

أثر سمات فرق العمل في الفاعلية التنظيمية في الشركات الاستخراجية  
الأردنية  
دراسة ميدانية

د، عبدالرحمن الحازمي

أستاذ مشارك – كلية الأعمال

جدة المملكة العربية السعودية

د، علي الضلاعين

أستاذ مشارك – كلية الأعمال

جدة المملكة العربية السعودية

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر سمات فرق العمل في الفاعلية التنظيمية في الشركات الاستخراجية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير إستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (٣٨٥) مبحوثاً، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، واستخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية باستخراج المتوسطات الحسابية، والأساليب الإحصائية التحليلية باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل التباين الأحادي،

### وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

١. أشارت النتائج إلى أن تصورات المبحوثين لمتغير سمات فرق العمل كان مرتفعاً حيث بلغ (٣,٦٢)،

٢. أشارت النتائج إلى أن تصورات المبحوثين لمتغير الفاعلية التنظيمية كان مرتفعاً حيث بلغ (٣,٥٥)،

٣. أشارت النتائج إلى أن هنالك أثر لسمات فرق العمل في الفاعلية التنظيمية، وأن سمات فرق العمل فسرت (٧٩,٨%) من التباين في بُعد (الفاعلية التنظيمية)،

وتوصي الدراسة بضرورة العمل على خلق ثقافة تنظيمية تعزز سمات فرق العمل في البيئة التنظيمية، والارتقاء بهذه السمة إلى المستويات العليا المرغوب بها، من خلال إجراء المناقشات الدورية وتحليل دراسة الحالات التنظيمية ذات التوجهات الفرقية والاستدلال على إيجابيات العمل والأداء الفرقي لتحقيق الفاعلية في المنظمة،

**الكلمات الدالة: فرق العمل، الفاعلية التنظيمية، الشركات الاستخراجية الأردنية**

## **Abstract**

The study aimed at recognizing the effect of team work characteristics on the organizational effectiveness extractive Jordanian companies, To achieve the aim of the study self administrated questionnaire was used to collect the data, It was designed and distributed to a sample of (385)subjects , The statistical package of social science (Spss) was used to a analyze the data of the questionnaire, using descriptive statistic techniques (Means and Stander deviation) and analytical statistic (multi–regression, stepwise multiple regression, ANOVA) to answer the questions of the study, and to test the its hypothesis,

The study reached at a set of findings:

- 1- The perceptions of the(385) subjects toward the characteristics of team work was high, with mean of (3,62),
- 2- The perceptions of subjects toward the organizational effectiveness was high, with a mean of (3,55),
- 3- The existence of a major effect with statistical significance of team work characteristics on the organizational effectiveness, and the independent variable explained about (79,8%) from the variance of dependent variable ,

Based on the result of this study the following can be recommended create anew organization culture enhancing the team work characteristics in ministries environment, Also raise these characteristics to desired level, throughout periodical discussion, case studies and others techniques to achieve the effectiveness in these companies,

**Key Words: Team Work , Organizational Effectiveness, Extractive Jordanian Companies**

## ١، ١ مقدمة :

إن تسارع التغيرات المعاصرة والمؤثرة في مستقبل المنظمات الإدارية، قد فرض على تلك المنظمات تحديات جديدة مضافة، تتجلى في سعيها الحثيث نحو استدراك واستيعاب وإدخال النظم المتطورة، والتأمل مع الأفكار والتوجهات الحديثة، التي تكسب المنظمات صفة الحداثة والتطوير ، وقد دفعت هذه التغيرات إلى بروز معنى المنظمات، وتزايد قناعاتها نحو عدم الاعتمادية على البعد أو المؤثر الواحد، وضرورة الأخذ بتعددية الأسباب والمداخل وتنوع التأثيرات، على مختلف الصور الفكرية والعملية، المرتبطة مباشرة وغير مباشرة مع وضعية وطبيعة المنظمات الإدارية المعاصرة، التي راحت تلزم ذاتها بالخروج من إطارها الفردي، نحو الأطر الكلية والجماعية، ومن حالة الضيق إلى حالات الاتساع والتفاعلية، وبما يعزز من قدرتها على الاستجابة مع البيئة المحيطة والمرونة في استيعاب المدخلات الجديدة، والحرص على ضمان جودة المخرجات المتبدلة والمتنوعة والمتجددة، بحيث صارت تلك المنظمات تأخذ بالسياسات الإدارية الأكثر تطوراً، والقائمة على ارتكازات مفاهيم ومضامين فرق العمل، تحقيقاً لسياسات الجودة الشاملة وإعادة التنظيم، وخلق الفاعلية التنظيمية في العمليات الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، وبالتالي قيام منظمات فرق العمل،

ويأتي موضوع فرق العمل Team Work، ليشكل نمطاً متميزاً في الأداء التنظيمي، كما يشكل أسلوب حراكٍ يعمق من دور المسؤولية الإدارية بطريقة مترابطة، تجمع المكونات التنظيمية فرداً وجماعة ونظماً على حد سواء، حيث أن للفرق في المنظمات سمات أساسية وحيوية يرتبها تفصيلها عبر تفصيل النشاط الإنساني والسلوك التنظيمي لما يضمن بالنتيجة تحقيق الفاعلية (Effectiveness) في المنظمة، من منطلق كون الفاعلية تتضمن بالضرورة عمل الأشياء الصحيحة بطريقة متميزة في صحتها ونتائجها، فضلاً عن اتخاذ القرارات السليمة في عملية تنفيذها (Griffin, 1999:8)،

وفي إطار هذه المعطيات، فإن الشركات الاستخراجية الأردنية في البيئة العربية عموماً، والبيئة الأردنية خصوصاً، تُعدّ ميداناً بكاراً للتجريب والاكتشاف، من حيث قدرتها على اكتساب التوجهات الإدارية الجديدة وحاجتها الماسة إلى مواكبة تطورات العصر وفلسفاته الجديدة ذات التأثيرات المهمة مثل العولمة والمنافسة وكثافة المعلومات، وسرعة الاتصالات، ومن حيث ضرورة تفصيلها استناداً إلى اكتشاف قيمتها، وتأسيس نماذجها الإدارية استناداً إلى تلك الأخلاقيات المحركة للذهنية الإدارية العربية والإسلامية كذهنية لها دور حقيقي في حركة وتفاعل نشاطات المنظمات

الإدارية ودعم أداء مواردها البشرية بآليات الأداء الفرقي والمهارات المتداعمة، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتحليل أثر سمات فرق العمل في الفاعلية التنظيمية في الشركات الاستخراجية الأردنية،

### ٢,١ مشكلة الدراسة :

إن التطورات الحديثة في مختلف المجالات فرضت على المنظمات المعاصرة الاستجابة والتكيف والتغير مع تلك التطورات، لضمان استمراريتها وتفاعلها مع المجتمع والبيئة، وكل ما يحيطها من عوامل مؤثرة، خاصةً في تلك المنظمات التي تسعى للوصول إلى التميز في الأداء، والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية، على الرغم أن كثيراً من المنظمات لم تستوعب التغير باتجاه إحلال فرق العمل في تأدية مهامها ووظائفها وعملياتها، فبقيت تراوح في ذاتها بعيداً عن التقدم والنجاح، وعن تحقيق أهدافها بفاعلية،

أما فيما يتعلق بالشركات الاستخراجية الأردنية فلا توجد دراسات على حد علم الباحث تقرر بوجود هذه السمات أو عدم وجودها وفي جميع الأحوال فإن وجد بعض هذه السمات فقد تكون وجدت بمحض الصدفة وليس عن تخطيط مسبق، لهذا جاءت هذه الدراسة للبحث في مدى توافر سمات فرق وأثرها الفاعلية التنظيمية في الشركات الإستخراجية الأردنية،

### ٣,١ أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في كونها تمثل دراسة منفردة -على حد علم الباحث- في معالجتها للمتغيرات المأخوذة بأبعادها المتغيرة، ضمن البيئة العربية وبيئتنا الأردنية، وتعدّ هذه الدراسة من الدراسات الأولى التي ربطت بين سمات الفريق والفاعلية التنظيمية في الشركات الاستخراجية الأردنية تحديداً كي تستمد الدراسة أهميتها من خلال :

- ١- إن البحث يسهم عملياً وميدانياً، في ربط مفاهيم الفريق والأفكار النظرية التي أسهمت في بلورة التوجهات الفرقية في المنظمات، واختيارها وتفعيلها ضمن الميدان العملي والسلوكي في المنظمات، لذلك سوف تعدّ حجر أساس لدراسات لاحقة، وعملها سوف يفتح باب المحاولات المستقبلية اللاحقة أمام الباحثين والمعنيين، في تناولهم لموضوعات أخرى متعلقة بالفريق لغرض إبرازها، واختبار تأثيراتها ضمن الواقع التنظيمي للمنظمات الأردنية على وجه الخصوص ،
- ٢- محاولة تغطية الفجوة الناجمة عن عدم اختبار أثر سمات فرق العمل في الفاعلية التنظيمية في الشركات الاستخراجية الأردنية في أداء أعمالها ،
- ٣- تخدم هذه الدراسة الشركات الاستخراجية الأردنية بما يمكن أن تقدمه من معلومات عن

سمات فريق العمل، الأمر الذي يمكن الاستفادة منه في بلورة أسس سليمة لبناء الفرق في هذه الشركات، وذلك لزيادة فاعليتها والاستفادة منها في البرامج التدريبية المعززة لبلورة سمات الفريق في هذه الشركات،

#### ٤,١ أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى قياس أثر سمات فرق العمل في الفاعلية التنظيمية في الشركات الاستخراجية الأردنية، كما تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية :

١- تقديم خلفية نظرية تتوافق مع متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية، لغرض تطابق الرؤيا مع الإطار الميداني ،

٢- التعرف على مدى توفر سمات فرق العمل في الشركات الاستخراجية الأردنية،

٣- التعرف على مستوى الفاعلية وأهميته أبعادها في الشركات الاستخراجية الأردنية، من خلال تصورات المبحوثين ميدانياً ،

٤- دعم النتائج الميدانية بالتبريرات والتفسيرات المهنية والواقعية الدالة على الحكم البيئي لإجابات المبحوثين حول المتغيرات والأبعاد المدروسة ،

٥- تحليل العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (سمات فرق العمل) وأبعاده المختلفة وبين المتغير التابع (الفاعلية التنظيمية) وأبعادها المختلفة،

٦- تقديم توصيات مستقبلية تخدم توجهات الشركات الاستخراجية الأردنية باتجاه سمات فرق العمل وحسن توظيفها في العمل الإداري ،

#### ٥,١ أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الأساسية الآتية :

١- ما الترتيب التنازلي لإبعاد سمات فرق العمل بحسب تصورات المبحوثين في الشركات الاستخراجية الأردنية؟

٢- ما الترتيب التنازلي، لأبعاد فاعلية المنظمة بحسب تصورات المبحوثين في الشركات الاستخراجية الأردنية ؟

٣- ما العلاقات الارتباطية بين المتغير المستقل (سمات فرق العمل)، والمتغير التابع (الفاعلية التنظيمية) بصورة كلية ومنفردة ؟

## ٦,١ فرضيات الدراسة :

اعتمدت الدراسة على (خمسة) فرضيات أساسية وهي:

**أولاً :** لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$  لأبعاد سمات فرق العمل (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، مرونة الاتصال، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) في الفاعلية التنظيمية في الشركات الاستراتيجية الأردنية،

**ثانياً :** لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$  لأبعاد سمات فرق العمل (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، مرونة الاتصال، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) في تحقيق الأهداف في الشركات الاستراتيجية الأردنية،

**ثالثاً :** لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$  لأبعاد سمات فرق العمل (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، مرونة الاتصال، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) في التطوير الذاتي في الشركات الاستراتيجية الأردنية،

**رابعاً :** لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$  لأبعاد سمات فرق العمل (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، مرونة الاتصال، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) في رضى المشارك في الشركات الاستراتيجية الأردنية،

**خامساً :** لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$  لأبعاد سمات فرق العمل (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، مرونة الاتصال، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) في توظيف الموارد في الشركات الاستراتيجية الأردنية،

### منهجية الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة، الذي ينطلق من دراسة الأبعاد النظرية في مدى توافر سمات فرق وأثرها الفاعلية التنظيمية في الشركات الاستراتيجية الأردنية، وذلك من خلال إجراء المسح المكتبي من أجل بناء الإطار النظري، والاطلاع على الدراسات السابقة اعتمدت الدراسة على الأسلوب الميداني وذلك باستخدام استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها،

## مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات الاستخراجية الأردنية (شركة البوتاس العربية، وشركة مصانع الاسمنت الاردنية، وشركة الفوسفات العربية)، والبالغ تعدادهم الكلي (٩٧٥٧) موظفاً وموظفة، في ضوء إحصائيات شؤون العاملين في الشركات المبحوثة حتى تاريخ ٢٠١٧/٢/١٥، ويتوزع أفراد مجتمع الدراسة على الشركات التالية:

### جدول رقم (١)

#### الاستبانات الموزعة والمستردة في الشركات الاستخراجية الأردنية

اسم الشركة	عدد الموظفين	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة
شركة البوتاس العربية	2252	١١٣	٩٧
شركة مصانع الاسمنت	2700	١٣٥	١١٠
شركة مناجم الفوسفات	4500	٢٢٥	١٩٣
المجموع الكلي	٩٤٥٢	٤٧٣	٤٠٠

### عينة الدراسة :

تم سحب عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة الكلي ونسبة (٥%) إذ بلغ عدد أفراد العينة (٤٧٣) موظفاً، وقد تم توزيع (٤٧٣) استبانة، (ملحق رقم ١)، تم استرجاع (٤٠٠) استبانة بنسبة بلغت (٨٣,٧٩%)، وقد تم استبعاد (١٥) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك خضعت للتحليل (٣٨٥) استبانة، شكلت ما نسبته (٨١,٤٠%) من عينة الدراسة، وما نسبته (٤,١%) من مجتمع الدراسة وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي، وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة:



جدول رقم (١)

يوضح خصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الديموغرافية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	٣٠٠	٧٧,٩ %
	أنثى	٨٥	٢٢,١ %
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	٢٢	٥,٧ %
	دبلوم متوسط	٥٤	١٤ %
	بكالوريوس	٢٠٥	٥٣,٢ %
	دراسات عليا	١٠٤	٢٧ %
العمر	٣٠ سنة فأقل	٣٤	٨,٨ %
	٣١ - ٤٠ سنة	٥٩	١٥,٣ %
	٤١ - ٥٠ سنة	٢١١	٥٤,٨ %
	٥١ سنة فأكثر	٨١	٢١ %
الخبرة	٥ سنوات فأقل	٥١	١٣,٢ %
	٦ - ١٠ سنوات	٤٩	١٢,٧ %
	١١ - ١٥ سنة	١٠٥	٢٧,٣ %
	١٦ - ٢٠ سنة	١٠٩	٢٨,٣ %
	٢١ سنة فأكثر	٧١	١٨,٤ %
الحالة الاجتماعية	متزوج	٣١٠	٨٠,٥ %
	أعزب	٧٥	١٩,٥ %

يوضح الجدول رقم (١) أن عدد الذكور يزيد عن ضعف عدد الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور (٧٧,٩%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (٢٢,١%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، أما متغير المؤهل العلمي، فكانت أعلى نسبة لفئة البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم (٥٣,٢%)،

تلاهم في ذلك حملة الدراسات العليا بنسبة (٢٧%)، ثم تلاهم فئة حملة الدبلوم بنسبة (١٤%) وأخيراً جاءت فئة ثانوية عامة فما دون بنسبة (٥,٧%)،

