reilly & Gary S. Lynn, 2006<sup>303</sup> في صياغة العبارات المرتبطة بقياس هذا المتغير. و قد أطلق الباحث علي هذه المتغيرات (عناصر فريق العمل). كما تحتوي الدراسة علي متغيرات وسيطة تنتج مباشرة عن المتغيرات المستقلة وهي:
1. درجة تماسك أعضاء فريق العمل مع بعضهم. و هنا تمت الاستعانة بالمقياس الذي استخدمه Li- Ren Yang, Chung- Fah Huang & Kun- Shan, 2009<sup>304</sup> في صياغة العبارات الخاصة بقياس هذا المتغير.

<sup>299</sup>Martin Hoegl and Luigi Proserpio, team member proximity and teamwork innovative projects, Research policy, Elsevier Science Direct, 2004, 33, pp.1153-1165.

<sup>300</sup>Pascale Carayon and Michael J. Smith, Work organization and ergonomics, APPLIED ERGONOMICS, Elsevier Science, Vol. 31, 2000, pp. 649-662

<sup>301</sup>Martin Hoegl , K. Praveen Parboteeah and Hans Georg Gemuenden, 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 , 2003, pp. 281-302

<sup>302</sup>John S. Heywood , Uwe Jirjahn and Xiangdong Wei, Teamwork, monitoring and absence, Journal of Economic Behavior & Organization, Elsevier, Vol. 68, 2008, pp. 676-690

<sup>303</sup>Zvi H. Aronson , Richard R. Rilly and Gary S. Lynn, 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 , 2006, pp.221-247

<sup>304</sup>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

2. زيادة القدرة علي حل الصراعات بين أعضاء الفريق. و قد استعانة الباحث بنموذج Zvi H. Aronson, Richard R. Rilly and Gary S. Lynn, 2006<sup>305</sup> ، بالإضافة إلي دراسة Remco De Johg, Rene' Schalk & Petru L. Curseu, 2008<sup>306</sup> في صياغة العبارات المتعلقة بقياس هذا المتغير.

3. بناء الثقة بين أعضاء فريق العمل. و قد استخدم الباحث هنا المعيار الذي استخدمه محمد جلال سليمان، 2004، و الذي أخذه من دراسة<sup>307</sup> Cohen & Gibbson و دراسة Sheikh Raheel Manzoor, Hafizullah, Murad Hassain & Zulgarnain, Mohammad<sup>308</sup>.

هذا بافتراض أن توفر العناصر المستقلة المذكورة آنفاً يؤدي إلي حدوث هذه المتغيرات الوسيطة و قد أطلق عليها الباحث ( الجوانب السلوكية لفريق العمل).

كما تحتوي الدراسة علي متغيرات تابعة تنتج بسبب حدوث و تفاعل و تكامل المتغيرات المستقلة مع المتغيرات الوسيطة، و تشمل هذه المتغيرات ما يلي:

1. زيادة قدرة العاملين ( أعضاء الفريق ) علي الابتكار. و هنا تم الاستعانة بالنموذج الذي استخدمه Jonathon N. Cummings & Rob Cross, 2003<sup>309</sup>. بالإضافة إلي مقياس BARS الذي استخدمته كل من فوزية مبروك و نادية أمين في دراستهما 2000 و الذي أعده Farr & his Colleague<sup>310</sup> في صياغة العبارات المتعلقة بقياس هذا المتغير.

---

<sup>305</sup>Zvi H. Aronson , Richard R. Rilly and Gary S. Lynn, 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 , 2006, pp.221-247

<sup>306</sup>Remco de Jong, Rene Schalk and Petru L. Curseu, (2008), Virtual communicating conflicts and performance in teams, Team Performance Management, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 14, pp. 364-380

<sup>307</sup> محمد جلال سليمان صديق ، أثر العدالة التنظيمية علي فعالية فرق العمل بالتطبيق علي قطاع الأعمال العام للصناعات ،مجلة البحوث التجارية ،العدد الأول، المجلد السادس و العشرون ، كلية التجارة - جامعة الزقازيق ، يناير 2004، ص ص 387 - 431.

<sup>308</sup> Sheikh Raheel Manzoor, Hafizullah, Murad Hassain & Zulgarnain, Mohammad :  
International Journal of Learning & Effect of Teamwork on Employee Performance. 2011  
Development, ISSN 2164- 4063. 2011, vol. 1, No.1

<sup>309</sup>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

<sup>310</sup> فوزية عيد أحمد مبروك و نادية أمين محمد علي ، 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 ص 152 - 185.

2. زيادة فعالية أعضاء فريق العمل.

3. زيادة كفاءة أعضاء فريق العمل.

و لصياغة العبارات الخاصة بقياس هذين المتغيرين فقد تم الاستعانة بالمقياس الذي استخدمه كل من Martin Hoegl & K. Praveen Parboteeah & Hans, 2007<sup>311</sup>. حيث استخدم في دراستهما لقياس أداء فريق العمل عنصري الكفاءة و الفعالية. كما تم الاستعانة بالنموذج الذي استخدمه فوزي شعبان، 2007<sup>312</sup>.

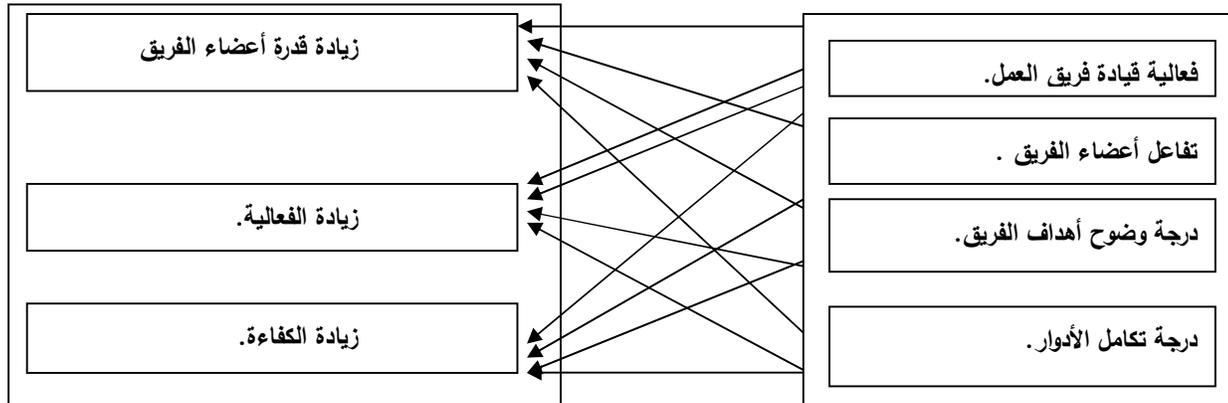
و قد صاغ الباحث ستة عشر فرض أساسي حول الدراسة لاختبارها، حيث تتفرع من الأربعة فروض الأولي فروض فرعية للتعبير عن العلاقات التي تربط بين المتغيرات المستقلة و الوسيطة و التابعة حسب ما أورده الباحث في النموذج الكامل للدراسة في الفصل الأول. و المخططات التالية توضح العلاقات التي تربط بين هذه المتغيرات حسب الفروض الأساسية الأربعة الأولي و فروعها:

(أ)العلاقة بين المتغيرات المستقلة (عناصر فريق العمل) و المتغيرات التابعة (عناصر قياس الأداء)

و الشكل التالي يوضح هذه العلاقات:

الشكل (18) العلاقة بين المتغيرات المستقلة و المتغيرات التابعة

المتغيرات المستقلة (عناصر فرق العمل) المتغيرات الوسيطة (عناصر قياس الأداء)



المصدر: إعداد الباحث من واقع النظريات و الدراسات التي ذكرها في الفصل الأول.

و قد تم التعبير عن هذه العلاقات من خلال الفرضية الأساسية التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين علمية و منهجية استخدام فرق العمل و تحسين أداء

العاملين.

<sup>311</sup>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

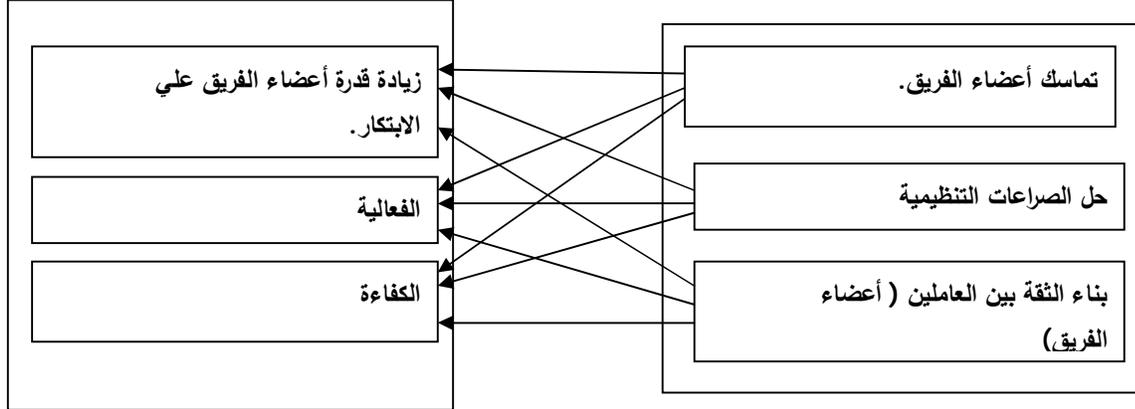
<sup>312</sup> فوزي شعبان مذكور ندا، العوامل المؤثرة علي فعالية أداء فرق العمل في شركات التأمين المصرية ، مجلة الدراسات المالية و التجارية، العدد الثالث ، كلية التجارة -جامعة بني سويف ، ديسمبر 2007، ص ص 553 - 573.

(ب) العلاقة بين المتغيرات الوسيطة (الجوانب السلوكية للفريق) و المتغيرات التابعة ( عناصر الأداء)

و هذه تم التعبير عنها من خلال المخطط التالي:

الشكل رقم ( 19) العلاقة بين المتغيرات الوسيطة و المتغيرات التابعة

المتغيرات الوسيطة (الجوانب السلوكية للفريق) المتغيرات التابعة (عناصر قياس الأداء للعاملين)



المصدر: إعداد الباحث من واقع النظريات و الدراسات التي سبق ذكرها في الفصل الأول.

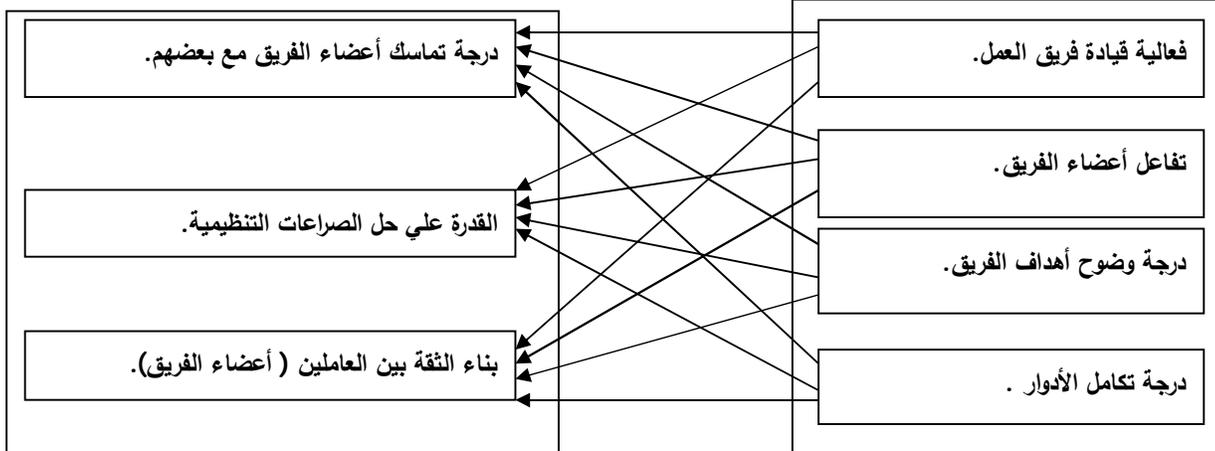
هذا و قد تم التعبير عن هذه العلاقات عن طريق الفرضية الأساسية التالية:

2. توجد علاقة بين بناء الجوانب السلوكية للفريق ( التماسك، حل الصراعات، و بناء الثقة) و تحسين أداء العاملين.

(ج)العلاقة بين المتغيرات المستقلة (عناصر فرق العمل) و المتغيرات الوسيطة (الجوانب السلوكية للفريق):

الشكل رقم ( 20) العلاقة بين المتغيرات المستقلة و المتغيرات الوسيطة

المتغيرات المستقلة (عناصر فرق العمل) المتغيرات الوسيطة (الجوانب السلوكية للفريق)



المصدر: إعداد الباحث من واقع النظريات و الدراسات التي ذكرها في الفصل الأول.

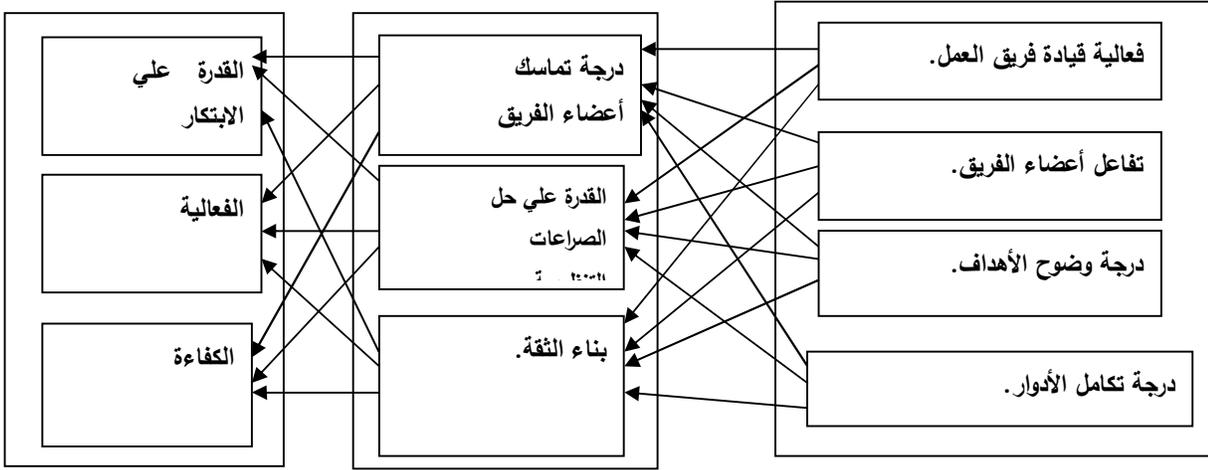
و هذه العلاقات تم التعبير عنها من خلال الفرضية التالية:

3. توجد علاقة بين استخدام فرق العمل كأسلوب إداري و بناء الجوانب السلوكية للعاملين.  
**(د) العلاقة بين المتغيرات المستقلة ( عناصر فرق العمل) و المتغيرات التابعة ( عناصر قياس أداء العاملين)**

المخطط التالي يوضح العلاقة بين متغيرات استخدام فرق العمل (المتغيرات المستقلة) و المتغيرات التابعة (النتائج النهائية لاستخدام فرق العمل) مع وضع الاعتبار لوجود المتغيرات الوسيطة.

الشكل رقم ( 21) العلاقة المتغيرات المستقلة و المتغيرات التابعة في ظل وجود المتغيرات الوسيطة:

المتغيرات المستقلة	المتغيرات الوسيطة	المتغيرات التابعة
(عناصر فرق العمل)	(الجوانب السلوكية للفريق)	(عناصر قياس الأداء)



المصدر: إعداد الباحث من واقع النظريات و الدراسات التي تم ذكرها في الفصل الأول.

و هذا المخطط تم التعبير عنه من خلال الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية التالية:

4. الجوانب السلوكية للفريق (التماسك، حل الصراعات، الثقة) تتوسط العلاقة بين عناصر فرق العمل و عناصر قياس أداء العاملين.

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

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

7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول استخدام فرق العمل تعزي للدرجة الوظيفية للعاملين.

8. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول استخدام فرق العمل تعزي لسنوات الخبرة للعاملين.

9. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول الجوانب السلوكية لفرق العمل تعزي لنوع العاملين.

10. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول الجوانب السلوكية لفرق العمل تعزي للمستوى التعليمي للعاملين.
11. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول الجوانب السلوكية لفرق العمل تعزي للدرجة الوظيفية للعاملين.
12. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول الجوانب السلوكية لفرق العمل تعزي للخبرة الوظيفية للعاملين.
13. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول أداء العاملين في فرق العمل تعزي لنوع العاملين.
14. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول أداء العاملين في فرق العمل تعزي للمستوى التعليمي للعاملين.
15. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول أداء العاملين في فرق العمل تعزي للدرجة الوظيفية للمبحوثين.
16. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول أداء العاملين في فرق العمل تعزي للخبرة الوظيفية للعاملين.

## 2.2.5 مجتمع و عينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في كل العاملين بالقطاع الخدمي بالسودان 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 إمكانات 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 استثنائها الباحث من مجتمع الدراسة، كما وجد الباحث أن ثلث هذه المصارف و التي تضم 248 فرع في ولاية الخرطوم<sup>313</sup> يقوم بتطبيق نظام فرق العمل و بالتالي تركزت الدراسة عليها هي فقط. 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:

$$(29) \quad n = \frac{pq}{\frac{pq}{N} + \frac{d^2}{z^2}}$$

<sup>313</sup> موقع بنك السودان المركزي، 2013/5/20.

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.<sup>314</sup>

و بالتطبيق علي هذه المعادلة فإن حجم العينة من العدد الكلي من فروع المصارف بولاية الخرطوم و الذي تم اختياره يساوي 151 مصرفاً (فريق عمل) و قد وزع الباحث 232 استبيان علي أعضاء من هذه الفرق. حيث تم القيام بترتيب المصارف في شكل متسلسل و استخدم الباحث أسلوب العينة المنتظمة لتحديد المصارف التي تدخل ضمن العينة. و اعتمدت منها في التحليل 201 استبيان فقط، حيث أن بقية الاستبيانات (31) منها تالف و منها لم يرد. كما قام الباحث بمقابلة (30) مديراً مقابلة مباشرة لعمل مسح استطلاعي كما ورد في المبحث السابق لتحديد مدى استخدام فرق العمل في المصارف موضوع الدراسة قبل تصميم استبيانات الأسئلة للحصول علي بيانات و معلومات تساعد في تشخيص هذه المشكلات.

### 3.2.5 اختبار صدق validity و ثبات Reliability الاستبيان

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

$$(30) \quad \alpha = \frac{N-r^-}{1+(N-1)-r^-}$$

بحيث أن:  $\alpha$  تمثل مؤشر ثبات الاستبيان.  $N$  تمثل عدد العناصر،  $r^-$  تمثل معامل الارتباط.

$$(31) \quad \alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_i^2} \right] \quad \text{أو}$$

حيث يرمز  $(k)$  علي أنه عدد مفردات الاختبار.  $(k - 1)$  عدد مفردات الاختبار - 1.  $(\sum s_i^2)$  تباين درجات كل مفردة من مفردات الاختبار.  $s_i^2$  التباين الكلي لمجموع مفردات الاختبار. حيث قام الباحث في البداية بتوزيع 30 استبيان و تم جمعها ثم قام بتوزيع 30 استبيان 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 الاستبيان متماز بالصدق و الثبات، كما و لمزيد من التأكد استخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية ل (سبيرمان - وايرون) علي جميع العبارات الواردة في الاستبيان من أجل التحقق من الاتساق الداخلي للعبارات و كان الناتج أيضاً 0.93 .

### 4.2.5 الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها

<sup>314</sup> سوما علي سليطين، دراسة ميدانية علي المنظمات الصناعية العامة في السوري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، 2007، ص 12.

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

1. اختبار (One Sample T-test) و هو يستخدم لمقارنة متوسط مجتمع واحد مع قيمة معينة.
2. (Independent Sample T- test) و هو يستخدم للمقارنة بين متوسطي مجتمعين مستقلين.
2. اختبار (F- ANOVA) و هو اختبار يستخدم للمقارنة بين أكثر من متوسطين كما يستخدم أيضاً لاختبار معنوية نموذج الانحدار.
3. الارتباط Correlation و هو 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 الذي تأخذ صيغته العامة ما يلي:  
 $p = k + 1$  (  $k$  يمثل عدد المتغيرات المستقلة في النموذج). و في حالة وجود عدد كبير من المتغيرات تكون الصيغة كما يلي:  $y = \beta_0 + \beta_1x_1 + \beta_2x_2 + \dots + \beta_kx_k + e$  — (32). و في هذا البحث توجد متغيرات بسيطة و أخرى تابعة و لذلك تم استخدام هذا النموذج.

### 3.5 عرض بيانات الدراسة

جدول رقم (15): يبين النوع لعينة الدراسة.

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

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه نجد أن غالبية عينة الدراسة من الذكور بنسبة أكبر من 60%، و هذا يدل علي أن الفرق العاملة في البنوك يغلب عليها طابع الذكور.

جدول رقم (16): يبين عينة الدراسة من حيث العمر

الإجابة	العدد	النسبة (%)
29-20	52	25.9
39-30	64	31.8
49-40	68	33.8
50 سنة فأكثر	17	8.5
المجموع	201	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول من الجدول أعلاه يتضح أن عينة الدراسة يغلب عليها الفئة العمرية ما بين (40-49) مما يدل علي عقلانيتها في تقييم الأمور حسب ما أثبتت دراسات علم النفس لقياس العلاقة بين السن العمرية و النظرة و التقييم العقلاني للأمور.

جدول رقم (17): يبين عينة الدراسة من حيث الحالة الاجتماعية

الإجابة	العدد	النسبة (%)
متزوج	132	65.7
عازب	61	30.3
مطلق	1	0.5
أرمل	7	3.5
المجموع	201	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول السابق يتضح أن غالبية عينة الدراسة من المتزوجين مما يدعم استقرارهم اجتماعياً و بالتالي التقييم بمسئولية لما يحدث حولهم من أمور.

جدول رقم (18): 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 الباحث من بيانات الدراسة

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

جدول رقم (19): يبين عينة الدراسة من حيث الدرجة الوظيفية

الإجابة	العدد	النسبة (%)
متدرب	3	1.5
متعاون	4	2.0
موظف	146	72.7
مشرف	26	12.9
مدير إدارة	22	10.9
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يلاحظ أن عينة الدراسة غالبيتها من الموظفين و هذا يشير إلي أن العينة فعلاً من الفئة المستهدفة بالبحث.

جدول رقم (20): يبين عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة الوظيفية

النسبة (%)	العدد	الإجابة
30.9	62	سنة و أقل من 5 سنوات
19.9	40	5 سنوات و أقل من 10
12.9	26	10 سنوات و أقل من 15
36.3	73	من 15 سنة فأكثر
100.0	201	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

يلاحظ من الجدول أعلاه أن غالبية عينة الدراسة تتراوح خبراتها العملية في الفئة (15 سنة فأكثر) 36%، تليها الفئة (سنة و أقل من 5 سنوات) أكثر من 30%، ثم الفئة (5 سنوات و أقل من 10 سنوات)، ثم الفئة (10 سنوات و أقل من 15 سنة). و بالنتيجة فإن الغالبية تتراوح خبراتها لأكثر من 5 سنوات مما يدعم فرضية عقلانية الإجابة علي أسئلة الاستبيان.

جدول رقم (21): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (يحضر قائدنا اجتماعات فريقنا و معه جدول أعمال واضح و مكتوب).

