



اقرار لجنة مناقشة رسالة الماجستير

نقر اننا اعضاء لجنة مناقشة طالبة الماجستير (زهراء عبد عظيم زهير) قسم ادارة الاعمال اطلعنا على التصحيحات والتعديلات التي تم اجراءها من قبل الطالبة والتي تم اقرارها في المناقشة من قبلنا فهي جديرة بتقدير (جيد جدا عالي) في علوم ادارة الاعمال وعليه وقعنا

ت	الاسم	اللقب	التوقيع	الصفة
١	عادل هادي البغدادي	استاذ		رئيساً
٢	حسين حريجه عالي	استاذ مساعد		عضواً
٣	باسم عباس كريدي	استاذ مساعد		عضواً
٤	احسان دهش جلاب	استاذ		عضواً ومشرفاً

ملاحظة (١) : ضرورة متابعة كل عضو من اعضاء لجنة المناقشة ملاحظاته ويكون مسؤولاً عنها وفي حالة تعذر احدهم عن متابعة الملاحظات فبإمكانه تخويل احد الاعضاء ليكون بديلاً عنه ولا تروج الا بعد استكمال جميع الملاحظات والاجراءات واستحصال توقيع جميع الاعضاء .
ملاحظة (٢) : يرجى التوقيع على الاستمارة بعد الاطلاع على التصحيحات واعادتها الينا مع التقدير

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الادارة والاقتصاد على قرار لجنة المناقشة

العميد

أ.م.د. علي جواد كاظم
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة

القادسية

٢٠١٩ / /



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القادسية - كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

تأثير النماذج الذهنية المشتركة لفريق العمل في فاعليته

(دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في المركز الوطني للتطوير الإداري في
وزارة التخطيط)

رسالة مقدمة الى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية

وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير علوم في إدارة الأعمال

قدمتها الطالبة

زهراء عبد عظيم زهير

بإشراف

الاستاذ الدكتور احسان دهش جلاب

١٤٤٠هـ

٢٠١٩ م

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ ۚ

وَكَانَ فَضْلُ اللّٰهِ عَلَيْكَ عَظِیْمًا (۱۱۳)

صدق اللہ العظیم

الاهداء

من كنت انامله ليقدّم لنا لحظة سعادة . . . من حصد الاشواك عن دربري ليمهد لي طريق العلم

والذي . . اطال الله في عمره

ملاكي من أسكتني شغاف قلبها حباً وحناناً . . . من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي

والدتي الحبيبة . . حفظك الباري

من هد اقرب الي من مروحي . . . من شاركوني حزن الام وهمد استمد عزيمتي واصرامري

اخوتي (عبد الأمير، علي، زريد) واخواتي

العقول التي رسمت خطواتي في طريق العلم

اساتذتي

من انسني في دراستي وشاركني همومي ورسد الامل لي

اصدقائي

اهدي ثمرة جهدي المتواضع

زهراء



الشكر والامتنان

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على أشرف الخلق أجمعين أبي القاسم محمد الصادق الأمين وعلى آل بيته الطيبين الطاهرين وأصحابه المنتجبين .

يشرفني بعد أن أنهيت كتابة رسالتي ان اتقدم بالشكر الجزيل عرفانا " بالجميل لأستاذي ومعلمي المشرف الأستاذ الدكتور (أحسان دهش جلاب) ؛ على ما بذله من جهد كبير وما زودني به من المعلومات العلمية وآرائه السديدة التي زادت من رصانة الرسالة ، أسأل الله أن يسدد خطاه وأن يمن عليه بتمام الصحة والعافية .

ويسعدني أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى عمادة كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال المتمثلة بالسيد العميد الأستاذ المساعد الدكتور (علي جواد كاظم) والأستاذ الدكتور (طاهر ريسان دخيل) معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا ، والأستاذ المساعد الدكتور (فاضل عباس كاظم) معاون العميد للشؤون الإدارية والاستاذ المساعد الدكتور (أسيل علي مزهر) رئيسة القسم لإتاحتهم الفرصة لي لإكمال دراسة الماجستير .

وأفضل بالشكر والامتنان إلى لجنة إقرار العنوان (الاستاذ المساعد الدكتور جواد محسن راضي والأستاذ المساعد فراس عدنان عباس) لما أبدوه من ملاحظات علمية قيمة أغنت البحث بالكثير من المعلومات جزاهم الله خير الجزاء .

ويسعدني أن أتقدم بالشكر والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة والتقييم على تفضلهم بقبول مناقشة الدراسة وإثرائها بتوجيهاتهم النيرة ، فلهم مني جزيل الشكر والعرفان ، وأتقدم بالشكر والامتنان إلى المقومين العلمي واللغوي . ويجدر بي أن أتقدم بالشكر والتبجيل إلى أساتذتي الفضلاء الذين تابعوا دراستي في المرحلة التحضيرية وأساتذتي في دائرة طرائق التدريس إذ لم يخلوا عليّ بشيء من علمهم ولما قدموه لي من معلومات قيمة أغنت الرسالة فجزاهم الله خيراً .

وأتقدم ببالغ الشكر والامتنان للأساتذة الخبراء والمختصين الأفاضل لما أبدوه من مساعدة وملاحظات وتوجيهات قيمة في هذا البحث من خلال تقييم أدواته .

ولا انسى أن اخص بالشكر والامتنان للأستاذ (وسام بدر) والاستاذة (مروة عبد عظيم) والاستاذ (عباس فاضل) والاستاذ (منى توفيق عبد الحسن) واخوتي التي لم تلدها لي امي الأستاذة (هند عبد الهادي) لما أبدوه من مساعدة في أثناء كتابة البحث .

وشكري وامتناني لإخوتي وأخواتي زملاء الدراسة والأصدقاء جميعاً متمنياً لهم الموفيقية والنجاح في حياتهم العلمية والعملية .

وعذرا لكل من ساعدني وفاتني ذكر اسمه مع شكري وامتناني . واخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين وصلى الله على سيدنا ونبينا ابي القاسم محمد وال بيته الطيبين وأصحابه الغر الميامين .

الباحث

THANK
YOU

قائمة المحتويات

الصفحة	المواضيع	ت
أ	الآيه القرآنية	١
ب	الإهداء	٢
ت-ث	الشكر والامتنان	٣
ز	المستخلص	٤
ح-ج	قائمة المحتويات	٥
د-خ	قائمة الجداول	٦
ذ	قائمة الأشكال	٧
ر	قائمة الملاحق	٨
١ - ٢	المقدمة	٩
٤	الفصل الأول: منهجية الدراسة والدراسات السابقة.	١٠
٤	المبحث الأول: منهجية الدراسة.	١١
٤	أولاً: مشكلة الدراسة.	١٢
٥	ثانياً: أهمية الدراسة.	١٣
٥-٦	ثالثاً: أهداف الدراسة.	١٤
٦	رابعاً: فرضيات الدراسة.	١٥
٧	خامساً: المخطط الفرضي للدراسة.	١٦
٧-٨	سادساً: منهج الدراسة.	١٧
٨	سابعاً: وصف مجتمع وعينة الدراسة.	١٨
٩	ثامناً: التعاريف الاجرائية.	١٩
١٠	تاسعاً: أدوات البحث.	٢٠
١١-١٢	عاشراً: الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات.	٢١
١٣	المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة.	٢٢
١٣-٢٤	أولاً: عرض بعض الدراسات السابقة.	٢٣
٢٤-٢٦	ثانياً: مناقشة الدراسات السابقة.	٢٤
٢٨	الفصل الثاني: الاطار النظري للدراسة.	٢٥
٢٨	المبحث الأول: النماذج الذهنية المشتركة للفريق.	٢٦
٢٨-٣٠	أولاً: مفهوم النماذج الذهنية.	٢٧
٣٠-٣١	ثانياً: مفهوم النماذج الذهنية المشتركة للفريق.	٢٨
٣٢-٣٣	ثالثاً: أهمية النماذج الذهنية المشتركة للفريق.	٢٩

٣٥-٣٤	رابعاً: وظائف النماذج الذهنية المشتركة للفريق.	٣٠
٣٨-٣٥	خامساً : خصائص النماذج الذهنية المشتركة.	٣١
٤٧-٣٨	سادساً: ابعاد النماذج الذهنية المشتركة للفريق.	٣٢
٤٨	المبحث الثاني: فاعلية الفريق.	٣٣
٥٠-٤٨	أولاً: مفهوم الفريق.	٣٤
٥٤-٥١	ثانياً: مفهوم فاعلية الفريق .	٣٥
٥٥-٥٤	ثالثاً: خصائص فاعلية الفريق .	٣٦
٦٧-٥٥	رابعاً: نماذج فاعلية الفريق.	٣٧
٧١-٦٨	المبحث الثالث : الربط بين متغيرات الدراسة.	٣٨
٧٣	الفصل الثالث: الاطار العملي للدراسة.	٣٩
٧٥-٧٣	المبحث الأول: المعلومات الديموغرافية والمهنية.	٤٠
٧٦	المبحث الثاني: : التوزيع الطبيعي للبيانات.	٤١
٧٧-٧٦	اولا : اختبار التوزيع الطبيعي.	٤٢
٧٨-٧٧	ثانياً. أتساق الأداة وثباتها.	٤٣
٧٨	ثالثاً : ثبات الإستبانة.	٤٤
٨٦-٧٩	رابعاً: اختبار أداة قياس البحث.	٤٥
٩٢-٨٧	خامساً: التحليل العاملي التوكيدي.	٤٦
٩٣	المبحث الثالث: التحليل الوصفي و عرض و تحليل النتائج في ضوء إجابات العينة المبحوثة.	٤٧
١٠٣-٩٤	اولاً: محور النماذج الذهنية المشتركة للفريق.	٤٨
١١٨-١٠٣	ثانياً: محور فاعلية الفريق.	٤٩
١٢٢-١١٩	المبحث الرابع: تحليل علاقة الارتباط بين ابعاد النماذج الذهنية المشتركة للفريق وفاعليته.	٥٠
١٣٠-١٢٣	المبحث الخامس: اختبار وتحليل التأثير بين متغيرات الدراسة.	٥١
١٣٢	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.	٥٢
١٣٤_ ١٣٢	المبحث الاول : الاستنتاجات.	٥٣
١٣٦_ ١٣٥	المبحث الثاني: التوصيات.	٥٤
١٥٥_ ١٣٨	المصادر.	٥٥

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
١	عينة الدراسة	٨
٢	مدرج ليكرت الخماسي	١١
٣	المتغيرات الرئيسية للبحث والأبعاد الفرعية وفقراتها مع المقياس المعتمد	١١
٤	عدد من الدراسات الأجنبية الخاصة بالنماذج الذهنية للفريق.	١٤-١٠
٥	عدد من الدراسات العربية الخاصة بفاعلية الفريق.	١٦-١٥
٦	عدد من الدراسات الأجنبية الخاصة بفاعلية الفريق.	٢٠-١٦
٧	عدد من الدراسات الأجنبية التي تناولت الربط بين النماذج الذهنية المشتركة للفريق وفاعلية الفريق.	٢١-٢٠
٨	مفهوم النماذج الذهنية وفق آراء بعض الكتاب والباحثين.	٢٧-٢٦
٩	مفهوم النماذج الذهنية المشتركة للفريق وفق آراء بعض الكتاب والباحثين .	٢٩
١٠	مفهوم الفريق لعدد من الباحثين والكتاب .	٤٨
١١	مفهوم فاعلية الفريق لعدد من الباحثين والكتاب حسب التسلسل الزمني	٥٠
١٢	خصائص الاساسية الاحدى عشر لفاعلية الفرق.	٥٣-٥٢
١٣	ابعاد تبناها الباحثون في النماذج الذهنية للفريق ذات علاقة بفاعلية الفريق.	٧١
١٤	الفئات العمرية لموظفي المركز الوطني.	٧٣
١٥	عدد ونسبة النوع الاجتماعي لموظفي المركز الوطني.	٧٤
١٦	عدد ونسبة المؤهلات العلمية لدى لموظفي المركز الوطني.	٧٥
١٧	عدد ونسبة سنوات خدمة لموظفي المركز الوطني.	٧٥
١٨	نتائج الاختبار الخاصة ببيانات محور النماذج الذهنية المشتركة للفريق وابعادة.	٧٦
١٩	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات محور فاعلية الفريق وابعادة.	٧٧
٢٠	معاملات الثبات لأداة قياس الدراسة.	٧٨
٢١	اختبار KMO و Bartlett's لفقرات محور النماذج الذهنية المشتركة للفريق.	٨١
٢٢	نتائج التحليل العاملي لفقرات محور النماذج الذهنية المشتركة للفريق.	٨٣-٨٢
٢٣	اختبار KMO و Bartlett's لفقرات محور فاعلية الفريق.	٨٤
٢٤	نتائج التحليل العاملي لفقرات محور فاعلية الفريق.	٨٦-٨٥
٢٥	مؤشرات جودة المطابقة.	٨٧
٢٦	الاوزان الانحدارية والخطأ المعياري والقيم الحرجة ومستوى الدلالة لابعاد النماذج الذهنية المشتركة للفريق.	89
٢٧	الاوزان الانحدارية والخطأ المعياري والقيم الحرجة ومستوى الدلالة لابعاد فاعلية	91

	الفريق.	
٩٣	المتوسط المرجح واتجاه الاجابة.	٢٨
٩٥	التكرارات و النسب المنوية والوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد معدات الفريق.	٢٩
٩٧	التكرارات و النسب المنوية والوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد مهمة الفريق.	٣٠
٩٩	التكرارات و النسب المنوية والوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد تفاعل الفريق.	٣١
١٠١	التكرارات و النسب المنوية والوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد معرفة الفريق.	٣٢
١٠٢	ترتيب المتغيرات بالاعتماد معامل الاختلاف لأبعاد النماذج الذهنية المشتركة للفريق.	٣٣
١٠٤	التكرارات و النسب المنوية والوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد فاعلية المخرجات.	٣٤
١٠٦	التكرارات و النسب المنوية والوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد فاعلية الجودة.	٣٥
١٠٨	التكرارات و النسب المنوية والوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد فاعلية التغيير.	٣٦
١١٠	التكرارات و النسب المنوية والوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد فاعلية التنظيم والتخطيط.	٣٧
١١٢	التكرارات و النسب المنوية والوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد فاعلية العلاقات.	٣٨
١١٤	التكرارات و النسب المنوية والوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد فاعلية القيمة.	٣٩
١١٦	التكرارات و النسب المنوية والوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد الفاعلية الشاملة.	٤٠
١١٧	ترتيب الاهمية بالاعتماد معامل الاختلاف لأبعاد فاعلية الفريق.	٤١
١٢١	خلاصة الاختبار للفرضية رئيسة الاولى.	٤٢
١٢٢	الارتباطات بين ابعاد النماذج الذهنية المشتركة للفريق و فاعليته.	٤٣
١٢٧	تحليل ابعاد النماذج الذهنية المشتركة للفريق في فاعلية الفريق.	٤٤
١٢٧	خلاصة الاختبار للفرضية رئيسة الثانية.	٤٥
١٢٨	اختبار وجود مشكلة التعدد الخطي بين ابعاد النماذج الذهنية المشتركة.	٤٦
١٢٩	نتائج تأثير النماذج الذهنية للفريق في فاعلية الفريق باستعمال الانحدار المتعدد.	٤٧