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فقد كانت أعلى نسبة هي فئة (٢٠-١٦) سنة حيث بلغت هذه النسبة (٢٨,٣%) وتلاها في ذلك فئة (١٥-١١) سنة حيث بلغت النسبة (٢٧,٣%) ثم تلاها في ذلك فئة (٢١ سنة فأكثر) بنسبة (١٨,٤%) وتلاها في ذلك فئة (٥ سنوات فأقل)، فقد بلغت نسبتها (١٣,٢%)، وكانت فئة (٦-١٠ سنوات) هي أقل نسبة، حيث شكلت النسبة (١٢,٧%) من عينة الدراسة،

أما فيما يتعلق بمتغير العمر فقد شكلت فئة (٤١-٥٠) سنة أعلى نسبة، حيث كانت نسبة هذه الفئة (٥٤,٨%) من عينة الدراسة، تلاها في ذلك الفئة (٥١ سنة فأكثر) حيث كانت نسبتها (٢١%) من عينة الدراسة، ثم تلا ذلك الفئة العمرية (٣١-٤٠ سنة) بنسبة مقدارها (١٥,٣%)، أما أقل فئة عمرية فكانت فئة (٣٠ سنة فأقل)، حيث كانت نسبتها (٨,٨%) من عينة الدراسة،

أما فيما يخص متغير الحالة الاجتماعية فقد كانت أعلى نسبة هي لفئة المتزوجين حيث كانت النسبة (٨٠,٥%) من عينة الدراسة وهو أمر طبيعي إذا ما تم النظر إلى متغير العمر أعلاه وربطه بمتغير الحالة الاجتماعية، أما الفئة الثانية فهي فئة غير المتزوجين بنسبة مقدارها (١٩,٥%) من عينة الدراسة،

### أداة الدراسة :

تم تصميم استبانة الدراسة اعتماداً على الإطار النظري والدراسات السابقة في الموضوع، وقد تكونت الاستبانة من قسمين هما: ( الملحق رقم ١ )

**القسم الأول:** ويتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، طبقاً للمتغيرات الديمغرافية وهي ( النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، العمر، الحالة الاجتماعية)،  
**القسم الثاني:** ويتضمن (٦٠) فقرة ضمن مقياس ( ليكرت Likert) للخيارات المتعددة الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية على النحو الآتي: الخيار (تتنطبق دائماً) ويمثل (٥ درجات)، و(تنطبق غالباً) ويمثل (٤ درجات)، و(تنطبق أحياناً) ويمثل (٣ درجات)، و(تنطبق نادراً) ويمثل (درجتين)، و(لا تنطبق إطلاقاً) ويمثل (درجة واحدة)،

وقد توزعت الفقرات الـ (٦٠) لتشمل المتغيرين ( المستقل والتابع) بمختلف أبعادهما، وكما هي موضحة أدناه:

الفقرات من (١-٤٠) وتقيس المتغير المستقل (سمات فرق العمل) وهذه الفقرات، صاغتها

الدراسة، عقب استقاء الطروحات النظرية، حيال فرق العمل على وجه العموم، بحيث تمكنت الدراسة من الانطلاق منها كقاعدة مرجعية لمضمون سمات فرق العمل على مستوى المفهوم والسلوك معاً وضمن رؤية متكيفة في البيئة وتتجاوب للتعامل مع المبحوثين، وتمت الاستعانة في بناء الاستبانة الخاصة بسمات فرق العمل من خلال (Woodcook,1994) و(هولب،1999) ودراسة (Jassawalla & Sashittal, 2001) وأجريت عليها التعديلات اللازمة لكي تناسب أهداف الدراسة، وقد توزعت هذه الفقرات لتشمل الأبعاد المستقلة لسمات فرق العمل، وهي:

الفقرات من (١-٥) وتقيس بُعد (وضوح الأهداف)،

الفقرات من (٦-١٠) وتقيس بُعد (توازن الأدوار)،

الفقرات من (١١-١٥) وتقيس بُعد (القيادة المناسبة)

الفقرات من (١٦-٢٠) وتقيس بُعد (المهارات المتخصصة)،

الفقرات (٢١-٢٥) وتقيس بُعد (مرونة الاتصال)،

الفقرات (٢٦-٣٠) وتقيس بُعد (استمرارية النشاط)،

الفقرات (٣١-٣٥) وتقيس بُعد (الإبداعية)،

الفقرات (٣٦-٤٠) وتقيس بُعد (الشفافية)،

الفقرات من (٤١-٦٠) وتقيس المتغير التابع (فاعلية المنظمة) وهذه الفقرات صاغتها الدراسة،

عقب استقاء مضامين فاعلية المنظمة من أصولها النظرية والدراسات السابقة التي أشار إليها

(Griffin, 1999) و(Robbins,1990) ودراسة (Elmuti, 1996)،

وقد توزعت هذه الفقرات، لتشمل ثلاثة أبعاد أساسية تابعة لفاعلية المنظمة وهي:

الفقرات من (٤١-٤٥) وتقيس بُعد (تحقيق الأهداف)،

الفقرات من (٤٦-٥٠) وتقيس بُعد (التطوير الذاتي للمنظمة)،

الفقرات من (٥١-٥٥) وتقيس بُعد (رضى المشارك)،

الفقرات من (٥٦-٦٠) وتقيس بُعد (توظيف الموارد)،

### صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على (١٠) محكمين من أساتذة الإدارة المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها، فضلاً عن ذلك، فقد جرى عرض الاستبانة على عينة إختبارية قوامها (٦٠)

موظفاً من خارج عينة الدراسة، بغرض التعرف على درجة استجابة المبحوثين للاستبانة وعبروا عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها، مما أكد على صدق الأداة،

### 5,3 ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الثبات، طبقاً لكرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (٢) الآتي:

#### جدول رقم (٢)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

رقم الفقرة في الاستبانة	اسم المتغير والبعد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
٤٠-١	البعد المستقل (سمات فرق العمل)	٠,٩٤٢٩
٦٠-٤١	المتغير الكلي التابع (فاعلية المنظمة)	٠,٩٢٤٦
٦٠-١	الكلي للاستبانة (المتغيرات والأبعاد وال فقرات)	٠,٩٥٨٧

### المعالجة الإحصائية :

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي الآتية، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (spss,10) ،

١- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive statistic Measures) لوصف خصائص عينة

الدراسة بالنسب المئوية، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً ،

٢- مصفوفة ارتباط بيرسون (Pearson's correlation Matrix) لمعرفة العلاقات الارتباطية

بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة ،

٣- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج

الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده ،

٤- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الديمغرافية على تصورات

المبحوثين إزاء المتغيرات المستقلة والتابعة وأبعاده ،

٥- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis)

- لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع،
- ٦- اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factory)(VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة،
- ٧- اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions)،

## التعريفات الإجرائية

### التعريفات المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل (سمات فرق العمل)

- ١- **وضوح الأهداف:** تعرف وضوح الأهداف بأنها الإدراك لما نريد انجازه، حيث لا بد من وجود رؤيا ملائمة وواضحة لما نريد انجازه وهذه الرؤيا تترجم إلى أهداف يجب تكون هذه الأهداف محددة وقابلة للتحقق ومبتكره حيث أن وضوح الأهداف يعني دافعية أكبر وصراع أقل ،
- ٢- **توازن الأدوار:** هي من أهم النقاط في الفرق الفعالة وهي التي تهتم في توليفة الفريق بحيث تكون مكونة من مواهب مختلفة لتلائم المواقف المختلفة وذلك لأن البناء الجيد يبدأ بالاختيار الجيد وذلك من أجل التوازن المطلوب في المهارات والقدرات والسلطات والمسؤوليات ،
- ٣- **القيادة المناسبة:** هي القيادة التي تعمل على تنمية الشعور لدى الفريق بالعمل بروح الفريق الواحد والعمل على اختيار أفضل السبل لمعالجة نقاط الضعف ولديه القدرة على خلق الحماس والتحفيز والمشاركة والعمل على حل المشاكل وتقديم الدعم اللازم لأعضاء الفريق والعمل على جعل كل عضو ليصبح قائداً،
- ٤- **الإبداعية:** هي العملية التي تتم من خلالها تحويل الأفكار المبتكرة إلى شيء ما جديد له قيمة ملحوظة للفرد أو المجموعة أو المنشأة أو المجتمع لذلك الإبداع هو ابتكار له قيمة ذات معنى ويجعل عملية الأهداف أكثر فعالية،
- ٥- **مرونة الاتصال:** هي قدرة أعضاء الفريق على التحدث مع بعضها البعض مباشرة وبصدق وتقبل الاقتراحات ومناقشتها وتقبل الرأي والرأي الآخر بكل ثقة لبناء الأفكار التي تدعم الفريق،
- ٦- **استمرارية النشاط:** يشير إلى أداء الأعمال في المنظمة دون وقوع أية اضطرابات أو توقف مع ترابط الأنشطة في المنظمة واستمرارية العاملين في القيام بها حتى في حالة غياب بعض

العاملين،

٧-**الشفافية** : تعني الصراحة والمواجهة والمكاشفة والإبداعية بحيث يكون لدى أعضاء الفريق القدرة على التحدث بصراحة عن وجهات نظرهم وعدم تجنب المسائل الحساسة أو المزعجة وإنما مواجهتها والعمل على حلها بروح الفريق الواحد بعيداً عن الخوف والتهديد والعقاب ،

٨-**المهارات المتخصصة** : وهي المهارات التي يجب أن تكون متوفرة لدى أعضاء الفريق بحيث يستطيعون القيام بأعمالهم بشكل فعال ويجب أن تلائم هذه المهارات أدوار أعضاء الفريق من حيث الخبرة الفنية بالنظم المعمول بها، وكذلك مهارات حل المشكلات، والقدرة على اتخاذ القرارات ومهارات القدرة على التوافق مع العلاقات الشخصية،

**تعريف الأبعاد التابعة :**

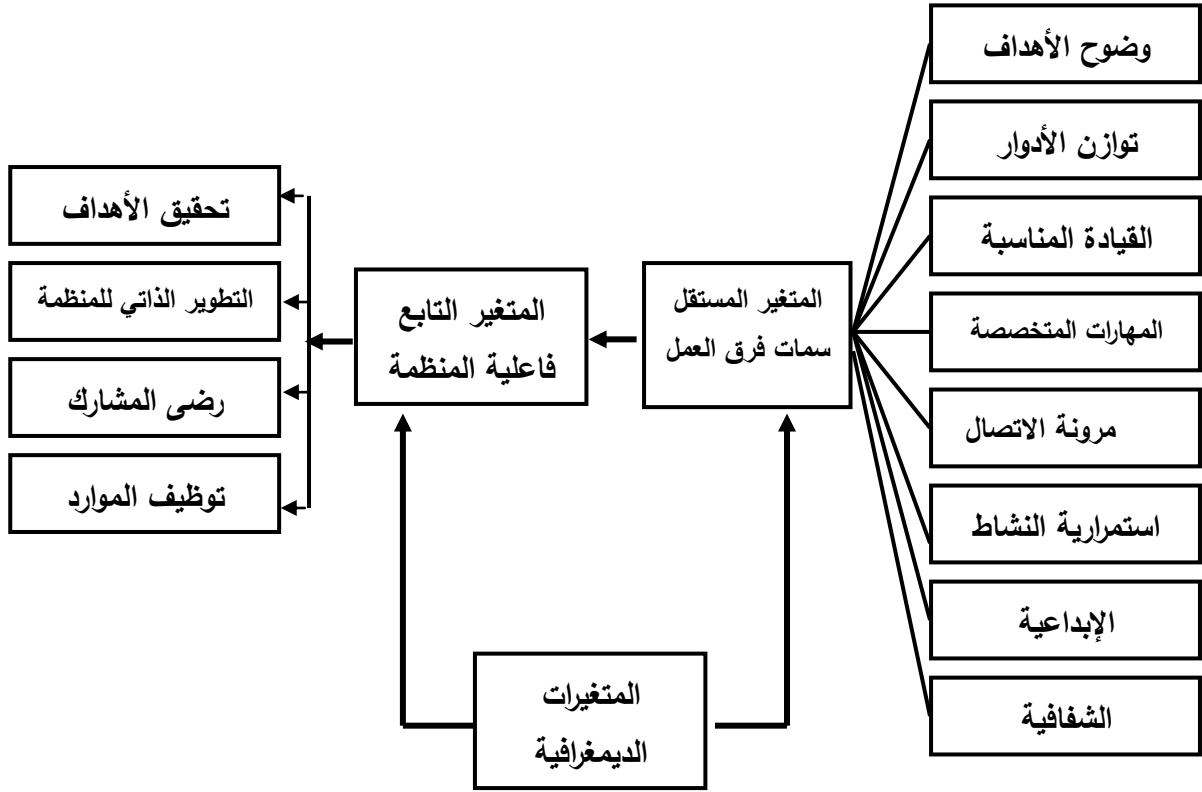
١-**تحقيق الأهداف** : قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها بحيث تكون هذه الأهداف واضحة وقابلة للتحقيق عن طريق المشاركة وبالإمكان قياسها وأن فاعلية المنظمة تقاس بمدى تحقيقها لأهدافه،

٢-**التطوير الذاتي للمنظمة**: أحد مداخل فاعلية المنظمة ويعني وعي المنظمة بطبيعتها عملياتها الداخلية، والعوامل التي تحكم أدائها وتحدد علاقاتها مع بيئتها الخارجية ومدى قدرة المنظمة على السيطرة على هذه العمليات ومرونتها على الاستجابة للمتغيرات داخل المنظمة وخارجها ،

٣-**رضا المشارك**: أحد المداخل الرئيسية لقياس الفاعلية ويعني قدرة المنظمة على مواجهة حاجات ومتطلبات أعضاء التنظيم والجماعات الإستراتيجية المستفيدة من المنظمة وتحقيق نوع من التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف التنظيم مما يؤدي إلى تحقيق أهداف البقاء والنمو،

٤-**توظيف الموارد** : أي قدرة المنظمة على الاستغلال الأمثل للموارد من خلال كفاءة العمليات الإنتاجية ومستوى مقبول من الرضا الوظيفي ومرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية، والقدرة على إقامة علاقة مع البيئة المحيطة تكفل الحصول على المدخلات وتصريف المخرجات ،

أثر سمات فرق العمل في الفاعلية التنظيمية في الشركات الاستخراجية الأردنية



الشكل رقم (٢)  
نموذج الدراسة

٢، الإطار النظري والدراسات السابقة:

٢، ١ ر النظري

يعدّ مفهوم فريق العمل من المفاهيم المهمة في حركة المنظمات المعاصرة، وكيفية تأديتها لمهامها، وتحقيقها لأهدافها استناداً إلى تحقيق مفهوم المسؤولية الجماعية، والخروج من الطابع الفردي والاجتهادي في السلوك إلى الطابع الجماعي، وكذلك يعدّ مدخلاً حديثاً ومتطوراً في إكساب المنظمات الإدارية الحالية خصائص الفاعلية من خلال الانتقال من رتبة النشاط إلى كفاءة وجودة المخرجات،

وتتبع أهمية فرق العمل من خلال دوره الفعال في زيادة فاعلية المنظمة حيث أنها وسيلة لمواجهة الوضع المضطرب في المنظمة، وخلق منظمة ذات فاعلية عالية في الأداء، وتتمتع

بالمرونة، ومتجاوبة مع التقدم والاستمرار ،

وفرق العمل هي وسيلة لغاية أو مدخل لتحقيق هدف ما، وقد يختلف الهدف من منظمة إلى أخرى ،

وقد يتمثل الأهداف في زيادة الإنتاجية، أو تحسين الجودة، أو رفع الروح المعنوية أو تحسين العلاقة، أو تحقيق أهداف المنظمة، وهذه العوامل جميعها هي التي تضمن تحقيق الفاعلية من خلال أن مفهوم الفاعلية كما ذكره (القریوتی، 2000) قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى، والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير، ومصالح الجهات المعنية بالتقييم، ومرحلة النمو والتطور التي يمر بها ،

