

عمليات فريق العمل وأثرها على فاعليته في شركات الاتصالات

**Teamwork Processes and its Impact on Teamwork Effectiveness in  
Telecom Companies**

إعداد

مروان خلف محمد الدليمي

إشراف الدكتور

غسان عيسى ابراهيم العمري

رسالة ماجستير في تخصص الإدارة

كلية الأعمال

جامعة عمان العربية

٢٠١١-٢٠١٠

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿١﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ﴿٢﴾ أَلَمْ نَكُنْ مِنْ بَنِينَا أَعْمَى ﴿٣﴾ أَلَمْ نَكُنْ مِنْ بَنِينَا أَعْمَى ﴿٤﴾ أَلَمْ نَكُنْ مِنْ بَنِينَا أَعْمَى ﴿٥﴾ أَلَمْ نَكُنْ مِنْ بَنِينَا أَعْمَى ﴿٦﴾ أَلَمْ نَكُنْ مِنْ بَنِينَا أَعْمَى ﴿٧﴾ أَلَمْ نَكُنْ مِنْ بَنِينَا أَعْمَى ﴿٨﴾ أَلَمْ نَكُنْ مِنْ بَنِينَا أَعْمَى ﴿٩﴾﴾

القرءان الكريم، سورة العلق، الآيات (١-٥)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

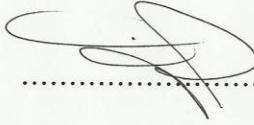
﴿وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ ﴿١﴾﴾

القرءان الكريم، سورة يوسف، الآية (٧٦)

## تفويض الجامعة

أنا مروان خلف محمد الدليمي أفوض جامعة عمان العربية بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الإسم: مروان خلف محمد الدليمي

التوقيع: 

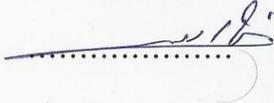
التاريخ: 27 / 11 / 2011

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت رسالة الماجستير للطالب/ مروان خلف محمد الدليمي بتاريخ  
2011/11/27 وعنوانها "عمليات فريق العمل وأثرها على فاعليته في شركات  
الاتصالات".

وأجيزت بتاريخ 2011 / 11 / 27

التوقيع

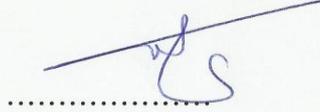


أعضاء لجنة المناقشة:

أ. د. نعمة عباس الخفاجي / رئيس لجنة المناقشة



أ. د. أكثم الصرايرة / عضواً خارجياً



د. غسان عيسى العمري / عضواً ومشرفاً

## الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله من قبل ومن بعد... الحمد والشكر لله على ما منّ عليّ الله من صبر وتحمل لإعداد دراستي المتواضعة وإتمامها.

وأتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى الدكتور غسان عيسى العمري لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة وعلى ما قدمه لي من النصّح والأرشاد والتوجيه والذي علمني أهمية البحث العلمي الدقيق، متمنياً له دوام الموفقية وقام الصحة ونيل أعلى المراتب في العلم والعمل. كما أتقدم بالشكر والعرفان لأساتذتي الأفاضل في جامعة عمان العربية وأخص منهم بالذكر من تتلمذت على أيديهم الأستاذ الدكتور نعمة عباس الخفاجي والأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد والأستاذ الدكتور مهند الروسان عميد كلية الأعمال والأستاذ الدكتور محمد ناصر عميد كلية الإدارة جامعة دمشق والدكتورة رولا الضامن والدكتور عماد مسعود.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى من شاركوا في تحكيم أستبانتني وأبدوا ملاحظات قيمة ومنهم الأستاذ الدكتور محمد أبو صالح نائب رئيس جامعة عمان العربية والأستاذ الدكتور موسى اللوزي عميد كلية الأعمال الجامعة الأردنية والدكتور محمد الكساسبة والدكتور يزن مقدادي جامعة اليرموك. كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وتخصيصهم لها من وقتهم الثمين.

وأتقدم بالشكر والمحبة للوالد الفاضل على ما قدمه لي من دعم بمختلف أشكاله وللوالدة الغالية نبع العطاء ولزوجتي العزيزة التي شجعتني على الدوام، كما أشكر زملائي وأخص منهم الصديق مصطفى العاني والزميل زياد المطوع.

## الإهداء

إلى والدي العزيز الذي ساندني مادياً ومعنوياً ...  
إلى والدي نبع العطاء والدعاء ...  
إلى رفيقة الدرب زوجتي الحبيبة ...  
إلى أحبائي وأبنائي محمد وإبراهيم ...  
إلى وطني الغالي العراق ...  
إلى وطني الكبير الأمة العربية ...  
أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع ...  
مع خالص تقديري واحترامي

## فهرس المحتويات

هـ	الشكر والتقدير.....
و	الإهداء.....
ز	فهرس المحتويات .....
ك	قائمة الجداول .....
ن	قائمة الأشكال .....
س	قائمة الملاحق .....
ع	الملخص باللغة العربية.....
ص	Abstract.....
١	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة .....
١	١-١ المقدمة .....
٢	٢-١ مشكلة الدراسة وعناصرها .....
٢	٣-١ أهمية الدراسة .....
٣	٤-١ فرضياتُ الدراسة .....
٤	٥-١ أمودج الدراسة .....
٥	٦-١ التعريفاتُ المفاهيمية والإجرائية.....
٦	٧-١ محددات الدراسة .....
٧	الفصل الثاني (الأدب النظري والدراسات ذات الصلة) .....
٧	١-٢ عمليات فريق العمل .....
٧	١-٢-١ مفهوم فريق العمل.....
٩	٢-١-٢ مزايا أداء فريق العمل على الأفراد.....
٩	٣-١-٢ المقارنة بين الجماعة وفريق العمل .....
١١	٤-١-٢ أنواع فريق العمل .....
١٢	٥-١-٢ عمليات فريق العمل .....
١٣	٦-١-٢ مراحل تكوين وتطوير الفريق.....
١٥	٧-١-٢ توزيع الأدوار .....

١٦.....	٨-١-٢ التماسك
١٧.....	٩-١-٢ المعايير السلوكية
١٨.....	١٠-١-٢ حلّ الصراع
١٩.....	١١-١-٢ الثقة بين الأعضاء
١٩.....	١٢-١-٢ التهرب من العمل
٢٠.....	٢-٢ فاعلية فريق العمل
٢٠.....	١-٢-٢ مفهوم الفاعلية
٢١.....	٢-٢-٢ فاعلية فريق العمل
٢٢.....	٣-٢-٢ تحقيق الأهداف التنظيمية
٢٢.....	٤-٢-٢ رضا أعضاء الفريق
٢٢.....	٥-٢-٢ القدرة على التكيف
٢٢.....	٦-٢-٢ القدرة على التعلم
٢٣.....	٣-٢ الدراسات ذات الصلة
٢٣.....	١-٣-٢ الدراسات باللغة العربية
٢٥.....	٢-٣-٢ الدراسات باللغة الانجليزية
٢٨.....	٤-٢ ما يميّز الدراسة الحالية
٢٨.....	١-٤-٢ الدراسات باللغة العربية:
٢٩.....	٢-٤-٢ الدراسات باللغة الانجليزية:
٣٠.....	الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات
٣٠.....	١-٣ منهج الدراسة
٣٠.....	٢-٣ مجتمع الدراسة
٣٠.....	١-٢-٣ نبذة عامة عن قطاع الاتصالات في الأردن
٣٢.....	٢-٢-٣ نبذة عامة عن شركة أمنية
٣٣.....	٣-٢-٣ نبذة عامة عن شركة أورانج
٣٣.....	٤-٢-٣ نبذة عامة عن شركة زين
٣٣.....	٣-٣ عينة الدراسة
٣٤.....	٤-٣ أساليب جمع البيانات

٣٨	٥-٣ الاختبارات المستخدمة لأداة الدراسة
٣٨	١-٥-٣ صدق أداة الدراسة
٣٨	٢-٥-٣ ثبات أداة الدراسة
٣٨	٣-٥-٣ مصفوفة ارتباط بيرسون
٣٩	٦-٣ المعالجة الاحصائية
٤١	الفصل الرابع : عرض نتائج الدراسة
٤١	١-٤ أساليب الإحصاء الوصفي
٤١	١-١-٤ خصائص أفراد عينة الدراسة
٤٣	٢-١-٤ مستوى عمليات فريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية
٥١	٣-١-٤ مستوى عمليات فريق العمل في كل شركة من شركات الاتصالات الأردنية
٥٢	٤-١-٤ مستوى فاعلية فريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية
٥٧	٥-١-٤ مستوى فاعلية فريق العمل في كل شركة من شركات الاتصالات
٥٨	٢-٤ اختبار الفرضيات باستخدام الإحصاء الاستدلالي
٥٨	١-٢-٤ الفرضية الرئيسة الأولى:
٦٠	١-١-٢-٤ الفرضية الفرعية الأولى:
٦١	٢-١-٢-٤ الفرضية الفرعية الثانية:
٦٢	٣-١-٢-٤ الفرضية الفرعية الثالثة:
٦٣	٤-١-٢-٤ الفرضية الفرعية الرابعة:
٦٤	٢-٢-٤ الفرضية الرئيسة الثانية:
٦٨	٣-٢-٤ الفرضية الرئيسة الثالثة:
٧٢	الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات
٧٢	١-٥ مناقشة النتائج
٧٢	١-١-٥ نتائج الخصائص الديموغرافية
٧٣	٢-١-٥ مناقشة نتائج أسئلة الدراسة وفرضياتها
٧٨	٢-٥ التوصيات والمقترحات

٨٠	..... قائمة المراجع
٨٠	..... قائمة المراجع باللغة العربية
٨٢	..... قائمة المراجع باللغة الانجليزية:
٨٤	..... الملحق

## قائمة الجداول

ت	العنوان	الرقم	الصفحة
١	إمؤذج الدراسة	١-١	٦
٢	المقارنة بين الجماعة وفريق العمل	١-٢	١٥ - ١٦
٣	المقارنة بين الجماعة وفريق العمل	٢-٢	١٦
٤	عمليات فريق العمل	٣-٢	١٩ - ٢٠
٥	فاعلية فريق العمل	٤-٢	٣١
٦	أسماء شركات الاتصالات وأعداد العاملين فيها	١-٣	٤٤
٧	البيانات المتعلقة بخدمة الهاتف المتنقل (٢٠٠٥-٢٠٠٩)	٢-٣	٤٥
٨	تطور حجم الاستثمار في قطاع الاتصالات	٣-٣	٤٦
٩	حجم المجتمع وعينة كل شركة	٤-٣	٤٩
١٠	مقياس درجة الموافقة	٥-٣	٥٠
١١	فقرات قياس المتغيرات	٦-٣	٥١
١٢	عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة	٧-٣	٥١
١٣	الحدود المعتمدة عن التعليق على المتوسطات الحسابية	٨-٣	٥٢
١٤	قيم معامل كرونباخ ألفا	٩-٣	٥٣
١٥	اختبار مصفوفة ارتباط بيرسون لكل المتغيرات المستقلة	١٠-٣	٥٣
١٦	الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة	١-٤	٥٧ - ٥٨
١٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعمليات فريق العمل للشركات الثلاث	٢-٤	٦٠
١٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارات مراحل تكوين وتطوير الفريق	٣-٤	٦١
١٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارات توزيع الأدوار	٤-٤	٦٢
٢٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارات التماسك في بنیان الفريق	٥-٤	٦٣ - ٦٤

٦٥	٦-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارات المعايير السلوكية	٢١
٦٦	٧-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارات حلّ الصراع داخل الفريق	٢٢
٦٧ - ٦٨	٨-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارات الثقة بين الأعضاء	٢٣
٦٩	٩-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارات التهرب من العمل	٢٤
٧٠ - ٧١	١٠-٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل لكل شركة من الشركات المبحوثة	٢٥
٧٢	١١-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع	٢٦
٧٣	١٢-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارات تحقيق الأهداف التنظيمية	٢٧
٧٤	١٣-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارات رضا أعضاء الفريق	٢٨
٧٥	١٤-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات القدرة على التكيف	٢٩
٧٦ - ٧٧	١٥-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات القدرة على التعلم	٣٠
٧٨	١٦-٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفاعلية الفريق لكل شركة من الشركات	٣١
٧٩	١٧-٤	نتائج اختبار الانحدار الخطي	٣٢
٨٠	١٨-٤	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد	٣٣
٨١	١٩-٤	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد المتدرج	٣٤
٨٢	٢٠-٤	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد المتدرج	٣٥
٨٣	٢١-٤	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد المتدرج	٣٦
٨٤	٢٢-٤	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد المتدرج	٣٧
٨٥	٢٣-٤	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد المتدرج	٣٨
٨٦	٢٤-٤	نتائج تحليل التباين للفروق في عمليات فريق العمل لمتغير النوع الاجتماعي	٣٩
٨٧	٢٥-٤	نتائج تحليل التباين للفروق في عمليات فريق العمل لمتغير العمر	٤٠
٨٨	٢٦-٤	نتائج تحليل التباين للفروق في عمليات فريق العمل لمتغير المؤهل التعليمي	٤١
٨٩	٢٧-٤	نتائج تحليل التباين للفروق في عمليات فريق العمل لمتغير الخبرة الوظيفية	٤٢
٨٩-٩٠	٢٨-٤	ملخص نتائج تحليل التباين للفروق في عمليات فريق العمل تعزى للمتغيرات الديموغرافية	٤٣

٩١	٢٩-٤	نتائج تحليل التباين للفروق في فاعلية فريق العمل لمتغير النوع الاجتماعي	٤٤
٩٢	٣٠-٤	نتائج تحليل التباين للفروق في فاعلية فريق العمل لمتغير العمر	٤٥
٩٢	٣١-٤	نتائج تحليل التباين للفروق في فاعلية فريق العمل لمتغير المؤهل التعليمي	٤٦
٩٣	٣٢-٤	نتائج تحليل التباين للفروق في فاعلية فريق العمل لمتغير الخبرة الوظيفية	٤٧
٩٤	٣٣-٤	ملخص نتائج تحليل التباين للفروق في فاعلية فريق العمل تعزى للمتغيرات الديموغرافية	٤٨
١٠٢-١٠١	١-٥	نتائج إختبارات فرضيات الدراسة من حيث قبولها أو رفضها	٤٩

## قائمة الأشكال

ت	العنوان	الرقم	الصفحة
١	أربعة أنواع من فريق العمل	١-٢	١٨
٢	العلاقة بين تماسك الفريق وبين أداء أعضائه	٢-٢	٢٥
٣	أبعاد حل الصراع	٣-٢	٢٧
٤	البيانات المتعلقة بخدمة الهاتف المتنقل	١-٣	٤٦
٥	رسم بياني يبين تطور حجم الأستثمار في قطاع الاتصالات	٢-٣	٤٦

## قائمة الملاحق

ت	العنوان	الرقم	الصفحة
١	المحكّمون	١	١٠٩
٢	الأستبانة	٢	١١٠ - ١١٥
٣	المقابلات	٣	١١٦
٤	كتاب تخويل الجامعة	٤	١١٧

## عمليات فريق العمل وأثرها على فاعليته في شركات الاتصالات

إعداد: مروان خلف محمد الدليمي

إشراف الدكتور غسان عيسى إبراهيم العمري

### الملخص باللغة العربية

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق شركات الاتصالات الأردنية لعمليات فريق العمل (تكوين وتطوير فريق العمل، توزيع الأدوار، التماسك، المعايير السلوكية، حلّ الصراع، الثقة بين الأعضاء، التهرب من العمل)، وما هو أثره على فاعلية فريق العمل (تحقيق الأهداف التنظيمية، رضا أعضاء الفريق، القدرة على التكيف، القدرة على التعلم) في شركات الاتصالات والبالغ عددها ثلاث شركات (شركة زين، شركة أورانج، شركة أمنية). تكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في فريق العمل والبالغ عددهم (١٨٢)، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية مقدارها (١٢٣) عاملاً موزعين عليها. وبهدف تحليل البيانات، تم توزيع الأسئلة (أداة الدراسة) على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددها (١٢٣) استبانة، وقد تم استرجاع (٧٧) استبانة، حيث شكلت نسبة الاستبانات المسترجعة ما نسبته (63%) من عدد الاستبانات الموزعة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

تتبنى شركات الاتصالات الأردنية وبدرجة متوسطة كل من عمليات فريق العمل وفاعلية الفريق، وهذا يعكس وعي إدارة الشركات لأهمية عمليات فريق العمل وأثرها على فاعلية الفريق.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات فريق العمل على فاعليته في شركات الاتصالات الأردنية، إذ جاء التباين في معامل التحديد بنسبة (66.9%)، وبينت النتائج أهمية متغيري الثقة بين الأعضاء والتهرب من العمل دون غيرهما في التأثير على فاعلية فريق العمل.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات (الثقة بين الأعضاء، التهرب من العمل، مراحل تكوين وتطوير الفريق) على تحقيق الأهداف التنظيمية بدرجة (54.9%)، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيري (الثقة بين الأعضاء، التهرب من العمل) على رضا الأعضاء بدرجة (53.4%)، وأيضاً على القدرة على التعلم بدرجة (60.3%)، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الثقة على القدرة على التعلم بدرجة (36.3%).

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عمليات فريق العمل تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية للعاملين في شركات الاتصالات الأردنية.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية فريق العمل تعزى إلى المتغير الديموغرافي (النوع الاجتماعي) للعاملين في شركات الاتصالات الأردنية، لكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى باقي المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة الوظيفية).

أما أهم التوصيات التي تقدمها هذه الدراسة فقد تضمنت:

ضرورة إستمرار شركات الاتصالات الأردنية بتبني وتطوير مفهوم فريق العمل وزيادة فاعليته.

اهتمام شركات الاتصالات الأردنية بعمليات فريق العمل وبخاصة التهرب من العمل والتماسك بين أعضاء الفريق وحلّ الصراع داخل الفريق وكذلك إشراك العاملين في تكوين وتطوير الفريق.

اهتمام شركات الاتصالات الأردنية بقياس وتطوير عمليات فريق العمل بشكل مستمر الأمر الذي ينعكس على زيادة فاعلية الفريق من خلال تحقيق الأهداف التنظيمية وزيادة رضا أعضاء الفريق وزيادة قدرة فريق العمل على التعلم والتكيف مع بيئة العمل فيها.

# **Teamwork Processes and its Impact on Teamwork Effectiveness in Telecom Companies**

By

Marwan Khalaf Mohammed Al-Dulaimi

Supervised by: Dr. Ghassan Issa Ibraheem Al-Omari

## **Abstract**

The study aims to know the extent of the application of the Jordanian telecom Companies to the teamwork processes (Stages of Development, Distribution of Roles, Cohesiveness, Norms, Conflict resolution, Trust Between Members, Social Loafing). It also aims to know the impact of such application on the teamwork effectiveness (Achieving Organizational Goals, Personal Satisfaction, Capacity to Adapt, Capacity to Learn) in the Telecom Companies.

The population of this study consisted of all teamwork workers in the Jordanian Telecom companies, namely, (Zain, Orange, and Umnia). The number of teamwork workers in these three companies totaled (182) workers. A stratified proportional random sample was selected of (123) workers. A questionnaire was developed and distributed to (123) workers. Of (123) questionnaire, (77) filled questionnaires were returned. The returned questionnaires constituted (%63) of the total number of the sample size.

The main results of the study were:

Jordanian Telecom companies adopt each of teamwork processes and teamwork effectiveness moderately; this reflects the awareness of corporate governance for the importance of teamwork processes and its impact on the teamwork effectiveness.

There is a statistically significant impact of the teamwork processes on the teamwork effectiveness in the Jordanian Telecom companies, It came in a variation coefficient of determination by (% 66.9), and the results show the importance of a variable of trust between members and social loafing without the other in influencing the teamwork effectiveness.

There is a statistically significant impact of teamwork processes variables (trust between members, social loafing, and stages of development) on achieving organizational goals by (%54.9). Also there is a statistically significant impact of teamwork processes variables (Trust between members, social loafing) on member satisfaction by (%53.4), and also on the capacity to learn by (%60.3).

Moreover, there is a statistically significant impact of trust on the capacity to adapt by (%36.3).

There is no statistically significant difference attributed to the demographic variables between the Jordanian telecom companies.

There is no statistically significant difference attributed to the demographic variable “gender” between Jordanian telecom companies. However, there is a statistically significant difference attributed to demographic variables “age, education, and functional experience” among Jordanian telecom companies.

The study sets the following recommendations:

Jordanian Telecom companies should continue adopting and developing the concept of teamwork and increase its teamwork effectiveness.

Jordanian Telecom companies should be interested in teamwork processes variables, especially “social loafing, cohesion between team members, resolving conflict, and involve workers in the formation and development of their own teamwork”.

Jordanian Telecom companies should be interested in measuring and developing the teamwork processes on an ongoing basis, which is reflected in the increased effectiveness of the team through the achieving of organizational goals, increasing team member’s satisfaction and uplifting team’s capacity to learn and adapt to the surrounding circumstances.

## الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

### ١-١ المقدمة

تعتبر فرق العمل الوجيهة المركزية لحياة المنظمات، وأن القدرة على إدارتها هو مكون أساسي من مكونات نجاح المدير والمنظمة. ومن هنا فإن فرق العمل هي حجر البناء الأساسي في المنظمات المعاصرة وبخاصة المنظمات الكبيرة، وإن المنظمات تستخدم فرق العمل لتمتاز بتنظيم أكثر مرونة واستجابة في البيئة التنافسية المتزايدة. عندما تكون المهام في المنظمة ذات ارتباط أو توافق عال فيما بينها، ففي هذه الحالة فإن أسلوب الفريق يكون المنهج الأنسب لضمان مستوى التنسيق وتبادل المعلومات وتبادل الموارد الضرورية لنجاح المهمة.

مُنذ عقود مضت، عندما أدخلت الشركات مثل "General Foods W. L. Gore, Volvo, and"، فرق العمل في عملياتها الإنتاجية، أحدثت نقله حينذاك لأنه لا يوجد أحد كان يستخدم فريق العمل. فالمنظمة التي لا تستخدم الفرق، تصبح معرضه إلى الانتقاد، كون أن فرق العمل انتشرت في كل مكان لأهميتها ودورها الفاعل، فقامت المنظمات على إعادة هيكلة نفسها لتتنافس بأكثر فاعلية وكفاءة.

لفريق العمل إمكانات هائلة في أداء عمل الشركات، فقد وجد عددٌ متزايد من الشركات الكبيرة أن التغيير إلى العمل المبني على الفريق له تأثيرات أكثر مما يُمكن أن يتنبأ بها أيُّ فردٍ. ففي الصناعة، يذكُر قادة الشركات العاملة في هذا القطاع، أن كلاً من معدلات الإنتاج والأرباح قد ازدادت، وأن مبيعات شركاتهم واستراتيجيات تسويقها تحسّنت عندما تحوّلت إلى عمل الفريق في أنجاز مهامها. وفي القطاع العام، زاد رضا متلقي الخدمة، وقدم أعضاء الفريق دعماً لبعضهم بعضاً في التعامل مع الحالات الصعبة، وأن عمل الفرق تسبّب في تحسين معنويات العاملين وتقليل معدل دوران العمل.

تعتمد معظم المؤسسات والشركات المتطورة أسلوب إدارة فرق العمل والذي أضحي أحد سمات نجاحها، ومصدر اعتزازها وفخرها، لأنها تخلت عن أسلوب الإدارة البيروقراطية إلى غير رجعة، وكرست مفهوم الإدارة بالمشاركة المرتكز على فرق العمل المتعددة. وقدم المختصون في علم الإدارة نماذج مختلفة لفرق العمل، إلى أن وصلت إلى فرق العمل متعددة الاختصاصات

والكفاءات ذات الاستقلال الكامل وهو ما يطلق عليه حالياً بفرق العمل المدارة ذاتياً والتي تمارس مهامها باستقلالية من حيث قدرتها على اتخاذ قراراتها بنفسها وحل المشكلات التي تعترضها. لذا ومن منطلق أهمية دراسة فريق العمل ومدى تأثيره على نجاح الشركة، تم تحديد العمليات التي تجري داخل الفريق ومدى تأثيرها على فاعلية فريق العمل في تلك الشركات، وفيما لو تتوافق أساليب الإدارة المطبقة من قبل شركات الاتصالات الأردنية مع الأساليب الإدارية المطبقة في الشركات العالمية التي تمتاز بالتطور والحدثة.

## ٢-١ مشكلة الدراسة وعناصرها

تتميز معظم الشركات في الدول المتقدمة اقتصادياً بانتشارها الواسع في مختلف أرجاء العالم، واعتمادها على كل ما هو جديد في علم الإدارة والأعمال من أجل دعم انتشارها ومنافستها في السوق العالمية، وتعتبر فرق العمل من أبرز ما يميز الإدارة الحديثة، والشركات تستخدم فرق العمل لكي تستطيع مواجهة التغيير والتطوير السريع الذي يعتبر أحد ميزات العصر الحديث، لذلك ظهرت الكثير من الدراسات والأبحاث التي تناولت مفهوم فريق العمل وكيفية زيادة فاعلية الفريق وزيادة فرص نجاح المنظمة وتوسعها بشكل أكبر، إلا أن الاهتمام بدراسة مفهوم فريق العمل والتركيز على عمليات فريق العمل وبيان أثره على فاعلية الفريق في شركات الاتصالات الأردنية جاء بشكل محدود جداً. ومن هنا فإن الغرض من هذه الدراسة هو تحديد عمليات فريق العمل وأثرها على فاعليته في شركات الاتصالات الأردنية.

يمكن التعبير عن عناصر المشكلة من خلال الأسئلة التالية:

ما مستوى عمليات فريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية؟

ما مستوى عمليات فريق العمل في كل شركة من شركات الاتصالات الأردنية؟

ما مستوى فاعلية فريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية؟

ما مستوى فاعلية فريق العمل في كل شركة من شركات الاتصالات الأردنية؟

ما أثر عمليات فريق العمل في تحقيق الأهداف التنظيمية لفريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية؟

ما أثر عمليات فريق العمل على رضا أعضاء الفريق في شركات الاتصالات الأردنية؟

ما أثر عمليات فريق العمل في القدرة على التكيف في شركات الاتصالات الأردنية؟

ما أثر المتغيرات الديموغرافية على كل من عمليات فريق العمل وعلى فاعلية فريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية؟

## ٣-١ أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة لأنها تتناول ضرورة وجود فريق العمل في الشركات الخدمية وكذلك في المنظمات الحكومية وعلى مستوى الدولة ككل، كون أن فريق العمل يقلل من الهدر المستمر في الموارد والقدرات ويزيد من الجودة والدقة. وتكتسب هذه الدراسة أهميتها أيضاً من:

الدور المؤثر لعمليات فريق العمل والمتمثلة في (مراحل تكوين وتطوير الفريق وتوزيع الأدوار والتماسك في بنیان الفريق والمعايير السلوكية وحل الصراع داخل الفريق والثقة بين الأعضاء والتهرب من العمل) في تعزيز فاعلية فريق العمل.

الحاجة إلى معرفة فاعلية فريق العمل والمتمثل في (تحقيق الأهداف التنظيمية ورضا أعضاء الفريق والقدرة على التكيف والقدرة على التعلم) في عمل الشركات.

الحاجة إلى معرفة الفروق الناتجة عن العوامل الديموغرافية (النوع الاجتماعي والعمر والمؤهل التعليمي والخبرة الوظيفية) وتأثيرها على كل من عمليات فريق العمل وفاعلية فريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية.

#### ٤-١ فرضيات الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وعناصرها فقد وضعت الفرضيات التالية والتي هي إجابات مؤقتة للظاهرة المدروسة وممثابة حلول متوقعة للمشكلة وسيوضح من الجانب العملي إمكانية رفضها أو قبولها وتوزع هذه الفرضيات على محوري الأثر والفروق وذلك على النحو الآتي:

١-٤-١ الفرضية الرئيسة (Ho1) الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لعمليات فريق العمل على فاعليته في شركات الاتصالات الأردنية. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

(Ho1a): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لعمليات فريق العمل على تحقيق الأهداف التنظيمية لفريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية.

(Ho1b): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لعمليات فريق العمل في رضا أعضاء الفريق في شركات الاتصالات الأردنية.

(Ho1c): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لعمليات فريق العمل في القدرة على التكيف للفريق في شركات الاتصالات الأردنية.

(Ho1d): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لعمليات فريق العمل في القدرة على التعلم للفريق في شركات الاتصالات الأردنية.

٢-٤-١ الفرضية الرئيسة (Ho2) الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ( $0.05 \geq \alpha$ ) في عمليات فريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي والعمر والمؤهل التعليمي والخبرة الوظيفية).

٣-٤-١ الفرضية الرئيسة (Ho3) الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي  $(\alpha \geq 0.05)$  في فاعلية فريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي والعمر والمؤهل التعليمي والخبرة الوظيفية).