النسبة (%)	العدد	الإجابة
21.9	44	أوافق بشدة
46.2	93	أوافق
18.9	38	محايد
8.0	16	لا أوافق
5.0	10	لا أوافق بشدة
100.0	201	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح الغالبية من العينة (46.2%) توافق علي أن قواد فريقهم يحضرون اجتماعات الفريق و معهم جداول أعمال واضحة و مكتوبة. بينما 21.9% توافق بشدة علي ذلك. و القليل منهم 18.9% و 8% و 5% تتراوح إجاباتهم بين محايد و لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (22): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (يحضر قائدنا اجتماعات فريقنا و يكون قادراً علي ذكر أهدافه بمنتهي الوضوح).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	61	30.3
أوافق	88	43.8
محايد	32	15.9
لا أوافق	13	6.5
لا أوافق بشدة	7	3.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول السابق يتضح أن 43.8% من العينة توافق علي أن قائدهم يحضر اجتماعات الفريق و يكون قادراً علي ذكر أهدافه بمنتهي الوضوح، و 30.3% توافق بشدة علي ذلك، بينما 15.9% تقف علي حياد، و 6.5 و 3.5% لا توافق و لا توافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (23): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (يقوم قائد فريقنا بتكليف الأعضاء بالمهام عند الضرورة).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	55	27.3
أوافق	102	50.7
محايد	18	9.0
لا أوافق	17	8.5
لا أوافق بشدة	9	4.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أكثر من 50% من المستجيبين يوافقون علي أن قائد الفريق يقوم بتكليف الأعضاء بالمهام عند الضرورة، و 27.3% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 9% تري الحياد، و 8.5 و 4.5% لا توافق و لا توافق بشدة علي ذلك.

جدول رقم (24): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (في الاجتماعات يعمل قائدنا علي تخفيض القلق و الخوف من عدم القبول).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	52	25.8
أوافق	94	46.8
محايد	36	17.9
لا أوافق	12	6.0
لا أوافق بشدة	7	3.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 46.8% من العينة يوافقون علي أنه في الاجتماعات يعمل القائد علي تخفيض القلق و الخوف من عدم القبول ، و 25.8% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 17.9% و 3.5% و 6.0% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (25): يبين إجابات عينة الدراسة حوا العبارة (يعامل قائدنا أعضاء الفريق بحساسية و عدالة).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	56	27.8
أوافق	93	46.3
محايد	21	10.4
لا أوافق	19	9.5
لا أوافق بشدة	12	6.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول السابق يتضح أن 46.3% من العينة يوافقون علي أن قائدهم يعامل أعضاء الفريق بحساسية و عدالة، و 27.8% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 10.4% و 9.5% و 6% تتدرج إجاباتهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (26): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (يخاطب قائدنا أعضاء الفريق بأسمائهم عند التعامل معهم).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	85	42.2
أوافق	97	48.3
محايد	13	6.5
لا أوافق	1	0.5
لا أوافق بشدة	5	2.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 48.3% من العينة يوافقون بشدة علي أن قوادهم يخاطبون أعضاء الفريق بأسمائهم عند التعامل معهم ، و 42.2% يوافقون علي ذلك، بينما 6.5% و 0.5% و 2.5% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (27): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (يشجع قائدنا أعضاء الفريق علي المشاركة و لكن لا يطلبها مباشرة).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	31	15.4
أوافق	79	39.3
محايد	48	23.9
لا أوافق	32	15.9
لا أوافق بشدة	11	5.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول السابق يتضح أن 39.3% من العينة يوافقون علي أن قواد فرقهم يشجعون أعضاء الفريق علي المشاركة و لكن لا يطلبونها مباشرة.، و 15.4% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 23.9% و 15.9% و 5.5% تتدرج إجاباتهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (28): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (يعطي القائد الكثير من التغذية المرتدة الإيجابية للجماعة الذين أعمل معهم).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	55	27.4
أوافق	91	45.3
محايد	32	15.8
لا أوافق	15	7.5
لا أوافق بشدة	8	4.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول السابق يتضح أن 45.3% من العينة يوافقون علي أن قوادهم يعطون الكثير من التغذية المرتدة الإيجابية للجماعة الذين يعملون معها ، و 27.4% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 15.8% و 7.5% و 4% تتدرج إجاباتهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب. جدول رقم (29): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (يسهل القائد المناقشة الصريحة حول أهداف، قيم، و مهام جماعتنا).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	60	29.9
أوافق	88	43.8
محايد	36	17.9
لا أوافق	8	4.0
لا أوافق بشدة	9	4.4
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 43.8% من العينة يوافقون علي أن قوادهم يسهلون المناقشة الصريحة حول أهداف، قيم، و مهام الجماعة ، و 29.9% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 17.9% و 4% و 4.4% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (30): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (يشجع قائدنا الأعضاء علي التعبير عن الموضوعات المختلفة المتعلقة بالعمل).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	66	32.8
أوافق	79	39.3
محايد	42	20.9
لا أوافق	7	3.5
لا أوافق بشدة	7	3.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول السابق يتضح أن 39.3% من العينة يوافقون علي أن قوادهم يشجعون الأعضاء علي التعبير عن الموضوعات المختلفة المتعلقة بالعمل ، و 32.8% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 20.9% و 3.5% و 3.5% تتدرج إجاباتهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب. جدول رقم (31): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (يفضل قائدنا وضع معايير أداء معقولة منذ البداية).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	65	32.3
أوافق	76	37.8
محايد	33	16.4
لا أوافق	17	8.5
لا أوافق بشدة	10	5.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 37.8% من العينة يوافقون علي أن قوادهم يفضلون وضع معايير أداء معقولة منذ البداية ، و 32.3% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 16.4% و 8.5% و 5.0% تتدرج إجاباتهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (32): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (يرغب قائدنا في مشاركة جميع أعضاء المجموعة بأرائهم).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	57	28.4
أوافق	68	47.7
محايد	41	13.9
لا أوافق	24	6.0
لا أوافق بشدة	11	4.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول السابق يتضح أن 47.7% من العينة يوافقون علي أن قوادهم يرغبون في مشاركة جميع أعضاء المجموعة بأرائهم ، و 28.4% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 13.9% و 6% و 4% تتدرج إجاباتهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (33): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (يسعي قائدنا لتكوين صورة ذهنية إيجابية عن فريقنا لدي الجماعات الأخرى).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	57	28.3
أوافق	96	47.8
محايد	28	13.9
لا أوافق	12	6.0
لا أوافق بشدة	8	4.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 47.8% من العينة يوافقون علي أن قوادهم يسعون لتكوين صورة ذهنية إيجابية عن الفريق لدي الجماعات الأخرى ، و 28.3% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 13.9% و 6% و 4% تتدرج إجاباتهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (34): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (لا يأخذ قائدنا الهجوم و التحديات التي تحدث من أعضاء الفريق مأخذاً شخصياً).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	38	18.9
أوافق	58	28.9
محايد	50	24.9
لا أوافق	26	12.9
لا أوافق بشدة	29	14.4
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول السابق يتضح أن 18.9% من العينة يوافقون علي أن قوادهم لا يأخذون الهجوم و التحديات التي تحدث من أعضاء الفريق مأخذاً شخصياً ، و 28.9% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 24.9% و 12.9% و 14.4% تتدرج إجاباتهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (35): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (أفترض أن كل عضو في جماعتي يحاول أداء مهامه علي أكمل وجه).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	50	24.9
أوافق	77	38.3
محايد	45	22.4
لا أوافق	18	9.0
لا أوافق بشدة	11	5.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 38.3% من العينة يوافقون علي أنهم يفترضون أن كل عضو في الجماعة يحاول أداء مهامه علي أكمل وجه ، و 24.9% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 22.4% و 9% و 5.5% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (36): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (أشجع علي عملية توضيح الهدف، الدور، و المهمة).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	49	24.4
أوافق	83	41.3
محايد	44	21.9
لا أوافق	12	6
لا أوافق بشدة	13	6.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 41.3% من العينة يوافقون علي أن العضو منهم يشجع علي عملية توضيح الهدف، الدور، و المهمة ، بينما 24.4% يوافقون بشدة علي ذلك و 21.9% و 6% و 6.5% تتدرج إجاباتهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب .

جدول رقم (37): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (أعمل علي التأكد من أنه قد تم فهم المدخلات و التغذية المرتدة من كل عضو).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	55	27.3
أوافق	84	41.8
محايد	34	16.9
لا أوافق	15	7.5
لا أوافق بشدة	13	6.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 41.8% من العينة يوافقون علي أن العضو منهم يعمل علي التأكد من أنه قد تم فهم المدخلات و التغذية المرتدة من كل عضو ، و 27.3% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 16.9% و 7.5% و 6.5% تتدرج إجاباتهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب .

جدول رقم (38): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (أعمل علي مساعدة كل عضو للتعبير عن مهاراته وسط الجماعة).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	86	42.8
أوافق	86	42.8
محايد	14	7.0
لا أوافق	9	4.5
لا أوافق بشدة	6	3.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 42.8% من العينة يوافقون علي أن كل عضو في فرقههم يعمل علي مساعدة العضو الآخر للتعبير عن مهاراته وسط الجماعة، و 42.8% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 14% و 9% و 6% تتدرج إجاباتهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب. جدول رقم (39): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (أعمل و أشجع الآخرين علي أن يعملوا بما يحقق أقصى مصلحة للجماعة).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	66	32.8
أوافق	85	42.3
محايد	31	15.4
لا أوافق	11	5.5
لا أوافق بشدة	8	4.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 42.3% من العينة يوافقون علي أنهم يعملون و يشجعون الآخرين علي أن يعملوا بما يحقق أقصى مصلحة للجماعة، و 32.8% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 15.4% و 5.5% و 4.0% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (40): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة ( عندما يساهم الأعضاء بأفكار جيدة أعبر عن إعجابي بها كعضو منهم).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	63	31.3
أوافق	95	47.3
محايد	28	13.9
لا أوافق	7	3.5
لا أوافق بشدة	8	4.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 47.3% من العينة يوافقون علي أنهم عندما يساهم الأعضاء بأفكار جيدة يعبرون عن إعجابهم بها كأعضاء منهم ، و 31.3 % يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 13.9% و 3.5% و 4% تتدرج إجاباتهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (41): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة ( أشجع علي استخدام إجراءات حل المشكلات و اتخاذ القرارات في العمل).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	42	20.9
أوافق	76	37.8
محايد	55	27.3
لا أوافق	16	8.0
لا أوافق بشدة	12	6.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول السابق يتضح أن 37.8% من العينة يوافقون علي أن كل عضو منهم يشجع علي استخدام إجراءات حل المشكلات و اتخاذ القرارات في العمل، و 20.9% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 27.3% و 8% و 6% تتدرج إجاباتهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (42): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (أشجع علي وضع الخطوط العريضة للاستراتيجيات اللازمة لحل المشكلات).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	82	40.8
أوافق	85	42.3
محايد	22	10.9
لا أوافق	8	4.0
لا أوافق بشدة	4	2.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 42.3% من العينة يوافقون علي أن كل عضو منهم يشجع علي وضع الخطوط العريضة للاستراتيجيات اللازمة لحل المشكلات ، و 40.8% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 10.9% و 4% و 2% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب. جدول رقم (43): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة(نعمل كأعضاء في الفريق للتأكد من أن القرارات تطبق و تقيم).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	54	26.9
أوافق	91	45.3
محايد	36	17.8
لا أوافق	12	6.0
لا أوافق بشدة	8	4.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 45.3% يوافقون علي أن كأعضاء في الفرق يعملون علي التأكد من أن القرارات تدبّق و تقيم، و 26.9% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 17.8% و 6% و 4% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (44): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (أشجع المعايير التي تدعم الإنتاجية، الابتكار، و حرية التعبير).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	40	19.9
أوافق	62	30.8
محايد	47	23.4
لا أوافق	32	15.9
لا أوافق بشدة	20	10.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 30.8% من العينة يوافقون علي أنهم يشجعون المعايير التي تدعم الإنتاجية، الابتكار، و حرية التعبير ، و 19.9% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 23.4% و 15.9% و 10% تتدرج إجاباتهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب. جدول رقم (45): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (نتعامل فيما بيننا علي أساس أننا أفراد و ليس علي أساس انطباعات مسبقة).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	71	35.3
أوافق	87	43.3
محايد	23	11.4
لا أوافق	12	6.0
لا أوافق بشدة	8	4.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 43.3% من العينة يوافقون علي أنهم يتعاملون فيما بينهم علي أساس أنهم أفراد و ليس علي أساس انطباعات مسبقة ، و 35.3% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 11.4% و 6% و 4% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (46): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (أويد المعايير التي تعزز فعالية و إنتاجية الجماعة).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	63	31.3
أوافق	86	42.8
محايد	40	19.9
لا أوافق	5	2.5
لا أوافق بشدة	7	3.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 31.3% من العينة يوافقون علي أنهم يؤيدون المعايير التي تعزز فعالية و إنتاجية الجماعة ، و 42.8% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 19.9% و 2.5% و 3.5% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (47): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (أشجع علي وضع معدلات أداء معقولة).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	53	26.4
أوافق	100	49.8
محايد	33	16.4
لا أوافق	9	4.5
لا أوافق بشدة	6	3.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول السابق يتضح أن 49.8% من العينة يوافقون علي أنهم يشجعون علي وضع معدلات أداء معقولة ، و 26.4% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 16.4% و 4.5% و 3% تتدرج إجاباتهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (48): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (أشجع علي الأفكار الابتكارية).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	60	29.9
أوافق	109	54.2
محايد	15	7.5
لا أوافق	8	4.0
لا أوافق بشدة	9	4.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول السابق يتضح أن 54.2% يوافقون علي أنهم يشجعون علي الأفكار الابتكارية ، و 29.9% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 7.5% و 4% و 4.5% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (49): يبين آراؤهم عينة الدراسة حول العبارة (أتطوع لأداء المهام التي يلزم أداؤها).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	69	34.3
أوافق	98	48.8
محايد	22	10.9
لا أوافق	10	5.0
لا أوافق بشدة	2	1.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 48.8% من العينة يوافقون علي أنهم يتطوعون لأداء المهام التي يلزم أداؤها ، و 34.3% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 10.9% و 5% و 1% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (50): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (أقدم النصيحة إلي القائد عندما أري أنها سوف تكون مفيدة).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	66	32.8
أوافق	100	48.8
محايد	20	10.0
لا أوافق	11	5.5
لا أوافق بشدة	4	2.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 48.8% من العينة يوافقون علي أنهم يقدمون النصيحة إلي القائد عندما أري أنها سوف تكون مفيدة ، و 32.8% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 10% و 5.5% و 2% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (51): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (أشعر أنني خلال هذه الجماعة أشبع كل توقعاتي).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	54	29.9
أوافق	84	41.8
محايد	43	21.3
لا أوافق	13	6.5
لا أوافق بشدة	7	3.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 41.8% من العينة يوافقون علي أنهم يشعرون خلال هذه الجماعة يشبعون كل توقعاتهم ، و 29.9% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 21.3% و 6.5% و 3.5% تتدرج إجاباتهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (52): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (أهداف الجماعة التي أعمل معها واضحة للأعضاء).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	94	46.8
أوافق	78	38.8
محايد	18	9.0
لا أوافق	5	2.5
لا أوافق بشدة	6	3.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 46.8% من العينة يوافقون بشدة علي أن أهداف الجماعة التي يعملون معها واضحة للأعضاء، و 38.8% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 9% و 2.5% و 3% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (53): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (يتفق أعضاء فريقتي علي أهدافهم التي يودون القيام بها).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	64	31.8
أوافق	86	42.8
محايد	35	17.4
لا أوافق	9	4.5
لا أوافق بشدة	7	3.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 42.8% من العينة يوافقون علي أن أعضاء فريقهم يتفقون علي أهدافهم التي يودون القيام بها ، و 31.8% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 17.4% و 4.5% و 3.5% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (54): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (تتطلب أهدافنا أن نعمل معاً) .