ونظراً لما تتمتع به فرق العمل من سمات أساسية وحيوية يرتفعن تفعيلها عبر تفصيل النشاط الإنساني، والسلوك التنظيمي بما يضمن تحقيق الفاعلية في المنظمة من منطلق كون الفاعلية تتضمن بالضرورة عمل الأشياء الصحية بطريقة متميزة في صحتها ونتائجها فضلا عن اتخاذ القرارات السليمة في نتائجها (Griffin, 1999) من هنا تأتي أهمية فريق العمل في تحقيق الفاعلية داخل المنظمات الإدارية،

حيث يرى ( Montes, et al , 2004) في دراسته أن فرق العمل تعدّ إحدى التقنيات الحديثة التي تؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة من خلال قدرتها على تطوير الأداء التنظيمي، وخلق ثورة تنظيمية من خلال تطوير وتوليد الأفكار الجديدة، والبرامج، والعمليات، مما ينعكس إيجابيا على التصنيع من خلال تطوير المنتج، وإدخال المنتجات الجديدة والجودة في الإنتاج، وكذلك قدرتها على التغلب على المشاكل في بيئات العمل المتغيرة والغير مستقرة لما تتمتع به من مرونة عالية وفاعلية جيدة ،

ويؤيده في ذلك (Byer, et al, 2004) حيث يرى أن السبب الرئيسي في تقدم الصناعة، واستراتيجيته هو نشر الفرق لما تتمتع به هذه الفرق من قدرة على إنجاز المهام من حيث جودة المنتج، وتقليل التكاليف، وتحقيق المرونة العالية التي تتمتع به من حيث متطلبات السوق، ومواجهة التحديات الجديدة، وكذلك من خلال قدرتها على تطوير نشاطات أعضائها وسلوكياتها

وركز (Kreitner, et al, 2003) على أهمية الفرق من خلال دورها في فاعلية المنظمة، فالفرق في سمينز الألمانية ذات الـ ٦٣ مليون دولار طورت الإنتاج، وزادت من جودته، وفتحت أسواقا جديدة ،

وفي موتورولا للأجهزة السلوكية أصبح الهدف جعل الموظفين على جميع المستويات يعملون



في فرق لتطوير الجودة والإنتاج ،

وركز(أفندي، ٢٠٠٣) على الجانب السلوكي والتنظيمي لأهمية الفرق من خلال قدرتها على التقليل من الشعور بالوحدة والتركيز على الهدف، وتزيد من إحساس العاملين بالهوية والانتماء والفخر بأدائهم الجماعي، وخلق بيئة عالية للتحفيز، واستجابة أسرع للمتغيرات التكنولوجية، وتقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي، وتفويض فعال للمهام مع زيادة ودقة في الأداء، وتحسين مستوى القرارات وفعالية الاتصالات وتطوير المهارات ،

بينما ركز(Benders, et al, 2001) على الجانب التقني والإنتاجي لفرق العمل فذكر أن ٧٢% من المنظمات المبنية على الفرق ذكرت أن دافعيتها للعمل الجماعي هو تحسين الإنتاجية، وجودة المنتج، ومواجهة تقلبات الأسواق السريعة، وقدرتها على العمل بشكل فعال في بيئات العمل المتقلبة، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فهي تلبي حاجات أساسية إنسانية مثل الدمج الاجتماعي، وانسجامها مع الطبيعة البشرية التعاونية،

وشاركه في ذلك (فرنش وآخرون، ٢٠٠٠) حيث ركز على أهمية فرق العمل من خلال كونها أحد مكونات البناء التنظيمي في المنظمات، فقد أخرجت الفرق في موتور لا الهواتف الخلوية الأفضل مبيعاً في العالم، والفرق في ساترن أخرجت سيارة ساترن، والفرق طورت بيونغ ٧٠٧، والفرق في فورد أخرجت تورتس وتأتي أهمية الفرق كذلك من خلال:

١- ربط السلوك التنظيمي بسلوك الأعضاء والقيم الاجتماعية الثقافية التي يحملونها،

٢- التخلص من معيقات العمل الفردي، والتوجه نحو العمل الجماعي،

٣- إحلال مبدأ التعاون لا يتم إلا من خلال الفرق،

٤- الفرق تحقق احتياجات الطبيعة الإنسانية من خلال التفاعل الاجتماعي،

ويحدد (Marchington, 2000) أهمية فرق العمل من خلال أنها وسيلة لمواجهة الوضع المضطرب في المنظمة من خلال المشاركة الحقيقية للموظفين في تطوير العمل وأساليبه من حيث الإبداع والابتكار، وتوزيع العمل والاتصال والجودة في المنتج، مما يؤدي إلى خلق منظمة ذات أداء عالٍ ومرن ومتجاوب مع التغير الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية عالية ، ويرى(Conway, et al, 1999) في دراسته أن فرق العمل تلعب دوراً بالغ الأهمية عبر جميع قطاعات الاقتصاد من وجهة نظر مشتركة، وهذه الأهمية ترجع إلى قدرة هذه الفرق على الاستجابة المباشرة لاثنتين من الضغوط وهي:

أولاً : تبسيط المنظمات الذي أدى إلى الاعتماد المتزايد على الفرق ذات الوظائف المتعددة ،

ثانياً: زيادة المنافسة بين المنظمات أدى إلى تفكير المنظمات في أهمية الفرق، ومنها فرق تخطيط وإنتاج وتسويق متعاونة، تعمل على تقليل وقت تطوير المنتجات، والأنظمة الجديدة من خلال ما تتمتع به من استجابة قوية لمتغيرات ومتطلبات الأسواق العالمية، وهذا كله يستدعي عمل الفريق لما يتمتع به من قدرة وفاعلية على الاستجابة من خلال القدرة المعرفية وأدوار عمل الفريق ويؤيده في ذلك (Conti, et al,1997) في دراسة له كيفية زيادة عمل الفريق والذي يبين من خلالها إلى أهمية فرق العمل في المؤسسات من خلال أن المناخ الاقتصادي الحالي يصب كل اهتماماته على الفاعلية والجودة والربحية، وتقليل التكاليف، وهذه الأعمال لا يمكن إنجازها إلا من خلال الفرق التي تعمل على تحسين الإنتاجية وتحقيق الربحية، ولديها المرونة العالية للتعامل مع الضغوط الخارجية مثل قوى السوق والقوانين الحكومية، ومتطلبات المستهلك،

وبين (Banker, et al, 1997) في دراسة أجراها بعنوان تطبيق فرق العمل ومسارات جودة الإنتاج على أهمية فرق العمل في زيادة الفاعلية لدى المنظمة من خلال أن فرق العمل تشكل شكلاً مؤسسياً من المشاركة يرتبط أساساً مع دوائر الجودة، بوصفها آلية تنظيمية تسهل من عملية مشاركة العاملين في تحسين الجودة، وكذلك حل المشكلات، وفض النزاعات لما تتمتع به هذه الفرق من مرونة عالية، واتصالات مفتوحة، ومهارات عالية،

في حين ركز (عبد الفتاح، ٢٠٠٠) على أهمية بناء الفرق حيث إنها تساهم في رفع الأداء، وتحقيق الأهداف بشكل فاعل وذلك من خلال توحيد الجهود الفردية وجمعها ضمن دائرة العمل الواحد باتجاه تحقيق الهدف المطلوب في ضوء التنسيق والتوجيه والقيادة بعيداً عن التنافر والتقارب في السعي والجهد والأداء، وهذا يجسد ما يسمى بروح الفريق بوصفه مبدأً محققاً للنجاح في العمل الإداري،

في حين يرى (Dyer,1995) أن هنالك عوامل كثيرة أدت إلى بروز أهمية فرق العمل في المنظمات، وهذه العوامل هي التطور السريع في إعادة تصميم المنظمات، والاتجاه نحو عولمة السوق، وتحسين الجودة، والتخطيط الاستراتيجي الذي يتطلب مشاركة الأفراد، ومهارات عالية وخبرات لازمة وإبداع وهذه العوامل كلها تؤدي إلى زيادة فاعلية المنظمة للاستجابة لمتطلبات السوق،

مما يلاحظ على تلك الأهمية المتوخاة من فرق العمل في المنظمات أنها تصف فيما يتولد عن فريق العمل من انعكاسات مهمة تسهم في زيادة فاعليتها لدى أعضاء الفريق وذلك من خلال خلق واقع جديد في المنظمات يشمل ما يلي:

١. خلق بيئة عالية للتحفيز ومناخ مناسب للعمل،
٢. إحساس مشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوبة ،
٣. زيادة فعالية الاتصالات وتحسين مستوى ونوعية القرارات ،
٤. تفويض فعال للمهام المطلوبة ،
٥. استجابة سريعة للمتغيرات التكنولوجية، والتحديات العالمية مثل العولمة وتحسين الجودة، والتخطيط الاستراتيجي ،
٦. التزام تام بالأهداف والمحافظة على القيم السائدة، وتوقع المشكلات والسعي لحلولها ،
٧. العمل على تجميع طاقات ومساهمات الأفراد من حيث المهارات العالية والخبرات، كل هذه العوامل تؤدي إلى رفع مستوى الأداء مما ينعكس إيجابيا على فعالية المنظمة ،

## ٢,٢ الدراسات السابقة:

### الدراسات العربية:

دراسة قام بها ( الفهداوي، الحوامدة ٢٠٠٣ ) وهدفت الدراسة إلى استطلاع آراء العاملين في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب: (الكرك، الطفيلة، معان) وذلك من خلال توضيح وتحليل واختبار أثر فضيلة التقوى في الولاء التنظيمي وبناء الفريق، وقد تم جمع البيانات من خلال استطلاع رأي الموظفين من عينة ملائمة مكونة من (٤٢٨) موظفاً في ١٨ دائرة حكومية في المحافظات الثلاثة ،

حيث أشارت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين فضيلة التقوى كمتغير مستقل، وبين بناء الفريق كمتغير تابع، ودلت كذلك على وجود علاقة مهمة بين كل بعد من أبعاد فضيلة التقوى على حده ومتغير بناء الفريق، كما دلت الدراسة فيما يتعلق بإجابات المبحوثين عن مستوى بناء الفريق كانت معبرة عن حالة تدني لدى المبحوثين نحو هذا المتغير بما يعكس طبيعة تحمل المسؤولية الإدارية بالنسبة للموظف الإداري العام في إطار أدائه الفردي،

دراسة قامت بها (ادعيس، ٢٠٠٢) وهدفت هذه الدراسة إلى استطلاع آراء العاملين في الدوائر الحكومية الأردنية في العوامل المؤثرة على بناء فرق العمل وتكون مجتمع الدراسة من أربعة دوائر حكومية: وهي الجمارك، ضريبة الدخل، الأحوال المدنية، دائرة الأراضي والمساحة، وقد تم جمع البيانات من خلال استطلاع رأي الموظفين في الدوائر المذكورة أعلاه من خلال العينة والبالغة (٤١٥) شخص ،

ودلت نتائج الدراسة أن هنالك استجابة لمفهوم بناء فرق العمل وبدرجات متفاوتة في الدوائر

المبحوثة ، كما دلت الدراسة أن العوامل التنظيمية الداخلية والمتمثلة في الإدارة العليا، الحوافز، الصراع، والاتصال، والتفويض وأدوار الفريق، كان تأثيرها متوسطاً في التأثير على بناء مفهوم فريق العمل، بينما أثبتت الدراسة أن العوامل التنظيمية الخارجية: وهي العوامل البيئية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتشريعية كان الأثر مرتفعاً بالنسبة لها ،

دراسة قام بها(أحمد، ٢٠٠٢) وقد استخدم مدخل الفريق في بناء نماذج شبكية منظمة لتحليل التركيب الاجتماعي في برامج الدراسات العليا في إدارة الأعمال بجامعة أسيوط، وكانت عينة الدراسة الاختبارية تتكون من (١٢٠) طالباً يمثلون ٣١ فريقاً، وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك إدراكاً لدى المبحوثين بأن مستويات الصداقة والاتصال على مستوى الفريق قد ارتبطت بشكل ايجابي وقوي بإدراك فعالية الفريق، وأن علاقات العداوة على مستوى الفريق ارتبطت بشكل سلبي مع كل من الرضا عن تعليم الفريق، وتقسيم العمل والعلاقات بين الفرق، ودلت الدراسة أن الصراع بين الفرق، قد ارتبط بشكل موجب بأداء الفريق من خلال أن الفرق ترفض علاقات العداوة ،

وفي دراسة قام بها (الطجم، ٢٠٠١)، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على وظائف مجموعة العمل لعينة من المؤسسات العامة السعودية، والمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، لتحديد المتغيرات الإيجابية والسلبية، وكذلك تحديد علاقة تلك العوامل ببعض العوامل الديمغرافية، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم جمع البيانات من خلال استطلاع شمل(١٩٧)موظفاً في جامعة الملك عبد العزيز والمؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية، والمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، حيث خلصت الدراسة إلى أن هناك عوامل تعمل بصورة إيجابية على وظائف جماعات العمل مثل التجانس والتماسك ووضوح الأهداف وعوامل تحمل متغيرات ذات طبيعة تنظيمية تعمل بصورة سلبية على انفتاح جماعات العمل مثل عدم المشاركة في القرار وعدم الاستماع لأفكار أعضاء التنظيم، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات منها: أهمية توعية القيادات بفن إدارة مجموعات العمل، والبعد عن الأنماط البيروقراطية، والتحول إلى أنظمة إدارية مفتوحة تسمح بالمشاركة، وتعميق المسؤولية الجماعية والانتماء والمصلحة العامة،

دراسة ( الرشيد وحداد، ٢٠٠١) بعنوان " واقع فرق العمل في منظمات الأعمال " وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع فرق العمل في منظمات الأعمال الأردنية، من خلال محاور عدة: وهي تحديد إدراك المديرين لمفهوم فريق العمل الذي تمارسه هذه المنظمات، ومدى تواجده في تنظيماتها ومدى الحاجة اليه وما هي الفوائد المترتبة على تطبيقه؟ وأثر المتغيرات الديموغرافية على هذه المحاور، وتكون مجتمع الدراسة من (١٤) منظمة أعمال أردنية من القطاعات الصناعية

والخدمية والمالية، وتم جمع البيانات من خلال استطلاع آراء (٦٣٢) مديرياً أو مسؤولاً من المستويات الإدارية الثلاثة، ودلت الدراسة إلى أن فرق العمل التقليدية هي النمط الأكثر انتشاراً في منظمات الأعمال الأردنية، وأقلها انتشاراً هي فرق العمل المدارة ذاتياً، وإن توفير فرق العمل في المنظمات المبحوثة كان متوسطاً وكذلك حاجات منظمات الأعمال الأردنية إلى فرق العمل كان متوسطاً ،

ودلت الدراسة أيضاً أن هنالك استعداداً عالياً لدى المديرين في منظمات الأعمال المبحوثة لبناء فرق العمل، وأن هنالك أثراً للمتغيرات الديموغرافية على هذا الاستعداد من حيث المستوى التعليمي والفئات العمرية ،

دراسة ( نصير وعبابنة، ١٩٩٨ ) بعنوان " مدى توفر سمات فرق العمل لدى المديرين في محافظات الشمال " وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات وأراء المديرين في الأجهزة الحكومية في محافظات شمال الأردن وهي: أربد، المفرق، عجلون، جرش، نحو مدى توفر سمات العمل كفريق لديهم ومدى استعدادهم لتطبيق مفهوم بناء فريق العمل، وقد تم جمع البيانات من خلال استطلاع رأي الموظفين ممن يشغلون وظائف مدير ومساعد مدير ورئيس قسم والبالغ عددهم (٤٣٩) موظفاً حيث توصلت نتائج الدراسة إلى :