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٧	المخطط الفرضي للدراسة.	١
٣٤	خصائص النماذج الذهنية المشتركة للفريق من وجهه نظر (Laird, 1983).	٢
٣٥	خصائص النماذج الذهنية المشتركة للفريق من وجهه نظر (Nacheva, 2015).	٣
٣٨	يوضح طبيعة معرفة أعضاء الفريق.	٤
٣٩	عناصر معرفة مهمة للفريق.	٥
٤١	معرفة المعدات بين أعضاء الفريق.	٦
٤٢	أبعاد النماذج الذهنية المشتركة للفريق من وجهه نظر (Rouse, etal, 1992).	٧
٤٣	أبعاد النماذج الذهنية المشتركة للفريق من وجهه نظر (Edwards & Day, 2006).	٨
٤٥	أبعاد النماذج الذهنية المشتركة للفريق من وجهه نظر (DeChurch & Magnus, 2010).	٩
٥٦	(Cannon-Bowers et al.,199) نموذج فاعلية الفريق ل	١٠
٥٨	ابعاد فاعلية الفريق بناءا" على وجهة نظر (Hackman,2002) .	١١
٥٩	ابعاد فاعلية الفريق بناءا" على وجهة نظر (Pramlal,2004).	١٢
٦٢	ابعاد فاعلية الفريق بناءا على وجهة نظر (Wagemann et al.,2005) .	١٣
٦٤	ابعاد فاعلية الفريق بناءا على وجهة نظر (Khoshtale & Adeli, 2016) . (Azmy,2012)	١٤
٦٥	ابعاد فاعلية الفريق بناءا على وجهة نظر (Bang & Midelfart, 2012) .	١٥
٦٧	ابعاد فاعلية الفريق بناءا على وجهة نظر (Pearce & Sims,2002) .	١٦
٨٨	الانموذج الكامل لمحور النماذج الذهنية المشتركة للفريق .	١٧
٩٠	الانموذج الكامل لمحور فاعلية الفريق.	١٨
١٠٣	ترتيب المتغيرات بالاعتماد معام الاختلاف لأبعاد النماذج الذهنية المشتركة للفريق.	١٩
١١٨	ترتيب المتغيرات بالاعتماد معام الاختلاف لأبعاد فاعلية الفريق.	٢٠
١٣٠	ابعاد النماذج الذهنية المشتركة للفريق في فاعلية الفريق.	٢١

قائمة الملحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
II-I	المقابلات الشخصية	١
II	أسماء المحكمين	٢
VIII-III	أستمارة الاستبيان	٣

المستخلص

تهدف الدراسة الى معرفة تأثير النماذج الذهنية المشتركة للفريق المتمثلة بر) معرفة المعدات، ومعرفة المهمة ، وتفاعل الفريق، ومعرفة الفريق) التي تتمتع بها فرق العمل في فاعلية الفريق والمتضمن عددا" من الابعاد (فاعلية المخرجات ، وفاعلية الجودة ، وفاعلية التغيير ، وفاعلية التنظيم والتخطيط ، وفاعلية العلاقات ، وفاعلية القيمة ، وفاعلية الشاملة)، ولأجل تحقيق هدف الدراسة تم اختيار وزارة التخطيط/المركز الوطني للتطوير الاداري وتقنية المعلومات والمديريات التابع له في ثلاث محافظات (البصرة ، والديوانية ، وميسان) وذلك لاعتماد المركز والمديريات التابعة على العمل الفرقي بشكل ملفت للانتباه .

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الضرورية لانجاز هذه الدراسة وتحقيق هدفها الرئيس والاهداف الفرعية التي تسعى اليها، إذ تم توزيع (١٧٢) استبانته ، وتم الحصول على (١٦٠) استمارة صالحة للتحليل أي أن نسبة الاستجابة بلغت ٩٣%. واستخدمت الدراسة عددا" من الاساليب الاحصائية على سبيل المثال الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، ومعامل الارتباط الخطي البسيط بيرسون ، ومعامل الانحدار الخطي البسيط. باستخدام برنامجي SPSS,V.23 و Amos,V.23 ، توصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات كان اهمها: الادراك الجيد لمهمة الفريق ومهام الاعضاء الاخرين فضلا عن تحديد مهام الفريق وفقا لقدرات اعضاءه، أضف على ذلك التدريب على تنفيذ أداء مهام الأعضاء الاخرين والالتزام بدقة إجراءات العمل الموحدة للفريق. وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لعل من أبرزها: ضرورة اشراك موظفي المركز الوطني في عدد من الدورات ذات المستوى العالي بما يتناسب مع دور المركز الوطني في تطوير العاملين في القطاعات الاقتصادية المختلفة، فضلا عن الدور الاستشاري المتميز الذي يلعبه في تحديد اتجاه المؤسسات المحلية المختلفة.

المقدمة:

أصبحت الفرق خلال الأربعين السنوات الماضية تمثل عنصراً أساسياً في عمل المنظمات وذلك ما اشارت اليه سلسلة من الدراسات التي اكدت على العلاقات الإيجابية بين العمل القائم على الفريق وفاعلية الفريق من خلال ما تؤديه هذه الفرق وبشكل متزايد من مهام فكرية ومعرفية لا يمكن تنفيذها من قبل أفراد يعملون بشكل منفرد. إذ تؤدي الفرق هذه المهام المعقدة والمهمة في سياقات مختلفة ، فضلا عن الضغوط الناجمة عن الحاجة إلى تطوير نماذج أعمال جديدة في البيئات الحركية الغير مؤكدة والمعقدة والحاجة إلى الابداع ، إن دفع المنظمات نحو تكيف هياكل العمل التي تدور عادةً حول الأفراد واعتماد تصميمات تنظيمية موجهة للتغيير مبنية على الفرق. ولا زال هذا الاتجاه يكسب زخماً متصاعداً. وفقاً لـ (Bailey & Cohan, 1997) ٨٥٪ من الشركات التي لديها ١٠٠ موظف أو أكثر تستخدم نوعاً من فرق العمل. إذ أصبحت الفرق منتشرة لدرجة أنه ينظر إليها الآن على أنها ممارسة مؤسسية داخل المنظمات. ومن أجل إنجاز المهام بفاعلية، يحتاج اعضاء الفريق إلى استخدام مواردهم المعرفية والتعاون مع بعضهم البعض لتقييم المواقف ، واختيار الإجراءات المناسبة، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات. وقد أظهرت الأبحاث السابقة أنه من الأهمية بمكان لاجل تحقيق التنسيق الفاعل والاداء العالي للفريق أن يكون لدى أعضاء الفريق هياكل معرفية مطورة بشكل جيد حول جوانب مهمة من عمل الفريق ، وأن تتوافق هذه الهياكل المعرفية بين أعضاء الفريق. وبذلك يحتاج أعضاء الفريق إلى تحديد إستراتيجيتهم وإجراءاتهم للتفاعل مع بعضهم البعض ، للعمل تحت ضغط الوقت للوفاء بالتوقيات المتفق عليها من خلال الاهتمام بكل من (فاعلية المخرجات ، وفاعلية الجودة ، وفاعلية التغيير ، وفاعلية التنظيم والتخطيط ، وفاعلية العلاقات ، وفاعلية القيمة، والفاعلية الشاملة) .

أظهر الباحثون أن النماذج الذهنية المشتركة للفريق تلعب أدواراً مهمة في تعزيز فاعلية الفريق . إذ تبني عدد من الباحثين منظوراً معرفياً ، مما يوحي بان النماذج الذهنية للفريق - التي تُعرف باسم "مشاركة أعضاء الفريق" والفهم المنظم والتمثيل الذهني للمعرفة حول العناصر الرئيسية للبيئة ذات صلة بالفريق وتعزز التنسيق بين أعضائه وفاعليته في أداء المهام المعقدة أو غير المتوقعة أو العاجلة و / أو غير المألوفة. إذ يمكن لأعضاء الفريق الذين يشتركون في

نماذج ذهنية مماثلة ، كما يقترح عدد من الباحثين، أن يتوقعوا استجابات بعضهم البعض وينسقوا بشكل فاعل عندما يكون الوقت مسألة جوهرية وفرصة للتواصل والنقاش الصريح على الرغم من محدوديته.

فعندما ينظم أعضاء الفريق معرفتهم بمهام ومعدات وأدوار وأهداف، وقدرات فريقهم فإنهم ينشرون نماذج ذهنية متماثلة. إذ تسمح النماذج الذهنية لأعضاء الفريق بتوقع أعمال بعضهم البعض وللتنسيق بين سلوكياتهم خاصة عندما لا يسمح الوقت والظروف بالاتصال الصريح والطويل ووضع الاستراتيجيات بين أعضاء الفريق. في ظل هذه الظروف يجب على أعضاء الفريق الاعتماد على معرفة مسبقة وموجودة فيما بينهم للتنبؤ بتصرفات زملائهم في الفريق والاستجابة بطريقة منسقة لاجل تنفيذ المهام العاجلة والجديدة. ومن اجل ذلك كله جاءت هذه الرسالة لاختبار تأثير النماذج الذهنية المشتركة للفرق العاملة في المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات وكذلك المديرية التابعة له في ثلاث محافظات (الديوانية ، والبصرة ، وميسان) .

وتضمنت الدراسة اربعة فصول تناول الفصل الاول منهجية الدراسة في المبحث الاول و بعض الدراسات السابقة في المبحث الثاني. اما الفصل الثاني فقد ركز على بيان الاطار النظري للدراسة عبر ثلاثة مباحث ، تناول المبحث الاول النماذج الذهنية المشتركة للفريق، والمبحث الثاني تناول فاعلية الفريق، واخيرا المبحث الثالث تناول الربط بين متغيرات الدراسة. أما الفصل الثالث فقد عرض نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها وذلك في اطار اربعة مباحث. واخيراً ركز الفصل الرابع على عرض الاستنتاجات من ثم التوصيات التي توصلت اليها الدراسة التي يؤمل انها ستكون كفيلة بحل مشكلة الدراسة.



منهجية الدراسة

والدراسات سابقة

الفصل الاول: منهجية الدراسة والدراسات سابقة.

المبحث الاول : منهجية الدراسة

يتناول هذا المبحث المنهجية المتبعة من حيث بيان طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها وعينة الدراسة .

أولا :مشكلة الدراسة :

تواجه المنظمات العديد من الصعوبات والتحديات البيئية التي حتمت عليها مواكبة هذه الظروف بالطرائق المناسبة. ولعل العمل الفرقي يعد من بين ابرز السبل التي اعتمدها ولازالت تعتمد عليها المنظمات في عالم اليوم . الامر الذي ادى الى زيادة الاهتمام بديناميكيات الفريق وادائه.

ولدى اجراء الباحثة العديد من المقابلات الشخصية مع عدد من المستجدين في وزارة التخطيط - المركز الوطني للتطوير الاداري وتقنية المعلومات. اتضح الدراسة ان هناك أدراكا واضحا من قبل هؤلاء المديرين لأهمية فرق العمل نظرا لاعتمادهم على العمل الفرقي كمنهجية عمل لانجاز المهام والواجبات المكلفين بانجازها، الا ان هناك شي من القصور والضعف بشأن توظيف النماذج الذهنية للفريق وابعادها كأداة في زيادة فاعلية فرق العمل في هذا المركز.

ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة اعلاه من خلال اثارة عدد من التساؤلات البحثية وكالاتي:

١. ماهو مستوى المام فرق المركز الوطني للتطوير الاداري وتقنية المعلومات بتفاعلات الفريق ومهمته ومعداته ومعرفة ؟

٢. الى اي مدى يمكن تقييم مستوى فاعلية فرق العمل في المركز الوطني للتطوير الاداري وتقنية المعلومات؟

٣. هل ان الاهتمام بالنماذج الذهنية المشتركة للفرق العاملة في المركز الوطني للتطوير الاداري وتقنية المعلومات سوف تكون له نتائج طيبة على مستوى فاعلية هذه الفرق ؟

ثانيا :اهمية الدراسة:

تأتى أهمية الدراسة الحالية من الجوانب الآتية :-

- ١- من المؤمل ان تسهم هذه الدراسة في تعميق أهمية العمل الفرقي لدى المنظمات الحكومية ومالذالك من تأثير في تحسن مستوى جودة الخدمات التي تقدمها للمجتمع .
- ٢- تساهم هذه الدراسة في أغناء المكتبة العربية بشكل عام والمحلية بشكل خاص بخصوص بعض الموضوعات المهمة ولاسيما النماذج الذهنية وفاعلية الفريق .
- ٣- من المتوقع ان تسهم هذه الدراسة في زيادة مستوى أدراك عينة الدراسة لمفهوم النماذج الذهنية المشتركة وفاعلية الفريق ومالذالك من انعكاس على مستوى ادائهم الوظيفي .
- ٤- تمثل هذه الدراسة محاولة متواضعة للربط بين موضوعات النماذج الذهنية المشتركة للفريق وموضوعات فاعلية الفريق الامر الذي من شأنه أن يفتح نوافذ عديدة للباحثين الاخرين للبحث في مقاييس ونماذج أخرى لكلا المتغيرين أو اعادة اختبار المقاييس في منظمات أخرى .
- ٥- من المتوقع أن تسهم توصيات هذه الدراسة في معالجة المشكلة التي تعاني منها المنظمة المبحوثة او التخفيف من تأثيراتها المباشرة على واقع عمل المنظمة .

ثالثا:اهداف الدراسة :

في ضوء مشكلة الدراسة واهميتها فان الهدف الاساسي للدراسة يتمثل في تحديد الدور الذي تلعبه ابعاد النماذج الذهنية المشتركة بين اعضاء فرق العمل في تحقيق فاعلية تلك الفرق . ويشتق من هذا الهدف الرئيس عدد من الاهداف الاخرى لعل من اهمها مايتي :

- ١ . تحديد مستوى ادراك مجتمع البحث من حيث توافر ابعاد النماذج الذهنية بين اعضاء الفرق المبحوثة .
- ٢ .تحديد مستوى فاعلية الفرق العاملة في المركز الوطني للتطوير الاداري وتقنية المعلومات وزارة التخطيط العراقية والمديريات المرتبطة بها في المحافظات .
- ٣ .بيان نوع وطبيعة علاقة الارتباط بين ماهية النماذج الذهنية المشتركة بين اعضاء الفرق العاملة في المركز الوطني للتطوير الاداري وتقنية المعلومات ومستوى فاعلية هذه الفرق في تحقيق غرض وأهداف هذا المركز والمديريات المرتبطة به .

٤- الوقوف على مدى الدور الذي تصطلح به النماذج الذهنية المشتركة للفرق العاملة في المركز الوطني للتطوير الاداري وتقنية المعلومات والمديريات التابعة له في زيادة مستوى فاعلية تلك الفرق .

رابعاً : فرضيات الدراسة:

وفقا لما جاء في مشكلة وأهداف الدراسة يمكن صياغة الفرضيات الآتية :

١. الفرضية الرئيسية الأولى :

H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النماذج الذهنية المشتركة للفريق وفاعليته.

وتتفرع من الفرضية الرئيسية عدد من الفرضيات الفرعية وكالاتي:

H1a: توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين معرفة أعضاء الفريق وفاعليته.

H1b : توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين معرفة مهمة الفريق وفاعليته.

H1c : توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين تفاعل أعضاء الفريق وفاعليته.

H1d : توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين معرفة معدات الفريق وفاعليته.

٢. الفرضية الرئيسية الثانية.

H2 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين النماذج الذهنية المشتركة للفريق وفاعليته.

