

## اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى نحو أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية

الدكتور سامر عبد المجيد البشاشة      الدكتور محمد أحمد الحراشة

قسم الإدارة العامة

كلية إدارة الأعمال

جامعة مؤتة / الأردن

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات في أمانة عمان الكبرى. كما هدفت إلى تحليل مدى الاختلاف في تصورات المبحوثين إزاء أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات بصورة كلية مجتمعة أو على انفراد تعزى إلى اختلاف العوامل الديموغرافية (الجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والعمر). وقد اعتمد الباحثان منهج البحث الوصفي التحليلي، واستخدما نوعين من البيانات هما: البيانات الثانوية من خلال الاطلاع على الدراسات والمراجع المكتبية، والبيانات الأولية من خلال تطوير استبانة بحثية قاما بتحكيما والتأكد من ثباتها. وقد وُزعت الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة من (460) فرداً تشكل ما نسبته (25.5%) من مجتمع الدراسة. استُخدم مقياس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistics لوصف خصائص مجتمع الدراسة، كما استُخدم الرزمة الإحصائية (SPSS)، للإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يأتي:

- 1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص فرق العمل على المستوى الكلي والفردي وبين فاعلية اتخاذ القرارات.
  - 2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين عن خصائص فرق العمل تعزى إلى العوامل الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي والعمر)
  - 3- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص فرق العمل وبين كل بعد من أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات (تحديد المشكلة، وضع البدائل، تقييم البدائل، اختيار البدائل، والرقابة والمتابعة).
- كما جاءت الدراسة بتوصيات من شأنها تسليط الأضواء على أهمية خصائص فرق العمل وكيفية بناء فرق العمل الفعالة لما لذلك من أثر في فاعلية اتخاذ القرارات.

## 1-1 مقدمة:

تعدّ المصادر البشرية أهم أصول المنظمات الإدارية، إذ إنّ نجاح الإدارات أو فشلها يعزى إلى أطرها البشرية. كما أنّ ربط الجهود البشرية بنجاح لتحقيق الأهداف يعدّ من التحديات الصعبة التي تواجه المنظمات الإدارية المعاصرة. ومع التطور الهائل الذي يشهده عالم اليوم تزداد تخصصات الأفراد ويصبح العمل الجماعي (عمل الفريق الفعال) متطلباً أساسياً لحل المشكلات العامة وزيادة فعالية القرارات والاستفادة من تلك التخصصات لتحسين جودة الأداء.

نتيجة لذلك فإنّ المنظمات الحديثة لم تعد قادرة على الاعتماد على نموذج البناء الهرمي التقليدي وعدد من المديرين الذين يديرون تلك المنظمات من خلال وظائفهم الإشرافية أو سلسلة الأوامر التي كانت سائدة في السابق. بناءً عليه فإنّ تسخير المعرفة العلمية والفنية الجماعية التي يمتلكها الأفراد والجهات المختلفة تعدّ وسيلة مرشدة لمنظمات القرن الحادي والعشرين وتحولاته وتطوراتها الهائلة، وما ينتظرها من تحديات ومشكلات صعبة. فقد أفرزت هذه التغيرات والمستجدات توجهاً لدى الإدارات المعاصرة نحو ثقافة عمل الفريق، وذلك لأنّ لفرق العمل في المنظمات أهمية لا حصر لها. فقد أصبحت فرق العمل المركبات التي تمتطئها المنظمات المعاصرة للتحرّك نحو المستقبل بغيّة تحقيق الاستمرارية والنجاح من خلال زيادة فعالية القرارات المتخذة وتحسين جودة الخدمة أو السلعة. إنّ إيجاد ثقافة الفريق لدى المنظمات الإدارية يتطلب إجراء تغييرات جوهرية في كل الأنظمة الإدارية التي تؤثر في المصادر البشرية من حيث المهارات الفنية لفرق العمل، وأساسيات تنفيذ العمل، وسياسات المنظمات، والالتزام والولاء التنظيمي، وسلوك القائد الذي يؤدي الدور الأهم في النجاح بغض النظر عن صعوبة العمل الذي يواجهه أعضاء الفريق. فعلى المدير في الإدارات المعاصرة حل المشكلات جماعياً بحيث يكون مدرباً ومسهلاً ومطوراً لأعضاء الفريق، وتحويله من جماعة عمل عادية إلى فريق عمل مدار وموجه ذاتياً Self-Managed Teamwork.

## 1-2 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تنبثق مشكلة الدراسة من ملاحظة ضعف الاهتمام في كثير من المؤسسات والمنظمات الإدارية الأردنية ومنها أمانة عمان الكبرى بأهمية إنجاز العمل من خلال فرق العمل بدلاً من الأسلوب الهرمي التقليدي، وعدم إيلاء ثقافة عمل الفريق الأهمية الكافية كما هو الحال في المنظمات الإدارية المعاصرة. ورغم أن أمانة عمان الكبرى من أكثر الإدارات في الأردن اعتماداً على فرق العمل، إلا أنّ الباحثين يعتقدون أنّ فرق العمل العاملة لا تتميز بالخصائص التي تحقق الفعالية التي تتميز بها

الفرق عالية الأداء. وبناءً عليه فإنَّ عدم توافر الدعم التنظيمي الفعال لفرق العمل من ناحية، وعدم توافر خصائص فرق العمل الفعالة من ناحية أخرى لن يؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز والتأثير الإيجابي على فاعلية اتخاذ القرار الذي تتطلع إليه أمانة عمان الكبرى وسائر المنظمات الأردنية الأخرى. وسيحاول الباحثان الكشف عن خصائص فرق العمل في أمانة عمان الكبرى وبيان أثر تلك الخصائص على فاعلية اتخاذ القرار في تلك المنظمة. وبذلك فإنَّ مشكلة الدراسة تتجسد بمحاولة الإجابة على التساؤلات الرئيسية الآتية:

- 1- ما تصورات المبحوثين لخصائص فرق العمل وكل بعد من أبعادها في أمانة عمان الكبرى ؟
- 2- ما تصورات المبحوثين لمستوى فاعلية اتخاذ القرارات وكل بعد من أبعادها في أمانة عمان الكبرى ؟
- 3- ما العلاقة الارتباطية بين أبعاد خصائص فرق العمل (المتغير المستقل) وبين فاعلية اتخاذ القرارات (المتغير التابع) ؟

### 1-3 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يأتي:

- 1- التعرف على خصائص فرق العمل في أمانة عمان الكبرى ومقارنة تلك الخصائص مع الخصائص التي يجمع عليها الرواد والباحثون الإداريون.
- 2- تحليل العلاقة بين خصائص فرق العمل في أمانة عمان الكبرى وفاعلية القرارات الإدارية التي يتم اتخاذها من قبل الإدارة.
- 3- معرفة هل هناك فروق في خصائص فرق العمل تعزى إلى العوامل الديموغرافية (الجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والعمر)؟.

### 1-4 أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من ضرورة مواكبتها لمستحقات الألفية الجديدة بما تحمله من انفتاح عالمي وتحول في المفاهيم والأنشطة الإدارية، وما يترتب على ذلك من حتمية التغيير والتخلي عن الممارسات والمفاهيم الإدارية القديمة. ومن أن مواجهة التحديات والمشكلات الجديدة أصبحت تمثل السمة الرئيسية لآلية العمل الجماعي في المنظمات الإدارية على اختلاف مهامها وطبيعتها فقد كان التسلسل الهرمي هو المبدأ الذي تقوم عليه المؤسسات لعدة مئات من سنوات خلت، في حين قد

- تصبح فرق العمل، والعمل الجماعي مثلاً يحتذى لكثير من المؤسسات لعدة منات من سنوات قادمة. وعليه يمكن أن تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال ما يأتي:
- أ- كونها الدراسة الأولى، حسب علم الباحثين، التي تتطرق إلى أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات في أمانة عمان الكبرى.
- ب- مواكبة التوجهات الإدارية الحديثة التي تؤكد تعزيز ثقافة عمل الفريق.
- ج- قد تكون هذه الدراسة بمنزلة تغذية راجعة للقيادات الإدارية في أمانة عمان والمنظمات ذات الطبيعة المشابهة في التعرف إلى أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات.
- د- قد تسهم هذه الدراسة في فتح المجال لدراسات وبحوث مستقبلية في ضوء نتائجها.

## 1-5 فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير عدد من الفرضيات وهي كالآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: ليس هناك أثر مهم ذو دلالة إحصائية لخصائص فرق العمل (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، التمكين الأدائي، استمرارية النشاط، الشفافية، تطوير الذات) في فاعلية اتخاذ القرارات.

وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص فرق العمل (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، التمكين الأدائي، استمرارية النشاط، الشفافية، تطوير الذات) في بعد دقة (تحديد المشكلة).

الفرضية الفرعية الثانية: ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص فرق العمل (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، التمكين الأدائي، استمرارية النشاط، الشفافية، تطوير الذات) في بعد دقة (تطوير البدائل).

الفرضية الفرعية الثالثة: ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص فرق العمل (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، التمكين الأدائي، استمرارية النشاط، الشفافية، تطوير الذات) في بعد دقة (تقييم البدائل).

الفرضية الفرعية الرابعة: ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص فرق العمل (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، التمكين الأدائي، استمرارية النشاط، الشفافية، تطوير الذات) في بعد دقة (اختيار البدائل).

الفرضية الفرعية الخامسة: ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص فرق العمل (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، التمكين الأدائي، استمرارية النشاط، الشفافية، تطوير الذات) في بعد دقة (الرقابة والمتابعة).

الفرضية الرئيسية الثانية: ليس هناك فروق في تصورات الباحثين إزاء خصائص فرق العمل بصورة كلية مجتمعة أو على أفراد، تُعزى إلى اختلاف العوامل الديموغرافية (الجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والعمر).

## 1-6 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة توضيحاً للتعريفات المرتبطة بالمتغير المستقل (خصائص فرق العمل) بجميع أبعاده، فضلاً عن المتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرارات) بجميع أبعاده، وحسبما يأتي:

خصائص فرق العمل : وتمثل درجة توافر القدرات الأدائية للجهود المبسوثة بطابع الخصائص الدالة على التوجه الفرقى فى إنجاز المهام والواجبات تنظيمياً وسلوكياً . (Kenneth And Allan, 1995,p:45) وضوح الأهداف : ويمثل درجة الفهم للمهام والأعباء بين أعضاء المنظمة فى إطار التناسب مع التخصص والمهارة والقدرة على الأداء (Harrington, 1994 ,p:6)

القيادة المناسبة : وتمثل درجة قدرة مديري المنظمة على الارتباط وإدامة الصلة مع أعضاء المنظمة وحل المشكلات وإدارة النزعات، وخلق التماسك والفاعلية بينه (Mike And Dave, 1994 p:97) التمكين الأدائي: ويمثل درجة منح أعضاء المنظمة الصلاحية الكافية، التي تخولهم وضع الأهداف المرتبطة بمهامهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات ضمن نطاق مسؤولياتهم المحددة (Jung And Sosik,2002,pp:313-316)

استمرارية النشاط: ويمثل درجة استمرارية أداء أعضاء المنظمة لواجباتهم بشكل متكامل، دون خلل يؤثر سلباً فى النتائج النوعية والكمية للمخرجات المكلفين بإتمامها (Cook And 1997,pp:54-58) (Macanuley,

الشفافية: وتمثل درجة قدرة أعضاء المنظمة في بحث الجوانب والمشكلات والنزعات المتعلقة بمهامهم، وطرحها والتشاور في مناقشتها وتبادل المعلومات من قبلهم حولها، في سبيل حسمها وإيجاد الحلول اللازمة له. (Mike, 1994, pp:94-96)

تطوير الذات: ويمثل درجة ارتقاء أعضاء المنظمة، واكتسابهم للمعارف والمهارات والخبرات، التي تؤهلهم للقيام بالواجبات الجديدة والمعقدة في المنظمة. (Robert And Hunt, 1991, p179)

فاعلية اتخاذ القرارات: وتمثل القدرة على تحديد المشكلة وإيجاد البدائل المناسبة وتقييم واختيار البديل الأفضل المؤدي إلى تحقيق النتائج بأقل التكاليف الممكنة والمنسجمة مع الأهداف التي تم التخطيط لها في المنظمة (Chandra Bose, 2002, p81).

ومن أجل الحصول على نتائج دقيقة فقد قام الباحثان بتوزيع استبانات الدراسة على العينة بأنفسهما وذلك لتوضيح ما قد يكون غامضاً على الآخرين.