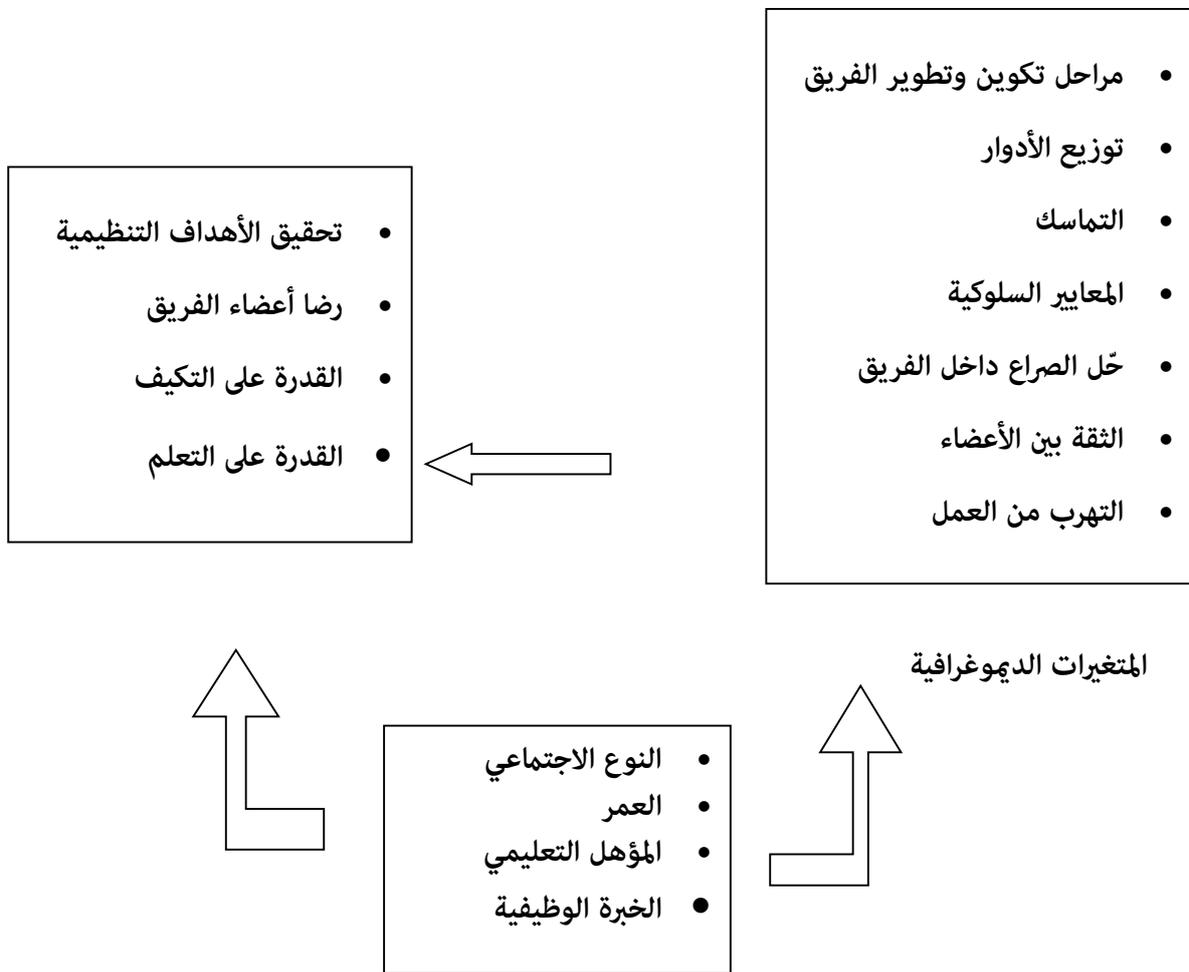
٥-١ أمودج الدراسة

المتغير التابع

فاعلية فريق العمل

المتغير المستقل

عمليات فريق العمل



أن أمودج الدراسة مأخوذ من كل من المصادر التالية (Schermerhorn, et al., 2011, p.168) و (Daft, 2010, p.570) و (Robbins and Judge, 2009, p.362) و (McShane and Glinow, 2001, p.274) و (Daft and Noe, 2001, p.271).

## ٦-١ التعريفات المفاهيمية والإجرائية

أولاً: مؤشرات عمليات فريق العمل:

عمليات فريق العمل (Teamwork processes): هي العمليات التي تجري داخل الفريق باستمرار والتي يتوقع أن تؤثر إيجاباً في فاعلية الفريق، فإذا كانت نتائجها إيجابية، فذلك يعني أن فاعلية فريق العمل تكون عالية، ويقاس هذا المتغير من خلال العناصر التالية (مراحل تكوين وتطوير الفريق، توزيع الأدوار، التماسك في بنية الفريق، المعايير السلوكية، حل الصراع داخل الفريق، الثقة بين الأعضاء، التهرب من العمل)، وسوف يقاس هذا المتغير من خلال أسئلة الأستبانة (١- ٣٩).

مراحل تكوين وتطوير الفريق (Stages of development): هي المراحل المتعاقبة عبر الزمن والتي يمكن أن يمر الفريق في جميعها أو بعضها، وهذه المراحل هي (تشكيل أو تكوين، عصف، توافق، أداء، انتهاء)، وسوف يقاس هذا المتغير من خلال أسئلة الأستبانة (١-٥).

توزيع الأدوار (The Distribution of Roles): لكل عضو من أعضاء الفريق دور أو عدة أدوار يقوم بها كونه منتبياً إلى الفريق، وبعض هذه الأدوار بسيطة لا تحتاج إلى ذكاء أو جهد بدني، وبعضها عكس ذلك إذ تحتاج إلى المهارة والخبرة والذكاء أو الجهد البدني للقيام بها، وكلما كان دور الفرد في الفريق يتسم بالمسؤولية والكفاءة العالية، كلما كان تفاعله في الفريق أكبر، وسوف يقاس هذا المتغير من خلال أسئلة الأستبانة (٦-١٠) والتي تتضمن المقاييس الفرعية لمتغير توزيع الأدوار وهي (دور المتخصص، الدور المزدوج، دور غير مشارك، الدور اجتماعي).

التماسك (Cohesiveness): هو القوة التي تجذب أفراد الفريق بشكل أو ثقل ببعضهم بعضاً، والفريق المتماسك يعزز رغبة أعضائه في الانتماء إلى الفريق، فكلما ازدادت جاذبية الأعضاء للفريق، كلما ازداد تماسكها، وكلما زاد التماسك زادت معدلات الأداء، وسوف يقاس هذا المتغير من خلال أسئلة الأستبانة (١١-١٦).

المعايير السلوكية (Norms): هي قواعد السلوك غير الملموسة والتي تحدد وتوجه السلوكيات المقبولة للأفراد داخل المنظمة، إذ أن المعايير السلوكية تُحدد للأعضاء ما يجب وما لا يجب فعله في ظروف محددة، وسوف يقاس هذا المتغير من خلال أسئلة الأستبانة (١٧-٢١) والتي تتضمن المقاييس الفرعية الأربعة التالية (الأحداث الهامة في تاريخ الفريق، السلوكيات السابقة، التجارب المرحلة من الخارج، التصريحات الواضحة من القادة أو الأعضاء).

حل الصراع (Conflict Resolution): هو قيام فريق العمل بمعالجة الظرف الاستثنائي الذي يواجهه الفريق جراء الصراع بين أعضائه، أو بينه وبين فريق آخر، وتتم المعالجة من خلال التفاوض وإيجاد البدائل ومن ثم اختيار البديل الأمثل وتطبيقه من أجل الوصول إلى نتائج مرضية للجميع، وسوف يقاس هذا المتغير من خلال أسئلة الأستبانة (٢٢-٢٧) والتي تتضمن خمسة مقاييس فرعية هي (التنافس، التعاون، المساومة، التجنب، الاستيعاب).

الثقة بين الأعضاء (Trust Between Members): هي الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق، فكلما كان مستوى الثقة عالياً بين الأعضاء كلما كان شعور الأفراد بالراحة العالية وعدم التحسس المفرط من بقية أعضاء الفريق، وسوف يقاس هذا المتغير من خلال أسئلة الأستبانة (٢٨-٣٣) والتي تتضمن خمسة متغيرات فرعية وهي (الاستقامة، القدرة، الاتساق، الولاء، الانفتاح).

التهرب من العمل (Social loafing): التهرب من العمل وهو ما يطلق عليه (التسكع الاجتماعي) ويتمثل في محاولة بعض أفراد الفريق بذل جهد أقل من بقية الأعضاء في عملية تحقيق أهداف الفريق وغالباً يكون أداؤهم أفضل عندما يعملون بمفردهم، ويظهر التهرب من العمل في الفرق الكبيرة عندما يكون من الصعب تحديد إنتاجية كل فرد، وسوف يقاس هذا المتغير من خلال أسئلة الأستبانة (٣٩-٣٤).

ثانياً: مؤشرات فاعلية فريق العمل:

فاعلية فريق العمل (Teamwork effectiveness): هو قدرة فريق العمل على الوصول إلى الأهداف وتحقيقها بفاعلية أكبر وفي وقت أقل، ويقاس هذا المتغير من خلال العناصر التالية (تحقيق الأهداف التنظيمية، رضا أعضاء الفريق، القدرة على التكيف، القدرة على التعلم)، وسوف يقاس هذا المتغير من خلال أسئلة الأستبانة (٦٠-٤٠).

تحقيق الأهداف التنظيمية (Achieve organizational objectives): وتتمثل الأهداف التنظيمية في إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد، والوصول إلى نتائج جيدة، وتطوير إنتاجية الفريق، وتخفيض تكاليف العمل، وتطوير القرارات المتخذة من قبل الفريق بشكل أفضل، وتعزيز إمكانيات أعضاء الفريق، وسوف يقاس هذا المتغير من خلال أسئلة الأستبانة (٤٥-٤٠).

رضاً أعضاء الفريق (Team member satisfaction): هو الشعور بالرضاً عن الوظيفة التي يقوم بها الفرد، وهي ناتجة عن تقييم الفرد لخصائص وظيفته، والرضا الشخصي لأعضاء فريق العمل ناتج عن تحقيق حاجات شخصية لهم بالإضافة إلى تحقيق حاجات الفريق ككل، مما يولد رغبة إنتمائية للأعضاء والبقاء في فريق العمل، وسوف يقاس هذا المتغير من خلال أسئلة الأستبانة (٥٠-٤٦).

القدرة على التعلم (Capacity to learn): القدرة على التعلم هي عملية اكتساب المعرفة والمهارات من خلال العلم أو الخبرة أو كليهما، والذي ينتج عنه تغيير في سلوك العضو، فكلما كانت هناك ممارسة أكثر للتجارب كلما كان التعلم أكبر. وسوف يُقاس هذا المتغير من خلال أسئلة الأستبانة (٦٠-٥٦).

## ٧-١ محددات الدراسة

تمثلت محددات الدراسة في الآتي:

كانت الصعوبة الأولى التي واجهها الباحث هي الإجراءات المعمول بها لدى هذه الشركات وبخاصة شركة زين في كونها لا تقبل إلا بعدد قليل جداً من الأستبانات.

استغرقت عملية توزيع وجمع الأستبانات ما يقارب الثلاثة أشهر، لانشغال العاملين في فرق العمل بأعمالهم وصعوبة الوصول إليهم.

بحدود معرفة الباحث، لا توجد دراسات باللغة العربية تتعلق بموضوع الدراسة (عمليات فريق العمل)، مما حدّ من أدبيات المصادر الثانوية التي يمكن أن يعتمد عليها الباحث.

## الفصل الثاني (الأدب النظري والدراسات ذات الصلة)

يتناول هذا الفصل ثلاثة أجزاء رئيسية، وتم تخصيص الجزء الأول ليتناول فريق العمل ومفهومه والفروق بينه وبين الجماعة وأنواع فرق العمل والعناصر المكونة لعمليات فريق العمل وفق ما جاء به علماء الإدارة، أما الجزء الثاني فقد تم تخصيصه لمفهوم الفاعلية وعناصر قياس فاعلية فريق العمل، وقد خصص الجزء الثالث للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

### ١-٢ عمليات فريق العمل

#### ١-١-٢ مفهوم فريق العمل

برز مفهوم فريق العمل مع سلسلة دراسات هوثورن والتي أجريت بين عامي (١٩٢٧) و(١٩٣٢) في مصانع هوثورن، وقد أجراها الباحث (Elton Mayo) لاختبار تأثير بيئة العمل على الإنتاجية. ومن أهم ما تم اكتشافه هو الشعور بالهوية الجماعية، والشعور بالدعم الاجتماعي والتماسك والذي يأتي مع زيادة التفاعل بين الموظفين مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية (Ranada, 2009, p.18).

يستطيع فريق العمل إنجاز المهام المختلفة، إذ يمكن لفريق العمل إنتاج المنتجات وتقديم الخدمات والتفاوض على الصفقات وتنسيق المشروعات وتقديم النصيحة واتخاذ القرارات (Robbins and Judge, 2009, p.358).

أفضل سبب لبدء استخدام أسلوب فريق العمل في المنظمات يكمن في المنافع الإيجابية التي يمكن أن تنتج من استخدام فريق العمل، وهذه المنافع الإيجابية هي (تعزيز أداء الأفراد وإشباع المنافع الشخصية لأعضاء فريق العمل وتقليل الكلفة وتعزيز هيكلية المنظمة). ويمكن الاستفادة من فريق العمل في مختلف أحجام المنظمات، متاجر أو مكاتب وفي مختلف بلاد العالم (Moorhead and Griffin, 2001, p.313,326).

يعتبر فريق العمل من الأساليب الفعالة لإنجاز المهام المشتركة، ولقد أثبتت خبرات العمل إنه يمكن لأية مجموعة من الأعضاء أن تتحول إلى قوة تتقاسم الأهداف والمهام، وتتعاون معاً لتحقيق النجاح المطلوب بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية. ويعد فريق العمل أهم ركيزة لنجاح وتقدم المنظمات في ضوء المنافسة الشديدة بينها، وحرص إدارة هذه المنظمات على تحقيق مستوى أعلى من الجودة، فتحقيق الأهداف الآن يحتاج إلى التعاون والتكامل بين مختلف العاملين ذوي التخصصات المهنية المتعددة، والى قدرتهم على العمل الجماعي معاً (أبو نصر، ٢٠٠٨ ص ٤٦).

وقد تباين العلماء والباحثون الذين وردت تعاريفهم في هذه الدراسة لفريق العمل، وتباينهم هذا ناتج عن الغاية من تعريفهم له ومن الهدف الذي ينشدونه. فقد عرفه (Drucker) على إنه يتكون من عدد من الأعضاء، عادة ما يكون صغيراً، من ذوي خلفيات مختلفة من المهارات والمعرفة، ومعينين من مجالات مختلفة من المنظمة، ويعملون سوياً في مهمة محددة ومعروفة.

ولقد تم استخدام الفريق في جميع منشآت الأعمال والمؤسسات على الدوام في المهام الطارئة غير المتكررة. ويكون كل عضو الفريق على معرفه بعمل الكل، ويعتبر نفسه مسئولاً عنه. وينجح فريق العمل تماماً مع الأفكار الجديدة والطرق الحديثة لتنفيذ الأعمال، وهو يملك قدرة عالية على التكيف.

وقد عرّف كل من (Daft, 2010, p.568) وكذلك (Daft and Noe, 2001, p.270) على أنه فريق عمل مكون من عضوين أو أكثر، يتفاعلون وينسقون عملهم لإنجاز هدف معين. وهذا التعريف فيه ثلاثة مكونات وهي: أولاً: إن الفريق مكون من عضوين لغاية خمسة عشر. ثانياً: الأعضاء داخل الفريق لديهم تفاعل منتظم، وذلك لأن الأعضاء الذين لا يتفاعلون مثل الأشخاص الواقفين في طوابير، أو الأشخاص داخل مصنع، لا يؤلفون فريقاً. ثالثاً: الأعضاء داخل الفريق يشتركون في أداء مستهدف ومثال ذلك من أجل تصميم آلة ما أو إنهاء مشروع معين.

وقد عرف (Robbins and Judge, 2009 p.357) فريق العمل على إنه المجموعة التي يكون نتيجة جهد الأداء للأعضاء فيها أكبر من مجموع جهد الأعضاء بشكل منفرد.

وقد عرف (أبو النصر، ٢٠٠٨، ص٤٦) فريق العمل على أنه مجموعة من الأعضاء، من ذوي تخصصات مهنية متنوعة، تم اختيارهم بشكل مدروس، للقيام بمهمة أو مهام معينة، في زمن محدد. هؤلاء الأعضاء يجتمعون معاً لتبادل المعلومات والخبرات التي تساعد على الاستجابة المناسبة المطلوبة من فريق العمل. أي أن فريق العمل هو جماعة من الأعضاء يعملون معاً لإنجاز ما لا يمكن إنجازه في حالة عمل كل منهم بمفرده، بما يضيف على روح العمل شيئاً من الاهتمام والرضا، إلى جانب المتعة في الأداء نفسه.

وقد عرف (عوض، ٢٠٠٨، ص١٣٥) فريق العمل على أنه مجموعة من الأعضاء الذين يعملون مع بعض من أجل تحقيق الهدف الذي حدده الأعضاء معاً، ويساندون بعضهم بعضاً ويتعاونون بحرية ويتحاورون بصراحة ووضوح. وقد عرف كل من (Harvey and Brown, 2001 p.278) فريق العمل على أنه مجموعة من الأعضاء من ذوي المهارات المكتملة لبعضها بعضاً، والذين يعتمدون على بعضهم بعضاً من أجل إنجاز غرض مشترك أو مجموعة من أهداف الأداء والتي من أجلها يتحملون مسؤولية مشتركة.

وقد عرف كل من (Moorhead and Griffin, 2001, p.310) فريق العمل على أنه عدد قليل من الأعضاء من ذوي المهارات التكميلية لبعضهم بعضاً وملتزمين نحو هدف مشترك وأهداف للأداء ولديهم نهج لأنفسهم يعتبرون مسئولين عنه مسؤولية مشتركة. وقد عرف كل من (McShane and Glinow, 2000, p.268) فريق العمل على إنه مجموعة مكونه من عضوين أو أكثر، يتفاعلون ويؤثرون على بعضهم بعضاً، يخضعون إلى المساءلة المتبادلة من أجل تحقيق الأهداف، ويعتبرون أنفسهم ككيان اجتماعي داخل المؤسسة.

يلاحظ مما تقدم أن مفهوم فريق العمل يدور حول عدة عناصر وهي:

يتكون من مجموعة من الأعضاء (من عضوين إلى خمسة عشر عضواً).

يملك أعضاء فريق العمل مهارات تكميلية لبعضهم بعضاً.

يتفاعلون مع بعضهم بعضاً.

لهم هدف مشترك يسعون إلى تحقيقه.

وبناء على ذلك يعرف الباحث فريق العمل على إنه مجموعة من الأعضاء ممن يمتلكون مهارات تكميلية لبعضهم بعضاً، يتفاعلون مع بعضهم بعضاً، ولهم هدف مشترك، وكل عضو من أعضاء الفريق مسئول عن النتائج التي يصل إليها الفريق.

### ٢-١-٢ مزايا أداء فريق العمل على الأفراد

أوضح كل من (Schermerhorn, et al., 2011, p.163) أن هناك ثلاث حالات واضحة تشير إلى الفارق بين أداء فريق العمل ككل وبين أداء الأعضاء ككل على حده، وهذه الحالات هي:

عندما لا يكون هناك وضوح حول إمكانية وجود خبير لمعالجة مهمة معينة أو مشكلة تواجهها الشركة، لذا فإنه في هذه الحالة يكون فريق العمل أكثر قدرةً على تقديم أحكام أفضل من مجمل ما يقدمه الأعضاء.

عندما تكون المهام أو المشاكل التي تواجهها الشركة معقدة، فإنها تحتاج إلى تنوع المهارات والخبرات وإلى تبادل المعلومات، وفي هذه الحالة يكون فريق العمل أكثر نجاحاً في إنجاز المهام ومعالجة المشاكل.

يكون فريق العمل عادةً أكثر إبداعاً وابتكاراً في عمله من الأعضاء كونه يتخذ قرارات محفوفة بالمخاطر عند الحاجة إليها لمواجهة التحديات.

### ٣-١-٢ المقارنة بين الجماعة وفريق العمل

بيّن (Daft, 2010, p.568) أن فريق العمل على الرغم من إنه أيضا جماعة، لكنهما غير متشابهين. إذ يمكن لصاحب الشركة أو الأستاذ أو المدرب أن يضع مجموعة من الأعضاء مع بعضهم بعضاً، ولا يعني هذا أنه بني فريقاً ما. إن مصطلح فريق العمل يعني الإحساس بالمهمة المشتركة والمسؤولية الجماعية. كما هو موضح في الجدول رقم (٢-١).

جدول رقم (٢-١) المقارنة بين الجماعة وفريق العمل

فريق العمل	الجماعة
القائد في فريق العمل بالتشارك أو التناوب بين أعضاء فريق العمل.	القائد في الجماعة معيناً ويتمتع بالنفوذ.
تحمل المسؤولية لأعضاء فريق العمل أمام بعضهم البعض	تحمل المسؤولية للأعضاء.
يناقش ويقرر ويتشارك العمل	تناقش وتقرر وتفوض العمل إلى الأعضاء
يقيس الفاعلية بصورة مباشرة من خلال تقييم العمل الجماعي	يقيس الفاعلية بصورة غير مباشرة من خلال تأثيرها على عمل المنظمة
يمتاز بالعمل الجماعي	يمتاز بالعمل الفردي

ويرى (ماهر، ٢٠٠٧، ص ٢٥٧) أن هناك عدة اختلافات يختلف فيها فريق العمل عن الجماعة كما هو موضح في الجدول رقم (٢-٢).

## جدول رقم (٢-٢)

### المقارنة بين الجماعة وفريق العمل

فريق العمل	الجماعة
الأداء يعتمد على الفرد والتناغم بين أعضاء فريق العمل.	الأداء يعتمد على الفرد.
المسؤولية عن النواتج تعتمد على التضامن بين أفراد فريق العمل.	المسؤولية عن النواتج تعتمد على الفرد.
الأعضاء مهتمون بأهداف مشتركة ويوجد تعهد من الأعضاء بتنفيذ هذه الأهداف.	الأعضاء مهتمون بأهداف مشتركة.
الأعضاء مستجيبون إلى توجهات ذاتية.	الأعضاء مستجيبون إلى تعليمات الإدارة.

المصدر: ماهر، أحمد (٢٠٠٧). "السلوك التنظيمي/ مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية - جمهورية مصر العربية. ص ٢٥٧.

ويرى كل من (Morhead and Griffin, 2001, 309-311) إن الجماعات وفريق العمل في المنظمات ليست الشيء نفسه، وبالنظر إلى القاموس بشكل دقيق يظهر إن تعريف الجماعة عادة ما يشير إلى لفييف من الناس أو الأشياء تجمعوا معاً، في حين فريق العمل عادة يشير إلى أناس أو حيوانات منظمة للعمل مع بعضها بعضاً، في حين أن تسمية فريق العمل أو الجماعة أو قوة الفريق أو اللجنة هي نفسها في اللغة العامية وما هو متداول ما بين الأشخاص من غير تخصص الإدارة.

ومن هذه المقارنات التي جاء بها الباحثان ما يلي:

إن فريق العمل يركز على العمل المنسق.

إن فريق العمل لديه هدف مشترك يلتزم بتحقيقه جميع الأعضاء.

كل أعضاء الجماعة يسلمون تقاريرهم إلى قائد الجماعة.

يهتم أعضاء الجماعة برضاهم الشخصي ويهتمون قليلاً بهدف الجماعة.

## ٤-١-٢ أنواع فريق العمل

حدد كل من (Robbins and Judge, 2009, p.358-360) أربعة أنواع من فرق العمل والتي تعتبر الأكثر شيوعاً وهي:

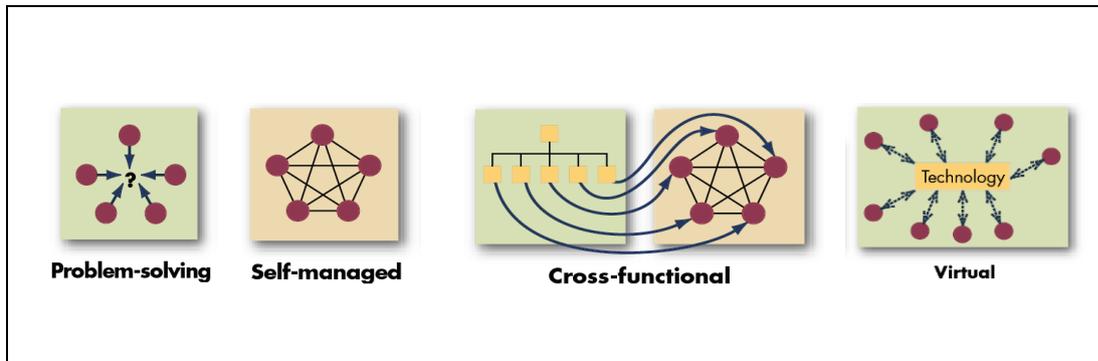
فريق حل المشكلة (Problem-Solving Teams): فريق يتكون من (٥-١٢) عضواً من نفس القسم والذين يجتمعون لساعات معدودة من كل أسبوع لمناقشة طرق تطوير الجودة والكفاءة وبيئة العمل. في هذه الفريق، يتشارك الأعضاء في الأفكار أو عرض المقترحات والتوصيات عن كيفية سير العمل وكيفية تطوير طرقه، ونادراً ما يمتلكون السلطة لتنفيذ الإجراءات المقترحة.

الفريق المدار ذاتياً (Self-Managed Teams): بعض المنظمات أنشأت فريقاً ليس فقط لحل المشكلات من خلال تقديم التوصيات وإنما تطبيق الحلول للمشاكل التي تواجهها المنظمات وتحمل مسؤولية النتائج. هذا الفريق يتكون من (١٠-١٥) عضواً والذين يؤدون وظائف مترابطة مثل التخطيط والجدولة للعمل، تعيين المهام للأعضاء، اتخاذ القرارات التشغيلية، اتخاذ الإجراءات لحل المشاكل، والعمل مع الموردين والزبائن.

فريق الوظائف المتقاطعة (Cross-Functional Teams): هو فريق عمل مكون من عدد من الأعضاء الذين يعملون في نفس المستوى الوظيفي ولكن من مجالات العمل المختلفة في المنظمة مثل الإنتاج، التخطيط، المعلومات، الجودة، التصميم الداخلي، والذين يلتقون معاً من أجل تبادل المعلومات وتطوير أفكار جديدة لحل المشكلات وتنسيق المشاريع.

الفريق الافتراضي (Virtual Teams): إن أنواع فريق العمل التي ذكرت سابقاً تؤدي أعمالها مع أعضاء يلتقون وجهاً لوجه، أما فريق العمل الافتراضي فإنه يستخدم أنظمة الحاسوب لربط الأعضاء البعيدين عن بعضهم بعضاً من أجل تحقيق هدف مشترك. يمكن الإنترنت أعضاء فريق العمل من التعاون من خلال استخدام روابط الاتصال مثل الشبكات ذات النطاق الواسع، دائرة الفيديو المغلقة، والبريد الإلكتروني سواء أكانوا على بعد غرفة عن بعضهم بعضاً أو كل عضو في دولة أو حتى في قارة.

شكل رقم (١-٢) أربعة أنواع من فريق العمل



المصدر: Robbins, S. & Judge, T., Organizational Behavior,

2009, Person Prentice Hall, p.358.

فرق وضع السياسة التنظيمية وهي (Organizational Policy Making Teams) : تحديد الفرص والاحتياجات ورسم فلسفة الشركة وتحديد السياسات وخطط العمل التنفيذية ومتابعة الأداء وتحديد مواعيد تحقيق الأهداف ومن بين أعضائها ممثلون للمستويات الإدارية المختلفة، واجتماعاتها مطولة لفترات زمنية طويلة.

فريق الوظائف المتقاطعة (Cross-Functional Teams): يتراوح عدده من ٥ إلى ٨ أعضاء، يتكون من أعضاء يعملون في مجالين أو أكثر من مجالات العمل في الشركة، اجتماعاته مطولة لفترة زمنية محدودة، مسؤول عن حلّ المشكلات بين مجالات العمل المختلفة، وقد يطلب من فرق أخرى إتمام العمل الذي بدأته.

حلقات الجودة (Quality Circles): أعضاؤها من وحدة إدارية واحدة، وتقوم بتحديد المشكلات في الوحدة ثم العمل على حلّها، العمل فيها تطوعي، ليس لها سلطة تنفيذية، تقوم الإدارة بتوجيهها، فكرة أمريكية وتطبيق ياباني ناجح لها.

الفرق الموجهة ذاتياً (Self-Directed Work Teams): أعضاؤها من وحدة إدارية واحدة، مسئولون عن إتمام عملية متكاملة لها سلطات وضع الأهداف ومراجعة الأعمال وقياس الأداء والتنسيق مع الوحدات الأخرى، اتخاذ القرارات بمشاركة جميع الأعضاء، تحديد الاحتياجات التدريبية للأعضاء، سلطة التأديب والجزاءات داخلياً.

الفرق المدارة ذاتياً (Self-Managed Teams): تعمل بدرجة مختلفة عن السلطة (ليس لها مدير مرئي)، تتعاقد مع الإدارة للقيام بمسئولياتها بالإضافة إلى عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، اجتماعاتها أسبوعياً، تعين أعضاها الجدد، تحدد مستويات الأداء وتقيسه، تبلغ الإدارة من خلال التغذية المرتدة بالأداء.

## ٢-١-٥ عمليات فريق العمل

عمليات فريق العمل كما عرفها (Daft, 2010, p.577) هي تلك العمليات التي تتعلق بالحركات التي تتغير مع مرور الوقت ويمكن أن تتغير بتأثير من قائد فريق العمل.

ويعرّف الباحث عمليات فريق العمل بأنها تلك العمليات التي تجري داخل الفريق باستمرار والتي يتوقع أن تؤثر إيجاباً في فاعلية الفريق. ويوضح الجدول رقم (٢-٣) عمليات فريق العمل المختلفة كما وردت لدى عدد من الباحثين كما يلي:

جدول رقم (٢-٣)

الرقم	عمليات العمل	فريق	الدراسات التي أشارت إليه
١	مراحل تكوين وتطوير الفريق		1. Daft, 2010, p.570. 2. McShane and Glinow, 2001, p.274. 3. Daft and Noe, 2001, p.271.
٢	توزيع الأدوار		1. Schermerhorn, et al., 2011, p.168. 2. McShane and Glinow, 2001, p.274.
٣	التماسك		1. Schermerhorn, et al., 2011, p.168. 2. Daft, 2010, p.570. 3. McShane and Glinow, 2001, p.274. 4. Daft and Noe, 2001, p.271.
٤	المعايير السلوكية		1. Schermerhorn, et al., 2011, p.168. 2. Daft, 2010, p.570. 3. McShane and Glinow, 2001, p.274. 4. Daft and Noe, 2001, p.271.
٥	حلّ الصراع		1. Daft, 2010, p.570. 2. Robbins and Judge, 2009, p.362. 3. Daft and Noe, 2001, p.271.
٦	الثقة بين الأعضاء		1. Daft and Noe, 2001, p.271.
7	التهرب من العمل		1. Robbins and Judge, 2009, p.362.

وبحدود علم الباحث فلم يتم التطرق إلى عمليات فريق العمل من قبل باحثين آخرين كونه مفهوماً حديثاً ظهر في عام (٢٠٠١) فقط.