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	68	33.8
أوافق	97	48.3
محايد	22	10.9
لا أوافق	11	5.5
لا أوافق بشدة	3	1.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 48.3% من العينة يوافقون علي أن أهدافهم تتطلب أن يعملوا معاً ، و 33.8% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 10.9% و 5.5% و 1.5% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (55): يبين آراؤهم عينة الدراسة حول العبارة (تساير تكاليفات الأعضاء قدراتهم فيما يتعلق بتحقيق الأهداف).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	73	36.3
أوافق	92	45.8
محايد	25	12.4
لا أوافق	6	3.0
لا أوافق بشدة	5	2.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 45.8% من العينة يوافقون علي تكاليفات الأعضاء تساير قدراتهم فيما يتعلق بتحقيق الأهداف، و 36.3% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 12.4% و 3% و 2.5% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (56): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (يتغير نمط قائدنا عند الضرورة لمقابلة حاجات الجماعة المتغيرة).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	92	45.8
أوافق	84	41.8
محايد	15	7.5
لا أوافق	5	2.5
لا أوافق بشدة	5	2.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 45.8% من العينة يوافقون علي أن نمط قائدهم يتغير عند الضرورة لمقابلة حاجات الجماعة المتغيرة ، و 41.8% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 7.5% و 2.5% و 2.5% تتدرج إجابات ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (57): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (لدينا بناء اتصالات مفتوح يسمح لكل الأعضاء بالمشاركة في تحديد أهدافها).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	88	43.8
أوافق	82	40.8
محايد	20	10.0
لا أوافق	3	1.5
لا أوافق بشدة	8	4.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 43.8% من العينة يوافقون علي أن لديهم بناء اتصالات مفتوح يسمح لكل الأعضاء بالمشاركة في تحديد أهدافها ، و 40.8% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 10.0% و 1.5% و 4% تتدرج ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (58): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (تحصل الجماعة التي أعمل معها علي تغذية مرتدة بانتظام حول إنتاجيتها).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	80	39.8
أوافق	90	44.8
محايد	20	10.0
لا أوافق	5	2.4
لا أوافق بشدة	6	3.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 44.8% من العينة يوافقون بشدة علي أن الجماعة التي يعملون معها تحصل علي تغذية مرتدة بانتظام حول إنتاجيتها ، و 39.8% يوافقون علي ذلك، بينما 10.0% و 2.4% و 3.0% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (59): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (يعطي الأعضاء في فريق تغذية مرتدة بناءة كلٍ منهم للآخر حول الأهداف).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	53	26.4
أوافق	91	45.3
محايد	39	19.4
لا أوافق	11	5.5
لا أوافق بشدة	7	3.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 45.3% من العينة يوافقون علي أن الأعضاء في فريقهم يعطون تغذية مرتدة بناءة كلٍ منهم للآخر حول الأهداف ، و 26.4% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 19.4% و 5.5% و 3.5% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (60): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (تستخدم جماعتي استراتيجيات فعالة لاتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد و تنفيذ الأهداف).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	89	44.3
أوافق	89	44.3
محايد	11	5.5
لا أوافق	5	2.5
لا أوافق بشدة	7	3.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 44.3% من العينة يوافقون بشدة علي أنهم تستخدمون استراتيجيات فعالة لاتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد و تنفيذ الأهداف ، و 44.3% يوافقون علي ذلك، بينما 5.5% و 2.5% و 3.5% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (61): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (يسعي أعضاء فريقتي إلي تشجيع بعضهم لمناقشة الأفكار الجديدة و تضمينها في الأهداف المراد تحقيقها).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	49	24.4
أوافق	85	42.3
محايد	46	22.9
لا أوافق	15	7.5
لا أوافق بشدة	6	3.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 42.3% من العينة يوافقون علي أن أعضاء فريقهم يسعون إلي تشجيع بعضهم لمناقشة الأفكار الجديدة و تضمينها في الأهداف المراد تحقيقها ، و 24.4% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 22.9% و 7.5% و 3% تتدرج إجاباتهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (62): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (أدوار الأعضاء في فريقتي واضحة لهم).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	81	40.3
أوافق	82	40.8
محايد	21	10.4
لا أوافق	5	2.5
لا أوافق بشدة	12	6.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول السابق يتضح أن 40.8% من العينة يوافقون علي أن أدوار الأعضاء في فرقهم واضحة لهم ، و 40.3% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 10.4% و 2.5% و 6% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (63): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة(يقبل كل عضو في جماعتي بدوره).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	60	29.9
أوافق	96	47.8
محايد	29	14.4
لا أوافق	8	4.0
لا أوافق بشدة	8	4.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 47.8% من العينة يوافقون علي أن أعضاء فرقهم يقبل كل عضو منهم بدوره ، و 29.9% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 14.4% و 4% و 4% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (64): يبين آراء عينة الدراسة العبارة (تتكامل أدوار الجماعة التي أعمل معها و إمامهم التام بأهداف المنظمة).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	67	33.3
أوافق	95	47.3
محايد	25	12.4
لا أوافق	8	4.0
لا أوافق بشدة	6	3.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول السابق يتضح أن 47.3% من العينة يوافقون علي أن أدوار الجماعة التي يعملون معها و تتكامل مع إمامهم التام بأهداف المنظمة ، و 33.3% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 12.4% و 4% و 3% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (65): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (يشعر أعضاء فريقي بوحدة الهدف و بالتالي يتواصلون بصورة متكاملة من أجل تحقيق هذا الهدف المشترك).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	69	34.3
أوافق	106	52.7
محايد	17	8.5
لا أوافق	4	2.0
لا أوافق بشدة	5	2.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 52.7% يوافقون علي أن أعضاء فرقهم يشعرون بوحدة الهدف و بالتالي يتواصلون بصورة متكاملة من أجل تحقيق هذا الهدف المشترك ، و 34.3% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 8.5% و 2% و 2.5% تتدرج إجاباتهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (66): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (يعرف كل عضو في فريقتي كيفية مباشرة عمله و أداء دوره).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	46	22.9
أوافق	95	47.3
محايد	43	21.4
لا أوافق	14	7.0
لا أوافق بشدة	3	1.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول السابق يتضح أن 47.3% من العينة يوافقون علي أن كل عضو في فرقهم يعرف كيفية مباشرة عمله و أداء دوره ، و 22.9% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 21.4% و 7% و 1.5% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب. جدول رقم (67): يبين إفادات عينة الدراسة حول العبارة(كل عضو في فريقتي يدرك أسلوب التعاون المطلوب مع باقي الأقسام الأخرى).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	49	24.4
أوافق	107	53.2
محايد	33	16.4
لا أوافق	7	3.5
لا أوافق بشدة	5	2.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 53.2% من العينة يوافقون علي أن كل عضو في فرقهم يدرك أسلوب التعاون المطلوب مع باقي الأقسام الأخرى ، و 24.4% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 16.4% و 3.5% و 2.5% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (68): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (كل عضو في الفريق يعرف كيفية مواجهة المشكلات و حلها مع الأعضاء الآخرين).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	61	30.3
أوافق	94	46.8
محايد	30	14.9
لا أوافق	8	4.0
لا أوافق بشدة	8	4.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 46.8% من العينة يوافقون علي أن كل عضو في الفريق يعرف كيفية مواجهة المشكلات و حلها مع الأعضاء الآخرين، و 30.3% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 14.9% و 4% و 4% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (69): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (تتكامل أدوارنا من خلال تركيزنا علي تلبية احتياجات بعضنا في العمل).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	75	37.3
أوافق	88	43.8
محايد	28	13.9
لا أوافق	5	2.5
لا أوافق بشدة	5	2.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 43.8% من العينة يوافقون علي أن أدوارهم تتكامل من خلال تركيزهم علي تلبية احتياجات بعضهم في العمل، و 37.3% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 13.9% و 2.5% و 2.5% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (70): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (الجماعات الفرعية الأخرى بالمنظمة مقبولة و تتكامل أدوارها مع الفريق ككل).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	80	39.8
أوافق	85	42.3
محايد	23	11.4
لا أوافق	5	2.5
لا أوافق بشدة	8	4.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 42.3% من العينة يوافقون علي أن الجماعات الفرعية الأخرى بالمنظمة مقبولة و تتكامل أدوارها مع الفريق ككل ، و 39.8% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 11.4% و 2.5% و 4% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (71): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (أحاول تحقيق الانسجام في الفريق حتى تتكامل أدوارنا).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	69	34.3
أوافق	94	46.8
محايد	26	12.9
لا أوافق	6	3.0
لا أوافق بشدة	6	3.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 46.8% من العينة يوافقون علي أنهم يحاولون تحقيق الانسجام في الفريق حتى تتكامل أدوارهم، و 34.3% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 12.9% و 3% و 3% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (72): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (أحاول أن أجعل دوري مكمل لأدوار أعضاء فريقى الآخرين).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	74	36.8
أوافق	88	43.8
محايد	29	14.4
لا أوافق	4	2.0
لا أوافق بشدة	6	3.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 43.8% من العينة يوافقون علي أنهم يحاولون أن يجعلوا أدوارهم مكمل لأدوار أعضاء الفريق الآخرين، و 36.8% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 14.4% و 2% و 3% تتدرج إجاباتهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (73): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (لدي استعداد كامل للعمل ضمن هذه الجماعة).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	47	23.4
أوافق	98	48.8
محايد	36	17.8
لا أوافق	10	5.0
لا أوافق بشدة	10	5.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 48.8% من العينة يوافقون علي أن لديهم استعداد كامل للعمل ضمن هذه الجماعات، و 23.4% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 17.8% و 5% و 5% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (74): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (أعرف أعضاء الجماعة الذين أعمل معهم بصورة ممتازة).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	67	33.3
أوافق	99	49.3
محايد	20	10.0
لا أوافق	5	2.5
لا أوافق بشدة	10	5.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 49.3% من العينة يوافقون علي أنهم يعرفون أعضاء الجماعة الذين يعملون معهم بصورة ممتازة، و 33.3% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 10% و 2.5% و 5% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (75): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (أشعر بأني مقبول وسط هذه الجماعة).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	44	21.9
أوافق	95	47.3
محايد	37	18.4
لا أوافق	16	8.0
لا أوافق بشدة	9	4.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 44.8% من العينة يوافقون علي أنهم يشعرون بأنهم مقبولين وسط جماعاتهم، و 21.3% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 23.9% و 6% و 4% تتدرج إجاباتهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (76): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (كل عضو في الجماعة يعرف حدود تعامله مع الأعضاء الآخرين).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	76	37.8
أوافق	86	42.8
محايد	28	13.9
لا أوافق	5	2.5
لا أوافق بشدة	6	3.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 42.8% من العينة يوافقون علي أن كل عضو في الجماعة يعرف حدود تعامله مع الأعضاء الآخرين، و 37.8% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 13.9% و 2.5% و 3% تتدرج إجاباتهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (77): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (نحن ندرك و نفهم قائد الجماعة جيداً).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	64	31.8
أوافق	99	49.3
محايد	23	11.4
لا أوافق	8	4.0
لا أوافق بشدة	7	3.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 49.3% من العينة يوافقون علي أنهم يدركون و يفهمون قوادهم جيداً، و 31.8% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 11.4% و 4% و 3.5% تتدرج إجاباتهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (78): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (يشاركنا القائد في حل المشكلات التي تواجه العمل).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	50	24.9
أوافق	100	49.8
محايد	27	13.4
لا أوافق	12	6.0
لا أوافق بشدة	12	6.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 49.8% من العينة يوافقون علي أنهم يشاركون القائد في حل المشكلات التي تواجه العمل، و 24.9% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 13.4% و 6% و 6% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (79): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (أستطيع التأثير في أعضاء الجماعة الآخرين).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	77	38.3
أوافق	93	46.3
محايد	17	8.5
لا أوافق	10	5.0
لا أوافق بشدة	4	2.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 46.3% من العينة يوافقون علي أن العضو منهم يستطيع التأثير في أعضاء الجماعة الآخرين ، و 38.3% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 8.5% و 5% و 2% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (80): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة(أشعر أنني قريب من أعضاء فريقى الآخرين).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	48	23.9
أوافق	89	44.2
محايد	40	19.9
لا أوافق	15	7.5
لا أوافق بشدة	9	4.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 44.2% من العينة يوافقون علي أن العضو منهم يشعر بالقرب من أعضاء فريقه الآخرين ، و 23.9% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 19.9% و 7.5% و 4.5% تتدرج إجاباتهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (81): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة(يتم وضع الأهداف المتحدية بالمشاركة مع الجماعة و مع القائد).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	48	23.9
أوافق	82	40.8
محايد	47	23.4
لا أوافق	13	6.5
لا أوافق بشدة	11	5.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 40.8% من العينة يوافقون علي أنه يتم وضع الأهداف المتحدية بالمشاركة مع الجماعة و مع القائد، و 23.9% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 23.4% و 6.5% و 5.5% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (82): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (يدعم أعضاء فريقى بعضهم البعض).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	58	28.9
أوافق	85	42.3
محايد	42	20.9
لا أوافق	9	4.5
لا أوافق بشدة	7	3.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 42.3% من العينة يوافقون علي أن أعضاء فريقهم يدعمون بعضهم البعض، و 28.9% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 20.9% و 4.5% و 3.5% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (83): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (يناقش الأعضاء الاختلافات الخاصة بخلفياتهم و اتجاهاتهم فيما بينهم).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	43	21.4
أوافق	90	44.8
محايد	48	23.9
لا أوافق	12	6.0
لا أوافق بشدة	8	4.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 44.8% من العينة يوافقون علي أن الأعضاء يناقشون الاختلافات الخاصة بخلفياتهم و اتجاهاتهم فيما بينهم ، و 21.4% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 23.9% و 6% و 4% تتدرج ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (84): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (لدينا علاقات ممتازة مع بعضنا كأعضاء و مع قائدنا في العمل).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	50	24.9
أوافق	79	39.3
محايد	44	21.9
لا أوافق	15	7.5
لا أوافق بشدة	13	6.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 39.3% من العينة يوافقون علي أن فرقهم لها علاقات ممتازة مع بعضهم كأعضاء و مع قائدهم في العمل، و 24.9% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 21.9% و 7.5% و 6.5% تتدرج إجاباتهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (85): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (لا توجد حدود رسمية للتعامل بين أعضاء فريق).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	62	30.8
أوافق	84	41.8
محايد	36	17.9
لا أوافق	9	4.5
لا أوافق بشدة	10	5.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 41.8% من العينة يوافقون علي أنه لا توجد حدود رسمية للتعامل بين أعضاء فرقهم، و 30.8% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 17.9% و 4.5% و 5% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (86): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (توجد درجة عالية من الترابط و التماسك بين أعضاء فريقتي).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	39	19.4
أوافق	78	38.8
محايد	55	27.4
لا أوافق	19	9.5
لا أوافق بشدة	10	5.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 38.8% من العينة يوافقون علي أنه توجد درجة عالية من الترابط و التماسك بين أعضاء فريقهم ، و 19.4% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 27.4% و 9.5% و 5% تتدرج إجابات ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (87): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (إنني متعاون و أشجع الآخرين في فريقتي علي التعاون).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	46	22.9
أوافق	95	47.3
محايد	41	20.4
لا أوافق	13	6.5
لا أوافق بشدة	6	3.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 47.3% من العينة يوافقون علي أنهم متعاونون و يشجعون الآخرين في فريقهم علي التعاون ، و 22.9% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 20.4% و 6.5% و 3% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (88): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (تقصر فترات الصراع وسط الجماعة بسبب سيادة روح الفريق الواحد).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	40	19.9
أوافق	88	43.8
محايد	55	27.3
لا أوافق	10	5.0
لا أوافق بشدة	8	4.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 43.8% يوافقون علي قصر فترات الصراع وسط جماعاتهم بسبب سيادة روح الفريق الواحد ، و 19.9% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 27.3% و 5% و 4% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (89): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة(في مواقف الصراع وسط أعضاء الفريق أدلي بآرائني بصراحة و وضوح).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	48	23.8
أوافق	93	46.3
محايد	41	20.4
لا أوافق	11	5.5
لا أوافق بشدة	8	4.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 46.3% من العينة يوافقون علي أن العضو منهم في مواقف الصراع وسط أعضاء الفريق يدلي بآرائه بصراحة و وضوح ، و 23.8% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 20.4% و 5.5% و 4% تتدرج إجاباتهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (90): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (استجيب بصورة تعاونية مع أولئك الذين يكون سلوكهم تنافسياً في الفريق).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	90	44.8
أوافق	88	43.8
محايد	8	4.0
لا أوافق	6	3.0
لا أوافق بشدة	9	4.4
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 43.8% من العينة يوافقون علي أن العضو منهم يستجيب بصورة تعاونية مع أولئك الذين يكون سلوكهم تنافسياً في الفريق ، و 44.8% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 4% و 3% و 4.4% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (91): يبين آراؤهم عينة الدراسة حول العبارة (أشجع و أعمل علي التوصل لحلول مقبولة للصراعات وسط جماعتي).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	42	20.9
أوافق	113	56.2
محايد	27	13.4
لا أوافق	11	5.5
لا أوافق بشدة	8	4.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 56.2% من العينة يوافقون علي أنهم يشجعون و يعملون علي التوصل لحلول مقبولة للصراعات وسط جماعتهم، و 20.9% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 13.4% و 5.5% و 4% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (92): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (أضع ما لدي من معلومات عن العمل في المنظمة تحت تصرف جماعتي).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	46	22.9
أوافق	93	46.3
محايد	38	18.8
لا أوافق	11	5.5
لا أوافق بشدة	13	6.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 46.3% من العينة يوافقون علي أن كل عضو يضع ما لديه من معلومات عن العمل في المنظمة تحت تصرف جماعته، و 22.9% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 18.8% و 5.5% و 6.5% تتدرج ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب. جدول رقم (93): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (أتحث بإيجابية عن جماعتي مع الأطراف الخارجية).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	63	31.3
أوافق	89	44.3
محايد	30	14.9
لا أوافق	12	6.0
لا أوافق بشدة	7	3.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول السابق يتضح أن 44.3% من العينة يوافقون علي أن كل عضو منهم يتحث بإيجابية عن جماعته مع الأطراف الخارجية، و 31.3% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 14.9% و 6% و 3.5% تتدرج إجاباتهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (94): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (أُريد تقسيم العمل اللازم لتحقيق أهداف الجماعة و تقليل الصراعات).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	56	27.9
أوافق	98	48.8
محايد	31	15.4
لا أوافق	9	4.5
لا أوافق بشدة	7	3.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 48.8% من العينة يوافقون علي أن العضو منهم يؤيد تقسيم العمل اللازم لتحقيق أهداف الجماعة و تقليل الصراعات، و 27.9% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 15.3% و 4.5% و 3.5% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب. جدول رقم (95): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة(نستمع و نحترم آراء بعضنا في الفريق في حالة الصراعات).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	49	24.4
أوافق	100	49.8
محايد	39	19.4
لا أوافق	6	3.0
لا أوافق بشدة	7	3.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 49.8% من العينة يوافقون علي أن كل عضو في الفرق التي يعملون فيها يستمع و يحترم آراء الآخرين في الفريق في حالة الصراعات ، و 24.4% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 19.4% و 3% و 3.4% تتدرج إجاباتهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (96): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (نسعى كأعضاء إلي المشاركة و العمل ضمن الفريق).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	43	21.3
أوافق	98	48.8
محايد	46	22.9
لا أوافق	9	4.5
لا أوافق بشدة	5	2.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 48.8% من العينة يوافقون علي أن كل عضو منهم يسعى إلي المشاركة و العمل ضمن الفريق، و 21.3% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 22.9% و 4.5% و 2.5% تتدرج ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (97): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (كأعضاء في الفريق يقم كل منا حلول للصراعات الشخصية لبعضنا البعض).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	39	19.4
أوافق	95	47.3
محايد	43	21.3
لا أوافق	13	6.5
لا أوافق بشدة	11	5.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 47.3% من العينة يوافقون علي أنهم كأعضاء في الفريق يقم كل منهم حلول للصراعات الشخصية لبعضهم البعض، و 19.4% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 21.3% و 6.5% و 5.5% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (98): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (الإدارة لديها ثقة كاملة في الجماعة التي أعمل معها).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	59	29.3
أوافق	93	46.3
محايد	31	15.4
لا أوافق	7	3.5
لا أوافق بشدة	11	5.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 45.8% من العينة يوافقون علي أن الإدارة لديها ثقة كاملة في الجماعات التي يعملون معها، و 29.3% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 15.4% و 3.5% و 5.5% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (99): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (من خلال الأحداث الماضية في العمل أشعر أن الإدارة تحترم قدراتنا).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	54	26.9
أوافق	102	50.7
محايد	25	12.4
لا أوافق	9	4.5
لا أوافق بشدة	11	5.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 50.7% من العينة يوافقون علي أنه من خلال الأحداث الماضية في العمل يشعرون أن الإدارة تحترم قدراتهم، و 26.9% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 12.4% و 4.5% و 5.5% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (100): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (كثيراً ما يعتمد المشرف علينا كفريق في أداء الأعمال التي تليه).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	80	39.8
أوافق	79	39.3
محايد	25	12.4
لا أوافق	8	4.0
لا أوافق بشدة	9	4.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 39.8% من العينة يوافقون بشدة علي أن مشرفيهم كثيراً ما يعتمدون عليهم كفريق في أداء الأعمال التي تليهم، و 39.3% يوافقون علي ذلك، بينما 12.4% و 4% و 4.5% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (101): يبين آراؤهم عينة الدراسة حول العبارة (كأعضاء في الفريق نثق في بعضنا البعض بسبب شعورنا بأننا أسرة واحدة).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	62	30.8
أوافق	77	38.3
محايد	45	22.4
لا أوافق	7	3.5
لا أوافق بشدة	10	5.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 38.3% من العينة يوافقون علي أنهم كأعضاء في الفريق يتقون في بعضهم البعض بسبب شعورهم بأنهم أسرة واحدة ، و 30.8% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 22.4% و 3.5% و 5% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (102): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (كثيراً ما أضحى بمصلحتي الشخصية في سبيل تحقيق مصلحة العمل).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	59	29.3
أوافق	73	36.3
محايد	43	21.4
لا أوافق	13	6.5
لا أوافق بشدة	13	6.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول السابق يتضح أن 36.3% من العينة يوافقون بشدة علي أن العضو منهم كثيراً ما يضحى بمصلحته الشخصية في سبيل تحقيق مصلحة العمل، و 29.3% يوافقون علي ذلك، بينما 21.4% و 6.5% و 6.5% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (103): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (كثيراً ما يناقش المشرف معي العديد من المشكلات في العمل و هذا جعلني أشعر بثقته في).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	54	26.8
أوافق	93	46.3
محايد	34	16.9
لا أوافق	10	5.0
لا أوافق بشدة	10	5.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 46.3% من العينة يوافقون علي أن مشرفيهم كثيراً ما يناقشون معهم كأعضاء العديد من المشكلات في العمل و هذا جعلهم يشعرون بثقته فيهم، و 26.8% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 16.9% و 5% و 5% تتدرج إجاباتهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (104): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (كثيراً ما تنطبق آرائي مع آراء رئيسي المباشر).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	56	27.8
أوافق	89	44.3
محايد	37	18.4
لا أوافق	7	3.5
لا أوافق بشدة	12	6.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 44.3% من العينة يوافقون علي أنه كثيراً ما تنطبق آراؤهم مع آراء رئيسهم المباشر، و 27.8% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 18.4% و 3.5% و 6% تتدرج إجاباتهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (105): يبين إجابات عينة الدراسة العبارة (لدي أعضاء فريقي الثقة الكاملة في قدراتهم علي تحقيق أهداف العمل).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	53	26.3
أوافق	93	46.3
محايد	35	17.4
لا أوافق	9	4.5
لا أوافق بشدة	11	5.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 46.3% من العينة يوافقون علي أنه لدي أعضاء فريقهم الثقة الكاملة في قدراتهم علي تحقيق أهداف العمل، و 26.3% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 17.4% و 4.5% و 5.5% تتدرج إجاباتهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (106): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (يتحمل أعضاء فريقى المسئولية في حالة عدم تحقيق الأهداف المطلوبة).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	53	26.3
أوافق	89	44.3
محايد	44	21.9
لا أوافق	10	5.0
لا أوافق بشدة	5	2.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 44.3% من العينة يوافقون علي أن أعضاء فرقههم يتحملون المسئولية في حالة عدم تحقيق الأهداف المطلوبة، و 26.3% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 21.9% و 5% و 2.5% تتدرج إجاباتهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (107): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (يعتمد أعضاء فريقى علي بعضهم بسبب الثقة المتوفرة فيما بينهم).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	54	26.9
أوافق	92	45.8
محايد	38	18.8
لا أوافق	7	3.5
لا أوافق بشدة	10	5.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 45.8% من العينة يوافقون علي أن أعضاء فرقههم يعتمدون علي بعضهم بسبب الثقة المتوفرة فيما بينهم، و 26.9% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 18.8% و 3.5% و 5% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (108): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (أشعر كعضو أن الأعضاء الآخرين في الفريق يتقون في بصورة كبيرة).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	63	31.3
أوافق	95	47.3
محايد	27	13.4
لا أوافق	8	4.0
لا أوافق بشدة	8	4.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 47.3% من العينة يوافقون علي أنهم يشعرون كأعضاء أن الأعضاء الآخرين في الفريق يتقون فيهم بصورة كبيرة، و 31.3% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 13.4% و 4% و 4% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (109): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (عندما يبتكر أي منا فكرة جديدة يتم تبنيها من قبل قائدنا).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	61	30.3
أوافق	97	48.3
محايد	28	13.9
لا أوافق	10	5.0
لا أوافق بشدة	5	2.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 48.3% من العينة يوافقون علي أنهم كأعضاء عندما يبتكر أي منهم فكرة جديدة يتم تبنيها من قبل قائدهم، و 30.3% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 13.9% و 5% و 2.5% تتدرج إجاباتهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (110): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (يتم تحفيزنا علي الأفكار الجديدة الناجحة التي تفيد العمل).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	54	26.8
أوافق	97	48.3
محايد	35	17.4
لا أوافق	9	4.5
لا أوافق بشدة	6	3.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 48.3% من العينة يوافقون علي أنه يتم تحفيزهم علي الأفكار الجديدة الناجحة التي تفيد العمل، و 26.8% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 17.4% و 4.5% و 3% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب. جدول رقم (111): يبين آراؤهم عينة الدراسة حول العبارة(نسعى كأعضاء إلي تشجيع بعضنا علي توليد الأفكار الجديدة).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	110	54.7
أوافق	59	29.4
محايد	14	7.0
لا أوافق	7	3.5
لا أوافق بشدة	11	5.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 53.2% من العينة يوافقون علي أن شعور الفرد بثقة في نفسه تزيد دوافعه للالتزام بالمعايير المطلوبة في العمل، و 25.9% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 15.4% و 2.5% و 3% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (112): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة ( قدمت أكثر من فكرة جديدة ناجحة و تم قبولها من قبل القائد و الزملاء).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	62	30.8
أوافق	96	47.8
محايد	30	14.9
لا أوافق	9	4.5
لا أوافق بشدة	4	2.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 47.8% يوافقون علي أنه قدمت أكثر من فكرة جديدة ناجحة و تم قبولها من قبل القائد و الزملاء، و 30.8% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 14.9% و 4.5% و 2% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (113): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (أشعر بقيمة وجودي وسط هذه الجماعة لأنها تشجع علي أثبات الذات).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	48	23.8
أوافق	80	39.8
محايد	52	25.9
لا أوافق	11	5.5
لا أوافق بشدة	10	5.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 39.8% من العينة يوافقون علي أن العضو منهم يشعر بقيمة وجوده وسط هذه الجماعة لأنها تشجع علي أثبات الذات، و 23.8% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 25.9% و 5.5% و 5% تتدرج إجاباتهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (114): يبين آراؤهم عينة الدراسة حول العبارة(يفضل قائدنا إعطاءنا حرية التصرف و الابتكار).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	76	37.7
أوافق	98	48.8
محايد	17	8.5
لا أوافق	7	3.5
لا أوافق بشدة	3	1.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 48.8% من العينة يوافقون علي أن قائدهم يفضل إعطاءهم حرية التصرف و الابتكار ، و 37.7% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 8.5% و 3.5% و 1.5% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (115): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة(دائماً ما أعطي الفرصة لإثبات وجهة نظري و تفسيرها للأعضاء الآخرين في الفريق).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	73	36.3
أوافق	90	44.8
محايد	28	13.9
لا أوافق	5	2.5
لا أوافق بشدة	5	2.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 44.8% من العينة يوافقون علي أنه دائماً ما يعطون الفرصة لإثبات وجهة نظرهم و تفسيرها للأعضاء الآخرين في الفريق، و 36.3% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 13.9% و 2.5% و 2.5% تتدرج إجاباتهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (116): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (تساعد البيئة التي نعمل فيها علي ابتكار طرق جديدة في العمل).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	75	37.2
أوافق	92	45.8
محايد	20	10.0
لا أوافق	7	3.5
لا أوافق بشدة	7	3.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 45.8% من العينة يوافقون علي أن البيئة التي يعملون فيها تساعدهم علي ابتكار طرق جديدة في العمل، و 37.2% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 10% و 3.5% و 3.5% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (117): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (عندما يساهم الأعضاء بأفكار جيدة يعبر قائدنا عن إعجابه و تقديره كقائد).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	67	33.3
أوافق	87	43.3
محايد	32	15.9
لا أوافق	7	3.5
لا أوافق بشدة	8	4.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 43.3% من العينة يوافقون علي أنه عندما يساهم الأعضاء بأفكار جيدة يعبر قائدنا عن إعجابه و تقديره كقائد، و 33.3% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 15.9% و 3.5% و 4% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (118): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (في الغالب يبادر أعضاء فريقتي بالقيام بأعمال لم يتم تكليفهم بها من أجل تجويد العمل).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	54	26.8
أوافق	100	49.8
محايد	33	16.4
لا أوافق	8	4.0
لا أوافق بشدة	6	3.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 49.8% يوافقون علي أنه في الغالب يبادر أعضاء فريقهم بالقيام بأعمال لم يتم تكليفهم بها من أجل تجويد العمل، و 26.8% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 16.4% و 4% و 3% تتدرج إجاباتهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (119): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (تشجع قواعد جماعتي علي الحلول المبتكرة).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	51	25.4
أوافق	92	45.8
محايد	47	23.3
لا أوافق	5	2.5
لا أوافق بشدة	6	3.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 45.8% من العينة يوافقون علي أن قواعد جماعاتهم تشجع علي الحلول المبتكرة، و 25.4% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 23.3% و 2.5% و 3% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (120): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (كل عضو في فريقنا ملم بطبيعة العمل و يفهم واجباته و مسؤولياته).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	52	25.9
أوافق	107	53.2
محايد	31	15.4
لا أوافق	5	2.5
لا أوافق بشدة	6	3.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 53.2% من العينة يوافقون علي أن كل عضو في فريقهم ملم بطبيعة العمل و يفهم واجباته و مسؤولياته، و 25.9% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 15.4% و 2.5% و 3% تتدرج إجاباتهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (121): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (نقوم كفريق بإعداد الخطط بحيث تتسجم مع الخطة العامة للمنظمة).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	80	39.8
أوافق	84	41.8
محايد	20	10.0
لا أوافق	6	3.0
لا أوافق بشدة	11	5.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 41.8% من العينة يوافقون علي أنهم يقومون كفريق بإعداد الخطط بحيث تتسجم مع الخطة العامة للمنظمة، و 39.8% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما تتدرج إجابات بقية أفراد العينة بين 10.0، 3.0، 5.5 علي التوالي.