وتتفرع من الفرضية الرئيسية الثانية عدد من الفرضيات الفرعية وكالاتي:

H2a: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين معرفة أعضاء الفريق وفاعليته.

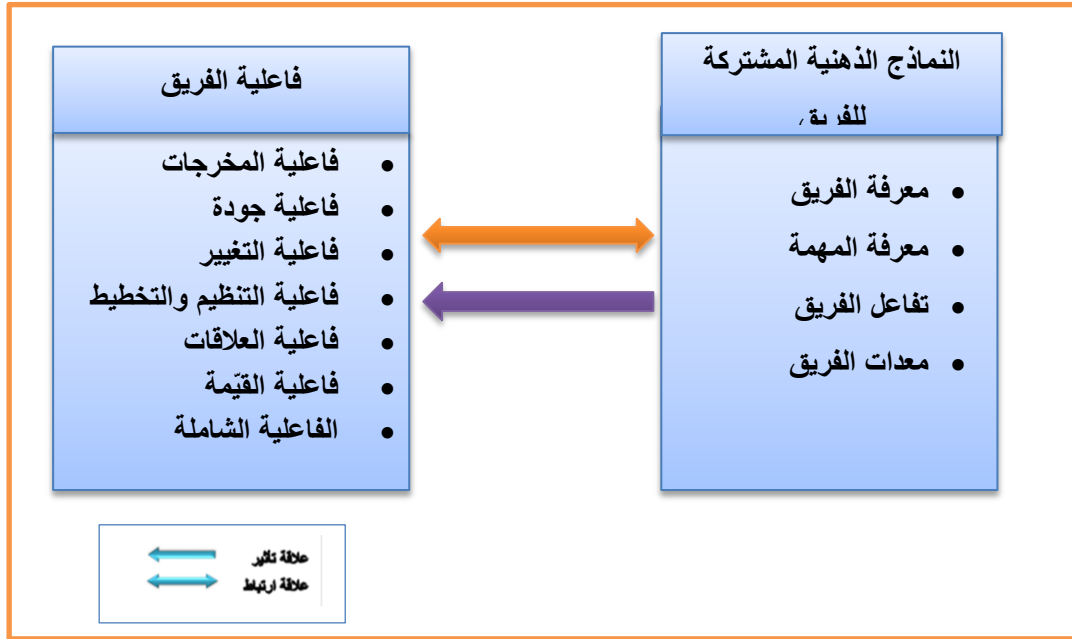
H2b: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين معرفة مهمة الفريق وفاعليته.

H2c: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين تفاعل أعضاء الفريق وفاعليته .

H2d : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين معرفة معدات الفريق وفاعليته.

خامسا :المخطط الفرضي للدراسة:

اعتمدت دراسة النماذج الذهنية المشتركة للفريق بإبعادها (معرفة الفريق ، ومعرفة المهمة ، وتفاعل الفريق ، ومعدات الفريق) كمتغير تفسيري لمتغير فاعلية الفريق بإبعاد (فاعلية المخرجات ، وفاعلية الجودة ، وفاعلية التغيير ، وفاعلية التنظيم والتخطيط ، وفاعلية العلاقات ، وفاعلية القيمة ، وفاعلية الشاملة) وبحسب الموضح في الشكل (١).



الشكل (١) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: اعداد الباحثة.

سادسا :منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إذ يمتاز هذا المنهج بأنه يعطي صورة واضحة عن الظاهرة التي يتم جمع البيانات عنها، فهو منهج يصف ميزات وخصائص مجتمع او ظاهرة ما في وقت الدراسة، مثل اتجاهات مجتمع الدراسة او خصائصه، وهو بذلك يضيف رصيذا اضافيا من الحقائق.

والمعارف الأمر الذي يساعد في فهم الظاهرة المدروسة والتنبؤ بها. وهذا البحث في جوهره تقرير يصف الواقع الذي توجد عليه الظاهرة لكنه قد يتعدى احيانا الوصف بتحديد خصائص الظاهرة المدروسة ومعرفة المتغيرات والعوامل التي تسبب وجودها، وتبعاً لذلك تحدد الدرجة التي توجد فيه تلك العوامل في مواقف معينة وتقدير أهميتها النسبية وتحديد ما بين هذه العوامل

من صلات. ويعتمد هذا المنهج بدرجة كبيرة على ما متوفر من بيانات عن طريق المسح الشفاهي (المقابلة) والمسح المكتوب (الاستبانة).

سابعاً : وصف مجتمع وعينة الدراسة.

١. مجتمع الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في وزارة التخطيط العراقية- المركز الوطني للتطوير الاداري وتقنية المعلومات والمديريات التابعة له في المحافظات ميسان ، والديوانية ، و البصرة والبالغ عددهم (١٨٦) موظفاً منهم (٨٣) ذكراً و (١٣٠) أنثى .

٢. عينة الدراسة.

تم اختيار عينة (عمدية) عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (١٦٠) فرداً من العاملين في وزارة التخطيط العراقية – المركز الوطني للتطوير الاداري وتقنية المعلومات والمديريات التابعة له في المحافظات الديوانية ، وميسان ، والبصرة . وبحسب الجدول (١) ادناه.

الجدول (١)

الفترة	مقر المركز الوطني للتطوير الاداري وتقنية المعلومات	محافظة البصرة	محافظة الديوانية	محافظة ميسان
الذكور	٥٥	٧	٥	٣
الاناث	٧٠	١٠	٨	٢
الاجمالي	١٢٥	١٧	١٣	٥

المصدر: اعداد الباحثة.

- الحدود المكانية :- أقتصر البحث على المركز الوطني للتطوير الاداري وتقنية المعلومات والشعب التابعة له.
- الحدود الزمانية :- من الفترة ٢٠١٨ ولغاية ٢٠١٩.

ثامناً :التعاريف الاجرائية:

- ١ - النماذج الذهنية المشتركة للفريق: تمثيل ذهني لهيكل معرفة الفريق التي تمكن الاعضاء من أيجاد تفسيرات واقعية للمهمة واعداد توقعات دقيقة بشأنها وما لذلك من انعكاس على سلوك أعضاء الفريق وقيمه وفاعلية أنجازاته المشتركة.
- ٢ - معدات الفريق: تنظيم المعرفة لمهام الفريق والمعدات والأدوار والأهداف والقدرات بطريقة متطابقة.
- ٣ - مهمة الفريق : بأدراك أعضاء الفريق وفهم إجراءات الفريق واستراتيجياته وحالات طوارئ المهمة والظروف البيئية.
- ٤ - تفاعل المعرفة : آليات كامنة وراء تشكيل التوقعات والتفسيرات، والتي يتم من خلالها تشفير أنواع المعرفة عندما تظهر القواعد التي تجعل الأداء روتينياً.
- ٥- معرفة الفريق: الفهم المشترك بين أعضاء الفريق للتكنولوجيا والمعدات التي يؤدون من خلالها مهام فريقهم.
- ٦- فاعلية الفريق : قدرة الفريق على تحقيق الاهداف ضمن المعايير المحددة سلفا والتي من اجلها تم تشكيله.
٧. فاعلية المخرجات: النتائج المباشرة المتولدة عن تحويل الموارد المختلفة الى النتائج.
٨. فاعلية الجودة: تشير الى قيام الفريق بواجباته بدقة وانتظام ويعالج المشاكل التي تواجهه بشكل جذري.
٩. فاعلية التغيير: تحديد فرص التغيير الإيجابي للفريق في المنظمة، واجراء التغييرات المطلوبة والاستمرار في إتاحة فرص جديدة للتغيير الإيجابي.
١٠. فاعلية التنظيم والتخطيط : تشير الى قيام الفريق بوضع الاهداف والاولويات الواضحة وتطوير خطط قابلة للتنفيذ.
١١. فاعلية العلاقات: هي العلاقات التي تساعد على الحفاظ على علاقات فاعلة وملائمة مع زملائهم العاملين مما تساهم في تحسين تبادل المعلومات واتخاذ القرارات في الفرق.
١٢. فاعلية القيمة: تشير الى تدريب وتعلم الفريق من بعضهم البعض من خلال اجتماعات وتفاعلات الفريق.

١٣. الفاعلية الشاملة: تشير الى التقدم الحاصل في تماسك الفريق وانجاز الاعمال واداء الوظائف المكلف بها بفاعلية عالية جدا.

تاسعا: أدوات البحث

بسبب تعدد البيانات والمعلومات المطلوبة للإجابة عن تساؤلات البحث من جهة وتعدد مصادر الحصول عليها من جهة أخرى تطلب من الباحثة إستعمال نوعين من الوسائل لهذا الغرض وعلى النحو الآتي :-

• الجانب النظري

من أجل تحقيق أهداف البحث وإغناؤه بالمعلومات الكافية، إعتمدت الباحثة على المصادر العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات البحث والمتمثلة بالكتب والدوريات والمؤتمرات والرسائل والأطاريح العلمية فضلاً عن ما وفرته الشبكة العالمية للمعلومات (الأنترنت) من مقالات وبحوث وكتب ذات صلة بموضوع البحث، فضلاً عن إطلاع الباحث على بعض السجلات الرسمية في وزارة الكهرباء بهدف تحديد مجتمع البحث وعينته بشكل دقيق.

• الجانب التطبيقي :- إعتمدت الباحثة على ما يأتي :-

- أ- **المقابلات الشخصية** : أجرت الباحثة عدد من الزيارات والمقابلات الميدانية للعاملين في المنظمة المبحوثة لغرض الإطلاع والحصول على البيانات الأولية اللازمة لتشخيص مشكلة البحث، وطبيعة أهدافه ومدى إمكانية تنفيذه في وزارة التخطيط، وكما موضح في قائمة المقابلات والأسئلة المفتوحة للمقابلات.
- ب- **الاستبانة**: تم الحصول على بيانات البحث من خلال إعداد استبانة، وذلك لملائمتها للمنهج المعتمد والأهداف المرجوة من البحث. وهي من أهم الطرائق المستخدمة في جمع البيانات وأكثرها أنتشاراً في الدراسات الاجتماعية، وتتألف من مجموعة أسئلة او فقرات عن موضوع البحث، أذ قام الباحث بتصميم استبانة، بالاستناد الى عدد من المقاييس العالمية المعتمدة وتوظيفها بما يتلائم ومتغيرات البحث وعملية الترابط بينها وهي " الأنماط القيادية، التطوير المستمر لمهارات الموارد البشرية "، بعد تكيفها لتلائم البحث الحالي.

وقد تم اعتماد مدرج (ليكرت الخماسي) في تصميمها للإجابة عن فقرات المتغيرات الثلاثة للبحث الحالي وكما موضح في الجدول (٢):

الجدول (٢) مدرج ليكرت الخماسي

١	٢	٣	٤	٥
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً

ويمكن توضيح الأبعاد الفرعية التي تضمنها كل متغير من المتغيرات الرئيسية للبحث مع فقراتها، وأهم المقاييس المعتمدة في الإعداد من خلال الجدول (٣):

المقياس المعتمد	الفقرات	الأبعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
(Rouse, Cannon-Bowers, Salas,1992)	٥-١	معدات الفريق	النماذج الذهنية المشتركة للفريق
	١٣-٦	مهمة الفريق	
	٢١-١٤	تفاعل المعرفة	
	٢٥-٢٢	معرفة الفريق	
(Pearce & Sims, 2002)	٣٠-٢٦	فاعلية المخرجات	فاعلية الفريق
	٣٣-٣١	فاعلية الجودة	
	٣٦-٣٤	فاعلية التغيير	
	٤٠-٣٧	فاعلية التنظيم والتخطيط	
	٤٤-٤١	فاعلية العلاقات	
	٤٧-٤٥	فاعلية القيمة	
	٥١-٤٨	الفاعلية الشاملة	

الجدول (٣) المتغيرات الرئيسية للبحث والأبعاد الفرعية وفقراتها مع المقياس المعتمد

المصدر: - إعداد الباحث

عاشراً": الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

تم استخدام وتوظيف عدد من الأساليب الإحصائية لغرض وصف تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها. بالاعتماد على الحاسوب لحزمة من برامج التطبيقات الجاهزة (SPSS, V.23) وبرنامج (Amos, V.23)، ويمكن توضيح هذه الأساليب بالآتي :

- أداة (Cronbach's α & Item-Total-Correlation) للتعبير عن الاتساق الداخلي أو إلى أي مدى يولد الاختبار نتائج تكاد تكون متشابهة في ظل ظروف مماثلة وفي جميع الأوقات.
- اختبار التوزيع الطبيعي التأكد من أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً بهدف استخدام الأساليب الإحصائية العلمية.
- التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) تلخيص المعلومات الواردة في عدد من العوامل الأساسية في مجموعة اصغر من الأبعاد الجديدة للبحث عن وتحديد الأبعاد الأساسية المفترضة.
- الوسط الحسابي الموزون (Weighted Average) لتحديد مستوى إجابة عينة الدراسة اتجاه المتغيرات الرئيسية وأبعادها.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation) لتحديد درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
- تحليل الارتباط (Pearson's Correlation) لتحديد قوة العلاقة فيما بين المتغيرات وأبعاد الدراسة لدعم الفرضيات ، وتم استخدام برنامج (SPSS, V.23).
- معادلة الانحدار الخطي البسيط : هو خط مستقيم يمر بمجموعة من النقاط بطريقة تجعل مجموع مربع النقط المتبقية من النموذج (أي، المسافات الرأسية بين النقطة المتبقية والخط) أقل ما يمكن.

المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة

أولاً : عرض بعض الدراسات السابقة.

تشكل الدراسات السابقة تراثاً مهماً ومصدراً غنياً لجميع الباحثين والتي تعد شرطاً رئيساً للدراسات التطبيقية (Zikmund et al., 2010: 65)، وذلك من خلال مساهمتها في تكوين فهم علمي ودقيق لمفاهيم أو متغيرات الدراسة، وكذلك في إثراء الجانب النظري وإنشاء منهجية ذات بناء قوي ورصين والذي بدوره سوف يساهم في رفع قيمة الاستنتاجات التي تتوصل إليها أي دراسة. إذ سيتم عرضها بحسب قربها وارتباطها بالعلاقات الرئيسة للدراسة وكالاتي :

١- بعض الدراسات الأجنبية الخاصة بالنماذج الذهنية للفريق

الجدول (٤)

عدد من الدراسات الأجنبية الخاصة بالنماذج الذهنية للفريق.