## 2- منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي المتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة الاستبانة وتحليلها إحصائياً لاختبار صحة فرضيات الدراسة، كما استخدم المسح المكتبي والحاسوبي للاستفادة من الكتب والدوريات العلمية في بناء الإطار النظري وتحديد العلاقات بين متغيرات الدراسة.

### 2-1 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين المصنفين في أمانة عمان الكبرى وقد بلغ عددهم (1800) موظف حسب تقرير نشرة شؤون الموظفين الصادرة بتاريخ 2005/4/15.

### 2-2 عينة الدراسة:

سُحبت عينة عشوائية بسيطة مكونة من (460) موظفاً، وكانت بنسبة (25.5%) من مجتمع الدراسة الكلي والبالغ عددهم (1800) موظف، بالاعتماد على الأرقام الوظيفية للعاملين في أمانة عمان الكبرى، وقد وُزعت (460) استبانة، استرجع منها (410) استبانة بنسبة استرجاع بلغت (89.1%) من الاستبانات وقد استُبعدت (10) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك خضعت للتحليل (400) استبانة تشكل ما نسبته (97%) من الاستبانات المسترجعة، وما نسبته (86.9%) من عينة الدراسة، وما نسبته (22%) من مجتمع الدراسة، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

## 2-3 أداة الدراسة:

تبلورت أداة الدراسة بعد الاطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة. وقد قام الباحثان بتطوير استبانة لقياس خصائص فرق العمل كما يتصورها أفراد عينة الدراسة، وأسلوب اتخاذ القرارات في أمانة عمان الكبرى، وذلك من أجل اختبار العلاقة بين خصائص فريق العمل وعملية اتخاذ القرار. وفيما يأتي توضيح لأجزاء أداة الدراسة:

الجزء الأول: ويشمل على معلومات ذاتية عن العاملين في أمانة عمان الكبرى والتي تتمثل بالجنس والعمر، والخبرة الوظيفية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، (المتغيرات الديموغرافية والوظيفية).

الجزء الثاني: ويشتمل على (46) فقرة يجيب عنها المبحوثون وحسبما يأتي:

الفقرات (1-26) تقيس المتغير الكلي المستقل (خصائص فرق العمل)، وتتضمن الأبعاد الآتية:

- الفقرات (1-4) تقيس البعد المستقل (وضوح الأهداف) التي صاغها الباحثان عقب تطويعها بيئياً وثقافياً، من خلال قائمة الأسئلة التي وضعت (Holpp, 1997, pp:244-252).
  - الفقرات (5-8) تقيس البعد المستقل (توازن الأدوار) وصياغتها تبلورت من خلال التوجهات التفضيلية التي قدمت (Stott & Walker, 1995, pp:45-46).
  - الفقرات (9-12) تقيس البعد المستقل (القيادة المناسبة) وقد اعتمدت من خلال الاستبانة التي تضمنتها دراسة (Jassawalla & Sashittal, 2001, p33).
  - الفقرات (13-16) تقيس البعد المستقل (التمكين الأدائي) في ضوء استقراء مضمون التمكين كما قدمه (أفندي، 2003، ص: 9-13).
  - الفقرات (17-20) تقيس البعد المستقل (استمرارية النشاط) وصياغتها تبلورت من خلال ترسيخ مفهوم الحركة الصحيحة Right Movement كما أوضحه (هلال، 1995، ص: 63-64).
  - الفقرات (21-23) تقيس البعد المستقل (الشفافية) وتمت صياغتها طبقاً لاستقراء العوامل المتعلقة بإدارة الاجتماع والمدلولات الناتجة عنها ضمن فريق العمل، كما أشار إليها (Booher, 1994, pp:54-57).
- أما الفقرات (24-26) فتقيس البعد المستقل (تطوير الذات) وتبلورت صياغتها في ضوء تقانات التطوير التنظيمي وعمليات الإبداع التي أشار إليها (Griffin, 1999, pp:396-402). وأما الفقرات من

27-49 فهي تقيس فاعلية اتخاذ القرارات وقد تم الاعتماد على مقياس (الطراونة، 2003، ص:57). وقد استخدم الباحثان مقياس (ليكرت) المتدرج والمكون من الدرجات الخمس الآتية: داتماً (5) غالباً (4) أحياناً (3) ونادراً (2) أبداً (1) .

#### 2-4 صدق أداة الدراسة وثباتها:

قام الباحثان بعرض الاستبانة على عشرة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية لغرض تحكيمها والتحقق من صدق فقراتها، وقد وافق المحكمون عليها بعد إجراء التعديلات الضرورية. وقام الباحثان كذلك بإجراء دراسة اختبارية لعينة مكونة من (30) فرداً من أفراد مجتمع الدراسة للتعرف على درجة وضوح وفهم فقرات الاستبانة من وجهة نظر المبحوثين، وأعيدت صياغة بعض الفقرات لتكون أكثر وضوحاً وفهماً. وكذلك استُخرجت معامل (كرونباخ الفا) للاتساق الداخلي حيث بلغت (الفا 90%) وهي نسبة ثبات عالية، وكانت النسب للمتغيرات على النحو الآتي:

اسم المتغير	معامل الثبات كرونباخ الفا
خصائص فرق العمل	0.92
فاعلية اتخاذ القرارات	0.91
الاستبانة ككل	0.90

ويلاحظ من قيم كرونباخ الفا أعلاه بأن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة، وقد يعود السبب في ارتفاع قيم كرونباخ الفا إلى تجانس عينة الدراسة من حيث المؤهلات العلمية والنوعية.

#### أساليب التحليل الإحصائي:

اعتمدت الدراسة على الأساليب الإحصائية الآتية:

1- مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive statistics) وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة اعتماداً على النسب المئوية والتكرارات والإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2- تحليل الاحدار المتعدد ( Multiple Regression Analysis ) لقياس أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع واختبار نموذج الدراسة .

3- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس الفروقات بين المتغيرات الشخصية والوظيفية في المتغيرات المستقلة والتابعة.

### 3- الإطار النظري والدراسات السابقة:

#### 3-1 الإطار النظري:

ليس من شك بأن فرق العمل أصبحت ركناً محورياً من أركان الأنظمة الإدارية المعاصرة مهما اختلفت طبيعتها وأهدافها. فمن خلال فرق العمل تتمكن الإدارة من الاستفادة من تنوع الاختصاصات لدى أعضاء الفريق في مواجهة المشكلات واتخاذ قرارات أكثر ملاءمة وفاعلية لمعالجتها. لهذا سوف يتناول الإطار النظري لهذه الدراسة تحديداً لمفهوم فريق العمل، وتطور عملية بناء الفريق، وأهمية فرق العمل، وخصائص فريق العمل الفعال، وأثر فرق العمل في عملية اتخاذ القرارات فضلاً عن الدراسات السابقة ذات الصلة.

#### مفهوم فريق العمل Teamwork:

تتفاوت آراء الباحثين في تحديد مفهوم فريق العمل، وتبعاً لذلك فقد تفاوتت تعريفات هذا المفهوم، وتالياً بعض تلك التعريفات:

يعرف Umstot فريق العمل "بأنه مجموعة من الأفراد يعملون سوياً وبطريقة تعاونية لتحقيق الأهداف المحددة". (Umstot,1988,P:250)

ويعرف هولب فريق العمل " بأنه عبارة عن مجموعة من الأفراد يعملون سوياً بقصد الوصول إلى أهداف محددة، ضمن مجال عمل محدد". (هولب،1999،ص:18) كما يعرف كل من George & Jones فريق العمل "بأنه جماعة عمل رسمية تتكون من عدد من الأفراد يعملون معاً لإحراز الأهداف العامة للجماعة". (George&Jones,1998,p:334) أما Gordon فيعرف فريق العمل بأنه "مجموعة من الأفراد يعملون معاً بشكل تعاوني لإحراز أهداف الجماعة أو أهداف المنظمة لتحقيق النتائج المرغوب فيها". (Gordon,1993,p:175)

#### تطور عملية بناء الفريق:

يبين Robbins عملية تطور الجماعات من خلال ما يسمى نموذج المراحل الخمس The Five- Stage Model الذي اعتمد منذ منتصف الستينيات من القرن الماضي. والمراحل الخمسة لتطور الجماعة استناداً إلى هذا النموذج هي:

- 1-مرحلة التشكيل Forming: وهي المرحلة الأولى من مراحل تطور الجماعة، وتعدُّ مرحلة الاعتمادية والاحتواء، ويعني ذلك اعتماد عضو الجماعة على غيره وخاصة على القائد. وتتصف الجماعة في هذه المرحلة بعدم وضوح الأهداف، والهيكلية، ويسود الجماعة حالات من القلق عن الأمان والمشاعر، وينتظر أعضاء الجماعة القائد لاتخاذ القرارات. ويحض أعضاء الجماعة القائد على تحمل المسؤولية وإصدار التعليمات بما يجب أن يفعلوه.
- 2-مرحلة العصف Storming: وهي المرحلة الثانية من مراحل تطور الجماعة، وترى ويلان أن هذه المرحلة تتصف بالصراع ومقاومة الاعتمادية، حيث يتنازع أعضاء الجماعة فيما بينهم حول أهداف وإجراءات الجماعة، وتتركز مهمة الجماعة في هذه المرحلة على وضع مجموعة موحدة من الأهداف، والقيم، والإجراءات التشغيلية، وهذه المهمة تولد عادة الصراع. والصراع أيضاً ضروري من أجل بناء الثقة، والمناخ الذي يشعر فيه الأعضاء بالحرية في أن يختلف بعضهم مع بعضهم الآخر. (ويلان، 2002، ص: 39)
- 3-مرحلة الثقة والبناء Norming: وتتصف الجماعة في هذه المرحلة بتحسين العلاقات بين أعضائها وكذلك التماسك والتآلف فيما بينهم، وتتشكل في هذه المرحلة هوية للجماعة وتسود بين أعضائها علاقة حميمة وتعاونية. تصبح الاتصالات في هذه المرحلة أكثر انفتاحاً، ويزداد التركيز على المهمة أكثر من التركيز على المكانة والقوة والتأثير. ويتميز الأعضاء هذه المرحلة من مراحل تنمية الجماعة بأنهم أكثر نضجاً في التفاوض حول الأدوار، والتنظيم والإجراءات، وترسخ فيها علاقات العمل بين الأعضاء.
- 4-مرحلة العمل/ الأداء Performing: تمثل هذه المرحلة مرحلة إنتاجية وفعلية الفريق بصورة جادة وحاسمة. وتتحول الجماعة في هذه المرحلة إلى فريق عمل عالي الأداء/فعال Effective Teamwork حيث يكون تركيز الفريق على تحقيق الأهداف وإنجاز المهام، وتعدُّ هذه المرحلة هي النهائية من مراحل تشكيل فرق العمل الدائمة.
- 5-مرحلة الانحلال/الإتهاء Adjourning: وتتعلق هذه المرحلة بجماعات العمل المؤقتة، وهي المرحلة النهائية في دورة حياة الجماعات المؤقتة، حيث تتصف الجماعة في هذه المرحلة بتقليص وتحديد النشاطات أكثر من الاهتمام بالعمل والأداء، ولا يشكل الأداء المتميز في هذه المرحلة أولوية للجماعة. (Robbins,1993,P:288)

### أهمية فرق العمل:

يعد الاهتمام بفريق العمل من المهام التنظيمية الأساسية، وتنبثق أهمية فرق العمل في المنظمات الإدارية من كون العديد من الأهداف والمهام التنظيمية يتم إنجازها من خلال فرق العمل. ونظراً لأن طبيعة المشكلات الإدارية الحديثة أصبحت أكثر تعقيداً، فإن أسلوب الفردي في مواجهة المشكلات في عصرنا الحالي لم يعد ملائماً. وفي ضوء النجاح الذي حققته الصناعات اليابانية خلال السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي وتأثيراته العالمية، حيث تعتمد ثقافة فرق العمل، فقد عدلت المنظمات الإدارية في الولايات المتحدة والخارج من ثقافتها للميل نحو تشجيع فريق العمل والتعاون بغية تعزيز المبادرات الإبداعية لدى العاملين، وتبسيط الإجراءات، واستخدام المواهب والقدرات الذهنية المتنوعة لإيجاد أساليب ذات أوجه مختلفة Multifaceted لحل المشكلات الإدارية. (Gordon,1993,p:175)

ويرى العميان أن المنظمات في الوقت الحاضر تلجأ إلى أن تكون أكثر مرونة لمواجهة التغيرات البيئية المتسارعة والمنافسة الشديدة فتقوم بإنشاء فرق عمل تتولى مسؤولية حل المشاكل التي تواجهها في البيئة. ومن خلال أسلوب فرق العمل تستطيع المنظمات الاستفادة من التخصصات الموجودة لديها جميعاً، كما تتم الاستفادة من أفكار العاملين في مختلف الأنشطة الإدارية. (العميان، 2002، ص:220)

ومن المعلوم أن فرق العمل إما أن تكون رسمية أو غير رسمية، وسوف يتم التركيز في هذه الدراسة على النوع الأول من فرق العمل، وذلك لأهميته ولعدم إمكانية الخوض في النوع الثاني في دراسة كهذه.