جدول رقم (122): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (لدينا كفريق القدرة علي اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	67	33.3
أوافق	81	40.3
محايد	40	19.9
لا أوافق	6	3.0
لا أوافق بشدة	7	3.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 40.3% من العينة يوافقون علي أنه لديهم كفريق القدرة علي اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، و 33.3% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 19.9% و 3% و 3% تتدرج إجاباتهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (123): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة(نهتم كفريق بالتطوير و تحسين مستوى العمل).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	46	22.8
أوافق	76	37.8
محايد	51	25.4
لا أوافق	16	8.0
لا أوافق بشدة	12	6.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 37.8% من العينة يوافقون علي أنهم يهتمون كفريق بالتطوير و تحسين مستوى العمل، و 22.8% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 25.4% و 8% و 6% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (124): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (نممتلك كفريق القدرة علي التحليل و حل المشكلات).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	78	38.8
أوافق	99	49.2
محايد	14	7.0
لا أوافق	5	2.5
لا أوافق بشدة	5	2.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 49.2% من العينة يوافقون علي أنهم كفريق يمتلكون القدرة علي التحليل و حل المشكلات، و 38.8% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 7% و 2.5% و 2.5% تتدرج إجاباتهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (125): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (يتعامل أعضاء فريقتي مع الأمور في حال الأزمات و المواقف الصعبة).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	50	24.9
أوافق	98	48.8
محايد	34	16.8
لا أوافق	13	6.5
لا أوافق بشدة	6	3.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 48.8% من العينة يوافقون علي أن أعضاء فرقهم يتعاملون مع الأمور في حال الأزمات و المواقف الصعبة، و 24.9% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 16.8% و 6.5% و 3% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (126): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (تسعي الجماعة دائماً لوضع آليات لتطوير أعضائها ذاتياً).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	74	36.8
أوافق	92	45.8
محايد	24	11.9
لا أوافق	5	2.5
لا أوافق بشدة	6	3.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 45.8% من العينة يوافقون بشدة علي أن الجماعة التي يعملون دائماً لوضع آليات لتطوير أعضائها ذاتياً، و 36.8% يوافقون علي ذلك، بينما 11.9% و 2.5% و 3% تتدرج إجاباتهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (127): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (لدي أعضاء فريقي القدرة علي إدارة نفسها بصورة فعالة).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	64	31.8
أوافق	101	50.2
محايد	26	12.9
لا أوافق	7	3.5
لا أوافق بشدة	3	1.6
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 50.2% من العينة يوافقون علي أن لدي فرقتهم القدرة علي إدارة نفسها بصورة فعالة، و 31.8% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 12.9% و 3.5% و 1.6% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (128): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة(نستطيع كفريق استغلال الصلاحيات المفوضة إلينا أفضل استغلال لمصلحة العمل).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	43	21.4
أوافق	77	38.3
محايد	57	28.3
لا أوافق	13	6.5
لا أوافق بشدة	11	5.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 38.3% من العينة يوافقون علي أنهم كفريق يستطيعون استغلال الصلاحيات المفوضة إليهم أفضل استغلال لمصلحة العمل، و 21.4% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 28.3% و 6.5% و 5.5% تتدرج إجاباتهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (129): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة(نستطيع كأعضاء في الفريق تبادل الخبرات و الاستفادة من بعضنا البعض).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	39	19.3
أوافق	79	39.3
محايد	58	28.9
لا أوافق	19	9.5
لا أوافق بشدة	6	3.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 39.3% من العينة يوافقون علي أنهم كأعضاء في الفريق يستطيعون تبادل الخبرات و الاستفادة من بعضهم البعض، و 19.3% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 28.9% و 9.5% و 3% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (130): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (يستطيع أعضاء فريقنا إنجاز المهام الموكلة إليهم في الزمن المحدد).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	49	24.3
أوافق	93	46.3
محايد	38	18.9
لا أوافق	14	7.0
لا أوافق بشدة	7	3.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 46.3% من العينة يوافقون علي أن أعضاء فريقهم يستطيعون إنجاز المهام الموكلة إليهم في الزمن المحدد، و 24.3% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 18.9% و 7% و 3.5% تتدرج إجاباتهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (131): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة(يلتزم أعضاء فريقنا بتقديم الدعم المتبادل لبعضهم من خلال تبادل المعلومات).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	36	17.8
أوافق	85	42.3
محايد	54	26.9
لا أوافق	19	9.5
لا أوافق بشدة	7	3.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول السابق يتضح أن 42.3% من العينة يوافقون علي أن أعضاء فريقهم يلتزمون بتقديم الدعم المتبادل لبعضهم من خلال تبادل المعلومات، و 26.9% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 17.8% و 9.5% و 3.5% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (132): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (يتعامل أعضاء فريقتي مع الجمهور باهتمام و فاعلية).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	73	36.3
أوافق	81	40.3
محايد	33	16.4
لا أوافق	8	4.0
لا أوافق بشدة	6	3.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 40.3% من العينة يوافقون علي أن أعضاء فرقهم يتعاملون مع الجمهور باهتمام و فاعلية، و 36.3% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 16.4% و 4% و 3% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (133): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (يتأقلم أعضاء فريقتي مع المسئوليات و المهام الفردية لتقليل العبء الزائد).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	97	48.3
أوافق	80	39.7
محايد	15	7.5
لا أوافق	3	1.5
لا أوافق بشدة	6	3.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول السابق يتضح أن 48.3% من العينة يوافقون بشدة علي أن أعضاء فرقهم يتأقلمون مع المسئوليات و المهام الفردية لتقليل العبء الزائد، و 39.7% يوافقون علي ذلك، بينما 7.5% و 1.5% و 3% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (134): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (يبدل أعضاء فريقى جهوداً كبيرة من أجل التأقلم مع المهام قبل التفكير في انجازها).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	51	25.4
أوافق	99	49.3
محايد	37	18.3
لا أوافق	9	4.5
لا أوافق بشدة	5	2.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول يتضح أن 49.3% من العينة يوافقون علي أن أعضاء فرقههم يبذلون جهوداً كبيرة من أجل التأقلم مع المهام قبل التفكير في انجازها، و 25.4% يوافقون بشدة ، بينما 18.3% و 4.5% و 2.5% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (135): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (أحاول كعضو في الفريق العمل علي التنسيق بين الأعضاء من أجل زيادة الفعالية في العمل).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	85	42.3
أوافق	80	39.8
محايد	22	10.9
لا أوافق	5	2.5
لا أوافق بشدة	9	4.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول السابق يتضح أن 42.3% من العينة يوافقون بشدة علي أن العضو منهم في الفريق يحاول العمل علي التنسيق بين الأعضاء من أجل زيادة الفعالية في العمل، و 39.8% يوافقون علي ذلك، بينما 10.9% و 2.5% و 4.5% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (136): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (تقبل جماعتي الأعضاء الذين يسلكون سلوكاً مختلفاً ما دام هذا السلوك يُفهم علي أنه مفيد لإنجاز مهمتها).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	82	40.8
أوافق	103	51.2
محايد	11	5.5
لا أوافق	3	1.5
لا أوافق بشدة	2	1.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 51.2% من العينة يوافقون علي أن جماعتهم تقبل الأعضاء الذين يسلكون سلوكاً مختلفاً ما دام هذا السلوك يُفهم علي أنه مفيد لإنجاز مهمتها، و 40.8% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 5.5% و 1.5% و 1% تتدرج إجاباتهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (137): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (تشجع قواعد جماعتي علي الأداء المرتفع، الجودة، و النجاح).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	76	37.8
أوافق	80	39.8
محايد	32	15.9
لا أوافق	5	2.5
لا أوافق بشدة	8	4.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 39.8% من العينة يوافقون علي أن قواعد جماعاتهم تشجع علي الأداء المرتفع، الجودة، و النجاح، و 37.8% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 15.9% و 2.5% و 4% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (138): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (تعطي جماعتي الوقت الكافي لتطوير وحدة عمل ناضجة لإنجاز أهدافها).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	61	30.3
أوافق	82	40.8
محايد	36	17.9
لا أوافق	10	5.0
لا أوافق بشدة	12	6.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 40.8% من العينة يوافقون علي أن جماعاتهم تعطي الوقت الكافي لتطوير وحدة عمل ناضجة لإنجاز أهدافها، و 30.3% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 17.9% و 5% و 6% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (139): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (يستثمر أعضاء فريقتي التغذية المرتبة لإجراء تحسينات في كيفية أداء وظيفتهم).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	73	36.3
أوافق	91	45.3
محايد	25	12.4
لا أوافق	5	2.5
لا أوافق بشدة	7	3.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 45.3% من العينة يوافقون علي أن أعضاء فريقهم يستثمرون التغذية المرتبة لإجراء تحسينات في كيفية أداء وظيفتهم، و 36.3% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 12.4% و 2.5% و 3.5% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (140): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (تبذل جماعتي الوقت الكافي في تحديد و مناقشة المشكلات التي يجب حلها).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	42	20.8
أوافق	86	42.8
محايد	39	19.4
لا أوافق	18	9.0
لا أوافق بشدة	16	8.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 42.8% من العينة يوافقون علي أن جماعاتهم تبذل الوقت الكافي في تحديد و مناقشة المشكلات التي يجب حلها، و 20.8% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 19.4% و 9% و 8% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (141): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (يذلل الأعضاء وقتاً مقدراً من أجل تحديد كيفية حل المشكلات).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	56	27.9
أوافق	73	36.3
محايد	50	24.8
لا أوافق	10	5.0
لا أوافق بشدة	12	6.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 36.3% من العينة يوافقون علي أن الأعضاء يبذلون وقتاً مقدراً من أجل تحديد كيفية حل المشكلات، و 27.9% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 24.8% و 5% و 6% و 12% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (142): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (تطبق جماعتي حلولها و قراراتها في العمل الذي تقوم به).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	44	21.9
أوافق	107	53.2
محايد	36	17.9
لا أوافق	9	4.5
لا أوافق بشدة	5	2.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 53.2% من العينة يوافقون علي أن جماعاتهم تطبق حلولها و قراراتها في العمل الذي تقوم به، و 21.9% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 17.9% و 4.5% و 2.5% تتدرج إجاباتهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب. جدول رقم (143): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (تنمي جماعتي التي أعمل معها العديد من الطرق لتقييم حلولها و قراراتها).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	53	26.4
أوافق	95	47.2
محايد	35	17.4
لا أوافق	8	4.0
لا أوافق بشدة	10	5.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 47.2% من العينة يوافقون بشدة علي أن جماعاتهم التي يعملون معها تنمي العديد من الطرق لتقييم حلولها و قراراتها، و 26.4% يوافقون علي ذلك، بينما 17.4% و 4% و 5% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (144): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (يتحمل أعضاء فريق كل المسؤوليات الموكلة إليهم).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	50	24.8
أوافق	93	46.3
محايد	34	16.9
لا أوافق	11	5.5
لا أوافق بشدة	13	6.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 46.3% من العينة يوافقون علي أن أعضاء فرقتهم يتحملون كل المسؤوليات الموكلة إليهم، و 24.8% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 16.9% و 5.5% و 6.5% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (145): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (يتعلم أعضاء فريق العديد من التقنيات الجديدة في العمل من خلال الممارسة).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	47	23.4
أوافق	84	41.7
محايد	45	22.4
لا أوافق	12	6.0
لا أوافق بشدة	13	6.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 41.7% من العينة يوافقون علي أن أعضاء فرقتهم يتعلمون العديد من التقنيات الجديدة في العمل من خلال الممارسة، و 23.4% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 22.5% و 6% و 6.5% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (146): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (يلتزم أعضاء فريقنا بأداء المهام الموكلة إليهم).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	54	26.8
أوافق	88	43.8
محايد	35	17.4
لا أوافق	11	5.5
لا أوافق بشدة	13	6.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 43.8% من العينة يوافقون علي أن أعضاء فريقهم يلتزمون بأداء المهام الموكلة إليهم، و 26.8% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 17.4% و 5.5% و 6.5% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (147): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (يركز أعضاء الفريق علي حل مشكلاتهم قبل ظهورها أو استفعالها).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	116	57.7
أوافق	58	28.9
محايد	15	7.5
لا أوافق	6	3.0
لا أوافق بشدة	6	3.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 57.7% من العينة يوافقون بشدة علي أن أعضاء فريقهم يركزون علي حل مشكلاتهم قبل ظهورها أو استفعالها، و 28.8% يوافقون علي ذلك، بينما 7.5% و 3% و 3% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (148): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (يلتزم كل عضو في فريقتي بمواعيد الدوام في العمل).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	42	20.9
أوافق	87	43.2
محايد	49	24.4
لا أوافق	13	6.5
لا أوافق بشدة	10	5.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 43.2% من العينة يوافقون علي أن كل عضو في فرقهم يلتزم بمواعيد الدوام في العمل، و 20.9% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 24.4% و 6.5% و 5% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (149): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (نسعى كأعضاء في الفريق إلي التعلم و الابتكار).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	54	26.8
أوافق	76	37.8
محايد	49	24.4
لا أوافق	9	4.5
لا أوافق بشدة	13	6.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 37.8% من العينة يوافقون علي أنهم كأعضاء في الفريق يسعون إلي التعلم و الابتكار، و 26.8% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 24.4% و 4.5% و 6.5% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (150): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (ألتزم كعضو في الفريق بالمعايير المحددة في الخطة العامة).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	43	21.4
أوافق	94	46.8
محايد	45	22.3
لا أوافق	9	4.5
لا أوافق بشدة	10	5.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 46.8% من العينة يوافقون علي أنهم كأعضاء في الفرق يلتزمون بالمعايير المحددة في الخطة العامة، و 21.4% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 22.3% و 4.5% و 5% تتدرج ما إجاباتهم بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب. جدول رقم (151): يبين آراء عينة الدراسة حول العبارة (أتحمل كعضو في الفريق كل أعباء مهامي و أنا راض عن نفسي).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	74	36.8
أوافق	94	46.8
محايد	18	9.0
لا أوافق	9	4.5
لا أوافق بشدة	6	3.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 39.8% من العينة يوافقون علي أن كل عضو في الفريق يتحمل كل أعباء مهامه و هو راض عن نفسه ، و 20.9% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 24.9% و 10.4% و 4% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (152): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (أقوم كعضو بأداء دوري بكل أمانة و مهنية).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	45	22.4
أوافق	94	46.8
محايد	39	19.4
لا أوافق	12	6.0
لا أوافق بشدة	11	5.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 46.8% من العينة يوافقون علي أن كلاً منهم يقوم كعضو بأداء دوره بكل أمانة و مهنية، و 22.4% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 19,4% و 6% و 5.5% تتدرج آراؤهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (153): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (يعرف كل عضو منا بالأنظمة و اللوائح المنظمة لعمل الفريق).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	42	20.9
أوافق	80	39.8
محايد	50	24.9
لا أوافق	21	10.4
لا أوافق بشدة	8	4.0
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 39.8% من العينة يوافقون علي أنه كل عضو منهم يعرف الأنظمة و اللوائح المنظمة لعمل الفريق ، و 20.9% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 24.9% و 10.4% و 4% تتدرج إجاباتهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

جدول رقم (154): يبين إجابات عينة الدراسة حول العبارة (يلتزم أعضاء الفريق بالتوجيهات العامة و يقبلون النقد الذي يوجه لهم).

الإجابة	العدد	النسبة (%)
أوافق بشدة	77	38.3
أوافق	83	41.3
محايد	34	16.9
لا أوافق	4	2.0
لا أوافق بشدة	3	1.5
المجموع	201	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن 41.3% من العينة يوافقون علي أنهم يلتزمون كأعضاء في الفريق بالتوجيهات العامة و يقبلون النقد الذي يوجه لهم ، و 38.3% يوافقون بشدة علي ذلك، بينما 16.9% و 2% و 1.5% تتدرج إجاباتهم ما بين محايد، لا أوافق و لا أوافق بشدة علي الترتيب.

#### 4.5 اختبار الفرضيات:

هنا و حسب ما هو موضح في الأشكال (18، 19، 20، 21) و حرصاً من الباحث علي التوضيح الدقيق فقد قام بتجزئة الفروض الأساسية إلي فروض فرعية عند الاختبار أي اختبار كل فرضية فرعية علي حدة و ذلك كما يلي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين علمية و منهجية استخدام فرق العمل و تحسين أداء العاملين.

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

جدول رقم (155): 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 الباحث 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 قدراتهم علي الابتكار.

2.1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية قيادة فريق العمل و فعالية أعضاء الفريق في العمل. جدول رقم (156): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.588**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحث 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 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية قيادة فريق العمل و كفاءة أعضاء الفريق في العمل.

جدول رقم (157): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.623**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحث 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 فعالية قيادة فريق العمل و كفاءة أعضاء الفريق في العمل.

4.1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تفاعل فرق العمل المستخدمة كأسلوب إداري و زيادة قدراتهم للابتكار.

جدول رقم (158): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.555**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحث 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 درجة تفاعل فرق العمل المستخدمة كأسلوب إداري و زيادة قدراتهم للابتكار.

5.1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تفاعل فرق العمل المستخدمة كأسلوب إداري و فعاليتهم في العمل.

جدول رقم (159): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.640**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحث 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 درجة تفاعل فرق العمل المستخدمة كأسلوب إداري وفعاليتهم في العمل.

6.1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تفاعل أعضاء فريق العمل و كفاءتهم في العمل.

جدول رقم (160): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.686**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول السابق يبين أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة تفاعل فرق العمل المستخدمة كأسلوب إداري و كفاءتهم في العمل.

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

جدول رقم (161): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.642**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحث 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 درجة وضوح أهداف فريق العمل و زيادة قدراتهم للابتكار.

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

جدول رقم (162): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.589**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحث 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 درجة وضوح أهداف فريق العمل و فعاليتهم في العمل.

9.1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة وضوح أهداف فريق العمل و كفاءاتهم في العمل.  
جدول رقم (163): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.531**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحث 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 درجة وضوح أهداف فريق العمل و كفاءاتهم في العمل.

10.1 توجد علاقة بين درجة تكامل الأدوار بين أعضاء فريق العمل و زيادة قدراتهم علي الابتكار.  
جدول رقم (164): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.484**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحث 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 درجة تكامل الأدوار بين أعضاء فريق العمل و زيادة قدراتهم علي الابتكار.

11.1 توجد علاقة بين درجة تكامل الأدوار بين أعضاء فريق العمل و فعاليتهم في العمل.  
جدول رقم (165): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.563**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحث 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 درجة تكامل الأدوار بين أعضاء فريق العمل و فعاليتهم في العمل.

12.1 توجد علاقة بين درجة تكامل الأدوار بين أعضاء فريق العمل و كفاءاتهم في العمل.  
جدول رقم (166): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.529**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحث 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 درجة تكامل الأدوار بين أعضاء فريق العمل و كفاءاتهم في العمل.

2. توجد علاقة بين استخدام فرق العمل كأسلوب إداري و بناء الجوانب السلوكية للعاملين.  
1.2 توجد علاقة بين فعالية القيادة الخاصة بفريق العمل و درجة التماسك بين أعضاء الفريق.  
جدول رقم (167): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.535**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحث 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 فعالية القيادة الخاصة بفريق العمل و درجة التماسك بين أعضاء الفريق.

2.2 توجد علاقة بين فعالية قيادة الفريق و زيادة قدرة أعضاء الفريق علي حل الصراعات.  
جدول رقم (168): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.519**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحث 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 فعالية قيادة الفريق و زيادة قدرة أعضاء الفريق علي حل الصراعات.  
3.2 توجد علاقة بين فعالية قيادة فريق العمل و بناء الثقة بين أعضاء الفريق.

جدول رقم (169): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.477**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحث 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 فعالية قيادة فريق العمل و بناء الثقة بين أعضاء الفريق.  
4.2 توجد علاقة بين درجة تفاعل أعضاء فريق العمل ودرجة تماسك أعضاء الفريق.

جدول رقم (170): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.568**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحث 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 درجة تفاعل أعضاء فريق العمل ودرجة تماسك أعضاء الفريق.

5.2 توجد علاقة بين درجة تفاعل أعضاء فريق العمل و زيادة قدرة أعضاء الفريق علي حل الصراعات.

جدول رقم (171): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.567**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحث 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 درجة تفاعل أعضاء فريق العمل و زيادة قدرة أعضاء الفريق علي حل الصراعات.

6.2 توجد علاقة بين درجة تفاعل أعضاء فريق العمل و بناء الثقة بين أعضائه.

جدول رقم (172): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.464**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحث 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 درجة تفاعل أعضاء فريق العمل و بناء الثقة بين أعضائه.

7.2 توجد علاقة بين درجة وضوح أهداف فريق العمل و درجة تماسك أعضاء الفريق.

جدول رقم (173): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.534**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحث 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 درجة وضوح أهداف فريق العمل و درجة تماسك أعضاء الفريق. 8.2 توجد علاقة بين درجة وضوح أهداف فريق العمل و زيادة قدرة أعضاء الفريق علي حل الصراعات.

جدول رقم (174): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.581**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحث 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 درجة وضوح أهداف فريق العمل و زيادة قدرة أعضاء الفريق علي حل الصراعات.

9.2 توجد علاقة بين درجة وضوح أهداف فريق العمل و بناء الثقة بين أعضائه.

جدول رقم (175): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.407**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحث 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 درجة وضوح أهداف فريق العمل و بناء الثقة بين أعضائه. 10.2 توجد علاقة بين درجة تكامل الأدوار بين أعضاء الفريق و تماسك أعضاء الفريق.

جدول رقم (176): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.634**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحث 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 درجة تكامل الأدوار بين أعضاء الفريق و تماسك أعضاء الفريق. 11.2 توجد علاقة بين درجة تكامل الأدوار بين أعضاء الفريق و زيادة قدرة الأعضاء علي حل الصراعات.

جدول رقم (177): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.526**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحث 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 درجة تكامل الأدوار بين أعضاء الفريق و زيادة قدرة الأعضاء علي حل الصراعات.

12.2 توجد علاقة بين درجة تكامل الأدوار بين أعضاء الفريق و بناء الثقة بين أعضاء الفريق.

جدول رقم (178): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.384**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحث 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 درجة تكامل الأدوار بين أعضاء الفريق و بناء الثقة بين أعضاء الفريق.

3. توجد علاقة بين بناء الجوانب السلوكية للفريق (التماسك، حل الصراعات، و بناء الثقة) و تحسين أداء العاملين.

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

جدول رقم (179): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.622**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحث 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 تماسك أعضاء الفريق و زيادة قدرتهم علي الابتكار في العمل.

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

جدول رقم (180): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.631**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحث 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 تماسك أعضاء الفريق و فعاليتهم في العمل.  
3.3 توجد علاقة بين تماسك أعضاء الفريق و كفاءتهم في العمل.  
جدول رقم (181): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.608**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحث 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 تماسك أعضاء الفريق و كفاءتهم في العمل.  
4.3 توجد علاقة بين زيادة قدرة أعضاء الفريق علي حل الصراعات و زيادة قدرتهم علي الابتكار في العمل.

جدول رقم (182): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.643**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحث 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 زيادة قدرة أعضاء الفريق علي حل الصراعات و زيادة قدرتهم علي الابتكار في العمل.