٦-١-٢ مراحل تكوين وتطوير الفريق

لقد أشار (Tuckman, 1965) في (Brooks, 2006, p.93-94) إلى أن فريق العمل يمر بخمس مراحل:

وقد أيده كل من (McShane and Glinow, 2000, p.278-280) في عدد هذه المراحل، وأوضحوا أن عملية تكوين الفريق مستمرة دون توقف وذلك لأن الفريق يعد دائم التغيير وذلك بسبب خروج أعضاء أو دخول أعضاء جدد.

ولقد أيدته (Daft, 2010, p.578-579) إلى أنه بعد ما يتم تشكيل فريق العمل، يتطور عبر خمس مراحل متميزة، وأن الفريق الجديد يختلف عن الفريق الناضج، إذ في البداية يجب على أعضاء الفريق معرفة بعضهم بعضاً، تحديد الأدوار والمعايير السلوكية وتقسيم العمل وتوضيح مهمة الفريق. وقد أظهرت الدراسات أن تطوير الفريق لا يكون بشكل عشوائي، وإنما يمر بخمس مراحل واضحة.

وهذه المراحل هي التشكيل والعصف والتوافق والأداء والانتهاه وهي ما سيرد توضيحها باختصار:

التشكيل (Forming): إن مرحلة التشكيل هي المدة التي يتم فيها التوجيه إلى أعضاء الفريق وكسر الحواجز فيما بينهم والتعرف على بعضهم بعضاً وتكوين الصداقات، وتمتاز هذه المرحلة بعدم اليقين عند أعضاء الفريق.

العصف (Storming): إن مرحلة العصف تمتاز بظهور شخصيات أعضاء الفريق، وكذلك يكون الأعضاء أكثر حزمًا في توضيح أدوارهم وما هو متوقع منهم، وتمتاز هذه المرحلة بالصراع وعدم الموافقة.

التوافق (Norming): تمتاز مرحلة التوافق بأن الصراع الذي نشأ في المرحلة السابقة قد حُلَّ من خلال الوصول إلى توافق في الآراء بين أعضاء الفريق الواحد بشأن من العضو الذي لديه القوة لإدارة الفريق، وكذلك ظهور الانسجام والوحدة بين أعضائه.

الأداء (Performing): تمتاز مرحلة الأداء بتركيز أعضاء الفريق على حلّ المشكلات وإنجاز المهمة المعينة للفريق، وأعضاء الفريق في هذه المرحلة ملتزمون بمهمة الفريق، وينسقون مع بعضهم بعضاً ويتعاملون مع الخلافات بطريقة ناضجة.

الانتهاه (Adjourning): إن مرحلة الانتهاه تظهر في الفرق التي لديها مهمة محدودة تنفذها ومن ثم يتم حلّها بعد ذلك، ويتم التركيز في هذه المرحلة على اختتام عمل الفريق بعد إنجاز مهامه.

ولقد أيدهم كذلك كل من (Schermerhorn, et al., 2011, p.166-168) في أن مراحل تكوين وتطوير الفريق هي الخمس مراحل المشار إليها أعلاه.

أما (أبو النصر، ٢٠٠٨، ص ٦٩-٧٠) فقد حدد مراحل بناء وهو فريق العمل بتسع مراحل وهي كالتالي:

مرحلة إدراك أهمية عمل الفريق والحاجة إليه.

مرحلة استكشاف إمكانية تكوين فريق عمل جيد.

مرحلة اختيار قائد الفريق.

مرحلة التدريب على أسلوب عمل الفريق.

مرحلة العاصفة والاختلافات والصراعات أحياناً.

مرحلة هدوء العاصفة والتعود والهدوء وتماسك الفريق.

مرحلة نضوج الفريق وقيامه بالأعمال المكلف بها بشكل كفاء وفعال.

مرحلة التوقف أو التفكك أو الانتهاه.

أما (مرعي، ٢٠٠٢، ص ٦٤) فقد أشار إلى أن فريق العمل يتطور ويتغير ويحصل ذلك في أربع خطوات وهي:

التشكيل: يشارك الأعضاء في الأدوار وفي القواعد وفي الأهداف.

العاصفة: يعرف الأعضاء نزاع الشخصيات وحالات عدم الاتفاق.

المعيرة (التطبيع): يتم إقرار مناهج عمل ونظم محددة.

التنفيذ: يعمل أعضاء الفريق معاً بطريقة إيجابية ومبدعة ومنتجة.

ويعرف الباحث مراحل تكوين وتطوير الفريق بأنها المراحل المتعاقبة عبر الزمن والتي يمكن أن يمر الفريق في جميعها أو بعضها، وهذه المراحل هي التشكيل، العصف، التوافق، الأداء، الانتهاء.

## ٧-١-٢ توزيع الأدوار

أشار (عوض، ٢٠٠٨، ص ١٣٣) إلى إن الدور ما هو إلا مجموعة من التصرفات التي تخدم غرضاً معيناً وحددها عدد من الباحثين بثمانية أدوار يتم توزيعها على النحو الآتي:

القائد: يقوم بتحديد المهمة التي ستؤدي، ويحث الآخرين على القيام بها.

رئيس الاجتماع: يقوم بتحديد الأشخاص للعمل في المهمات التي يستخدمهم فيها.

المبدع - المحفز: يقوم بتوليد الأفكار المبتكرة لطرق مباشرة المهمة ويقدم بدائل مختلفة.

المبتكر - المجدد: يعمل على إيجاد الموارد في البيئة ويحدد فرص الاستفادة منها ويلتقط الأفكار من (المبدع - المحفز) ويجدها ويطورها.

المدير: يطور الخطط للإفادة من الأشخاص وحل النزاعات بينهم.

المنظم: يقوم بتطوير الخطط للإفادة من الوقت والمال والموارد المادية وبما يُنجز الأفكار.

المقيم: يقوم بتحليل الحالات (المهمات) كما يقوم بإصدار الأحكام على البدائل والخطط والنتائج.

المنجز: يقوم بمتابعة تنفيذ الخطط ويعطي اهتماماً خاصاً بالتفاصيل حتى إنجاز المهمة.

يرى (Belbin, 1981,1993) في (Brooks, 2006, p.97-98)، أن هناك ثمانية أدوار للفريق، وبمزيد من البحث والتطوير فقد تم توسيعها لتشمل تسعة أدوار، ويقول إن هذه الأدوار التسعة يحتاجها الفريق لكي يكون ناجحاً أو ذا فاعلية، وهذه الأدوار هي:

موحد فريق العمل (Team worker) أي الشخص الذي يحافظ على تماسك الفريق ويتأكد من أن الكل مشارك).

المبرمج (Completer) ويقوم بتنظيم التوقيت من حيث مدة العمل ووقت التسليم.

المنسق (Coordinator) الذي يساعد على بقاء تركيز الفريق على الأهداف ويشجع الأعضاء.

المشكل (Shaper) وهو صاحب الرأي القوي والذي يوحد المواقف تجاه الأفكار والقرارات المتخذة.

المنجز (Implementer) وهو المسئول عن تحويل الأفكار إلى أفعال.

الباحث عن الموارد (Resource investigator) وهو المكتشف للفرص الخارجية والمستجيب للتحديات.

المتخصص (Specialist) وهو صاحب الخبرات والمعرفة.

المراقب /المقيم (Monitor/Evaluator) وهو الشخص المعني بالدقة والإحكام في إنجاز المهام.

المصنع (Plant) وهو الشخص المبدع والمبتكر.

بينما يرى (مرعي، ٢٠٠٢، ص ٥٢-٥٣) إنه لكي يصبح فريق العمل فعالاً، يجب أداء عدد من الأدوار بطريقة اختيارية، يعني ذلك، أدوار المنتسق، المفكر، الناقد، المتصل مع الخارج، المكلف بالتطبيق، والمسئول والمتحقق من الواقع. ويستطيع فرد ما تولي عدة وظائف، وفي فريق صغير يستطيع كل واحد تولي دورين أو ثلاثة أدوار مع التحفظ على إن تكون الحاجات مغطاة كلياً، وأن يشعر كل عضو بارتياح في أدواره، وإذا تقلص الفريق، يجب أن يُكلف كل عضو بدورين أو ثلاثة أدوار بطريقة تغطي الحاجات الأساسية بغية إنجاز المهمة التي عهدت إليه.

ويعرف الباحث توزيع الأدوار بأن كل عضو من أعضاء فريق العمل لديه دور أو عدة أدوار يقوم بها كونه منتمياً إلى فريق العمل، وبعض هذه الأدوار بسيط لا يحتاج إلى ذكاء أو جهد بدني، وبعضها عكس ذلك إذ يحتاج إلى المهارة والخبرة والذكاء أو الجهد البدني للقيام بها، وكلما كان دور العضو في فريق العمل يتسم بالمسؤولية والكفاءة العالية، كلما كان تفاعله في فريق العمل أكبر.

## ٢-١-٨ التماسك

أشار (أبو النصر، ٢٠٠٨، ص ١٢٠-١٢١) إلى إن مصطلح التماسك يرمز إلى وجود درجة عالية من الترابط بين وحدات تجمع معين (جماعة/ فريق/ إدارة/ منظمة/ مجتمع). وهناك عوامل عديدة داخلية في فريق العمل أو خارجية في المنظمة يمكن أن تساعد على زيادة درجة تماسك فريق العمل وهي:

وضوح الأهداف والاتفاق عليها بين أعضاء الفريق.

توافر قائد كفء وفعال للفريق.

توافر فرص التفاعل المستمر والمتبادل بين أعضاء الفريق.

الحجم المناسب لفريق العمل، فكلما زاد حجم فريق العمل قلت درجة تفاعل العضو مع الأعضاء الآخرين وبذلك يقل احتمال درجة التماسك.

قلة مساحة التنافس والصراع داخل الفريق تؤدي إلى زيادة التماسك بين الأعضاء.

التنافس بين فرق العمل داخل المنظمة أو خارجها يؤدي بلا شك إلى تضامن أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة.

التقويم الإيجابي، بمعنى أن قيام الإدارة بتقدير أداء فريق العمل عندما يؤدي المطلوب منه بتميز يساهم في تماسك هذا الفريق وحرصها على تحقيق أهدافه. وقد أشار إلى إنه توجد علاقة بين درجة تماسك فريق العمل ومستوى أداء أعضائه مع الأخذ في الحسبان نوع المعايير المتصلة بأداء فريق العمل، كما هو موضح في الشكل (٢-٢) الآتي:

شكل رقم (٢-٢) العلاقة بين تماسك فريق العمل وبين أداء أعضائه

مرتفع الأداء ↑ منخفض ↓	أداء متوسط	أداء مرتفع
	أداء منخفض	أداء متوسط
	منخفض	مرتفع

ويعرف الباحث التماسك في فريق العمل على أنه القوة التي تجذب أفراد الفريق بشكل أو ثقل ببعضهم بعضاً، والفريق المتماسك يعزز رغبة أعضائه في الانتماء إلى الفريق، فكلما ازدادت جاذبية الأعضاء للفريق، كلما ازداد تماسكها، وكلما زاد التماسك زادت معدلات الأداء.

## ٩-١-٢ المعايير السلوكية

أشار كل من (Schermerhorn et al, 2000, p.203) إلى أن المعايير السلوكية هي قواعد أو معايير لسلوك أعضاء فريق العمل أثناء العمل. فهي عبارة عن أفكار أو معتقدات تحدد ما متوقع من الأعضاء أن يتصرفوا. ويمكن اعتبار المعايير السلوكية كقواعد للأداء. هذه المعايير تسمح لأعضاء فريق العمل هيكله سلوكهم والتنبؤ بسلوك الآخرين، وهي تساعد الأعضاء في توجيه الحس المشترك فيما بينهم كما أنها تعيد التوجيه نحو الثقافة التنظيمية المرغوبة في المنظمة. ويجب على الإدارة العليا والمديرين وقادة فريق العمل مساعدته على التكيف مع المعايير السلوكية الإيجابية والتي تدعم أهداف المنظمة، ومن بين أهم المعايير السلوكية بالنسبة للمنظمة هي معايير الأداء والتي تنقل التوقعات عن مدى الجهد الذي يجب أن يبذله أعضاء الفريق.

## ١٠-١-٢ حلّ الصراع

أشار كل من (Robbins and Judge, 2009, p.524) إلى شكل يصف فيه خمسة أساليب لحلّ الصراع، وباستخدام بعدين موضحين في الشكل رقم (٣-٢) هما روح التعاون (هي الدرجة التي يحاول فيها أحد أطراف النزاع إرضاء اهتمامات الطرف الآخر)، والإصرار (هي الدرجة التي يحاول فيها أحد أطراف النزاع إرضاء اهتمامات نفسه)، والأساليب الخمسة هي:

التنافس (Competing) إصرار وبدون روح التعاون: هنا عندما يعتمد أحد أطراف النزاع إلى إرضاء مصالحه بغض النظر عن الطرف الآخر.

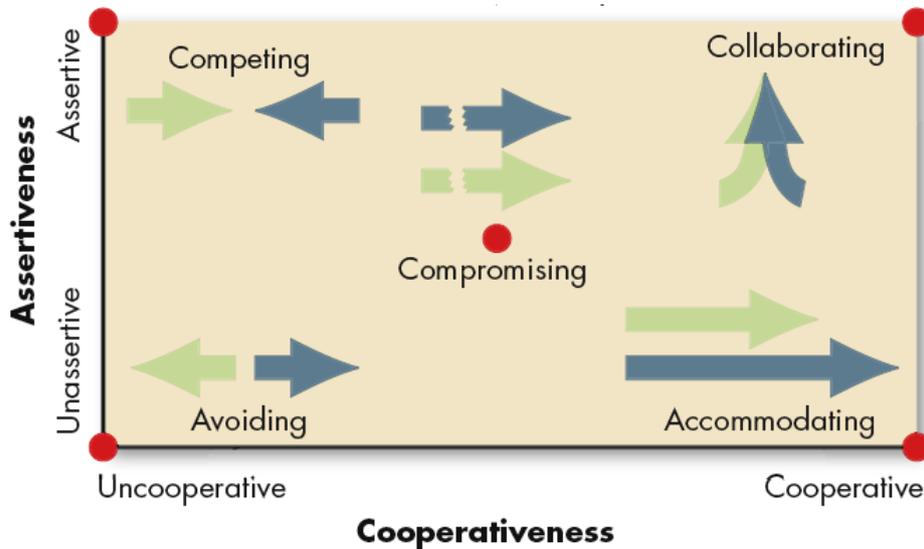
التعاون (Collaborating) إصرار مع روح التعاون: عندما يكون كلا طرفي الصراع يرغب في إرضاء اهتمامات الطرفين معاً.

التجنب (Avoiding) بدون إصرار وبدون روح التعاون: عندما يشعر أحد الأعضاء بوجود صراع بينه وبين طرف آخر ويرغب هذا الطرف في الانسحاب أو قمع الصراع.

استيعاب (Accommodating) بدون إصرار مع روح التعاون: عندما يسعى أحد أطراف الصراع إلى استرضاء الطرف الآخر، أي يضع مصلحة الخصم فوق مصلحته.

المساومة (Compromising) نسبة من الإصرار مع نسبة من روح التعاون: عندما يكون كلا الطرفين على استعداد للتخلي عن شيء ما، أي المشاركة من أجل الوصول إلى النتائج.

وفيما يلي الشكل رقم (٣-٢) يوضح أبعاد حلّ الصراع:



المصدر: Robbins, S. & Judge, T., Organizational Behavior,

ويعرّف الباحث حلّ الصراع على أنه قيام فريق العمل بمعالجة الطرف الاستثنائي الذي يواجهه الفريق جراء الصراع بين أعضائه، أو بينه وبين فريق آخر، وتتمّ المعالجة من خلال التفاوض وإيجاد البدائل ومن ثمّ اختيار الأمثل وتطبيقه من أجل الوصول إلى نتائج مرضية للجميع.

## ٢-١-١١ الثقة بين الأعضاء

عرف كل من (Robbins and Judge, 2009, p.363,458) الثقة هي توقعات إيجابية بأن الطرف الآخر سوف لن يتصرف بشكل انتهازي، سواء بالكلمات أو الإجراءات أو القرارات. وأشار إلى أنه توجد خمسة أبعاد للثقة وهي: الاستقامة (Integrity): هذا البعد يشير إلى الأمانة والصدق، أي عندما يقوم البعض بتقييم البعض الآخر على إنه جدير بالثقة، وهو أهم بعد من أبعاد الثقة.

القدرة (Competence): يشمل كل من مهارة ومعرفة الفرد الشخصية والتقنية، أي يعتمد البعض على قدرات البعض الآخر.

الاتساق (Consistency): يعتمد على دقة الأفراد، والتنبؤ، والحكم الصحيح في التعامل مع الحالات.

الولاء (Loyalty): هو نية لحماية وحفظ ماء الوجه للشخص الآخر، أي إن أحد أبعاد الثقة هو إمكانية الاعتماد على عدم انتهازية الطرف الآخر.

ويورد أيضاً أن الفريق ذا الفاعلية يجب أن يسود فيه جو من الثقة، أي يثق أعضاء الفريق ببعضهم بعضاً، وكذلك يثقون بقائدهم. فالثقة الشخصية بين أعضاء فريق العمل تسهل التعاون فيما بينهم، تقلل الحاجة إلى الرقابة على تصرفات الأعضاء، كما تدعم حالة إيجابية وهي عدم استغلال أعضاء فريق العمل وجودهم في الفريق لأغراضهم الشخصية، والثقة تمكن أعضاء فريق العمل من أخذ المجازفة في مناقشة نقاط القوة والضعف في فريق العمل لثقتهم في بقية الأعضاء داخل الفريق في حلّ المشكلات التي يواجهها فريق العمل (p.363).

بينما يرى كل من (Dirks and Ferrin, 2001) في (Harvey, 2010, p.23) إلى أن هناك أدلة تجريبية قليلة لفوائد إيجابية مباشرة في تأثير الثقة على مخرجات المنظمة كما كان الاعتقاد سابقاً. وقد أشار عملهم أنه لا تزال الثقة رغم ذلك عنصراً مهماً في تكوين العلاقات الفردية بين موظفي المنظمة وكذلك في تكوين المناخيات التنظيمية والتي تسهل النتائج الرئيسة مثل مواقف الموظفين وسلوكهم وأداء فريق العمل.

ويعرّف الباحث الثقة بأنها الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق، وكلما كان مستوى الثقة عالياً بين الأعضاء كلما كان شعور الأعضاء بالراحة العالية وعدم التحسس المفرط من بقية أعضاء فريق العمل.

## ٢-١-١٢ التهرب من العمل

أكد (Robbins and Judge, 2009, p.371) على أن فريق العمل الناجح يجعل أعضائه منفردين ومجتمعين مسئولين عن الغرض من الفريق والهدف منه وكذلك نهج فريق العمل.

ويرى كل من (McShane and Glinow, 2000, p.288-289) التهرب من العمل على إنه الحالة التي يؤدي فيها الموظفون أقل مجهود عندما يعملون ضمن فريق العمل، ويكون أداؤهم أفضل عندما يعملون بمفردهم. وأكدوا إن التهرب من العمل يظهر في الفرق كبيرة الحجم حيث يصعب تحديد نتاج الأفراد كل على حده، ولا يكون الموظفون في هذه الحالة قلقين من أن يلاحظ تهربهم من عملهم. ويقل التهرب من العمل في حالة كون عمل الموظفين ممتعاً، لأن وجود حافز داخلي لدى أعضاء فريق العمل يحفزهم على أداء مهامهم، أو يقلل التهرب من العمل في حالة كون أهداف فريق العمل مهمة، لأن الأفراد يواجهون ضغطاً أكبر من أعضاء الفريق الآخرين وبالتالي يكون أداؤهم أفضل.

وأشارا أيضاً إلى أن هناك عدة إستراتيجيات تقلل من التهرب من العمل وهي:

تشكيل فرق صغيرة: إن تقسيم الفريق إلى عدة فرق أصغر يقلل من التهرب من العمل، وذلك من خلال جعل عمل الفرد الواحد أكثر ملاحظة وأهمية وتماسكاً.

مهام متخصصة: من السهل ملاحظة اساهم كل عضو في الفريق عندما يؤدي كل واحد منهم نشاطات مختلفة عن الثاني.

قياس الأداء الفردي: يمكن تقليل مستوى التهرب من العمل بقياس أداء أعضاء الفريق بشكل فردي على الرغم من صعوبة قياس أداء أعضاء الفريق منفردين.

زيادة الإثراء الوظيفي: يمكن تقليل مستوى التهرب من العمل عندما يتم إعطاء أعضاء الفريق مهاماً ذات طابع محفز، مثل المهام التي تتطلب مهارة أكثر أو إذا كانت المهمة تحتاج إلى اتصال مباشر بالزبائن.

اختيار موظفين محفزين: يمكن تقليل مستوى التهرب من العمل من خلال مراعاة اختيار تعيين طالبي الوظائف، من خلال اختيار الأشخاص الأكثر تحفيزاً على العمل. ويعرف الباحث التهرب من العمل بأنه محاولة بعض أعضاء فريق العمل بذل جهد أقل من بقية الأعضاء في عملية تحقيق أهداف الفريق وغالباً يكون أداؤهم أفضل عندما يعملون بمفردهم، ويظهر التهرب من العمل في الفرق الكبيرة عندما يكون من الصعب تحديد إنتاجية كل فرد.

## ٢-٢ فاعلية فريق العمل

### ١-٢-٢ مفهوم الفاعلية

إن الفاعلية كما عرفها (Daft, 2010, p.7) هي الدرجة التي تنجز بها المنظمة الأهداف المحددة. وعرفها كل من (Robbins and Judge, 2009, p.337) هي إنجاز الأهداف الموضوعية.

ويرى (الشماع، ٢٠٠٥، ص٣٢٧) أن الفاعلية ترتبط أساساً بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وبدرجات متفاوتة. أما (الحيصات، ٢٠٠٥) فقد عرفها على إنها قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف واستغلال الفرص المتاحة لها في البيئة بما يضمن بقاءها واستمرارها وإشباع الحاجات العامة.

## ٢-٢-٢ فاعلية فريق العمل

يرى (Daft, 2010, p.586-587) على أن فاعلية فريق العمل يمكن أن تطلق طاقة هائلة من الموظفين وكذلك الإفادة من إبداعاتهم، ومن خلال تقييم الفرق من حيث تحقيق الأهداف التنظيمية ورضا أعضاء الفريق والقدرة على التكيف والقدرة على التعلم، بما يمكن للمديرين تحديد أفضل الإجراءات التي من شأنها تعزيز فاعلية فريق العمل.

ويرى (Brooks, 2006, p.100) أن فاعلية الفرق يمكن أن تأتي بشكل عفوي نتيجة لمجموعة معينة من الظروف. وإن المفتاح إلى نجاح الفرق لا يكمن في الغالب في اختيار أعضاء الفريق.

ويرى (McGregor, 1960) في (Brooks, 2006, p.100) إن الفرق ذات الفاعلية تكون متماسكة، مستريحة وودودة، مناقشاتهم تمتاز بطابع الانفتاح ومن هنا فإن الخلاف دائماً وارد. وفاعلية الفريق تأتي من خلال توجه ومواقف أعضاء الفريق وليس فقط كنتيجة لسلوك القائد.

وقد عرف كل من (McShane and Glinow, 2000, p.273) فاعلية فريق العمل على إنها كيفية تأثير الفريق على المنظمة وعلى أعضاء الفريق وعلى وجود الفريق.

يوضح الجدول رقم (٤-٢) فاعلية فريق العمل كما وردت لدى عدد من الباحثين كما يلي:

جدول رقم (٤-٢)

الرقم	فاعلية فريق العمل	الدراسات التي أشارت إليه
١	تحقيق الأهداف التنظيمية	1. Schermerhorn, et al., 2011, p.168. 2. Daft, 2010, p.570. 3. Robbins and Judge, 2009, p.362. 4. McShane and Glinow, 2001, p.274.
٢	رضا أعضاء الفريق	1. Schermerhorn, et al., 2011, p.168. 2. Daft, 2010, p.570. 3. Robbins and Judge, 2009, p.362. 4. McShane and Glinow, 2001, p.274.
٣	القدرة على التكيف	1. Daft, 2010, p.570.
٤	القدرة على التعلم	1. Daft, 2010, p.570.

المصدر: من إعداد الباحث

## ٣-٢-٢ تحقيق الأهداف التنظيمية

يرى (عبد الوهاب، ٢٠٠٠، ص٧٣) إنه من الممكن إرساء أهداف واقعية وقابلة للتحقيق لكل من الفريق ككل وللأعضاء بصفتهم الفردية، وذلك انطلاقاً من أن أولئك المسؤولين عن أداء العمل لا بد أن يساهموا في بناء الأهداف. ويرى الباحث أن عملية استخدام فريق العمل هي من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة من هذا الفريق، ومن أهم هذه الأهداف هو إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد والوصول إلى نتائج متميزة في إنجاز المهام ثم تطوير إنتاجية الفريق وتخفيض تكاليف العمل ثم تطوير القرارات المتخذة من قبل الفريق بشكل أفضل وأخيراً تعزيز إمكانات أعضاء فريق العمل.

## ٤-٢-٢ رضا أعضاء الفريق

أوضحت (الزيات، ٢٠١٠، ص٨) أن الرضا الوظيفي يعني التوافق والانسجام بين العمل الذي يقوم به الفرد وبين الدوافع الكامنة لدى هذا الفرد. وعرف (الدحلة، ٢٠٠٦، ص٢٧) "رضا العاملين على إنه قدرة المنظمة على تحقيق حاجات موظفيها المادية والمعنوية والنفسية. وهذا التعريف ينسحب على الفرق كما هو على المنظمة". ويرى الباحث إن رضا أعضاء الفريق يقصد به الشعور بالرضا عن الوظيفة التي يقوم بها الفرد، وهي ناتجة عن تقييم الفرد لخصائص وظيفته، وأن الرضا الشخصي ناتج عن تحقيق حاجات شخصية للأفراد بالإضافة إلى تحقيق حاجات الفريق ككل، مما يولد رغبة إنتمائية للأفراد والبقاء في فرق العمل.

## ٥-٢-٢ القدرة على التكيف

بين (Daft, 2010, p.587) أنه كل ما عمل الأفراد مع بعضهم بعضاً مدة أطول كان أداؤهم أفضل، إذ إن الأعضاء يتعلمون توقع تصرفات أو توجهات زملائهم وبالتالي يتبنون سلوكيات لهم من أجل الحصول على ميزة تنافسية لفريقهم. ويعرف الباحث القدرة على التكيف على أنها تعتمد على المرونة المعرفية التي يمتلكها الأعضاء أو فريق العمل، وكلما كانت المرونة عندهم أعلى كلما كانت القدرة على التكيف أعلى. وإن مدة تواجد أعضاء فريق العمل مع بعضهم بعضاً، والزمن الكافي الذي يقضونه مع بعضهم بعضاً يزيد من القدرة على التكيف.

## ٦-٢-٢ القدرة على التعلم

بين (Daft, 2010, p.587) أنه عبر مرور الزمن، تتعلم الفرق ذات الفاعلية من التجارب السابقة وتستخدم هذا التعلم لتنشيط وتجديد نفسها، والتأقلم بسلاسة في عملية التحول لإشباع المتطلبات التنظيمية والتنافسية.

وأكدت (الصالح، ٢٠٠٨، ص) على أن التعلم هو عملية اكتساب المعرفة والمهارات والاتجاهات أو القيم من خلال الدراسة أو الخبرة والذي يؤدي إلى التغيير في السلوك والاتجاهات والمهارات.

ويعرف الباحث القدرة على التعلم بأنها عملية اكتساب المعرفة والمهارات من خلال العلم أو الخبرة أو كليهما، والذي ينتج عنه تغيير في سلوك الفرد، وكلما كانت هناك ممارسة أكثر للتجارب كلما كان التعلم أفضل.

## ٣-٢ الدراسات ذات الصلة

### ١-٣-٢ الدراسات باللغة العربية

دراسة الهرش (٢٠٠٨) بعنوان: "قياس وتحديد سمات الإدارة والتنظيم في البيئة الأردنية اعتماداً على أبعاد هوفستد الثقافية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية".

هدفت الدراسة التعرف على سمات عامة للإدارة العربية الأردنية اعتماداً على دراسات هوفستد الثقافية في الإدارة والتنظيم كونها الأساس الذي بنيت عليه معظم الدراسات لاحقاً، إذ اعتمدت الدراسة على سحب أبعاد هوفستد الخمسة والتي يمكن من خلالها التعرف على مدى تأثير هذه الأبعاد على اتجاهات الأفراد في (٦) مصارف تجارية عاملة في الأردن، وتم تصميم استبانته وزعت على العاملين في هذه المصارف، ومن ضمن الأبعاد المقاسة هو (الفردية بخلاف الجماعية) وكذلك (الذكورية بخلاف الأنثوية). وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي لاختبار الفرضيات التي ترتبط بالمشكلة.

أهم نتائج الدراسة ما يلي:

ميل العاملين في المصارف التجارية الأردنية إلى الجماعية في الأداء، ولا يميلون إلى الفردية، حيث فضّل أفراد عينة الدراسة العمل الجماعي الذي يتطلب إجراء المزيد من العلاقات الاجتماعية والعمل بروح الفريق الواحد، والعمل الذي لا يتطلب العزلة والانفراد، فقد جاءت مؤشرات متغير الجماعية بوسط حسابي قدره (٢.٨٧)، بينما جاءت مؤشرات متغير الفردية بوسط حسابي (١.٨٠).

يميل العاملون في المصارف التجارية الأردنية إلى الذكورية ولا يميلون إلى الأنثوية، إذ أشارت النتائج إلى إن (٢٥%) من مستوى الإدارة العليا هم من الإناث، بينما شكل الذكور ما نسبته (٧٥%) من هذا المستوى.