Rouse, Cannon-Bowers, and Salas ,1992	١. دراسة
The Role of Mental Models in Team Performance in Complex Systems.	عنوان الدراسة
دور النماذج الذهنية في أداء الفريق بالنظم المعقدة.	
- النظر في دور النماذج الذهنية في أداء الفريق. - تطوير العديد من المقترحات التي تركز على النماذج الذهنية كآليات لصياغة التوقعات وتفسير سلوكيات الفريق.	هدف الدراسة
دراسة تطبيقية	نوع الدراسة
وزارة الدفاع الامريكية	مكان الدراسة
٤٠ طاقم في وحدة القيادة والسيطرة	عينة الدراسة
- إن بناء النماذج الذهنية يوفر القدرة على إيجاد أساس لتفسير مبدئي لأداء الفريق. - تمثل النماذج الذهنية وسيلة لتعزيز أداء الفريق. - قد تؤدي النماذج الذهنية الى تكوين التوقعات والتفسيرات التي تقود الى تطوير فهم أعمق لهذه الظواهر العالمية المرتبطة بالفرق مثل التنسيق والاتصالات.	اهم النتائج
Mohammed & Dumville,2001	٢- دراسة
Team Mental Models in a Team Knowledge Framework: Expanding Theory and Measurement across Disciplinary Boundaries.	عنوان الدراسة
النماذج الذهنية للفريق في إطار معرفة الفريق: توسيع النظرية والقياس عبر الحدود	

الصارمة.	
القيام بالتطوير المفاهيمي للبناء والدعم التجريبي المباشر الذي يربط بين النماذج الذهنية للفريق ونتائج الفريق.	هدف الدراسة
دراسة نظرية	نوع الدراسة
.....	مكان الدراسة
-----	عينة الدراسة
- تتوزع النماذج الذهنية للفريق بشكل أساسي على المعرفة الخاصة بالواجبات، ومعرفة العمل الفرقي المتداخل بشكل بسيط، وأن توازن التنوع والتوافق في هياكل المعتقدات سيؤدي إلى زيادة الأداء الجماعي للفرق غير المتجانس .	اهم النتائج
Neuenschwander, 2006	٣- الدراسة
The Influence Of Team Mental Models And Team Planning On Team Performance تأثير النماذج الذهنية للفريق وتخطيط الفريق على اداء الفريق	عنوان الدراسة
- معرفة تأثير تجربة أعضاء الفريق على عملهم السابق في التخطيط والعمل التشاركي للنماذج الذهنية. - تقييم تأثير عمل ما قبل التخطيط على العمل الفرقي وتشكيلة المهام للنماذج الذهنية. - دراسة تأثير العمل الفرقي والتخطيط للمهام للنماذج الذهنية المتشابهة على أداء الفريق..	هدف الدراسة
دراسة تطبيقية	نوع الدراسة
جامعة Pontificia في شيلي	مكان الدراسة
(٥١٦) طالبا" جامعيا" وزعوا الى ١٧٢ فريقاً	عينة الدراسة
ان فرق المهمة قبل التخطيط و فرق المهمة للنماذج الذهنية قبل التخطيط قد تفاعلت بشكل مماثل للتأثر على النماذج الذهنية بعد التخطيط .	اهم النتائج
Edwards and Day,2006	٤. دراسة
Relationships Among Team Ability Composition, Team Mental Models, and Team Performance العلاقات بين تكوين قابلية الفريق، النماذج الذهنية للفريق وأداء الفريق.	عنوان الدراسة
لدراسة العلاقة بين تشابه ودقة النماذج الذهنية للفريق ومقارنة مع الاداء المتوقع للفريق.	هدف الدراسة

تطبيقية	نوع الدراسة
جامعة تكساس	مكان الدراسة
١٢٦٠ متطوعاً من الذكور	عينة الدراسة
<p>– فإن دقة النموذج الذهني للفريق يعد مؤشراً قوياً لأداء الفريق مقارنة مع تشابه النماذج الذهنية للفريق.</p> <p>– توفر الدراسة أدلة على أن قدرة الأعضاء على تطوير نماذج ذهنية مماثلة ودقيقة وأن دقة النماذج الذهنية تتوسط جزئياً في العلاقة بين قدرة الفريق وأداء الفريق.</p>	اهم النتائج
Schaub, Neumann, Lauche And Mohammed, 20٠٧	٥- دراسة
Mental models in design teams: a valid approach to performance in design collaboration ?	عنوان الدراسة
النماذج الذهنية في فرق التصميم: المنهج الفاعل للأداء للتعاون في تصميم الشراكة ؟	
<p>- بناء النماذج الذهنية لفهم كيفية أداء الافراد للمهام بناءً على معرفتهم وخبرتهم وتوقعاتهم.</p> <p>– كما تم استخدام الفكرة لدراسة الفرق وتحليل العلاقة بين نموذج الفريق الذهني وأداء الفريق.</p>	هدف الدراسة
دراسة حالة	نوع الدراسة
سقوط طائرة لنقل الركاب	مكان الدراسة
ماليزيا	عينة الدراسة
<p>– ان تحليل تطور النماذج الذهنية في فرق التصميم فرق تكشف عن مزيد من الأفكار في عملية التعامل مع مشاكل التصميم المعقدة للأفراد والفرق التي تشير إلى جوانب الفريق والعملية والمهمة والكفاءة.</p> <p>– ان مفهوم النماذج الذهنية للفريق سيوفر إطاراً ممتازاً لدراسة التفاصيل و كيف تؤثر العوامل الفردية والنفسية على الحل وإجماع الآراء في فرق التصميم.</p>	اهم النتائج
Lee and Johnson,2008	٦- دراسة
Understanding the Effects of Team Cognition Associated With Complex Engineering Tasks.	عنوان الدراسة
فهم تأثير ادراك الفريق المرتبط بمهام الهندسة المعقدة.	
كيف تتغير النماذج الذهنية بمرور الوقت لدى طلبة قسم الهندسة الصناعية	هدف الدراسة

دراسة تطبيقية	نوع الدراسة
جامعة عامة في الجنوب الشرقي من الولايات المتحدة الامريكية	مكان الدراسة
(٧٣) طالب جامعي وزعوا الى (٣٣) فريق	عينة الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> - تتغير النماذج الذهنية المشتركة بمرور الوقت. - تتفاوت التغييرات الحاصلة في النماذج الذهنية المشتركة بناء على هيكل ودرجة النماذج الذهنية المشتركة. 	اهم النتائج
Zeb and Fahad,2012	٧- الدراسة
The Concept Of Mental Models In Co.Design. مفهوم النماذج الذهنية في تصميم الشركة.	عنوان الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> - التعريف بالنماذج الذهنية في الفرق وأهمية هذا المفهوم الخاص لفرق التصميم. - لمحة عامة عن العلاقة بين الأداء والنماذج العقلية وتأثيرها على أصحاب المصلحة. 	هدف الدراسة
دراسة تطبيقية	نوع الدراسة
Warid and Ufone (شركتان) الاتصالات السلكية واللاسلكية في باكستان وهما	مكان الدراسة
موظفي التسويق والمبيعات.	عينة الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> - أن التنوع في فريق يؤدي إلى الإبداع وحل المشكلات بشكل أفضل. - أن تحديد الأعضاء ذو أهمية كبيرة عند اختيارهم في الفريق لمهمة معينة لانهم يمتلكون نفس النماذج الذهنية ، 	اهم النتائج
Dan-hong, Wei-dong, and Wei-dong,2015	٨- دراسة
Mental Model of Top Management Team : Dimensional Structure, Development Mechanism, Environment Construction النموذج الذهني لفريق الإدارة العليا: هيكل الأبعاد، آلية التطوير ، بناء البيئة	عنوان الدراسة
- استكشاف البعد وهيكل وآلية التطوير للنموذج الذهني ، وطريقة بناء بيئة فريق الإدارة العليا	هدف الدراسة
دراسة حالة	نوع الدراسة
شركات لونغفو لصناعة الحواسيب وتضمنت الاطلاع على الكتب والوثائق والتقارير في الصحف والدوريات المالية الخاصة بالشركات.	مكان الدراسة
----	عينة الدراسة

<p>- النموذج العقلي لفريق الإدارة العليا تمثل المتطلبات الداخلية والقواعد التي يعتمد عليها فريق الإدارة العليا لبناء البيئة الداخلية للشركة.</p> <p>- يتمثل اتجاه توجهات فريق الإدارة العليا في التحرك بشكل مستقل نحو مستوى أعلى لكونه العامل الدافع للتطور الذهني لفريق الإدارة العليا، وقد يكون العامل المحفز لتطور النموذج الذهني لفريق الإدارة العليا في الإجابة عن السؤال الرئيس لماذا يمكن أن تتطور المنظمة باستمرار.</p> <p>- تتطور الطرائق التي يتبعها فريق الإدارة العليا لبناء البيئة إلى مستوى أعلى يتوافق مع المستويات الذهنية ، والتي تعكس التغييرات من بيئة الاختيار النشطة، وتجزئة البيئة بنشاط، وأخيرا خلق بيئة نشطة.</p>	اهم النتائج
---	-------------

٢- بعض الدراسات العربية الخاصة بفاعلية الفريق

يعرض الجدول (٣) ماتيسر الحصول عليه من دراسات عربية خاصة بفاعلية الفريق

الجدول (٥)

عدد من الدراسات العربية الخاصة بفاعلية الفريق.

عبد الأمير ، ٢٠٠٨	1. دراسة
ستراتيجية التمكين و أثرها في فاعلية فريق العمل "دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية".	عنوان الدراسة
دراسة العلاقة بين استراتيجية التمكين واثرها في فاعلية فريق العمل لدى كليات جامعة القادسية.	هدف الدراسة
دراسة تطبيقية	نوع الدراسة
كليات جامعة القادسية	مكان الدراسة
٥٠ من رؤساء الاقسام والفروع	عينة الدراسة
- وجود علاقة تأثير بين استراتيجية تمكين و فاعلية الفريق.	اهم النتائج
عبد الرسول والعبودي ، ٢٠٠٩	2. دراسة
النمط القيادي والصراع واثرها في فاعلية الفريق.	عنوان الدراسة
دراسة العلاقة بين النمط القيادي لقائد الفريق ونوع الصراع وفاعلية الفريق.	هدف الدراسة

دراسة تطبيقية	نوع الدراسة
المصارف الحكومية وشملت مصرفي الرشيد والرافدين.	مكان الدراسة
(١٢) فريق من مصرفي الرشيد والرافدين.	عينة الدراسة
- وجود علاقة ارتباط بين الانماط القيادية وفاعلية الفريق. - وجود علاقة ارتباط بين انواع الصراع وفاعلية الفريق.	اهم النتائج
متعب ، ٢٠١٥	٣. دراسة
القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق- دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية.	عنوان الدراسة
- شرح أنماط الأدوار القيادية لفاعلية الفريق في المنظمات غير الاقتصادية مقارنة بالمنظمات الاقتصادية. - دراسة علاقة التأثير لما يمتلكه القائد الخادم من خصائص في تعزيز وتشكيل فرق العمل الفاعلة وابرار الجوانب المتعلقة بها.	هدف الدراسة
دراسة تطبيقية	نوع الدراسة
المجالس المحلية في محافظة الديوانية.	مكان الدراسة
٦١ عضو	عينة الدراسة
وجود علاقة ارتباط بين القيادة الخادمة وفاعلية الفريق.	اهم النتائج

٣- بعض الدراسات الاجنبية الخاصة بفاعلية الفريق

يعرض الجدول (٦) ماتيسر الحصول عليه من دراسات أجنبية خاصة بفاعلية الفريق

الجدول (٦)

عدد من الدراسات الأجنبية الخاصة بفاعلية الفريق.

Pearce & Sims,2002	١. دراسة
Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors	عنوان الدراسة
القيادة الرأسية مقابل القيادة المشتركة كمتنبئين لفاعلية فرق إدارة التغيير: دراسة السلوكيات	

المبالغة والتوجيهية والمعاملات والتحويلية وتمكين القادة	
دراسة القيادة الرأسية مقابل المشتركة للتنبؤ بفاعلية ٧١ فريق إدارة التغيير.	هدف الدراسة
دراسة تطبيقية	نوع الدراسة
شركة تصنيع السيارات الكبيرة في الولايات المتحدة	مكان الدراسة
٧١ فريق	عينة الدراسة
- ترتبط القيادة الرأسية والمشاركة بشكل كبير بفاعلية الفريق.	اهم النتائج
Irving, 2005	٢. دراسة
Servant Leadership and the Effectiveness of Teams. القيادة الخادمة وفاعلية الفريق.	عنوان الدراسة
- دراسة العلاقة بين قيادة الخادمة وفعالية الفرق	هدف الدراسة
دراسة تطبيقية	نوع الدراسة
قسم الولايات المتحدة الامريكية للمنظمات غير الربحية الدولية.	مكان الدراسة
٣١٧ عضواً	عينة الدراسة
وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لكل من المتغيرات المرتبطة بالقيادة والرضا الوظيفي عند تحليلها لإدراك فاعلية الفريق.	اهم النتائج
Edwards and Day,2006	٣. دراسة
Team Effectiveness and Leadership Roles. فاعلية الفريق ودوار القيادة.	عنوان الدراسة
شرح أنماط الأدوار القيادية لفاعلية الفريق في المنظمات غير الاقتصادية مقارنة بالمنظمات الاقتصادية.	هدف الدراسة
دراسة تحليلية	نوع الدراسة
دراسة ثلاث انواع من منظمات ناجحة (الأندية الرياضية للهواة (كرة القدم ، كرة السلة) ، شركات خاصة المسرح والمجموعات الشعبية الإقليمية.	مكان الدراسة
١٥٢ عضو فريق	عينة الدراسة
- قمنا ببناء ثلاثة عشر متغيراً أساسياً للسلوك القيادي على النحو التالي: التدريب ،	اهم النتائج

<p>والتواصل الفعال ، وتشجيع العمل الجماعي ، ووضع معايير عالية، والحصول على النتائج والتفويض الفعال والأداء المكافئ وتطوير العاملين ، وبناء التوافق ودعم المخاطرة المعقولة ، والتنبؤ بالتفكير ، وتحسين التنظيم ، وإدارة التنوع ، والفاعلية الشاملة.</p> <p>- تعريف معايير الفريق وفعاليتها في عشرين فقرة.</p> <p>- وأخيراً ، التأكيد على العوامل التي تؤثر على أدوار القيادة وفعالية الفريق.</p>	
<p>Drach-Zahavy And Freund,2007</p>	<p>٤. دراسة</p>
<p>Team effectiveness under stress: A structural contingency approach. فاعلية الفريق تحت الاجهاد: منهج موقفي هيكلي.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>- دراسة فيما اذا كان العمل في ظل ظروف مجهدة يقيد أو يعزز فاعلية الفريق.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>دراسة تطبيقية</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>منظمات الرعاية الصحية الأولية</p>	<p>مكان الدراسة</p>
<p>٦٤٣ عضواً في ٧٣ فريقاً</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>- الضغط النوعي يمكن أن يعزز من فاعلية الفريق. - توفر نتائج الدراسة الحالية أدلة مهمة تثبت أن الهيكل التنظيمي ذو اهمية في فاعلية للفريق. - تقترح النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه يجب على المنظمات اعتماد إجراءات موحدة لمنع التأثير السلبي للضغط الكمي على التزام الفريق وفعاليتها ، والتأكيد على الممارسات التي تشجع الاستقلالية ونهج الأنظمة لتعزيز التأثيرات الإيجابية للتوتر النوعي على فاعلية الفريق.</p>	<p>اهم النتائج</p>
<p>Brehony, 2008</p>	<p>5. دراسة</p>
<p>The Impact of Team Based Performance Management on Team Effectiveness in the Irish Health Service. تأثير إدارة الاداء القائمة على الفريق في فاعلية الفريق في الخدمات الصحية الأيرلندية</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>- فهم أفضل للطريقة لإدارة الأداء القائمة على الفريق التي تؤثر على فاعلية الفريق من خلال استكشاف مدى وكيفية تمكين فريق باعتباره متغيراً وسيطاً في تلك العلاقة.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>دراسة تطبيقية</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>منظمة البحوث - الخدمات الصحية الأيرلندية</p>	<p>مكان الدراسة</p>
<p>١١٤٥ عضو في ١٤٠ فريق</p>	<p>عينة الدراسة</p>