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

جدول رقم (183): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.688**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحث 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 زيادة قدرة أعضاء الفريق علي حل الصراعات و فعاليتهم في العمل.  
6.3 توجد علاقة بين زيادة قدرة أعضاء الفريق علي حل الصراعات و كفاءة العاملين ( أعضاء الفريق) في العمل.

جدول رقم (184): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.648**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحث 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 زيادة قدرة أعضاء الفريق علي حل الصراعات و كفاءتهم في العمل. 7.3 توجد علاقة بين بناء الثقة بين العاملين (أعضاء الفريق) و زيادة قدرة العاملين للابتكار.

جدول رقم (185): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.595**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحث 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 بناء الثقة بين العاملين (أعضاء الفريق) و زيادة قدرة العاملين للابتكار.

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

جدول رقم (186): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.611**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

توضّح بيانات أعلاه أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء الثقة بين العاملين (أعضاء الفريق) و فعالية العامل في العمل.

9.3 توجد علاقة بين بناء الثقة بين أعضاء فريق العمل و كفاءة العامل في العمل.

جدول رقم (187): يوضح اختبار معامل الارتباط للفرضية أعلاه.

معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
0.608**	199	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتبّنى أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء الثقة بين العاملين (أعضاء الفريق) و كفاءة العامل في العمل.

#### 4. الجوانب السلوكية للفريق (التماسك، حل الصراعات ، الثقة) تتوسط العلاقة بين فرق العمل و أداء العاملين.

في هذه الفرضيات سيرمز للمتغيرات التابعة بـ  $y_i$  و للمتغيرات المستقلة بالرمز  $x_i$  و للمتغيرات الوسيطة بالرمز  $z_i$ .

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

$$y_i = 29.986 + 0.264x_i \quad (0.00) - (33)$$

$$z_i = 29.166 + 0.465x_i \quad (0.00) - (34)$$

$$y_i = 19.625 + 0.099x_i + 0.355z_i \quad (0.00) - (35)$$

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 فعالية قائد الفريق ( $x_i$ ) و قدرة أفراد الفريق علي الابتكار ( $y_i$ ).

4.2 درجة تماسك الفريق تتوسط العلاقة بين فعالية قائد الفريق و فعالية أعضاء الفريق.

$$y_i = 35.934 + 0.507x_i \quad (0.00) - (36)$$

$$z_i = 22.316 + 0.377x_i \quad (0.00) - (37)$$

$$y_i = 22.014 + 0.272x_i + 0.624z_i \quad (0.00) - (38)$$

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) و ذلك يعني أن درجة تماسك الفريق ( $z_i$ ) تتوسط العلاقة بين فعالية قائد الفريق ( $x_i$ ) و فعالية أفراد الفريق ( $y_i$ ).

3.4 درجة تماسك الفريق تتوسط العلاقة بين فعالية قائد الفريق و كفاءة أعضاء الفريق.

$$y_i = 42.268 + 0.591x_i \quad (0.00) - (39)$$

$$z_i = 29.166 + 0.465x_i \quad (0.00) - (40)$$

$$y_i = 23.091 + 0.302x_i + 0.440z_i \quad (0.00) - (41)$$

من المعادلات السابق 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) و ذلك يعني أن درجة تماسك الفريق ( $z_i$ ) تتوسط العلاقة بين فعالية قائد الفريق ( $x_i$ ) و كفاءة أفراد الفريق ( $y_i$ ).

4.4 قدرة أفراد الفريق علي حل الصراعات تتوسط العلاقة بين فعالية قائد الفريق و زيادة قدرة أفراد الفريق علي الابتكار.

$$y_i = 29.986 + 0.264x_i \quad (0.00) - (42)$$

$$z_i = 22.316 + 0.377x_i \quad (0.00) - (43)$$

$$y_i = 20.032 + 0.096x_i + 0.446z_i \quad (0.00) - (44)$$

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) و ذلك يعني أن حل الصراعات التنظيمية بين أعضاء الفريق ( $z_i$ ) تتوسط العلاقة بين فعالية قائد الفريق ( $x_i$ ) و زيادة قدرة أفراد الفريق علي الابتكار ( $y_i$ ).

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

$$y_i = 35.934 + 0.507x_i \quad (0.00) - (45)$$

$$z_i = 22.316 + 0.377x_i \quad (0.00) - (46)$$

$$y_i = 22.014 + 0.272x_i + 0.624z_i \quad (0.00) - (47)$$

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) و ذلك يعني أن حل الصراعات التنظيمية بين أعضاء الفريق ( $z_i$ ) تتوسط العلاقة بين فعالية قائد الفريق ( $x_i$ ) و زيادة فعالية أفراد الفريق ( $y_i$ ).

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

$$y_i = 42.268 + 0.591x_i \quad (0.00) - (48)$$

$$z_i = 22.316 + 0.377x_i \quad (0.00) - (49)$$

$$y_i = 29.296 + 0.372x_i + 0.581z_i \quad (0.00) - (50)$$

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) و ذلك يعني أن حل الصراعات التنظيمية بين أعضاء الفريق ( $z_i$ ) تتوسط العلاقة بين فعالية قائد الفريق ( $x_i$ ) و زيادة كفاءة أفراد الفريق ( $y_i$ ).

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

$$y_i = 29.986 + 0.264x_i \quad (0.00) - (51)$$

$$z_i = 23.805 + 0.355x_i \quad (0.00) - (52)$$

$$y_i = 20.914 + 0.129x_i + 0.381z_i \quad (0.00) - (53)$$

توضح المعادلات السابقة 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) و ذلك يعني أن بناء الثقة بين أعضاء الفريق ( $z_i$ ) تتوسط العلاقة بين فعالية قائد الفريق ( $x_i$ ) و زيادة قدرة أعضائه علي الابتكار ( $y_i$ ).

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

$$y_i = 35.934 + 0.507x_i \quad (0.00) - (54)$$

$$z_i = 23.805 + 0.355x_i \quad (0.00) - (55)$$

$$y_i = 24.153 + 0.331x_i + 0.495z_i \quad (0.00) - (56)$$

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) و ذلك يعني أن بناء الثقة بين أعضاء الفريق ( $z_i$ ) تتوسط العلاقة بين فعالية قائد الفريق ( $x_i$ ) و فعالية أعضائه في العمل ( $y_i$ ).

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

$$y_i = 42.268 + 0.591x_i \quad (0.00) - (57)$$

$$z_i = 23.805 + 0.355x_i \quad (0.00) - (58)$$

$$y_i = 30.059 + 0.409x_i + 0.513z_i \quad (0.00) - (59)$$

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) و ذلك يعني أن بناء الثقة بين أعضاء الفريق ( $z_i$ ) تتوسط العلاقة بين فعالية قائد الفريق ( $x_i$ ) و كفاءة أعضائه في العمل ( $y_i$ ).

10.4 درجة تماسك أعضاء الفريق تتوسط العلاقة بين درجة تفاعل أعضاء الفريق و زيادة قدرتهم علي الابتكار.

$$y_i = 22.781 + 0.322x_i \quad (0.00) - (60)$$

$$z_i = 21.360 + 0.492x_i \quad (0.00) - (61)$$

$$y_i = 16.306 + 0.103x_i + 0.303z_i \quad (0.00) - (62)$$

من المعادلات السابق 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) و ذلك يعني أن درجة تماسك أعضاء الفريق ( $z_i$ ) تتوسط العلاقة بين درجة تفاعل أعضاء الفريق ( $x_i$ ) و زيادة قدرتهم علي الابتكار في العمل ( $y_i$ ).

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

$$y_i = 26.500 + 0.551x_i \quad (0.00) - (63)$$

$$z_i = 21.360 + 0.492x_i \quad (0.00) - (64)$$

$$y_i = 18.134 + 0.358x_i + 0.392z_i \quad (0.00) - (65)$$

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) و ذلك يعني أن درجة تماسك أعضاء الفريق ( $z_i$ ) تتوسط العلاقة بين درجة تفاعل أعضاء الفريق ( $x_i$ ) و فعالية أعضائه في العمل ( $y_i$ ).

12.4 درجة تماسك أعضاء الفريق تتوسط العلاقة بين درجة تفاعل أعضاء الفريق و كفاءة أعضاء الفريق في العمل.

$$y_i = 30.842 + 0.649x_i \quad (0.00) - (66)$$

$$z_i = 21.360 + 0.492x_i \quad (0.00) - (67)$$

$$y_i = 23.310 + 0.475x_i + 0.353z_i \quad (0.00) - (68)$$

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) و ذلك يعني أن درجة تماسك أعضاء الفريق ( $z_i$ ) تتوسط العلاقة بين درجة تفاعل أعضاء الفريق ( $x_i$ ) و كفاءة أعضائه في العمل ( $y_i$ ).

13.4 زيادة قدرة أفراد الفريق علي حل الصراعات تتوسط العلاقة بين درجة تفاعل أعضاء الفريق و زيادة قدرة أعضائه للابتكار.

$$y_i = 22.781 + 0.322x_i \quad (0.00) - (69)$$

$$z_i = 15.256 + 0.410x_i \quad (0.00) - (70)$$

$$y_i = 16.872 + 0.163x_i + 0.387z_i \quad (0.00) - (71)$$

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) و ذلك يعني أن زيادة قدرة أفراد الفريق علي حل الصراعات ( $z_i$ ) تتوسط العلاقة بين درجة تفاعل أعضاء الفريق ( $x_i$ ) و زيادة قدرة أعضائه للابتكار في العمل ( $y_i$ ).

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

$$y_i = 26.500 + 0.551x_i \quad (0.00) - (72)$$

$$z_i = 15.256 + 0.410x_i \quad (0.00) - (73)$$

$$y_i = 17.802 + 0.317x_i + 0.570z_i \quad (0.00) - (74)$$

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) و ذلك يعني أن زيادة قدرة أفراد الفريق علي حل الصراعات ( $z_i$ ) تتوسط العلاقة بين درجة تفاعل أعضاء الفريق ( $x_i$ ) و فعالية في العمل ( $y_i$ ).

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

$$y_i = 30.842 + 0.649x_i \quad (0.00) - (75)$$

$$z_i = 15.256 + 0.410x_i \quad (0.00) - (76)$$

$$y_i = 23.211 + 0.444x_i + 0.500z_i \quad (0.00) - (77)$$

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) و ذلك يعني أن زيادة قدرة أفراد الفريق علي حل الصراعات ( $z_i$ ) تتوسط العلاقة بين درجة تفاعل أعضاء الفريق ( $x_i$ ) و كفاءة أعضائه في العمل ( $y_i$ ).

16.4 بناء الثقة بين أعضاء الفريق تتوسط العلاقة بين درجة تفاعل أعضاء الفريق و زيادة قدرتهم للابتكار.

$$y_i = 22.781 + 0.322x_i \quad (0.00) - (78)$$

$$z_i = 19.927 + 0.345x_i \quad (0.00) - (79)$$

$$y_i = 16.108 + 0.206x_i + 0.335z_i \quad (0.00) - (80)$$

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) و ذلك يعني أن بناء الثقة بين أعضاء الفريق ( $z_i$ ) تتوسط العلاقة بين درجة تفاعل أعضاء الفريق ( $x_i$ ) و زيادة قدرتهم للابتكار في العمل ( $y_i$ ).

17.4 بناء الثقة بين أعضاء الفريق تتوسط العلاقة بين درجة تفاعل أعضاء الفريق و فعالية أعضائه في العمل.

$$y_i = 26.500 + 0.551x_i \quad (0.00) - (81)$$

$$z_i = 19.927 + 0.345x_i \quad (0.00) - (82)$$

$$y_i = 17.283 + 0.391x_i + 0.463z_i \quad (0.00) - (83)$$

تشير المعادلات السابقة إلي 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) و ذلك يعني أن بناء الثقة بين أعضاء الفريق ( $z_i$ ) تتوسط العلاقة بين درجة تفاعل أعضاء الفريق ( $x_i$ ) و فعالية أعضائه في العمل ( $y_i$ ).

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

$$y_i = 30.842 + 0.649x_i \quad (0.00) - (84)$$

$$z_i = 19.927 + 0.345x_i \quad (0.00) - (85)$$

$$y_i = 21.454 + 0.486x_i + 0.471z_i \quad (0.00) - (86)$$

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) و ذلك يعني أن بناء الثقة بين أعضاء الفريق ( $z_i$ ) تتوسط العلاقة بين درجة تفاعل أعضاء الفريق ( $x_i$ ) و كفاءة أعضائه في العمل ( $y_i$ ).

19.4 درجة تماسك أعضاء الفريق تتوسط العلاقة بين درجة وضوح أهداف الفريق و زيادة قدرتهم علي الابتكار.

$$y_i = 23.909 + 0.493x_i \quad (0.00) - (87)$$

$$z_i = 20.571 + 0.816x_i \quad (0.00) - (88)$$

$$y_i = 16.883 + 0.215x_i + 0.342z_i \quad (0.00) - (89)$$

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) و ذلك يعني أن درجة تماسك أعضاء الفريق ( $z_i$ ) تتوسط العلاقة بين درجة وضوح أهداف الفريق ( $x_i$ ) و زيادة قدرة أعضائه علي الابتكار في العمل ( $y_i$ ).

20.4 درجة تماسك أعضاء الفريق تتوسط العلاقة بين درجة وضوح أهداف الفريق و فعالية أعضائه في العمل.

$$y_i = 26.400 + 0.894x_i \quad (0.00) - (90)$$

$$z_i = 20.571 + 0.816x_i \quad (0.00) - (91)$$

$$y_i = 17.348 + 0.535x_i + 0.440z_i \quad (0.00) - (92)$$

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

21.4 درجة تماسك أعضاء الفريق تتوسط العلاقة بين درجة وضوح أهداف الفريق و كفاءة أعضائه في العمل.

$$y_i = 37.482 + 0.888x_i \quad (0.00) - (93)$$

$$z_i = 20.571 + 0.816x_i \quad (0.00) - (94)$$

$$y_i = 27.275 + 0.483x_i + 0.496z_i \quad (0.00) - (95)$$

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) و ذلك يعني أن درجة تماسك أعضاء الفريق ( $z_i$ ) تتوسط العلاقة بين درجة وضوح أهداف الفريق ( $x_i$ ) و كفاءة أعضائه في العمل ( $y_i$ ).

22.4 زيادة قدرة أعضاء الفريق علي حل الصراعات تتوسط العلاقة بين درجة وضوح أهداف الفريق زيادة قدرتهم علي الابتكار.

$$y_i = 23.909 + 0.493x_i \quad (0.00) - (96)$$

$$z_i = 12.035 + 0.743x_i \quad (0.00) - (97)$$

$$y_i = 18.627 + 0.167x_i + 0.439z_i \quad (0.00) - (98)$$

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) و ذلك يعني أن زيادة قدرة أعضاء الفريق علي حل الصراعات ( $z_i$ ) تتوسط العلاقة بين درجة وضوح أهداف الفريق ( $x_i$ ) وزيادة قدرتهم علي الابتكار في العمل ( $y_i$ ).

23.4 زيادة قدرة أعضاء الفريق علي حل الصراعات تتوسط العلاقة بين درجة وضوح أهداف الفريق و فعالية أعضائه في العمل.

$$\begin{aligned} y_i &= 26.400 + 0.894x_i & (0.00) - (99) \\ z_i &= 12.035 + 0.743x_i & (0.00) - (100) \\ y_i &= 18.916 + 0.432x_i + 0.622z_i & (0.00) - (101) \end{aligned}$$

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) و ذلك يعني أن زيادة قدرة أعضاء الفريق علي حل الصراعات ( $z_i$ ) تتوسط العلاقة بين درجة وضوح أهداف الفريق ( $x_i$ ) و فعالية أعضائه في العمل ( $y_i$ ).

24.4 زيادة قدرة أعضاء الفريق علي حل الصراعات تتوسط العلاقة بين درجة وضوح أهداف الفريق و كفاءتهم في العمل.

$$\begin{aligned} y_i &= 37.482 + 0.888x_i & (0.00) - (102) \\ z_i &= 12.035 + 0.743x_i & (0.00) - (103) \\ y_i &= 29.412 + 0.390x_i + 0.671z_i & (0.00) - (104) \end{aligned}$$

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) و ذلك يعني أن زيادة قدرة أعضاء الفريق علي حل الصراعات ( $z_i$ ) تتوسط العلاقة بين درجة وضوح أهداف الفريق ( $x_i$ ) و كفاءة أعضائه في العمل ( $y_i$ ).

25.4 بناء الثقة بين أعضاء الفريق تتوسط العلاقة بين درجة وضوح أهداف الفريق و زيادة قدرة أعضاء الفريق علي الابتكار.

$$\begin{aligned} y_i &= 23.909 + 0.493x_i & (0.00) - (105) \\ z_i &= 20.868 + 0.535x_i & (0.00) - (106) \\ y_i &= 16.141 + 0.294x_i + 0.372z_i & (0.00) - (107) \end{aligned}$$

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) و ذلك يعني أن بناء الثقة بين أعضاء الفريق ( $z_i$ ) تتوسط العلاقة بين درجة وضوح أهداف الفريق ( $x_i$ ) و زيادة قدرة أعضاء الفريق علي الابتكار في العمل ( $y_i$ ).

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

$$y_i = 26.400 + 0.894x_i \quad (0.00) - (108)$$

$$z_i = 20.868 + 0.535x_i \quad (0.00) - (109)$$

$$y_i = 15.661 + 0.619x_i + 0.515z_i \quad (0.00) - (110)$$

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) و ذلك يعني أن بناء الثقة بين أعضاء الفريق ( $z_i$ ) تتوسط العلاقة بين درجة وضوح أهداف الفريق ( $x_i$ ) و فعاليتهم في العمل ( $y_i$ ).

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

$$y_i = 37.482 + 0.888x_i \quad (0.00) - (111)$$

$$z_i = 20.868 + 0.535x_i \quad (0.00) - (112)$$

$$y_i = 24.997 + 0.568x_i + 0.598z_i \quad (0.00) - (113)$$

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) و ذلك يعني أن بناء الثقة بين أعضاء الفريق ( $z_i$ ) تتوسط العلاقة بين درجة وضوح أهداف الفريق ( $x_i$ ) و كفاءتهم في العمل ( $y_i$ ).

28.4 درجة تماسك أعضاء الفريق تتوسط العلاقة بين تكامل أدوار أعضاء الفريق و زيادة قدرة أعضائه للابتكار في العمل.

$$y_i = 24.476 + 0.442x_i \quad (0.00) - (114)$$

$$z_i = 15.548 + 0.866x_i \quad (0.00) - (115)$$

$$y_i = 18.986 + 0.136x_i + 0.353z_i \quad (0.00) - (116)$$

من المعادلات أعلاه يتبين أن جميعها معنوية (القيم الاحتمالية لكل نموذج تساوي 0.00)، كما يتضح أن تأثير المتغير المستقل في حالة النموذج البسيط (0.442) أكبر منه في حالة النموذج المتعدد (0.136) و ذلك يعني أن درجة تماسك أعضاء الفريق ( $z_i$ ) تتوسط العلاقة بين درجة وضوح أهداف الفريق ( $x_i$ ) و زيادة قدرة أعضائه للابتكار في العمل ( $y_i$ ).

29.4 درجة تماسك أعضاء الفريق تتوسط العلاقة بين تكامل أدوار أعضاء الفريق و فعاليتهم في العمل.

$$y_i = 29.120 + 0.763x_i \quad (0.00) - (117)$$

$$z_i = 15.548 + 0.866x_i \quad (0.00) - (118)$$

$$y_i = 22.038 + 0.369x_i + 0.455z_i \quad (0.00) - (119)$$

توضّح المعادلات أعلاه معنوية العلاقة بين المتغيرات (القيم الاحتمالية لكل نموذج تساوي 0.00)، كما يتّبين أن تأثير المتغير المستقل في حالة النموذج البسيط (0.763) أكبر منه في حالة النموذج المتعدد (0.369) و ذلك يعني أن درجة تماسك أعضاء الفريق ( $z_i$ ) تتوسط العلاقة بين درجة وضوح أهداف الفريق ( $x_i$ ) و فعاليتهم في العمل ( $y_i$ ).

30.4 درجة تماسك أعضاء الفريق تتوسط العلاقة بين تكامل أدوار أعضاء الفريق و كفاءتهم في العمل.

$$y_i = 38.778 + 0.789x_i \quad (0.00) - (120)$$

$$z_i = 15.548 + 0.866x_i \quad (0.00) - (121)$$

$$y_i = 31.028 + 0.358x_i + 0.498z_i \quad (0.00) - (122)$$

من المعادلات أعلاه يتّبين أن جميعها معنوية (القيم الاحتمالية لكل نموذج تساوي 0.00)، كما يتضح أن تأثير المتغير المستقل في حالة النموذج البسيط (0.789) أكبر منه في حالة النموذج المتعدد (0.358) و ذلك يعني أن درجة تماسك أعضاء الفريق ( $z_i$ ) تتوسط العلاقة بين درجة وضوح أهداف الفريق ( $x_i$ ) و كفاءتهم في العمل ( $y_i$ ).

31.4 قدرة أفراد الفريق علي حل الصراعات تتوسط العلاقة بين تكامل أدوار أعضاء الفريق و زيادة قدرة أعضائه للابتكار.

$$y_i = 24.476 + 0.442x_i \quad (0.00) - (123)$$

$$z_i = 15.793 + 0.600x_i \quad (0.00) - (124)$$

$$y_i = 17.683 + 0.184x_i + 0.430z_i \quad (0.00) - (125)$$

تشير المعادلات أعلاه إلي معنوية العلاقة بين المتغيرات (القيم الاحتمالية لكل نموذج تساوي 0.00)، كما يتضح أن تأثير المتغير المستقل في حالة النموذج البسيط (0.442) أكبر منه في حالة النموذج المتعدد (0.184) و ذلك يعني أن قدرة أفراد الفريق علي حل الصراعات ( $z_i$ ) تتوسط العلاقة بين درجة وضوح أهداف الفريق ( $x_i$ ) و زيادة قدرة أعضائه للابتكار في العمل ( $y_i$ ).

32.4 قدرة أفراد الفريق علي حل الصراعات تتوسط العلاقة بين تكامل أدوار أعضاء الفريق و فعاليتهم في العمل.

$$y_i = 29.120 + 0.763x_i \quad (0.00) - (126)$$

$$z_i = 15.793 + 0.600x_i \quad (0.00) - (127)$$

$$y_i = 18.931 + 0.376x_i + 0.645z_i \quad (0.00) - (128)$$

من المعادلات أعلاه يتّبين أن جميعها معنوية (القيم الاحتمالية لكل نموذج تساوي 0.00)، كما يتضح أن تأثير المتغير المستقل في حالة النموذج البسيط (0.763) أكبر منه في حالة النموذج المتعدد (0.376) و ذلك يعني أن قدرة أفراد الفريق علي حل الصراعات ( $z_i$ ) تتوسط العلاقة بين درجة وضوح أهداف الفريق ( $x_i$ ) و فعاليتهم في العمل ( $y_i$ ).

33.4 قدرة أفراد الفريق علي حل الصراعات تتوسط العلاقة بين تكامل أدوار أعضاء الفريق و كفاءتهم في العمل.

$$y_i = 38.778 + 0.789x_i \quad (0.00) - (129)$$

$$z_i = 15.793 + 0.600x_i \quad (0.00) - (130)$$

$$y_i = 28.213 + 0.388x_i + 0.669z_i \quad (0.00) - (131)$$

من المعادلات السابقة يتضح أن جميعها معنوية (القيم الاحتمالية لكل نموذج تساوي 0.00)، كما يتبين أن تأثير المتغير المستقل في حالة النموذج البسيط (0.789) أكبر منه في حالة النموذج المتعدد (0.388) و ذلك يعني أن قدرة أفراد الفريق علي حل الصراعات ( $z_i$ ) تتوسط العلاقة بين درجة وضوح أهداف الفريق ( $x_i$ ) و كفاءتهم في العمل ( $y_i$ ).