### خصائص فريق العمل الفعال:

تتنوع فرق العمل من حيث المهام والخصائص، فمنها فريق العمل الناجح والفعال، ومنها غير الناجح. ويتساءل المرء عن سر نجاح فرق العمل، ويحدد كل من (Larson & Lafasto,1989) ثمانى خصائص لفريق العمل الفعال وهي:

- 1- وضوح هدف الفريق وأهميته واتصافه بالتحدي ومدى مساهمته بخلق هوية للفريق، وربط نتائج الأداء بإنجازات أعضاء الفريق. إذ يجب أن يفهم أعضاء الفريق الأهداف الموضوعية ويتقبلونها.
- 2- أن يكون تصميم الفريق مستمداً من نتائج الأهداف الموضوعية مقترناً ذلك مع وضوح خطوط المسؤولية Clear line of responsibility، والاتصالات المفتوحة Open communications، والحكم

- المبني على الحقائق Fact-based judgment، وأساليب تزويد الفرد بنتائج أدائه في عمله Performance feed back.
- 3- يتصف أعضاء الفريق الفعال كذلك بأنهم يمتلكون المهارات الأساسية والقدرات الضرورية لإحراز الأهداف، وكل عضو يعرف بوضوح دوره ومكانه.
- 4- لدى فريق العمل الفعال التزام جماعي موحد Unified commitment بهدف الفريق الذي يحظى بالأولوية العليا التي تفوق أية أهداف فردية، والذي يفرض على الأفراد تخصيص جهودهم كافة لتحقيق النجاح، ويفرض عليهم كذلك بذل جهودهم كافة لتحقيق الأهداف المرغوبة.
- 5- يسود فريق العمل الفعال مناخ تعاوني يتضمن مجموعة قيم عامه تحقق للأفراد الثقة المتبادلة بين بعضهم بعضاً.
- 6- يتصف فريق العمل الفعال كذلك بوجود معايير للتميز، وهذه المعايير تدفع الأعضاء لبذل الجهد في تطوير الأداء.
- 7- وجود دعم خارجي وحوافز واعتراف Recognition، ووجود المصادر اللازمة لتحقيق أهداف الفريق.
- 8- وجود قيادة مبادئ Principled leadership، تبادر باتخاذ الإجراءات الضرورية لتلهب المشاعر بأهمية الالتزام، والأداء المتميز، ومواجهة التحديات، مع التفويض اللازم للصلاحيات. ( Larson & Lafasto, 1989,p:8)
- كما ترى ويلان أن فريق العمل الفعال يتميز بالخصائص الآتية:
- 1- وضوح أهداف الفريق للأعضاء واتفاقهم عليها.
  - 2- ملاءمة المهام الوظيفية للفريق مقابل الحلول الفردية.
  - 3- تفهم الأعضاء لأدوارهم وتقبلهم لها.
  - 4- يساير إسناد الدور لكل عضو حسب إمكانياته وقدراته.
  - 5- يتفق نمط القيادة مع مستوى تنمية الفريق.
  - 6- هيكل الاتصالات مفتوح ويسمح للأعضاء بالمشاركة.
  - 7- يحصل الفريق على تغذية راجعة عن فعاليته وإنتاجيته ثم يعطيها ويستثمرها.
  - 8- يبذل الفريق الوقت في تحديد ومناقشة المشكلات التي يجب حلها أو القرارات التي يجب اتخاذها.
  - 9- يبذل أعضاء الفريق الوقت في تخطيط كيفية حل المشكلات واتخاذ القرارات.

- 10- يستخدم الفريق استراتيجيات فعالة لاتخاذ القرار.
- 11- يطبق الفريق ويقيم حلوله وقراراته.
- 12- التباين المرتبط بالمهام الوظيفية يمكن احتماله.
- 13- تشجع قواعد الفريق على الأداء المرتفع والجودة والنجاح والابتكار.
- 14- تتكامل الجماعات الفرعية في الفريق ككل.
- 15- يتشكل الفريق من أصغر عدد ممكن لازم لتحقيق أهدافه.
- 16- يأخذ الفريق وقتاً كافياً ليعمل بكامل أعضائه على تطوير ذاته كوحدة عمل ناضجة ولتحقيق أهدافه.
- 17- الفريق متماسك ومتعاون بدرجة كبيرة.
- 18- فترات الصراع متكررة ولكنها قصيرة، ولدى الفريق استراتيجيات فعالة لإدارة الصراع. (ويلان، 2002، ص: 55-56)

ويوضح كل من Mears & Voehl دور قيادة الفريق في دعم وتعزيز فعالية فريق العمل، ويؤكد أن الفريق الفعال يجب أن يسود أعضائه مستوى عال من الثقة، وأجواء من الاتصالات المفتوحة، والمشاركة في اتخاذ القرارات. ويعتقدان أن تحقيق الفعالية يتضمن التركيز على ثلاثة عناصر رئيسية، ويستخدمان المعادلة الرياضية الآتية لتحقيق الفعالية في أداء الفريق:

الفعالية = النوعية × القبول × التغذية الراجعة

$$E (\text{Effectiveness}) = Q (\text{Quality}) * A (\text{Acceptance}) * F (\text{Feedback})$$

وبموجب هذه المعادلة فإنه إذا آلت قيمة أي عامل من العوامل المذكورة أعلاه إلى الصفر فإن فعالية الفريق تؤؤل إلى الصفر أيضاً. وبذلك فإن الأمر يتعلق بالإدارة وقيادة الفريق لتخصيص كل الجهود لتحقيق العلامة الكاملة (1) صحيح أو 100% في الفعالية كما في المثال الآتي:

$$E = Q * A * F$$

$$1.0 = 1.0 \times 1.0 \times 1.0$$

ومعنى ذلك أنه إذا أرادت قيادة الفريق تحقيق مستوى فعالية بمعدل 0.72 فإن كل متغير في المعادلة يجب أن لا تقل فعاليته عن 90% أو 0.9 وهذا يعني أن على القيادة أن تركز على نوعية العمل Quality of Work ، قبول الأعضاء للأفكار وللأهداف الموضوعية Acceptance بحيث يستعمل كل

عضو في الفريق كامل طاقاته وقدراته ومهاراته لإجراز العمل، والتغذية الراجعة Feedback من خلال الاتصالات الآمنة والمفتوحة لمعرفة النتائج. (Mears & Voehl, 1994, p:8)  
دور فريق العمل في فاعلية القرارات:

بالنظر إلى المزايا المتعددة لمشاركة العاملين الإدارة في اتخاذ القرارات، والتي من أهمها قبول المرؤوسين لها وتنفيذها طواعية، فقد برز أسلوب قرارات الفريق والقرارات الجماعية كنموذج إداري حديث (Modern Method). ويعدُّ هذا النموذج وسيلة لجمع مختلف المواقف والاتجاهات للعاملين والاستفادة من خبراتهم وتخصصاتهم وقدراتهم الكامنة لزيادة فاعلية القرارات. فضلاً عن ذلك فإنه يمكن تلخيص أهم فوائد القرارات المتخذة من قبل فريق العمل الفعال بما يأتي:

- 1- الدقة العالية في القرار المتخذ.
  - 2- القبول الواسع من قبل المرؤوسين للقرار المتخذ.
  - 3- تطوير نتائج القرارات وتحسينها.
  - 4- زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين.
  - 5- زيادة التعاون بين العاملين عند تنفيذ القرارات.
  - 6- يسود المناخ التنظيمي اتصالات أكثر فعالية، الأمر الذي يترتب عليه فهم أفضل للقرارات وإجراءات التنفيذ.
  - 7- رفع مستوى الدافعية لدى العاملين.
  - 8- رفع مستوى معنويات العاملين.
  - 9- تقليل التسرب (Turnover) بين العاملين.
  - 10- إيجاد المزيد من البدائل لتنفيذ المهام. ( Bose,2002, pp: 75-76 )
- 3-2 الدراسات السابقة:

كثيرة هي الدراسات السابقة، التي اقتربت من المضمون العام لهذه الدراسة، أو تقاربت في تناولها من بعض متغيراتها، لكن ما يميز هذه الدراسة عن غيرها هو تناولها لخصائص فرق العمل والتعرف على آثارها في فاعلية اتخاذ القرارات، وعلى حد علم الباحثين، لا توجد دراسة سابقة مطابقة أو مماثلة في تناولها لمثل هذه المتغيرات. وتالياً بعض الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بهذه الدراسة:

## الدراسات العربية:

دراسة (نصير وعبابنة، 1998، ص: 325-371) "بناء الفريق: دراسة ميدانية لآراء المديرين عن مدى توافر خصائص العمل كفريق في الأجهزة الحكومية لمحافظة الشمال في الأردن". حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء (439) مديراً في أجهزة الحكومة لمحافظة الشمال في الأردن عن مدى توافر خصائص العمل كفريق متميز، و توصلت إلى نتائج تدل على توافر خصائص العمل كفريق بدرجة متوسطة بلغت نسبتها (69%)، وكذلك كانت نتائج الدراسة عن توافر أبعاد بناء الفريق والمعوقات المؤثرة فيها بدرجات متوسطة، وكشفت الدراسة عن وجود رغبة واضحة لدى المديرين نحو العمل في ظل نمط الفريق .

دراسة (يوسف، 1999، ص: 517) "العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية: دراسة ميدانية". حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية، عبر (567) عاملاً ضمن (25) مؤسسة في الإمارات، وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى الدافعية الداخلية عند المبحوثين وبمتوسط (55.5%)، وكذلك ارتفاع الالتزام التنظيمي وبمتوسط (50%)، ثم ارتفاع الأداء التنظيمي وبمتوسط (51.9%).

دراسة (الرشيد وحداد، 2001، ص: 337-371) " فرق العمل في منظمات الأعمال الأردنية: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين المعنيين". وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع فرق العمل في (14) منظمة عمل أردنية، واستطلاع آراء (632) مديراً، وأشارت نتائج الدراسة إلى شيوع نمط فرق العمل التقليدية، وأن درجة وجود فرق العمل في المنظمات المبحوثة كانت متوسطة وبنسبة (32.2%)، وكذلك بينت نتائج الدراسة أن حاجة المنظمات إلى فرق العمل كانت بدرجة متوسطة نسبتها (32.90%)، وكشفت نتائج الدراسة كذلك عن الرغبة العالية لدى المديرين تجاه بناء الفرق الفاعلة لفائدتها العملية.

دراسة (أحمد، 2002، ص: 109-142) "استخدام مدخل الفريق في بناء نماذج لتحليل التركيب الاجتماعي لبرامج الدراسات العليا في إدارة الأعمال بجامعة أسيوط : دراسة اختبارية". وقد هدفت الدراسة إلى استخدام مدخل الفريق في بناء نماذج شبكية تنظيمية لتحليل التركيب الاجتماعي لبرامج الدراسات العليا في إدارة الأعمال بجامعة أسيوط في مصر، من خلال اتجاهات (120) طالباً يمثلون (31) فريقاً، وتوصلت الدراسة إلى إدراك المبحوثين لخصائص الفريق، من خلال أدائه الموضوعي على صعيد الاتصال والرضا عن تعلم أعضاء الفريق وتقسيم العمل وإتقان الأداء وديناميكية العلاقات.

دراسة (ادعيس، 2002، ص: 118-148) " العوامل المؤثرة في بناء فريق العمل في الدوائر الحكومية الأردنية". وقد هدفت الدراسة إلى استطلاع آراء العاملين في الدوائر الحكومية الأردنية عن العوامل المؤثرة في بناء فريق العمل، واختارت الباحثة عينة من (451) شخصاً من الدوائر الحكومية الأردنية ( الجمارك، ضريبة الدخل، الأحوال المدنية والجوازات، الأراضي والمساحة). وأظهرت نتائج الدراسة أن العوامل التنظيمية الداخلية (الإدارة العليا، الحوافز، الصراع، الاتصال، التفويض، إدارة الفريق) ذات أثر متوسط في بناء فريق العمل، في حين أظهرت نتائج الدراسة أن العوامل التنظيمية الخارجية المتمثلة في (العوامل التقنية، العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية، السياسات والتشريعات) ذات تأثير مرتفع في بناء فريق العمل.