<p>- أن ادارة الاداء القائمة على الفريق مرتبطة بشكل إيجابي مع كل من فاعلية الفريق وتمكين الفريق ، - تمكين الفريق هو الآلية المولدة التي يؤثر بها ادارة الاداء القائمة على الفريق بشكل كبير على فاعلية الفريق.</p>	<p>اهم النتائج</p>
<p>Foo , 2011</p>	<p>6. دراسة</p>
<p>Teams developing business ideas: how member characteristics and conflict affect member-rated team effectiveness. فرق تطوير أفكار الأعمال: كيف تؤثر خصائص الأعضاء والصراع على فاعلية أعضاء الفريق.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>- دراسة العلاقات بين التنوع ، والصراع ، وفاعلية اعضاء الفريق.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>دراسة تطبيقية</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>الجامعات في اسرائيل</p>	<p>مكان الدراسة</p>
<p>٨٢ فريقاً يضمون ٣١٠ عضوا</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>- صراع المهام يرتبط بشكل سلبي مع تقييم فاعلية فريق. - صراع المهام يرتبط بشكل ايجابي مع تصنيف فاعلية فريق. - ان كل من التنوع ومتوسط خبرة الأعضاء يؤثران على فاعلية أعضاء الفريق.</p>	<p>اهم النتائج</p>
<p>Roosmalen,2012</p>	<p>٧. دراسة</p>
<p>The development of a questionnaire on the subjective experience of teamwork, based on Salas, Sims and Burke's "the big five of teamwork" and Hackman's understanding of team effectiveness.. تطوير استبيان حول التجربة الذاتية للعمل الجماعي ، بناءً على Salas و Sims و " Burke's الخمسة الكبار للعمل الفرقي" وفهم Hackman حول فاعلية الفريق.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>- تقييم العلاقة بين العمل الفرقي وفاعلية الفريق.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>دراسة نظرية</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>بورك، سالاس، وسيمز (٢٠٠٥)، وتصنيف(Hackman) 1990 لفاعلية الفريق.</p>	<p>مكان الدراسة</p>
<p>١٨٢ مشارك</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>- يبدو أن تصنيف (Salas et al. 2005) هو تصنيف صالح لعملية العمل الفرقي. - أن فهم (Hackman,1990) لفاعلية الفريق لديه مصداقية. - ان عوامل العمل الفرقي لها القدرة على التنبؤ بفاعلية الفريق.</p>	<p>اهم النتائج</p>

Fransen , Weinberger & Kirschner, 2013	٨. دراسة
Team Effectiveness and Team Development in CSCL فاعلية الفريق وتطوير الفريق في العمل التعاوني المدعوم بالكمبيوتر.	عنوان الدراسة
- يهتم بحث العمل التعاوني المدعوم بالكمبيوتر بالعوامل السياقية التي قد تؤثر بقوة في عمليات التعلم التعاوني ، مثل خصائص المهمة وتكوين الفريق وقدرات أعضاء الفريق وخصائصه وتعيين دوره داخل الفريق.	هدف الدراسة
دراسة تحليلية	نوع الدراسة
الجامعة الهولندية	مكان الدراسة
١١٦ طالب شكلوا ٩ فرق	عينة الدراسة
- تؤثر النماذج الذهنية المشتركة على مراقبة الاداء المتبادل. - تؤثر النماذج الذهنية المشتركة على الاداء للفرق. - في معظم الحالات ، لا توجد حاجة لقيادة الفريق فقط التنسيق، على الرغم من أن تقسيم الأدوار وعدم المساواة في المشاركة يمثلان قضايا مهمة في ممارسات التعلم التعاوني ، والتي يمكن التعامل معها عن طريق تعيين الأدوار و / أو التعاون في البرمجة النصية.	اهم النتائج
Dan-hong, Wei-dong, and Wei-dong,2015	٩. دراسة
The Influence Of Team Cohesiveness On Team Effectiveness تأثير تماسك الفريق على فاعلية الفريق.	عنوان الدراسة
- دراسة تأثير تماسك الفريق على فاعلية الفريق في دوائر الشرطة.	هدف الدراسة
دراسة تطبيقية	نوع الدراسة
مركز شركة لينوفو (Lenovo) في جنوب افريقيا	مكان الدراسة
٦١ منسب في الشرطة.	عينة الدراسة
- يؤدي تماسك الفريق الى زيادة فاعلية الفريق. - يقود تماسك الفريق الى تحقيق الاهداف الشخصية واهداف الفريق. - يعتمد بقاء ونجاح الفريق على العمل الجماعي الفعال للفريق.	اهم النتائج

٤- بعض الدراسات الاجنبية الرابطة بين متغيرات الدراسة
يعرض الجدول (٧) ماتيسر الحصول عليه من دراسات أجنبية رابطة بين متغيرات الدراسة .

الجدول (٧)

عدد من الدراسات الأجنبية التي تناولت الربط بين النماذج الذهنية المشتركة للفريق وفاعلية الفريق.

Nandkeolyar,2008	١. دراسة
How do teams learn? shared mental models and transaction memory systems as determinants of team learning and effectiveness كيف تتعلم الفرق؟ النماذج الذهنية المشتركة وأنظمة الذاكرة المتعاملة كمحددات لتعلم وفاعلية الفريق.	عنوان الدراسة
اختبار العلاقة بين النماذج الذهنية المشتركة وأنظمة الذاكرة المتعاملة في مجال إعداد واختبار تأثيرهما على نتائج فاعلية الفريق المختلفة مثل أداء الفريق وتعلم الفريق وابتكار الفريق ورضاء أعضاء الفريق واستمرارية الفريق.	هدف الدراسة
دراسة تجريبية	نوع الدراسة
شمل (٧) صناعات في دولتين (الولايات المتحدة والهند).	مكان الدراسة
(٤١) فريق	عينة الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> - كان أداء الفريق أقل عندما كان كل من النماذج الذهنية المشتركة وأنظمة الذاكرة المتعاملة منخفضين. - خلافا للتوقعات ، فإن المستويات العالية من النماذج الذهنية المشتركة لم تؤد دائما إلى نتائج فريق فاعلة (الأداء ، التعلم والابتكار) خاصة عندما أظهرت فرق وأنظمة الذاكرة المتعاملة تخصص والمصادقية العالية. - ان نمط التفاعل في ظروف مستويات منخفضة من النماذج الذهنية المشتركة أدى ارتفاع أنظمة الذاكرة المتعاملة إلى مستويات أعلى من نتائج الفريق. 	اهم النتائج
Guchait, Lei and Tews,2015	٢. دراسة
Making Teamwork Work: Team Knowledge for Team Effectiveness. عمل الفرق : معرفة الفريق لأجل تحقيق فاعلية الفريق.	عنوان الدراسة
لدراسة تأثير نوعين من معرفة الفريق على فاعلية الفريق.	هدف الدراسة
دراسة تحليلية	نوع الدراسة

مكان الدراسة	الطلاب الجامعيين في جامعات شمال شرق الولايات المتحدة.
عينة الدراسة	تضمن ٢٧ فريقاً لإدارة الخدمات شملت ١٧٨ طالباً جامعياً
اهم النتائج	<ul style="list-style-type: none"> - سلوك التعلم الجماعي توسط العلاقة بين معرفة فرق العمل ونتائج الفريق. - جب على المعلمين والمديرين ضمان تطوير هذه الأنواع من المعرفة في فرق بشكل متزامن مع سلوك التعلم لتحقيق أقصى قدر من الفاعلية.

ثانيا : مناقشة الدراسات السابقة.

١ . مجال الإفادة من الدراسات السابقة.

بشكل عام شكلت الدراسات السابقة نقطة البداية التي انطلقت منها الباحثة في دراستها الحالية، من خلال أسهامها في تعزيز المعرفة العلمية وتزويدها برؤية أوسع لمفهوم ومكونات ومتغيرات دراستها، وبالشكل الذي انعكس في زيادة قناعة الباحثة بأهمية دراستها وتوظيف الكثير من الأفكار فيها. فضلا عن، مقارنة نتائجها مع النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، ويمكن تلخيص مجال الإفادة من الدراسات السابقة بالاتي:

- تحديد المتغيرات الأساسية والفرعية للدراسة الحالية.
- دعم البناء المعرفي للدراسة من خلال الإفادة من بعض الأطر المفاهيمية والإجرائية التي ساهمت في بناء الإطار المفاهيمي للدراسة الحالية والتي على أساسها قامت الباحثة بصياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية.
- المساعدة على تصميم مخطط الدراسة الفرضي.
- الإسهام في بناء وتطوير مقاييس الدراسة والذي تم بناءها بناءا على دراسات متعددة ومنها على سبيل المثال دراسة (Lim & Klein,2006; Pearce & Sims,2002).
- إن الدراسات السابقة اعتمدت منهجيات مختلفة في التطبيق سواء على مستوى تصميم البحث أو على مستوى أساليب التحليل الإحصائي ، وهذا قد يعود إلى الأهداف التي سعت هذه الدراسات إلى تحقيقها والتي ساعدت الباحثة على المفاضلة واختيار الأصلح منها للدراسة الحالية بمعنى تكمن الإفادة هنا في تحديد تصميم الدراسة وآليات تحليل البيانات.

٢. أوجه الاتفاق مع الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

بعد عرض الدراسات السابقة، التي تضمنت مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية وما تضمنته من فقرات مثل متغيرات الدراسة واهداف الدراسة ونوع الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة، واهم النتائج ذات العلاقة المباشرة بمتغيرات الدراسة لغرض تحليلها واختبار فرضياتها، وأخيرا تحديد مجالات محددة من الدراسات السابقة للاستفادة منها في الدراسة الحالية.

- تشابهت هذه الدراسة إلى حد ما مع العديد من الدراسات في تبنيها متغيرات الدراسة الحالية الاساسية او الفرعية (النماذج الذهنية المشتركة للفريق وفاعلية الفريق) مثل (Mathieu,Heffner, Goodwin and Cannon-Bowers, 2000; Lim And Klein, 2006; Nandkeolyar,2008; Lee and Tristan E. Johnson ;Westli, Johnsen, Eid, Rasten And Brattebø, 2010; Espevik, 2011; Guchait, Lei and Tews,2015).

- تبني بعض الدراسات السابقة احد متغيرات الدراسة سواء كانت النماذج الذهنية المشتركة للفريق مثل، (Rouse, Cannon-Bowers, and Salas ,1992;Mohammed & Dumville,2011; Dan-hong, Wei-dong, and Wei-dong,2015 او فاعلية الفريق مثل (عبد الامير ، ٢٠٠٨ ، عبد الرسول والعبيدي ، ٢٠٠٩ ، متعب ، ٢٠١٥)، ودراسات اجنبية (Irving,2005; Roosmalen,2012; Fransen , Weinberger & Kirschner, 2013;) (Dan-hong, Wei-dong, and Wei-dong,2015).

- ان الدراسة الحالية اعتمدت الجانب الكمي (Quantitative Approach) من خلال استخدام الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات وهذا ما اعتمدته الدراسات السابقة ومنها على سبيل المثال (Lim And Klein, 2006; عبد الامير ، ٢٠٠٨ ، عبد الرسول والعبيدي ، ٢٠٠٩ ، متعب ، ٢٠١٥)

٣. أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

- جرى تطبيق هذه الدراسة في العراق ، بينما جرى تطبيق الدراسات الاخرى في بيئات مختلفة (بلدان مختلفة).

- تناولت الدراسات السابقة مكان الدراسة في عدد من القطاعات منها وزارة الدفاع مثل (Lim And Klein, 2006; Espevik, 2011)، ودراسات اخرى ركزت على القطاع الخدمي الصحي مثل (Westli, Johnsen, Eid, Rasten And Brattebø, 2010) ودراسات اخرى ركزت على طلبة الجامعات (Mathieu, Heffner, Goodwin and Cannon-Bowers, 2000; Guchait, Lei and Tews,2015). اما دراستنا الحالية فقد تناولت القطاع الخدمي الحكومي (وزارة التخطيط).

- استخدمت هذه الدراسة متغير فاعلية الفريق بينما الدراسات السابقة استخدمت اداء الفريق ومن هذه الدراسات على سبيل المثال (Lim And Klein, 2006; Nandkeolyar, 2008; Westli, Johnsen, Eid, Rasten And Brattebø, 2010; Espevik, 2011; Guchait, Lei and Tews,2015).



الاطار النظري للدراسة

الفصل الثاني : الاطار النظري للدراسة

المبحث الاول : النماذج الذهنية المشتركة للفريق.

اولاً : مفهوم النماذج الذهنية.

حظيت النماذج الذهنية باهتمام العديد من الباحثين والدارسين في سعيهم لتوظيفها بطرائق شتى وبما يخدم توجهاتهم الفلسفية والاجرائية. ولعل المتتبع لهذه المساهمات يجد بوضوح تعدد المعاني التي يلحقها هؤلاء الباحثين والدارسين بهذا المصطلح وهو ما يلاحظ في الجدول (٨).

الجدول (٨) مفهوم النماذج الذهنية وفق آراء بعض الكتاب والباحثين

المفهوم	اسم الباحث والسنة ورقم الصفحة	ت
نماذج مصغرة للواقع قد تستعمل للتنبؤ او فهم الاحداث واسنادها (دعماً).	(Craik,1943:15)	.١
عملية ونتائج تلك العملية وتقاس بقياس نتائج عملية المحكاة التي تعكس هيكل المعرفة المخزون في ذاكرة طويلة الامد للفرد.	(Jose & canas, 2001 : 140)	.٢
الهيكل المعرفية التي تشمل أنواع محددة من المعرفة التي يستخدمها الافراد لوصف، وشرح، والتنبؤ بالبيئة الخارجية.	(Rouse & moms, 1986: 306)	.٣
الأفكار والآراء والافتراضات وغيرها مما يتعلق بمشكلة السياسات والقضايا ذات الصلة.	(Vennix, 1990: 16)	.٤
افتراضات او تعميمات او حتى صور او رموز تكون راسخة بقوة وتؤثر على كيفية فهمنا للعالم واتخاذ إجراءات.	(Senge,1990:8)	.٥
المعرفة التي يمتلكها المستخدم حول كيفية عمل النظام وعملياته وأجزائه المكونة وعلاقتها المتبادلة وكيفية تأثير عنصر على آخر.	Fein & Olson,) (1992: 57	.٦
مجموعة من المعتقدات لدى الأفراد (صحيحة وخاطئة على السواء) بشأن موضوع معين.	(Fischhoff & Maharik ,1992:16)	.٧
تمثيلات نشطة أثناء حل مشكلة معينة وتوفر مساحة عمل للاستدلال والعمليات الذهنية .	(Halford, 1993:15)	.٨
نمط ديناميكي للتواصل الذي يضم شبكة أساسية من الحقائق والمفاهيم المتعارفة، ومصفوفة واسعة من الصلات المحتملة التي يحفزها التفكير وتدفع الحوار.	(Morecroft, 1994: ٧)	.٩
تمثيل الفرد الذهني والمعتقدات حول نظام، والتفاعل الفرد مع النظام، مع التركيز بشكل خاص على كيفية تفاعل الفرد مع النظام والذي يؤدي إلى نتائج مفيدة.	(Hinsz, 1995:13)	.١٠
تدخل وسيط بين التصور والعمل	(Wild, 1996:10)	.١١

١٢ .	Vazquez et al, 1996: (25)	تصوير لمجموعة من المعارف، إما طويلة الأجل أو قصيرة الأجل.
١٣ .	(Carley,1997:535)	تمثيلات رمزية داخلية للعالم او لمظاهر العالم.
١٤ .	(Doyle& Ford ,1998:488)	تصوير لمجموعة من المعارف، إما طويلة الأجل أو قصيرة الأجل، حيث يتوافق هيكلها مع هيكل الحالة التي يتم تصويرها تقتصر بعض النماذج على الكيانات التي يمكن إدراكها وفي هذه الحالة يمكن أن تتحقق كصورة أو إدراك أو خيال.
١٥ .	(Riggins and Slaughter,2005 :6)	تجريد العالم المعقد وجعله ذا معنى وهذا التجريد يتناغم مع الانطباع (المفهوم) الشخصي للفرد .
١٦ .	(Lynn Westbrook,2006:56 (5	مستويات مختلفة من فهم النظم والعمليات المطلوبة لجمع المعلومات .
١٧ .	(Jos & Maggio, 2008 :11)	هياكل ذهنية مستقرة يتم تمييزها لأنها تستعمل في حالات متشابهة وبالطريقة نفسها، على النقيض من الهيكل الأولي الذي ينشأ في ذهن الفرد.
١٨ .	(Magzan,2012:1)	تميلات الحقيقة (الواقع) التي يستعملها الافراد لفهم ظاهرة معينة .
١٩ .	(Ososky, 2013:11)	الآليات التي يستطيع الافراد من خلالها توليد وصف عام لغرض وشكل النظام، وتفسيرات لوظائف النظام التي تمت مشاهدتها، وتوقع الظروف المستقبلية.
٢٠ .	(Juárez and González, 2013:8)	سلسلة من التمثيلات النفسية للحالات الحقيقية أو الافتراضية أو الخيالية التي يتوافق هيكلها مع هيكل الحدث الذي تمثله والذي تشكل مجموعة من المعارف التي يمكن استثمارها وتولييفها وفقا لاحتياجات الفرد.
٢١ .	(Rizzo,2015: 255)	معتقدات ، وقيم، وتوقعات، وافتراضات محددة تشكلت من إشارة ضمنية إلى تجارب سابقة يسترشد بها في عملية اتخاذ القرار.
٢٢ .	(Jens ,2017:5)	هو تمثيل للقيود الأساسية المحددة للسلوك المحتمل للبيئة، أي، أنها تمثيل للهيكل العقلاني للبيئة .