34.4 بناء الثقة بين أعضاء الفريق تتوسط العلاقة بين تكامل أدوار أعضاء الفريق و زيادة قدرتهم للابتكار.

$$y_i = 24.476 + 0.442x_i \quad (0.00) - (132)$$

$$z_i = 22.759 + 0.450x_i \quad (0.00) - (133)$$

$$y_i = 15.969 + 0.274x_i + 0.374z_i \quad (0.00) - (134)$$

من المعادلات أعلاه يتبين أن جميعها معنوية (القيم الاحتمالية لكل نموذج تساوي 0.00)، كما يتضح أن تأثير المتغير المستقل في حالة النموذج البسيط (0.442) أكبر منه في حالة النموذج المتعدد (0.274) و ذلك يعني أن بناء الثقة بين أعضاء الفريق ( $z_i$ ) تتوسط العلاقة بين درجة وضوح أهداف الفريق ( $x_i$ ) و زيادة قدرتهم للابتكار في العمل ( $y_i$ ).

35.4 بناء الثقة بين أعضاء الفريق تتوسط العلاقة بين تكامل أدوار أعضاء الفريق و فعاليتهم في العمل.

$$y_i = 29.120 + 0.763x_i \quad (0.00) - (135)$$

$$z_i = 22.759 + 0.450x_i \quad (0.00) - (136)$$

$$y_i = 16.931 + 0.522x_i + 0.536z_i \quad (0.00) - (137)$$

من المعادلات أعلاه يتضح أن جميعها معنوية (القيم الاحتمالية لكل نموذج تساوي 0.00)، كما يتبين أن تأثير المتغير المستقل في حالة النموذج البسيط (0.763) أكبر منه في حالة النموذج المتعدد (0.522) و ذلك يعني أن بناء الثقة بين أعضاء الفريق ( $z_i$ ) تتوسط العلاقة بين درجة وضوح أهداف الفريق ( $x_i$ ) و زيادة فعاليتهم في العمل ( $y_i$ ).

36.4 بناء الثقة بين أعضاء الفريق تتوسط العلاقة بين تكامل أدوار أعضاء الفريق و كفاءتهم في العمل.

$$y_i = 38.778 + 0.789x_i \quad (0.00) - (138)$$

$$z_i = 22.759 + 0.450x_i \quad (0.00) - (139)$$

$$y_i = 25.009 + 0.517x_i + 0.609z_i \quad (0.00) - (140)$$

من المعادلات السابقة يتبين أن جميعها معنوية (القيم الاحتمالية لكل نموذج تساوي 0.00)، كما يتضح أن تأثير المتغير المستقل في حالة النموذج البسيط (0.789) أكبر منه في حالة النموذج المتعدد (0.517) و ذلك يعني أن بناء الثقة بين أعضاء الفريق ( $Z_i$ ) تتوسط العلاقة بين درجة وضوح أهداف الفريق ( $x_i$ ) و زيادة كفاءتهم في العمل ( $y_i$ ).

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول استخدام فرق العمل تعزى لنوع المبحوثين.

جدول رقم (188) يبين اختبار t للفرضية أعلاه

النوع	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
ذكر	122	205.88	20.85	0.99	199	0.32
أنثى	79	202.53	26.97			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

يبين الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.32 أكبر من مستوى المعنوية (0.05) مما يعني عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول استخدام فرق العمل تعزى لنوع المبحوثين.

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

جدول رقم (189) 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 الباحث من بيانات الدراسة

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

7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول استخدام فرق العمل تعزى للدرجة الوظيفية للمبحوثين.

جدول رقم ( 190 ) يوضح اختبار f للفرضية أعلاه

الدرجة الوظيفية	العدد	وسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة f	القيمة الاحتمالية
متدرب	3	202.7	13.6	1.03	0.39
متعاون	4	198.0	8.4		
موظف	146	203.4	24.3		
مشرف	26	204.3	22.1		
مدير إدارة	22	213.9	20.5		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الاحتمالية (0.39) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) و هذا يدل علي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول استخدام فرق العمل تعزي للدرجة الوظيفية للمبحوثين.

**8. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول استخدام فرق العمل تعزي لسنوات الخبرة للمبحوثين.**

جدول رقم ( 191 ) يوضح اختبار f للفرضية السابقة

الخبرة الوظيفية	العدد	وسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة f	القيمة الاحتمالية
سنة و أقل من 5 سنوات	62	208.1	16.0	1.75	0.16
5 سنة و أقل من 10 سنوات	40	205.5	23.3		
10 سنة و أقل من 15	26	195.8	21.3		
من 15 سنة فأكثر	73	204.1	28.9		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتبين أن القيمة الاحتمالية (0.16) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) و هذا يدل علي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول استخدام فرق العمل تعزي لسنوات الخبرة الوظيفية للعاملين.

**9. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول الجوانب السلوكية لفرق العمل تعزي لنوع المبحوثين.**

جدول رقم ( 192 ) يبين اختبار t للفرضية أعلاه

النوع	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
ذكر	122	139.1	17.5	0.996	199	0.920
أنثى	79	138.8	18.1			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

يبين الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.920 أكبر من مستوى المعنوية (0.05) مما يعني عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين آراء الباحثين حول الجوانب السلوكية لفرق العمل تعزى للنوع.

**10.** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول الجوانب السلوكية لفرق العمل تعزى للمستوى التعليمي للمبحوثين.

جدول رقم ( 193 ) يوضح اختبار f لآراء الباحثين حول الجوانب السلوكية لفرق العمل و المستوى التعليمي لهم.

المستوى التعليمي	العدد	وسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة f	القيمة الاحتمالية
ثانوي	11	133.9	29.8	0.59	0.55
جامعي	148	139.0	16.4		
فوق جامعي	42	140.4	18.3		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.55 أكبر من مستوى المعنوية (0.05) مما يعني عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين آراء الباحثين حول الجوانب السلوكية لفرق العمل تعزى للمستوى التعليمي للعاملين.

**11.** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول الجوانب السلوكية لفرق العمل تعزى للدرجة الوظيفية للمبحوثين.

جدول رقم ( 194 ) يوضح اختبار f للفرضية أعلاه

الدرجة الوظيفية	العدد	وسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة f	القيمة الاحتمالية
متدرب	3	138.7	12.7	1.1	0.34
متعاون	4	131.0	23.6		
موظف	146	138.7	17.9		
مشرف	26	136.3	19		
مدير إدارة	22	145.6	13.1		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

يبين الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.34 أكبر من مستوى المعنوية (0.05) مما يعني عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول الجوانب السلوكية لفرق العمل تعزى للدرجة الوظيفية للمبحوثين.

**12.** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول الجوانب السلوكية لفرق العمل تعزى للخبرة الوظيفية للمبحوثين.

جدول رقم ( 195 ) يوضح اختبار الفرضية السابقة

الخبرة الوظيفية	العدد	وسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة f	القيمة الاحتمالية
سنة و أقل من 5 سنوات	62	139.4	15.0	0.24	0.87
5 سنة و أقل من 10 سنوات	40	139.0	15.8		
10 سنة و أقل من 15	26	136.3	14		
من 15 سنة فأكثر	73	139.6	21.7		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

يشير الجدول أعلاه إلي أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.87) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) مما يعني عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول الجوانب السلوكية لفرق العمل تعزى للخبرة الوظيفية للمبحوثين.

**13.** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول أداء العاملين في فرق العمل تعزى لنوع للمبحوثين.

جدول رقم (196) 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 الباحث 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 الباحثين حول أداء العاملين في فرق العمل تعزى لنوع الباحثين.

**14. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول أداء العاملين في فرق العمل تعزى للمستوى التعليمي للعاملين.**

جدول رقم (197) يوضح اختبار f لآراء الباحثين حول الجوانب السلوكية لفرق العمل و المستوى التعليمي لهم.

المستوى التعليمي	العدد	وسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة f	القيمة الاحتمالية
ثانوي	11	171.8	28.4	1.37	0.26
جامعي	148	181.2	17.9		
فوق جامعي	42	181.6	17.3		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

يتبين من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.26) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) مما يعني عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين آراء الباحثين حول أداء العاملين في فرق العمل تعزى للمستوى التعليمي للباحثين.

**15. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول أداء العاملين في فرق العمل تعزى للدرجة الوظيفية للباحثين.**

جدول رقم (198) يوضح اختبار f الفرضية أعلاه

الدرجة الوظيفية	العدد	وسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة f	القيمة الاحتمالية
متدرب	3	169.0	8.9	2.3	0.06
متعاون	4	169.8	17.4		
موظف	146	180.7	18.5		
مشرف	26	176.6	19.6		
مدير إدارة	22	189.6	15.4		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

يشير الجدول أعلاه إلي أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.06) أكبر بقليل من مستوى المعنوية (0.05) مما يعني أن هناك شبه وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول أداء العاملين في فرق العمل تعزى للدرجة الوظيفية للعاملين.

**16.** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول أداء العاملين في فرق العمل تعزى للخبرة الوظيفية للمبحوثين.

جدول رقم (199) يوضح اختبار f الفرضية السابقة

الخبرة الوظيفية	العدد	وسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة f	القيمة الاحتمالية
سنة و أقل من 5 سنوات	62	182.9	15.1	0.65	0.58
5 سنة و أقل من 10 سنوات	40	179.4	19.2		
10 سنة و أقل من 15	26	177.3	12.4		
من 15 سنة فأكثر	73	180.9	22.3		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

يبين الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.58) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) مما يعني عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول أداء العاملين في فرق العمل تعزى للخبرة الوظيفية للمبحوثين.

## الفصل السادس

### مناقشة النتائج و التوصيات

## الفصل السادس

### 1.6 مناقشة النتائج و التوصيات

في هذا الفصل سوف يقوم الباحث بصياغة نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها في ضوء البيانات التي تم تحليلها في الفصل السابق. حيث يقوم الباحث باستخراج هذه النتائج و من ثم يقوم بمناقشتها و ربطها بنتائج الدراسات السابقة.

### 1.6 نتائج الدراسة و مناقشتها

من خلال الاستطلاعات و الجداول و الأشكال و المعادلات في المباحث 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 علي الرغم من أن البعض منها لا يعلم حتى بما يسمي بأسلوب فرق العمل في الإدارة (أنظر الجدول 9) من المقابلات الاستطلاعية و هذا دفع الباحث للتركيز علي التي تطبق هذا الأسلوب فقط.

2. أن منظمات القطاع الخدمي السوداني تطبق أغلبها (66.7%) نوع واحد من أنواع فرق العمل و هو أسلوب فرق العمل المنقادة بواسطة المدير كما يستخدم البعض أسلوب فرق العمل المؤقتة و اللجان. و هذا يعني أن هذه الفرق تسيطر عليها عقلية المديرين و لا تعطي الفرصة في الإبداع و الابتكار و هذا يؤثر سلباً علي أدائها. كما لا تعطي هذه الفرق فرصة المشاركة في اتخاذ القرار (أنظر الجدول 10) من المقابلات الاستطلاعية للباحث.

3. أن منظمات القطاع الخدمي السوداني لا تتبنى المنهجية العلمية في بناء فرق العمل لديها، و حتى التي تستخدم أسلوب فرق العمل في عملها تتبنى منهجين فقط من مناهج بناء فرق العمل و هما منهج الربط بين سلوك العامل المهني و حاجاته الذاتية باستخدام نظرية الدوافع لتطوير القدرات و الإمكانيات الذاتية لأعضاء الفريق بنسبة 46.7% و منهج إعداد الأهداف بواسطة أعضاء الفريق و تجزئتها لبرنامج عمل شامل و بنسبة 23.3% بينما تستخدم بقية المناهج بصورة ضعيفة (أنظر الجدول 11) من المقابلات. حيث توجد خمس مناهج علمية لبناء فرق العمل.

4. أن غالبية مديري منظمات القطاع الخدمي السوداني و بنسبة 60% يعتقدون أن الفرق التي يديرونها تدرك أنها في فريق عمل و لكن مع هذه النسبة عاملين آخرين و بنسبة 36% لا يدركون تماماً أنهم في فرق عمل بل يمارسون عملهم و كأنهم فرادي مما يضعف من النتائج النهائية لأدائهم (أنظر الجدول 12) من المقابلات الاستطلاعية للباحث.

5. أن منظمات القطاع الخدمي السوداني ممثلة في المنظمات موضوع الدراسة تحاول خلق روح العمل الجماعي في عاملها بإتباع أسلوب التدريب و تنفيذ الأعمال عن طريق العمل الجماعي، و أسلوب

الشراكة و التساوي في عبء العمل بين العاملين بنسبة أقل ( أنظر الجدول 13) من المقابلات الاستطلاعية و هذان الأسلوبان علي الرغم من أهميتهما في خلق روح الفريق إلا أنهما لا يمثلان الأسلوبان الوحيدان في خلق روح الفريق بل هناك أساليب أخرى أكثر فاعلية منها أسلوب فرق الإنتاج و الحوافز غير المتوقعة و التدعيم الاجتماعي، أسلوب الإدارة الذاتية و تنويع المهام، أسلوب تنويع أعضاء الفريق و تقليل حجمه، و أسلوب المرونة و المشاركة في اتخاذ القرارات جماعياً .

6. أن العديد من المديرين يعرفون مبررات استخدام العمل الجماعي في العمل علي الرغم من تخوف البعض من إفلات الأمر من يده عند استخدام فرق العمل فيما يتعلق بصلاحياته و سلطاته في العمل (أنظر الجدول 14) من المقابلات.

7. أن منظمات القطاع الخدمي السودانية ( البنوك في هذه الدراسة) يجهل الكثير منها أهمية و قيمة استخدام فرق العمل في زيادة و تحسين أداء العاملين و حتى التي تستخدم هذا الأسلوب تشوبه عدد من العيوب أهمها: وجود خلل في بناء الفرق، عدم وضوح الأهداف للعديد من العاملين، وجود صراعات في العمل للقصور في وضوح الأدوار، عدم إدراك مفهوم الفريق أو العمل الجماعي، و أسلوب القيادة المستند علي التقيد بالسياسات و اللوائح و الإجراءات و تأثير التدخلات الخارجية في العمل. و اتضح ذلك من خلال المقابلات الاستطلاعية التي أجراها الباحث مع بعض المديرين و المشرفين و بعض الموظفين بالمصارف موضوع الدراسة علي الرغم من أن أكثر من 90% من الذين شملتهم المقابلات أكدوا علي أهمية استخدام هذا الأسلوب.

8. أن فعالية قيادة فريق العمل تؤدي إلي زيادة قدرات أعضاء الفريق علي الابتكار و زيادة فعاليتهم و كفاءتهم في العمل (أنظر الجداول 155، 156، 157، 167، 168، و 169 في اختبار الفروض) و التي توضح تحليل الارتباط لهذه المتغيرات. و هذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة Zvi, (2006) و التي تناولت أثر شخصية قائد فريق العمل علي أداء الفريق في فرق تطوير المنتجات الجديدة 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 وهذا يؤكد أثر العلاقة بين استخدام فرق العمل كأسلوب إداري و تحسين أداء العاملين مهما اختلفت الظروف التي تعمل فيها المنظمة. كما أن هذه النتيجة تشير إلي حد ما إلي ما توصلت إليه دراسة (Martin Hoegl, and others, 2003) و التي توصلت في نتائجها إلي أن جودة العمل الجماعي و فعالية القائد ترتبط بأداء الفريق. كما أن نفس الباحث في دراسة أخرى (2007) أشار إلي أن نجاح أعضاء الفريق - خاصة في المشروعات الكبيرة - يحتاج إلي فعالية من قيادة الفرق و تعاون عالي بين أعضاء الفريق مع وضع الاعتبار لأثر المهارات التي تحتاجها المهام المراد تأديتها و المجال الذي يعمل فيه الفريق.

9. إن تفاعل أعضاء فرق العمل المستخدمة كأسلوب إداري يؤدي إلى زيادة قدراتهم للابتكار و فعاليتهم و كفاءتهم في العمل ( أنظر الجداول 158، 159، 160، 170، 171، و 172 في اختبار الفروض) و التي توضح تحليل الارتباط لهذه المتغيرات . هذه النتيجة تؤكد ما توصلت إليه دراسة كل من (Pascale Caryon & Michael, 2000) و التي تناولت العلاقة بين تنظيم العمل و هندسة العوامل البشرية مستندة علي نظرية التوازن في العمل و التي تحتوي علي خمس عناصر هي: البيئة، المهمة، التكنولوجيا، العوامل التنظيمية و الأفراد مع عبء العمل الواقع علي الأفراد و الذي يشمل: الأبعاد الفيزيائية و السيكوساجتماعية و التي تؤثر علي مقدرات الأفراد في مواجهة تحديات العمل، حيث خلصت الدراسة إلي أن هذه العوامل بما فيها تفاعل أعضاء الفريق تؤثر علي أداء أعضائه.

10. إن درجة وضوح أهداف فريق العمل ترتبط إيجاباً مع أداء فريق العمل ( فعاليتهم و كفاءتهم ) ( أنظر الجداول 161، 162، 163، 173، 174، و 175 من اختبار الفروض) و التي توضح تحليل الارتباط لهذه المتغيرات. بمعنى أنه كلما كانت أهداف الفريق واضحة كلما أدي ذلك إلي تحسين أداء الفريق. وهذه النتيجة تعتبر من وجهة نظر الباحث إضافة حقيقية لأدبيات تطبيق أسلوب فرق العمل في الإدارة، حيث لا يمكن نجاح فريق العمل ما لم تكن الأهداف التي يسعى إلي تحقيقها واضحة للأعضاء. و قد أشارت دراسة (فوزي شعبان، 2007) إلي أن سهولة مهام الفريق و وضوحها و سهولة تعلمها تمثل إحدى عناصر فعالية فريق العمل.

11. أن درجة تكامل الأدوار بين أعضاء فريق العمل ترتبط بصورة إيجابية بتحسين أداء العاملين من خلال (فعاليتهم و كفاءتهم في العمل) ( أنظر الجداول 164، 165، 166، 176، 177، و 178 من اختبار الفروض) و التي توضح تحليل الارتباط لهذه المتغيرات. هذه النتيجة تشير إلي أن وضوح الأدوار التي يقوم بها الأعضاء داخل الفريق تؤثر مباشرة علي أداء هؤلاء الأعضاء و تؤكد أيضاً ما أشار إليه (Li-Ren and others, 2009) في دراسته، حيث أورد أنه في حالة تعقد المهام و عدم وضوح الأدوار فإن النتيجة الطبيعية هي تدني مستوى أداء أعضاء الفريق مع الأخذ في الاعتبار لأثر القيادة و نوع المشروع.

12. أن زيادة قدرة أعضاء الفريق علي حل الصراعات تزداد كلما توفرت القيادة الفعالة و تكاملت أدوار الأعضاء و وضحت أهدافها و زادت درجة التفاعل فيما بينها، و هذا بدوره يؤدي إلي زيادة قدرة أعضاء الفريق علي الابتكار في العمل و فعاليتهم و كفاءتهم ( أنظر الجداول 168 و 169 من اختبار الفروض) و التي توضح تحليل الارتباط لهذه المتغيرات. هذه النتيجة تتفق مع توصل إليه (Sheikh Raheel Manzoor and others, 2011) حيث توصل في دراسته إلي أن استخدام العمل الجماعي و سيادة روح الفريق تقود إلي حل الصراعات بين أعضاء الفريق مما ينعكس إيجاباً علي أداء العامل، فضلاً عن تأثير إدراك العاملين و أسلوب التحفيز المتبع من قبل المنظمة لأعضاء

الفريق في حالة بقاء العوامل الأخرى ( مثل تأثير البيئة التنظيمية، بناء الثقة بين أعضاء الفريق) علي حالها. كما أن دراسة (فوزية عيد و نادية، 2000) قد أشارت إلي أن الابتكار، بناء القدرات، الاتصالات، نشر المعلومات، المكافآت و التقدير، و تحديد الأهداف و المسؤوليات ترتبط بصورة جوهرية بأداء مجموعات العمل مع ملاحظة ضعف العلاقة بين الأداء الابتكاري للعاملين و استخدام العمل الجماعي حيث يرتبط الأداء الابتكاري للفريق وفقاً لهذه الدراسة بمدى قدرة قادة الفرق علي الابتكار و ليس قدرة أعضاء الفريق علي الابتكار. و هذا يمثل نقطة خلاف بين الدراسة الحالية و الدراسة المذكورة. و يعود هذا الاختلاف إلي أن الدراسة الحالية ركزت علي فعالية القائد بصورة مطلقة بينما ركزت دراسة فوزية و نادية، (2000) علي القدرة الابتكارية للقائد.

13. أن استخدام فرق العمل يؤدي إلي تماسك العاملين بالمنظمة و هذا يمثل أحد العوامل التي تؤدي إلي إلي زيادة فعاليتهم و كفاءتهم في العمل ( أنظر الجداول 179، 180، 181، 182 من اختبار الفروض) و التي تبين تحليل الارتباط لهذه المتغيرات. و هذه النتيجة تمثل نقطة مهمة جداً للمنظمات التي تعاني من الصراعات و تشدد جهود العاملين فيها مما يضيع عليها العديد من الموارد البشرية و المادية. و تتفق هذه النتيجة مع توصل إليه (Kym Fraser and Hans, 2010) مع العلم أن دراستهما قد أخذت المرونة الوظيفية كعامل ذو علاقة بتحسين أداء العاملين، أي أنه حسب هذه الدراسة كلما تم استخدام العمل الجماعي الأعمال التي تحتاج إلي مرونة في الممارسة كلما كان ذلك أفضل و يؤدي إلي تحسين أداء العامل. كما أشارت دراسة (Remco and others, 2008) إلي أن نزاع العلاقات بين أعضاء الفريق و صراع المهام له أثر سلبي علي أداء الفريق.

14. أن بناء الثقة بين العاملين (أعضاء الفريق) ترتبط مع تحسين أداء العاملين ( أنظر الجداول 183، 184، و 185 من اختبار الفروض) و التي توضح تحليل الارتباط لهذه المتغيرات. و هذه النتيجة تتفق مع أشارت إليه دراسة (Ander', 2010) حيث أكدت هذه الدراسة أن أداء العاملين يرتبط بالأبعاد السلوكية للفريق التي تمثل الثقة أحد عناصرها. كما تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Sheikh Raheel Manzoor and others, 2011) من حيث أن الثقة لها أثر إيجابي علي أداء الفريق في حالة بقاء العوامل الأخرى ( البيئة التنظيمية، أسلوب القيادة، الإدراك و الحوافز) علي حالها.

15. أن استخدام فرق العمل يؤدي إلي تماسك العاملين، حل الصراعات و بناء الثقة بين العاملين مما ينعكس إيجاباً علي أدائهم. أي أن هذه الجوانب السلوكية للفريق تتوسط العلاقة بين استخدام العمل الجماعي و تحسين أداء العاملين و هذا يتضح من خلال الرجوع للمعادلات (33، 36، 39، 42، بنفس المنوال إلي المعادلة 140) و التي توضح تحليل الانحدار لهذه العلاقات.