- ١- كان مدى الموافقة لأفراد مجتمع الدراسة عن توفر سمات فرق العمل كفريق متوسطة ،
- ٢- كان توفر سمات فرق العمل في الأجهزة الحكومية لمحافظات الشمال مرتبة تنازلياً كما يلي:
- ٣- المشاركة والتسيير والانفتاحية والتعاون والحساسية المرونة والالتزام ،
- ٤- تبين أن هنالك استعداداً عالياً نسبياً لتطبيق مفهوم بناء الفريق ،

وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة متوسطة من المعوقات التي تحول دون تطبيق مفهوم بناء الفريق من وجهة نظر المديرين في الأجهزة الحكومية في محافظات الشمال حيث كان أهم المعوقات ضعف نظام الحوافز، وعدم توفر الفرص التدريبية والأموال الكافية، وكذلك إلى أن أهم المتطلبات اللازمة لتفعيل دور بناء فرق العمل إيجاد نظام للحوافز والمكافآت، وبناء جسور الثقة والتعاون بين الرئيس والمرؤوسين ،

#### الدراسات الأجنبية:

دراسة قام بها (Oberty & Peres, 2006) بعنوان فرق العمل التي تتعامل مع إدارة المعرفة، حيث هدفت هذه الدراسة إلى إثبات أن إدارة المعرفة يمكن أن تتوافق مع أسلوب فرق العمل، حيث قامت الدراسة بتحديد عدد من خصائص فرق العمل التي تدعم إدارة المعرفة من خلال مراجعة

للدراستات الإدارية المتاحة، وقامت بمسح عينة مكونة (٣٦٣) فرداً يعملون في فرق العمل الدائمة واستخدمت الدراسة المتوسطات الحسابية وتحليل الانحدار المتعدد للوصول إلى نتائج الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة مفضلة لدى فرق العمل التي تتمتع بالخصائص التالية: " الإدارة الذاتية، القيادة، والاستقلالية الفردية، مناخ ثقة، فهم عام ومتبادل، مهارات متكاملة، كما بينت الدراسة أن هنالك ارتباطاً بين خصائص فرق العمل بإدارة المعرفة في مراحلها المختلفة، وخلق المعرفة، ونقل المعرفة، وتكامل المعرفة، وبينت الدراسة أن الفريق وليس الفرد هو وحده التحليل المناسبة أمام آثار الدراسة فقد تكون الدراسة دليلاً يساعد الشركات لفهم قيمة المعرفة، وكذلك الحصول على أداء فعال من خلال تشكيل فرق عمل،

دراسة قام بها (Mendibil & MacBryde, 2006) بعنوان العوامل المؤثرة في تصميم وتنفيذ أداء الفريق، هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على العوامل التي تحد من بناء وتصميم فرق العمل، وقد استمدت الدراسة أسلوب دراسة الحالة وأسلوب الدراسات الميدانية في المشاريع الصناعية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أحد عشر عاملاً أثرت في بناء تصميم فرق العمل، وهذه العوامل متداخلة مع بعضها بعضاً، ويمكن تقليص أثر هذه العوامل كونها متداخلة مع بعضها بعضاً، وعليه فإن هذه الدراسة مهمة للإدارة العليا والمختصين في بناء الفريق، لوضع الأساس الصحيح والمناخ التنظيمي المناسب لبناء فرق عمل، وقد حددت هذه الدراسة خمسة عوامل مهمة هي الأكثر تأثيراً في بناء الفريق وهي نضج الفريق، نظام الحوافز والمكافآت، نظام الإدارة، وضوح الأهداف والمهمة والتماسك بين أعضاء الفريق،

دراسة قام بها (Thyleffors, et al, 2005) بعنوان "أنواع الفريق والكفاءة المدركة ومناخ الفريق كمظهر للرضا عن العمل في السويد" حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأنواع السائدة من تنظيم الفريق في منظمات الخدمات الإنسانية متعددة المهام، والعلاقة بين نوع الفريق والكفاءة المدركة بالإضافة لمناخ الفريق كمظهر للرضا عن العمل، وقد شملت الدراسة استبانة أجاب عنها (٣٣٧) من الأفراد المختصين من (٥٩) فريق مقسمين إلى فرق مهنية متبادلة، فرق عبر مهنية، فرق مهنية متعددة، وتوصلت الدراسة إلى أن الفرق ذات المهنية المتبادلة وعبر المهنية سجلت درجات أعلى من الكفاءة المدركة، بحيث كانت الفروق جميعها معنوية، وكذلك بينت الدراسة أن:

أ، إن كفاءة الفرق العالية تكون مرتبطة مع الجو الداعم والنشاط الموزع بشكل ملائم بين الأعضاء، من خلال تشجيع الأداء الفردي الجيد لأعضاء الفريق،

ب، إن مناخ الفريق الجيد يكون مرتبطاً مع تحقيق الأهداف المشتركة والرضا عن إنجازات

الفريق، والكفاءة بالإضافة إلى تركيبة الفريق الملائمة والتي تسودها مظاهر العلاقات الاجتماعية، والاتصال وتحقيق المهمة،

جاءت أكدت الدراسة أن هنالك علاقةً إيجابية بين نوع الفريق ومناخ الفريق والرضا عن العمل من خلال الارتباط القوي بين الكفاءة المدركة ومناخ الفريق، مما يحقق رضا عام عن الفريق ومناخه وإنجازاته، أو كعلاقة سببية بين الكفاءة والمناخ،

وفي دراسة قام بها (Frebel, 2005) بعنوان هياكل عمل الفريق وإدراك العاملين، هدفت هذه الدراسة الميدانية بمقارنة تحليلية لهياكل عمل الفريق وإدراك أعضاء الفريق في بعض الشركات البريطانية والألمانية، وقد اعتمدت الدراسة للحصول على البيانات المطلوبة أسلوب المقابلة والاستبانة، حيث تمت مقابلة ٥٠ مديراً ومشرفاً ومشغلاً، وتم توزيع ١٢٠ استبانة، أما نتائج الدراسة فقد أكدت تشابه إدراكات العاملين، وهياكل الفرق في كل من الشركات البريطانية والألمانية، مما يشكل تحديداً للبحوث الحالية التي تؤكد على وجود علاقة بين هياكل فرق العمل، وطبيعة إدراك العاملين لفرق العمل، مما يعني أن مفهوم فرق العمل وإدراك أعضاء الفريق لأسلوب عمل الفريق لا يختلف باختلاف هيكل فريق العمل، ويدعو الباحث إلى دراسة بعض العوامل القطاعية الأخرى والاستراتيجيات التنظيمية على إدراك أعضاء الفرق لأسلوب عمل الفريق،

دراسة قام بها (Montes, Moreno, Morales, 2004) بعنوان تأثير دعم القيادة وتماسك فرق العمل على التعلم التنظيمي والتجديد والأداء، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير تماسك فرق العمل على قدرة المنظمات على استخدام التجديد التنظيمي، والإداري لتلبية الاحتياجات المتغيرة لبيئاتها، وذلك من خلال استخدام البيانات التجريبية التي جمعت من (٢٠٢) من المنطقتين التنفيذيتين الكبار في الشركات الأسبانية،

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التي تدعم فرضياتها من حيث:

- ١- دعم القيادة يشجع تماسك فريق العمل، والتعلم التنظيمي، والتجديد التقني والإداري،
- ٢- تماسك فريق العمل يعزز التعلم التنظيمي وهذا بدوره يشجع التجديد التقني والإداري،
- ٣- الأداء التنظيمي يتم تحسينه عن طريق تماسك فريق العمل، والتعلم التنظيمي والتجديد التقني والإداري،

دراسة قام بها (Costa, 2003) بعنوان ثقة فريق العمل وفاعليته، وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة الثقة داخل الفريق، وجمعت البيانات من ١١٢ فريقاً من خلال ٣٩٥ مفردة من المؤسسات الاجتماعية في هولندا، ووجدت الدراسة أن الثقة لها أثراً هاماً في اتجاهات الفريق نحو

التنظيم، وكذلك هناك علاقة طردية موجبة بين الفريق واتجاهات الفريق نحو الالتزام التنظيمي، وعلاقة طردية بين الثقة من جهة وأداء المهام والرضا من جهة أخرى، وعلاقة طردية بين أداء الفريق والرضا،

دراسة نظرية قام بها كل من (Castka, Bamber & Sharp , 2003) بعنوان " قياس ثقافة عمل الفريق " استخدم نموذج معدل لإدارة الجودة للمؤسسة الأوروبية ، حيث انطلقت الدراسة لتقديم اطار نظري مهم لبلورة ثقافة الفريق في أدائه وسلوكياته الخاصة لمحاولة تطوير المنظمات بناءً على مدخل العمل الفرقي على أساس البعد التنظيمي، والبعد الجماعي، والبعد الفردي وطرحت الدراسة مقياساً لقياس أداء فرق العمل قائمة على أساس قياس فاعلية الهدف بالإضافة إلى قياس الأسلوب الذي يحقق فيه الفريق أهدافه، أي تحديد ماهية القوى المحركة للفريق على صعيد الأدوار والمسؤوليات والتوجهات، ومن خلال تبني نموذج التمييز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة المشتمل على العوامل ذات التأثير الفعال في أداء الفرق وهي (الأثر التنظيمي، التركيز على المهمة، التفاعل المعرفة، والمهارات، الاستجابة للحاجات، الثقافة المشتركة ) ،

وتناولت الدراسة إيجابيات تطبيق هذا النموذج المعدل في عمل الفريق والقدرة على تحقيق الهدف وتنظيم مقاييس الأداء، وتوفير أداة تقدير ذاتي مهمة في تقييم ثقافة عمل الفريق، ثم القدرة من قبل المنظمة على التكيف مع البيئة المتغيرة وتعزيز النمو التنظيمي ودعم المعرفة التنظيمية،

وخلصت الدراسة، إلى أن تطبيق هذا النموذج قد حظي بالاهتمام في بريطانيا من قبل الصناعيين والمنظمات التعاونية، وأوضحت الدراسة بإمكانية تطوير هذا النموذج من خلال تطبيقه في بيئات عالمية أخرى تتيح إضافة أبعاد جديدة لثقافة عمل الفريق وتطويرها لمواجهة التحديات المتسارعة في المنظمات ولضمان تطوير الأداء الفرقي فيها في المستقبل ،

دراسة (Molyneux, 2001) بعنوان "عمل الفريق المحترف : ما الذي يجعل الفرق تعمل بصورة حسنة؟"، حيث تبنت الدراسة أسلوب تحليل الحالات الفرقية لمجاميع من النساء العاملات في مجال الرعاية الصحية لمنطقة شمال شرق انكلترا، وقد استخدمت الدراسة طريقة المقابلات الفردية، تحت إشراف مختصين في معالجة اللغة والحوار بالإضافة إلى المعالج المهني المختص بالعمل والاختصاصي النفسي والاجتماعي لضبط استجابات أعضاء الفريق في استمرار المقابلة على وجهها الصحيح، وهدفت الدراسة إلى التعرف على خبرات المشاركين في عمل الفريق، وحقيقة مشاعرهم حيال بعضهم بعضاً، وتحديد ماهية المهارات المطلوبة منهم في أدائهم لمهامهم، وكيفية تداخل الأدوار في الفريق، وحرصت الدراسة على إطلاع المشاركين على إجاباتهم عقب انتهاء المقابلة



لضمان الحصول على المصادقية وثبات الإجابة إزاء الموضوعات المطروحة، وتوصلت الدراسة على أن المشاركين لديهم إحساس بالعدالة والمساواة في علاقات العمل بينهم كأعضاء فريق، وهناك توازن مقبول في أدوارهم ومسؤولياتهم، وأكد المشاركون على وجود حاجة فعلية لطاقتهم الفريق المحترف الذي يعملون فيه، لكي يكون أكثر تكيفاً ومرونة في الأداء، فضلاً عن الحاجة إلى الانفتاح الذهني والرغبة في المشاركة مع الآخرين، واتضحت آراء المشاركين إزاء وجود الاتصال الفاعل بينهم بشكل ملحوظ، وأنهم يشعرون بقدرتهم على تقديم الأداء المتميز وبأساليب إبداعية منفردة للعمل الخلاق،

دراسة (Valle & Witt, 2001) بعنوان "أثر فريق العمل، على السياسة التنظيمية والرضا الوظيفي"، عند (٣٥٥) موظفاً في منظمة خدمية أمريكية، يعملون ضمن نمطين لفريق العمل، أحدهما عالي الفاعلية، والآخر لا يتمتع بالفاعلية، حيث توصلت الدراسة إلى أن متوسط تأثير سمات فريق العمل كان مرتفعاً عند مبحوثي النمط الفاعل، وشمل ذلك أيضاً إعطاء الدور الواسع للسياسات التنظيمية والرضا الوظيفي، في حين كان التأثير بمتوسط منخفض عند مبحوثي نمط الفريق غير الفاعل،

دراسة قام بها كل من (Dover , Cober & Philips, 2001) بعنوان "تشكيل فرق العمل : تأثيرات توزيع القدرة المعرفية على أداء الفريق" وقد شملت الدراسة عينة مكونة من (٩١٧) موظفاً للتعبير عن تقديرات أداء (٩٧) فريق عمل فضلاً عن (٤٤) قائداً لمجموعات فرعية ضمن شركة كبيرة لإنتاج السيارات في الغرب الأوسط الأمريكي، حيث هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين القدرة المعرفية لأعضاء الفريق وأداء الفريق ضمن بيئة فريق العمل،

وتوصلت الدراسة إلى أن الأعضاء العاديين ذوي القدرة المعرفية العامة يمكن أن يشكلوا مؤشراً عادياً للتنبؤ بأداء المجاميع الواسعة الذين يؤديون المهام، بينما الأعضاء العاملون ضمن الفريق سيشكلون مؤشراً أكثر فاعلية للتنبؤ بالأداء الأفضل، الذي يشمل جميع مظاهر العمل بسبب امتلاكهم القدرة المعرفية العالية الباعثة نحو حسن التميز في الأداء للعمل، كما توصلت الدراسة إلى أن القدرة المعرفية المتوسطة لعضو الفريق غير مرتبطة معنوياً مع مقاييس الأداء المعتمدة على خلاف ذوي القدرة المعرفية العالية وجاءت العلاقة بين قدرة عضو الفريق المعرفي والأداء بالنسبة لفرق الصغيرة التي فيها أقل من ثمانية أعضاء، أعلى منها بالنسبة للفرق الكبيرة التي فيها أكثر من ثمانية أعضاء،

دراسة (Mueller & Procter & Buchanan, 2000)، عمل الفريق في مضامينه: مقدماته وطبيعته وأبعاده، كدراسة استقرائية ناجمة عن مسح طريقة أداء العمال في صناعات الحديد والصلب والسيارات في بريطانيا، من خلال انخراطهم في الواجبات الفرعية المتخصصة، حيث قدمت أساساً فكرياً في تحليل عمل الفريق، على صعيد الضرورات المعاصرة، وفهم أسباب الاهتمام بعمل الفريق ضمن المجتمعات الصناعية الغربية، وتوضيح أصول المفاضلة بين تعدد المفاهيم إزاء فريق العمل، وقد أكد الباحثون مراراً على أهمية عمل الفريق بوصفه علاجاً للأمراض التنظيمية، وأداة حيوية للضبط الداخلي بين أعضاء المنظمة، وبعيداً عن الوسائل البيروقراطية، وقد أرجعت الدراسة مبررات الفرق في العمل إلى برامج الحاجة لما يسمى (أنسجة العمل- Humanization of Work)، التي بمقدورها التعامل في أسلوب العمل الجديد في المنظمات المعقدة، من خلال إطار العمل الذي يعتمد خمسة أبعاد مهمة وهي (البعد التكنولوجي، والبعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد الثقافي، والبعد التنظيمي الموجه)، وقدمت الدراسة نوعيات التصاميم المعتمد لأنماط الفريق في المنظمات وآليات عملها المنتظم في ظل التنوع الحاصل في تصميم المنظمات والاستيعاب لحساسية المحيط التنظيمي، وخلصت الدراسة إلى الدور الكبير للفريق في جودة الأداء وفي تحقيق المبادرة والفعالية للمنظمة، ودعت في توصياتها إلى أهمية إصلاح فرق العمل بانتظام وزيادة تحسين مناخ العمل الذي يحتوي الفرق، وإرساء مصداقية التطور التقني والأنظمة، في سبيل جعل عمل الفريق محصناً وقوياً وهادفاً،