المصدر : اعداد الباحثة

يلاحظ في الجدول (٦) الاتي :

١- ان بعض الباحثين قد صور النماذج الذهنية في اطار المعرفة والاليات التي يمتلكها مستخدم النظام حول النظام وطريقة تفاعل مكوناته (Ososky,2013:11, Fein, Olson,1992) والاليات التي يستطيع الافراد من خلالها توليد وصف عام لغرض وشكل النظام، وتفسيرات لوظائف النظام التي تمت مشاهدتها، وتوقع الظروف المستقبلية لمستويات مختلفة من فهم النظم والعمليات المطلوبة لجمع المعلومات فضلا عن

المعرفة التي يمتلكها المستخدم حول كيفية عمل النظام وعملياته وأجزائه المكونة وعلاقتها المتبادلة وكيفية تأثير عنصر على آخر.

٢- ان بعض الباحثين قد نظر الى النماذج الذهنية بوصفها هياكل للمعرفة تستقر في ذهن الفرد (Jose&canas,2001; Rouse & moms,1986) وهذه الهياكل المعرفية تشمل أنواعا" محددة من المعرفة التي يستخدمها الافراد لوصف، وشرح، والتنبؤ بالبيئة الخارجية فضلا عن أنها عملية ونتائج تلك العملية تقاس بقياس نتائج عملية المحكاة التي تعكس هيكل المعرفة المخزون في الذاكرة طويلة الامد للفرد.

٣- ان بعض الباحثين قد وصف النماذج الذهنية بلغة تمثيل ذهني للعالم والبيئة (Kathleen Jos & Maggio,2008; Carley,1997; Riggins and Slaughter,2005 Magzan,2012 Juárez and González,2013; (Rasmussen & Jens 2017, بوصفها تمثيلات رمزية داخلية للعالم او لمظاهر العالم. وتجريد العالم المعقد وجعله ذا معنى وهذا التجريد يتناغم مع الانطباع (المفهوم) الشخصي للفرد أضف الى ذلك فهي هياكل ذهنية مستقرة يتم تمييزها لأنها تستعمل في حالات متشابهة وبالطريقة نفسها، على النقيض من الهيكل الأولي الذي ينشأ في ذهن الفرد لتمثيلات الحقيقة (الواقع) التي يستعملها الافراد لفهم ظاهرة معينة .

٤- هنالك من صور النماذج الذهنية ما توصف بأنها ثقافة (قيم معتقدات وأفتراضات) صقلتها التجارب السابقة وهي تفعل فعلها في عملية اتخاذ القرارات الفردية) (Senge,1990, Vennix, 1990, ,Fischhoff,1992,Hinsz,1995, (Rizzo,2015

ثانيا :- مفهوم النماذج الذهنية المشتركة للفريق

شكالت النماذج الذهنية المشتركة للفريق محور اهتمام العديد من الباحثين والدارسين في محاولة منهم لتوظيفها بطرائق شتى و الجدول (٩) يوضح ماتيسر الحصول عليية من مفاهيم خاصة بالنماذج الذهنية المشتركة للفريق.

الجدول (٩) مفهوم النماذج الذهنية المشتركة للفريق وفق آراء بعض الكتاب والباحثين

المفهوم	اسم الباحث والسنة ورقم الصفحة	ت
هيكل المعرفة لأعضاء الفريق الذي يمكنهم من تشكيل تفسيرات وتوقعات دقيقة للمهمة، ومن ثم تنسيق وتكييف سلوكهم لمطالب المهمة و أعضاء الفريق الاخرين .	(Cannon-Bowers, Salas,& Converse, 1993: 228)	.١
الاجماع الفضايف حول مجموعة من المعلومات لان المعلومة المعروفة في المجتمع ككل تضيق بفعل الزمن او بين الفئات لمجموعة الافراد الذين يقاس بهم الاجماع ليتغيرون.	(Carley ,1997: 535)	.٢
التمثيل الذهني للمعرفة بشأن المكونات الاساسية لبينة الفريق التي يتم تشاركها بين اعضاء الفريق.	(Mohammed Klimoski & Rentsch, 2000:3)	.٣
فهم منظم ومشترك بين اعضاء الفريق وتمثيل ذهني للمعرفة حول مكونات (عناصر) بينة الفريق .	(M0hammed & Dumvill,2001:90)	.٤
حاصل جمع المعرفة المتصلة بالمهمة والمعرفة المتصلة بالفريق التي يمتلكها اعضاء الفريق وفهمهم المشترك للوضع الراهن.	(Natalia Kitaygorodskaya1,2006:2)	.٥
تمثيل مشترك للفريق، والمعرفة المشتركة ، والمهارة والمواقف، وأهداف الفريق، وعمليات الفريق، والعمل الجماعي والاتصالات، والتنسيق، والتكيف، والأدوار، والسلوك والانماط والتفاعلات.	(Johnson and Youngmin Lee,2008:99)	.٦

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول

يلاحظ في الجدول (٩) كالاتي:

ان بعض الباحثين قد وصف النماذج الذهنية المشتركة للفريق بلغة التمثيل الذهني للمعرفة المشتركة بين الفريق (Mohammed Klimoski & Rentsch, 2000, M0hammed & Dumvill,2001, Johnson and Youngmin Lee,2008) ،ومنهم من قرنها بالاجماع حول المعلومات (Carley, 1997) ، ومنهم من قرنها بهيكل المعرفة (Cannon-Bowers, Salas & Converse, 1993) ، وقرنها (Kitaygorodskaya,2006) بفهم المعرفة المتبادل بين أعضاء الفريق

ومما سبق يمكن القول بأن المعرفة النماذج الذهنية المشتركة للفريق تمثيل ذهني لهيكل معرفة الفريق التي تمكن الاعضاء من أيجاد تفسيرات واقعية للمهمة واعداد توقعات دقيقة بشأنها وما لذلك من انعكاس على سلوك أعضاء الفريق وقيمتة وفاعلية أنجازاته المشتركة .

ثالثاً : أهمية النماذج الذهنية المشتركة للفريق

يتضمن محتوى النموذج الذهني لفريق العمل تصويراً مشتركاً" للمهام والمعدات وعلاقات العمل والظروف البيئية (Cannon-Bowers et al., 1993:٧٦) فضلاً عن ذلك، يتم تمثيل أنواع مختلفة من المعرفة، مثل معرفة الأشياء والمعرفة الإجرائية (معرفة كيف)، والاستراتيجية (معرفة السياق والتطبيق) (Mohammed & Dumville ,2001:90) . وبدورها تهتم المنظمات الصغيرة والمتوسطة باستخدام النماذج الذهنية المشتركة لتطوير معارف أعضاء الفريق ومهاراتهم ومواقفهم من أجل العمل الجماعي الفعال. فضلاً عن ذلك، تلعب هذه النماذج دوراً مهماً في فهم الحقائق والمفاهيم والعلاقات وتساعد في فهم المعلومات الأساسية اللازمة لأداء المهام (Anglim, & wilson,2004:86)

وقد اشارت الدراسات التجريبية التي أجريت على المنظمات الصغيرة والمتوسطة إلى أن نماذج الذهنية للفريق تتيح للأعضاء تنسيق الإجراءات وتنسيق سلوكياتهم وخاصة عندما لا يسمح الوقت والظروف بالتواصل العلني المطول وبوضع الاستراتيجيات بين أفراد الفريق. من المرجح أن يكون لدى الفرق التي تشترك في النماذج الذهنية توقعات مشتركة للمهمة والعمل، مما يسمح بالتنبؤ بسلوك أعضاء الفريق واحتياجاتهم للموارد بشكل أكثر دقة Mathieu et al, (2005:291).

تظهر أهمية النماذج الذهنية المشتركة للفريق في صياغة وتنفيذ خطط واستراتيجيات جديدة في بيئات جديدة إذا إن غياب النماذج الذهنية المشتركة لأداء الفريق المتكيف أمر شبه مستحيل، لأن الأعضاء ليس لديهم وجهات نظر متوافقة عن المعدات والمهام وأدوار ومسؤوليات أعضاء الفريق، والتي تتيح لهم التكيف على نحو استباقي (Burke, ٢٠٠٦:١١٩٤) . وفي إطار الفريق وظروف المهمة مثل مشاريع تطوير محتوى التعلم الإلكتروني، يجب أن يعتمد أعضاء الفريق على المعرفة الموجودة مسبقاً للتنبؤ بأفعال أعضاء الفريق والاستجابة بطريقة منسقة للمطالب الملحة والمهمة الجديدة من أجل أن تكون أكثر إنتاجية (Jo, 2008:290) .

ويرى (San-Marié Aucamp,2002:17-18) أن أهمية النماذج الذهنية المشتركة للفريق تكمن في الاتي :-

١ . يحدد النموذج الذهني، الى جانب رؤية الفرد للعالم، سبل القيام بالسلوك. فالسلوك البشري في أي موقف يمثل هذا الحل الأكثر اتساقا مع قيم الفرد لأنه يربط استراتيجيات السلوك بالقيم السائدة. لذلك يكون النموذج الذهني مهما في فهم السلوك ودراسته.

٢ . إن تأثير النموذج الذهني قوي جدا ويشاهد هذا التأثير على سلوك الفرد أو أفعاله، ويرجع ذلك جزئيا إلى أنه يؤثر فيما يراه، لأن الفرد يتخذ القرارات بناء على ما يراه وطريقة تعبيره عن إحساسه بالعالم، وعلى وجه الخصوص كيفية رؤيته وفهمه للوضع المحدد الذي يجب عليه أن يتخذ قرار بشأنه. ولهذا يكون النموذج الذهني مهم لفهم آلية صنع القرار لدى الفرد.

٣ . من الناحية التطبيقية، ولاسيما عند دراسة السلوك التنظيمي، يساعد النموذج الذهني المدير في المنظمة على البحث عن المعلومات، وتحديد ما هو المهم وما هو الذي يقود لتحقيق التميز. يعتمد القرار الإداري بشكل كبير على النماذج الذهنية التي تتعلق بالظروف الخاصة بصنع القرار. وبالتالي ترسم عملية صنع القرار خصائص المخطط الذهني المستخدم. أن النماذج الذهنية التي يعتمدها المدير هي صيغ جزئية للواقع، لكنها تمثل آليات للتوصل إلى تكيف معقول للظروف التي يجد نفسه فيها، وهنا تكمن أهميتها، ليتعلم أكثر عما يتعلق بالجوانب البيئية التي علمته التجربة السابقة أنه لا يستطيع التغاضي عنها. ويتعزز هذا الروتين عندما يؤدي إلى نتائج ناجحة.

٤ . إن الفجوة بين النموذج الذهني والواقع كبيرة وتؤدي إلى أفعال تقود لنتائج عكسية. وهذا هو السبب في أنه من المهم أن يصبح المدير على علم بنماذجه الذهنية. فهو لا يمكنه دراستها وتغييرها إذا لم يكن على علم بها.

٥ . على الرغم من أن المرء لا يتصرف دائما بشكل ينسجم مع متبنياته، لكنه يتصرف بشكل ينسجم مع نماذجه الذهنية. هذا التمييز مهم جدا لفهم النماذج الذهنية. يتقبل المرء الناس الأشياء أحيانا لمجرد أنه يثمن تفسيرات الآخرين للموقف. وكقاعدة عامة، تقع أهمية النموذج الذهني في أن فهمه يسهل استيعابنا لسلوكيات الفرد ويفسرنا لنا.

٦ . المنظمة هي أنتاج أفكار وأفعال أفرادها وكل منهم لديه نماذجه الخاصة به التي قد تتشابه أو تختلف من فرد لآخر، والمدير الحكيم الذي يريد التوصل لقرار سديد هو الذي يعي نماذج الآخرين الذهنية لا نماذجه الذهنية هو فقط.

رابعاً : وظائف النماذج الذهنية المشتركة للفريق.

أشار (Rouse et al., 1992:87) الى وجود خمس وظائف اساسية للنماذج الذهنية المشتركة للفريق وهي :-

١- تشتمل وظيفة الوصف معرفة ماهية النظام وما شكله. ومن الواضح أن هذه الوظيفة مهمة للأداء البشري، ولكن أهميتها في هذه الورقة البحثية تتصل بخصائص أكثر ثباتاً للنظام من الوظيفتين الأخرين.

٢- وظيفة التفسير فتأتي من البيانات حول كيفية عمل النظام والتفسيرات حول ما يقوم به النظام حالياً . والتفسير وظيفة استقرائية ترسم خرائط أو تستخرج منطقاً من الملاحظات إلى التفسيرات.

٣- وظيفة التنبؤ تتضمن صياغة التوقعات حول ماهية وشكل النظام المرجح في المستقبل. فإن التنبؤ هو وظيفة استنتاجية تستخدم حالات النظام الحالي وخرائط أو أسباب معينة من هياكل المعرفة العامة للحالات لتحويلها إلى توقعات محددة للحالة. وبطبيعة الحال، من المرجح جداً أن تتفاعل هذه الوظائف بشكل تكون فيه تفسيرات عمل النظام هي مدخلات لعملية التنبؤ بالوضع المستقبلي.

٤- النماذج الذهنية غير مكتملة ومبسطة ومتغيرة ولها حدود غير واضحة وغير علمية ومشتتة وغالبا منحازة وهناك أيضا بعض التأخر في تغييرها.