دراسة الصالح (٢٠٠٨) بعنوان: "أثر تكوين فريق العمل على عمليات إنشاء المعرفة وعلى الإبداع والتعلم في الشركات عالية التكنولوجيا في الأردن".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تكوين فريق العمل على عمليات إنشاء المعرفة والإبداع والتعلم في الشركات عالية التكنولوجيا في الأردن. تمثلت مشكلة الدراسة في أن أغلب المنظمات التي تعتمد فرق العمل في تنفيذ مهامها، لا تعطي الاهتمام الكافي لعمليات إنشاء المعرفة التي تحدث بين أعضاء فريق العمل، ولا لتكوين فريق العمل، ومدى تأثير ذلك على إبداع وتعلم أعضاء فريق العمل، وقد تكون مجتمع الدراسة من (١٤٤) شركة، تبين أن (٣٠) شركة من مجتمع الدراسة ينطبق عليها تعريف الشركة عالية التكنولوجيا للعام (٢٠٠٧)، وقد كان عدد الشركات التي استجابت للدراسة (٢٤) شركة وبهذا اعتبرت الأربع والعشرون شركة هي عينة الدراسة.

تركزت الدراسة على المتغيرات المستقلة وهي خصائص أعضاء الفريق (الخبرة وتنوع المهارات وتكامل المعارف)، عمليات الفريق (المعرفية مع القيادة والتوجيه) والمهام (نوعيتها) وتوافر المستلزمات، وكذلك أخذت الدراسة متغيراً وسيطاً هو عمليات إنشاء المعرفة (التنشئة والتجسيد والربط)، وإثر كل منهما على المتغير التابع (الإبداع والتعلم).

أهم نتائج الدراسة ما يلي:

كان تقدير أعضاء الفريق لتكوين فرقهم بمستوى عال، حيث جاء توافر التسهيلات لعمل الفريق في المرتبة الأولى، ثم خصائص الفريق، ثم مهمته ومن ثم العمليات التي تحدث ضمن الفريق.

كما حققت الفرق إبداعاً وتعلماً، بحيث احتل التعلّم المرتبة الأولى تلاه الإبداع.

كما أظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين فريق العمل وعمليات إنشاء المعرفة، وبين عمليات إنشاء المعرفة وعمليات الإبداع والتعلم.

كذلك أظهرت تأثيراً لتكوين فريق العمل على عمليات إنشاء المعرفة وبالتالي على الإبداع والتعلّم الذي حققه فرق العمل في الشركات عينة الدراسة.

دراسة العضيلة (٢٠٠٦) بعنوان: "أثر سمات فريق العمل في فاعلية الوزارات الأردنية دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر سمات فريق العمل في فاعلية (٢٤) وزارة من الوزارات الأردنية وهي (التخطيط، التربية، الداخلية، الثقافة، الصحة، العدل، الزراعة، الأشغال والإسكان، التنمية الاجتماعية، البلديات، المياه، الصناعة والتجارة، التنمية السياسية، التعليم العالي، المالية، العمل، النقل، الخارجية، التنمية الإدارية، البيئة، الأوقاف، الأعلام، السياحة، الاتصالات)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (٣٨٥).

تركزت هذه الدراسة على متغيرات مستقلة هي سمات فريق العمل (وضوح الأهداف للوزارة وتوازن الأدوار والقيادة المناسبة والمهارات المتخصصة ومرونة الاتصال واستمرارية النشاط والإبداعية والشفافية) وكذلك المتغيرات الديموغرافية وأثرهما على المتغيرات التابعة (تحقيق الأهداف والتطوير الذاتي للمنظمة ورضى المشارك وتوظيف الموارد).

أهم نتائج الدراسة ما يلي:

أشارت النتائج إلى إن تصورات المبحوثين لمتغير سمات فرق العمل كان مرتفعاً حيث بلغ (٣.٦٢).

وأشارت النتائج إلى أن تصورات المبحوثين لمتغير فاعلية المنظمة كان مرتفعاً حيث بلغ (٣.٥٥).

كذلك أشارت النتائج إلى إن هناك أثراً لسمات فرق العمل في فاعلية المنظمة وإن سمات فرق العمل فسّرت (٧٩.٨%) من التباين في فاعلية المنظمة.

دراسة أديس (٢٠٠٢) بعنوان: "العوامل المؤثرة على بناء فريق العمل في الدوائر الحكومية الأردنية دراسة استطلاعية".

هدفت الدراسة إلى استطلاع آراء العاملين في الدوائر الحكومية الأردنية في العوامل المؤثرة على بناء فريق العمل، وقد تمثل مجتمع الدراسة في دائرة الجمارك ودائرة ضريبة الدخل ودائرة الأحوال المدنية والجوازات ودائرة الأراضي والمساحة، وذلك للعلاقة الوثيقة لهذه الدوائر بموضوع البحث.

تركزت الدراسة على متغيرات مستقلة وهي متغيرات ديموغرافية بالإضافة إلى متغيرات تنظيمية داخلية (الإدارة العليا والمشاركة والحوافز والصراع والاتصال والتفويض وأدوار الفريق) ومتغيرات تنظيمية خارجية (العوامل التقنية والعوامل الاقتصادية والسياسية والتشريعات والعوامل الاجتماعية) وتأثير هذه المتغيرات على المتغير المستقل وهو بناء فريق العمل (أهمية وفوائد بناء فريق العمل).

أهم نتائج الدراسة ما يلي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العوامل الديموغرافية وبين مفهوم بناء فريق العمل.

فيما يخص العوامل التنظيمية الداخلية هناك دور متوسط للإدارة العليا في بناء فريق العمل وكذلك دور متوسط للحوافز والصراع وأدوار الفريق والاتصال.

فيما يخص العوامل التنظيمية الخارجية: هنالك دور مرتفع للعوامل التقنية، وهناك دور متوسط للسياسات والتشريعات والعوامل الاقتصادية وكذلك العوامل الاجتماعية.

## ٢-٣-٢ الدراسات باللغة الانجليزية

دراسة Harvey et al. (2010) بعنوان:

"A team process and emergent states approach to understanding team conflict and outcomes"

هدفت الدراسة إلى فهم الصراع في فريق العمل ونتاج عمل الفريق، إذ تم اختيار مدينة واشنطن كمجتمع الدراسة، أما العينة فكانت حصراً من البلديات الحكومية المحلية في المدينة، اختير (٢٣١) موظفاً لتكوين (٣١) فريقاً، ومتوسط عدد أعضاء كل فريق هو (٧) أشخاص، وكانت نسبة مشاركتهم حوالي (٩٠%).

أهم نتائج الدراسة ما يلي:

درجة ثقة متوسطة بين مستوى المصادقية للمعلومات المدركة لأعضاء الفريق وبين الصراع داخل الفريق.

لم تتوسط الثقة في العلاقة بين الصراع داخل الفريق وبين الأداء، لكنها توسطت بين الصراع داخل الفريق وبين الابتكار.

دراسة Acuña, et al. (2009) بعنوان:

to job satisfaction and software How do personality, team processes and task characteristics relate?"  
"quality?"

تناولت الدراسة تحليل العلاقات بين الشخصية وعمليات الفريق وخصائص المهمة وجودة المنتج والرضا في فرق تطوير البرمجيات. أن المعلومات التي تم تحليلها في الدراسة من عينة مكونة من (١٠٥) من الطلاب المشاركين، مكونين (٣٥) فريق عمل، أجريت الدراسة على طلاب جامعة مدريد في اسبانيا في السنة الدراسية الواقعة بين العامين ٢٠٠٤-٢٠٠٥.

أهم نتائج الدراسة ما يلي:

أن الفرق التي تمتاز بارتفاع الرضا الوظيفي لأعضائها هي بالضبط التي يسجل أعضاؤها أعلى العوامل الشخصية (تواضعاً، وضميرياً).

مستويات الرضا الوظيفي عالية عندما يمكن للأعضاء تقرير كيفية تطوير وتنظيم عملهم.

إن مستوى الرضا الوظيفي والتماسك يخفض من الصراع بين أعضاء الفريق.

الفرق تظهر وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العوامل الشخصية وبين جودة منتج البرمجيات.

دراسة (Gamero et al. (2008 بعنوان:

"The influence of intra-team conflict on work teams' affective climate a longitudinal study"

تناولت الدراسة عينة مكونه من ١٥٦ فرعاً مصرفياً في أسبانيا، تم بموجبها قياس تأثير الصراع داخل الفريق على المناخ الإيجابي لفريق العمل، والذي يؤثر بدوره على فاعلية الفريق، وقد تناول هذا الموضوع العديد من الدراسات مؤخراً لأهميته في النظريات الفلسفية والتنظيمية، وقسمت هذه الدراسة الصراع الداخلي إلى صراع متعلق بالعمل أي الصراع الوظيفي (والذي لا يمكن تجنبه)، والصراع الشخصي بين أعضاء الفريق (الذي يمكن تجنبه)، إذ أظهرت الدراسات مؤخراً على أن كل نوع من الصراع يؤثر بشكل مختلف في عمليات تطوير فريق العمل وزيادة مخرجاته.

أهم نتائج الدراسة ما يلي:

إن الصراع الشخصي داخل الفريق يتوسط كليا العلاقة بين الصراع الوظيفي وبين المناخ العاطفي للفريق (فاعلية الفريق).

كذلك تفاعل أعضاء الفريق على قضايا تخص الفريق تتوسط العلاقة بين الصراع الوظيفي والصراع الشخصي.

لذا عندما يكون التفاعل بين أعضاء الفريق قليلاً، فإن العلاقة تتعزز، بينما عندما يكون التفاعل بين أعضاء الفريق عالياً، فإن العلاقة تضعف.

دراسة (LePINE (2008 بعنوان:

"A Meta-Analysis of teamwork processes: Tests of a multidimensional model and relationships with "team effectiveness criteria"

تناولت الدراسة التحليل المعمق لعمليات فريق العمل والتي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية بتاريخ الأول من كانون الثاني عام ٢٠٠٧ على الدراسات والمقالات الموجودة في قاعدة بيانات (PsycINFO database)، تم اختبار النموذج الذي يستخدم التحليل المعمق للعلاقات بين العمليات الضيقة لفريق العمل والتي تقدم الدعم لهيكل هذه النظرية المتعددة الأبعاد لعمليات فريق العمل وبين التماسك والفاعلية.

أهم نتائج الدراسة ما يلي:

أشارت إلى أن عمليات فريق العمل تملك علاقات إيجابية مع أداء الفريق ورضا الأعضاء، وأن هذه العلاقة مماثلة عبر أبعاد فريق العمل ومستويات خصوصية العملية.

كشفت التحليلات الإضافية على أن المستويات الثلاثة الوسطى من عمليات فريق العمل هي إيجابية ومرتبطة بقوة بالتماسك والفاعلية. النتائج التي توصلت إليها الدراسة جعلتها تقترح أن العلاقات بين عمليات فريق العمل وأداء الفريق هي علاقات تعتمد نوعاً ما على استقلالية المهمات الموكلة إلى الفريق وعلى حجم الفريق.

دراسة (Watson, et al. (2008 بعنوان:

"Team processes, team conflict, team outcomes, and gender: An examination of U.S. and Mexican "learning teams".

تناولت هذه الدراسة التجريبية كلاً من عمليات الفريق، الصراع داخل الفريق، نتائج عمل الفريق، والتفاعل بين الجنسين، وكانت عينة الدراسة من طلاب جامعات كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمكسيك، كونها الشريحة الأكثر قابلية على التعلم، أي أن المتغير المستقل لهذه الدراسة كان جنسية الفريق. اقتضت هذه التجربة من المشاركين العمل مع بعضهم بعضاً لمدة فصل دراسي واحد ومن ثم تقديم نتائج مقيّمة للفرق. أن مخرجات الفرق ككل، جنباً إلى جنب مع الأداء الفردي للأعضاء ذات تأثير كبير على التقييم النهائي لكل فرد. وقد قارنت هذه الدراسة (عمليات الفريق والصراع داخل الفريق ونتائج الفريق وجنس أعضاء الفريق) في فرق العمل الطلابية للمكسيك والولايات المتحدة الأمريكية.

أهم نتائج الدراسة ما يلي:

إن فرق الولايات المتحدة كان سلوكها موجهاً نحو العمل الجماعي كفريق، وكانت أكثر تماسكاً.

أما الفرق المكسيكية، فقد أظهرت التقارير على أنها كانت أكثر اعتماداً على الذات في سلوكها، وأكثر صراعاً.

إن جنسية الفريق سواء أكان من الولايات المتحدة الأمريكية أم المكسيك، له تأثير معتدل على العلاقة بين عدم التجانس بين الجنسين والتماسك والصراع.

دراسة (Gurtner, et al. (2007 بعنوان:

"Getting groups to develop good strategies: Effects of reflexivity interventions on team process, team "performance, and shared mental models".

هدفت الدراسة إلى اختبار آثار ردات الفعل الموجهة إلى عمليات الفريق وإلى الأداء، مستندة على مفهوم (West's, 1996-2000) لردات الفعل الانعكاسية، ومن خلال الاتصال عبر البريد الإلكتروني ل (٤٩) فريقاً ذا هيكل هرمي (قائد واحد واختصاصيان) تؤدي (٧) نوبات عمل كل نوبة مدتها (١٥) دقيقة لفريق يعمل في مجال مهمة على شكل محاكاة نظام المراقبة الجوية العسكرية، في اجتماعين، كل اجتماع في أسبوع. في بداية الاجتماع الثاني تم تخصيص لهم (بشكل فردي أو جماعي) إما حالة فعل منعكس لأدائهم أو حالة السيطرة الذاتية على أدائهم.

أهم نتائج الدراسة ما يلي:

إن ردود الفعل المنعكسة قد عززت الأداء، إذ العلاقة بين ردود الفعل الانعكاسية والأداء قد توسطت بالاتصالات وكذلك تطبيق الإستراتيجيات التي توافق النماذج العقلية لأعضاء الفريق.

ردود الفعل الانعكاسية للأفراد كانت مساندة لردود الفعل الانعكاسية للفريق.

دراسة Cramton (2005) بعنوان:

"Relationships among geographic dispersion, team processes, and effectiveness in software development work teams".

هدفت الدراسة التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية والدول الأوروبية إلى اختبار العلاقات بين التشتت الجغرافي لأعضاء الفريق وعمليات الفريق (الاتصال والتنسيق) والفاعلية في فرق العمل العاملة في مجال تطوير البرمجيات. الفرق الموزعة جغرافياً أصبحت سائدة في العديد من المنظمات القائمة على المعرفة والخدمات. أجريت الدراسة على عينة مكونة من (٢١٨) عضواً تشكل (٣٩) فريق عمل لتطوير البرمجيات

أهم نتائج الدراسة ما يلي:

إن الفرق المكونة من أعضاء مشتتين جغرافياً تكون أقل فاعلية لعمليات الفريق وكذلك أقل أداءً من الفرق الرديفة لها والتي لا يكون فيها تشتت جغرافي، (أي العلاقة سلبية).

العلاقة السلبية بين التشتت الجغرافي لأعضاء فريق العمل وبين أدائهم ككل قد وقعت في جزء من هذه العلاقة، أي بين التشتت الجغرافي (الاتصال والتنسيق) وبين الأداء. أظهرت الدراسة إلى أن الأعضاء في فرق العمل المشتتة جغرافياً في الأغلب أقل اتصالاً مع بعضهم بعضاً، ويتبادلون معلومات أقل من الفرق ذات الاتصال المباشر بين أعضائها.

## ٢-٤ ما يميّز الدراسة الحالية

وجد الباحث أن الدراسات العربية والإنجليزية قد تميزت بما يلي:

### ٢-٤-١ الدراسات باللغة العربية:

بحدود معرفة الباحث هناك محدودية في الدراسات السابقة في مجال فريق العمل.

ركزت الدراسات السابقة على مجالات القطاع الحكومي وكذلك على مجال شركات عالية التكنولوجيا.

تمحورت أهداف الدراسات العربية السابقة حول التطرق إلى بناء فريق العمل دون التطرق إلى عمليات فريق العمل.

تمحورت أهداف الدراسات السابقة حول قياس متغيرات تابعة بعيدة عن متغير الفاعلية لفريق العمل.

## ٢-٤-٢ الدراسات باللغة الانجليزية:

ركزت الدراسات السابقة الانجليزية على ما يخص المتغير المستقل (عمليات فريق العمل) بشكل مجمل ولم تتطرق إلى عناصره المكونة.

ركزت الدراسات السابقة على ما يخص المتغير التابع (فاعلية فريق العمل) بشكل مجمل أيضاً ولم تتطرق إلى مكوناته.

التعرف إلى علاقة عمليات فريق العمل في فاعلية هذا الفريق بشكل عام دون التطرق إلى متغيراتها الفرعية.

التعرف إلى أثر عمليات بناء فريق العمل في جوانب محددة من الأنشطة المرتبطة بالمتغير التابع (الفاعلية).

دراسة المتغير المستقل (عمليات فريق العمل) كجزء من عدة عوامل أخرى دون التركيز عليها وحدها.

وتتميز الدراسة الحالية بالنقاط الآتية:

كونها الدراسة وبحدود علم الباحث التي ربطت بين عمليات فريق العمل وفاعلية فريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية.

أن معظم الدراسات السابقة أجريت في دول تتميز بتقدمها التكنولوجي، وأتباع أكثر الطرق تقدماً في مجال فرق العمل.

من حيث مجال الدراسة فمجالها القطاع الخاص وبالتحديد قطاع الاتصالات كون أن هذا القطاع يمتاز بوجود شركات كبيرة الحجم تغطي كل مناطق الأردن.

## الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات

### ١-٣ منهج الدراسة

استخدمت هذه الدراسة منهج البحث الوصفي التحليلي للتعرف على عمليات فريق العمل وانعكاسها على فاعلية فريق العمل في شركات الاتصال الأردنية، وبناءً على المسح الميداني للعينة المختارة لغايات الحصول على الإجابات من هذه العينة من خلال الاستبانة.

### ٢-٣ مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في فرق العمل لشركات الاتصالات الخلوية في الأردن والبالغ أعضاؤها (١٨٢) عضواً، وهذه الشركات ممن تقدم خدمة الاتصالات الخلوية والبالغ عددها ثلاث شركات، وهذه الشركات هي:

الشركة الأردنية لخدمات الهواتف المتنقلة - زين (Zain).

مجموعة الاتصالات الأردنية - أورانج (Orange).

شركة أمنية للاتصالات المتنقلة - أمنية (Umniah).

جدول رقم (١-٣) أسماء شركات الاتصالات وأعداد العاملين فيها

ت	أسم الشركة	عدد العاملين فيها ككل	عدد العاملين في فرق العمل
١	شركة زين	٩٣٠	54
٢	شركة أورانج	٢٥٠٠	92
٣	شركة أمنية	450	٣٦
	المجموع	3880	١٨٢

### ١-٢-٣ نبذة عامة عن قطاع الاتصالات في الأردن

يعد قطاع الاتصالات في الأردن من القطاعات المهمة والتي لها النصيب الوافر من الاهتمام من قبل الدولة والمستثمرين والمستهلكين للخدمات التي تقدمها الشركات العاملة في مجال الاتصالات، ولقطاع الاتصالات في الأردن أهمية كبيرة ليس على المستوى المحلي فقط بل على المستوى الإقليمي والعالمي،

حيث أشار التقرير العالمي لتكنولوجيا المعلومات لعام ٢٠١٠ - ٢٠١١ (المصدر: المنتدى الاقتصادي العالمي، دافوس - سويسرا) والذي يعتبر مؤشراً فاعلاً لقياس القدرة التنافسية للدول في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات إذ إنه يقيس نقاط القوة والضعف في تنافسية بيئة الأعمال ويصنف الدول ضمن مؤشر الجاهزية الرئيس (Networked Readiness Index)، وقد جاء في التقرير أن الأردن يحتل المرتبة (٥٠) من بين الدول البالغ عددها (١٣٨) دولة مشاركة في هذا المنتدى، وقد جاء الأردن في المرتبة رقم (٧) عربياً من بين (١٤) دولة عربية مشاركة، وأن عدد الأسر التي تملك خط هاتف خلوي بلغ في عام (٢٠٠٩) ما نسبته (٩٦.٥%)، وفي عام (٢٠١٠) بلغ ما نسبته (٩٧.٦%)، وهو ما يدل على أن لقطاع الاتصالات أهمية كبيرة من بين القطاعات لما يتمتع به هذا القطاع من استثمارات مالية وكذلك تنافسية على مستوى العالم أجمع. وتبين الجداول رقم (٢-٣) والأشكال رقم (١-٣) و(٢-٣) البيانات التاريخية والتي توضح التطور الحاصل في قطاع الاتصالات الأردنية.

### جدول رقم (٢-٣)

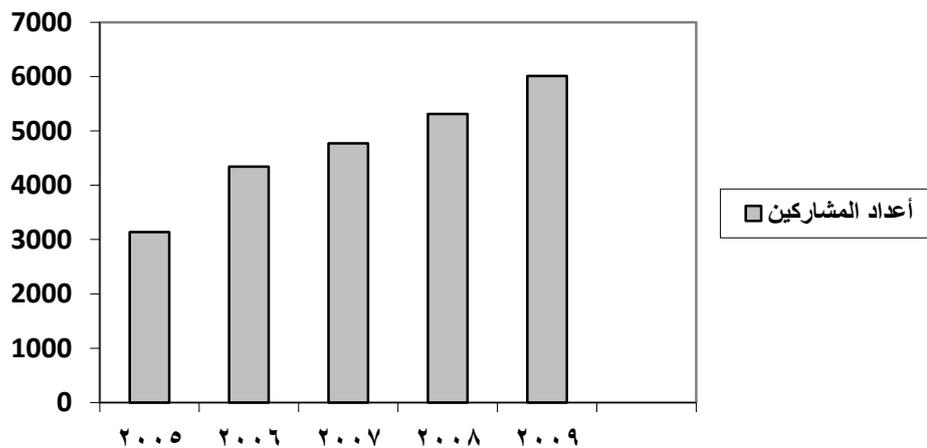
#### البيانات المتعلقة بخدمة الهاتف المتنقل (٢٠٠٥-٢٠٠٩)

العام	٢٠٠٥	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٨	٢٠٠٩
عدد المشتركين (بالألف)	٣١٣٨	٤٣٤٣	٤٧٧٢	٥٣١٤	٦٠١٤
نسبة الانتشار في الأردن	%٧٨	%٨٣,٣	%٨٣	%٩١	%١٠١

المصدر: هيئة تنظيم قطاع الاتصالات في الأردن لعام ٢٠٠٩

### شكل رقم (١-٣)

#### البيانات المتعلقة بخدمة الهاتف المتنقل (٢٠٠٥-٢٠٠٩)



المصدر: هيئة تنظيم قطاع الاتصالات في الأردن لعام ٢٠٠٩

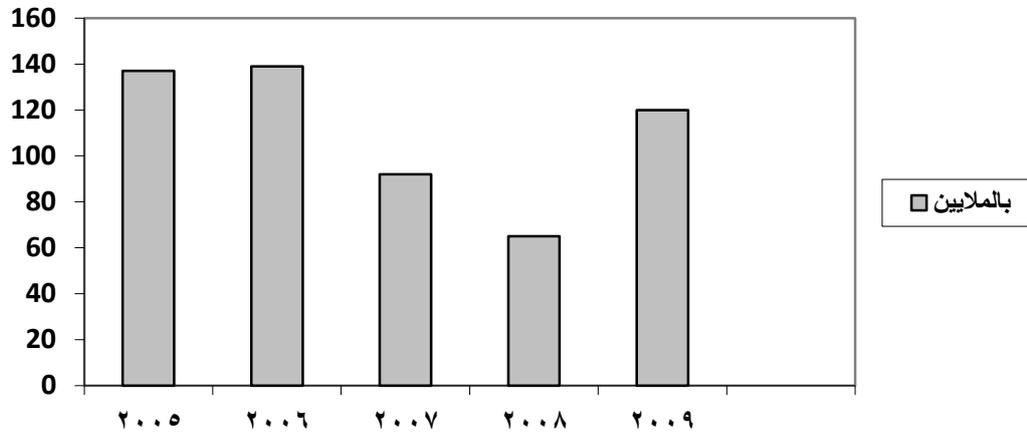
جدول رقم (٣-٣) تطور حجم الاستثمار في قطاع الاتصالات

العالم	٢٠٠٥	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٨	٢٠٠٩
الهاتف الخليوي	١٣٧	١٣٩	٩٢,٥	٦٥	١٢٠

المصدر: هيئة تنظيم قطاع الاتصالات في الأردن لعام ٢٠٠٩

شكل رقم (٣-٢)

رسم بياني يبين تطور حجم الاستثمار في قطاع الاتصالات



المصدر: هيئة تنظيم قطاع الاتصالات في الأردن لعام ٢٠٠٩

٣-٢-٢ نبذة عامة عن شركة أمنية

أطلقت شركة أمنية أعمالها بشكل رسمي في السوق الأردني في حزيران (٢٠٠٥)، حيث استطاعت الدخول بقوة في سوق يمتاز بمنافسة قوية، وتقوم على تقديم خدمات وحلول متكاملة تشمل الخليوي والإنترنت والأعمال، وتتميز بالسعر المنافس، وتعمل أمنية اليوم كإحدى شركات (بتلكو البحرين)، بالإضافة إلى ذلك، قامت شركة أمنية بالاندماج مع شركة (بتلكو الأردن) بهدف توسيع الاستثمار في البنية التحتية للشركة وتنمية الكوادر البشرية لديها. بلغ عدد المشتركين في شبكة أمنية مع الذكرى الخامسة للشركة في نصف عام ٢٠١٠ ما يزيد على (1,8) مليون مشترك، وفمت حصتها السوقية لتتعدى (٢٧%) من حصة السوق الإجمالية لقطاع الخليوي في الأردن.

### ٣-٢-٣ نبذة عامة عن شركة أورانج

تلعب مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange) دوراً محورياً في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، حيث تعتبر خدماتها المتكاملة من خطوط الهاتف الثابت والاتصالات الخلوية والإنترنت البناء الأساسي للاتصالات في المملكة، كما تعتبر ثاني شركة تقدم خدمات الاتصالات الخلوية داخل الأردن، إذ تأسست سنة (١٩٩٩)، وقد قامت مجموعة الاتصالات الأردنية في عام ٢٠٠٦، ومن خلال أكبر اندماج من نوعه في سوق الاتصالات، بجمع شركاتها الأربع تحت مظلة واحدة، لتصبح بذلك مشغل الاتصالات المتكامل الوحيد في الأردن، وتقدم المجموعة الآن خدماتها إلى أكثر من (٢.٩) مليون زبون في المملكة بأحدث التقنيات العالمية. وتعد شركة أورانج تابعة لمجموعة فرانس تيليكوم، والتي تقدم خدماتها في منطقة أفريقيا والشرق الأوسط وآسيا، إلى عدد من الدول وصل إلى (٢٢٠) دولة إلى عدد من المشاركين يصل إلى (١٩٠) مليون زبون حول العالم.

### ٣-٢-٤ نبذة عامة عن شركة زين

أحدثت شركة الأردن لخدمات الهاتف المتنقل المحدودة زين (المعروفة سابقاً باسم فاست لينك) ثورة في أسواق الاتصالات في الأردن قبل ثلاثة عشر عاماً (١٩٩٥)، وتعتبر شركة زين أحد أعمدة الاقتصاد الوطني الأردني في قطاع الاتصالات، وانضمت الشركة إلى مجموعة زين (مجموعة M.T.C سابقاً) في عام ٢٠٠٣، من خلال صفقة تم اعتبارها في حينه كبرى صفقات التملك في الشرق الأوسط، وأكبر استثمار خاص في الأردن، وتمتلك الشركة ما مقداره (٢) مليون مشترك، وكذلك (٣٢) مليون مشترك حول العالم، إذ إن الشركة تقدم خدماتها (٧) دول عربية و(١٤) دولة أفريقية.

### ٣-٣ عينة الدراسة

بعد أن تم تحديد مجتمع الدراسة المستهدف (N=182)، وبلوغ غايات الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية تناسبية (n) مؤلفة من (n=123) وهي التي تقابل حجم (N=180) أي ما نسبته (67%) من حجم مجتمع الدراسة وذلك اعتماداً على جداول (Uma Sekaran, 2003)، وقد تم سحب عينة عشوائية تناسبية وفق المعادلات التالية:

٩٢

شركة أورانج : ----- x ١٢٣ = ٦٢

١٨٢

٥٤

شركة زين : -----  $37 = 123 \times$

١٨٢

٣٦

شركة أمنية: -----  $24 = 123 \times$

١٨٢

والجدول رقم (٤-٣) يوضح حجم المجتمع إلى حجم المجتمع والعينة لكل شركة:

جدول رقم (٤-٣)

حجم المجتمع وعينة كل شركة

الشركة	المجتمع	العينة
شركة أورنج	٩٢	٦٢
شركة زين	٥٤	٣٧
شركة أمنية	٣٦	٢٤
المجموع	١٨٢	١٢٣

المصدر: من إعداد الباحث

٤-٣ أساليب جمع البيانات

قام الباحث بجمع البيانات المتعلقة بالدراسة ومتغيراتها بالاعتماد على المصادر الآتية:

١-٤-٣ المصادر الثانويّة

تم الاعتماد على كل مما يأتي:

الكتب والدوريات والأبحاث المتوفرة في مكتبة كل من الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك وجامعة عمان العربية.

قواعد البيانات الإلكترونيّة في هذه الجامعات.

أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير ذات العلاقة بالموضوع.

شبكة الإنترنت.

### ٣-٤-٢ المصادر الأولية:

الاستبانة: لقد قام الباحث بإعداد وتطوير إستبانة ضمت متغيرات الدراسة المختلفة بالاعتماد على ما جاء به بعض العلماء مثل (Schermerhorn, et al., 2011) و (Daft, 2010) و (Robbins and Judge, 2009) و (McShane and Glinow, 2001) و (Daft and Noe, 2001)، وذلك بهدف جمع البيانات الأولية من شركات الاتصالات العاملة في الأردن، كما هو موضح في الملحق رقم (٢). ولتحليل البيانات التي حصل عليها الباحث من جراء الإجابة عن فقرات الاستبانة والتعرف على مدى الموافقة على الفقرات المختلفة لمتغيرات النموذج، فقد أعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale, 5 Point) للتعرف على أفراد عينة الدراسة. ويبين الجدول رقم (٣-٥) مقياس درجة الموافقة وتبويب الإجابات عند التحليل.

#### جدول رقم (٣-٥)

#### مقياس درجة الموافقة

درجة الموافقة	عدد النقاط
لا أتفق تماماً	١
لا أتفق	٢
محايد	٣
أتفق	٤
أتفق تماماً	٥

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مقياس ليكرت

وتتكون الاستبانة من الأجزاء الآتية:

الجزء الأول: يتضمن هذا الجزء البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وكذلك يتضمن سؤالاً عن عمر فريق العمل الذي ينتمي إليه كل عضو.