دراسة ( الفهداوي والحوامده، 2003، ص ص: 53-76 ) "التأثيرات المحتملة لفضيلة قيمة التقوى في الولاء التنظيمي وبناء الفريق". حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على التأثيرات المحتملة لفضيلة قيمة التقوى الإسلامية في الولاء التنظيمي وبناء الفريق، عبر عينة من (428) موظفاً ضمن (18) دائرة حكومية لمحافظة الجنوب في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين فضيلة التقوى والولاء التنظيمي وبناء الفريق، من خلال دلالة القوة التفسيرية لتلك الفضيلة وارتباطها المؤثر في قياس درجة الولاء وبناء الفريق.

### الدراسات الأجنبية:

دراسة (Gaudron,1993, pp:76-88) " هل الإدارة الذاتية لفرق العمل تناسب مؤسستك؟". وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على توافر أبعاد فرق العمل المدارة ذاتياً، عبر استطلاع آراء (800) مدير في منظمات أمريكية مختلفة، وأشارت النتائج إلى أن قرابة (ربع) الباحثين، قد أقروا انخراطهم ضمن فرق العمل الموجه ذاتياً، ونفى (نصفهم) ذلك، كما أقر الباحثون كافةً بفاعلية بناء فريق العمل، لضمان جودة الأداء والإنتاجية وتحقيق المنافع، مما يعكس ذلك حتماً على زيادة مؤهلاتهم ومعنوياتهم وقناعاتهم الوظيفية .

دراسة ( Baule,1997, pp3-19) "تنظيم الفريق المخطط"، التي هدفت إلى التعرف على كيفية تنظيم فرق العمل ذات الفعالية العالية في مهارات التخطيط، وذلك لضمان النجاح المتواصل للتخطيط التقني طويل الأمد في المدارس التربوية الأمريكية، من خلال التأكيد على إيجاد فرق التخطيط، والخبرة المنهجية في التعليم، وتعميق التجربة الإدارية، وربط المستويات ضمن بناء الفريق الفعال، حيث أوضحت الدراسة أن نموذج الفريق المتعدد الأغراض، هو النمط الحيوي، في تنظيم فرق التخطيط ضمن المدارس التعليمية التي تسعى إلى تحقيق الفاعلية .

دراسة ( Prager,1999,pp2-14 ) "كيفية بناء الفريق الفعال" ، التي هدفت إلى التوصل إلى كيفية إعداد بناء الفريق الفاعل، في برامج الموارد البشرية، ضمن المشاريع التجارية الأمريكية، من خلال تدريب وتطوير (ثمانية) فرق، بواسطة برنامج مشاهدة عملية يؤديه رئيس متمرس وخبير ماهر أمام (25-30) مستخدماً لصنع المآدب الغذائية للمطاعم الفاخرة، وأوضحت الدراسة أهمية اكتشاف الطرق الجديدة في عمل الفريق، وكيفية بناء الفريق الفاعل، من خلال الاتصال السريع والتحول في المهام وتنظيم الوقت والاعتمادية التبادلية على إنجازية الأعضاء.

دراسة (Valle And Witt,2001 ,pp379-405) "تصورات العاملين عن أثر مفهوم بناء الفريق في سياسات المنظمات وعلاقات الرضا الوظيفي" وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على تحسين أثر فريق العمل، في السياسة التنظيمية والرضا الوظيفي، عند (355) موظفاً في منظمة خدمة أمريكية، يعملون ضمن نمطين لفريق العمل، أحدهما عالي الفاعلية، والآخر لا يتمتع بالفاعلية، حيث توصلت الدراسة، إلى أن متوسط تأثير خصائص فريق العمل كان مرتفعاً عند مبحوثي النمط الفاعل، وشمل ذلك أيضاً إعطاء الدور الواسع للسياسات التنظيمية والرضا الوظيفي، في حين كان التأثير بمتوسط منخفض عند مبحوثي نمط الفريق غير الفاعل .

دراسة قام بها كل من (Dovers , Cober & philips, 2001 ,pp115-128) بعنوان "تشكيل فرق العمل : تأثيرات توزيع القدرة المعرفية في أداء الفريق" وقد شملت الدراسة استبيان (917) موظفاً للتعبير عن تقديرات أداء (97) فريق عمل فضلاً عن (44) قائداً لمجموعات فرعية ضمن شركة كبيرة لإنتاج السيارات في الغرب الأوسط الأمريكي .، هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين القدرة المعرفية لأعضاء الفريق وأدائهم ضمن بيئة فريق العمل. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الأعضاء العاديين ذوي القدرة المعرفية العامة يمكن أن يشكلوا مؤشراً عادياً للتنبؤ بأداء غالبية الأفراد ، بينما الأعضاء العاملون ضمن الفريق ذوو القدرة المعرفية العالية سيشكلون مؤشراً أكثر فاعلية للتنبؤ بالأداء الأفضل ، الذي يشمل جميع مظاهر العمل بسبب امتلاكهم هذه القدرة الباعثة نحو حسن التميز في الأداء للعمل . كما توصلت الدراسة إلى أن القدرة المعرفية المتوسطة لعضو الفريق غير مرتبطة معنوياً مع مقاييس الأداء المعتمدة ، على خلاف ذوي القدرة المعرفية العالية. وجاءت العلاقة بين قدرة عضو الفريق المعرفي والأداء بالنسبة لفرق العمل الصغيرة التي فيها أقل من ثمانية أعضاء أعلى منها بالنسبة للفرق الكبيرة التي فيها أكثر من ثمانية أعضاء .

وأوصت الدراسة بضرورة إجراء التنوع في القدرات المعرفية للأعضاء في المنظمة ، مع التأكيد على جودة الأفكار المولدة من قبل أداء الفريق الإجمالي ، بما يفضي إلى خلق الاستجابات المحتملة لحل المشكلات في العمل وزيادة الإبداعية .

## 1- تحليل بيانات الدراسة الميدانية

## 3-1- بيان خصائص عينة الدراسة :

جدول رقم (1) يوضح خصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الخصائص	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	257	64.2 %
	أنثى	143	35.8 %
الحالة الاجتماعية	متزوج	304	76 %
	أعزف	96	24 %
المؤهل العلمي	ثانوية فأدنى	90	22.5 %
	دبلوم كلية مجتمع	29	7.2 %
	بكالوريوس	87	19.5 %
	دراسات عليا	203	50.8 %
المستوى الوظيفي	مدير	22	5.5 %
	مساعد مدير	40	10 %
	رئيس قسم / وحدة	64	16 %
	موظف	274	68.5 %
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	58	14.5 %
	6 - 10 سنة	58	14.5 %
	11 - 15 سنة	96	24 %
	16 - 20 سنة	114	28.5 %
	21 سنة فأكثر	74	18.5 %
العمر	20 سنة فأقل	45	11.3 %
	21 - 30 سنة	151	37.8 %
	31 - 40 سنة	117	29.3 %
	41 - 50 سنة	67	16.8 %
	51 سنة فأكثر	20	5 %
المجموع الكلي		492	100 %

## 3 - 2 - الإجابة عن أسئلة الدراسة :

1- إجابة السؤال (1) : ما اتجاهات المبحوثين والأهمية النسبية لخصائص فرق العمل وكل بعد من أبعادها في أمانة عمان ؟

جدول رقم (2) يوضح الترتيب التنازلي من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين عن خصائص فرق العمل

تسلسل فقرات المقياس	مضمون السمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط <sup>(*)</sup>
4-1	وضوح الأهداف	4.01875	0.7501	1	مرتفع
8-5	توازن الأدوار	3.9906	0.7657	2	مرتفع
12-9	القيادة المناسبة	3.6894	0.8918	4	مرتفع
16-13	التمكين الأدائي	3.4119	0.8245	7	متوسط
20-17	استمرارية النشاط	3.5594	0.8683	6	مرتفع
23-21	الشفافية	3.7308	0.8082	3	مرتفع
26-24	تطوير الذات	3.5925	0.8556	5	مرتفع
28 - 1	إجمالي الخصائص	3.7133	0.6911		مرتفع

<sup>(\*)</sup> دلالة المقياس: (من 1-5): حيث إن (2.49 فأدنى) منخفض، و(2.50 - 3.49) متوسط، و(3.50 فأعلى) مرتفع.

يوضح الجدول رقم(2) أن إجمالي خصائص فرق العمل جاء بنسبة مرتفعة، وقد بلغت (3.7133)، بما يؤكد أهمية تلك الخصائص عند المبحوثين، حيث حظيت خاصية (وضوح الأهداف) على أعلى متوسط ومقداره (4.01875) وتلتها على التوالي سمة (توازن الأدوار) بمتوسط مقداره (3.9906)، وسمة (الشفافية) بمتوسط مقداره (3.7308)، وخاصية (القيادة المناسبة) بمتوسط مقداره (3.6894)، وسمة (تطوير الذات) بمتوسط مقداره (3.5925)، وخاصية (استمرارية النشاط) بمتوسط مقداره (3.5594)، وهذه الخصائص دلت على فاعليتها وحريتها عند المبحوثين ضمن أدائهم وسلوكياتهم في العمل، نظراً لما تعكسه تلك الخصائص من معطيات تنظيمية وسلوكية نحو العمل كفريق، في حين جاءت خاصية (التمكين الأدائي)، لتحوز على أهمية نسبية متوسطة وأدنى من سابقاتها في التأثير السلوكي والتحفيز الذاتي لدى المبحوثين باتجاه العمل كفريق، على الرغم من كونها خصائص دالة في التأثير والأهمية، وهذا كله يرجع إلى أن المبحوثين يحملون وبشكل عام تصورات إيجابية عن خصائص فرق العمل في أمانة عمان الكبرى التي يعملون فيها ولعل ذلك راجع إلى طبيعة العمل الذي يقوم به موظفو أمانة عمان الكبرى فهو يستدعي العمل الجماعي لتحقيق

أهداف الأمانة وهذه النتيجة تتفق مع الشعور الذي ترفعه أمانة عمان الكبرى وهو الإدارة من خلال فرق العمل.

2- إجابة السؤال (2) : ما اتجاهات المبحوثين والأهمية النسبية لفاعلية اتخاذ القرارات وكل بعد من أبعادها في أمانة عمان ؟

الجدول رقم (3) يوضح الترتيب التنازلي من خلال المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين عن أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات

تسلسل فقرات المقياس	مضمون البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط <sup>(*)</sup>
30-27	تحديد المشكلة	3.7212	0.7329	1	مرتفع
34-31	تطوير البدائل	3.5794	0.8648	2	مرتفع
38-35	تقييم البدائل	3.4512	0.7570	3	متوسط
46-43	الرقابة والمتابعة	3.4875	0.7673	4	متوسط
42-39	اختيار البدائل	3.2644	0.7522	5	متوسط
46-27	إجمالي الأبعاد	3.5008	0.5610		مرتفع

(\*) دلالة المقياس: (من 1-5): حيث إن (2.49 فأدنى) منخفض، و (2.50 - 3.49) متوسط، و (3.50 فأعلى) مرتفع.

يبين الجدول رقم (3) أن إجمالي أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات، قد جاء بنسبة مرتفعة مقدار متوسطها (3.5008)، وقد جاء بعد (تحديد المشكلة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.7212)، وتلاه بعد (تطوير البدائل) بمتوسط مقداره (3.5794)، ثم بعد (تقييم البدائل) بمتوسط مقداره (3.4512)، ثم بعد (الرقابة والمتابعة) بمتوسط مقداره (3.4875) وأخيراً بعد (اختيار البدائل) بمتوسط مقداره (3.5008)، وهذا يعني أن تصورات المبحوثين تتفق على أهمية فاعلية اتخاذ القرارات في أمانة عمان الكبرى، على الرغم من كون أولوياتهم تنصب على (تحديد المشكلة) أكثر من بقية الأبعاد، نظراً لما لها من دور مهم في بناء القرار داخل المنظمة.