دراسة (Ingram & Desombre 1999) بعنوان " عمل الفريق : مقارنة بين وجهات نظر الأكاديميين والممارسين " حيث شملت الدراسة تحليل مفهوم الفريق بالإضافة إلى مفهوم عضو الفريق لدى مجموعة واسعة تعمل في (٦) فنادق ذات علامات تجارية مرموقة تابعة لمؤسسة كبيرة ذات فروع متخصصة في الاستقبال واعتمدت الدراسة أسلوب المقابلة المتشابهة، وقد بلغ عددها (١٩) مقابلة بالإضافة إلى (٢٦) لقاءً بحثياً لغرض حل المشكلات التي تتعرض أعمال (٦) فرق من موظفي الفنادق المبحوثة، واستخدمت أيضاً طريق الملاحظة إزاء عمل الفريق خلال عمله اليومي ، وجاءت النتائج لتوضيح حقيقة إدراك الموظفين لأهمية عمل الفريق في الوحدة الفندقية العاملين فيها، بالإضافة إلى أهمية طبيعة عمل الفريق، وثمة أثر واضح للمشكلات التي تعترض عمل الأعضاء في الفريق بشكل يربك أداء الفريق، مع ميل أعضاء الفريق نحو إيجاد الحلول الممكنة والعاجلة لتلك المشكلات، كما أكد الموظفون على أن الاتصالات تعدّ شيئاً مركزياً يضمن فاعلية

عمل الفريق بالإضافة إلى انسياب المعلومات وتوفرها لدى الأعضاء وضخها باتجاه الزوار والمراجعين، ويعدّ التخصص في العمل الواجهة التي تقلل من حصول المشكلات في عمل الفريق، وقد أيقن جميع الموظفين بدور المعرفة بالهدف المشترك، ولكنهم اختلفوا في الآراء حيال عدم وجود طريق موحدة لتلك المعرفة، كما كشفت الدراسة عن وجود الخلافات الداخلية بين أعضاء الفريق أثناء العمل، وأوصت الدراسة بضرورة تدريب فرق العمل وتوحيد فهم الأعضاء بالهدف الذي يجب تحقيقه، والتأكيد على التعاون الذي يمثل جوهر عمل الفريق ،

دراسة (Thamhain & college, 1999) بعنوان "المشروع الفعال في البيئات المعقدة للفرق المدارة ذاتياً" حيث شملت الدراسة استطلاع رأي (٤٠٤) مستجيباً يمثلون مجموع البيانات المتحصلة عن طريق (الاستبيان والملاحظة والمقابلة) شملت (١٨٦) مهندساً ومختصاً، ٢٣ مشرفاً، ١٣٨ قائداً لفريق في المشروعات، و ٢٨ مديراً لمشروع، ١٠ مشرفين ، ٩ مديري تسويق و ١٠ مديرين عاملين تنفيذيين، حيث تخطت البيانات (١٨٠) مشروعاً في شركات متعددة الجنسيات وهدفت الدراسة إلى بحث الطريق التي يستخدم فيها قادة المشروع أساليب الإدارة الحديثة والتقنيات المعقدة ضمن أسلوب العمل بنمط الفريق، لغرض دعم النشاطات في الجودة والوقت والتكلفة والأهداف، وتحديد مؤشرات الممارسات الأفضل ،

وقد استنتجت الدراسة أن أداء المشروع يتأثر بشدة بأسلوب القيادة وبقدرة المديرين الفعليين على إدراك العوائق المحتملة للتوائم مع الأساليب الإدارية المتطورة في المشروع، وإطلاق الإشارات المبكرة التي تحذر من مشكلات الفرق في العمل وبيان مخاطرها في دورة حياة المشروع، فضلاً عن وجود المهارات القيادية المتطورة في القيادة والإدارة والتنظيم والخبرة التقنية وتفعيل الرؤية التنظيمية ،

وفي دراسة قام بها (Neal, 1998) بعنوان "العلاقة بين قيم فرق العمل والأداء الكلي" حيث هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين فرق العمل والأداء الكلي في الولايات المتحدة الأمريكية، وشملت (٢٠) مجموعة عمل، وواقع (١٥٧) موظف باستخدام أسلوب الملاحظة المتساوية المتعددة لعناصر الفرق، وتم تطوير واستخدام أداة بحث لقياس كفاءة الأداء وعمل المجموعات، وتوصلت الدراسة إلى أن قيم فرق العمل تؤثر على الأداء الكلي لأفرادها، من حيث إنجاز المهام بكفاءة وجودة عالية، وبالتحديد وجدت أن القيم الأكثر تأثيراً على الأداء هي القيم التي تؤكد على مهمات العمل والأهداف وتسلسل السلطة الذي يدعم المشاركة في اتخاذ القرار والتكامل الاجتماعي، وأوصت الدراسة بأن تعزيز مفهوم هذه القيم من شأنه أن يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي مما ينعكس بصورة

إيجابية على فاعلية الأداء للمنظمة ككل،

دراسة (Banker & field & Sinha , 1997) بعنوان "تطبيق فرق العمل ومسارات جودة الانتاجية: دراسة ميدانية"، حيث شملت الدراسة قياس أداء (٤٤٦) عاملاً في شركة صناعية أمريكية ضمن خطوط انتاجية مؤتمنة متعددة، وقد كان هدف الدراسة منصّباً نحو تقدير مسار تحسينات الجودة الانتاجية، من خلال تطبيق نمط فرق العمل، انطلاقاً من منظور التحليل الاقتصادي القياسي للبيانات المستخلصة،

وقد توصلت الدراسة إلى أن التحسينات في جودة الإنتاج مرتبطة فعلياً مع امكانية تطبيق فرق العمل، وهذه النتيجة محتملة الحدوث، وتنتقل في أساسها من أن فرق العمل تمثل شكلاً مؤسسياً من المشاركة الفعلية، يرتبط بالأساس مع دوائر الجودة بوصفها آلية تنظيمية تسهل من عملية مشاركة العاملين، وأشارت الدراسة أن تنظيم عملية تطبيق فرق العمل يسهم في التحسين المطلوب لجودة الإنتاجية، وهذا يشكل حلاً مبدئياً للصعوبات المتوقعة المصاحبة للأداء من خلال إيجاد مجاميع حل المشكلات وفض النزاعات، بما يحقق أثراً للجودة في سلوكيات فرق العمل وبصورة سريعة، وخلصت الدراسة إلى أهمية تفعيل تطبيقات فرق العمل في أساليب الإنتاجية لضمان الجودة، وزيادة المحاولات البحثية الميدانية للحصول على أداء عملية الإدارة الفعالة لفرق العمل ضمن المنظمات وبالتالي تعزيز الأسس المعرفية لهذا المجال المهم في سبيل تأكيد الحاجة العملية إلى تطوير نظرية موقفية لفرق العمل تربط بين مسارات الأداء بشكل متكامل، في إطار من التفاعل مع البيئة ،

دراسة (Elmuti,1996) بعنوان: "الأثر المدرك لنظم الإدارة الفرقية على الفاعلية التنظيمية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة نجاح أو فشل أنظمة الإدارة العاملة بواسطة الفرق، وفحص تأثير هذه الدرجة إزاء تحقيق المنظمات لأهدافها الموضوعية، ومن حيث التأثير على الكفاءة وتعزيز الإنتاجية في المنظمات على أساس الجودة والتميز في الإدارة، حيث تكونت عينة الدراسة من (١٢٦) عضواً في منظمات صناعية أمريكية ممن يشغلون مناصب قيادية لمجاميع الفرقية والأشراف على مهامهم، وقد توصلت الدراسة إلى أن حوالي ٤٠% من المبحوثين أقرروا عدم وجود برنامج للإدارة الفرقية، في حين أقر ٦٠% من المبحوثين بوجود إدارة فرقية ضمن برامج زمنية امتدت من عام واحد إلى عامين، فضلاً عن شمول هذه البرامج لمستوى المنظمة ككل أو في إطار جزئي من النشاط التصنيفي، وأكدت الدراسة بأن تطبيق برامج الإدارة الفرقية يعود لأسباب متعددة منها ضغط السوق العالمية، والحاجة إلى الجودة، والسرعة في الأداء، والمساهمة في تقليل الكلفة، وتحسين الأداء، وضرورة الاستجابة للطلبات البيئية وتحقيق العوائد المالية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز نظم

الإدارة الفرقية للارتقاء بفاعلية المنظمة، والحث على المشاركة في أنظمة الإدارة الفرقية، ومعالجة حالات الفشل من جراء غياب منهجية فاعلة لتطبيق خطط الإدارة الفرقية في المنظمات، لقد قامت لدراسات السابقة بالتعرف على مفهوم فرق العمل، ودراسة بعض سماته وأثرها في الرضا والأداء، والجودة والإنتاج والتعلم التنظيمي، وما يميز هذه الدراسة أنها قامت بربط معظم سمات فرق العمل مع الفاعلية التنظيمية الأردنية، حيث لا يوجد دراسات قامت بهذا الربط على حد علم الباحث،

١,٣ عرض النتائج:

١,٣ الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول: ما الترتيب التنازلي والأهمية النسبية لإبعاد سمات فرق العمل بحسب تصورات المبحوثين في الشركات الاستخراجية الأردنية ؟

جدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن المتغيرات الفرعية لسمات فرق العمل،

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
٥-١	وضوح الأهداف	٤,٠٠	٠,٧٢	١	مرتفع
١٠-٦	توازن الأدوار	٣,٩٤	٠,٧١	٢	مرتفع
١٥-١١	القيادة المناسبة	٣,٥٢	٠,٨٦	٦	مرتفع
٢٠-١٦	المهارات المتخصصة	٣,٥٢	٠,٨١	٥	مرتفع
٢٥-٢١	مرونة الاتصال	٣,٦٢	٠,٨٣	٤	مرتفع
٣٠-٢٦	استمرارية النشاط	٣,٧١	٠,٨٠	٣	مرتفع
٣٥-٣١	الإبداعية	٣,٣٦	٠,٩٣	٧	متوسط
٤٠-٣٦	الشفافية	٣,٣١	٠,٩٩	٨	متوسط
٤٠-١	إجمالي السمات	٣,٦٢	٠,٧٠	-	مرتفع

يتبين من الجدول رقم (٣) أن المتوسط العام لأبعاد متغير سمات فرق العمل كان مرتفعاً حيث بلغ (٣,٦٢)، مما يدل على أن تصورات المبحوثين لسمات فرق العمل جاءت مرتفعة، واحتل بُعد وضوح الأهداف المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٠)، وجاء بُعد الشفافية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣١)،

ومن خلال النظر إلى النتائج الإحصائية في الجدول ذاته يمكن الإجابة على سؤال الدراسة الأول، حيث قام أفراد عينة الدراسة بترتيب أبعاد سمات فرق العمل لديهم تنازلياً على النحو التالي: (وضوح الأهداف، وتوازن الأدوار، واستمرارية النشاط، ومرونة الاتصال، والمهارات المتخصصة، والقيادة المناسبة، والإبداعية، والشفافية) وتشير النتائج الإحصائية أن سمات فرق العمل تبلورت في الشركات الاستخراجية الأردنية حسب رأي المبحوثين ولكن بدرجات متفاوتة، فمثلاً أفراد العينة قد أعطوا أعلى درجة أولوية لوضوح الأهداف، وهذه نتيجة طبيعية، حيث يشكل هذا البعد مصدراً هاماً لدرجة الفهم بين العاملين في الشركات الاستخراجية الأردنية التناسب بين التخصص والمهارة والقدرة على الأداء، ومنح أعضاء الشركة الصلاحية الكافية، التي تخولهم وضع الأهداف المرتبطة بمهامهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات ضمن نطاق مسؤولياتهم المحددة، تلاه بُعد توازن الأدوار مما يدل على أن هناك اهتمام لدى أفراد العينة بالفرق الفعالة التي تهتم في توليفة الفريق من أجل التوازن المطلوب في المهارات والقدرات والسلطات والمسؤوليات، ثم جاء بُعد استمرارية النشاط في المرتبة الثالثة ليؤكد الاهتمام باستمرارية أداء العاملين في الشركات الاستخراجية الأردنية لواجباتهم بشكل متكامل، دون خلل يؤثر سلبياً على النتائج النوعية والكمية، في حين جاء بُعد الشفافية في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة على المقياس الذي استخدمته الدراسة، وهذا مؤشر على أن أفراد العينة لديهم القدرة على التحدث بصراحة عن وجهات نظرهم وعدم تجنب المسائل الحساسة أو المزعجة وإنما مواجهتها والعمل على حلها بروح الفريق الواحد بعيداً عن الخوف والتهديد والعقاب، ولكن بدرجة متوسطة،

**الإجابة عن السؤال الثاني: ما الترتيب التنازلي والأهمية النسبية لأبعاد الفاعلية التنظيمية بحسب تصورات المبحوثين في الشركات الاستخراجية الأردنية؟**

جدول رقم (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن المتغيرات الفرعية للفاعلية التنظيمية،

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
٤٥-٤١	تحقيق الأهداف	٣,٤٥	٠,٨٧	٤	متوسط
٥٠-٤٦	التطوير الذاتي للمنظمة	٣,٧١	٠,٨٦	١	مرتفع
٥٥-٥١	رضى المشارك	٣,٥٠	٠,٨٩	٣	متوسط
٦٠-٥٦	توظيف الموارد	٣,٥٣	٠,٩٠	٢	مرتفع
٦٠-٤١	إجمالي الفاعلية التنظيمية	٣,٥٥	٠,٨١	-	مرتفع

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (١٢) أن تصورات المبحوثين لأبعاد متغير الفاعلية التنظيمية جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (٣,٥٥)، وقد احتل بُعد التطوير الذاتي للمنظمة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧١)، تلا ذلك بُعد توظيف الموارد بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٣)، في حين جاء بُعد رضى المشارك في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٠)، وجاء بُعد تحقيق الأهداف في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٥)،

ومن خلال النظر إلى النتائج الإحصائية في الجدول ذاته يمكن الإجابة على سؤال الدراسة الثاني، حيث قام أفراد عينة الدراسة بترتيب أبعاد الفاعلية التنظيمية لديهم تنازلياً على النحو التالي: (التطوير الذاتي للمنظمة، توظيف الموارد، رضى المشارك، تحقيق الأهداف) وهذا دليل على أن المنظمات المبحوثة على وعي بطبيعة عملياتها الداخلية والعوامل التي تحكم أدائها وتحدد علاقاتها مع بيئتها الخارجية، ولها قدرة على الاستغلال الأمثل للموارد من خلال كفاءة عملياتها الإنتاجية لتعمل على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها،

الإجابة عن السؤال الثالث: ما العلاقات الارتباطية بين المتغير المستقل (سمات فرق العمل)، والمتغير التابع (الفاعلية التنظيمية) بصورة كلية ومنفردة؟

جدول رقم (١٧)

يوضح مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين سمات فرق العمل والفاعلية التنظيمية، على المستوى الكلي والبُعدي المنفرد