الجزء الثاني: يتضمن هذا الجزء مجموعة من الفقرات التي تصف عمليات فريق العمل وهي كما يلي (مراحل تكوين وتطوير الفريق، توزيع الأدوار، التماسك، المعايير السلوكية، حلّ الصراع، الثقة بين الأعضاء، التهرب من العمل).

الجزء الثالث: يتضمن هذا الجزء مجموعة من المتغيرات التي تصف فاعلية فريق العمل وهي كما يلي (تحقيق الأهداف التنظيمية، رضا أعضاء الفريق، القدرة على التكيف، القدرة على التعلم).

ولقد تضمنت الأستبانة (٦٠) عبارة منها (٣٩) عبارة عن متغيرات عمليات فريق العمل، و(٢١) عبارة عن متغيرات فاعلية فريق العمل كما هو موضح في الجدول رقم (٦-٣).

جدول رقم (٦-٣) فقرات قياس المتغيرات

ت	الفقرات	المتغير الفرعي
١	(٥-١)	مراحل تكوين وتطوير الفريق
٢	(١٠-٦)	توزيع الأدوار
٣	(١٦-١١)	التماسك
٤	(٢١-١٧)	المعايير السلوكية
٥	(٢٧-٢٢)	حلّ الصراع
٦	(٣٣-٢٨)	الثقة بين الأعضاء
٧	(٣٩-٣٤)	التهرب من العمل
٨	(٤٥-٤٠)	تحقيق الأهداف التنظيمية
٩	(٥٠-٤٦)	رضا أعضاء الفريق
١٠	(٥٥-٥١)	القدرة على التكيف
١١	(٦٠-٥٦)	القدرة على التعلم

لقد عمد الباحث إلى توزيع الاستبانات وجمعها بنفسه، إذ تم توزيع (123) استبانته للشركات الثلاث، والجدول رقم (٧-٣) يبين عدد الاستبانات الكلي التي تم توزيعها من قبل الباحث وكذلك حصة كل شركة من الاستبانات، والاستبانات المسترجعة ونسبتها المئوية.

جدول رقم (٧-٣) عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة

أسم الشركة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	نسبة الاسترجاع
زين	٣٧	24	٦٥ %
آورانج	٦٢	33	٥٣ %
أمنية	٢٤	20	٨٣ %
المجموع	١٢٣	٧٧	٦٣ %

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات في أمودج الدراسة فهي موضحة في الجدول رقم (٨-٣).

جدول رقم (٨-٣)

الحدود المعتمدة لدى التعليق على المتوسطات الحسابية

الحدود	مستوى التطبيق
١ - ٢.٣٣	صغيرة
٢.٣٤ - ٣.٦٦	متوسطة
٣.٦٧ - ٥	منخفضة

المقابلات الميدانية: حيث قام الباحث بإجراء المقابلات الشخصية مع رؤساء الأقسام في الشركات المبحوثة وقادة بعض الفرق بهدف التعرّف على طبيعة نشاطات شركاتهم والوقوف على الحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة كما هو موضح في الملحق رقم (٣).

### ٥-٣ الاختبارات المستخدمة لأداة الدراسة

#### ١-٥-٣ صدق أداة الدراسة

تم توزيع إستبانة الدراسة على مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية في كل من جامعة عمان العربية والجامعة الأردنية وجامعة اليرموك وجامعة الشرق الأوسط كما هو موضح في الملحق رقم (١)، وذلك لمعرفة آرائهم وملاحظاتهم حول اتساق العبارات التي تحويها الإستبانة وتحديد مدى صدق أداة القياس، وقد كان لآرائهم وملاحظاتهم أبلغ الأثر في تعديل إعادة صياغة بعض فقرات الاستبانة.

#### ٢-٥-٣ ثبات أداة الدراسة

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة، من خلال اختبار كرونباخ ألفا "Cronpach's Alpha"، وهو اختبار إحصائي يجري من خلاله توضيح مدى الاتساق الداخلي لإجابات الأشخاص قيد الدراسة لجميع متغيرات أداة القياس، وكما هو موضح في الجدول رقم (٩-٣)، والذي يظهر فيه قيمة معامل كرونباخ ألفا.

جدول رقم (٩-٣) قيمة معامل كرونباخ ألفا

معامل كرونباخ ألفا	
٦٧.٧٩	المعدل العام للثبات

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

#### ٣-٥-٣ مصفوفة ارتباط بيرسون

تتم معرفة قوة الارتباط بين كل متغيرين من المتغيرات المستقلة باستخدام عامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor VIF)، والذي يستخرج من خلال تطبيق المعادلة التالية:

١

VIF = .....

1-r<sup>2</sup>

حيث ينبغي أن لا تزيد قيمة (VIF) على الرقم ٥ (Berenson & Levine, 1992)، كما هو موضح في الجدول رقم (١٠-٣):

جدول رقم (٣-١٠) مصفوفة ارتباط بيرسون لعمليات فريق العمل

متغير ٧	متغير ٦	متغير ٥	متغير ٤	متغير ٣	متغير ٢	متغير ١	
						١	متغير ١
					١	٠.٥٥٧	متغير ٢
				١	٠.٤٧٧	٠.٥٨٠	متغير ٣
			١	٠.٤٧٤	٠.٤٦٤	٠.٥٧٩	متغير ٤
		١	٠.٢٧٨	٠.٣٦٢	٠.٢٣٩	٠.٤٧٤	متغير ٥
	١	٠.٣٥٣	٠.٥٣٢	٠.٥٩٦	٠.٦٠١	٠.٥٥١	متغير ٦
١	٠.١٩٩	٠.٢٥٦	٠.٠٧٥	٠.٠٤٨	٠.٠٣٩	٠.٢٤٩	متغير ٧

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أعلى قوة علاقة هي ما بين توزيع الأدوار والثقة بين الأعضاء حيث بلغت (٠.٦٠١). ومن خلال التعويض في القانون التالي يتضح إن:

١ ١

$$1.5654 < 5 = \text{-----} = \text{-----} = \text{VIF}$$

$$1 - (0.601)^2 \quad 1 - r^2$$

وبما إن قيمة (VIF) أقل من (٥) فهذا يعني عدم وجود تداخل بين المتغيرات المستقلة.

### ٦-٣ المعالجة الإحصائية

البرنامج الإحصائي المعتمد هو برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات المختلفة التي جمعت من إجابات عينة الدراسة من خلال استخدام الإحصاء الوصفي للوصول إلى فهم شامل لعينة الدراسة أو من خلال الإحصاء الاستدلالي لتحليل واختبار فرضيات الدراسة، كما هو مفصل بالآتي:

استخدام أساليب الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics): لقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لتقديم وصف شامل لكل من:

أ- تقديم وصف شامل للعوامل الديموغرافية باستخدام التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية (Percent) لإجابات أفراد عينة الدراسة.

ب- تقديم وصف شامل لمتغيرات الدراسة باستخدام مقياس النزعة المركزية (Central Tendency) مثل المتوسط الحسابي (Mean)، ومقياس التشتت (Dispersion) مثل الانحراف المعياري (Standard Deviation) لإجابات أفراد عينة الدراسة للتعرف على مدى التشتت في تلك الإجابات.

٢. استخدام الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics): لقد تم استخدام:

أ- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) لقياس تأثير المتغير المستقل بفروعه على المتغير التابع بفروعه.

ب- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise) لقياس أهمية تأثير المتغير المستقل بفروعه على المتغير التابع بفروعه.

ج- استخدام التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس الفروق الإحصائية في إجابات عينة الدراسة حول أثر تطبيق عمليات فريق العمل على فاعليته في شركات الاتصالات الأردنية.

## الفصل الرابع : عرض نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل قسمين أساسيين، إذ تم تخصيص القسم الأول لتحليل النتائج باستخدام الإحصاء الوصفي، بينما تم تخصيص القسم الثاني لتحليل النتائج واختبار الفرضيات باستخدام الإحصاء الاستدلالي.

### ١-٤ أساليب الإحصاء الوصفي

#### ١-١-٤ خصائص أفراد عينة الدراسة

تم اختيار مجموعة من الخصائص الديموغرافية للأفراد العاملين في فرق العمل في شركات الاتصالات الأردنية وذلك من أجل تقديم وصف لبعض الحقائق المتعلقة بهذه الفئة من العاملين في تلك الشركات، ومن هذه الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة الوظيفية)، وكذلك تضمن سؤالاً عن عمر فريق العمل الذي ينتمي إليه الموظف، كما هو موضح في نتائج الجدول رقم (١-٤) الآتي:

جدول رقم (١-٤) الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة

المتغير	التصنيف	التكرارات	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	٣٩	% ٥٠.٦
	أنثى	٣٨	% ٤٩.٤
	المجموع	٧٧	% ١٠٠
العمر	٢٠- أقل من ٢٥ سنة	٢٠	% ٢٦
	٢٥- أقل من ٣٠ سنة	٣١	% ٤٠.٣
	٣٠- أقل من ٣٥ سنة	١٥	% ١٩.٥
	٣٥- أقل من ٤٠ سنة	٩	% ١١.٧
	٤٠- أقل من ٤٥ سنة	٢	% ٢.٦
	٤٥ سنة فأكثر	٠	% ٠
	المجموع	٧٧	% ١٠٠

توجيهي	٢	٢.٦ %	المؤهل التعليمي
دبلوم متوسط	٥	٦.٥ %	
بكالوريوس	٦٤	٨٣.١ %	
دبلوم عالي	١	١.٣ %	
ماجستير	٥	٦.٥ %	
دكتوراه	٠	٠ %	
المجموع	٧٧	١٠٠ %	
أقل من ٣ سنوات	٢٠	٢٦ %	الخبرة الوظيفية
٣- أقل من ٦ سنة	١٩	٢٤.٧ %	
٦- أقل من ٩ سنة	٢١	٢٧.٣ %	
٩- أقل من ١٢ سنة	١٢	١٥.٦ %	
١٢- أقل من ١٥ سنة	٣	٣.٩ %	
١٥ سنة فأكثر	٢	٢.٦ %	
المجموع	٧٧	١٠٠ %	
أقل من سنة	٢٢	٢٨.٦ %	كم عمر الفريق الذي تعمل معه؟
١- أقل من ٢ سنة	١٦	٢٠.٨ %	
٢- أقل من ٤ سنة	٢٠	٢٦ %	
٤ سنة فأكثر	١٩	٢٤.٧ %	
المجموع	٧٧	١٠٠ %	

يتبين من النتائج المبينة في الجدول رقم (٤-١) كيفية توزيع أفراد عينة الدراسة عينة البحث وكما يلي:

النوع الاجتماعي: تشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن عدد الذكور بلغ (٣٩) فرداً، أي ما نسبته (٥٠.٦%) من أفراد عينة الدراسة، وإن عدد الإناث قد بلغ (٣٨) فرداً، أي ما نسبته (٤٩.٤%).

العمر: توزعت أعمار عينة الدراسة المتمثلة في أعضاء فرق العمل على الفئات العمرية الخمس الأولى فقط، إذ كانت حصة الفئة العمرية السادسة وهي (٤٥ سنة فأكثر) بدون تكرارات أي ما نسبته (٠%)

أما بقية الفئات فكانت حصصها متفاوتة تركزت معظمها في الفئتين الأولى وهي (٢٠- أقل من ٢٥ سنة) بواقع (٢٠) فرداً بنسبة (٢٦%)، والثانية وهي (٢٥- أقل من ٣٠ سنة) كانت (٣١) فرداً بنسبة (٤٠.٣%)، أي أن الفئتين الأولى والثانية قد شكلت ما نسبته (٦٦.٣%) و(٥١) فرداً، في حين كانت الفئة العمرية الأقل للذين بلغت أعمارهم (٤٠- أقل من ٤٥ سنة)، فقد شكلت ما نسبته (٢.٦%) وبواقع (٢) فرداً.

المؤهل التعليمي: أظهرت النتائج أن فئة حملة شهادة البكالوريوس قد كانت تتضمن (٦٤) فرداً من أفراد عينة الدراسة إذ شكلت ما نسبته (٨٣.١%)، وهي النسبة الأكثر من بين مستويات التحصيل العلمي الأخرى، أما بقية المستويات فقد كانت متجانسة في النسبة، أما حملة شهادة الدكتوراه فلم يكن لها نصيب من بين المستويات التعليمية لعينة الدراسة إذ جاءت بنسبة (٠%). الخبرة الوظيفية: تركزت سنوات الخبرة الوظيفية على الفئات الثلاث الأولى من عينة الدراسة، حيث بلغ عدد الأفراد للفئة الأولى (أقل من ٣ سنوات) (٢٠) فرداً وبنسبة (٢٦%)، وكانت الفئة الثانية (٣- أقل من ٦ سنوات) مكونه من (٢١) فرداً وبنسبة (٢٧.٣%)، وقد شكلت هذه الفئات الثلاث ما نسبته (٧٨%) وبواقع (٦٠) فرداً. كم عمر الفريق الذي تعمل معه؟ جاءت النتائج الخاصة بإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص هذا السؤال متجانسة بين الفئات وعلى النحو الآتي: كانت فئة (أقل من سنة) تتضمن (٢٢) فرداً وبواقع (٢٨.٦%)، والفئة (١- أقل من ٢ سنة) تتضمن (١٦) فرداً وبنسبة (٢٠.٨%).

#### ٤-١-٢ مستوى عمليات فريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (٤-٢) مستوى عمليات فريق العمل في شركات الاتصالات العاملة في الأردن، وذلك من خلال إجابات عينة الدراسة عن الأسئلة المخصصة في الاستبانة والتي تقيس هذا السؤال.

جدول رقم (٤-٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعمليات فريق العمل للشركات الثلاث

ت	عمليات فريق العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الرتبة
الأول	مراحل تكوين وتطوير الفريق	٣.٥٢	٠.٦٥	متوسطة	٤
الثاني	توزيع الأدوار	٣.٧٤	٠.٧٢	عالية	١
الثالث	التماسك	٣.٤٨	٠.٥٠	متوسطة	٦
الرابع	المعايير السلوكية	٣.٧٢	٠.٥٧	عالية	٢
الخامس	حلّ الصراع	٣.٥٠	٠.٥٢	متوسطة	٥
السادس	الثقة بين الأعضاء	٣.٦٤	٠.٧٣	متوسطة	٣
المتوسط العام		3.49	0.39	متوسطة	

تشير النتائج المستحصلة من الجدول رقم (٤-٢) إلى إن درجة عمليات فريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية جاءت في درجة متوسطة وممتوسط حسابي قدره (3.49) وبانحراف معياري قدره (0.39)، وذلك كون إن المتوسط الحسابي جاء في الفئة الثانية المعتمدة من قبل الدراسة وهي (٢.٣٤ - ٣.٦٦). ويلاحظ من الجدول أعلاه إن متغير توزيع الأدوار جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٤) وبانحراف معياري قدره (٠.٧٢)، وقد جاء في المرتبة الثانية متغير المعايير السلوكية بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٢) وبانحراف معياري قدره (٠.٥٧)، أما متغير الثقة بين أعضاء الفريق فقد جاء في المرتبة الثالثة وممتوسط حسابي قدره (٣.٦٤) وبانحراف معياري قدره (٠.٧٣)، وقد جاء في المرتبة الرابعة متغير مراحل تكوين وتطوير الفريق بمتوسط حسابي قدره (٣.٥٢) وبانحراف معياري قدره (٠.٦٥)، وجاء متغير حل الصراع في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (٣.٥٠) وبانحراف معياري قدره (٠.٥٢)، وما قبل الأخير جاء متغير التماسك أي في المرتبة السادسة وممتوسط حسابي قدره (٣.٤٨) وبانحراف معياري قدره (٠.٥٠)، وجاء أخيراً متغير التهرب من العمل في المرتبة السابعة وممتوسط حسابي قدره (2.82) وبانحراف معياري قدره (0.44).

#### ١- مراحل تكوين وتطوير الفريق:

تبين النتائج الظاهرة في الجدول رقم (٤-٣) مدى تبني شركات الاتصالات الأردنية مراحل تكوين وتطوير الفريق ضمن عمليات فريق العمل، وهذا يظهر جلياً في إجابات عينة الدراسة عن كل عبارات الأستبانة الداخلة ضمن متغير مراحل تكوين وتطوير الفريق.

جدول رقم (٤-٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارات مراحل تكوين وتطوير الفريق

ت	مراحل تكوين وتطوير الفريق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الرتبة
1	يتفهم قائد الفريق المراحل التي تمر بها عملية تكوين الفريق.	3.66	1.046	متوسطة	٤
2	تمثل مراحل التشكيل التي يمر بها الفريق تحدياً لأعضاء الفريق.	3.91	0.962	عالية	٢
3	يشارك أعضاء الفريق بعملية تشكيل الفريق.	3.21	1.139	متوسطة	٥
4	العناية بخطوات بناء فريق العمل سبب رئيسي في فاعلية فريق العمل.	4.14	0.773	عالية	١
5	عملية بناء فريق العمل تحمل الشركة تكاليف عالية.	2.68	0.935	متوسطة	٣
	المتوسط العام	٣.٥٢	٠.٦٥	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

تمت معالجة هذا المتغير من خلال خمس عبارات حققت وسطاً حسابياً عاماً وقدره (٣.٥٢) وبانحراف معياري عام قدره (٠.٦٥)، وبما أن المتوسط الحسابي العام يقع ضمن حدود الدراسة المعتمدة وهي (٢.٣٤ - ٣.٦٦)، لذا فإن درجة تنفيذ مراحل تكوين وتطوير الفريق ضمن عمليات فريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية يكون بدرجة متوسطة. ويلاحظ من الجدول أعلاه وحسب حدود الدراسة المعتمدة من الأعلى إلى الأدنى إن العبارة رقم (4) "العناية بخطوات بناء فريق العمل سبب رئيس في فاعلية فريق العمل" جاءت في المرتبة الأولى، إذ حققت متوسطاً حسابياً قدره (٤.١٤) وانحرافاً معيارياً قدره (٠.٧٧٣)، تلتها العبارة رقم (2) "مراحل التشكيل التي يمر بها الفريق تمثل تحدياً لأعضاء الفريق" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٩١) وبانحراف معياري (٠.٩٦٢)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (1) "يتفهم قائد الفريق المراحل التي تمر بها عملية تكوين الفريق" بمتوسط حسابي (٣.٦٦) وبانحراف معياري (١.٠٤٦)، ثم جاءت العبارة "يشارك أعضاء الفريق بعملية تشكيل الفريق" رقم (3) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٢١) وبانحراف معياري (١.١٣٩)، وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (5) "عملية بناء فريق العمل تحمل الشركة تكاليف عالية" بمتوسط حسابي (٢.٦٨) وبانحراف معياري (٠.٩٣٥).

## ٢- توزيع الأدوار

تبين النتائج الظاهرة في الجدول رقم (٤-٤) مدى تبني شركات الاتصالات الأردنية توزيع الأدوار ضمن عمليات فريق العمل، وهذا يظهر جلياً في إجابات عينة الدراسة عن كل عبارات الأسئلة الداخلة ضمن متغير توزيع الأدوار.

جدول رقم (٤-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارات توزيع الأدوار

ت	توزيع الأدوار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الرتبة
6	يعرف كل عضو من أعضاء فريق العمل المهام التي سيؤديها.	3.79	1.080	عالية	٣
7	يمتلك أعضاء الفريق القدرة على القيام بأكثر من دور داخل الفريق الواحد.	3.87	1.043	عالية	٢
8	يتم توزيع الأدوار على أعضاء الفريق وفق تخصصاتهم.	3.32	1.105	متوسطة	٥
9	يتفاوت أعضاء الفريق في أهمية الأدوار التي يؤديها داخل الفريق.	3.93	0.878	عالية	١
10	دور الشخص الاجتماعي لعضو الفريق حيوي في ديمومة عمل الفريق.	3.76	1.024	عالية	٤
	المتوسط العام	٣.٧٤	٠.٧٢	عالية	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

تمت معالجة هذا المتغير من خلال خمس عبارات حققت وسطاً حسابياً عاماً وقدره (٣.٧٤) وبانحراف معياري عام قدره (٠.٧٢)، وبما إن المتوسط الحسابي العام يقع ضمن حدود الدراسة المعتمدة وهي (٣.٦٧ - ٥)، لذا فإن درجة تبني الأدوار ضمن عمليات فريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية يكون بدرجة متوسطة. ويلاحظ من الجدول أعلاه وحسب حدود الدراسة المعتمدة من الأعلى إلى الأدنى إن العبارة رقم (9) "يتفاوت أعضاء الفريق في أهمية الأدوار التي يؤديونها داخل الفريق" جاءت في المرتبة الأولى، إذ حققت متوسطاً حسابياً قدره (٣.٩٣) وانحرافاً معيارياً قدره (٠.٨٧٨)، تلتها العبارة رقم (7) "يمتلك أعضاء الفريق القدرة على القيام بأكثر من دور داخل الفريق الواحد" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٨٧) وبانحراف معياري (1.043)، ثم جاء في المرتبة الثالثة العبارة رقم (6) "يعرف كل عضو من أعضاء فريق العمل المهام التي سيؤديها" بمتوسط حسابي (3.79) وبانحراف معياري (1.080)، ثم جاءت العبارة "دور الشخص الاجتماعي لعضو الفريق حيوي في ديمومة عمل الفريق" رقم (10) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٧٦) وبانحراف معياري (١.٠٢٤)، وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (8) "يتم توزيع الأدوار على أعضاء الفريق وفق تخصصاتهم" بمتوسط حسابي (3.32) وبانحراف معياري (1.105).

### ٣- التماسك

تبين النتائج الظاهرة في الجدول رقم (٤-٥) مدى تبني شركات الاتصالات الأردنية التماسك ضمن عمليات فريق العمل، وهذا يظهر جلياً في إجابات عينة الدراسة عن كل عبارات الأستبانة الداخلة ضمن متغير التماسك.

جدول رقم (٤-٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارات التماسك

ت	التماسك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الرتبة
11	يصغي أعضاء الفريق لبعضهم البعض عند تحدثهم في اجتماعات العمل.	3.68	0.963	عالية	٣
12	يرغب الأعضاء في الاحتفاظ بعضويتهم في فريق العمل.	3.77	0.821	عالية	١
13	يتعاون أعضاء الفريق دوماً لإنجاز المهام.	3.59	0.949	متوسطة	٥
14	يسعى الفريق بتكامل نحو تحقيق الهدف المناط به.	3.72	0.821	عالية	٢
15	انجذاب أعضاء الفريق إلى بعضهم البعض عالٍ.	3.41	0.863	متوسطة	٦
16	عدد أفراد الفريق أكثر مما كنت أتوقعه.	2.64	1.109	متوسطة	٤
	المتوسط العام	٣.٤٨	٠.٥٠	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

تمت معالجة هذا المتغير من خلال ست عبارات حققت وسطاً حسابياً عاماً وقدره (٣.٤٨) وبانحراف معياري عام قدره (٠.٥٠)، وبما أن المتوسط الحسابي العام يقع ضمن حدود الدراسة المعتمدة وهي (٢.٣٤ - ٣.٦٦)، لذا فإن درجة التماسك ضمن عمليات فريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية يكون بدرجة متوسطة. ويلاحظ من الجدول أعلاه وحسب حدود الدراسة المعتمدة من الأعلى إلى الأدنى إن العبارة رقم (12) "يرغب الأعضاء في الاحتفاظ بعضويتهم في فريق العمل" جاءت في المرتبة الأولى، إذ حققت متوسطاً حسابياً قدره (3.77) وانحرافاً معيارياً قدره (٠.٨٢١)، تلتها العبارة رقم (14) "يسعى الفريق بتكامل نحو تحقيق الهدف المناط به" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٧٢) وبانحراف معياري (٠.٨٢١)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (11) "يصغي أعضاء الفريق لبعضهم بعضاً عند تحديثهم في اجتماعات العمل" بمتوسط حسابي (3.٦٨) وبانحراف معياري (0.963)، ثم جاءت العبارة "يتعاون أعضاء الفريق دوماً لإنجاز المهام" رقم (13) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.59) وبانحراف معياري (0.949)، وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (15) "انجذب أعضاء الفريق إلى بعضهم البعض عالٍ" بمتوسط حسابي (3.41) وبانحراف معياري (0.863). ثم أخيراً جاءت العبارة رقم (16) "عدد أفراد الفريق أكثر مما كنت أتوقعه" بمتوسط حسابي وقدره (2.64) وبانحراف معياري قدره (1.109).

#### ٤- المعايير السلوكية

تبين النتائج الظاهرة في الجدول رقم (٦-٤) مدى تبني شركات الاتصالات الأردنية المعايير السلوكية ضمن عمليات فريق العمل، وهذا يظهر جلياً في إجابات عينة الدراسة عن كل عبارات الأستبانة الداخلة ضمن متغير المعايير السلوكية.

جدول رقم (٦-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارات المعايير السلوكية

ت	المعايير السلوكية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الرتبة
17	تولد التجارب التي يتعرض لها فريق العمل سلوكيات تنعكس إيجابياً على سلوكيات أعضائه.	3.49	0.968	متوسطة	٥
18	تحدد التصرفات السابقة لأحد أعضاء الفريق سلوكه اللاحق.	3.62	0.795	متوسطة	٤
19	لدى بعض أعضاء الفريق تجارب سابقة.	3.87	0.991	عالية	٢
20	يتأثر سلوك أعضاء الفريق بتصريحات قائد الفريق حول وجوب آلية تنفيذ المهام.	4.00	0.842	عالية	١
21	يتأثر سلوك أعضاء الفريق بسلوك بقية الأعضاء.	3.63	1.122	متوسطة	٣
	المتوسط العام	٣.٧٢	٠.٥٧	عالية	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

تمت معالجة هذا المتغير من خلال خمس عبارات حققت وسطاً حسابياً عاماً وقدره (٣.٧٢) وبانحراف معياري عام قدره (٠.٥٧)، وبما أن المتوسط الحسابي العام يقع ضمن حدود الدراسة المعتمدة وهي (٣.٦٧ - ٥)، لذا فإن درجة المعايير السلوكية ضمن عمليات فريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية تكون بدرجة عالية. ويلاحظ من الجدول أعلاه وحسب حدود الدراسة المعتمدة من الأعلى إلى الأدنى إن العبارة رقم (20) "يتأثر سلوك أعضاء الفريق بتصريحات قائد الفريق حول وجوب آلية تنفيذ المهام" جاءت في المرتبة الأولى، إذ حققت متوسطاً حسابياً قدره (٤.٠٠) وانحرافاً معيارياً قدره (٠.٨٤٢)، تلتها العبارة رقم (19) "لدى بعض أعضاء الفريق تجارب سابقة" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.87) وبانحراف معياري (0.991)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (21) "يتأثر سلوك أعضاء الفريق بسلوك بقية الأعضاء" بمتوسط حسابي (3.63) وبانحراف معياري (1.122)، ثم جاءت العبارة "تحدد التصرفات السابقة لأحد أعضاء الفريق سلوكه اللاحق" رقم (18) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٦٢) وبانحراف معياري (0.795)، وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (17) "تولد التجارب التي يتعرض إليها فريق العمل سلوكيات تنعكس إيجابياً على سلوكيات أعضائه" بمتوسط حسابي (3.49) وبانحراف معياري (0.968).

#### ٥- حلّ الصراع

تبين النتائج الظاهرة في الجدول رقم (٤-٧) مدى تبني شركات الاتصالات الأردنية حلّ الصراع ضمن عمليات فريق العمل، وهذا يظهر جلياً في إجابات عينة الدراسة عن كل عبارات الاستبانة الداخلة ضمن متغير حلّ الصراع.

جدول رقم (٤-٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارات حلّ الصراع

الرتبة	مستوى التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حلّ الصراع	ت
٣	متوسطة	0.880	3.57	يتعاون أعضاء الفريق لحلّ الصراع فيما بينهم.	22
٤	متوسطة	0.981	3.50	يتبع بعض أعضاء الفريق أسلوب تجنب الطرف الآخر لحلّ النزاعات فيما بينهم.	23
٢	متوسطة	0.964	3.58	يتبع غالبية أعضاء الفريق أسلوب المساومة لحلّ الصراع.	24
١	عالية	0.837	3.72	يشارك أعضاء الفريق في حلّ المشكلات تبعاً لخبراتهم من التجارب السابقة.	25
٦	متوسطة	1.142	3.22	يحرص بعض أعضاء الفريق تفضيل مصلحته الشخصية على حساب مصلحة الفريق.	26
٥	متوسطة	1.112	3.37	ينظر للصراع كنافذة لإبداع فريق العمل.	27
	متوسطة	٠.٥٢	٣.٥٠	المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

تمت معالجة هذا المتغير من خلال ست عبارات حققت وسطاً حسابياً عاماً وقدره (٣.٥٠) وبانحراف معياري عام قدره (٠.٥٢)، وبما أن المتوسط الحسابي العام يقع ضمن حدود الدراسة المعتمدة وهي (٢.٣٤ - ٣.٦٦)، لذا فإن درجة حل الصراع داخل الفريق ضمن عمليات فريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية تكون بدرجة متوسطة. ويلاحظ من الجدول أعلاه وحسب حدود الدراسة المعتمدة من الأعلى إلى الأدنى إن العبارة رقم (25) "يشارك أعضاء الفريق في حل المشكلات تبعاً لخبراتهم من التجارب السابقة" جاءت في المرتبة الأولى، إذ حققت متوسطاً حسابياً قدره (3.72) وانحرافاً معيارياً قدره (٠.٨٣٧)، تلتها العبارة رقم (24) "يتبع غالبية أعضاء الفريق أسلوب المساومة لحل الصراع" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٣.٥٨) وبانحراف معياري (٠.٩٦٤)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (22) "يتعاون أعضاء الفريق لحل الصراع فيما بينهم" بمتوسط حسابي (3.٥٧) وبانحراف معياري (0.٨٨٠)، ثم جاءت العبارة "يتبع بعض أعضاء الفريق أسلوب تجنب الطرف الآخر لحل النزاعات فيما بينهم" رقم (23) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.5٠) وبانحراف معياري (0.981)، وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (27) "ينظر إلى الصراع كنافذة لإبداع فريق العمل" بمتوسط حسابي (3.37) وبانحراف معياري (1.112).