٥- أن النماذج الذهنية للفريق تجلب القوة التفسيرية لأداء الفريق من خلال التأثير المباشر على عمليات الفريق وتمكين الأعضاء من صياغة توقعات دقيقة للعمل الجماعي والتعاون.

ومن جانبه أوضح (San-Marié Aucamp, 2002:15) أن هنالك سبع وظائف تؤديها النماذج الذهنية المشتركة في منظمات اليوم وهي :-

١- تتيح النماذج الذهنية للأفراد تفحص المعلومات للحيلولة دون التحميل الزائد للمعلومات ومستويات الغموض وبالتالي المساعدة في عمليات الترجمة .

٢- تعمل النماذج الذهنية كالمرشحات التي من خلالها يرى الناس العالم، وتسمح فقط بتمرير المعلومات التي تتوافق معها. أما المعلومات التي لا تتوافق معها فلا تمررها بسهولة وهذا يعني أن الفرد يلاحظ فقط جزءا من العالم وهذا الجزء يحتوي حصريا على معلومات تثبت صحة ملاحظاتهم.

٣- تتبع النماذج الذهنية مبدأ الحد الأدنى للجهد العقلي. عندما يواجه العقل تعقيدا فإنه يميل إلى التراجع عن معالجة القوالب النمطية، والتفكير عن طريق القياس أو الاستعارة واستخدام الأساليب العملية للحد من الجهد العقلي.

٤- تمثل النماذج الذهنية قالبا لأحداث مماثلة حتى لا يحتاج الفرد إلى القيام بالغربلة في كل مرة يواجه ذلك الحدث. وهذا يعني أنه قادر إلى حد ما على التنبؤ بما سيحدث في حالة معينة. وهذا ليس بحسب الذاكرة فقط، بل وفقا للمعالجة التي تجعل المعلومات ذات معنى (دلالة).

٥- يستخدم عضو الفريق النماذج الذهنية لإدارة تفاعلاته مع العالم المحيط.

٦- يفسر الفرد بنماذجه الذهنية المواقف بطرق مختلفة عن فرد آخر لأنه يستدعي الإطار المعرفي الخاص به والذي يتكون من المعتقدات الشخصية والمواقف والفرضيات والأحكام المسبقة والتوقعات والقيم الشخصية والأهداف الذاتية ليخرج بدلالة أو معنى من الظرف. وهذا يؤدي إلى اتخاذ إجراء أو عدم اتخاذ إجراء لتجنب العواقب غير المرغوب فيها والتحرك صوب موقف محدد من الأمور يعكس القيم والأهداف الشخصية أو الحفاظ عليها.

٧- تعد النماذج الذهنية أساسية في العملية الحسية ويرتبط الكثير منها بالمعرفة الجماعية.

خامساً : خصائص النماذج الذهنية المشتركة.

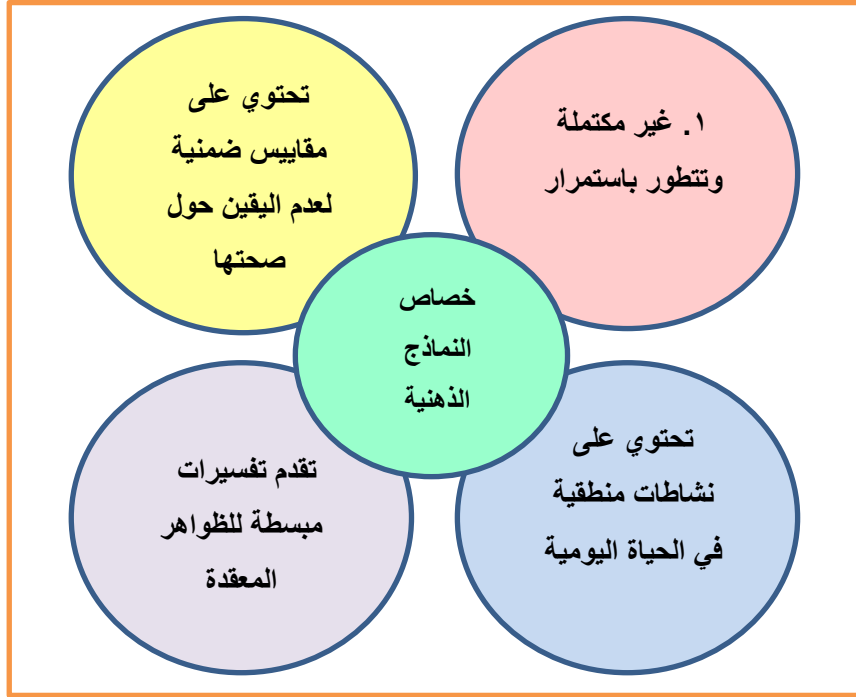
يؤمن (Johnson-Laird ,1983:397) بوجود أربعة خصائص للنماذج الذهنية المشتركة وهي :-

١- النماذج الذهنية غير مكتملة وتتطور باستمرار.

٢- قد تحتوي على نشاطات منطقية في الحياة اليومية.

٣- تقدم تفسيرات مبسطة للظواهر المعقدة.

٤- غالبا ما تحتوي على مقاييس ضمنية لعدم اليقين حول صحتها مما يسمح باستخدامها حتى لو كانت غير صحيحة. ويظهر الشكل (٢) خصائص النماذج الذهنية بناء" على وجهة نظر (Laird,2015).



الشكل (٢) خصائص النماذج الذهنية المشتركة للفريق من وجهة نظر (Laird, 1983).

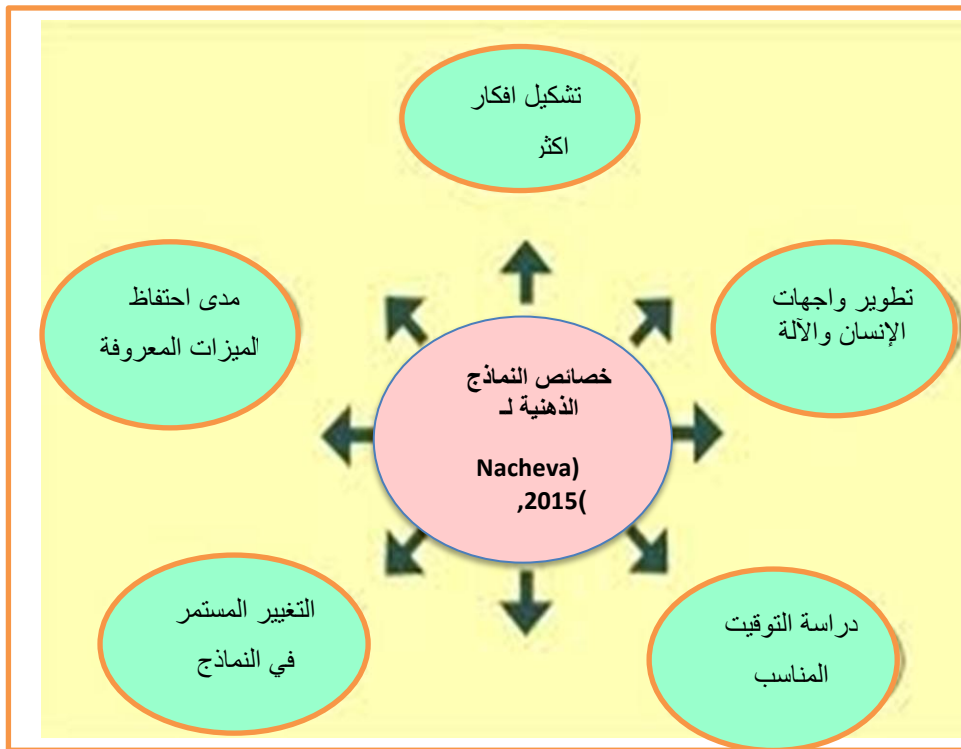
المصدر: اعداد الباحثة.

وأعتقد (Radka Nacheva, 2015:133) بأن النماذج الذهنية المشتركة لها خمسة خصائص وهي :-

- ١- يساعد البحث في النماذج الذهنية على تشكيل أفكار أكثر دقة ووضوح حول الطرق التي يفكر بها ممثلو الجمهور المستهدف في هذه التكنولوجيا.
- ٢- إن تطوير واجهات الإنسان والآلة البيئية التي تتزامن بطبيعة الحال مع تصورات المستخدمين يساهم في زيادة الرضا والعمل السريع والتعلم الأسهل من وظيفة التكنولوجيا المقترحة وسهولة استيعاب الأخطاء.
- ٣- إن الدراسة ذات التوقيت المناسب للنماذج الذهنية لدى ممثلي الجمهور المستهدف في تطوير التكنولوجيا الجديدة تساعد على تقليل ما يسمى "فجوة التصميم" وحتى قبل وصول التكنولوجيا إلى السوق.

٤- بسبب التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات واستخدامها النشط في الحياة اليومية، فإن ذلك يوحي بأن مستخدمي هذه التقنيات يحسنون أو يغيرون باستمرار من نماذجهم الذهنية، مما يعني أنه يجب دراستها عند تطوير برمجيات جديدة تتميز بمفهوم مختلف تماما.

٥- إن تطوير نوع جديد من البرمجيات وفقا لنماذج المستخدمين الذهنية يسلب الضوء على مدى اختلافها، وبالتالي مدى احتفاظها بالميزات المعروفة. ويظهر الشكل (٣) خصائص النماذج الذهنية بناء " على وجهة نظر (Nacheva, 2015).



الشكل (٣) خصائص النماذج الذهنية المشتركة للفريق من وجهة نظر (Nacheva, 2015).
المصدر: اعداد الباحثة.

وسبقهما (San-Marié Aucam, 2002: 13-14) بتحديد سبعة خصائص للنماذج الذهنية وهي :-

١- ذاتية (فردية): النموذج لدى فرد لا يشبه النموذج لدى فرد آخر للشئ نفسه .

٢- انتقائية: ترشح المعلومات حسب قاعدة فائدتها وليس حسب صحتها.

٣- متغيرة: حسب ما تحققه للفرد من فوائد وتجنبه المخاطر ولا فرق بين السلبي والايجابي فيها.

- ٤- إسقاطية: الصورة الذهنية قد لا تمثل الواقع.
 - ٥- مقيدة: هناك عناصر وظروف تقيدها مثل الذاكرة وسعة الإدراك والتجارب السابقة وغيرها.
 - ٦- تنبؤية: تحليل الحالة حسب التجارب السابقة للتنبؤ بما يحدث مستقبلاً.
 - ٧- تعميمية: إصدار أحكام تعميمية حسب التجارب السابقة أو الأنماط.
- وهناك خمسة خصائص للنماذج الذهنية وهي :-

- ١- النماذج الذهنية هي تصورات غامضة غير قابلة للقياس وغير مبررة أو غير مكتملة.
- ٢- النماذج الذهنية مرنة: متغيرة إلى حد كبير بالإيجابية والمعنى السلبي في الوقت نفسه.
- ٣- النماذج الذهنية انتقائية في إدراك المعلومة .
- ٤- النماذج الذهنية محدودة جداً بالمقارنة مع تعقيدات العالم المحيط.
- ٥- تعتمد النماذج الذهنية على مصادر المعلومات المتاحة في أي وقت ومكان والقابلة للاستخدام.

سادساً : ابعاد النماذج الذهنية للفريق.

نظراً لحدوث البحث في موضوع النماذج الذهنية الخاصة بالفريق ، لذا لا تتوفر سوى عدد محدود من البحوث التجريبية عن هذا المجال اذا لازال البحث في مراحله المبكرة. ومن خلال اطلاع الباحثة على عدد من البحوث والدراسات، في هذا المجال تبين أن هناك عدد من الباحثين قد تناولوا ابعاد النماذج الذهنية للفريق وكالاتي :

١- نموذج (Rouse, Cannon-Bowers, and Salas, 1992).

تناول هؤلاء الباحثين عدد من الابعاد للنماذج الذهنية المشتركة بناءً على عدد من الابحاث التجريبية ويمكن تحديد هذه الابعاد وكالاتي :

أ- معرفة الفريق.

إن معرفة الادوار لأعضاء الفريق، وما يفعله كل منهم، وكيفية عملهم معاً، تبدو أساسية بالنسبة للأعضاء القادرين على خلق التوقعات بشأن بعضهم البعض وتفسير السلوكيات حال ظهورها (Rouse, Cannon-Bowers, and Salas, 1992:1301). ولكي ينجح أعضاء الفريق، فأنهم لا يحتاجون فقط إلى أداء المهام المرتبطة بالعمل بشكل جيد، بل يجب أن يعملوا معاً بشكل

جيد كفريق واحد (Mathieu, Heffner, Goodwin, Mathieu ,2005:39) . ، فضلا عن تحسين عمليات تفاعلهم واكتشاف الأخطاء وإحساسهم بها ومنع الفريق من ارتكاب الأخطاء نفسها أثناء أداء المهام اللاحقة (Van-Dyck ,2005:711) . ومن جانبهم يقوم أعضاء الفريق بتنظيم المعرفة لمهام الفريق والمعدات والأدوار والأهداف والقدرات بطريقة متطابقة، فهم يقومون بمشاركة النماذج الذهنية (النماذج الذهنية للفريق) (Lim and Klein ,2006:405). وهنا يجب على أعضاء الفريق أن يشاركون في تفاعلات هادفة بين الأعضاء تهدف إلى فهم الأدوار وتحسين قدرات زملائهم (Bell&Ellis,2010:711) . وتشير الأبحاث السابقة إلى أن أعضاء الفريق تتراكم لديهم الخبرات في أداء مهمة الفريق، ويطورون سريعا أنماط تفاعل مستقرة تشكل مصدرا رئيسا لموثوقية وسرعة أداء الفريق (Uitdewilligen, Waller and Pitariu, 2013:128). وفي هذا الموضوع رأى (Mathieu,2000:247) ما يأتي:

- يجب على أعضاء الفريق فهم التكنولوجيا أو المعدات التي لا بد أن يتعاملوا معها، إذا إن ديناميكيات التكنولوجيا ومراقبتها وكيفية تفاعلها مع مدخلات أعضاء الفريق الآخرين أمر بالغ الأهمية بالنسبة لأداء الفريق.
 - ينبغي على أعضاء الفريق إقامة نماذج العمل أو المهام المشتركة، إذ تصف هذه النماذج وتنظم المعارف بكيفية إنجاز المهمة من حيث الإجراءات ،واستراتيجيات المهام، والطوارئ المحتملة أو المشاكل والظروف البيئية .
 - على أعضاء الفريق أن يحملوا تصورات مشتركة حول كيفية تفاعلهم مع بعض .
- وقد ذهب بعض الباحثين الى تحديد عدد من الخصائص الخاصة بمعرفة أعضاء الفريق و بحسب الاتي (Campion et al. ,1993:24) :-
- جمع مهارات ومواهب أعضاء الفريق كمزيج جيد (التجانس).
 - أن يكون أعضاء الفريق قادرين على مساعدة بعضهم البعض من حيث أداء المهام وتنفيذها (المرونة).
 - أن يكون حجم الفريق كبير بما فيه الكفاية لإكمال المهمة، ولكنه ليس كبيرا جدا بشكل يتعذر فيه الأداء الفعال (تناسب الحجم).

- إن الاعضاء الذين يفضلون عمل الفريق والتفاعل في الفريق من المرجح أن يكونوا أكثر فاعلية في جهودهم (تفضيل العمل الجماعي).