3- إجابة السؤال (3) : هل هناك علاقة إحصائية مهمة بين أبعاد خصائص فرق العمل من جهة و فاعلية اتخاذ القرارات من جهة أخرى ؟

جدول رقم (4) يوضح مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين خصائص فرق العمل والالتزام

التنظيمي، على المستوى الكلي والبُعدي المنفرد .

الخصائص المستقلة	تحديد المشكلة	تطوير البدائل	تقييم البدائل	اختيار البدائل	الرقابة والمتابعة	الكلية لفاعلية القرارات
وضوح الأهداف	**0.612	**0.556	**0.576	**0.547	**0.619	**0.628
توازن الأدوار	**0.555	**0.454	**0.520	**0.444	**0.550	**0.544
القيادة المناسبة	**0.680	**0.578	**0.695	**0.619	**0.705	**0.707
التمكين الأدائي	**0.709	**0.642	**0.692	**0.624	**0.720	**0.730

**0.714	**0.705	**0.649	**0.663	**0.602	**0.688	استمرارية النشاط
**0.755	**0.742	**0.681	**0.694	**0.651	**0.728	الشفافية
**0.784	**0.776	**0.698	**0.714	**0.711	**0.732	تطوير الذات
**0.545	**0.539	**0.490	**0.519	**0.423	**0.552	الكلي خصائص فرق العمل

\*\* دلالة إحصائية على مستوى دلالة (a)  $\leq 0.01$

ينضح من الجدول رقم (4)، أن جميع العلاقات الارتباطية إيجابية ودالة إحصائياً، عند مستويات ثقة معنوية بين الخصائص المستقلة لفرق العمل، و فاعلية اتخاذ القرارات كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى الخاصية أو البعد الواحد، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين الخصائص فرق العمل و فاعلية اتخاذ القرارات ككل (0.545) وهي قيمة إيجابية تؤكد الدور الفاعل لخصائص فرق العمل في علاقتها مع فاعلية اتخاذ القرارات على مستوى دلالة (a)  $\leq 0.01$ ، كما شكلت علاقة خاصة (تطوير الذات) مع (فاعلية اتخاذ القرارات) والبالغة (78.4%) كأعلى علاقة تميزها بين الخصائص الأخرى، وجاءت أدنى علاقة ارتباطية بين خاصية (توازن الأدوار)، وبعدها (اختيار البدائل) إذ بلغت (44.4%)، وشكلت هذه السمة أيضاً أدنى علاقة ارتباطية وبنسبة مقدارها (54.4%) مع المتغير الكلي التابع (فاعلية اتخاذ القرارات)، ومن ثم يلاحظ أن جميع قيم العلاقات مفعلة ضمن الواقع الميداني للمبحوثين، وتدلل على مدى تأثيراتها الإيجابية عبر تصوراتهم وسلوكياتهم وقناعاتهم.

### 3-3-3 اختبار صحة الفرضيات

لاختبار فرضيات الدراسة استخدم الباحثان تحليل التباين للانحدار وذلك لإثبات صلاحية نموذج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية ذوات الأرقام من (1-5) وكما هو مبين بالجدول رقم (5) الآتي :

جدول رقم (5) نتائج تحليل التباين للانحدار لإثبات صلاحية نموذج اختباراً للفرضية الرئيسية الأولى وللـفرضيات الفرعية من (1-5)

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط (R)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F) *	النتيجة
الانحدار	7	187.655	26.808	0.734	0.545	154.427	0.000	صلاحية
الخطأ الكلي	392	68.049	0.174					النموذج أثر الخصائص في فاعلية اتخاذ القرارات
الانحدار	7	199.243	28.463	0.671	0.534	114.050	0.000	صلاحية
الخطأ الكلي	392	97.831	0.250					نموذج أثر الخصائص في تحديد المشكلة
	399	297.074						

صلاحية نموذج أثر الخصائص في تطوير البدائل	0.000	76.708	0.419	0.760	24.542	171.794	7	الاحددار
					0.320	125.417	392	الخطأ
						297.211	399	الكلية
صلاحية نموذج أثر الخصائص في تقييم البدائل	0.000	98.175	0.798	0.637	28.137	196.956	7	الاحددار
					0.287	112.346	392	الخطأ
						266.892	399	الكلية
صلاحية نموذج أثر الخصائص في اختيار البدائل	0.000	77.907	0.427	0.582	27.442	192.096	7	الاحددار
					0.352	138.080	392	الخطأ
						330.176	399	الكلية
صلاحية نموذج أثر الخصائص في الرقابة والمتابعة	0.000	140.641	0.443	0.715	26.647	186.532	7	الاحددار
					0.189	74.273	392	الخطأ
						260.806	399	الكلية

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (a)  $\alpha = 0.0001$

يوضح جدول رقم (5) صلاحية نموذج اختبارا للفرضية الرئيسية الأولى وللفرضيات الفرعية من (1-5)، لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وإن خصائص فرق العمل تفسر (73.4%) من التباين في فاعلية اتخاذ القرارات، وهي قوة تفسيرية مهمة في تحديد مستوى فاعلية اتخاذ القرارات لدى العاملين المبحوثين، وإن خصائص فرق العمل تفسر (67.1%) من التباين في بُعد (تحديد المشكلة)، كما تُفسر أيضاً (76%) من التباين في بُعد (تطوير البدائل)، كما تُفسر أيضاً (63.7%) من التباين في بُعد (تقييم البدائل) كما تُفسر أيضاً (58.2%) من التباين في بُعد (اختيار البدائل) ثم تفسر أخيراً (71.5%) من التباين في بُعد (الرقابة والمتابعة)، وجميع ذلك يؤكد دور خصائص الفريق وأثره في تفسير الأبعاد المستقلة التي تناولها النموذج. الفرضية الرئيسية الأولى : ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص فرق العمل (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، التمكين الأدائي، استمرارية النشاط، الشفافية، تطوير الذات) في فاعلية اتخاذ القرارات.

تم اختبار صحة الفرضية من خلال نتائج الجدولين (6) و (7) على التوالي :

جدول رقم (6) نتائج تحليل الاحدار المتعدد لاختبار أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات

عنوان السمة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T *
وضوح الأهداف	0.111	0.045	0.100	2.486	0.013
توازن الأدوار	4.51	0.044	0.040	1.023	0.307
القيادة المناسبة	0.084	0.043	0.089	1.969	0.050
التمكين الأدائي	210.	0.042	0.210	5.028	0.000
استمرارية النشاط	8.456	0.045	0.050	1.082	0.280
الشفافية	0.233	0.045	0.231	5.120	0.000
تطوير الذات	0.293	0.038	0.399	7.814	0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (a)  $\geq 0.01$ .

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (a)  $\geq 0.05$ .

يبين الجدول رقم (6) أن خصائص فرق العمل (وضوح الأهداف، القيادة المناسبة، التمكين الأدائي، الشفافية، تطوير الذات) لها أثر دال إحصائياً في فاعلية اتخاذ القرارات، طبقاً لقيم (T) المحسوبة التي هي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (a)  $\geq 0.01$  ومستوى دلالة (a)  $\geq 0.01$ ، ودرجات حرية (399)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية جزئياً، والقبول بالفرضية البديلة، التي تقر بوجود أثر دال إحصائياً لخصائص فرق العمل (وضوح الأهداف، القيادة المناسبة، التمكين الأدائي، الشفافية، تطوير الذات) في فاعلية اتخاذ القرارات، وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخصائص فرق العمل (توازن الأدوار، استمرارية النشاط) في فاعلية اتخاذ القرارات، ولعل ذلك يأتي منسجماً مع طبيعة عمل أمانة عمان الكبرى كونها تقوم بتنفيذ مشاريع متعددة وقصيرة المراحل وينتهي العمل بانتهاج المشروع، لذلك لم تظهر أهمية تأثير استمرارية النشاط في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية.

جدول رقم (7) نتائج تحليل الاحدار المتعدد التدريجي لاختبار دخول خصائص فرق العمل في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرارات)

عنوان السمة	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F) *
تطوير الذات	0.614	*633.052	0.000
المكاشفة	0.691	*443.799	0.000
التمكين الأدائي	0.724	*345.447	0.000
وضوح الأهداف	0.729	*266.090	0.000
القيادة المناسبة	0.732	*215.758	0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (a  $\cong$  0.01).

يوضح الجدول رقم (7) ترتيب دخول خصائص فرق العمل (وضوح الأهداف، القيادة المناسبة، الشفافية، تطوير الذات، التمكين الأدائي) في معادلة التنبؤ الاحداري في المتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرارات)، وقد خرج من هذه المعادلة خاصيتان من خصائص فرق العمل هما (توازن الأدوار، استمرارية النشاط)، حيث شكلت سمة (تطوير الذات) المرتبة الأعلى في الدخول ضمن معادلة الاحدار وقدرتها في تفسير (61.4%) من قيمة التباين في المتغير التابع، وشكلت هذه القوة التفسيرية مضافة إلى قيمة خاصة (المكاشفة) ما قيمته (69.1%) من قيمة التباين، وشكلت هاتان القوتان التفسيريتان مضافة إلى قيمة الخاصة اللاحقة (التمكين الأدائي) قوة تفسيرية متصاعدة بالتدرج لتبلغ (72.4%) من قيمة التباين في المتغير التابع، وباستمرار هذا التصاعد التدريجي وعند بلوغ خاصية (القيادة المناسبة)، تصبح القوة التفسيرية الإجمالية لخصائص فرق العمل تشكل ما قيمته (73.2%) من التباين في المتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرارات)، وهذا يؤكد أهمية خصائص فرق العمل في قدرتها وقوتها التفسيرية للتنبؤ بالمتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرارات).

الفرضية الفرعية الأولى: ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص فرق العمل (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، التمكين الأدائي، استمرارية النشاط، الشفافية، تطوير الذات) في بعد (تحديد المشكلة).

وقد تم اختبار صحة الفرضية من خلال نتائج الجدولين (8) و (9)

جدول رقم (8) نتائج تحليل الاحدار المتعدد لاختبار أثر خصائص فرق العمل في بعد (تحديد المشكلة)

عنوان السمة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T*
وضوح الأهداف	0.106	0.054	0.089	1.985**	0.048
توازن الأدوار	2.249	0.053	0.018	0.426	0.671
القيادة المناسبة	7.255	0.051	0.071	1.409	0.160
التمكين الأدنى	0.239	0.050	0.222	4.785*	0.000
استمرارية النشاط	5.808	0.053	0.056	1.088	0.277
الشفافية	0.248	0.055	0.228	4.540*	0.000
تطوير الذات	0.24	0.045	0.267	5.531*	0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (a  $\geq$  0.01).

\*\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (a  $\geq$  0.05).

يوضح الجدول رقم (8) أن المتغيرات المستقلة (التمكين الأدنى، الشفافية، تطوير الذات) هي أكثر أبعاد خصائص فرق العمل تأثيراً في بُعد (تحديد المشكلة)، استناداً إلى قيم (T) المحسوبة، التي هي أكبر من قيمها الجدولية عند مستوى دلالة (a  $\geq$  0.01)، وأشارت النتائج إلى أن المتغير المستقل (وضوح الأهداف) له تأثير في بُعد (تحديد المشكلة)، استناداً إلى قيم (T) المحسوبة، التي هي أكبر من قيمها الجدولية عند مستوى دلالة (a  $\geq$  0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات، والقبول بالفرضية البديلة، التي تقر بوجود أثر دال إحصائياً لخصائص فرق العمل (وضوح الأهداف، التمكين الأدنى، الشفافية، تطوير الذات) في بعد (تحديد المشكلة) كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات.

ويوضح الجدول رقم (8) أن المتغيرات المستقلة (توازن الأدوار، القيادة المناسبة، استمرارية النشاط) ليس لها تأثير في بُعد (تحديد المشكلة)، استناداً إلى قيم (T) المحسوبة، التي هي أقل من قيمها الجدولية عند مستوى دلالة (a  $\geq$  0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات، ورفض الفرضية البديلة، التي تقر بوجود أثر دال إحصائياً لخصائص فرق العمل (توازن الأدوار، القيادة المناسبة، استمرارية النشاط) في بعد (تحديد المشكلة) كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (9) نتائج تحليل الاحدار المتعدد التدريجي لاختبار دخول خصائص فرق العمل في معادلة

النتيؤ بالأبعاد التابعة فاعلية اتخاذ القرارات (تحديد المشكلة)

عنوان السمة	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F) *
تطوير الذات	0.536	460.042*	0.000
الشفافية	0.621	325.729*	0.000
التمكين الأدنى	0.659	255.201*	0.000
وضوح الأهداف	0.666	197.352*	0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (a  $\geq$  0.01).