#### ٦- الثقة بين الأعضاء

تبين النتائج الظاهرة في الجدول رقم (٤-٨) مدى تبني شركات الاتصالات الأردنية الثقة بين الأعضاء ضمن عمليات فريق العمل، وهذا يظهر جلياً في إجابات عينة الدراسة عن كل عبارات الأستبانة الداخلة ضمن متغير الثقة بين الأعضاء.

جدول رقم (٤-٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارات الثقة بين الأعضاء

ت	الثقة بين الأعضاء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الرتبة
28	تزيد درجة الثقة بمستوى النزاهة في العمل بين أعضاء الفريق الواحد.	3.68	1.126	عالية	٢
29	يثق أعضاء الفريق بقدرات بعضهم في العمل.	3.41	1.055	متوسطة	٦
30	تزداد درجة الثقة بين أعضاء الفريق بسبب ولائهم للعمل كفريق.	3.62	1.064	متوسطة	٥
31	يتقبل أعضاء الفريق الأفكار الجديدة المطروحة بانفتاحية.	3.76	1.024	عالية	١
32	يوجد تناسق بين ما يصرح به قائد الفريق وبين ما ينفذه.	3.67	0.952	عالية	٣
33	يتعامل أعضاء الفريق بمستوى من الصراحة والوضوح.	3.66	1.020	متوسطة	٤
المتوسط العام		٣.٦٤	٠.٧٣	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

تمت معالجة هذا المتغير من خلال ست عبارات حققت وسطاً حسابياً عاماً وقدره (٣.٦٤) وبانحراف معياري عام قدره (٠.٧٣)، وبما أن المتوسط الحسابي العام يقع ضمن حدود الدراسة المعتمدة وهي (٣.٣٤ - ٣.٦٦)، لذا فإن درجة الثقة بين الأعضاء ضمن عمليات فريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية تكون بدرجة متوسطة. ويلاحظ من الجدول أعلاه وحسب حدود الدراسة المعتمدة من الأعلى إلى الأدنى إن العبارة رقم (31) "يتقبل أعضاء الفريق الأفكار الجديدة المطروحة بانفتاحية" جاءت في المرتبة الأولى، إذ حققت متوسطاً حسابياً قدره (3.76) وانحرافاً معيارياً قدره (1.024)، تلتها العبارة رقم (28) "تزيدُ درجة الثقة بمستوى النزاهة في العمل بين أعضاء الفريق الواحد" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٨) وبانحراف معياري (١.١٢٦)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (32) "يوجد تناسق بين ما يصرح به قائد الفريق وبين ما ينفذه" بمتوسط حسابي (3.٦٧) وبانحراف معياري (0.٩٥٢)، ثم جاءت العبارة "يتعامل أعضاء الفريق بمستوى من الصراحة والوضوح" رقم (33) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٦٦) وبانحراف معياري (١.٠٢٠)، وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (30) "تزداد درجة الثقة بين أعضاء الفريق بسبب ولائهم للعمل كفريق" بمتوسط حسابي (3.62) وبانحراف معياري (1.064)، ثم أخيراً جاءت العبارة رقم (29) "يثق أعضاء الفريق بقدرات بعضهم في العمل" بمتوسط حسابي قدره (3.41) وبانحراف معياري قدره (1.055).

#### ٧- التهرب من العمل

تبين النتائج الظاهرة في الجدول رقم (٤-٩) مدى تبني شركات الاتصالات الأردنية التهرب من العمل ضمن عمليات فريق العمل، وهذا يظهر جلياً في إجابات عينة الدراسة عن كل عبارات الأستبانة الداخلة ضمن متغير التهرب من العمل.

جدول رقم (٤-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارات التهرب من العمل

ت	التهرب من العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الرتبة
34	يرى أعضاء الفريق أن عملهم عمل ممل.	2.96	1.093	متوسطة	3
35	لا يشعر بعض أعضاء الفريق بأهمية عملهم داخل الفريق.	3.10	1.130	متوسطة	2
36	يبذل بعض أعضاء الفريق جهداً أقل عندما يعملون مع الفريق.	2.61	1.113	متوسطة	5
37	يكون أداء بعض أعضاء الفريق أفضل عندما يعملون بمفردهم.	2.43	0.965	متوسطة	6
38	لا يلبي العمل المسند لفريق العمل الطموح المنشود.	3.11	0.959	متوسطة	1
	المتوسط العام	2.82	0.44	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

تمت معالجة هذا المتغير من خلال ست عبارات حققت وسطاً حسابياً عاماً وقدره (2.82) وبانحراف معياري عام قدره (0.44)، وبما أن المتوسط الحسابي العام يقع ضمن حدود الدراسة المعتمدة وهي (2.34-3.66)، لذا فإن درجة التهرب من العمل ضمن عمليات فريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية تكون بدرجة متوسطة. ومن أجل التأكد من أن جميع العبارات قد تم التعامل معها بأسلوب موحد، وبما إن جميع عبارات الأستبانة تمت صياغتها بشكل إيجابي إلا العبارات رقم (34، 35، 38) حيث صيغت بشكل سلبي، فقد تمت معالجتها من خلال عكس أوزانها لكي يمكن للباحث التعامل مع البيانات بشكل موحد. ويلاحظ من الجدول أعلاه وحسب حدود الدراسة المعتمدة من الأعلى إلى الأدنى إن العبارة رقم (38) "لا يلبى العمل المسند إلى فريق العمل الطموح المنشود" جاءت في المرتبة الأولى، إذ حققت متوسطاً حسابياً قدره (3.11) وانحرافاً معيارياً قدره (0.959)، تلتها العبارة رقم (35) "لا يشعر بعض أعضاء الفريق بأهمية عملهم داخل الفريق" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.10) وبانحراف معياري (1.130)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (34) "يرى أعضاء الفريق أن عملهم عمل ممل" بمتوسط حسابي (2.96) وبانحراف معياري (1.093)، ثم جاءت العبارة "يتهرب بعض أعضاء الفريق من العمل لعدم قناعتهم به" رقم (39) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.70) وبانحراف معياري (0.987)، وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (36) "يبذل بعض أعضاء الفريق جهداً أقل عندما يعملون مع الفريق" بمتوسط حسابي (2.61) وبانحراف معياري (1.113).

#### ٤-١-٣ مستوى عمليات فريق العمل في كل شركة من شركات الاتصالات الأردنية

بعد إن تم التعرف على درجة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل (عمليات فريق العمل) لهذه الدراسة في شركات الاتصالات الأردنية، فمن الضروري معرفة درجة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل لكل شركة من الشركات المبحوثة. وتبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (٤-10) درجة تطبيق عمليات فريق العمل في كل شركة من شركات الاتصالات المبحوثة:

جدول رقم (٤-10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعمليات فريق العمل في كل شركة من شركات الاتصالات

ت	مستوى تطبيق عمليات فريق العمل	شركة أورنج		شركة زين		شركة أمنية	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	مراحل تكوين وتطوير الفريق	٣.٣١	٠.٨٦	٣.٧٨	٠.٣٩	٣.٥٦	٠.٣٨
٢	توزيع الأدوار	٣.٤٧	٠.٨٣	٣.٩٨	٠.٤٨	٣.٩٠	٠.٦٣
٣	التماسك	٣.٣٤	٠.٥١	٣.٥٤	٠.٥٢	٣.٦٢	٠.٤٣
٤	المعايير السلوكية	٣.٥٥	٠.٦٧	٣.٧٩	٠.٤٩	٣.٩٣	٠.٣٦

٠.٤٧	٣.٤٩	٠.٤٦	٣.٤١	٠.٦٠	٣.٥٧	حلّ الصراع	٥
٠.٥٥	٣.٧٨	٠.٧٣	٣.٧٨	٠.٧٩	٣.٤٥	الثقة بين الأعضاء	٦
٠.٥١	٣.٣٤	٠.٦٧	٣.١٣	٠.٧٩	٣.٤٥	التهرب من العمل	٧
٠.٤٨	٣.٦٦	٠.٥٣	٣.٦٣	٠.٧٢	٣.٤٥	المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من خلال النتائج المستحصلة من الجدول رقم (٤-10)، أن تبني عمليات فريق العمل والمتمثلة في (مراحل تكوين وتطوير الفريق، توزيع الأدوار، التماسك، المعايير السلوكية، حلّ الصراع، الثقة بين الأعضاء، التهرب من العمل) جاءت في الدرجة المتوسطة التي اعتمدها الدراسة وهي (٣.٦٦-٢.٣٤) في جميع الشركات المبحوثة، إذ جاء المتوسط الحسابي لشركة أورانج (٣.٤٥) في المركز الأول ولشركة زين (٣.٦٣) في المركز الثاني ولشركة أمنية (٣.٦٦) في المركز الثالث. كذلك تبين النتائج المتعلقة بإجابات عينة الدراسة في الجدول رقم (٤-10) إن حدود المتوسطات الحسابية أظهرت إن لشركة (أمنية) درجة عالية في كل من توزيع الأدوار والمعايير السلوكية والثقة بين الأعضاء، وجاءت حدود المتوسطات الحسابية لشركة (زين) في درجة عالية في كل من مراحل تكوين وتطوير الفريق وتوزيع الأدوار والمعايير السلوكية والثقة بين الأعضاء، أما شركة (أورانج) فقد جاءت حدود المتوسطات الحسابية في درجة متوسطة في جميع المتغيرات.

#### ٤-١-٤ مستوى فاعلية فريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية

تبين النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الجدول رقم (٤-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع للدراسة (فاعلية فريق العمل) في شركات الاتصالات الأردنية وكما يلي:

جدول رقم (٤-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير فاعلية فريق العمل

الرتبة	مستوى التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فاعلية فريق العمل	ت
٣	متوسطة	٠.٦٠	٣.٥٩	تحقيق الأهداف التنظيمية	١
٤	متوسطة	٠.٨٠	٣.٥٥	رضا أعضاء الفريق	٢
٢	متوسطة	٠.٧٠	٣.٦٥	القدرة على التكيف	٣
١	عالية	٠.٦٦	٣.٧٧	القدرة على التعلم	٤
	متوسطة	٠.٦٩	٣.٦٤	المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (11-4) إلى إن درجة فاعلية فريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية جاءت في درجة متوسطة وممتوسط حسابي قدره (3.64) وبانحراف معياري قدره (0.69)، وذلك كون أن الممتوسط الحسابي يقع ضمن حدود الدراسة المعتمدة وهي (2.34-3.66). ويلاحظ من الجدول أعلاه إن درجة الممتوسط الحسابي في متغير القدرة على التعلم جاءت عالية بالحدود التي اعتمدها الدراسة وهي (0-3.67) بمتوسط حسابي قدرة (3.77) وبانحراف معياري (0.66)، أما باقي المتغيرات الثلاثة فقد جاءت في درجة متوسطة بالحدود التي اعتمدها الدراسة (2.34-3.66) في كل من المتغيرات القدرة على التكيف وتحقيق الأهداف التنظيمية ورضا أعضاء الفريق بمتوسطات حسابية (3.60) و(3.09) و(3.05) وبانحرافات معيارية (0.70) و(0.60) و(0.80) على التوالي.

#### ١- تحقيق الأهداف التنظيمية

تبين النتائج الظاهرة في الجدول رقم (12-4) مدى فاعلية الفريق وبالتحديد تحقيق الأهداف التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية، وهذا يظهر جلياً في إجابات عينة الدراسة عن كل عبارة من عبارات الأستبانة الداخلة ضمن متغير تحقيق الأهداف التنظيمية.

#### جدول رقم (12-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارات تحقيق الأهداف التنظيمية

ت	تحقيق الأهداف التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الرتبة
40	يسعى أعضاء الفريق إلى تسليم العمل المطلوب في الوقت المحدد.	3.79	0.908	عالية	١
41	يصل فريق العمل غالباً إلى نتائج جيدة في إنجاز المهام المكلف بها.	3.75	0.813	عالية	٢
42	يحصل الفريق على تغذية عكسية بانتظام حول إنتاجيته.	3.58	1.055	متوسطة	٣
43	لفرق العمل إمكانية تطوير قراراتهم بشكل أفضل مما لو كان الأعضاء يعملون كل بمفرده.	3.51	1.142	متوسطة	٤
44	يسعى فريق العمل إلى خفض تكاليف العمل.	3.44	0.993	متوسطة	٥
45	يهتم فريق العمل بتطوير جهود أعضائه.	3.44	1.006	متوسطة	٥
	المتوسط العام	3.09	0.60	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

تمت معالجة هذا المتغير من خلال ست عبارات حققت وسطاً حسابياً عاماً وقدره (٣.٥٩) وبانحراف معياري عام قدره (٠.٦٠)، وبما أن المتوسط الحسابي العام يقع ضمن حدود الدراسة المعتمدة وهي (٢.٣٤ - ٣.٦٦)، لذا فإن هدفنا على الفريق وبالتحديد تحقيق الأهداف التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية يكون بدرجة متوسطة. ويلاحظ من الجدول أعلاه وحسب حدود الدراسة المعتمدة من الأعلى إلى الأدنى إن العبارة رقم (40) "يسعى أعضاء الفريق إلى تسليم العمل المطلوب في الوقت المحدد" جاءت في المرتبة الأولى، إذ حققت متوسطاً حسابياً قدره (٣.٧٩) وانحرافاً معيارياً قدره (٠.٩٠٨)، تلتها العبارة رقم (41) "يصل فريق العمل غالباً إلى نتائج جيدة في إنجاز المهام المكلف بها" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٥) وبانحراف معياري (٠.٨١٣)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة (42) "يحصل الفريق على تغذية عكسية بانتظام حول إنتاجيته" بمتوسط حسابي (٣.٥٨) وبانحراف معياري (١.٠٥٥)، ثم جاءت العبارة "لفرق العمل إمكانية تطوير قراراتهم بشكل أفضل مما لو كان الأعضاء يعملون كل بمفرده" رقم (43) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٥١) وبانحراف معياري (١.١٤٢)، وفي المرتبة الخامسة فقد تقاسمها كل من العبارة رقم (44) "يسعى فريق العمل إلى خفض تكاليف العمل" بمتوسط حسابي (٣.١٠) وبانحراف معياري (١.١٣٠)، والعبارة رقم (45) "يهتم فريق العمل بتطوير جهود أعضائه" بمتوسط حسابي قدره (٢.٩٦) وبانحراف معياري قدره (١.٠٩٣).

## ٢- رضا أعضاء الفريق

تبين النتائج الظاهرة في الجدول رقم (٤-١٣) مدى فاعلية الفريق وبالتحديد رضا أعضاء الفريق في شركات الاتصالات الأردنية، وهذا يظهر جلياً في إجابات عينة الدراسة عن كل عبارة من عبارات الأستبانة الداخلة ضمن متغير رضا أعضاء الفريق.

جدول رقم (٤-١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارات رضا أعضاء الفريق

ت	رضا أعضاء الفريق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الرتبة
46	يساعد فريق العمل أعضائه في تلبية طموحاتهم.	3.41	1.151	متوسطة	٥
47	يساعد الفريق على إيجاد نوع من الاستقرار لدى أعضائه من خلال تلبية احتياجاتهم.	3.62	0.903	متوسطة	٢
48	يسود جو من الصراحة بين أعضاء فريق العمل.	3.48	1.131	متوسطة	٤
49	يشعر أعضاء الفريق بالسعادة لأنهم ينتمون إلى فريق واحد.	3.64	0.914	متوسطة	١
50	يتسامح أعضاء الفريق في حال حصول أخطاء وظيفية.	3.59	0.963	متوسطة	٣
المتوسط العام					
		٣.٥٥	٠.٨٠	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

تمت معالجة هذا المتغير من خلال خمس عبارات حققت وسطاً حسابياً عاماً وقدره (٣.٥٥) وبانحراف معياري عام قدره (٠.٨٠)، وبما أن المتوسط الحسابي العام يقع ضمن حدود الدراسة المعتمدة وهي (٣.٦٦-٢.٣٤)، لذا فإن مدى فاعلية الفريق وبالتحديد رضا أعضاء الفريق في شركات الاتصالات الأردنية يكون بدرجة متوسطة. ويلاحظ من الجدول أعلاه وحسب حدود الدراسة المعتمدة من الأعلى إلى الأدنى إن العبارة رقم (49) "يشعر أعضاء الفريق بالسعادة لأنهم ينتمون إلى فريق واحد" جاءت في المرتبة الأولى، إذ حققت متوسطاً حسابياً قدره (٣.٦٤) وانحرافاً معيارياً قدره (٠.٩١٤)، تلتها العبارة رقم (47) "يساعد الفريق على إيجاد نوع من الاستقرار لدى أعضائه من خلال تلبية احتياجاتهم" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٢) وبانحراف معياري (٠.٩٠٣)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (50) "يتسامح أعضاء الفريق في حال حصول أخطاء وظيفية" بمتوسط حسابي (٣.٥٩) وبانحراف معياري (٠.٩٦٣)، ثم جاءت العبارة "يسود جو من الصراحة بين أعضاء فريق العمل" رقم (48) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٤٨) وبانحراف معياري (١.١٣١)، وفي المرتبة الخامسة العبارة رقم (41) "يساعد فريق العمل أعضاءه في تلبية طموحاتهم" بمتوسط حسابي (٣.٤١) وبانحراف معياري (١.١٥١).

### ٣- القدرة على التكيف

تبين النتائج الظاهرة في الجدول رقم (٤-١٤) مدى فاعلية الفريق وبالتحديد القدرة على التكيف في شركات الاتصالات، وهذا يظهر جلياً في إجابات عينة الدراسة عن كل عبارة من عبارات الأستبانة الداخلة ضمن متغير القدرة على التكيف.

جدول رقم (٤-١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات القدرة على التكيف

الرتبة	مستوى التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القدرة على التكيف	ت
٥	متوسطة	1.008	3.48	يُتقبلُ أعضاء الفريق المعلومات الواردة عن التغذية العكسية موضوعية.	51
٢	عالية	1.031	3.67	يستجيب أعضاء الفريق لما هو جديد في العمل.	52
٤	متوسطة	0.976	3.59	يمتاز أعضاء الفريق بعمق التفكير فيما يرد من مقترحات.	53
١	عالية	0.863	3.87	يمتلك الفريق قدرات للتكيف مع المستجدات في العمل.	54
٣	متوسطة	0.972	3.63	يعيد الفريق توزيع المهام باستمرار للحفاظ على نجاحه.	55
	متوسطة	٠.٧٠	٣.٦٥	المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

تمت معالجة هذا المتغير من خلال خمس عبارات حققت وسطاً حسابياً عاماً وقدره (٣.٦٥) وبانحراف معياري عام قدره (٠.٧٠)، وبما أن المتوسط الحسابي العام يقع ضمن حدود الدراسة المعتمدة وهي (٣.٦٦-٢.٣٤)، لذا فإن مدى فاعلية الفريق وبالتحديد القدرة على التكيف في شركات الاتصالات الأردنية يكون بدرجة متوسطة. ويلاحظ من الجدول أعلاه وحسب حدود الدراسة المعتمدة من الأعلى إلى الأدنى إن العبارة رقم (54) "يملك الفريق قدرات للتكيف مع المستجدات في العمل" جاءت في المرتبة الأولى، إذ حققت متوسطاً حسابياً قدره (٣.٨٧) وانحرافاً معيارياً قدره (٠.٨٦٣)، تلتها العبارة رقم (52) "يستجيب أعضاء الفريق لما هو جديد في العمل" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٧) وبانحراف معياري (١.٠٣١)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (55) "يعيد الفريق توزيع المهام باستمرار للحفاظ على نجاحه" بمتوسط حسابي (٣.٦٣) وبانحراف معياري (٠.٩٧٢)، ثم جاءت العبارة "يمتاز أعضاء الفريق بعمق التفكير فيما يرد من مقترحات" رقم (53) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٥٩) وبانحراف معياري (٠.٩٧٦)، وفي المرتبة الخامسة العبارة رقم (51) "يتقبل أعضاء الفريق المعلومات الواردة عن التغذية العكسية بموضوعية" بمتوسط حسابي (٣.٤٨) وبانحراف معياري (١.٠٠٨).

#### ٤- القدرة على التعلم

تبين النتائج الظاهرة في الجدول رقم (٤-١٥) مدى فاعلية الفريق وبالتحديد القدرة على التعلم في شركات الاتصالات الأردنية، وهذا يظهر جلياً في إجابات عينة الدراسة عن كل عبارة من عبارات الأستبانة الداخلة ضمن متغير القدرة على التعلم.

#### جدول رقم (٤-١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات القدرة على التعلم

ت	القدرة على التعلم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الرتبة
56	يملك أعضاء الفريق استعداداً لتعلم ما هو جديد.	3.87	0.848	عالية	٢
57	يندفع أعضاء الفريق إلى التعلّم من بعضهم البعض.	3.88	0.842	عالية	١
58	يمتاز أعضاء الفريق بسعيهم نحو تعديل سلوكياتهم.	3.57	0.923	متوسطة	٥
59	يسعى أعضاء الفريق نحو كسب معارف جديدة.	3.84	0.904	عالية	٣
60	تعد التجارب السابقة التي يمر بها الفريق مصدراً لتعلم أعضائه.	3.80	1.051	عالية	٤
	المتوسط العام	٣.٧٧	٠.٦٦	عالية	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

تمت معالجة هذا المتغير من خلال خمس عبارات حققت وسطاً حسابياً عاماً وقدره (٣.٧٧) وبانحراف معياري عام قدره (٠.٦٦)، وبما أن المتوسط الحسابي العام يقع ضمن حدود الدراسة المعتمدة وهي (٥-٣.٦٧)، لذا فإن مدى فاعلية الفريق وبالتحديد القدرة على التعلم في شركات الاتصالات الأردنية يكون بدرجة عالية. ويلاحظ من الجدول أعلاه وحسب حدود الدراسة المعتمدة من الأعلى إلى الأدنى إن العبارة رقم (57) "يُندفع أعضاء الفريق إلى التعلّم من بعضهم البعض" جاءت في المرتبة الأولى، إذ حققت متوسطاً حسابياً قدره (٣.٨٨) وانحرافاً معيارياً قدره (٠.٨٤٢)، تلتها العبارة رقم (56) "يملك أعضاء الفريق استعداداً لتعلم ما هو جديد" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٧) وبانحراف معياري (٠.٨٤٨)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (59) "يسعى أعضاء الفريق نحو كسب معارف جديدة" بمتوسط حسابي (٣.٨٤) وبانحراف معياري (٠.٩٠٤)، ثم جاءت العبارة "تعد التجارب السابقة التي يمر بها الفريق مصدراً لتعلم أعضائه" رقم (60) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٨٠) وبانحراف معياري (١.٠٥١)، وفي المرتبة الخامسة العبارة رقم (58) "يمتاز أعضاء الفريق بسعيهم نحو تعديل سلوكياتهم" بمتوسط حسابي (٣.٥٧) وبانحراف معياري (٠.٩٢٣).

#### ٤-١-٥ مستوى فاعلية فريق العمل في كل شركة من شركات الاتصالات

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (٤-١٦) مستوى فاعلية فريق العمل في كل شركة من شركات الاتصالات المبحوثة:

جدول رقم (٤-١٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفاعلية فريق العمل لكل شركة من الشركات

ت	فاعلية فريق العمل	شركة أورانج		شركة زين		شركة أمنية	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تحقيق الأهداف التنظيمية	3.37	٠.682	3.86	٠.512	3.61	٠.394
٢	رضا أعضاء الفريق	3.41	٠.899	3.75	٠.755	3.55	٠.641
٣	القدرة على التكيف	3.48	٠.734	3.81	٠.695	3.73	٠.566
٤	القدرة على التعلم	3.54	٠.829	3.91	٠.481	3.97	٠.390
	المتوسط العام	3.45	٠.711	3.83	٠.496	3.71	٠.423

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من خلال النتائج المتحصلة من الجدول رقم (٤-١٦)، إن مستوى فاعلية فريق العمل جاءت في درجة عالية التي اعتمدها الدراسة وهي (٥-٣.٦٧) في شركة زين ثم في شركة أمنية بمتوسط حسابي (٣.٨٣) و(٣.٧١) على التوالي، وجاءت شركة أورانج في درجة متوسطة التي اعتمدها الدراسة وهي (٣.٦٦-٢.٣٤) بمتوسط حسابي (٣.٤٥).

## ٢-٤ اختبار الفرضيات باستخدام الإحصاء الاستدلالي

### ١-٢-٤ الفرضية الرئيسة الأولى:

(لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$ ) لعمليات فريق العمل على فاعليته في شركات الاتصالات).

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر عمليات فريق العمل بأبعادها (تكوين وتطوير الفريق وتوزيع الأدوار والتماسك والمعايير السلوكية وحلّ الصراع الثقة بين الأعضاء والتهرب من العمل) على فاعلية الفريق ككل.

وتنص قاعدة القرار على قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية ومستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  (Sekaran, 2003, p317). يبين الجدول رقم (١٧-٤) النتائج التالية:

### جدول رقم (١٧-٤)

#### نتائج تحليل الانحدار

المتغير	الارتباط R	f المحسوبة	f الجدولية	df	مستوى الدلالة Sig.	القرار الإحصائي	معامل التحديد R <sup>2</sup>
أثر عمليات فريق العمل على الفاعلية	0.818	61.06	3.97	7	0.000	رفض الفرضية العدمية	0.669
				69			
				76			

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق (١٧-٤) أن قيمة (F) المحسوبة هي (٦١.٠٦)، فيما بلغت قيمة (F) الجدولية (٣.٩٧)، وحيث إن قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات فريق العمل على فاعليته في شركات الاتصالات الأردنية"، حيث إن مستوى الدلالة لعمليات فريق العمل أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٥). كذلك تشير النتائج إلى أن التباين في معامل التحديد ما نسبته ( $R^2=0.669$ )، حيث يفسر ما مقداره (66.9%) من نسبة التغير في المتغير التابع ككل والتي تعود إلى التغير في متغير عمليات فريق العمل.

جدول رقم (١٨-٤)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد

المتغير	B	Beta	الخطأ المعياري	t المحسوبة	t الجدولية	مستوى الدلالة Sig.
الثابت	-0.274		0.591	-0.463		0.645
مراحل تكوين الفريق	7.601	0.082	0.097	0.784	١.٩٩	0.435
توزيع الأدوار	2.129	0.025	0.078	0.272		0.786
التماسك	5.290	0.044	0.115	0.462		0.646
المعايير السلوكية	8.146	0.077	0.107	0.761		0.449
حلّ الصراع	1.563	0.014	0.092	0.169		0.866
الثقة بين الأعضاء	0.533	0.643	0.086	6.167		0.000
التهرب من العمل	0.385	0.285	0.109	3.533		0.001

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

ويتبين من النتائج الواردة في الجدول رقم (١٨-٤) أن قيمة (Beta) لمراحل تكوين وتطوير الفريق بلغت (0.082) ولتوزيع الأدوار (0.025) وللتماسك (0.044) وللمعايير السلوكية (0.077) ولحلّ الصراع (0.014)، وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وحيث إن قيمة (t) المحسوبة لهذه المتغيرات أصغر من قيمة (t) الجدولية (1.99)، لكن نجد إن قيمة (Beta) للثقة بين الأعضاء (0.643) وللتهرب من العمل (0.285) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن قيمة (t) المحسوبة للثقة بين الأعضاء (6.167) وللتهرب من العمل (3.533) وهما أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.99)، وهذا ما تؤكده قيمة مستوى الدلالة عند بعض المتغيرات والتي هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، لكن نجد أن قيمة مستوى الدلالة عند متغير الثقة بين الأعضاء (0.000) وللتهرب من العمل (0.001) جاءت أقل من (0.05).

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \beta_5X_5 + \beta_6X_6 + \beta_7X_7 + E_i$$

تبين هذه المعادلة إن أي تغيير بالمتغير التابع يجب إن يسبقه تغيير بأحد متغيرات المتغير المستقل.

وللتأكد من أهمية تأثير المتغيرات الفرعية لعمليات فريق العمل على فاعلية فريق العمل، تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise) حيث أظهرت النتائج التالية حسب الجدول رقم (١٩-٤).

جدول رقم (٤-١٩)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج

Sig.	R <sup>2</sup>	R	T الجدولية	T المحسوبة	الخطأ المعياري	Beta	المتغير	
0.000	0.597	0.773	1.99	10.544	0.061	0.773	أثر الثقة على الفاعلية	
0.000	0.651	0.807		11.29	0.057	0.775	الثقة	أثر والتهرب على
0.001				3.391	0.093	0.233	التهرب	الفاعلية

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يظهر من الجدول رقم (٤-١٩) أن التباين في متغير الثقة يفسر ما مقداره (59.7%) من التباين في فاعلية فريق العمل، وأن التباين في الثقة والتهرب مع بعض يفسران ما مقداره (65.1%) من التباين في فاعلية فريق العمل، ويبين هذا أهمية هذين المتغيرين دون غيرهم في التأثير على فاعلية فريق العمل، كما يلاحظ أن التباين في معامل التحديد أظهر زيادة ملحوظة مقدارها (5.40%) عند إضافة التهرب من العمل إلى الثقة.

٤-٣-١-١ الفرضية الفرعية الأولى:

(لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$  لعمليات فريق العمل على تحقيق الأهداف التنظيمية لفريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية).

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لمعرفة أثر متغيرات عمليات فريق العمل على متغير تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (٤-٢٠) ما يلي:

جدول رقم (٤-٢٠) نتائج اختبار الانحدار المتعدد المتدرج

المتغير	الثابت	Beta	الخطأ المعياري	t المحسوبة	t الجدولية	R	R <sup>2</sup>	Sig.
أثر الثقة على تحقيق الأهداف	1.490	0.699	0.068	8.470	1.99	0.699	0.489	0.000
أثر الثقة والتهرب على تحقيق الأهداف	0.870	الثقة	0.067	8.660	1.99	0.718	0.515	0.000
		التهرب	0.109	2.002				0.049
أثر الثقة والتهرب ومراحل تكوين الفريق على تحقيق الأهداف	0.411	الثقة	0.078	6.123	1.99	0.741	0.549	0.000
		التهرب	0.107	2.390				0.019
		المراحل	0.088	2.335				0.022

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (٤-٢٠) أن قيمة (t) المحسوبة للمتغيرات الثقة والتهرب من العمل ومراحل تكوين وتطوير الفريق أكبر من (t) الجدولية (1.99)، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات فريق العمل على تحقيق الأهداف التنظيمية لفريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية"، وهذا ما تؤكد قيمة مستوى الدلالة، حيث إن مستوى الدلالة للمتغيرات الثلاثة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وكذلك تشير النتائج إلى أن التباين في متغير الثقة يفسر ما مقداره (48.9%) من التباين في تحقيق الأهداف، وأن التباين في الثقة والتهرب مع بعض يفسران ما مقداره (51.5%) من التباين في تحقيق الأهداف، والتباين في الثقة والتهرب من العمل ومراحل تكوين وتطوير الفريق مع بعض يفسرون ما مقداره (54.9%) من التباين في تحقيق الأهداف، ويبين هذا أهمية المتغيرات الثلاثة في التأثير على تحقيق الأهداف.