الأبعاد التابعة السمات المستقلة	تحقيق الأهداف	التطوير الذاتي للمنظمة	رضي المشاركون	توظيف الموارد	الكلي لفاعلية للمنظمة
وضوح الأهداف	*٠,٦٤	*٠,٥٨	*٠,٥٨	*٠,٥٧	*٠,٦٥
توازن الأدوار	*٠,٥٨	*٠,٤٧	*٠,٥٣	*٠,٤٧	*٠,٥٦
القيادة المناسبة	*٠,٧٠	*٠,٦٠	*٠,٧٢	*٠,٦٥	*٠,٧٣
المهارات المتخصصة	*٠,٧٣	*٠,٦٦	*٠,٦٩	*٠,٦٣	*٠,٧٤
مرونة الاتصال	*٠,٧٢	*٠,٦٢	*٠,٦٨	*٠,٦٧	*٠,٧٣
استمرارية النشاط	*٠,٧٥	*٠,٦٧	*٠,٧٠	*٠,٦٩	*٠,٧٧
الإبداعية	*٠,٧٧	*٠,٧٤	*٠,٧٣	*٠,٧٣	*٠,٨١
الشفافية	*٠,٨٢	*٠,٧٠	*٠,٧٣	*٠,٦٨	*٠,٨٠
الكلي لسمات فرق العمل	*٠,٨٦	*٠,٧٦	*٠,٨١	*٠,٧٧	*٠,٨٧

\* دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha = 0,01$ )

يتضح من الجدول رقم (١٧)، بأن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائياً، وعند مستويات إيجابية بين السمات المستقلة لفرق العمل، والفاعلية التنظيمية كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى السمة أو البعد الواحد، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين السمات فرق العمل والفاعلية التنظيمية ككل (٠,٨٧) وهي قيمة إيجابية تؤكد الدور الفاعل لسمات فرق العمل في علاقتها مع الفاعلية التنظيمية، ومن حيث الأثر والتأثير وما ينجم عن تلك العلاقة على صعيد السلوك الإنساني والإداري، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (رضي المشاركون) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية (٠,٨٧) في حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة في المتغير التابع (التطوير الذاتي للمنظمة) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية (٠,٧٦)،

٢,٤ اختبار الفرضيات:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام



اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (١٠) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (٠,٠٥) وتم أيضاً التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (١)، والجدول رقم (١٨) يبين نتائج هذه الاختبارات،

#### الجدول رقم (١٨)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

Skewness	Tolerance	VIF	المتغيرات المستقلة
0.625	0.416	2.403	وضوح الأهداف
0.624	0.445	2.246	توازن الأدوار
0.616	0.313	3.192	القيادة المناسبة
0.781	0.373	2.680	المهارات المتخصصة
0.786	0.293	3.410	مرونة الاتصال
0.789	0.325	3.075	استمرارية النشاط
0.489	0.284	3.519	الإبداعية
0.501	0.329	3.041	الشفافية

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن ١٠ وتتراوح بين (٢,٢٤٦ - ٣,٥١٩)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (٠,٢٨٤ - ٠,٤٤٥)، وهي أكبر من (٠,٠٥) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، وقد تم التأكد من البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث كانت القيم أقل من (١)، وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حدا.

جدول رقم (١٩)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	معامل التحديد R <sup>2</sup>	المصدر	المتغير التابع
٠,٠٠٠	١٨٥,٣٧	٢٤,٨٢	١٩٨,٥٢	٠,٧٩٨	الانحدار	الفاعلية
		٠,١٣	٥٠,٣٤		الخطأ	التنظيمية
٠,٠٠٠	١٦٩,٥٩	٢٨,١٨	٢٢٥,٤٤	٠,٧٨٣	الانحدار	تحقيق الأهداف
		٠,١٧	٦٢,٤٨		الخطأ	
٠,٠٠٠	٨٢,٣٨	٢٢,٨٣	١٨٢,٦٥	٠,٦٣٧	الانحدار	التطوير الذاتي للمنظمة
		٠,٢٨	١٠٤,٢١		الخطأ	
٠,٠٠٠	٩٦,٣٣	٢٥,٢٩	٢٠٢,٣٣	٠,٦٧٢	الانحدار	رضا المشارك
		٠,٢٦	٩٨,٧٢		الخطأ	
٠,٠٠٠	٧٨,١٢	٢٤,٤٩	١٩٥,٩٨	٠,٦٢٤	الانحدار	توظيف الموارد
		٠,٣١٤	١١٧,٩٠		الخطأ	

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha = 0,0001$ )

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,01$ ) ودرجات حرية (٨، ٣٧٦) = ٢,٥١

يوضح الجدول رقم (١٩) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,01$ ) ودرجات حرية (٨، ٣٧٦) والبالغة (٢,٥١)، حيث إن سمات فرق العمل تفسر (٧٩,٨%) من التباين في المتغير التابع الكلي (الفاعلية التنظيمية)، كما تُفسر أيضاً (٧٨,٣%) من التباين في بُعد (تحقيق الأهداف)، وتُفسر أيضاً (٦٣,٧%) من التباين في بُعد (التطوير الذاتي للمنظمة)، وفسر سمات فرق العمل (٦٧,٢%) من التباين في بُعد (رضا المشارك)، وأخيراً فسرت سمات فرق العمل (٦٢,٤%) من التباين في بُعد (توظيف الموارد)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر سمات الفريق في تفسير الأبعاد التابعة للفاعلية التنظيمية، وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي :

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لأبعاد سمات فرق العمل (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، مرونة الاتصال، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) في الفاعلية التنظيمية في الشركات الاستخراجية الأردنية،

#### جدول رقم (٢٠)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر سمات فرق العمل بإبعاده المختلفة في الفاعلية التنظيمية في الشركات الإستخراجية الأردنية

سمات فرق العمل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
وضوح الأهداف	٠,١٣٥	٠,٠٤٠	٠,١٢٢	*٣,٣٨٠	٠,٠٠١
توازن الأدوار	٠,٠٥٤	٠,٠٤٠	٠,٠٤٨	**١,٣٨٢	٠,١٦٨
القيادة المناسبة	٠,٠٤٦	٠,٠٣٩	٠,٠٤٩	**١,١٨٩	٠,٢٣٥
المهارات المتخصصة	٠,١٤٩	٠,٠٣٨	٠,١٤٩	*٣,٩٣١	٠,٠٠٠
مرونة الاتصال	٠,٠٣١	٠,٠٤١	٠,٠٣٣	**٠,٧٦٢	٠,٤٤٧
استمرارية النشاط	٠,١٩١	٠,٠٤١	٠,١٩١	*٤,٦٩١	٠,٠٠٠
الإبداعية	٠,٢١١	٠,٠٣٨	٠,٢٤٤	*٥,٦١٧	٠,٠٠٠
الشفافية	٠,٢٣٥	٠,٠٣٣	٠,٢٨٨	*٧,١٢٠	٠,٠٠٠

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha = 0,01)$

\*\* غير دالة،

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (٢٠)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ (وضوح الأهداف، المهارات المتخصصة، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) هي أكثر متغيرات سمات فرق العمل تأثيراً في الفاعلية التنظيمية في الشركات الإستخراجية الأردنية، بدلالة معاملات (Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية البالغة (٢,٣٢٦) عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0,01)$ .

وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (توازن الأدوار، القيادة المناسبة، مرونة الاتصال) ليس لها أثر في الفاعلية التنظيمية في الشركات الإستخراجية الأردنية بدلالة انخفاض قيمة (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0,05)$ .

ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الأولى التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات سمات فرق العمل (وضوح الأهداف، المهارات المتخصصة، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) في الفاعلية التنظيمية في الشركات الاستخراجية الأردنية ، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات سمات فرق العمل(وضوح الأهداف، المهارات المتخصصة، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) في الفاعلية التنظيمية في الشركات الاستخراجية الأردنية، وقبول الفرضية الأولى التي تنص على انه لا يوجد أثر مهم بدلالة إحصائية لمتغيرات(توازن الأدوار، القيادة المناسبة، مرونة الاتصال) في الفاعلية التنظيمية في الشركات الاستخراجية الأردنية . وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر سمات فرق العمل (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، مرونة الاتصال، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) في الفاعلية التنظيمية، يتضح من الجدول رقم (٢١) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن الشفافية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(٦٥,٨%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الإبداعية وفسر مع متغير الشفافية (٧٣,٢%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير استمرارية النشاط حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(٧٧,٤%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير المهارات المتخصصة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(٧٨,٩%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير وضوح الأهداف حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(٧٩,٦%) من التباين في الفاعلية التنظيمية في الشركات الاستخراجية الأردنية كمتغير تابع ،

#### جدول (٢١)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ بالفاعلية التنظيمية من خلال سمات فرق العمل(وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، مرونة الاتصال، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
الشفافية	٠,٦٥٨	٦,٢٧٩	٠,٠٠٠
الإبداعية	٠,٧٣٢	٧,٤٠٣	٠,٠٠٠
استمرارية النشاط	٠,٧٧٤	٥,١٧٩	٠,٠٠٠
المهارات المتخصصة	٠,٧٨٩	٤,٥١١	٠,٠٠٠
وضوح الأهداف	٠,٧٩٦	٣,٥٤٤	٠,٠٠٠

• ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha = ٠,٠١$ ) خرج من معادلة الانحدار (توازن الأدوار، القيادة المناسبة، مرونة الاتصال)

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لأبعاد سمات فرق العمل (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، مرونة الاتصال، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) في تحقيق الأهداف في الشركات الاستخراجية الأردنية ،

#### جدول رقم (٢٢)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر سمات فرق العمل بإبعاده المختلفة في تحقيق الأهداف في الشركات الاستخراجية الأردنية

سمات فرق العمل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
وضوح الأهداف	٠,١٤٣	٠,٠٤٥	٠,١٢٠	*٣,٢١٠	٠,٠٠١
توازن الأدوار	٠,٠٨٦	٠,٠٤٤	٠,٠٠٧	***٠,١٩٦	٠,٨٤٤
القيادة المناسبة	٠,٠٠٧	٠,٠٤٣	٠,٠٠١	***٠,١٥	٠,٩٨٨
المهارات المتخصصة	٠,١٥٦	٠,٠٤٢	٠,١٤٦	*٣,٧٠١	٠,٠٠٠
مرونة الاتصال	٠,٠٤٧	٠,٠٤٦	٠,٠٤٥	***١,٠٢٣	٠,٣٠٧
استمرارية النشاط	٠,١٨	٠,٠٤٥	٠,١٧٢	*٤,٠٧٢	٠,٠٠٠
الإبداعية	٠,٠٩٦	٠,٠٤٢	٠,١٠٣	**٢,٢٨٥	٠,٠٢٣
الشفافية	٠,٣٧٩	٠,٠٣٧	٠,٤٣٢	* ١٠,٣١١	٠,٠٠٠

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha \geq ٠,٠١)$

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha \geq ٠,٠٥)$

\*\*\* غير دالة

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (٢٢)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (وضوح الأهداف، المهارات المتخصصة، استمرارية النشاط، الشفافية) هي أكثر متغيرات سمات فرق العمل تأثيراً في تحقيق الأهداف في الشركات الاستخراجية الأردنية ، وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية البالغة (٢,٣٢٦) عند مستوى دلالة  $(\alpha = ٠,٠١)$ ،

ويتضح من الجدول رقم (٢٢)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن المتغير الفرعي التالي والمتعلق (الإبداعية) له تأثير في تحقيق الأهداف في الشركات الاستخراجية الأردنية ، عند مستوى دلالة  $(\alpha = ٠,٠٥)$ ، وبدلالة ارتفاع قيمة (t) المحسوبة والبالغة (٢,٢٨٥)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٤٥)

وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (توازن الأدوار، القيادة المناسبة، مرونة الاتصال) ليس لها أثر في تحقيق الأهداف في الشركات الاستخراجية الأردنية عند مستوى

دلالة ( $\alpha = 0,05$ )، بدلالة انخفاض قيمة (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ )،

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الثانية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات سمات فرق العمل (وضوح الأهداف، المهارات المتخصصة، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) في تحقيق الأهداف في الشركات الاستخراجية الأردنية، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات سمات فرق العمل (وضوح الأهداف، المهارات المتخصصة، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) في تحقيق الأهداف في الشركات الاستخراجية الأردنية، وقبول الفرضية الثانية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات (توازن الأدوار، القيادة المناسبة، مرونة الاتصال) في تحقيق الأهداف في الشركات الاستخراجية الأردنية،

### جدول (٢٣)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ تحقيق الأهداف من خلال سمات فرق العمل (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، مرونة الاتصال، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة $R^2$ معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة *T
الشفافية	٠,٦٧٨	١٠,٦٣٥	٠,٠٠٠
استمرارية النشاط	٠,٧٥٠	٤,٦٦٥	٠,٠٠٠
المهارات المتخصصة	٠,٧٦٨	٤,١٩٣	٠,٠٠٠
وضوح الأهداف	٠,٧٧٨	٣,٩٧١	٠,٠٠٠
الإبداعية	٠,٧٨٢	٢,٦٣٠	٠,٠٠٩

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \geq 0,01$ )

\* خرج من معادلة الانحدار (توازن الأدوار، القيادة المناسبة، مرونة الاتصال)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر سمات فرق العمل (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، مرونة الاتصال، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) في تحقيق الأهداف في الشركات الاستخراجية الأردنية، كما يتضح من الجدول رقم (٢٣) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن الشفافية قد احتلت المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (٦٧,٨%) من التباين في المتغير التابع، تلاه

متغير استمرارية النشاط وفسر مع متغير الشفافية (٧٥%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير المهارات المتخصصة حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (٧٦,٨%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير وضوح الأهداف حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (٧٧,٨%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الإبداعية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (٧٨,٢%) من التباين في تحقيق الأهداف في الشركات الاستخراجية الأردنية كمتغير تابع ،

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لأبعاد سمات فرق العمل (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، مرونة الاتصال، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) في التطوير الذاتي للشركات الاستخراجية الأردنية ،

#### جدول رقم (٢٤)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر سمات فرق العمل بإبعاده المختلفة في التطوير الذاتي للمنظمة في الشركات الاستخراجية الأردنية ،

سمات فرق العمل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
وضوح الأهداف	٠,١٩٠	٠,٠٥٨	٠,١٥٩	*٣,٢٩٩	٠,٠٠١
توازن الأدوار	<b>0,073</b>	٠,٠٥٧	٠,٠٦٠	**١,٢٨٩	٠,١٩٨
القيادة المناسبة	٠,٠٥٨	٠,٠٥٦	٠,٠٥٨	**١,٠٤١	٠,٢٩٩
المهارات المتخصصة	٠,١٩٣	٠,٠٥٤	٠,١٨٠	*٣,٥٣٩	٠,٠٠٠
مرونة الاتصال	٠,٠٤٧	٠,٠٦٠	٠,٠٤٥	**٠,٧٨٤	٠,٤٣٣
استمرارية النشاط	٠,١٦٧	٠,٠٥٩	٠,١٥٦	*٢,٨٥٨	٠,٠٠٤
الإبداعية	٠,٣١٨	٠,٠٥٤	٠,٣٤٣	*٥,٨٧٥	٠,٠٠٠
الشفافية	٠,١٩٨	٠,٠٤٨	٠,٢٢٦	*٤,١٦٩	٠,٠٠٠

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha \geq 0,01)$

\*\* غير دالة،

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (٢٤)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (وضوح الأهداف، المهارات المتخصصة، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) هي أكثر متغيرات سمات فرق العمل تأثيراً في التطوير الذاتي للمنظمة في الشركات الاستخراجية الأردنية ، بدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية البالغة (٢,٣٢٦) عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0,01)$ ،

وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (توازن الأدوار، القيادة المناسبة، مرونة