يوضح الجدول رقم (9) ترتيب دخول خصائص فرق العمل في معادلة التنبؤ للانحدار في الأبعاد التابعة فاعلية اتخاذ القرارات (تحديد المشكلة)، حيث حازت خاصية (تطوير الذات) المرتبة الأعلى في القوة التفسيرية لجميع الأبعاد، حيث فسرت (53.6%)، يليها متغير الشفافية حيث فسّر مع متغير تطوير الذات (62.1%)، وجاء في المرتبة الثالثة متغير التمكين الأدائي حيث فسّر مع متغيري تطوير الذات والشفافية (65.9%)، وجاء في المرتبة الأخيرة متغير وضوح الأهداف حيث فسّر مع المتغيرات السابقة (66.6%)، من التباين في المتغير التابع تحديد المشكلة.

الفرضية الفرعية الثانية: ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص فرق العمل (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، التمكين الأدائي، استمرارية النشاط، الشفافية، تطوير الذات) في بعد (تطوير البدائل).

تم اختبار صحة الفرضية من خلال نتائج الجدولين (10) و (11)

جدول رقم (10) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر خصائص فرق العمل في بعد (تطوير البدائل)

عنوان السمة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T*
وضوح الأهداف	0.161	0.061	0.134	2.648	0.008
توازن الأدوار	6.776	0.060	0.056	1.133	0.258
القيادة المناسبة	2.863	0.058	0.028	0.491	0.624
التمكين الأدائي	0.236	0.057	0.220	4.178	0.000
استمرارية النشاط	8.874	0.060	0.009	0.147	0.883
الشفافية	0.205	0.062	0.189	3.315	0.001
تطوير الذات	0.375	0.051	0.402	7.359	0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (a)  $\leq 0.01$ .

يوضح الجدول رقم (10) أن المتغيرات المستقلة (وضوح الأهداف، التمكين الأدائي، الشفافية، تطوير الذات) هي أكثر أبعاد خصائص فرق العمل تأثيراً في بعد (تطوير البدائل)، استناداً إلى قيم (T) المحسوبة، التي هي أكبر من قيمها الجدولية عند مستوى دلالة (a)  $\leq 0.01$ ، مما يعني رفض الفرضية الصفرية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات، والقبول بالفرضية البديلة، التي تقر بوجود أثر دال إحصائياً لخصائص فرق العمل (وضوح الأهداف، التمكين الأدائي، الشفافية، تطوير الذات) في بعد (تطوير البدائل) كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات.

ويوضح الجدول رقم (10) أن المتغيرات المستقلة (توازن الأدوار، القيادة المناسبة، استمرارية النشاط) ليس لها تأثير في بعد (تطوير البدائل)، استناداً إلى قيم (T) المحسوبة، التي هي أقل من قيمها الجدولية عند مستوى دلالة (a)  $\leq 0.05$ ، مما يعني قبول الفرضية الصفرية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات، ورفض الفرضية البديلة، التي تقر بوجود أثر دال إحصائياً لخصائص فرق

العمل (توازن الأدوار، القيادة المناسبة، استمرارية النشاط) في بعد (تطوير البدائل) كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات.

جدول رقم (11) نتائج تحليل الاحدار المتعدد التدريجي لاختبار دخول خصائص فرق العمل في معادلة التنبؤ ببعد فاعلية اتخاذ القرارات التابع (تطوير البدائل)

عنوان السمة	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F) *
تطوير الذات	0.506	*407.963	0.000
التمكين الأدائي	0.552	*244.269	0.000
الشفافية	0.570	*175.20	0.000
وضوح الأهداف	0.576	*134.08	0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (a)  $\leq 0.01$ .

يوضح الجدول رقم (11) ترتيب دخول خصائص فرق العمل في معادلة التنبؤ للاحدار في الأبعاد التابعة فاعلية اتخاذ القرارات (تطوير البدائل)، حيث حازت خاصية (تطوير الذات) المرتبة الأعلى في القوة التفسيرية لجميع الأبعاد، حيث فسرت (50.6%)، يليها متغير التمكين الأدائي حيث فسر مع متغير تطوير الذات (55.2%)، وجاء في المرتبة الثالثة متغير الشفافية حيث فسر مع متغيري تطوير الذات والتمكين الأدائي (57%)، وجاء في المرتبة الأخيرة متغير وضوح الأهداف حيث فسر مع المتغيرات السابقة (57.6%)، من التباين في المتغير التابع تطوير البدائل.

الفرضية الفرعية الثالثة: ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص فرق العمل (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، التمكين الأدائي، استمرارية النشاط، الشفافية، تطوير الذات) في بعد (تقييم البدائل).

تم اختبار صحة الفرضية من خلال نتائج الجدولين (12) و (13).

الجدول رقم (12) نتائج تحليل الاحدار المتعدد لاختبار أثر خصائص فرق العمل في بعد (تقييم البدائل)

عنوان السمة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T *
وضوح الأهداف	0.073	0.057	0.060	1.28	0.202
توازن الأدوار	0.023	0.057	0.018	0.407	0.684
القيادة المناسبة	0.201	0.055	0.193	*3.64	0.000
التمكين الأدائي	0.232	0.054	0.212	*4.34	0.000
استمرارية النشاط	0.025	0.057	0.023	0.433	0.665
الشفافية	0.204	0.058	0.185	*3.49	0.001
تطوير الذات	0.250	0.048	0.263	*5.18	0.000

• ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (a)  $\leq 0.01$ .

يوضح الجدول رقم (12) أن المتغيرات المستقلة (القيادة المناسبة، التمكين الأدائي، الشفافية، تطوير الذات) هي أكثر أبعاد خصائص فرق العمل تأثيراً في بُعد (تقييم البدائل)، استناداً إلى قيم (T) المحسوبة، التي هي أكبر من قيمها الجدولية عند مستوى دلالة  $(a \approx 0.01)$ ، مما يعني رفض الفرضية الصفرية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات، والقبول بالفرضية البديلة، التي تقر بوجود أثر دال إحصائياً لخصائص فرق العمل (القيادة المناسبة، التمكين الأدائي، استمرارية النشاط، تطوير الذات) في بُعد (تقييم البدائل) كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات.

ويوضح الجدول رقم (12) أن المتغيرات المستقلة (توازن الأدوار، وضوح الأهداف، استمرارية النشاط) ليس لها تأثير في بُعد (تقييم البدائل)، استناداً إلى قيم (T) المحسوبة، التي هي أقل من قيمها الجدولية عند مستوى دلالة  $(a \approx 0.05)$ ، مما يعني قبول الفرضية الصفرية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات، ورفض الفرضية البديلة، التي تقر بوجود أثر دال إحصائياً لخصائص فرق العمل (توازن الأدوار، وضوح الأهداف، استمرارية النشاط) في بُعد (تقييم البدائل) كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات.

جدول رقم (13) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار دخول خصائص فرق العمل في

معادلة التنبؤ ببعد فاعلية اتخاذ القرارات التابع (تقييم البدائل)

عنوان السمة	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F) *
تطوير الذات	0.510	*414.27	0.000
القيادة المناسبة	0.590	*285.13	0.000
التمكين الأدائي	0.619	*214.14	0.000
الشفافية	0.635	*171.74	0.000

• ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة  $(a \approx 0.01)$ .

يوضح الجدول رقم (13) ترتيب دخول خصائص فرق العمل في معادلة التنبؤ للانحدار في الأبعاد التابعة فاعلية اتخاذ القرارات (تقييم البدائل)، حيث حازت سمة (تطوير الذات) المرتبة الأعلى في القوة التفسيرية لجميع الأبعاد، حيث فسرت (51.0%)، يليها متغير القيادة المناسبة حيث فسر مع متغير تطوير الذات (59%)، وجاء في المرتبة الثالثة متغير التمكين الأدائي حيث فسر مع متغيري تطوير الذات والقيادة المناسبة (61.9%)، وجاء في المرتبة الأخيرة متغير الشفافية حيث فسر مع المتغيرات السابقة (63.5%)، من التباين في المتغير التابع تقييم البدائل. الفرضية الفرعية الرابعة: ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص فرق العمل (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، التمكين الأدائي، استمرارية النشاط، الشفافية، تطوير الذات) في بُعد (اختيار البدائل).

تم اختبار صحة الفرضية من خلال نتائج الجدولين (14) و (15) .

الجدول رقم (14) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر خصائص فرق العمل في بعد (اختيار البدائل)

عنوان السمة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T *
وضوح الأهداف	0.120	0.064	0.095	1.890	0.060
توازن الأدوار	0.144	0.063	0.112	**2.293	0.022
القيادة المناسبة	8.003	0.061	0.074	1.308	0.192
التمكين الأدائي	0.142	0.059	0.125	**2.387	0.017
استمرارية النشاط	0.124	0.063	0.113	1.949	0.052
الشفافية	0.293	0.065	0.256	*4.527	0.000
تطوير الذات	0.292	0.047	0.297	*5.458	0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (a)  $\leq 0.01$  .

\*\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (a)  $\leq 0.0001$  .

يوضح الجدول رقم (12) أن المتغيرات المستقلة (الشفافية، تطوير الذات) هي أكثر أبعاد خصائص فرق العمل تأثيراً في بُعد (اختيار البدائل)، استناداً إلى قيم (T) المحسوبة، التي هي أكبر من قيمها الجدولية عند مستوى دلالة (a)  $\leq 0.01$ ، وأشارت النتائج إلى أن المتغيرات المستقلة (توازن الأدوار، التمكين الأدائي) له تأثير في بُعد (اختيار البدائل)، استناداً إلى قيم (T) المحسوبة، التي هي أكبر من قيمها الجدولية عند مستوى دلالة (a)  $\leq 0.05$ ، مما يعني رفض الفرضية الصفرية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات، والقبول بالفرضية البديلة، التي تقر بوجود أثر دال إحصائياً لخصائص فرق العمل (الشفافية، تطوير الذات، توازن الأدوار، التمكين الأدائي) في بعد (اختيار البدائل) كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات.

ويوضح الجدول رقم (12) أن المتغيرات المستقلة (وضوح الأهداف، القيادة المناسبة، استمرارية النشاط) ليس لها تأثير في بُعد (اختيار البدائل)، استناداً إلى قيم (T) المحسوبة، التي هي أقل من قيمها الجدولية عند مستوى دلالة (a)  $\leq 0.05$ ، مما يعني قبول الفرضية الصفرية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات، ورفض الفرضية البديلة، التي تقر بوجود أثر دال إحصائياً لخصائص فرق العمل (وضوح الأهداف، القيادة المناسبة، استمرارية النشاط) في بعد (اختيار البدائل) كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (15) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار دخول خصائص فرق العمل في

معادلة التنبؤ ببعد فاعلية اتخاذ القرارات التابع (اختيار البدائل)

عنوان السمة	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F) *
تطوير الذات	0.487	*377.193	0.000
الشفافية	0.554	*377.19	0.000
التمكين الأدائي	0.568	*246.746	0.000
استمرارية النشاط	0.574	*173.38	0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (a)  $\leq 0.0001$  .

يوضح الجدول رقم (15) ترتيب دخول خصائص فرق العمل في معادلة التنبؤ للاحدار في الأبعاد التابعة فاعلية اتخاذ القرارات (اختيار البدائل)، حيث حازت خاصية (تطوير الذات) المرتبة الأعلى في القوة التفسيرية لجميع الأبعاد، حيث فسرت (48.7%)، يليها متغير الشفافية حيث فسر مع متغير تطوير الذات (55.4%)، وجاء في المرتبة الثالثة متغير التمكين الأدائي حيث فسر مع متغيري تطوير الذات والشفافية (56.8%)، وجاء في المرتبة الأخيرة متغير استمرارية النشاط حيث فسر مع المتغيرات السابقة (57.4%)، من التباين في المتغير التابع اختيار البدائل.

الفرضية الفرعية الخامسة: ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص فرق العمل (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، التمكين الأدائي، استمرارية النشاط، الشفافية، تطوير الذات) في بعد (الرقابة والمتابعة).

تم اختبار صحة الفرضية من خلال نتائج الجدولين (16) و (17)

جدول رقم (16) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر خصائص فرق العمل في بعد (الرقابة والمتابعة)

عنوان السمة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T*
وضوح الأهداف	9.472	0.046	0.084	**2.029	0.043
توازن الأدوار	1.312	0.045	0.011	0.285	0.776
القيادة المناسبة	9.828	0.044	0.103	**2.190	0.029
التمكين الأدائي	0.198	0.047	0.197	*4.550	0.000
استمرارية النشاط	4.335	0.048	0.045	0.932	0.352
الشفافية	0.214	0.039	0.211	*4.515	0.000
تطوير الذات	0.301	0.047	0.345	*7.673	0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (a)  $\leq 0.01$ .