٤-٢-١-٢ الفرضية الفرعية الثانية:

(لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$ ) لعمليات فريق العمل على رضا أعضاء الفريق في شركات الاتصالات الأردنية). ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لمعرفة أثر متغيرات عمليات فريق العمل على رضا أعضاء الفريق، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (٤-٢١) ما يلي:

جدول رقم (٢١-٤)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد المتدرج

Sig.	R <sup>2</sup>	R	t الجدولي ة	t المحسوبة	الخطأ المعياري	Beta	الثابت	المتغير	
0.000	0.429	0.655	1.99	7.508	0.096	0.655	0.928	أثر الثقة على رضا الأعضاء	
0.000	0.534	0.731		8.302	0.087	0.659	الثقة	-0.728	أثر الثقة والتهرب على رضا الأعضاء
0.000				4.086	0.142	0.324	التهرب		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (٢١-٤) أن قيمة (t) المحسوبة للمتغيرين الثقة والتهرب من العمل أكبر من (t) الجدولية (1.99)، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات فريق العمل على رضا أعضاء الفريق في شركات الاتصالات الأردنية"، وهذا ما تؤكد قيمة مستوى الدلالة، حيث إن مستوى الدلالة للمتغيرين أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وكذلك تشير النتائج إلى أن التباين في متغير الثقة يفسر ما مقداره (42.9%) من التباين في رضا الأعضاء، والتباين في الثقة والتهرب من العمل مع بعض يفسرون ما مقداره (53.4%) من التباين في رضا الأعضاء، ويبين هذا أهمية المتغيرين في التأثير على رضا الأعضاء، كما يلاحظ أن التباين في معامل التحديد أظهر زيادة ملحوظة مقدارها (10.5%) عند إضافة التهرب من العمل إلى الثقة.

٣-١-٢-٤ الفرضية الفرعية الثالثة:

(لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$  لعمليات فريق العمل على القدرة على التكيف في شركات الاتصالات الأردنية).

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لمعرفة أثر متغيرات عمليات فريق العمل على القدرة على التكيف، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (٢٢-٤) ما يلي:

جدول رقم (٢٢-٤) نتائج اختبار الانحدار المتعدد المتدرج

المتغير	الثابت	Beta	الخطأ المعياري	t المحسوبة	t الجدولي	R	R <sup>2</sup>	Sig.
أثر الثقة على القدرة على التكيف	1.566	0.602	0.088	6.537	1.99	0.602	0.363	0.000

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (٢٢-٤) أن قيمة (t) المحسوبة لمتغير الثقة (6.537) أكبر من (t) الجدولية (1.99)، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات فريق العمل على القدرة على التكيف في شركات الاتصالات الأردنية"، وهذا ما تؤكده قيمة مستوى الدلالة، حيث إن مستوى الدلالة لمتغير الثقة (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)،

٤-٢-١-٤ الفرضية الفرعية الرابعة:

(لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$  لعمليات فريق العمل على القدرة على التعلم في شركات الاتصالات الأردنية).

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لمعرفة أثر متغيرات عمليات فريق العمل على القدرة على التعلم، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (٢٣-٤) ما يلي:

جدول رقم (٢٣-٤) نتائج اختبار الانحدار المتعدد المتدرج

المتغير	الثابت	Beta	الخطأ المعياري	t المحسوبة	t الجدولي	R	R <sup>2</sup>	Sig.	
أثر الثقة على رضا الأعضاء	1.257	0.756	0.069	10.00	1.99	0.756	0.572	0.000	
أثر الثقة والتهرب على رضا الأعضاء	0.492	الثقة	0.758	10.37		0.067	0.777	0.604	0.000
		التهرب	0.181	2.472		0.109			0.016

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (٤-٢٣) أن قيمة (t) المحسوبة للمتغيرين الثقة والتهرب من العمل أكبر من (t) الجدولية (1.99)، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات فريق العمل على القدرة على التعلم في شركات الاتصالات الأردنية"، وهذا ما تؤكده قيمة مستوى الدلالة، حيث إن مستوى الدلالة للمتغيرين أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٥)، وكذلك تشير النتائج إلى أن التباين في متغير الثقة يفسر ما مقداره (57.2%) من التباين في القدرة على التعلم، والتباين في الثقة والتهرب من العمل مع بعض يفسرون ما مقداره (60.4%) من التباين في القدرة على التعلم، ويبين هذا أهمية المتغيرين في التأثير على القدرة على التعلم، كما يلاحظ أن التباين في معامل التحديد أظهر زيادة ملحوظة بلغت مقدارها (3.20%) عند إضافة التهرب من العمل إلى الثقة.

#### ٤-٢-٢ الفرضية الرئيسة الثانية:

(لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي  $(\alpha \geq 0.05)$  في عمليات فريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية).

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإيجاد الفروق في إجابات عينة الدراسة في عمليات فريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية.

وتنص قاعدة القرار على قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية ومستوى المعنوية يساوي (0.05) (Sekaran, 2003, p317).

٤-٢-٢-١ نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق عند مستوى معنوي  $(\alpha \geq 0.05)$  في عمليات فريق العمل تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي:

جدول رقم (٤-٢٤) نتائج تحليل التباين للفروق في عمليات فريق العمل لمتغير النوع الاجتماعي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية Sig.	النتيجة
النوع الاجتماعي	بين المجموعات	0.019	١	0.103	3.97	0.749	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	13.668	٧٥				
	التباين الكلي	13.687	٧٦				

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من النتائج الواردة في الجدول رقم (٤-٢٤) أن قيمة (F) المحسوبة هي (0.103)، فيما بلغت قيمة (F) الجدولية (3.97) وبالمقارنة بينهما يتضح أن قيمة (F) المحسوبة أصغر من قيمة (F) الجدولية، فإن هذا يعني قبول الفرضية العدمية والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عمليات فريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي" ورفض الفرضية البديلة، وهذا ما يؤكد مستوى المعنوية (0.749) وهي أكثر من (0.05)، أي أنه لا توجد فروق بين الذكور والإناث.

٢-٢-٢-٤ نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق عند مستوى معنوي ( $\alpha \geq 0.05$ ) في عمليات فريق العمل تعزى إلى متغير العمر:

يبين الجدول رقم (٤-٢٥) نتائج تحليل التباين للفروق في إجابات عينة الدراسة في عمليات فريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية حسب العمر.

جدول رقم (٤-٢٥) نتائج تحليل التباين للفروق في عمليات فريق العمل لمتغير العمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية Sig.	النتيجة
العمر	بين المجموعات	1.458	٤	2.147	2.5	0.084	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	12.228	٧٢				
	التباين الكلي	13687	٧٦				

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من النتائج الواردة في الجدول رقم (٤-٢٥) أن قيمة (F) المحسوبة هي (2.147)، فيما بلغت قيمة (F) الجدولية (2.5) وبالمقارنة بينهما يتضح أن قيمة (F) المحسوبة أصغر من قيمة (F) الجدولية، فإن هذا يعني قبول الفرضية العدمية والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عمليات فريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغير العمر" ورفض الفرضية البديلة، وهذا ما يؤكد مستوى المعنوية (0.084) وهي أكثر من (0.05)، أي أنه لا توجد فروق بين الأعمار.

٣-٢-٢-٤ نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق عند مستوى معنوي ( $\alpha \geq 0.05$ ) في عمليات فريق العمل تعزى إلى متغير المؤهل التعليمي:

يبين الجدول رقم (٤-٢٦) نتائج تحليل التباين للفروق في إجابات عينة الدراسة في عمليات فريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية حسب المؤهل التعليمي.

جدول رقم (٢٦-٤) نتائج تحليل التباين للفروق في عمليات فريق العمل لمتغير المؤهل التعليمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية Sig.	النتيجة
المؤهل التعليمي	بين المجموعات	0.482	4	0.657	2.50	0.624	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	13.205	72				
	التباين الكلي	13.687	76				

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من النتائج الواردة في الجدول رقم (٢٦-٤) أن قيمة (F) المحسوبة هي (0.657)، فيما بلغت قيمة (F) الجدولية (2.5) وبالمقارنة بينهما يتضح أن قيمة (F) المحسوبة أصغر من قيمة (F) الجدولية، فإن هذا يعني قبول الفرضية العدمية والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عمليات فريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغير المؤهل التعليمي" ورفض الفرضية البديلة، وهذا ما يؤكد مستوى المعنوية (0.624) وهي أكثر من (0.05)، أي أنه لا توجد فروق في المؤهلات التعليمية.

٤-٢-٢-٤ نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق عند مستوى معنوي ( $\alpha \geq 0.05$ ) في عمليات فريق العمل تعزى إلى متغير الخبرة الوظيفية:

يبين الجدول رقم (٢٧-٤) نتائج تحليل التباين للفروق في إجابات عينة الدراسة في عمليات فريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية حسب الخبرة الوظيفية.

جدول رقم (٢٧-٤) نتائج تحليل التباين للفروق في عمليات فريق العمل لمتغير الخبرة الوظيفية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية Sig.	النتيجة
الخبرة الوظيفية	بين المجموعات	1.369	5	1.578	2.35	0.177	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	12.318	71				
	التباين الكلي	13.687	76				

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من النتائج الواردة في الجدول رقم (٤-٢٧) أن قيمة (F) المحسوبة هي (1.578)، فيما بلغت قيمة (F) الجدولية (2.35) وبالمقارنة بينهما يتضح أن قيمة (F) المحسوبة أصغر من قيمة (F) الجدولية، فإن هذا يعني قبول الفرضية العدمية والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عمليات فريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغير الخبرة الوظيفية" ورفض الفرضية البديلة، وهذا ما يؤكده مستوى المعنوية (0.05)، وهي أكثر من (0.05)، أي أنه لا توجد فروق في الخبرة الوظيفية.

ويبين الجدول رقم (٤-٢٨) ملخصاً لنتائج تحليل التباين (One Way ANOVA) للفروق في فاعلية فريق العمل تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية) وكما يأتي:

جدول رقم (٤-٢٨) ملخص نتائج تحليل التباين للفروق في عمليات فريق العمل تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية Sig.	النتيجة
النوع الاجتماعي	بين المجموعات	0.019	١	0.103	3.97	0.749	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	13.668	٧٥				
	التباين الكلي	13.687	٧٦				
العمر	بين المجموعات	1.458	٤	2.147	2.5	0.084	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	12.228	٧٢				
	التباين الكلي	13.687	٧٦				
المؤهل التعليمي	بين المجموعات	0.482	4	0.657	2.50	0.624	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	13.205	72				
	التباين الكلي	13.687	76				
الخبرة الوظيفية	بين المجموعات	1.369	5	1.578	2.35	0.177	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	12.318	71				
	التباين الكلي	13.687	76				

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من النتائج الواردة في الجدول رقم (٤-٢٨) أنه لا توجد فروق إحصائية في عمليات فريق العمل تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية على المتغير المستقل (عمليات فريق العمل).

#### ٣-٢-٤ الفرضية الرئيسة الثالثة:

(لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي  $(\alpha \geq 0.05)$  في فاعلية فريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية).

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإيجاد الفروق في إجابات عينة الدراسة في فاعلية فريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية.

وتنص قاعدة القرار على قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية ومستوى المعنوية يساوي (0.05) (Sekaran, 2003, p317).

١-٣-٢-٤ نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق عند مستوى معنوي  $(\alpha \geq 0.05)$  في فاعلية فريق العمل تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي:

يبين الجدول رقم (٢٩-٤) نتائج تحليل التباين للفروق في إجابات عينة الدراسة في فاعلية فريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية حسب النوع الاجتماعي.

#### جدول رقم (٢٩-٤)

#### نتائج تحليل التباين للفروق في فاعلية فريق العمل لمتغير النوع الاجتماعي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية Sig.	النتيجة
النوع الاجتماعي	بين المجموعات	0.112	1	0.307	3.97	0.581	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	27.337	75				
	التباين الكلي	27.448	76				

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من النتائج الواردة في الجدول رقم (٢٩-٤) أن قيمة (F) المحسوبة هي (0.307)، فيما بلغت قيمة (F) الجدولية (3.97) وبالمقارنة بينهما يتضح أن قيمة (F) المحسوبة أصغر من قيمة (F) الجدولية، فإن هذا يعني قبول الفرضية العدمية والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية فريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي" ورفض الفرضية البديلة، وهذا ما يؤكد مستوى المعنوية (0.581). وهي أكثر من (0.05)، أي أنه لا توجد فروق بين الذكور والإناث.

٢-٣-٢-٤ نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق عند مستوى معنوي ( $0.05 \geq \alpha$ ) في فاعلية فريق العمل تعزى إلى متغير العمر:

يبين الجدول رقم (٣٠-٤) نتائج تحليل التباين للفروق في إجابات عينة الدراسة في فاعلية فريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية حسب العمر.

جدول رقم (٣٠-٤)

نتائج تحليل التباين للفروق في فاعلية فريق العمل لمتغير العمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية Sig.	النتيجة
العمر	بين المجموعات	5.689	4	4.706	2.50	0.002	توجد فروق
	داخل المجموعات	21.759	72				
	التباين الكلي	27.448	76				

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من النتائج الواردة في الجدول رقم (٣٠-٤) أن قيمة (F) المحسوبة هي (4.706)، فيما بلغت قيمة (F) الجدولية (2.5) وبالمقارنة بينهما يتضح أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية، فإن هذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عمليات فريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغير العمر"، وهذا ما يؤكد مستوى المعنوية (0.002) وهي أقل من (0.05)، أي أنه توجد فروق بين الأعمار.

٣-٣-٢-٤ تحليل التباين الأحادي للفروق عند مستوى معنوي ( $0.05 \geq \alpha$ ) في فاعلية فريق العمل تعزى إلى متغير المؤهل التعليمي:

يبين الجدول رقم (٣١-٤) نتائج تحليل التباين للفروق في إجابات عينة الدراسة في فاعلية فريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية حسب المؤهل التعليمي.

جدول رقم (٣١-٤) نتائج تحليل التباين للفروق في فاعلية فريق العمل لمتغير المؤهل التعليمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية Sig.	النتيجة
المؤهل التعليمي	بين المجموعات	4.631	4	3.654	2.50	0.009	توجد فروق
	داخل المجموعات	22.817	72				
	التباين الكلي	27.448	76				

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من النتائج الواردة بالجدول رقم (٣١-٤) أن قيمة (F) المحسوبة هي (3.654)، فيما بلغت قيمة (F) الجدولية (2.5) وبالمقارنة بينهما يتضح أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية، فإن هذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عمليات فريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغير المؤهل التعليمي"، وهذا ما يؤكد مستوى المعنوية (0.009). وهي أصغر من (0.05)، أي أنه توجد فروق في المؤهلات التعليمية.

٤-٣-٢-٤ تحليل التباين الأحادي للفروق عند مستوى معنوي ( $0.05 \geq \alpha$ ) في فاعلية فريق العمل تعزى إلى متغير الخبرة الوظيفية:

يبين الجدول رقم (٣٢-٤) نتائج تحليل التباين للفروق في إجابات عينة الدراسة في فاعلية فريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية حسب الخبرة الوظيفية.

جدول رقم (٣٢-٤) نتائج تحليل التباين للفروق في فاعلية فريق العمل لمتغير الخبرة الوظيفية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية Sig.	النتيجة
الخبرة الوظيفية	بين المجموعات	5.472	5	3.536	2.35	0.007	توجد فروق
	داخل المجموعات	21.976	71				
	التباين الكلي	27.448	76				

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من النتائج الواردة بالجدول رقم (٣٢-٤) أن قيمة (F) المحسوبة هي (3.536)، فيما بلغت قيمة (F) الجدولية (2.35) وبالمقارنة بينهما يتضح أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية، فأن هذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عمليات فريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغير الخبرة الوظيفية"، وهذا ما يؤكد مستوى المعنوية (0.007). وهي أصغر من (0.05)، أي أنه توجد فروق في الخبرة الوظيفية.

يبين الجدول رقم (٣٣-٤) ملخصاً لنتائج تحليل التباين (One Way ANOVA) للفروق في فاعلية فريق العمل تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية) وكما يأتي:

جدول رقم (٣٣-٤) ملخص نتائج تحليل التباين للفروق في فاعلية فريق العمل تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية Sig.	النتيجة
النوع الاجتماعي	بين المجموعات	0.112	1	0.103	3.97	0.581	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	27.337	75				
	التباين الكلي	27.448	76				
العمر	بين المجموعات	5.689	4	4.706	2.50	0.002	توجد فروق
	داخل المجموعات	21.759	72				
	التباين الكلي	27.448	76				
المؤهل التعليمي	بين المجموعات	4.631	4	3.654	2.50	0.009	توجد فروق
	داخل المجموعات	22.817	72				
	التباين الكلي	27.448	76				
الخبرة الوظيفية	بين المجموعات	5.472	5	3.536	2.35	0.007	توجد فروق
	داخل المجموعات	21.976	71				
	التباين الكلي	27.448	76				

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من النتائج الواردة في الجدول رقم (٣٣-٤) أنه توجد فروق إحصائية في فاعلية فريق العمل تعزى إلى كل من المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة الوظيفية)، بينما لا توجد فروق إحصائية تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي.

## الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات

جاءت هذه الدراسة بهدف تحديد عمليات فريق العمل وأثرها على فاعليته في شركات الاتصالات، وكذلك لتحديد الفروق للمتغيرات الديموغرافية المتعلقة بالمبحوثين على متغيرات الدراسة، وقد خُصَّص هذا الفصل لعرض النتائج التي توصل إليها الباحث كإجابة للأسئلة التي تم طرحها، والتي تمثل مشكلة الدراسة بعد أن تمت عملية جمع المعلومات اللازمة بوساطة أداة الدراسة، وكذلك خُصَّص هذا الفصل أيضاً إلى تقديم عدداً من التوصيات التي ستسهم من وجهة نظر الباحث إلى دعم عمليات فريق العمل وبالتالي زيادة فاعلية فريق العمل، وفيما يلي نتائج الدراسة:

### ١-٥ مناقشة النتائج

#### ١-١-٥ نتائج الخصائص الديموغرافية

أولاً: النوع الاجتماعي: تشير نتائج الدراسة إلى أن نسبة مشاركة الإناث في فرق العمل في شركات الاتصالات الأردنية مقاربة إلى نسبة مشاركة الذكور في هذه الفرق مما يدل على إن هناك عدالة توزيعية بين الذكور والإناث في المشاركة في فرق العمل.

ثانياً: العمر: أشارت نتائج الدراسة إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من جيل الشباب، إذ أشارت النتائج أن الفئة الأولى (٢٠- أقل من ٢٥ سنة) جاءت بواقع (٢٠) فرداً وبنسبة (٢٦%)، والفئة الثانية (٢٥- أقل من ٣٠ سنة) كانت بواقع (٣١) فرداً وبنسبة (٤٠.٣%)، أي أن الفئتين الأولى والثانية قد شكلت ما نسبته (٦٦.٣%) و(٥١) فرداً.

ثالثاً: المؤهل التعليمي: أظهرت النتائج إلى أن فئة حملة شهادة البكالوريوس قد كانت تتضمن (٦٤) فرداً من أفراد عينة الدراسة إذ شكلت ما نسبته (٨٣.١%)، وهي النسبة الأكثر من بين مستويات التحصيل العلمي الأخرى، وهو ما يدل على ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة.

رابعاً: الخبرة الوظيفية: تركزت سنوات الخبرة الوظيفية على الفئات الثلاث الأولى من عينة الدراسة، حيث بلغ عدد الأفراد للفئات الثلاث (أقل من ٣ سنوات) و(٣- أقل من ٦ سنوات) و(٦- أقل من ٩ سنوات) بواقع (٦٠) فرداً وما نسبته (٧٨%)، مما يدل على أن هؤلاء العاملين لديهم التنوع الكافي من الخبرة لإدارة فرقهم وإنجاز المهام المكلفين بها.

خامساً: كم عمر الفريق الذي تعمل معه؟ تؤكد الدراسات إلى إنه كلما كان عمر الفريق أطول يكون أعضاء الفريق أكثر تماسكاً وقدرة على التكيف مع الظروف المحيطة، وكذلك إمكانية توقع أعضاء الفريق لتصرفات بقية الأعضاء ويتجاوبون معها. إذ جاءت النتائج الخاصة بإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص هذا السؤال متجانسة بين الفئات، إذ كانت فئة (أقل من سنة) تتضمن (٢٢) فرداً وبواقع (٢٨.٦%)، والفئة (١- أقل من ٢ سنة) تتضمن (١٦) فرداً وبنسبة (٢٠.٨%)، وجاءت الفئة (٢- أقل من ٤ سنة) بكونها تتضمن (٢٠) فرداً وبنسبة (٢٦%)، أما الفئة الأخيرة (٤ سنوات فأكثر) بعدد أفراد (١٩) فرداً وبنسبة (٢٤.٧%)، وهي الفئة الأكثر تماسكاً.

## ٥-١-٢ مناقشة نتائج أسئلة الدراسة وفرضياتها

أولاً: متغير عمليات فريق العمل: تشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن جميع شركات الاتصالات الأردنية تطبق عمليات فريق العمل وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (٣.٤٩)، وهذا يعكس وعي الشركات لأهمية عمليات فريق العمل وأثرها على فاعلية الفريق وبخاصة متغير توزيع الأدوار ومتغير المعايير السلوكية إذ أظهرت النتائج أن درجة تطبيقها جاءت عالية، وأظهرت النتائج أن شركة (أمنية) جاءت في أعلى متوسط حسابي وقدره (٣.٦٦)، وهو ما يعتبر مؤشراً إيجابياً يحسب لشركة (أمنية) كونها تأسست بعد شركة (زين) و(أورانج)، وأن هذا المؤشر الإيجابي لشركة (أمنية) في تطبيقها لعمليات فريق العمل ينعكس على فاعلية الفرق لدى الشركة.

ثانياً: متغير مراحل تكوين وتطوير الفريق: تشير نتائج الدراسة إلى أن شركات الاتصالات الأردنية تطبق مراحل تكوين وتطوير الفريق بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (٣.٥٢)، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن شركة (زين) تطبق متغير مراحل تكوين وتطوير الفريق بدرجة عالية وبمتوسط حسابي قدره (٣.٧٨)، ولعل ذلك يرجع إلى كونها الشركة الرائدة إذ تأسست عام (١٩٩٥) كأول شركة في قطاع الاتصالات، إلا أن هذا التطبيق جاء في درجة متوسطة لكل من شركة (أمنية) ثم شركة (أورانج) وبمتوسط حسابي قدره (٣.٥٦) و(٣.٣١) على التوالي.

ثالثاً: متغير توزيع الأدوار: تشير نتائج الدراسة إلى أن شركات الاتصالات الأردنية تطبق توزيع الأدوار بدرجة عالية وبمتوسط حسابي قدره (٣.٧٤)، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن شركة زين تطبق متغير توزيع الأدوار بدرجة عالية وبمتوسط حسابي قدره (٣.٩٨)، ولعل ذلك يرجع إلى كونها الشركة الرائدة إذ تأسست عام (١٩٩٥) كأول شركة في قطاع الاتصالات، مما يشير إلى أن شركة (زين) توزع الأدوار على التخصصات بشكل فعال، وجاءت بعدها في تطبيق متغير توزيع الأدوار شركة أمنية وبدرجة عالية وبمتوسط حسابي قدره (٣.٩٠)، وهو مؤشر إيجابي لشركة (أمنية) كونها أحدث شركة في هذا القطاع إذ تأسست سنة (٢٠٠٥)، مما يدل على أن هذه الشركة تقوم بتقسيم الأعمال والمهام إلى مستحقيها، وأخيراً جاءت شركة (أورانج) في درجة متوسطة في تطبيقها لتوزيع الأدوار وبمتوسط حسابي قدره (٣.٤٧).

رابعاً: متغير التماسك: تشير نتائج الدراسة إلى أن شركات الاتصالات الأردنية تطبق التماسك بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (٣.٤٨)، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن شركة (أمنية) جاءت في أعلى تطبيق من بين الشركات الأخرى وبدرجة تطبيق متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (٣.٦٢)، وجاءت بعدها شركة (زين) ثم شركة (أورانج) في درجة متوسطة أيضاً وبمتوسط حسابي قدره (٣.٥٤) و(٣.٣٤) على التوالي، ولقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Acuña, 2009) والتي أشارت إلى أن التماسك يزيد من الرضا الوظيفي عند أعضاء فريق العمل.

خامساً: متغير المعايير السلوكية: تشير نتائج الدراسة إلى أن شركات الاتصالات الأردنية تطبق المعايير السلوكية بدرجة عالية وبمتوسط حسابي قدره (٣.٧٢)، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن شركة أمنية تطبق متغير المعايير السلوكية بدرجة عالية وبمتوسط حسابي قدره (٣.٩٣)، وهو مؤشر إيجابي لشركة (أمنية) كونها أحدث شركة في هذا القطاع إذ تأسست سنة (٢٠٠٥)، مما يدل على أن الشركة تطبق معايير سلوكية واضحة ومحددة، وجاءت بعدها شركة (زين) في درجة تطبيق عالية في متوسط حسابي قدره (٣.٧٩)، وهذا يعود إلى كونها الشركة الرائدة في هذا القطاع، وأخيراً جاءت شركة (أورانج) في درجة تطبيق متوسطة وفي متوسط حسابي قدره (٣.٥٥).

سادساً: متغير حلّ الصراع: تشير نتائج الدراسة إلى أن شركات الاتصالات الأردنية تطبق حلّ الصراع بدرجة متوسطة وبتوسط حسابي قدره (٣.٥٠)، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن شركة (أورانج) جاءت في أعلى تطبيق لحلّ الصراع داخل أعضاء الفريق وبدرجة متوسطة وبتوسط حسابي قدره (٣.٥٧)، وجاءت بعدها شركة (أمنية) ثم شركة (زين) في درجة تطبيق متوسطة وبتوسط حسابي قدره (٣.٤٩) و(٣.٤١) على التوالي، ولم تتفق هذه الدراسة مع دراسة (Harvey, 2010) التي أشارت أنه ليست هناك علاقة بين الصراع بين أعضاء الفريق وبين أداء أعضائه بل هناك علاقة بين الصراع وبين الابتكار.

سابعاً: متغير الثقة بين الأعضاء: تشير نتائج الدراسة إلى أن متغير الثقة هو أهم متغير يؤثر على فاعلية الفريق وعلى المتغيرات الفرعية للفاعلية، كما أشارت النتائج إلى إن شركات الاتصالات الأردنية تطبق متغير الثقة بين الأعضاء بدرجة متوسطة وبتوسط حسابي قدره (٣.٦٤)، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن كل من شركة (زين) وشركة (أمنية) جاءت في درجة تطبيق عالية وبتوسط حسابي قدره (٣.٧٨)، مما يدل على أن أحدث شركة (أمنية) من حيث التأسيس وأقدم شركة (زين)، قد تساوتا بمتغير الثقة بين أعضاء فريق العمل وهو ما يحسب لصالح شركة (أمنية) حديثة الولادة، وجاءت بعدها شركة أورانج في درجة تطبيق متوسطة وبتوسط حسابي قدره (٣.٤٥).

ثامناً: متغير التهرب من العمل: تشير نتائج الدراسة إلى أن شركات الاتصالات الأردنية تقلل من متغير التهرب من العمل وبدرجة متوسطة وبتوسط حسابي قدره (٢.٨٢)، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن شركة (أورانج) جاءت في أعلى مستوى تطبيق للتهرب من العمل في درجة تطبيق متوسطة وبتوسط حسابي قدره (٣.٤٥)، وجاءت بعدها شركة (أمنية) ثم شركة (زين) في درجة تطبيق متوسطة أيضاً وبتوسط حسابي (٣.٣٤) و(٣.١٣) على التوالي.

تاسعاً: متغير فاعلية فريق العمل: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  وبدرجة متوسطة لمتغيرات عمليات فريق العمل على فاعلية فريق العمل ككل في شركات الاتصالات الأردنية، حيث فسرت النتائج ما نسبته (66.9%) من تأثير متغيرات عمليات فريق العمل في متغير فاعلية فريق العمل، وهو ما يتفق مع دراسة (LePine, 2008) حيث أشارت إلى أن عمليات فريق العمل تملك علاقات إيجابية مع أداء الفريق، واختلفت هذه الدراسة عن دراسة (الصالح، ٢٠٠٨) والتي أشارت إلى أن عمليات فريق العمل تأتي في المرتبة الأخيرة بعد كل من توفر التسهيلات لعمل الفريق ثم خصائص الفريق ثم مهمته. كذلك أشارت النتائج إلى أن فاعلية فريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية جاءت في درجة عالية في متغير "القدرة على التعلم" وبتوسط حسابي قدره (٣.٧٧)، وهو ما يعتبر مؤشراً إيجابياً من حيث إن فرق العمل تستمد فاعليتها من قدرتها على التعلم، بينما جاء المتوسط العام لكل متغيرات فاعلية فريق العمل في درجة متوسطة وبتوسط حسابي قدره (٣.٦٤).

كما أشارت النتائج إلى أن متغير "فاعلية فريق العمل" في شركة زين جاء في درجة عالية وبتوسط حسابي قدره (٣.٨٣)، وجاءت شركة أمنية في درجة عالية أيضاً وبتوسط حسابي قدره (٣.٧١) وهو مؤشر يحسب لصالح شركة أمنية حديثة التأسيس (٢٠٠٥)، وجاءت بالمرتبة الثالثة شركة أورانج وبدرجة متوسطة وبتوسط حسابي قدره (٣.٤٥).