الاتصال) ليس لها أثر في التطوير الذاتي للشركات الاستخراجية الأردنية بدليل انخفاض قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ )، ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الثالثة التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات سمات فرق العمل (وضوح الأهداف، المهارات المتخصصة، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) في التطوير الذاتي للمنظمة، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات سمات فرق العمل (وضوح الأهداف، المهارات المتخصصة، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) في التطوير الذاتي للمنظمة، وقبول الفرضية الثالثة التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات (توازن الأدوار، القيادة المناسبة، مرونة الاتصال) في التطوير الذاتي للمنظمة،

#### جدول (٢٥)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالتطوير الذاتي للشركات الاستخراجية الأردنية من خلال سمات فرق العمل (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، مرونة الاتصال، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة $R^2$ معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T*
الإبداعية	٠,٥٥١	*٥,٩٠٣	٠,٠٠٠
الشفافية	٠,٥٩٥	*٣,٠٤٦	٠,٠٠٢
المهارات المتخصصة	٠,٦١٤	*٣,٨٥٢	٠,٠٠٠
وضوح الأهداف	٠,٦٢٧	*٢,٦٦٦	٠,٠٠٨
استمرارية النشاط	٠,٦٣٢	** ٢,٢٦٥	٠,٠٢٤

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \geq 0,01$ )

\*\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \geq 0,05$ )

خرج من معادلة الانحدار (توازن الأدوار، القيادة، مرونة الاتصالات)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر سمات فرق العمل (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، مرونة الاتصال، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) في التطوير الذاتي للمنظمة في الشركات الاستخراجية الأردنية، كما يتضح من الجدول رقم (٢٥) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة



الانحدار، فإن الإبداعية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره (٥٥,١%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الشفافية وفسر مع متغير الإبداعية (٥٩,٥%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير المهارات المتخصصة حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (٦١,٤%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير وضوح الأهداف حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (٦٢,٧%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير استمرارية النشاط حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (٦٣,٢%) من التباين في التطوير الذاتي للمنظمة في الشركات الاستخراجية الأردنية كمتغير تابع،

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لأبعاد سمات فرق العمل (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، مرونة الاتصال، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) في رضا المشارك في الشركات الاستخراجية الأردنية كبعد من أبعاد الفاعلية،

#### جدول رقم (٢٦)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر سمات فرق العمل بإبعاده المختلفة في رضا المشارك في الشركات الاستخراجية الأردنية ،

سمات فرق العمل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
وضوح الأهداف	0,079	٠,٠٥٦	٠,٠٦٥	**١,٤٢١	٠,١٥٦
توازن الأدوار	٠,٠٢٤	٠,٠٥٥	٠,٠١٩	**٠,٤٣٣	٠,٦٦٥
القيادة المناسبة	٠,١٧٠	٠,٠٥٥	٠,١٦٥	*٣,١٢٢	٠,٠٠٢
المهارات المتخصصة	٠,١٧١	٠,٠٥٣	٠,١٥٦	*٣,٢٢٣	٠,٠٠١
مرونة الاتصال	0,019	٠,٠٥٨	٠,٠١٨	**٠,٣٢٣	٠,٧٤٧
استمرارية النشاط	٠,١٦٦	٠,٠٥٧	٠,١٥١	*٢,٩٠٩	٠,٠٠٤
الإبداعية	٠,١٧٣	٠,٠٥٣	٠,١٨٢	*٣,٢٩٣	٠,٠٠١
الشفافية	٠,٢٠٧	٠,٠٤٦	٠,٢٣١	*٤,٤٨٤	٠,٠٠٠

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \geq ٠,٠١$ )

\*\* غير دالة،

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (٢٦)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) هي أكثر متغيرات سمات فرق العمل تأثيراً في رضا المشارك في الشركات الاستخراجية الأردنية، وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية

البالغة (2,326) عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,01$ ),

وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (وضوح الأهداف توازن الأدوار، مرونة الاتصال) ليس لها أثر في رضا المشارك في الشركات الاستخراجية الأردنية وذلك بانخفاض قيم (t) المحسوبة عن قيمها الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ),

ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الرابعة التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات سمات فرق العمل (القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) في رضا المشارك، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات سمات فرق العمل (القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) في رضا المشارك، وقبول الفرضية الرابعة التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، مرونة الاتصال) في رضا المشارك،

#### جدول (٢٧)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للنتائج برضا المشارك من خلال سمات فرق العمل (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، مرونة الاتصال، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية)

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة $R^2$ معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة *T
الشفافية	٠,٥٣٤	٣,٦٥٨	٠,٠٠٠
الإبداعية	٠,٦١٥	٣,٦٤١	٠,٠٠٠
القيادة المناسبة	٠,٦٤٤	٤,٤٣٣	٠,٠٠٠
المهارات المتخصصة	٠,٦٦٠	٣,٥٩٠	٠,٠٠٠
استمرارية النشاط	٠,٦٧٠	٣,٤٧٦	٠,٠٠١

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \geq 0,01$ )

خرج من معادلة الانحدار (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، مرونة الاتصال)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر سمات فرق

العمل (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، مرونة الاتصال، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) في رضا المشارك في الشركات الاستخراجية الأردنية ، كما يتضح من الجدول رقم(٢٧) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن الشفافية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(٤,٥٣%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الإبداعية وفسر مع متغير الشفافية(٥,٦١%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير القيادة المناسبة حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (٤,٦٤%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير المهارات المتخصصة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(٦٦%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير استمرارية النشاط حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(٦٧%) من التباين في رضا المشارك في الشركات الاستخراجية الأردنية كمتغير تابع ،

الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لأبعاد سمات فرق العمل(وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، مرونة الاتصال، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) في توظيف الموارد في الشركات الاستخراجية الأردنية ،

#### جدول رقم (٢٨)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر سمات فرق العمل بأبعاده المختلفة في توظيف الموارد في الشركات الاستخراجية الأردنية ،

سمات فرق العمل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
وضوح الأهداف	٠,١٢٨	٠,٠٦١	٠,١٠٣	**٢,٠٩٤	٠,٠٣٧
توازن الأدوار	٠,١٣٠	٠,٠٦٠	٠,١٠٢	**٢,١٤٧	٠,٠٣٢
القيادة المناسبة	٠,٠٧٢	٠,٠٦٠	٠,٠٦٩	***١,٢١٧	٠,٢٢٤
المهارات المتخصصة	٠,٧٥	٠,٠٥٨	٠,٠٦٧	***١,٣٠٤	٠,١٩٣
مرونة الاتصال	٠,١٠٧	٠,٠٦٣	٠,٠٩٨	***١,٦٠٧	٠,٠٩٢
استمرارية النشاط	٠,٢٤٦	٠,٠٦٢	٠,٢١٩	*٣,٩٤٦	٠,٠٠٠
الإبداعية	٠,٢٥٨	٠,٠٥٨	٠,٢٦٦	*٤,٤٨٢	٠,٠٠٠
الشفافية	٠,١٥٦	٠,٠٥١	٠,١٧٠	* ٣,٠٨٠	٠,٠٠٢

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha \geq 0,01)$

\*\* ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$

\*\*\* غير دالة

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (٢٨)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) هي أكثر متغيرات سمات فرق العمل تأثيراً في توظيف الموارد في الشركات الاستخراجية الأردنية ، بدليل ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية البالغة (٢,٣٢٦) عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0,01)$ ، ويتضح من الجدول رقم (٢٨)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (وضوح الأهداف، وتوازن الأدوار) له تأثير في توظيف الموارد في الشركات الاستخراجية الأردنية، وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٤٥) عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0,05)$ ، وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، مرونة الاتصال) ليس لها أثر في توظيف الموارد في الشركات الاستخراجية الأردنية بدلالة انخفاض قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0,05)$ .

#### ومما سبق يتبين ما يلي:

- ١- رفض الفرضية الخامسة التي تنص على أنه لا يوجد أثر مهم بدلالة إحصائية لمتغيرات سمات فرق العمل (وضوح الأهداف، وتوازن الأدوار، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) في توظيف الموارد، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات سمات فرق العمل (وضوح الأهداف، وتوازن الأدوار، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) في توظيف الموارد.
- ٢- قبول الفرضية الخامسة التي تنص على أنه لا يوجد أثر مهم بدلالة إحصائية لمتغيرات (القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، مرونة الاتصال) في توظيف الموارد.

#### جدول (٢٩)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ بتوظيف الموارد من خلال سمات فرق العمل (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، مرونة الاتصال، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية)

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة $R^2$ معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T*
الإبداعية	٠,٥٣٠	٥,٠٤٣	٠,٠٠٠
استمرارية النشاط	٠,٥٩٠	٤,٧٦١	٠,٠٠٠
الشفافية	٠,٦١٤	٣,٦٥٤	٠,٠٠٠

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha \geq 0,01)$

خرج من معادلة الانحدار (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر سمات فرق العمل (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، مرونة الاتصال، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) في توظيف الموارد في الشركات الاستخراجية الأردنية، كما يتضح من الجدول رقم (٢٩) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن الإبداعية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره (٥٣%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير استمرارية النشاط وفسر مع متغير الإبداعية (٥٩%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الشفافية حيث فسّر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (٦١,٤%) من التباين في المتغير التابع.

#### مناقشة النتائج:

##### في ضوء ما تقدم فإن الدراسة تخلص للنتائج التالية:

١- أن المتوسط العام لأبعاد متغير سمات فرق العمل كان مرتفعاً حيث بلغ (٣,٦٢) وبأهمية نسبية بلغت (٧٢,٤٣%)، مما يدل على أن سمات فرق العمل ذات أهمية لأفراد العينة بدرجة عالية، واحتل بُعد وضوح الأهداف المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٠) وأهمية نسبية بلغت (٧٩,٩٧%)، وجاء بُعد الشفافية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣١)، وأهمية نسبية بلغت (٦٦,١٥%)، وجاء ترتيب أبعاد سمات فرق العمل لديهم تنازلياً على النحو التالي: (وضوح الأهداف، وتوازن الأدوار، واستمرارية النشاط، ومرونة الاتصال، والمهارات المتخصصة، والقيادة المناسبة، والإبداعية، الشفافية)، واتفقت نتائج هذه الدراسة جزئياً مع ما جاءت به دراسة (ادعيس، ٢٠٠٢) والتي أشارت نتائجها إلى أن هنالك استجابة لمفهوم بناء فرق العمل، وقد تبلورت بعض السمات بدرجات متفاوتة في الدوائر المبحوثة والتقت أيضاً مع دراسة (الطجم، ٢٠٠١) والتي أشارت نتائجها إلى أن وضوح الأهداف والتماسك تؤثر بصورة إيجابية على وظائف جماعات العمل، والتقت أيضاً مع دراسة (الرشيد وحداد، ٢٠٠١) والتي أشارت نتائجها إلى أن هنالك استعداداً عالياً لدى المديرين لبناء فرق العمل، واتفقت أيضاً مع دراسة (نصير وعبابنة، ١٩٨٨) والتي أشارت نتائجها إلى توفر بعض سمات فرق العمل في الدوائر المبحوثة بدرجة متوسطة، واتفقت نتائج دراسة (Montes, et al, 2004) مع نتائج هذه الدراسة من حيث دور القيادة في تعزيز تماسك

الفريق، والتقت أيضاً مع دراسة (Molyneux, 2001) والتي أشارت نتائجها إلى أن المشاركين لديهم إحساس بالعدالة والمساواة في علاقات العمل بينهم كأعضاء فريق، وهناك توازن مقبول في أدوارهم ومسؤولياتهم، والتقت أيضاً مع دراسة (Ingram & Desombre, 1999) والتي أشارت نتائجها إلى إدراك الموظفين لسمات فرق العمل الخاصة في مرونة الاتصال وتوازن الأدوار ووضوح الأهداف،

ويتبين من هذه النتائج أن أفراد العينة قد أعطوا أعلى درجة أولوية لوضوح الأهداف، وهذه نتيجة طبيعية، حيث تشكل هذا البعد مصدر هاماً لدرجة الفهم بين أعضاء الشركة في إطار التناسب بين التخصص والمهارة والقدرة على الأداء، ومنح أعضاء الشركة الصلاحية الكافية، التي تخولهم وضع الأهداف المرتبطة بمهامهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات ضمن نطاق مسؤولياتهم المحددة، تلاه بُعد توازن الأدوار مما يدل على أن هناك اهتمام لدى أفراد العينة بسمات الفريق، وتعزز هذه النتيجة نتائج الخصائص الشخصية لأفراد العينة والتي دلت على أن ما نسبتهم (٨٠,٣%) من أفراد العينة من الحاصلين على مستويات تعليمية مرتفعة نسبياً، ثم جاء بُعد استمرارية النشاط في المرتبة الثالثة ليؤكد الاهتمام باستمرارية أداء أعضاء الشركة لواجباتهم بشكل متكامل، دون خلل يؤثر سلباً على النتائج النوعية والكمية، في حين جاء بُعد الشفافية في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة على المقياس الذي استخدمته الدراسة، وهذا مؤشر على أن أفراد العينة لديهم القدرة على التحدث بصراحة عن وجهات نظرهم وعدم تجنب المسائل الحساسة أو المزعجة وإنما مواجهتها والعمل على حلها بروح الفريق الواحد بعيداً عن الخوف والتهديد والعقاب،

٢- أن المتوسط العام لأبعاد متغير الفاعلية التنظيمية كان مرتفعاً حيث بلغ (٣,٥٥) وبأهمية نسبية بلغت (٧٠,٩٤%)، مما يدل على أن الفاعلية التنظيمية ذات أهمية لأفراد العينة بدرجة عالية، واحتل بُعد التطوير الذاتي للمنظمة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧١) وأهمية نسبية بلغت (٧٤,١٧%)، تلا ذلك بُعد توظيف الموارد بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٣) وأهمية نسبية بلغت (٧٠,٥٥%)، في حين جاء بُعد رضي المشارك في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٠) وأهمية نسبية بلغت (٦٩,٩٦%)، وجاء بُعد تحقيق الأهداف في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٥)، وأهمية نسبية بلغت (٦٩,٠٨%)، وجاء ترتيب أبعاد الفاعلية التنظيمية لديهم تنازلياً على النحو التالي: (التطوير الذاتي للمنظمة، توظيف الموارد، رضي المشارك، تحقيق الأهداف) وهذا دليل على أن المنظمات المبحوثة على وعي بطبيعة عملياتها الداخلية والعوامل التي تحكم أدائها وتحدد علاقاتها مع بيئتها الخارجية، وقدرتها الاستغلال الأمثل للموارد من خلال كفاءة عملياتها

الإنتاجية لتعمل على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها هذه المنظمات بحيث تكون هذه الأهداف واضحة وقابلة للتحقيق، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (Thyleffors, et al, 2005) فيما يتعلق ببعد رضا المشارك، كما تتفق مع دراسة (Montes, Moreno, Morales, 2004) فيما يتعلق ببعد التطوير الذاتي للمنظمة من خلال التجديد التنظيمي والإداري، واتفقت النتائج كذلك مع دراسة (Valle & Witt, 2001) في رضا المشارك عن السياسات التنظيمية، أن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائياً، وعند مستويات إيجابية بين السمات المستقلة لفرق العمل، والفاعلية التنظيمية كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى السمة أو البعد الواحد، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين السمات فرق العمل والفاعلية التنظيمية ككل (0,87) وهي قيمة إيجابية تؤكد الدور الفاعل لسمات فرق العمل في علاقتها مع الفاعلية التنظيمية، ومن حيث الأثر والتأثر وما ينجم عن تلك العلاقة على صعيد السلوك الإنساني والإداري، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (رضي المشارك) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية (0,77) في حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة في المتغير التابع (التطوير الذاتي للمنظمة) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية (0,76).