\*\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (a)  $\leq 0.05$ .

يوضح الجدول رقم (16) أن المتغيرات المستقلة (التمكين الأدائي، الشفافية، تطوير الذات) هي أكثر أبعاد خصائص فرق العمل تأثيراً في بعد (الرقابة والمتابعة)، استناداً إلى قيم (T) المحسوبة، التي هي أكبر من قيمها الجدولة عند مستوى دلالة (a)  $\leq 0.01$ ، وأشارت النتائج إلى أن المتغيرات المستقلة (وضوح الأهداف، القيادة المناسبة) لها تأثير في بعد (الرقابة والمتابعة)، استناداً إلى قيم (T) المحسوبة، التي هي أكبر من قيمها الجدولة عند مستوى دلالة (a)  $\leq 0.05$ ، مما يعني رفض الفرضية الصفرية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات، والقبول بالفرضية البديلة، التي تقر بوجود أثر دال إحصائياً لخصائص فرق العمل (التمكين الأدائي، الشفافية، تطوير الذات، وضوح الأهداف، القيادة المناسبة) في بعد (الرقابة والمتابعة) كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات.

ويوضح الجدول رقم (16) أن المتغيرات المستقلة (توازن الأدوار، استمرارية النشاط) ليس لها تأثير في بُعد (الرقابة والمتابعة)، استناداً إلى قيم (T) المحسوبة، التي هي أقل من قيمها الجدولية عند مستوى دلالة دلالة  $(a = 0.05)$ ، مما يعني قبول الفرضية الصفرية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات، ورفض الفرضية البديلة، التي تقر بوجود أثر دال إحصائياً لخصائص فرق العمل (توازن الأدوار، استمرارية النشاط) في بُعد (الرقابة والمتابعة) كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (17) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار دخول خصائص فرق العمل في معادلة التنبؤ ببعد فاعلية اتخاذ القرارات التابع (الرقابة والمتابعة)

عنوان السمة	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F) *
تطوير الذات	0.602	601.73	0.000
الشفافية	0.673	408.94	0.000
التمكين الأدائي	0.704	314.41	0.000
القيادة المناسبة	0.711	242.80	0.000
وضوح الأهداف	0.715	197.25	0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة  $(a = 0.0001)$ .

يوضح الجدول رقم (17) ترتيب دخول خصائص فرق العمل في معادلة التنبؤ للانحدار في الأبعاد التابعة فاعلية اتخاذ القرارات (الرقابة والمتابعة)، حيث حازت خاصية (تطوير الذات) المرتبة الأعلى في القوة التفسيرية لجميع الأبعاد، حيث فسرت (60.2%)، يليها متغير الشفافية حيث فسّر مع متغير تطوير الذات (67.3%)، وجاء في المرتبة الثالثة متغير التمكين الأدائي حيث فسّر مع متغيري تطوير الذات والشفافية (70.4%)، وجاء في المرتبة الرابعة متغير القيادة المناسبة حيث فسّر مع المتغيرات الثلاثة السابقة (71.1%)، وجاء في المرتبة الأخيرة متغير وضوح الأهداف حيث فسّر مع المتغيرات السابقة (71.5%)، من التباين في المتغير التابع الرقابة والمتابعة.

الفرضية الرئيسية الثانية: ليس هناك فروق في تصورات المبحوثين إزاء خصائص فرق العمل بصورة كلية مجتمعة أو على أفراد، تُعزى إلى اختلاف العوامل الديموغرافية (الجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والعمر).

## جدول رقم (18)

تحليل التباين لتصورات المبحوثين إزاء خصائص فرق العمل تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات داخل المجموعات	(1, 398)	10.64 179.92	10.64 0.452	23.54*	0.000
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات داخل المجموعات	(1, 398)	36.79 153.77	36.79 0.39	95.24*	0.000
المؤهل العلمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3, 396)	47.03 143.53	15.68 0.36	43.25*	0.000
المستوى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3, 396)	3.62 186.95	1.21 0.47	2.54	0.06
سنوات الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(4, 395)	42.61 147.96	10.65 0.38	28.44*	0.000
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(4, 395)	36.88 153.68	9.22 0.39	23.70*	0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (a)  $\leq 0.01$ 

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (18) إلى أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو (خصائص فرق العمل) تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، الخبرة، الحالة الاجتماعية) وذلك بسبب ارتفاع قيمة (F) المحسوبة، عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01)، مما يقتضي رفض الفرضية، والتي تنص على أنه ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a)  $\leq 0.05$  في تصورات المبحوثين نحو (خصائص فرق العمل) تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، الخبرة، الحالة الاجتماعية)، في حين أشارت النتائج إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو (خصائص فرق العمل) تعزى إلى متغير (المستوى الوظيفي) وذلك بسبب ارتفاع قيمة (F) المحسوبة، عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01)، وهي للجنس (23.54)، وللخبرة (28.44)، وللمؤهل العلمي (43.25)، وللحالة الاجتماعية (95.24).

وقد تم استخدام اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين فئات المتغيرات الشخصية في خصائص فرق العمل، كما سيتم عرضها على النحو الآتي:

أ. الفروقات تبعاً للجنس والحالة الاجتماعية: يبين الجدول رقم (19) أن الفروق بالنسبة للجنس كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور (3.83)، ومتوسط إجابة الإناث (3.49)، وأما بالنسبة للحالة الاجتماعية فكانت لصالح المتزوجين بدليل ارتفاع

متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة المتزوجين (3.88)، ومتوسط إجابة غير المتزوجين (3.17) ولعل ذلك عائد إلى أن الذكور والمتزوجين هم أكثر ميلاً للعمل كفريق. الجدول رقم (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على خصائص فرق العمل تبعاً لمتغير الشخصية (الجنس والحالة الاجتماعية)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الجنس	المتغير
0.60	3.83	263	ذكر	الجنس
0.79	3.49	137	أنثى	
0.55	3.88	263	متزوج	الحالة الاجتماعية
0.81	3.17	137	أعزب	

ب. المؤهل العلمي: يبين الجدول رقم (20) أن هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (دبلوم متوسط) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) (3.69)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ (2.50) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دبلوم متوسط، ويبين الجدول أن هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس) (3.83)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ (2.50) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس). ويبين الجدول أيضاً أن هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (دراسات عليا) (3.84)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ (2.50) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى المؤهل العلمي ارتفع معه إدراك العاملين لأهمية خصائص فرق العمل ولعل ذلك راجع إلى زيادة الوعي الثقافي لديهم اتجاه العمل كفريق.

الجدول رقم (20) نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن خصائص فرق العمل حسب متغير المؤهل العلمي

دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم متوسط	ثانوية عامة فما دون	المتوسط الحسابي	فئات المؤهل العلمي
*1.34	*1.33	*1.19	-	2.50	ثانوية عامة فما دون
-	-	-	-	3.69	دبلوم متوسط
-	-	-	-	3.83	بكالوريوس
-	-	-	-	3.84	دراسات عليا

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (a)  $\leq 0.05$

جـ. الخبرة: يبين الجدول رقم (21) أن هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (21 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الخامسة (20 سنة فأكثر) (4.05)، أما متوسط الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) فقد بلغ (3.12) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (20 سنة فأكثر). وأن هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (20 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الثانية (أكثر من 5 سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الخامسة (20 سنة فأكثر) (4.05)، أما متوسط الفئة الثانية (أكثر من 5 سنوات) فقد بلغ (3.33) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (20 سنة فأكثر).

وأن هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (أكثر من 15 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (أكثر من 15 سنة) (3.91)، أما متوسط الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) فقد بلغ (3.12) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (أكثر من 15 سنة). وأن هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (أكثر من 15 سنة) ومتوسط الفئة الثانية (أكثر من 5 سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (أكثر من 15 سنة) (3.91)، أما متوسط الفئة الثانية (أكثر من 5 سنوات) فقد بلغ (3.33) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (أكثر من 15 سنة).

وكانت هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات) ومتوسط الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (أكثر من 10 سنوات) (3.81)، أما متوسط الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) فقد بلغ (3.12) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات). وهناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات) ومتوسط الفئة الثانية (أكثر من 5 سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (أكثر من 10 سنوات) (3.81)، أما متوسط الفئة الثانية (أكثر من 5 سنوات) فقد بلغ (3.33) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات).

الجدول رقم (21) نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

لإجابات المبحوثين على خصائص فرق العمل حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	6-10 سنوات	11-15 سنة	16-20 سنة	21 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	3.12	-	-	*0.69	*0.79	*0.93
أكثر من 5 سنوات	3.33	-	-	*0.48	*0.58	*0.72
أكثر من 10 سنة	3.81	-	-	-	-	-
أكثر من 15 سنة	3.91	-	-	-	-	-
20 سنة فأكثر	4.05	-	-	-	-	-

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (a)  $\leq 0.05$

د. العمر: يبين الجدول رقم (22)، أن هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (أقل من 20 سنة) ومتوسط الفئة الخامسة (50 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (أقل من 20 سنة) (2.93)، أما متوسط الفئة الخامسة (50 سنة فأكثر) فقد بلغ (4.08) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (50 سنة فأكثر)، وأن هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (أكثر من 20 سنة) ومتوسط الفئة الخامسة (50 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (أكثر من 20 سنة) (3.73)، أما متوسط الفئة الخامسة (50 سنة فأكثر) فقد بلغ (4.08) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (50 سنة فأكثر)، وأن هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (أكثر من 30 سنة) ومتوسط الفئة الخامسة (50 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (أكثر من 30 سنة) (3.75)، أما متوسط الفئة الخامسة (50 سنة فأكثر) فقد بلغ (4.08) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (50 سنة فأكثر).

وكانت هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (أكثر من 40 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (أقل من 20 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (أكثر من 40 سنة) فقد بلغ (3.89)، أما متوسط الفئة الأولى (أقل من 20 سنة) فقد بلغ (2.93) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (أكثر من 40 سنة). وكانت هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (أكثر من 30 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (أقل من 20 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (أكثر من 30 سنة) فقد بلغ (3.75)، أما متوسط الفئة الأولى (أقل من 20 سنة) فقد بلغ (2.93) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (أكثر من 30 سنة)، وكانت هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (أكثر من 20 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (أقل من 20 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (أكثر من 20 سنة) فقد بلغ (3.73)، أما متوسط الفئة الأولى (أقل من 20 سنة) فقد بلغ (2.93) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (أكثر من 20 سنة).

الجدول رقم (22) نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

لإجابات المبحوثين عن خصائص فرق العمل تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط لصيلي	20 سنة فأقل	20-30 سنة	30-40 سنة	40-50 سنة	50 سنة فأكثر
أقل من 20 سنة	2.93	-	*0.80	*0.82	*0.96	*1.15
20 سنة فأكثر	3.73	-	-	-	-	*0.35
أكثر من 30 سنة	3.75	-	-	-	-	*0.33
أكثر من 40 سنة	3.89	-	-	-	-	-
50 سنة فأكثر	4.08	-	-	-	-	-

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (a)  $\leq 0.05$

وبناءً على ما تقدم فالذكور ، والمتزوجون ، وذوو المستوى العلمي المرتفع ، وأصحاب الخبرة الطويلة الذين هم ضمن الفئات العمرية المتقدمة أكثر إدراكاً ومعرفة بأهمية خصائص فرق العمل وهذه النتيجة منطقية وواقعية لما يتمتع به هؤلاء الأفراد من اطلاع واسع وتفاعل كبير وإمام في المجالين الاجتماعي والتنظيمي.

#### 4- النتائج والتوصيات

##### 4-1 النتائج :

توصلت الدراسة إلى مجموعة معطيات أساسية تتمثل فيما يأتي :

1- بينت الدراسة أن إدراك المبحوثين لخصائص فرق العمل، جاء بدرجة مرتفعه بلغ متوسطها الحسابي (3.7133)، وكانت سمة (وضوح الأهداف) قد حظيت بأعلى نسبة أهمية، كما في الجدول رقم (2).