16. أن كل من الذكور و الإناث - حسب عينة الدراسة في الاستبيان - يتفقون في أن استخدام فرق العمل يزيد من تحسين أداء العاملين ( أنظر الجدول 193 من اختبار الفروض).

17. أن كل المستويات التعليمية - حسب عينة الدراسة في الاستبيان - تري أن استخدام فرق العمل له أثر إيجابي علي أداء العاملين ( أنظر الجدول 194 من اختبار الفروض).
18. كل المستويات و الدرجات الوظيفية - حسب عينة الدراسة في الاستبيان - تتفق في أن العمل الجماعي له أثر إيجابي علي الأداء ( أنظر الجدول 195 من اختبار الفروض).
19. كل الباحثين في المقابلات و الاستبيان أكدوا علي أن استخدام فرق العمل يعمل علي تفعيل الجوانب السلوكية للعاملين و بالتالي ينعكس ذلك إيجاباً علي الأداء ( أنظر الجداول 196، 197، 198، 199 من اختبار الفروض).

## 2.6 توصيات البحث

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها و المذكورة أعلاه فإن الباحث يوصي بالآتي:

### 1.2.6 توصيات خاصة بالمنظمات موضوع الدراسة

1. قيام المنظمات موضوع الدراسة ببناء فرق عملها بطريقة علمية و ممنهجة.
2. اعتماد هذه المنظمات علي فرق العمل في تحقيق أهدافها منذ التفكير في صياغة و وضع هذه الأهداف مروراً بالتنفيذ و انتهاءً بالتقييم و التقويم.
3. تدريب المديرين و المشرفين علي كيفية بناء فرق العمل و كيفية إدارتها و الاستفادة منها بأقصى ما يمكن.
4. تدريب العاملين علي أسلوب العمل الجماعي و غرس روح الفريق في دواخلهم سواء كان للذين هم في مداخل الخدمة أو الموظفين القدامى.
5. زيادة إدراك العاملين حول ما يتعلق بالمفاهيم و المبادئ الأساسية لفرق العمل.
6. توزيع المهام بين أعضاء هذه الفرق و كذلك بين الفرق الأخرى في المنظمة الوحدة حتى لا تتضارب في أداء المهام و يتم التنسيق فيما بينها.
7. زيادة جودة مستوي نتائج و مخرجات هذه الفرق.

### 2.2.6 توصيات عامة

1. يفضل للمنظمات الخدمية منها و الصناعية أن تتبني أسلوب فرق العمل لما يحققه من فوائد في جانب تحسين الأداء.
2. تفويض فرق العمل التي يتم تبنيتها كأسلوب إداري بصورة تمكنها من التفاعل و التكامل و بناء الثقة في نفسها و في قادتها.
3. السماح لفرق العمل بإدارة نفسها ذاتياً و إدارة عملياتها الداخلية حتى تحدد الطريقة المناسبة للقيام بالمهام المكلفة بأدائها دون فرض وصايا أو تحكم و فرض الرؤى من قبل إدارة المنظمة.
4. العمل علي استقرار العلاقات بين أعضاء فرق العمل فيما بينهم و بين الإدارات التي يتبعون لها.

5. محاولة جعل أعضاء الفرق يعتمدون علي بعضهم البعض لإنجاز الأهداف العامة لهذه المنظمات.
6. البعد عن العشوائية في توفير المعلومات و العمل علي المشاركة في المعلومات الخاصة بالعمل و الأهداف الموضوعية.
7. العمل علي غرس روح المسؤولية الفردية و المتبادلة بين أعضاء فرق العمل.
8. السعي لبناء المهارات الخاصة بالعمل وسط أعضاء الفريق و تهيئة البيئة الملائمة للابتكار
9. غرس روح المنافسة بين أعضاء هذه الفرق و بين الفرق نفسها من غير إعاقة لبعضها البعض في السعي لتحقيق الهدف المشترك.
10. التركيز علي تماسك أعضاء الفرق و انسجامها مع بعضها البعض باعتبار أن تماسك أعضاء الفريق و انسجامهم يقلل من الغياب و يحسن اتجاهات العاملين بالمنظمة.
11. تجنب سيادة أسلوب التفكير الجمعي وسط أعضاء الفريق.
12. العمل علي الإشباع و الرضا الوظيفي وسط أعضاء الفريق.
13. اعتماد أسلوب فرق العمل بأنواعها المختلفة كل منظمة حسب طبيعة عملها.
14. اعتماد أسلوب الحوافز غير المتوقعة لتحفيز أعضاء هذه الفرق جماعياً و فردياً .
15. مشاركة الفرق في اتخاذ القرارات و حل مشكلات العمل حتى يتم تقليل مقاومتها لهذه القرارات.

### 3.2.6 توصيات لدراسات مستقبلية

- فيما يتعلق بالدراسات المستقبلية فإن الباحث يوصي بإجراء العديد من البحوث المجال التالية:
1. أثر البيئة التنظيمية علي أداء فرق العمل في القطاع الصناعي.
  2. أثر حجم و بناء فريق العمل علي التغيير التنظيمي في ظل العولمة.
  3. أثر استخدام أسلوب فرق العمل في استيفاء معايير الجودة الشاملة في منظمات القطاع الصناعي في السودان.
  4. أثر استخدام أسلوب فرق العمل علي إنتاجية مشروعات التمويل الأصغر في السودان.
  5. أثر استخدام أسلوب العمل الجماعي علي حل الصراعات التنظيمية في المؤسسات العامة.

## قائمة المراجع و المصادر:

### أولاً : المراجع و المصادر العربية:

- إسماعيل، زكي مكي، (2009)، إدارة الموارد البشرية، ط2، شركة مطابع العملة، الخرطوم.
- براندون، تورد بوف،(2005)، فن و مهارة التعامل مع الناس، ط 2، مكتبة جرير.
- البياع، محمد حسن، (د.ت)، القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي و الممارسة.
- توفيق، عبد الرحمن،(2008)، بناء و تحفيز فريق العمل.
- جوزيف، ت. ستراب،(1984)، المدير الناجح -سلسلة العمل بذكاء، مكتبة جرير.
- حسين، عبد الفتاح دياب،(1996)، الأعمال السبعة للإشراف الفعال، ط 2، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية، مطبعة النيل، الجيزة.
- حسين، عبد الفتاح دياب و آخرون، (1999)، المدير المحترف و حلقات التميز،سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية، مطبعة النيل.
- الخزامي، عبد الحكيم أحمد ، (2002)، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلي التحسين، الجزء الأول: تقييم الأداء، مكتبة ابن سينا للنشر و التصدير.
- دانيال، و آخرون،(2004)، القادة الجدد- تحويل القيادة الإدارية إلي علم نتائج، ترجمة: عثمان الجبالي، بشير أحمد سعيد، دار المريخ، الرياض.
- دي كامب، (2000)، مدير القرن 21 ، دار المريخ، الرياض.
- زيادة، فريد فهمي ، (2004)، إدارة الأعمال- الأصول و المبادئ- مدخل وظائف المدير، ط 3، المكتبة الوطنية، عمان.
- شارلز، مارجريسون،(2002)، قيادة الفريق - دليل لنظم إدارة الفريق،ترجمة: سرور علي إبراهيم.
- الصيرفي، محمد، (2008)، القرار الإداري و نظم دعمه، دار الفكر، الإسكندرية.
- الصيرفي، محمد، ، (2008)، بناء فرق العمل،دار الفكر،الإسكندرية.
- عباس، سهيلا، (2004)، القيادة الابتكارية و الأداء المتميز، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى.
- عبد الحميد، أروي، (2008)، إدارة الجودة الشاملة، المفهوم-الأدوات- الوسائل، آيزو 9000، آيزو 1400، شركة مطابع السودان للعملة، الخرطوم.
- عبد الرزاق، عادل،(2010)، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي،.
- العلي، عبد الستار محمد ، (2005)، إدارة الإنتاج و العمليات - مدخل كمي، دار وائل للنشر، الأردن.

فلية، فاروق عبده و عبد المجيد، السيد محمد، (2009)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسرة للنشر والتوزيع و الطباعة، الطبعة الثانية، عمان.

ماهر، أحمد و آخرون،(2002)، الإدارة- المبادئ و المهارات، الدار الجامعية، القاهرة.

محسن، عبد الكريم و النجار، صباح مجيد،(2009)، إدارة الإنتاج و العمليات، ط3، بغداد.

المرسي، جمال الدين ،( 2006)، إدارة فريق العمل البيعي، الدار الجامعية.

مشرف، فريد محمد، (2002)، كيف تتجح في إدارة فريق عمل، دار الكتب العلمية للنشر، القاهرة.

منصور، علي محمد، (1999)، مبادئ الإدارة- أسس و مفاهيم، مجموعة النيل العربية.

نيكي، هايبس،(2005)، إدارة الفريق- إستراتيجية النجاح، تعريب: سرور علي سرور، دار المريخ.

وليم، ج. أوشي، (1986)، النموذج الياباني في الإدارة، ترجمة: حسن محمد يس، معهد الإدارة العامة، الرياض.

#### ثانياً:المراجع و المصادر الأجنبية:

Argyris, C.,(N.D) The Impact of budgets on People, The Controllorship Foundation, Cornell University, New York, NY.

Bateman, Thomas and Snell, Scott;( 2004) Management, The New competitive landscape, McGraw- Hill,.

Blinder, A.,(1999) Paying for Productivity: A look at the evidence ( 2 nd ed.). Washington, DC: The Brookings Institution.

Brian J. Hall., (2006), Performance management, Harvard Business essentials.

Drenth, J. D., Thuerry, H. and Wolff, C. J., (2001) , Handbook Work and Organizational Psychology, 2<sup>nd</sup> ed, Psychology Press, Hove.

Drucker, P. F., Management challenges for the 21<sup>st</sup> century, Harper Collines, New York, NY. 1999.

Evertt E. Adam JR. Ronald J. Ebert. (2003). Production and Operations management; Concepts, Models and behaviour, Prentice, Fourth Edition. Hall International Editions.

Galbrath, J.R.,(1995) Designing organisations, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA..

Hackman, R. (Ed.), (1990). Groups that work (and those that do not): Creating conditions for Effective Teamwork. Jossey- Bass, San Francisco, CA.

Holloway, J., Lewis, J., and Mallory, G. (1995) (Eds), Performance Measurement and Evaluation, Sage, London.

Johnson, T. H. & Kaplan, R. S.(1987), Relevance Lost: The Rise and Fall of management accounting, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Lawler, E. E. , S.A, Mohr man, and G.E Ledford,(1992) Employee involvement and total quality management, San Francisco, Jossey Bass.

Leigh L. Thompson, (2008) Making the Team, A guide For Managers, Third Edition, Person Prentice Hall.  
Locke, E. A., and Latham, G. P.,(1990), A Theory of Goal Setting and Task Performance, Prentice – Hall, Englewood, Cliffs, NJ.  
Malcolm Surridg, (2007) People and Organizations, An analytical and evaluative approach to business studies, Hodder and Stoughton.  
McShane, SL. And Van Glinw, M A,(2003) Organizational Behavior, Second Edition, Boston: McGraw Hill.  
Saari, S.,(2006), Productivity. Theory and Measurement in Business, Productivity Handbook (In Finnish), MIDO OY.  
Simons, R., (2000). Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy. Prentice-Hall, New Jersey.  
Stephen P. Robbins,(2005) Organizational behavior, Eleventh Edition, Person Education international prentice Hall.  
Terencer R. Mitchell, (1982) People in Organization- An Introduction to Organizational Behavior, Second Edition, McGraw-Hill Book Company, New York.  
Thompson, L.,(2000) Making the team: A guide for managers. New Jersey: Prentice Hall.

ثالثاً: الأوراق العلمية:

أ. الأوراق العلمية العربية::

سعيد علي حسن و سراج يوسف عابد، (1428هـ)، ورقة مقدمة لمؤتمر الدفاع المدني الحادي و العشرون، المملكة العربية السعودية، ص ص 198 - 225.  
فوزية عيد أحمد مبروك و نادية 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.  
محمد العطار، (2010)، كيفية بناء فرق العمل، نت.  
محمد جلال سليمان صديق، (2004)، أثر العدالة التنظيمية علي فعالية فرق العمل بالتطبيق علي قطاع الأعمال العام للصناعات ،مجلة البحوث التجارية ،العدد الأول، المجلد السادس و العشرون، كلية التجارة – جامعة الزقازيق، يناير 2004.  
مخامرة، محسن و الدهان، أميمة، (د.ن)، العوامل المؤثرة علي الإبداع لدي العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة الدراسات، الجامعة الأردنية، عمان، المجلد 15، العدد (2) ص ص 151 - 174.

مدكور، فوزي شعبان ندا،(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 2007.

يحيوي، إلهام ،(2007)، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة ، مجلة الباحث، العدد 5، ص ص 45 -60.

#### ب:الأوراق العلمية الأجنبية

Amabile, T. M, How to kill creativity: Keep doing what you are doing, or if you want to spark innovation , rethink how you motivate, reward- and assign work to people. Harvard Business Review, September-Oct. 1998, Pp.77-87.

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.

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

Aurel Brudan, (2010) Rediscovering performance management: systems, learning and integration, Emerald Group Publishing Limited, Vol.14, No.1, pp. 109-123.

Banner, D. K., and Cooke, R. A. (1984) Ethical Dilmmas in performance appraisal. Journal of Business Ethics, Vol. 3, Pp. 327- 333.

Barak, M., T. Maymon and G. Harel, (1999) Teamwork in modern organizations: Implications for technological education, International Journal of Technology and design Education, Vol.9, pp. 85-101.

Barker, J.R., (1993) Tightening the iron cage: concrete control in self-managing teams. Administrative Sci. Quart.Vol. 38, , pp. 408-437.

Barker, J.R., (1999). The Discipline of Teamwork: Participation and Concrete Control, Sage, Thousand Oaks, CA.

Barney, J.B. Firm, (1991), resource and sustained competitive advantage, Journal of management, vol.1, pp. 99-120.

Benders, J. & Van Hoot gem, G. (1999) Teams and their context: Moving the team discussion beyond existing dichotomies, Journal of Management Studies, Vol. 26, No. 5, Pp.606-628.

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.

Bourne, M., Franco, M. and Wilkes, J., (2003), Corporate performance management, Measuring Business Excellence, Vol. 7, No. 3, pp. 15-21.

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.

Building Futures Council, (2006), *Measuring Productivity and Evaluating Innovation in US Construction Industry*, BFC, Alexandria, VA. *Business Journal*, Vol. 16, No. 2, pp. 83- 94.

Christopher A. Gorse and Marie Sanderson, (2007) Exploring group work dynamics. In: Boyd, D (Ed) *Procs 23<sup>rd</sup> Annual ARCOM Conference*, 3-5 September, Belfast, UK, Association of Researchers in Construction Management, pp. 295-296.

Coens, T, and Jenkins, M., (2000), *Abolishing performance appraisals: Why Backfire and What to do Instead*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA. p. 7

Cohen, S. G. and Bailey, D. E. (1997), What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite, *Journal of Management*, Vol. 24, pp. 239-290.

Cohen, S. G., Ledford, G. E., and Spreizer, G. M., A (1996), predictive model of self- managing work team effectiveness, *Human Relations*, Vol. 49, No. 5, pp. 643- 676.

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.

Cook, W. N., (1992) Product quality improvement through employee participation: The effect of Unionization and Joint Union-Management Administration, *Industrial & Labour Relations Review*, Vol. 46, no. 1, pp. 119-134.

Cooke, R.A., Szumal, J. L., (1994), The impact of group interaction styles on problem-solving effectiveness. *Journal of Applied Behavioral Science*, vol.30, No.4, pp. 415-437.

Dimov , Peter. *Building great teams*, *Projects Magazine* .2004. Accessed 12 Jul 2004. No page.

Doorewaard, H., Huys, R. & Van Hootegeg, G. (1997), Team responsibility structure and team performance, *Persnnel Review*, Vol. 31, No.3, pp.356-370.

Faraj, S., Sprouell, L., (2000), Coordinating expertise in software development teams, *Management Science*, Vol.46, No. 12, pp.1554-1568.

Ferris, G. R.,Witt, and Hochwarter, W. A.,(2001) Interaction of social skill and general mental ability on jib performance and salary. *Journal of applied psychology*, Vol. 86, No. 6, pp. 1075- 1082.

Folanet, P., Browne, J. And Jadev, H., (2007), Performance: its meaning and content for today's business research, *Computer in Industry*, Vol.58 No.7, pp.605-620.

Francisco J. Roman,(ND), An analysis of changes to team-based incentive plan and its effects on productivity, product quality and absenteeism, *Accounting, Organizations and society*, Elsevier, 34, pp. 589-618.

Furnham, A., (2004), Performance management systems, *European Business Journal*, Vol. 16, No. 2, Pp. 83- 94.

George Halkos and Dimitrios Bousinakis, (2009). The effect of stress and satisfaction on productivity, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 59 No. 5, Pp.415-431.

Glassop, L. I. (2002), The organizational benefits of the teams, *Human Relations*, Vol. 55, No. 2, pp.225-249.

Goodman, P.S., Devadas, R., Hughson, T.L.G., (1988). Groups and productivity: Analyzing the effectiveness of self-managing teams. In: Campbell, J.P., Campbell, R.J. (Eds.), *Productivity in Organisations*. Jossey-bass Publishers, San Francisco, CA, pp. 295-327.

Grant, R. M. (2003), Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 6, pp. 491- 517.

Groeneveld, S., and Hartog, J.,( 2004) Overeducation, Wages and promotions within the firm. *Labour Economics*, Vol. 11, pp. 701- 714.

Grose, C A. And Sansderon, A M. Exploring group work dynamics. In: Boyd, D (Ed) *procs 23<sup>rd</sup> Annual ARCOM Conference*, 3-5 September 2007, Belfast, UK, Association of Researchers in Costruction Management, pp.295-304.

Guinan, P. J., Coopriider, J. G., and et at, (1998), Enabling software development team performance during requirement definition: A behavioral versus technical approach. *Information Systems Research*, Vol. 9, No. 2, pp. 101- 125.

Hackman, J. R.,(1987) The design of work teams. In: Lorsh, J. (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior*. Prentice- Hall, New Jersey, Pp. 315- 342.

Hackman, J. R.,(1991), Work teams in organizations: An orienting framework, in J. R. Hackman (ed), *Groups that work (and those that don't)*, pp.1-14, Prentice-Hall, NJ.

Hackman, R., Walton, R., Leading groups in organizations. In: Goodman, P. (1986) (Ed.), *Designing Effective Work Groups* Jossey- Bass, San Francisco, pp.72-119.

Han, H. S., Lee, J. N., & Seo, Y. W., (2008) Analyzing the impact of a firm's capability on outsourcing success: A process perspective. *Information & Management*. Vol. 45, No. 1. Pp.31- 42.

Harrison, Lars G. (2000) Building a successful team. Accessed 12 Jul, 2004

Hayes, R.H. and Clark, K.B. (1986), Why some factories are more productive than others, *Harvard Business Review*, September-October, pp.66-73.

He, J., Butler, B. S., & King, W. R. (2007), Team cognition: Development and evolution in software project teams. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 24, No. 2, pp. 261- 292.

Homyun and et al;(2011), Labour productivity model for reinforced concrete construction projects. *Construction Innovation*, Vol. 11, No. 1, pp.92- 113.

Homyun Jang et al; (2009). Labour Productivity model for reinforced concrete construction projects. *Costruction Innovation*. Vol.11 No. 1, pp.92- 113.

John S. Heywood , Uwe Jirjahn and Xiangdong Wei, (2008), Teamwork, monitoring and absence, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Elsevier, 68, pp. 676-690.

Jonathon N. Cummings and Rob Cross , (2003) , Structural properties of work groups and their consequences for performance , *SOCIAL NETWORKS* , Elsevier Science Direct , 25 , pp.197-210.

Joyce, M. Hoffman, and Satish Mehra, (1999) Operationalizing productivity improvement programs through total quality management, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 16, No. 1, pp. 72- 84.

Kane, Mary J. (1998), How to Distinguish Important Differences Between Work Teams and Work Groups., Accessed 15 Jul 2004.

Katz, R., & Tushman, M. (1979), Communication patterns, project performance, and task characteristics: An empirical evaluation and integration in an R&D setting. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 23, No.2, pp. 139-162.

Kirkpatrick. S., Lock, E., (1991), Leadership: do traits matter? *The Academy of management Executive*, Vol. 5, pp. 48-60.

Komal Khalid Bhatti and Tahir Masood, (2007), Impact of Employee Participation On Job Satisfaction, Employ Commitment And Employee Productivity, *International Review of Business Research Papers*, Vol. 3 No.2, Pp. 54-68.

Kraut, R. E., & Streeter, L. A., (1995), Coordination in software development. *Communication of ACM*, Vol. 38. No. 3, pp.69- 81.

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.

Landy, S. Zedeck, & J. Cleveland (Eds),(ND), performance measurement and theory (pp.277-298). Hillsdale, NJ: Lawrance Erlbaum Associates, Inc.

Larson, J. R., & Schaumann, L. J., (1993), Group Goal, group coordination, and group member motivation, *Human Performance*, Vol. 6, No. 1, Pp.49- 69.

Lebas, M. J. (1995), Performance measurement and performance management, *International Journal of Production Economics*, Vol. 41, Nos. 1-3, pp. 23-35.

Leyland, M. Lucas, (2010), The role of teams, culture, and capacity in the transfer of organizational practices, *The Learning Organization*, Vol. 17. No. 5. Pp.419-436.

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.

Lynda Gratton and Tamara J. Erickson, (2007), Ways to Build Collaborative Teams, *Harvard Business Review*, November, p.103.

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 , 20 ,pp. 281-302.

Martin Hoegl ,and Luigi Proserpio ,(2004) , Team member proximity and teamwork innovative projects , *Research Policy* , Elsevier Science Direct , 33 ,pp. 1153-1165.

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.

Mckinney, E. H., Barker, J. R., Smith, D. R., & Davis, K. J., (2004). The Role of Communication Values in Swift Starting Action Teams: It insights from flight crew experience, *Information and Management*, Vol. 41, No. 8, Pp.1043- 1056.

Meaghan Botterill and Barbara De La Harpe,( 2010) Working Successfully In University Interdisciplinary Teams: Learning From Embedded Intergroup Relations Theory, *International Perspectives on Higher Education Research*, Vol. 5, Pp.75- 96.

Michael A. Campion and A. Catherine Higgs, (1995) Design work teams to Increase Productivity and Satisfaction, *HR Magazine*, Oct., Pp. 50-61

Miller K.I & Monge P. R, (1986), Participation, Satisfaction and Productivity: A Meta- Analytical Review, *Academy of Management journal*, Vol. 29, No. 4, pp. 727-753.

Milorad M. Novicevic and et al; , (2011), Integrating Barnard's and contemporary views of industrial relations and HRM, *Journal of Management History*, Vol. 17, No. 1, pp. 126 - 138.

Muhammad Rafiq Awan and Khalid Mahmood,(2010), Relationship among leadership style, organizational culture and employee commitment in University libraries, *Library Management*, Vol. 31, No. 4/5, pp. 253-266.

Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M., Kennerley, M., (2000). Performance Management system design: Developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operation and Production Management* 20, pp. 1119-1145.