٣- ثبات صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، نظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,01$ ) ودرجات حرية (8، 376) والبالغة (2,01)، حيث أن سمات فرق العمل تفسر (8,79%) من التباين في بُعد (الفاعلية التنظيمية)، كما تُفسر أيضاً (3,78%) من التباين في بُعد (تحقيق الأهداف)، وتُفسر أيضاً (7,63%) من التباين في بُعد (التطوير الذاتي للمنظمة)، وفسر سمات فرق العمل (2,67%) من التباين في بُعد (رضا المشارك)، وأخيراً فسرت سمات فرق العمل (4,62%) من التباين في بُعد (توظيف الموارد)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر سمات الفريق في تفسير الأبعاد التابعة للفاعلية التنظيمية،

٤- أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (وضوح الأهداف، المهارات المتخصصة، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) هي أكثر متغيرات سمات فرق العمل تأثيراً في الفاعلية التنظيمية في الشركات الاستخراجية الأردنية، في حين أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (توازن الأدوار، القيادة المناسبة، مرونة الاتصال) ليس لها أثر في الفاعلية التنظيمية في الشركات الاستخراجية الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ )، وأشارت نتائج إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي إن الشفافية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره (8,65%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الإبداعية وفسر مع متغير الشفافية (2,73%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير

استمرارية النشاط حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (٧٧,٤%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير المهارات المتخصصة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (٧٨,٩%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير وضوح الأهداف حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (٧٩,٦%) من التباين في الفاعلية التنظيمية في الشركات الاستخراجية الأردنية كمتغير تابع،

٥- أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (وضوح الأهداف، المهارات المتخصصة، استمرارية النشاط، الشفافية، الإبداعية) هي أكثر متغيرات سمات فرق العمل تأثيراً في تحقيق الأهداف في الشركات الاستخراجية الأردنية، في حين أشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (توازن الأدوار، القيادة المناسبة، مرونة الاتصال) ليس لها أثر في تحقيق الأهداف في الشركات الاستخراجية الأردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0,05)$ ، وأشارت نتائج إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي إن الشفافية قد احتلت المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (٦٧,٨%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير استمرارية النشاط وفسر مع متغير الشفافية (٧٥%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير المهارات المتخصصة حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (٧٦,٨%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير وضوح الأهداف حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (٧٧,٨%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الإبداعية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (٧٨,٢%) من التباين في تحقيق الأهداف في الشركات الاستخراجية الأردنية كمتغير تابع،

٦- أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (وضوح الأهداف، المهارات المتخصصة، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) هي أكثر متغيرات سمات فرق العمل تأثيراً في التطوير الذاتي للمنظمة في الشركات الاستخراجية الأردنية، وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (توازن الأدوار، القيادة المناسبة، مرونة الاتصال) ليس لها أثر في التطوير الذاتي للمنظمة في الشركات الاستخراجية الأردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0,05)$ ، وأشارت نتائج إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي إن الإبداعية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره (٥٥,١%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الشفافية وفسر مع متغير الإبداعية (٥٩,٥%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير المهارات المتخصصة حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (٦١,٤%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير وضوح الأهداف حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (٦٢,٧%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير استمرارية النشاط حيث فسر مع



المتغيرات السابقة ما مقداره (٦٣,٢%) من التباين في التطوير الذاتي للمنظمة في الشركات الاستخراجية الأردنية كمتغير تابع،

٧- أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) هي أكثر متغيرات سمات فرق العمل تأثيراً في رضا المشارك في الشركات الاستخراجية الأردنية، وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (وضوح الأهداف توازن الأدوار، مرونة الاتصال) ليس لها أثر في رضا المشارك في الشركات الاستخراجية الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ )، وأشارت نتائج إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي إن الشفافية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره (٥٣,٤%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الإبداعية وفسر مع متغير الشفافية (٦١,٥%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير القيادة المناسبة حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (٦٤,٤%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير المهارات المتخصصة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (٦٦%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير استمرارية النشاط حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (٦٧%) من التباين في رضا المشارك في الشركات الاستخراجية الأردنية كمتغير تابع،

٨- أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية، وضوح الأهداف، وتوازن الأدوار) هي أكثر متغيرات سمات فرق العمل تأثيراً في توظيف الموارد في الشركات الاستخراجية الأردنية، وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، مرونة الاتصال) ليس لها أثر في توظيف الموارد في الشركات الاستخراجية الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ )، وأشارت نتائج إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي إن الإبداعية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره (٥٣%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير استمرارية النشاط وفسر مع متغير الإبداعية (٥٩%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الشفافية حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (٦١,٤%) من التباين في المتغير التابع،

### ٣,٥ التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلت لها الدراسة توصي بما يلي :

- ١- دلت النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لسمات فريق العمل بأنها مرتفعة، لذا يجب على الشركات تعزيز هذه السمات واستغلالها في بناء فريق عمل عن طريق جهد شمولي مخطط وخلق بيئة تنظيمية صحية تؤسس لبناء فرق عمل فاعلة،

- ٢- ضرورة مراجعة القوانين والأنظمة والتشريعات القادرة على إحداث التغييرات التنظيمية والاجتماعية والثقافية والتعليمية ذات التأثير على سلوك الأفراد والجماعات داخل الشركة والتي تعيق إدخال النماذج والأساليب الإدارية المتطورة.
- ٣- دلت النتائج أن أبعاد توازن الأدوار، القيادة المناسبة، ومرونة الاتصال ليس لها تأثير في الفاعلية التنظيمية، لذلك على الشركات إتباع آليات مناسبة كتوفير القيادة المناسبة عن طريق برامج تدريبية ووسائل اختبار مناسبة، وإعادة النظر في الهياكل التنظيمية وخصوصاً خطوط الاتصال الأفقي والعمودي، أما فيما يتعلق بتوازن الأدوار فعلى الشركات وضع وصف وظيفي فعال يحدد عمل كل فرد في هذه الشركات من أجل تعزيز بُعد توازن وتكامل الأدوار لدى الأفراد.
- ٤- نظراً للتحويلات العالمية الحديثة مثل ظاهرة العولمة والتخاصية والتجارة العالمية، أصبحت الشركات تواجه تحدي داخلي وخارجي وهي عرضة للتغيرات السريعة ولكي تتواءم هذه الشركات مع المتغيرات فإن عليها تبني مفاهيم إدارية حديثة ومتطورة لمواكبة هذه التغيرات ومن ضمن هذه المفاهيم مفهوم بناء فرق عمل لما تتمتع به هذه الفرق من قدرة على التكيف السريع مع المتغيرات العالمية.
- ٥- من خلال الدراسة التي أثبتت أن الشفافية والإبداعية تتمتع بدرجة متوسطة توصي الدراسة بالسعي لتشجيع الانفتاح والمرونة في العلاقات التنظيمية والإنسانية بين الإدارة والعاملين من خلال عقد الاجتماعات الدورية والندوات والنقد الذاتي البناء ومكافئة المتميزين والمبدعين وأي وسائل أخرى متاحة لتعزيز الشفافية والإبداعية لدى العاملين في الشركات الاستخراجية.
- ٦- تسليط الضوء على العوامل الديموغرافية الفاعلة في تحديد أثر سمات فرق العمل حيال الفاعلية التنظيمية واستثمار قدرتها في تطوير المواقف الإيجابية بما يخدم الشركات الاستخراجية، كما يجب تسليط الضوء أيضاً على العوامل الديموغرافية التي ظلت محايدة ولم يكن لها أي انعكاس في تحديد الآثار المرجوة، وذلك من خلال إعادة النظر بالشروط ونظم التعيين والاستقطاب ومن خلال الانفتاح على البيئة الاجتماعية ودراستها وتحليل معطياتها بما يخدم الأهداف التنظيمية للمنظمة .
- ٧- دلت النتائج أن بُعد تحقيق الأهداف كبعد من أبعاد الفاعلية التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، ولعل السبب في ذلك يعود إلى تعاقب القيادات الإدارية بصورة سريعة مما جعل الشركات

تعدل من خططها تبعاً للقرارات الصادرة عن القيادات المتعاقبة، لذلك توصي الدراسة بوضع خطط قصيرة المدى وطويل الأجل لمؤسسة عمل الشركات الاستخراجية بغض النظر عن عملية التعاقب.

٨- تسعى الشركات جاهدة لوضع برامج التطوير الإداري، ومن خلال ذلك توصي الدراسة الشركات الاستخراجية بتبني إدخال فرق العمل كوسيلة إدارية حديثة لما له، من أثر في تحقيق فاعلية هذه الشركات.

## المراجع

### أ- المراجع العربية:

أحمد، فتحي إبراهيم محمد(٢٠٠٢)، استخدام مدخل الفريق في بناء نماذج شبكة تنظيمية لتحليل التركيب الاجتماعي لبرامج الدراسات العليا في إدارة الأعمال، دراسة ميدانية، جامعة أسيوط، القاهرة، *المجلة العربية للإدارة*، مجلد ٢٢، عدد ٨، ص ١٠٩-١٤٢ .

ادعيس، علا عبد الرحيم،(٢٠٠٢)، *العوامل المؤثرة في بناء فريق العمل في الدوائر الحكومية الأردنية*، دراسة استطلاعية، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية .

أفندي، عطية حسين (٢٠٠٣) *تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر*، القاهرة- الوزارة العربية للتنمية الإدارية.

الرشيد، عادل، حداد فريد (٢٠٠١): فرق العمل في منظمات الأعمال الأردنية دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين المعينين، الأردن، *مجلة أبحاث اليرموك*، مجلد ١٧، عدد ٢ ص ٣٣٧-٣٧١، الطجم، عبد الله (٢٠٠٢) قياس العوامل المؤثرة على وظائف جماعات العمل في المؤسسات العامة السعودية - *العلوم الإدارية*، مجلد ٢٩، عدد ٢، ص ٨٨.

عبد الفتاح نبيل عبد الحافظ (٢٠٠٠) إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الإنتاجية بالأجهزة الحكومية، الإداري، مجلد ٢٢، عدد ٨٢، ص ١١١، مسقط- عُمان.

فرنش، وتدل وجونيز، سيسل بيل (٢٠٠٠) *تطوير المنظمات : تداخلات علم السلوك لتحسين المنظمة*: ترجمة وحيد أحمد الهندي، الرياض- معهد الإدارة العامة.

الفهداوي، فهمي خليفة والحوامدة نضال صالح (٢٠٠٢)، التأثيرات المحتملة لفضيلة قيمة التقوى في الولاء التنظيمي وبناء الفريق، دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في القطاع الحكومي لمحافظة الجنوب في الأردن، *مجلة دراسات الجامعة الأردنية*، مجلد ٣٠، عدد ١، ص ٣٧.

القرىوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠)، *نظرية المنظمة والتنظيم*، الطبعة الأولى، عمان .

نصير نعيم عقله، عبابنة، رائد إسماعيل (٢٠٠٠)، بناء الفريق، دراسة ميدانية لأداء المديرين حول مدى توفر سمات العمل كفريق في الأجهزة الحكومية لمحافظة الشمال في الأردن، الرياض، مجلة الإدارة العامة، عدد ٢، ص ٣٢٥-٣٧١.

هولب، لورنس (١٩٩٩) إدارة فرق العمل- ترجمة موسى يونس، بيت الأفكار العربية.

#### ب- المراجع الأجنبية:

Banker Rajiv, D, and Field Joy, M, and Sinha Kingshuk,K (1997) **Work Team, Implementation and Trajectories of Manufacturing auality: A longitudinal field study**, Texas University, Boston college, Minnesota University,

Benders, J, & Huijgen, F, and Pekruhl,U (2001) Measuring Group work : findings and Lessons from European Survey, **New Technology Work and Employment** 10:204-17,

Byer, N, and Weston, R, (2004) **Measuring the Progress of Industry Teams in Mech Eng**, Vol, 218 pp 1433-1452,

Castka, P, Bamber, C, J and sharp, J,M (2003) Measuring Teamwork Culture : The use of a Modified EFQM, Model, **Journal of Management Development** Vol, 22, pp 149-170,

Conti Bettiy & H, Kleiner Brian (1996) How to in Crease Teamwork in Organization , **Training of Quality** Vol5, PP, 26-39,

Conway, S, Forrester, H(1999) Innovation and Team Working: Combining Perspectives, Through a focus on team Boundaries **Research Institute**, Astor University, UK, Published Paper: PP,1-34,

WoodCook M (1994) **Team development Manual** 2<sup>ed</sup> (England cower Publishing,

Dover, Spked & Cober, Alan, B, & Philips Jennifer (2001) Forging work Teams : Effects of the Distribution of Cognitive Abilitiy on Team

Performance, Applied H,R,M, Research , Vol , No2, PP 115-128 ,

Dyer willam , G , (1995) Team Building : Current Issues and, New Alternatives , Third edition , Massachusetts , Addison Wesley publishing Company ,

Elmuti , Dean , (1996) The Perceived Impact of Team Based Management Systems on Organizational Effectiveness, Team Performance Value Management, Vol,3, No,3, pp179-192,

Frebel P, (2005) Team Working Structure and Workers Perceptions across National study in Pharmaceuticals International Journal of Human Resource Management, Vol,16, No,2, PP256-276,

Griffin , Ricky W, (1999): Management , 6<sup>Ed</sup> , New York , Houghton Mifflin company ,

Ingram,Hadun and December (1999) Teamwork: Competing academic and Practitioners Perceptions, Team performance Management Vol5, No,1, PP16-25,

Jassawalla , Avan R, And Sashittal , Hemantt C, (2001) “The Role Of Senior Management And Team Leaders In Building Collaborative New Product Teams ” ,Engineering Management Journal , Vol ,13, Issue ,2,P,33,

Kreitner R & kinichia A & Cole, N (2003) Fundamentals of Organizational Behavior, First Canadian Edition McGraw Hill Higher Education ,

Marchington M (2000) Team Working and Employee in Evolvment Terminology Evaluation and Context, Team Working Basin Stokes, Macmillan, P,60-72,

Mendibil Kepa, Jillian MacBryde (2006)Factors that affect the design and implementation of team-based performance measurement systems, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol: 55 No: 2 PP: 118 –142,

- Molyneux, Jeanie (2001) Inter-professional Team Working : What Makes Teams Work Well? Journal of interprofessional Care Vol, 15, No,1 pp 35-29,**
- Montes, fco, Moreno Antonia and Morales , v (2004) Influence of Support Leadership and Teamwork Cohesion on Organizational learning Innovation and Performance: An empirical Examination, Technonation, Vol 25, No 2 pp 1109-1172,**
- Mueller frank and Procter Stephen and Buchanan David (2000) Team working in its context(s) Antecedents , nature and , Dimensions , Human Relation, Vol,53 ,PP, 1987-1424,**
- Neal, M, L(1998) The Relationship between Work Group Values and overall Performance, Published PHD Thesis, International University, U,S,A,**
- Oberty , C & Saa-Perez, P (2006) Work Teams to Favor Knowledge Management, European Business Review, Vol (18) No 1, pp6076,**
- Robbins Stephen P (1990) Organization Theory, Structure, Design and Applications 3<sup>Ed</sup> (Englewood Cliffs) New Jersey, Prentice Hall,**
- Thamhain, Hans, J and college Bentley (1999) Effective Project Leadership in Complex Self- Directed Team Environments, Hawaii International Conference on System Sciences,**
- Thyleffors ,I, Persson ,O , Hellstron, D, (2005) Team Types, Perceived efficiency and Team Climate in Swedish Cross-Professional teamwork, Journal of Interprofessional Care, Vol,(19), No,(2), PP102-114,**
- Valle , mattew And Witt , L, A, : “ The Moderating Effect Of Teamwork Perceptions On The Organizational Politics – Job Satisfaction Relationship”, Journal Of Social Psychology, Vol , 141, Issue ,3, 2001 , PP, 379-405,**