2- أشارت نتائج الجدول رقم (3) إلى أن إدراك المبحوثين لفاعلية اتخاذ القرارات بأبعاده كان إدراكاً بارزاً ويمتوسط إجمالي مرتفع بلا (3.5008)، وحظي بعد (تحديد المشكلة) بأعلى نسبة أهمية من قبل المبحوثين .

3- هناك علاقة واضحة ومهمة وذات دلالة إحصائية بين خصائص فرق العمل، وفاعلية اتخاذ القرارات، على المستوى الكلي أو البعدي المنفرد، كما هو موضح في الجدول رقم (4) .

4- هناك أثر مهم ذو دلالة إحصائية لخصائص فرق العمل في قدرتها وقوتها التفسيرية البالغة (73.4%) من التباين في المتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرارات)، كما هو مبين في الجدول رقم (5)

5- هناك أثر مهم ذو دلالة إحصائية لخصائص فرق العمل (وضوح الأهداف، القيادة المناسبة ، التمكين الأدائي، الشفافية، تطوير الذات)، في فاعلية اتخاذ القرارات ، في ضوء قيم (T) المحسوبة، التي جاءت قيمها أكبر من قيمها الجدولية، كما هو موضح في الجداول رقم (6).

6- أشارت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي إلى اختبار دخول خصائص فرق العمل (تطوير الذات، المكاشفة، التمكين الأدائي، وضوح الأهداف، القيادة المناسبة) في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع فاعلية اتخاذ القرارات ، وكانت سمة (تطوير الذات) أعلى قوة تفسيرية، كما موضح ذلك في الجدول رقم (7)

7- هناك أثر ذو دلالة إحصائية مهمة لخصائص فرق العمل في قوتها وقدرتها التفسيرية في الأبعاد التابعة لفاعلية اتخاذ القرارات ، حيث فسرت تلك الخصائص ما قيمته (67.1%) من التباين في بُعد (تحديد المشكلة) و كما تُفسر أيضاً (76%) من التباين في بُعد (تطوير البدائل)، كما تُفسر أيضاً (63.7%) من التباين في بُعد (تقييم البدائل) كما تُفسر أيضاً (58.2%) من التباين في بُعد (اختيار البدائل) ثم تفسر أخيراً (71.5%) من التباين في بُعد (الرقابة والمتابعة)، مثلما جاء في الجدول رقم (6)

8- أشارت نتائج تحليل الانحدار المتعدد، إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية مهمة لخصائص فرق العمل (وضوح الأهداف، التمكين الأدائي، الشفافية، تطوير الذات) في البعد التابع (تحديد المشكلة)، و خصائص فرق العمل (وضوح الأهداف، التمكين الأدائي، الشفافية، تطوير الذات) في بُعد (تطوير البدائل) ، و خصائص فرق العمل (وضوح الأهداف، التمكين الأدائي، الشفافية، تطوير الذات) في بُعد (تقييم البدائل) ، و خصائص فرق العمل (توازن الأدوار، التمكين الأدائي، استمرارية النشاط، الشفافية، تطوير الذات) في بُعد (اختيار البدائل)، وخصائص فرق العمل (وضوح الأهداف، القيادة المناسبة، التمكين الأدائي، الشفافية، تطوير الذات) في بُعد (الرقابة والمتابعة)، من خلال قيم (T) المحسوبة التي جاءت قيمها أكبر من قيمها الجدولية، كما هو واضح في الجدول رقم (8) (10) (12) (14) (16)

9- هناك فروق دالة إحصائية للعوامل الديموغرافية (الجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والخبرة ، والعمر ) في تصورات المبحوثين إزاء خصائص فرق العمل ، وذلك لمجىء قيم (T) المحسوبة أقل من قيمها الجدولية، وهذه الفروق تأتي لصالح الذكور وذوي المؤهلات العالية والذين يملكون خبرة وتطبيقية جيدة؛ وذلك لأنهم الأقدر على إدراك أهمية صفات فرق العمل ودورها في زيادة فاعلية اتخاذ القرارات .

#### 4-2- التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يخلص الباحثان إلى تقديم مجموعة من التوصيات أهمها ما يأتي:

1. العمل على خلق ثقافة تنظيمية تُرسخ خصائص العمل كفريق في البيئة التنظيمية، والارتقاء بهذه الخصائص إلى المستويات العليا المرغوب فيها ، من خلال إجراء المناقشات الدورية وتحليل دراسة الحالات التنظيمية ذات التوجهات الفرقية والاستدلال على إيجابيات العمل والأداء الفرقي .

2. السعي نحو تشجيع المرونة والانفتاح في العلاقات التنظيمية والإسكانية بين الإدارة والعاملين، وضرورة تأكيد مبدأ المشاركة في رسم السياسات العامة وفي صياغة الأهداف لضمان الحرص على تحمل المسؤولية بشكل طوعي يعزز من قيمة الدافعية الذاتية لدى أعضاء التنظيم.
3. تسليط الضوء على العوامل الديموغرافية الفاعلة في تحديد خصائص فرق العمل، واستثمار قدرتها في تطوير المواقف الإيجابية بما يخدم المنظمة، كما يجب تسليط الضوء أيضاً على العوامل الديموغرافية التي ظلت محايدة ولم يكن لها أي انعكاس في تحديد الآثار المرجوة عنها مثل العوامل (الجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والعمر)، وذلك من خلال إعادة النظر بالشروط ونظم التعيين والاستقطاب، ومن خلال الانفتاح على البيئة الاجتماعية ودراساتها وتحليل معطياتها لما يخدم الأهداف التنظيمية للمنظمة .
4. زيادة التركيز البحثي والدراسي حول موضوع فرق العمل وموضوع فاعلية اتخاذ القرارات، عبر محاور جديدة تعزز من مكانة التنظيم الإداري وتزيد من قابليته على المرونة والتكيف والتعامل الموقفي مع المستجدات والتغيرات المطلوبة .
5. التأكيد على الإدارات لمراعاة متطلبات المعاملة العادلة والنزيهة، وتحقيق الشفافية، ومراعاة حقوق الأفراد التي تؤدي إلى تحقيق تماسك جماعات العمل.
6. عقد ندوات أكاديمية وورش عمل من قبل المنظمات الإدارية المختلفة لتبادل وجهات النظر حول أهمية عمل الفريق، وبناء فريق العمل الفعال، من خلال إقناع الإدارات والأفراد العاملين على حد سواء بأثر ذلك في فعالية القرارات وفي مستوى الأداء .
7. التأكيد على ضرورة دعم الإدارات العليا لثقافات فرق العمل، وإيلائها أهمية خاصة.

## المراجع

### المراجع باللغة العربية:

- أحمد، فتحي إبراهيم محمد: "استخدام مدخل الفريق في بناء نماذج شبكية تنظيمية لتحليل التركيب الاجتماعي لبرامج الدراسات العليا في إدارة الأعمال بجامعة أسيوط: دراسة اختبارية"، القاهرة، المجلة العربية للإدارة، مجلد 22، عدد 1، 2002، ص 109-142.
- إدعيس، علا عبد الرحيم: "العوامل المؤثرة في بناء فريق العمل في الدوائر الحكومية الأردنية: دراسة استطلاعية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، 2002، ص 59-61.
- أفندي، عطية حسين: تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 9-13
- الرشيد، عادل وحداد، فريد: "فرق العمل في منظمات الأعمال الأردنية: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين المعنيين"، الأردن، مجلة أبحاث اليرموك، مجلد 17، عدد 2، 2001، ص 337-371.
- العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2002)
- الفهداوي، فهمي خليفة والحوامدة، نضال صالح: "التأثيرات المحتملة لفضيلة قيمة التقوى في الولاء التنظيمي وبناء الفريق: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في القطاع الحكومي لمحافظة الجنوب في الأردن"، الأردن، مجلة دراسات الجامعة الأردنية، مجلد 30، عدد 1، 2003، ص 53-76.
- محمد سالم الطراونه، 2003، أثر تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي وفاعلية اتخاذ القرارات في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة ص 57
- نصير، نعيم عقلّة وعبابنة، رائد إسماعيل: "بناء الفريق: دراسة ميدانية لآراء المديرين حول مدى توافر خصائص العمل كفريق في الأجهزة الحكومية لمحافظة الشمال في الأردن"، الرياض، مجلة الإدارة العامة، عدد 2، ص 325-371.
- هلال، محمد عبد الغني حسن: مهارات بناء فريق: كيف تكون فريق العمل، ط2، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، 1995، ص 63-64.

هولب، لورنس، إدارة فرق العمل، ترجمة: موسى يونس، (الرياض: بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، 1999).

ويلان، سوزان أ.، كيفية بناء فرق عمل فعالة: دليل عملي للأعضاء والقادة، ترجمة: عبد الكريم أحمد الخزامي، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002).

يوسف، درويش عبد الرحمن: "العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية: دراسة ميدانية"، الرياض، مجلة الإدارة العامة، عدد 3، 1999، ص 49517.

#### المراجع باللغة الإنجليزية:

Baule , steve : “ Organizing The planning Team ”, Technology connection , Jan, 1997, Vol . 3, Issue , 9, p.3-19.

Booher , Dianna : “ Holding your Own In Meetings , But Working As A Team “, Training & Development , Aug, Vol . 48 , Issue.81994, P.54-57.

Bose, Chandra, Principles of Management and Administration, New Delhi: Printice-Hall of India, 2002. - George, Jennifer M., and Jones Gareth R., Organizational Behavior, 2<sup>nd</sup> Edition, NY, Addison-Wesley Publishing Company Inc., 1999.

Cook, S. And Macanuley, S. : “ Empowerment Customer service ” ,Empowerment In Organizations , Vol.5, No.1, 1997, P.54-58.

Dover. Spked & Cober. Alan. B. & Philips Jennifer 2001 Forging work Teams : Effects of the Distribution of Cognitive Ability on Team Performance Applied H.R.M. Research . Vol , No2 , PP 115-128 .

Gaudron , Shari : “ Are Self – Directed Teams Right For Your Company? ”, Personnel Journal , Dec, 1993, P.76-88.

Gordon, Judith R., Adiaagnostic Approach to Organizational Behavior, 4<sup>th</sup> Ed. MA: Allyn and bacon, 1993.

Griffin , Ricky W. : Management , 6Ed , New York , Houghton Mifflin company , 1999, P.396-402.

Harrington – Mackin , Deborah : The Team Building Tool Kit : Tips , Tactics , And Rules For Effective Workplace Teams, New York, Amacom , American Management Association , 1994, P.6.

Holpp, Lawrence : “ Teams : “ It’s All In The Planning ” , Training & Development , Apr, Vol .51 , Issue .4, 1997, p44.

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

Jung , Dong I. And Sosik , John J.: “Transformational leadership In Work Groups : The Role Of Empowerment, Cohesiveness, And Collective – Efficiency On Perceived Group Performance ”, Small Group Research , Jun, Vol .33, Issue .3, 2002 , P .313-316.

Larson, Carol; and Lafasto, Frank M. J., Teamwork-What Must Go Right/ What Can Go Wrong, Newbury Park, Ca: Sage Publications, 1989.

- Mears, Peter; & Voehl, Frank, *Team Building: A structured Learning Approach*, Delray Beach, Florida: st. Lucie Press,1994.
- Rager , Howard , “ Cooking Up Effective Team Building ” , *Training & Development* , Dec, Vol . 53, Issue. 12, 1999,P.2-14.
- Robbins,Stephen P., *Organizational Behavior*, 6<sup>th</sup> ed.,NJ: Printice-Hall,Inc.,1993.
- Robert , K. H. And Hunt , D.E. : *Organizational Behavior* , Boston, PWS-Kent , 1991,P.179-180.
- Stott And Walker : *Op Cit* , P.244-252.
- Stott, Kenneth And Walker, Allan: *Teams Team works & team Building: The Manager’s Complete Guide To Teams In Organization* New York, Prentice Hall, 1995, P.45-46.
- Umstot, Denis D., *Understanding Organizational Behavior*, 2<sup>nd</sup> Edetion,NY: West publishig company,1988.
- Valle , mattew And Witt , L. A. : “ The Moderating Effect Of Teamwork Perceptions On The Organizational Politics – Job Satisfaction Relationship”, *Journal Of Social Psychology* , Jun , Vol . 141, Issue ,3, 2001 , P. 379-405.
- Woodcock , Mike : *Team Development Manual* , 2Ed , England , Gower Publishing , 1994,P.94-96.
- Woodcock, Mike And Francis , Dave : *Team Building strategy* , 2 Ed, England, Gower Publishing , 1994,P.97.