- Parolia, N., Goodman, S., Li, Y., & Jiang, J. J., (2007) Mediators between coordination and the project performance, *Information & Management*, Vol. 44, No.7, pp. 635- 645.
- Pascale Carayon and Michael J. Smith, (2000), *Work organization and ergonomics*, Applied Ergonomics, Elsevier Science, 31, pp. 649-662.
- Paul S. Adler, *Work Organization: From Taylorism to Teamwork*. Draft for IRRA's 50<sup>th</sup> Anniversary Magazine, Version: Jan 21, 1997.
- Pinto, M. B., & Pinto, J. K. (1990). Project team communication and cross-functional cooperation in new program development, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 7, No. 3, pp. 200-212.
- Posthuma, R. A., (2000), The dimensionality of supervisor evaluations of job performance, *Journal of Business and psychology*, Vol. 14, No. 3, pp.481-487.
- Randor, Z. J. And Barnes, D. (2007), Historical analysis of performance measurement and management in operations management, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56, Nos. 5/6, pp.384-396.
- Reilly, R.R., Lynn, G.S., Aronson, Z.H., (2002). The role of personality in new product team performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol.19, pp.39-58.
- Remco de Jong, Rene Schalk and Petru L. Curseu, (2008), Virtual communicating conflicts and performance in teams, *Team Performance Management*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 14, pp. 364-380.
- Saari, S. (2006). Productivity measurement as a part of profitability measurement (In finish). Pp. 414.
- Saari, S. (2006a). Productivity. Theory and Measurement in Business. European Productivity Conference, 30 August-1 September 2006, Espoo, Finland.
- Samuel M. Natale et al.; (2004) Leadership in teams: Managerial responses. *Team Performance Management*, Vol. 10. No. 3/4. Pp. 45-52
- Schmidt, F. L., Hunter, J., Outer bridge, A. N.; (1986), Impact of job performance and ability on job knowledge, work sample performance, and supervisory ratings of job performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 3, pp. 432-439.
- Schrader, S., and Goepfert, J., Structuring Manufacturer- supplier interaction in new product development teams: an empirical analysis. In Gemunden, H. G., Ritter, T., Walter, A. , 1996 (Eds.), *Proceedings of the 12<sup>th</sup> International Conference on Industrial Marketing and Purchasing*, Vol. 1, University Karlsruhe, Karlsruhe, pp. 557- 598.
- Schwarz, R., (1994), *The Skilled Facilitator: Practical Wisdom for Developing Effective Groups*, Jossey – Bass Publishers, California, Pp. 12-15.
- Scott, T.W. and Tiessen, P.; (1999), Performance measurement and managerial teams, *Accounting, Organisations and Society*, Vol. 10, pp.11-26.

- Seleshi Sisaye, (2005), Teams and management control systems: a synthesis of three organizational development approaches, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26, No. 3, Pp. 172- 185.
- Sheikh Raheel Manzoor, Hafizullah, Murad Hassain & Zulgarnain Mohammad (2011), Effect of Teamwork on Employee Performance. *International Journal of Learning & Development*, . vol. 1, No.1, pp. 110-126.
- Shikdar, A. A., and Sawaqed, N. M., (2003), Worker productivity, and occupational health and safety issues in selected industries, *Computers & Industrial Engineering*, Vol. 45, No. 4, , pp. 563- 572.
- Sripirabaa B. & Krishnaveni R., (2009), Performance management systems in an Indian manufacturing, Partenering, monetary incentives and the alignment of organizational goals, *Management Research News*, Vol. 32, No. 10, pp.942- 952.
- Stewart, G. L., & Carson, K. P., (1997), Moving Beyond the mechanistic model: An alternative approach to staffing for contemporary organizations, *Human Resource Management Review*, Vol. 7, pp.157-184.
- Thacker, Rebecca A., (1997), Team leader style: embracing the creativity of Employees in teams; *Training for quality*, Vol. 15, Issue 4, P.67
- Voon, D., and Miller, P. W., (2005), Under education and over education in the Australian labour market, *Economic Record*, Vol. 81, No. 255, pp. 22-33.
- Wies, D. S., and Buckley, M. R.,(1998), The evolution of performance appraisal process, *Journal of Management History*, Vol. 4, No. 3, Pp. 233-249.
- Witt, L. A., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Zivnuska, S., (2002), Interactive effects of personality and organizational politics on contextual performance, *Journal of Organisational Behavior*, Vol. 23, pp.911-926.
- Yancey, Margaret. (1988), *Work Teams: Three Models of Effectiveness*, Accessed 15 Jul 2004. No page.
- 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.
- Yu, J. And Lee, H.; (2002). Productivity management system for construction projects, *JOurnal of the Architectural Institute of Korea*, Vol.18 No.7, pp. 103-113.
- Yuanyuan Yin , Shengfeng Qin and Ray Holland, (2011), Development of a design performance measurement matrix for improving collaborative design during a design process, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 60, No. 2, pp. 152- 184.

Zairi, M. and Jarrar, Y. Becoming world class through a culture of measurement, in Neely , A. 2000, (Ed.), performance measurement- past, Present, and Future, Centre for Business Performance, Cranfield University, Cranfield, pp. 688- 694.

Zvi H. Aronson , Richard R.Rrilly 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, 23 ,pp.221-247.

بسم الله الرحمن الرحيم

## جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا

كلية الدراسات العليا - الدراسات التجارية - قسم إدارة الأعمال

استمارة استقصاء بيانات عن فرق العمل و أثرها في تحسين أداء العاملين في

القطاع الخدمي في السودان (دراسة تطبيقية علي المصارف بولاية الخرطوم )

(استمارة خاصة بالموظفين)

يسعدني جداً أن أقدم لكم هذه الاستمارة التي بين أيديكم و المتعلقة بموضوع ( فرق العمل و أثرها علي أداء العاملين في القطاع الخدمي في السودان) راجياً حسن تعاونكم معنا و ضرورة الإجابة علي جميع الأسئلة الواردة في الاستمارة بكل صراحة و وضوح و موضوعية و إرجاعها بأسرع ما يمكن. و نعاهدكم أن ما تدلون به من معلومات و آراء ستعامل بسرية تامة و لا تستخدم إلا لأغراض هذا البحث. و أشركم سلفاً عن تقديركم لأهمية البحث العلمي و تعاونكم معي للوصول لنتائج هذا البحث.

تحتوي هذه الاستمارة علي محورين من الأسئلة، المحور الأول يتعلق بالبيانات الشخصية

للمستجيب و المحور الثاني يتعلق بأسئلة الدراسة.

المحور الأول: البيانات الأولية:- ضع علامة ( / ) أمام العبارة التي تناسبك:

النوع: 1. ذكر  2. أنثى

العمر: 1. 20-29 سنة  30-39 سنة  40-49 سنة

4. أكثر من 50 سنة .

الحالة الاجتماعية: 1. متزوج  2. عازب  3. أرمل  4. مطلق

المؤهل العلمي: 1. ثانوي  2. جامعي  3. فوق الجامعي

الدرجة الوظيفية: 1. متدرب  2. متعاون  3. موظف  4. مشرف

5. مدير إدارة

الخبرة الوظيفية: 1. سنة و أقل من 5 سنوات  2. 10 سنوات و أقل من 10 سنوات

3. 10 سنوات و أقل من 15 سنة  4. أكثر من 15 سنة

### المحور الثاني: أسئلة البحث

الرقم	العبارات	وافق بشدة	وافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	فضل قائدنا إعطاءنا حرية التصرف في حل المشكلات الخاصة بالعمل مما جعلنا نبتكر الكثير من الطرق للقيام بالمهام المطلوبة.					
2	تشجع قواعد جماعتي علي الحلول المبتكرة نتيجة لفعالية قائدها.					
3	يتم وضع الأهداف المتحدية بالمشاركة مع الجماعة و مع القائد.					
4	التعامل مع أخطاء العمل جعل أعضاء فريقي يسعون للتعلّم و الإبتكار.					
5	توفر العناصر الموضحة في هذا الجزء كان سبب أساسي في زيادة قدراتي في ابتكار طرق جديدة					

					في العمل
					6 يرغب قائدنا في مشاركة جميع أعضاء المجموعة بأرائهم.
					7 يفضل قائدنا استخدام أسلوب الحوافز غير المتوقعة لتشجيعنا لبذل أقصى جهد لتحقيق الأهداف الموضوعية.
					8 نعمل كأعضاء في الفريق للتأكد من أن القرارات تطبق و تقيم وهذا ناتج من تشجيع القائد.
					9 أشجع علي وضع معدلات أداء معقولة من اجل تحقيق الكفاءة في العمل.
					10 أؤيد تقسيم العمل اللازم لتحقيق أهداف الجماعة تحقيقاً للكفاءة.
					11 استجيب بصورة تعاونية مع أولئك الذين يكون سلوكهم تنافسياً في الفريق وذلك لأن القائد يشجع ذلك.
					12 استخدم ما قد تعلمته عن تنمية و إنتاجية الجماعة لمساعدة جماعتي علي أن تصبح فعالة و ذلك لأن قائدنا زرع فينا هذه المبادئ.
					13 أشجع المعايير التي تدعم الإنتاجية، الابتكار، و حرية التعبير و ذلك ناتج من فعالية قائدنا.

الجزء الثاني: العبارات التالية تتعلق بمدى تفاعلكم كأعضاء في فريق العمل و علاقة ذلك بابتكاراتكم و فعاليتكم و زيادة كفاءتكم في العمل. الرجاء تحديد موافقتك و عدم موافقتك أو حيادك بوضع علامة ( ) :

أوافق بشدة	أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات
					14 أشعر أنني من خلال هذه الجماعة أشبع كل توقعاتي خاصة الأفكار الجديدة في العمل.
					15 أعرف أعضاء الجماعة الذين أعمل معهم بصورة ممتازة وهذا يدفعني لتقبل الأفكار الجديدة التي يطرحها الأعضاء.
					16 أشعر بأني مقبول وسط هذه الجماعة و هذا يشجعني لتقديم كل ما لدي من ابتكارات.
					17 أعمل علي التأكد من أنه قد تم فهم المدخلات و التغذية المرتدة من كل عضو لأن ذلك يزيد من فعالية الأعضاء.
					18 أشجع المعايير التي تدعم الإنتاجية، الابتكار، و حرية التعبير و ذلك ناتج من تفاعلنا و انسجامنا.

					19	أويد المعايير التي تعزز فعالية و إنتاجية الجماعة و ذلك لأن جو الفريق يشجع مثل هذا السلوك.	
					20	أضع ما لدي من معلومات و انطباعات عن الأجزاء الأخرى في المنظمة تحت تصرف جماعتي تحقيقاً لفعالية الأداء التي يسعى إليها جميع الأعضاء في الفريق.	
					21	أشجع علي عملية توضيح الهدف، الدور، و المهمة لأن ذلك يساعد يقود إلي كفاءة الأداء.	
					22	لدي استعداد كامل للعمل ضمن هذه الجماعة لأنها تدفعني للعمل بجد و اجتهاد.	
					23	أشعر بأنني مقبول وسط هذه الجماعة و هذا يشجعني لتقديم كل ما بوسعي من أجل الأداء بكفاءة.	
					24	أستطيع التأثير في أعضاء الجماعة الآخرين و يدفع كل عضو في لتجويد عمله.	
					25	تفاعل الأعضاء مع بعضهم يزيد من كفاءتهم في العمل.	
الجزء الثالث: العبارات التالية تتعلق بمدى وضوح أهداف فريقكم و علاقة ذلك بابتكاراتكم و فعاليتكم و زيادة كفاءتكم في العمل. الرجاء تحديد موافقتك و عدم موافقتك أو حيادك بوضع علامة ( ) :							
			أوا فق	أوا فق ب ش د ة	العبارات		
		م ح د د				26	أهداف الجماعة التي أعمل معها واضحة للأعضاء.
						27	تساير تكاليفات لأعضاء قدراتهم مما يوّد فيهم روح الابتكار و التجديد في العمل.
						28	تطبق جماعتي حلولها و قراراتها في العمل الذي تقوم به و هذا ساعدها علي ابتكار العديد من الحلول.
						29	يشعر أعضاء فرريقي بوحدة الهدف و بالتالي يتواصلون من أجل تحقيق هذا الهدف المشترك.
						30	اعتقد أن وضوح الأهداف التي نسعى إليها هي السبب الأساسي في زيادة قدراتهم الابتكارية.
						31	تساير تكاليفات الأعضاء قدراتهم مما أدي إلي الانجاز السريع في العمل.
أ و ا ظ ف ي ن ة	أ و ا ظ ف ي ن ة						

					32	تستخدم جماعتي استراتيجيات فعالة لاتخاذ القرار نتيجة لوضوح الأهداف التي يودون تنفيذها.
					33	يشعر أعضاء فريقى بوحدة الهدف و وضوحه و بالتالي يتواصلون من أجل تحقيق هذا الهدف.
					34	اعتقد أن وضوح الأهداف التي نسعى إليها هي السبب الأساسي في زيادة فعاليتهم.
					35	يتفق أعضاء فريقى علي أهدافهم التي يودون القيام بها و هذا ساعدهم في إتباع الخطوات الموضوعية لانجاز العمل.
					36	وضوح الأهداف يزيد من كفاءة كل عضو في العمل.
					37	مسايرة التكاليف لقدرات أعضاء الفريق يجعل كل يلتزم بما يليه في العمل.
					38	تطبق جماعتي حلولها و قراراتها في العمل الذي تقوم به بالتزام تام.
					39	اعتقد أن وضوح الأهداف التي نسعى إليها جعلهم يودون واجباتهم كما خطط لها.

الجزء الرابع: العبارات التالية تتعلق بمدى تكامل الأنوار في فريقكم و علاقة ذلك بابتكاراتكم و فعاليتكم و زيادة كفاءتكم في العمل. الرجاء تحديد موافقتك و عدم موافقتك أو حيادك بوضع علامة ( ) :

العبارة	و ا ف ق ب ش د ة	أ و ف ق	م ح ا ي د	لا	لا أوافق بشدة
40					يقبل كل عضو في جماعتي بدوره.
41					قبول كل عضو للجماعة بدوره يجعله يبتكر أفكار جديدة لأداء هذا الدور.
42					تنمي جماعتي التي أعمل معها العديد من الطرق لتقييم حلولها و قراراتها بصورة مبتكرة.
43					تنمية جماعتي لهذه الطرق المبتكرة يعود لتكامل أنوارهم مع بعضهم البعض.
44					تقبل جماعتي الأعضاء الذين يسلكون سلوكاً مختلفاً ما دام ذا السلوك يفهم علي أنه مفيد لإنجاز مهمتها.
45					أحاول أن أجعل دوري مكمل لأدوار أعضاء فريقى الآخرين

						لاعتقادي أن ذلك يساعد في توليد الأفكار الجديدة.
						46 يقبل كل عضو في جماعتي بدوره و ذلك لأن أهدافنا تتطلب أن نعمل معاً.
						47 قبول كل عضو للجماعة بدوره يجعله يقوم بدوره كما هو مطلوب.
						48 أحاول أن أجعل دوري مكمل لأدوار أعضاء فريقتي الآخرين لاعتقادي أن ذلك يساعد في زيادة فعالية الأعضاء.
						49 يتغير نمط قائدنا عند الضرورة لمقابلة حاجات الجماعة المتغيرة إيماناً منه بأهمية تكامل دوره مع مسؤولياته.
						50 يبدل أعضاء فريقتي وقتاً كافياً من أجل تحديد دور كل عضو و علاقته بدور العضو الآخر في الفريق.
						51 تكامل الأدوار في فريقتي جعلهم يتقنون المهام التي تليهم.
						52 تكامل الأدوار في فريقتي مكن كل عضو من انجاز دوره في الوقت المطلوب
الجزء الخامس: العبارات التالية تتعلق بمعرفة مدى قدرة فريقكم علي التواصل فيما بينهم و علاقة ذلك بابتكاراتكم و فعاليتكم و زيادة كفاءتكم في العمل. الرجاء تحديد موافقتك و عدم موافقتك أو حيادك بوضع علامة ( ) :						
				أوافق	و	العبارات
			م	ف	ا	
			ح	ق	ف	
			د	ب	ق	
			د	ش	ب	
			د	د	د	
			د	ة	ة	
						53 يري أعضاء الفريق أن زيادة وتسهيل عمليات التواصل و تبادل المعلومات الخاصة بالعمل تساهم في توليد الأفكار الجديدة.
						54 أري أن تدعيم الالتزام السلوكي للأعضاء يساهم في زيادة التفاهم فيما بينهم.
						55 لدينا بناء اتصالات مفتوح يسمح لكل الأعضاء بالمشاركة مما زاد قدراتنا الابتكارية.
						56 تحصل الجماعة التي أعمل معها علي تغذية مرتدة بانتظام حول إنتاجيتها.
						57 يعطي الأعضاء في فريقتي تغذية مرتدة بناءة كل منهم للآخر وذلك يساهم في تبادل الأفكار الجديدة.

					يستثمر أعضاء فريق التغذية المرتدة لإجراء تحسينات في كيفية أداء وظيفتهم.	58
					لدينا بناء اتصالات مفتوح يسمح لكل الأعضاء بالمشاركة مما زاد من تحسين أدائنا للمهام	59
					التواصل المفتوح بين أعضاء الفريق ساعدهم في التركيز علي حل مشكلاتهم قبل ظهورها أو استفعالها.	60
					تبذل جماعتي الوقت الكافي في تحديد و مناقشة المشكلات التي يجب حلها.	61
					إعطاء أعضاء فريق الوقت الكافي لمناقشة و حل المشكلات ساهم تعلمهم تقنيات جديدة في العمل.	62
					لدينا بناء اتصالات مفتوح يسمح لكل الأعضاء بالمشاركة مما زاد من سرعتنا في أداء للمهام.	63
					التواصل المفتوح بين أعضاء الفريق ساعدهم في خلق الدقة و التجويد في حل مشكلات العمل.	64
					تناقش جماعتي بصورة مفتوحة كل ما يتعلق بالعمل بدون نقد جارح مما زاد من كفاءة أدائهم.	65
					يعمل أعضاء فريق تخفيف مشاعر القلق و التوتر بين الأعضاء مما أكسبنا السرعة في اتخاذ القرارات بشكل جماعي و تنفيذها.	66

الجزء السادس: العبارات التالية تتعلق بمعرفة مدى درجة تماسك أعضاء فريقكم فيما بينهم و علاقة ذلك بابتكاراتكم و فعاليتكم و زيادة كفاءتكم في العمل. الرجاء تحديد موافقتك و عدم موافقتك أو حيادك بوضع علامة ( ) :

لا	لا	م	أ	أ	العبارات	
أ	أ	ح	و	و		
و	و	د	ف	ف		
ف	ف					
ق	ق					
ب	ب					
ش	ش					
د	د					
ة	ة					
					لا أتواني في تقديم حلول للصراعات الشخصية وسط جماعتي.	67
					تقديم الحلول للصراعات الشخصية وسط الفريق ساهم في زيادة تقديم كل عضو لأفكار جديدة.	68
					تناسي أعضاء فريق أي صراعات فيما بينهم جعلهم يقدمون ما لديهم من ابتكارات في وظائفهم.	69
					أشعر أنني قريب من أعضاء الجماعة الآخرين.	70
					هذا جعلني أتعاون مع بقية الأعضاء بإعطائهم كل فكرة جديدة تتولد لدي.	71
					يدعم الأعضاء في فريق بعضهم البعض مما ساهم في تحسين أدائهم.	72
					أتطوع لأداء المهام التي يلزم أداؤها إيماناً مني بأن كل ما يهم الفريق هو يهمني.	73





						111	في مواقف الصراع وسط أعضاء الفريق أدلي بآرائي بصراحة و وضوح.
						112	التعبير الصريح عن الآراء في مواقف الصراع يساعد علي تقوية التواصل بين أعضاء الفريق.
						113	التواصل المفتوح فيما بيننا جعلنا نتمكن من السيطرة علي المشاعر السلبية و ضبط الانفعالات في نفوسنا.
						114	احترام أعضاء فريقتي لبعضهم أدني إلي تطوير بيئة الثقة المتبادلة فيما بينهم.
						115	اهتمام أعضاء فريقتي بمشاكل بعضهم جعلهم أكثر ثقة في أنفسهم.
						116	التلاحق الثقافي و الدمج الاجتماعي بين أعضاء فريقتي كان أحد أسباب ثقتهم في بعضهم و في أنفسهم.
الجزء العاشر: العبارات التالية تتعلق بمعرفة مدى وضوح أهداف فريقكم و علاقة ذلك بتماسكم و قدرتكم علي حل الصراعات و بناء الثقة فيما بينكم. الرجاء تحديد موافقتك و عدم موافقتك أو حيادك بوضع علامة ( ) :							
	لا	لا	م	أوا	أوافق	العبارات	
	أوا	أ	ح	فق	بشدة		
	فق	و	ا				
	ب	ا	ي				
	شدة	ف	د				
	ة	ق					
						117	يتم إشراك أعضاء الفريق في صياغة و تحديد الأهداف بدقة بالمشاركة مع المديرين.
						118	المشاركة في و الاتفاق علي الأهداف يجعل أعضاء الفريق أكثر تماسكاً مع بعضهم.
						119	للاج مشاكل التنسيق و بناء الالتزام بين أعضاء الفريق فيما يتعلق بالأهداف المطلوب تحقيقها أثر إيجابي في تماسك الأعضاء.
						120	أهداف الجماعة التي أعمل معها واضحة للأعضاء مما جعل كل عضو لا يخفي أي معلومة متعلقة بالعمل عن العضو الآخر في الفريق.
						121	كلما كانت هناك مرونة في صياغة الأهداف كلما أدني ذلك إلي تفعيل التواصل بين أعضاء الفريق.
						122	وضوح الأهداف يمتن الأعضاء من حل المشكلات التي تواجههم بصورة تشاركية و تبادل للمعلومات.
						123	تتطلب أهدافنا أن نعمل معا بثقة مطلقة.
						124	وضوح الأهداف يساعد علي بناء هذه الثقة.
						125	كلما كان مستوى الالتزام بتنفيذ الأهداف المحددة عالياً من قبل أعضاء الفريق كلما زادت درجة الثقة فيما بينهم و في أنفسهم.
الجزء الحادي عشر: العبارات التالية تتعلق بمعرفة مدى تكامل أدوار أعضاء فريقكم و علاقة ذلك بتماسكم و قدرتهم علي التواصل و بناء الثقة فيما بينهم. الرجاء تحديد موافقتك و عدم موافقتك أو حيادك بوضع علامة ( ✓ ) :							
	لا	لا	م	أوا	أوافق	العبارات	
	أوا	أ	ح	فق	بشدة		
	فق	و	ا				
	ب	ا	ي				
	شدة	ف	د				
	ة	ق					
						126	تتكامل أدوارنا في العمل مما يدعم إحساسنا بروح الجماعة.
						127	تتكامل الأدوار في الفريق يدعم توسع المعرفة الفكرية بين

					الأعضاء.	
					توسّع المعرفة الفكرية و تبادلها يقوي من تماسك أعضاء الفريق.	128
					تكامل أدوار الفريق يؤدي إلي اعتماد كل عضو علي الآخر.	129
					اعتماد كل عضو في الفريق علي الآخر يزيد من درجة التواصل فيما بينهم.	130
					لا توجد حدود رسمية في التعامل بين أعضاء الفريق و ذلك لأن أدوارهم تتكامل مع بعضها.	131
					أدوار الأعضاء في فريقي واضحة و متكاملة مما ولد ثقة كبيرة في أنفسهم.	132
					عندما يساهم بعض الأعضاء بأفكار جيدة يتم طرحها علي الجميع للنقاش حولها وذلك لأن الثقة متوفرة بين أعضاء الفريق.	133
					أضع ما لدي من معلومات و انطباعات تحت تصرف جماعتي تحقيقاً للثقة فيما بيننا.	134

عليان علي رحمة

ت:0912563593