عاشراً: متغير تحقيق الأهداف التنظيمية: أظهرت النتائج إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات عمليات فريق العمل على متغير تحقيق الأهداف التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية، وبخاصة المتغيرات الثلاثة (الثقة والتهرب من العمل وتكوين وتطوير الفريق)، حيث فسرت النتائج ما نسبته (48.9%) من تأثير متغير الثقة على متغير تحقيق الأهداف التنظيمية، وفسرت النتائج أيضاً ما نسبته (51.5%) من تأثير كل متغير الثقة والتهرب من العمل معاً على متغير تحقيق الأهداف التنظيمية، وفسرت النتائج أيضاً ما نسبته (54.9%) من تأثير متغيرات الثقة والتهرب من العمل ومراحل تكوين وتطوير الفريق معاً على متغير تحقيق الأهداف التنظيمية.

كما تشير النتائج إلى أن شركة (زين) جاءت في أعلى درجة بمتغير "تحقيق الأهداف التنظيمية" ومتموسط حسابي قدره (3.86) مما يدل على أن الشركة الرائدة في قطاع الاتصالات يسعى أعضاء فرقها إلى تسليم العمل المطلوب في الوقت المحدد، ويصل فريق العمل غالباً إلى نتائج جيدة في إنجاز المهام المكلف بها، ويحصل الفريق على تغذية عكسية بانتظام حول إنتاجيته، وجاءت شركة (أمنية) في المرتبة الثانية في تحقيق الأهداف التنظيمية وبدرجة متوسطة ومتموسط حسابي قدره (3.61)، وجاءت بعدها شركة (أورانج) بنفس الدرجة ومتموسط حسابي قدره (3.37).

حادي عشر: متغير رضا أعضاء الفريق: أظهرت النتائج إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات عمليات فريق العمل على متغير رضا أعضاء الفريق في شركات الاتصالات الأردنية، وبخاصة متغيري (الثقة والتهرب من العمل)، حيث فسرت النتائج ما نسبته (42.9%) من تأثير متغير الثقة على متغير رضا أعضاء الفريق، وفسرت النتائج أيضاً ما نسبته (53.4%) من تأثير متغيري الثقة والتهرب من العمل معاً على متغير رضا أعضاء الفريق.

كما تشير النتائج إلى أن شركة (زين) جاءت في درجة عالية بمتغير "رضا أعضاء الفريق" ومتموسط حسابي قدره (3.75) مما يدل على أن الشركة الرائدة في قطاع الاتصالات يشعر أعضاء فرقها بالسعادة لأنهم ينتمون إلى فريق واحد، ويساعد الفريق على إيجاد نوع من الاستقرار لدى أعضائه من خلال تلبية احتياجاتهم، ويتسامح أعضاء الفريق في حال حصول أخطاء وظيفية، وجاءت شركة (أمنية) ثم شركة (أورانج) بدرجة متوسطة في رضا أعضاء الفريق ومتموسط حسابي قدره (3.55) و(3.41) على التوالي.

ثاني عشر: متغير القدرة على التكيف: أظهرت النتائج إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات عمليات فريق العمل على متغير القدرة على التكيف في شركات الاتصالات الأردنية، وبخاصة متغير (الثقة)، حيث فسرت النتائج ما نسبته (36.3%) من تأثير متغير الثقة على متغير القدرة على التكيف.

كما تشير النتائج إلى أن شركة (أمنية) جاءت في درجة عالية بمتغير "القدرة على التكيف" ومتموسط حسابي قدره (3.81) مما يدل على أن الشركة الحديثة العهد في قطاع الاتصالات يمتلك الفريق فيها قدرات على التكيف مع المستجدات في العمل، ويستجيب أعضاء الفريق لما هو جديد في العمل، ويمتاز أعضاء الفريق فيها بعمق التفكير فيما يرد من مقترحات، وجاءت شركة (زين) في المرتبة الثانية في القدرة على التكيف وبدرجة عالية أيضاً ومتموسط حسابي قدره (3.73) وهو مقارب لنتيجة شركة (أمنية)، وجاءت بعدها شركة (أورانج) بدرجة متوسطة ومتموسط حسابي قدره (3.48).

ثالث عشر: متغير القدرة على التعلم: أظهرت النتائج إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات عمليات فريق العمل على متغير القدرة على التعلم في شركات الاتصالات الأردنية، وبخاصة متغيري (الثقة والتهرب من العمل)، حيث فسرت النتائج ما نسبته (75.6%) من تأثير متغير الثقة على متغير القدرة على التعلم، وفسرت النتائج أيضاً ما نسبته (77.7%) من تأثير متغيري الثقة والتهرب من العمل معاً على متغير القدرة على التعلم.

كما تشير النتائج إلى أن شركة أمنية جاءت في درجة عالية بمتغير "القدرة على التعلم" وبمتوسط حسابي قدره (3.97) مما يدل على أن الشركة الحديثة العهد في قطاع الاتصالات يندفع أعضاء فرقها إلى التعلم من بعضهم بعضاً، ويمتلك أعضاء الفريق لديها استعداداً لتعلم ما هو جديد، ويسعى أعضاء الفريق فيها نحو كسب معارف جديدة، وجاءت شركة زين في المرتبة الثانية في القدرة على التعلم وفي درجة عالية أيضاً وبمتوسط حسابي قدره (3.91) وهو مقارب لنتيجة شركة أمنية، وجاءت بعدهما شركة أورانج في درجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (3.04). ويوضح الجدول رقم (1-5) نتائج اختبار فرضيات الدراسة من حيث قبولها أو رفضها:

#### جدول رقم (1-5)

#### نتائج اختبارات فرضيات الدراسة من حيث قبولها أو رفضها

نتائج الدراسة		فرضيات الدراسة
قبول الفرضية	رفض الفرضية	
*		١- الفرضية الرئيسة الأولى: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات فريق العمل على فاعليته في شركات الاتصالات الأردنية).
*		١-١ الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسة الأولى: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات فريق العمل على تحقيق الأهداف التنظيمية لفريق العمل).
*		٢-١ الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسة الأولى: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات فريق العمل على رضا أعضاء الفريق).
*		٣-١ الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسة الأولى: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات فريق العمل على القدرة على التكيف).
*		٤-١ الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسة الأولى: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات فريق العمل على القدرة على التعلم).
	*	١-٢ الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسة الثانية: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عمليات فريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي).

	*	٢-٢ الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسة الثانية: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عمليات فريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغير العمر).
	*	٣-٢ الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسة الثانية: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عمليات فريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغير المؤهل التعليمي).
	*	٤-٢ الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسة الثانية: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عمليات فريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغير الخبرة الوظيفية).
	*	١-٣ الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسة الثالثة: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية فريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي).
	*	٢-٣ الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسة الثالثة: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية فريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغير العمر).
	*	٣-٣ الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسة الثالثة: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية فريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغير المؤهل التعليمي).
	*	٤-٣ الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسة الثالثة: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية فريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغير الخبرة الوظيفية).

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

## ٢-٥ التوصيات والمقترحات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، خلّص الباحث إلى تقديم مجموعة من التوصيات والتي يأمل الباحث أن تسهم في تفعيل دور فرق العمل وجعله أكثر فاعلية من أجل التوسع في مجال استخدام فرق العمل في الشركات الأردنية، وكذلك تقديم مجموعة من المقترحات التي يتوقع الباحث أن تكون عاملاً مساعداً لبقية البحوث والدراسات في موضوع عمليات فريق العمل وأثرها على فاعليته.

### ١-٢-٥ التوصيات

يوصي الباحث شركات الاتصالات الأردنية باستمرار تطبيق عمليات فريق العمل لما لها من تأثير مباشر على تحسين فاعلية فريق العمل، ومن الضروري أن يكون لدى العاملين في الشركات الحافز على العمل بمفهوم فريق العمل وتطبيقه.

أهمية التركيز على مراحل تكوين وتطوير الفريق من خلال مشاركة أعضاء فريق العمل في عملية تشكيل الفريق، وكذلك العناية بخطوات بناء فريق العمل لما له من الأثر البالغ في رضا أعضاء الفريق وبالتالي فاعليته.

إن توزيع الأدوار بين أعضاء الفريق اعتماداً على خبراتهم وتخصصاتهم وفق ما بينته النتائج جاء في درجة عالية، وذلك كون أن توزيع الأدوار على الأعضاء بالشكل المناسب يسهم في إنجاز أهداف فريق العمل كما هو مطلوب وفي الدقة المطلوبة وفي الزمن المحدد، لذا على الشركات وبخاصة شركة أورانج مراعاة وجود خبرات ومهارات متنوعة لأعضاء الفريق الواحد، ومعرفة كل عضو بالدور الذي يقوم به وبأهميته.

اهتمام الشركات بمتغير التماسك بين أعضاء الفريق واستخدام طرق القياس التي تعتمد على كل شركة في قياس التماسك بين أعضاء الفرق باستمرار، كون أن درجة التماسك ترتبط ارتباطاً وثيقاً بكل من درجة الصراع بين أعضاء الفريق وبدرجة رضا الأعضاء فيه، ويوصي الباحث بزيادة اللقاءات بين أعضاء الفريق وحثهم على الإصغاء إلى بعضهم بعضاً عند تحدثهم في اجتماعات العمل، وضرورة سعي أعضاء الفريق بتكامل نحو تحقيق الهدف من تكوين الفريق. يوصي الباحث شركات الاتصالات بالإفادة من الخبرات لبعض أعضاء الفرق السابقين والأساليب التي أتبعوها في مواجهة المشكلات في حينها، وأن يوضح قائد الفريق آلية تنفيذ المهام لتوحيد سلوك أعضاء الفريق وتنظيم عملهم بشكل متناغم. يُعد متغير حلّ الصراع داخل الفريق من أهم العوامل المؤثرة على فاعلية الفريق، ويوصي الباحث جميع شركات الاتصالات إلى إن يُنظر إلى الصراع كنافذة لإبداع فريق العمل، وعلى عدم تفضيل بعض أعضاء الفريق مصلحة الشخصية على حساب مصلحة الفريق، وكذلك تشجيع تعاون أعضاء الفريق لحلّ الصراع فيما بينهم.

أهمية التركيز على تعزيز الثقة بين أعضاء فريق العمل من أجل زيادة فاعلية الفريق وزيادة الرضا فيما بينهم، ويوصي الباحث بزيادة الثقة من خلال جعل أعضاء الفريق الواحد يتقبلون الأفكار الجديدة بانفتاحية، وأن يتعامل أعضاء الفريق بمستوى من النزاهة والصراحة والوضوح.

إن عملية التقليل أو الحدّ من ظاهرة التهرب من العمل لها أثارها الإيجابية على فاعلية الفريق وعلى تحقيق الأهداف التنظيمية، لذا يوصي الباحث بنشر ثقافة فريق العمل بين العاملين بدلاً من الفردية في العمل، إشعار أعضاء الفريق إن إسهامهم وعملهم داخل الفريق هو جزء من عمل الفريق ككل وهو مهم كأهمية باقي المهام.

١- تناولت هذه الدراسة عمليات فريق العمل وأثرها على فاعليته في شركات الاتصالات الأردنية، لذلك يوصي الباحث بإعادة إجراء هذه الدراسة بتناول سمات فريق العمل وخصائص فريق العمل وأثرهما كل على حده على فاعلية الفريق.

٢- إجراء مزيد من الدراسات للتعرف على عمليات فريق العمل وأثرها على فاعلية الفريق في قطاعات أخرى.

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع باللغة العربية

القرءان الكريم.

أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٨). "فرق العمل الناجحة - البناء والنمو والإدارة لإنجاز المهام بشكل أفضل وأسهل"، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أدعيس، علا عبد الرحيم (٢٠٠٢). "العوامل المؤثرة على بناء فريق العمل في الدوائر الحكومية الأردنية دراسة استطلاعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية.

الحيصات، خالد محمد كايد (٢٠٠٥). "علاقة كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في المؤسسات الأردنية". أطروحة دكتوراه غير منشورة، عمان: جامعة عمان العربية.

الدحلة، فيصل (٢٠٠٦). "أثر إدارة الأداء على رضا العاملين في المنظمات الأردنية الخاصة". رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: جامعة عمان العربية.

الزيات، لبنى عبدالله (٢٠١٠). "أثر التدريب على أداء العاملين في الصف الأمامي في الشركات الكبيرة الحجم العاملة في قطاع الخدمات في الأردن". دراسة ماجستير غير منشورة، عمان: جامعة عمان العربية.

الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم (٢٠٠٥)، "نظرية المنظمة". عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الصالح، أسماء (٢٠٠٨). "أثر تكوين فريق العمل على عمليات إنشاء المعرفة وعلى الإبداع والتعلم في الشركات عالية التكنولوجيا في الأردن". أطروحة دكتوراه غير منشورة، عمان: جامعة عمان العربية.

الصيرفي، محمد (٢٠٠٩). "بناء فرق العمل"، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

العضيلة، زياد عطا الله (٢٠٠٦). "أثر سمات فريق العمل في فاعلية الوزارات الأردنية دراسة ميدانية". رسالة ماجستير غير منشورة، مؤتة: جامعة مؤتة.

الفريجات، خضير كاظم، اللوزي، موسى سلامة، الشهابي، إنعام (٢٠٠٩). "السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة"، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

الهرش، نافذ فايز (٢٠٠٨). "قياس وتحديد سمات الإدارة والتنظيم في البيئة الأردنية اعتماداً على إبعاد هوفستد الثقافية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية". عمان: المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (٤)، العدد (٣).

جودة، محفوظ (٢٠٠٨). "التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS"، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- جودة، محفوظ (٢٠٠٨). "التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS"، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- دراكر، بيتر (١٩٩٦). "الإدارة/المهام- المسئوليات- التطبيقات، الجزء الثاني-المدير"، ترجمة عبد الكريم، محمد، مراجعة الهدي، نادية، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع.
- سرور، علي إبراهيم سرور (٢٠٠٥). "إدارة الفريق / إستراتيجية النجاح"، الرياض: دار المريخ للنشر.
- عوض، عامر (٢٠٠٨). "السلوك التنظيمي الإداري"، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- ماهر، أحمد (٢٠٠٧). "السلوك التنظيمي / مدخل بناء المهارات"، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- مرعي، محمد مرعي (٢٠٠٢). "دليل إدارة فرق العمل"، دمشق: دار الرضا للنشر.
- هني، مصطفى (٢٠٠٣). "معجم المصطلحات الاقتصادية والمالية"، بيروت: مكتبة لبنان ناشرون.

- Team characteristics and leadership behavior in online classes. "Alteparmakian, T. (2010). Unpublished doctoral dissertation. University of LA VERNE, California. ProQuest LLC.
- . Prentice "Organizational Behavior- Individuals, Groups and Organization" Brooks, I (2006). Hall.
- Team building and perceived effort in an exercise "Bruner, M. W., and Spink, K. S. (2010). . Journal of Science and Medicine in Sport. Available online at "setting: Gender effects
- Demographic diversity for building an effective entrepreneurial "Chowdhury, S. (2005). . Journal of Business Venturing. Available online at " team: is it important? [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
- Relationships among geographic dispersion, team "Cramton, C., and Webber, S. (2005). . Journal of Business "processes, and effectiveness in software development work teams Research. Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
- . South-Western Thomson."The new era of management"Daft, R. (2010).
- . Harcourt College Publishers."Organizational behavioral"Daft, R., and Noe, R. (2001).
- . Unpublished "Improving Teacher Morale with Team Building"Edmonds, N. A., (2009). doctoral dissertation. East Tennessee State University. ProQuest LLC.
- The influence of intra-team conflict "Gamero, N., Gonzalez-Roma, V., Peiro, J. M. (2008). . Journal of Occupational and Organizational Psychology, "on work team' affective climate the British Psychological Society.
- Getting groups to develop good strategies: Effects of reflexivity "Gurtner, A. et al. (2007). . "interventions on team process, team performance, and shared mental models Organizational Behavior and Human Decision Processes. Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
- A team process and emergent states approach to understanding team "Harvey, D., (2010). . Unpublished doctoral dissertation. Unpublished doctoral "conflict and outcomes dissertation. The Pennsylvania State University. ProQuest LLC.
- . "An Experiential Approach to Organization Development"Harvey D. and Brown D., (2001). Pearson Prentice-Hall.
- Social Psychology of Athletic Teams: Understanding the Relationships between Cohesion, . Unpublished doctoral dissertation. "Leadership, Satisfaction, and Team Performance University of Regina. ProQuest LLC.
- A Meta-Analysis of teamwork processes: Tests of a "LePINE, J., et al. (2008). . University of "multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria Florida. Personnel Psychology.

Team mental models and team performance: A field study of the effects of team mental model similarity and accuracy  
. ProQuest LLC.

. The Leadership Quarterly, "Assessing "team climate" in project teams"Loo, R. (2003).  
journal homepage: Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).

. "A Meta-Analysis of interpersonal trust and team performance"Maguin, J. (2010).  
ProQuest LLC.

. McGraw-Hill."Organizational behavior"McShane, S. and Glinow, M. (2000).

Distributed leadership in teams: "Mehra, A., Smith, B., Dixon, A. L., Robertson, B. (2006).  
. The Leadership Quarterly, "The network of leadership perceptions and team performance  
journal homepage. Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).

Self-management competencies in self-managing teams: "Millikin, J. P., Hom, P. W., Manz, C. C. (2010).  
. The Leadership Quarterly, "managing teams: Their impact on multi-team system productivity  
Quarterly, journal homepage. Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).

Organizational behavior-Managing people and organizations "Moorhead G. and Griffin R. (2001).  
. Houghton Mifflin company

Effectiveness of team building and teamwork in real and virtual worlds "Ranada, R., (2009).  
. Unpublished doctoral dissertation. Clemson University. ProQuest LLC.

. Pearson Prentice-Hall."Organizational behavior"Robbins, S. and Judge T., (2009).

Schermerhorn, J. and Hunt, J., Osborn, R, and UHL-Bien, M. (2011). Organizational Behavior  
. John Wiley & Sons, Inc.

. John Wiley "Organizational Behavior"Schermerhorn, J. and Hunt, J. and Osborn, R, (2000).  
& Sons, Inc.

. "Research methods for business A skill-Building Approach"Sekaran, U., (2003).  
JohnWiley & Sons.

Team processes, team conflict, team outcomes, and gender: An examination of U.S. and Mexican learning teams  
"Watson, W., Cooper, D., Torres, M., Boyd, N. (2008).  
International Journal of Intercultural Relations. Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).

الملاحق

ملحق رقم (١)

المحكمون

ت	الاسم	التخصص	الجامعة
١	أ.د. محمد أبو صالح	الأحصاء	جامعة عمان العربية
٢	أ.د. شوقي ناجي جواد	إدارة الأعمال	جامعة عمان العربية
٣	أ.د. نعمة عباس الخفاجي	إدارة الأعمال	جامعة عمان العربية
٤	أ.د. موسى اللوزي	الإدارة	الجامعة الأردنية
٥	د. رفعت الشناق	نظم معلومات إدارية	الجامعة الأردنية
٦	أ.د. عادل رشيد	إدارة أعمال	جامعة اليرموك
٧	د. علي هادي جبرين	إدارة الأعمال	جامعة الشرق الأوسط
٨	د. محمد الكساسبة	إدارة	جامعة عمان العربية
٩	د. سامر دحيات	إدارة الأعمال	الجامعة الأردنية
10	د. يزن مقدادي	إدارة الأعمال	جامعة اليرموك

ملحق رقم (٢): الأستبانة

جامعة عمان العربية

كلية الأعمال - قسم الإدارة

إلى السادة أعضاء فرق العمل المحترمين

تحية طيبة وبعد

تهدف هذه الدراسة إلى قياس "عمليات فريق العمل وأثرها على فاعليته في شركات الاتصالات الأردنية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في قسم الإدارة، يرجى التكرم من الموظفين الذين ينتمون إلى فرق العمل بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة تعبيراً عن آرائكم القيمة التي سوف تبني عليها هذه الدراسة، مؤكداً لكم بأن المعلومات التي تقدمونها ستعامل بكل ثقة واحترام ومصداقية ولأغراض البحث العلمي فقط، علماً بأنه سوف يتم تزويد الشركة بنسخة من نتائج الدراسة وتوصياتها في حال رغبتها بذلك. وأقبلوا خالص الاحترام والتقدير ...

الباحث/ مروان خلف محمد الدليمي

المشرف

جامعة عمان العربية

الدكتور غسان عيسى العمري

الجزء الأول: يرجى التفضل بوضع إشارة ( ) أمام الخيار الذي ينطبق عليك.

أنثى ( )		ذكر ( )				النوع الاجتماعي
٤٥ سنة فأكثر ( )	٤٠- أقل من ٤٥ سنة ( )	٣٥- أقل من ٤٠ سنة ( )	٣٠- أقل من ٣٥ سنة ( )	٢٥- أقل من ٣٠ سنة ( )	٢٠- أقل من ٢٥ سنة ( )	العمر
دكتوراه ( )	ماجستير ( )	دبلوم عالي ( )	بكالوريوس ( )	دبلوم متوسط ( )	توجيهي ( )	المؤهل التعليمي
١٥ سنة فأكثر ( )	١٢- أقل من ١٥ سنة ( )	٩- أقل من ١٢ سنة ( )	٦- أقل من ٩ سنة ( )	٣- أقل من ٦ سنة ( )	أقل من 3 سنوات ( )	سنوات الخبرة
٤ سنوات فأكثر ( )	سنتين- أقل من ٤ سنة ( )	سنة- أقل من سنتين ( )	أقل من سنة ( )	كم عمر الفريق الذي تعمل معه؟		

الجزء الثاني: يرجى التفضل بوضع إشارة ( ) بجانب العبارات الآتية وفق المقياس:

عمليات فريق العمل: هي العمليات التي تجري داخل الفريق باستمرار والتي تؤثر سلباً أو إيجاباً في فاعلية الفريق.

ت	العبارات	المقياس				
		لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
		١	٢	٣	٤	٥
مراحل تكوين وتطوير الفريق						
١	يتفهم قائد الفريق المراحل التي تمر بها عملية تكوين الفريق.					
٢	تمثل مراحل التشكيل التي يمر بها الفريق تحدياً لأعضاء الفريق.					
٣	يشارك أعضاء الفريق بعملية تشكيل الفريق.					
٤	العناية بخطوات بناء فريق العمل سبب رئيسي في فاعلية فريق العمل.					
٥	عملية بناء فريق العمل تحمل الشركة تكاليف عالية.					
توزيع الأدوار						
٦	يعرف كل عضو من أعضاء فريق العمل المهام التي سيؤديها.					
٧	يملك أعضاء الفريق القدرة على القيام بأكثر من دور داخل الفريق الواحد.					
٨	يتم توزيع الأدوار على أعضاء الفريق وفق تخصصاتهم.					
٩	يتفاوت أعضاء الفريق في أهمية الأدوار التي يؤديها داخل الفريق.					
١٠	دور الشخص الاجتماعي لعضو الفريق حيوي في ديمومة عمل الفريق.					

المقياس					العبارات	ت
أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً		
٥	٤	٣	٢	١		
<b>التماسك في بنیان الفريق</b>						
					يصرغي أعضاء الفريق لبعضهم البعض عند تحدثهم في اجتماعات العمل.	١١
					يرغب الأعضاء في الاحتفاظ بعضويتهم في فريق العمل.	١٢
					يتعاون أعضاء الفريق دوماً لإنجاز المهام.	١٣
					يسعى الفريق بتكامل نحو تحقيق الهدف المناط به.	١٤
					انجذاب أعضاء الفريق إلى بعضهم البعض عالٍ.	١٥
					عدد أفراد الفريق أكثر مما كنت أتوقعه.	١٦
<b>المعايير السلوكية</b>						
					تولد التجارب التي يتعرض إليها فريق العمل سلوكيات تنعكس إيجابياً على سلوكيات أعضائه.	١٧
					تحدد التصرفات السابقة لأحد أعضاء الفريق سلوكه اللاحق.	١٨
					لدى بعض أعضاء الفريق تجارب سابقة.	١٩
					يتأثر سلوك أعضاء الفريق بتصريحات قائد الفريق حول وجوب آلية تنفيذ المهام.	٢٠
					يتأثر سلوك أعضاء الفريق بسلوك بقية الأعضاء.	٢١

ت	العبارات	المقياس				
		لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
		١	٢	٣	٤	٥
حلّ الصراع داخل الفريق						
٢٢	يتعاون أعضاء الفريق لحلّ الصراع فيما بينهم.					
٢٣	يتبع بعض أعضاء الفريق أسلوب تجنب الطرف الآخر لحلّ النزاعات فيما بينهم.					
٢٤	يتبع غالبية أعضاء الفريق أسلوب المساومة لحلّ الصراع.					
٢٥	يشارك أعضاء الفريق في حلّ المشكلات تبعاً لخبراتهم من التجارب السابقة.					
٢٦	يحرص بعض أعضاء الفريق تفضيل مصلحته الشخصية على حساب مصلحة الفريق.					
٢٧	ينظر إلى الصراع كنافذة لإبداع فريق العمل.					
الثقة بين الأعضاء						
٢٨	تزيد درجة الثقة بمستوى النزاهة في العمل بين أعضاء الفريق الواحد.					
٢٩	يثق أعضاء الفريق بقدرات بعضهم في العمل.					
٣٠	تزداد درجة الثقة بين أعضاء الفريق بسبب ولائهم للعمل كفريق.					
٣١	يتقبل أعضاء الفريق الأفكار الجديدة المطروحة بانفتاحية.					
٣٢	يوجد تناسق بين ما يصرح به قائد الفريق وبين ما ينفذه.					
٣٣	يتعامل أعضاء الفريق بمستوى من الصراحة والوضوح.					

المقياس					العبارات	ت
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً		
١	٢	٣	٤	٥		
التهرب من العمل						
					يرى أعضاء الفريق أن عملهم عمل ممل.	٣٤
					لا يشعر بعض أعضاء الفريق بأهمية عملهم داخل الفريق.	٣٥
					يبذل بعض أعضاء الفريق جهداً أقل عندما يعملون مع الفريق.	٣٦
					يكون أداء بعض أعضاء الفريق أفضل عندما يعملون بمفردهم.	٣٧
					لا يلبي العمل المسند إلى فريق العمل الطموح المنشود.	٣٨
					يتهرب بعض أعضاء الفريق من العمل لعدم قناعته به.	٣٩

الجزء الثالث / فاعلية فريق العمل: هو قدرة فريق العمل على الوصول إلى الأهداف وتحقيقها بفاعلية أكبر وفي وقت أقل.

تحقيق الأهداف التنظيمية						
					يسعى أعضاء الفريق إلى تسليم العمل المطلوب في الوقت المحدد.	٤٠
					يصل فريق العمل غالباً إلى نتائج جيدة في إنجاز المهام المكلف بها.	٤١
					يحصل الفريق على تغذية عكسية بانتظام حول إنتاجيته.	٤٢
					لفرق العمل إمكانية تطوير قراراتهم بشكل أفضل مما لو كان الأعضاء يعملون كل بمفرده.	٤٣
					يسعى فريق العمل إلى خفض تكاليف العمل.	٤٤
					يهتم فريق العمل بتطوير جهود أعضائه.	٤٥
المقياس					العبارات	ت
أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً		
٥	٤	٣	٢	١		
رضا أعضاء الفريق						
					يساعد فريق العمل أعضائه في تلبية طموحاتهم.	٤٦
					يساعد الفريق على إيجاد نوع من الاستقرار لدى أعضائه من خلال تلبية احتياجاتهم.	٤٧
					يسود جو من الصراحة بين أعضاء فريق العمل.	٤٨
					يشعر أعضاء الفريق بالسعادة لأنهم ينتمون إلى فريق واحد.	٤٩
					يتسامح أعضاء الفريق في حال حصول أخطاء وظيفية.	٥٠

١٠- القدرة على التكيف						
					٥١	يَتَقَبَّلُ أعضاء الفريق المعلومات الواردة عن التغذية العكسية موضوعية.
					٥٢	يستجيب أعضاء الفريق لما هو جديد في العمل.
					٥٣	يمتاز أعضاء الفريق بعمق التفكير فيما يرد من مقترحات.
					٥٤	يمتلك الفريق قدرات للتكيف مع المستجدات في العمل.
					٥٥	يعيد الفريق توزيع المهام باستمرار للحفاظ على نجاحه.
١١- القدرة على التعلم						
					٥٦	يمتلك أعضاء الفريق استعداداً لتعلم ما هو جديد.
					٥٧	يندفع أعضاء الفريق إلى التعلّم من بعضهم البعض.
					٥٨	يمتاز أعضاء الفريق بسعيهم نحو تعديل سلوكياتهم.
					٥٩	يسعى أعضاء الفريق نحو كسب معارف جديدة.
					٦٠	تعد التجارب السابقة التي يمر بها الفريق مصدراً لتعلم أعضائه.

ملحق رقم (٣)

المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث

تاريخها	الشركة	عنوانه الوظيفي
٢٠١١/٣/٣٠	آورانج	رئيس قسم الموارد البشرية
٢٠١١/٣/٢٠	آورانج	مدير فرع الدوار السابع
٢٠١١/٦/١٠	زين	مسئولة قسم الإستبانات

ملحق رقم (٤)  
كتاب تخويل الجامعة

جامعة عمان العربية  
Amman Arab University

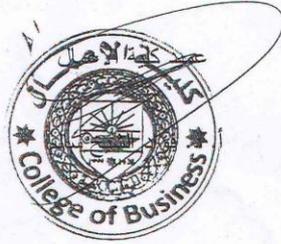


إلى من يهمه الأمر

التاريخ: 2011/2/12

نود إعلامكم أن الطالب مروان خلف محمد الدليمي يقوم بإعداد رسالة ماجستير في الإدارة بعنوان: "أثر عمليات فريق العمل على فعاليته" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

يرجى التفضل بتقديم المساعدة الممكنة وتسهيل مهمة الطالب قدر الإمكان.



مراجعة  
الدكتور  
٢٠١١/٢/١٥