أنواع المعرفة			المستوى
لماذا	كيف	ماذا	
	وظيفة أعضاء الفريق (كيف المتطلبات المطلوبة (لماذا يؤدي العضو نحتاج الى أعضاء الفريق) مهامه)	أدوار أعضاء الفريق (من هو العضو)	تفصيلي/محدد/واقعي
	تعاون أعضاء الفريق (كيف ينجز الفريق العمل معا)	العلاقات بين أعضاء الفريق (من يرتبط بمن)	
المبادئ/النظريات السلوكية (لماذا: علم النفس، الاداة، ... الخ)	الآلية المعتمدة لأداء الفريق (كيف يتم الاداء في الفريق)	التوقيتات الزمنية لأداء الفريق (ما الذي يحدث بشكل معياري)	عالمي/عام/ملخص

الشكل (٤) طبيعة معرفة أعضاء الفريق

Source: Rouse WB, Cannon-Bowers JA, Salas E. (1992). The role of mental models in team performance in complex systems. IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics 22: 1308 .

ب- مهمة الفريق.

عندما يتغير وضع مهمة الفريق، ينبغي أن تكون التغييرات في الهيكل الأساسي لتلك الحالة مطابقة للتغييرات المناظرة في النماذج الذهنية المهمة لأعضاء الفريق، وإلا سيواجه الفريق خطر التصرف بناء على وجهة نظر غير سديدة أو قديمة وبعيدة عن الواقع (Weick, 1979:131) ، فإذا كان أعضاء الفريق يعرفون ما يمكن توقعه منهم ويمكنهم تفسير ما يلاحظونه، فربما يتحسن أداء الفريق ويعتمد السبيل الى تحقيق ذلك على طرائق تصميم المهام وكيفية تدريب الفريق وكيفية إعداده للأداء من حيث الإحاطات الإعلامية ووضع خطط الطوارئ (Rouse, Zee, Cannon Bowers, and Salas ,1992:1300). وتكون معرفة المهمة أكثر تأثيراً في الأداء المتميز من معرفة المعدات. وبالتالي فإن الإجراءات التشغيلية الجيدة

تكون قادرة على المنافسة مع النماذج الذهنية المتعمقة لمعرفة الادوات التي تجعل أوضاع المهام روتينية بما فيه الكفاية وقابلة للتكرار ليتسنى تحولها إلى إجراءات واقعية (Rouse, Cannon-Bowers, and Salas, 1992:1301).

ويهتم نموذج المهمة بأدراك أعضاء الفريق وفهم إجراءات الفريق واستراتيجياته وحالات طوارئ المهمة والظروف البيئية (Lim and Klein, 2006:405). وتشمل مهام العمل جميع الأنشطة المتعلقة بتنفيذ المهمة، في حين يشمل العمل الجماعي جميع الأنشطة التي يجب ان يقوم بها أعضاء الفريق مع بعضهم البعض. وقد يكون لكل من هذين المجالين تأثيرات مختلفة على التنسيق تبعاً للمهمة. بعبارة أخرى يصف نموذج مهمة العمل محتوى وهيكل المهام المحددة للفريق (Jo, 2008:290) فضلاً عن معرفة استراتيجيات المهام النموذجية والإجراءات وبيئة الفريق (Johnson, 2008:73). ويرى (Lauche & Mohammed, 2012:9) أن نموذج المهمة بمعرفة العضو المخزنة بشأن مهمة معينة من منظور التصميم، فإن المعرفة حول التكنولوجيا ليست مختلفة في جوهرها عن المعارف الأخرى المتعلقة بالمهمة. ولذلك فإننا نتعامل مع المعرفة بالمعدات بوصفها جزءاً من نموذج المهمة .

أنواع المعرفة			المستوى
لماذا	كيف	ماذا	
الأسس التشغيلية (لماذا يتم تقبل أليات العمل)	الإجراءات (كيف يتم التعامل مع الحالات الخاصة) الاستراتيجيات	المواقف مالذي يحتمل ان يحدث)	تفصيلي/محدد/واقعي 
الأسس المنطقية (لماذا تصاغ الاستراتيجية)	(كيف يتم التعامل مع المواقف العامة)	المعايير (ما هو مهم)	
المبادئ/النظريات الرياضية (لماذا: الاحصاء ، المنطق، ...الخ)	المنهجية (كيف يتم تقييم البدائل)	التشابهات (ماهي نقاط الشبه الموجودة)	
			عالمي/عام/ملخص

الشكل (٥)

عناصر معرفة مهمة الفريق

Source: Rouse WB, Cannon-Bowers JA, Salas E. (1992). The role of mental models in team performance in complex systems. IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics 22: 1308 .

ج. تفاعل المعرفة.

يتم تصور النماذج الذهنية بأنها آليات كامنة وراء تشكيل التوقعات والتفسيرات ، والتي يتم من خلالها تفسير أنواع المعرفة عندما تظهر القواعد التي تجعل الأداء روتينياً. ومع توافر الخبرة والممارسة ، قد يصبح الأداء أكثر مهارة وعملياً بشكل تلقائي (Rouse, Cannon-Bowers, and Salas ,1992:1301). يوضح نموذج تفاعل الفريق فهم أعضاء الفريق لمسؤوليات أعضاء الفريق، والمعايير، وأنماط تفاعل الفريق . (Lim and Klein ,2006:405) ، كذلك فإنه يؤشر لفهم تفاعلات الفريق ومعرفة الزملاء ومهاراتهم وقدراتهم ومعتقداتهم وتفضيلاتهم واتجاهاتهم (Johnson ,2008:73)، فضلاً عن كيفية تفاعل أعضاء الفريق مع بعضهم البعض لإنجاز المهمة وذلك لتمثيل أنواع مختلفة من المشاريع التي لها محتوى مشابه للعمل الجماعي (Johnson & Lee, 2008:90)

تستلزم عملية تفاعل معرفة أعضاء الفريق "فهم زملائه" المسؤوليات، والمعايير، وأنماط التفاعل (Hamilton,2009:20) ، وفق أنماط تفاعل الفريق التي تحمل تسلسل متكرر للسلوكيات التي غالباً ما ينفذها أعضاء الفريق المختلفين، فعندما تحدث نشاطات أعضاء الفريق تشاركياً بوتيرة أعلى من المصادفة، فإن ذلك يشير إلى نمط سلوكي مستقر (Stachowski et al., 2009:135).

د. معدات الفريق.

يعنى نموذج معدات الفريق الفهم المشترك بين أعضاء الفريق للتكنولوجيا والمعدات التي يؤدون من خلالها مهام فريقهم (Lim and Klein ,2006:405) . تتضمن معدات الفريق كل من المجسمات، والرسوم البيانية ، والمخططات، والتمثيل المادي، إذ إن النماذج الذهنية لا تكتسب القيمة إلا عندما تدعم أداء المهام بشكل مباشر، وتفقد القيمة عند عدم توفرها، أو بانعدام الحاجة إلى الدعم المناسب (Rouse Cannon-Bowers, and Salas ,1992:1300). ويتضمن نموذج معدات الفريق المعرفة بتشغيل الأجهزة ومعالجتها فضلاً عن تشخيص واصلاح الأعطال المحتملة (Neumann et al,2006:8).

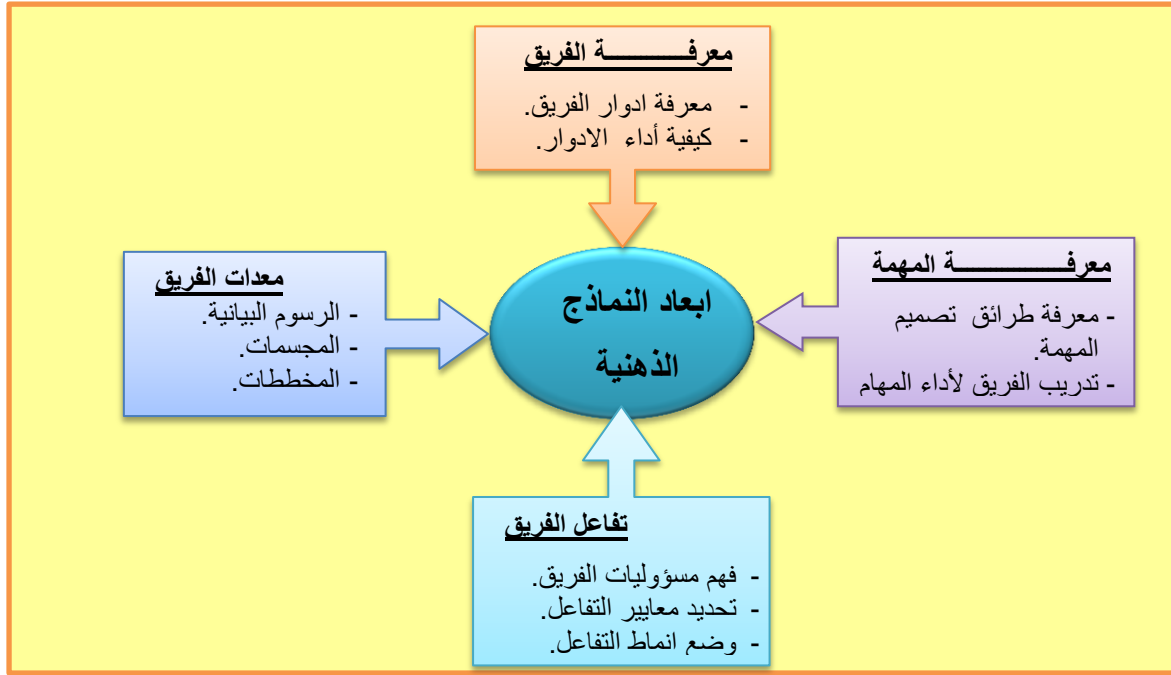
أنواع المعرفة			المستوى
لماذا	كيف	ماذا	
المتطلبات متحققة (لماذا نحتاج الاداة)	عمل عناصر الأداة المستخدمة (كيف تعمل الاداة)	خصائص عناصر الأداة المستخدمة (ماهية الاداة)	تفصيلي/محدد/واقعي
الاهداف المدعومة (لماذا نحتاج الى الاداة)	الوظائف المشتركة والمبادلة لعناصر الأداة (كيف تعمل الاجزاء معا)	الترابطات بين عناصر الأداة (اي جزء يتصل بالاخر)	↓ عالمي/عام/ملخص
المبادئ والنظريات الطبيعية (كالفيزياء والكيمياء، الخ)	الاسلوب العام لاستجابة الأداة (كيف تحدث الاستجابة)	الأنماط الزمنية لاستجابة الأداة (مالذي يحدث في الوضع التقليدي)	

الشكل (٦)

معرفة المعدات بين أعضاء الفريق

Source: Rouse WB, Cannon-Bowers JA, Salas E. 1992. The role of mental models in team performance in complex systems. IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics 22: 1308 .

وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على (Rouse et al.,1992) أبعاداً للنماذج الذهنية المشتركة للفريق والموضحة في الشكل (٧).



والشكل (7) أبعاد النماذج الذهنية المشتركة للفريق من وجهة نظر (Rouse et al., 1992)

Source: Rouse WB, Cannon-Bowers JA, Salas E. (1992). The role of mental models in team performance in complex systems. IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics 22 : 1308 .

2- نموذج (Marks et al., 2001)

وزملاءه أن الفرق لديها عشرة أبعاد متداخلة للعملية والمقسمة على ثلاث فئات هي:- Marks اوضح

(أ) عمليات المرحلة الانتقالية.

(ب) عمليات مرحلة التنفيذ.

(ج) العمليات الشخصية .

و مراحل الانتقال تشير الى فترات زمنية تركز فيها فرق العمل بشكل أساسي على أنشطة التقييم/أو التخطيط لتحقيق أهداف الفريق. أما خلال مرحلة التنفيذ، تجري الفرق أنشطة تؤدي مباشرة إلى تحقيق الهدف. واخيراً تستخدم العمليات الشخصية لإدارة العلاقات بين الاعضاء داخل الفرق وتشمل ادارة الصراع ، والتحفيز، وبناء الثقة ، والتأثير على الادارة

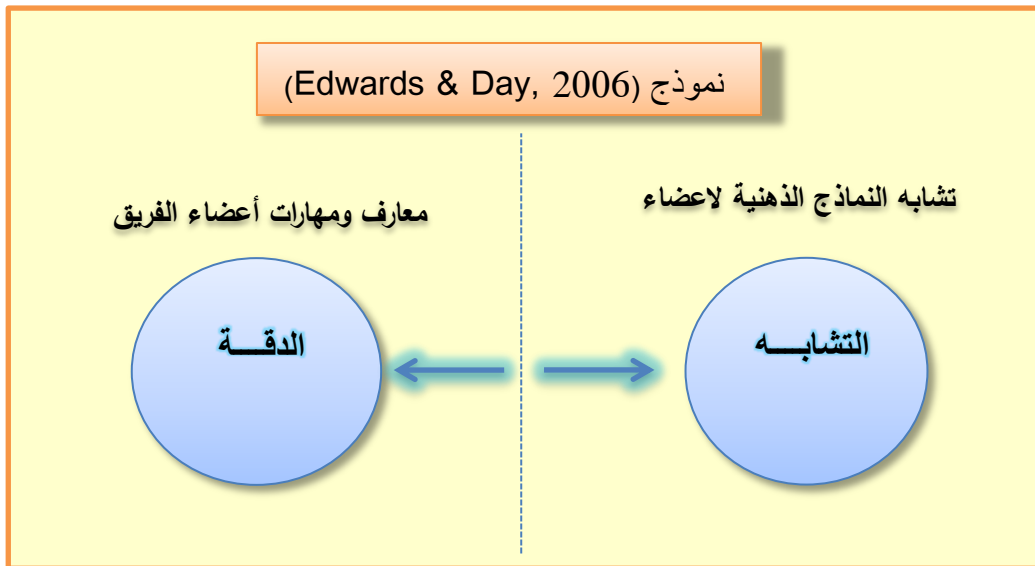
3-نموذج (Edwards & Day, 2006:728)

في دراستهما العلاقة بين تشابه ودقة النماذج الذهنية للفريق مقارنة (Edwards & Day, 2006) بحث

بمدى أداء كل فريق متوقع . كذلك تم التحقيق في العلاقة بين قدرة الفريق والنماذج الذهنية للفريق . وقد حددا بعدين للنماذج الذهنية للفريق وهما :

أ) التشابه ، والذي يصف بشكل عام الدرجة التي تكون بها النماذج الذهنية لاجزاء الفريق متشابهة أو متداخلة، ويتمشى التركيز على التشابه مع تركيز الدراسات السابقة على متغيرات عملية الفريق لأن تشكيل النماذج الذهنية المماثلة تمثل عملية حاسمة لتحقيق التواصل والتنسيق الفاعلين ، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء الجماعي للفريق . .

ب) الدقة ، التي تشير إلى الدرجة التي يتم فيها تمثيل النماذج الذهنية لاجزاء الفريق بشكل كافٍ لمجال معرفي أو مهاري معين. كذلك يتطلب تقييم دقة نموذج الفريق الذهني "حالة حقيقية للعالم" معروفة مقابل مقارنة. ويظهر الشكل (٨) ابعاد النماذج الذهنية بناءً على وجهة نظر (Edwards & Day, 2006).



الشكل (٨) أبعاد النماذج الذهنية المشتركة للفريق من وجهة نظر (Edwards & Day, 2006).

المصدر اعداد الباحثة.

4- نموذج (DeChurch & Magnus, 2010:4)

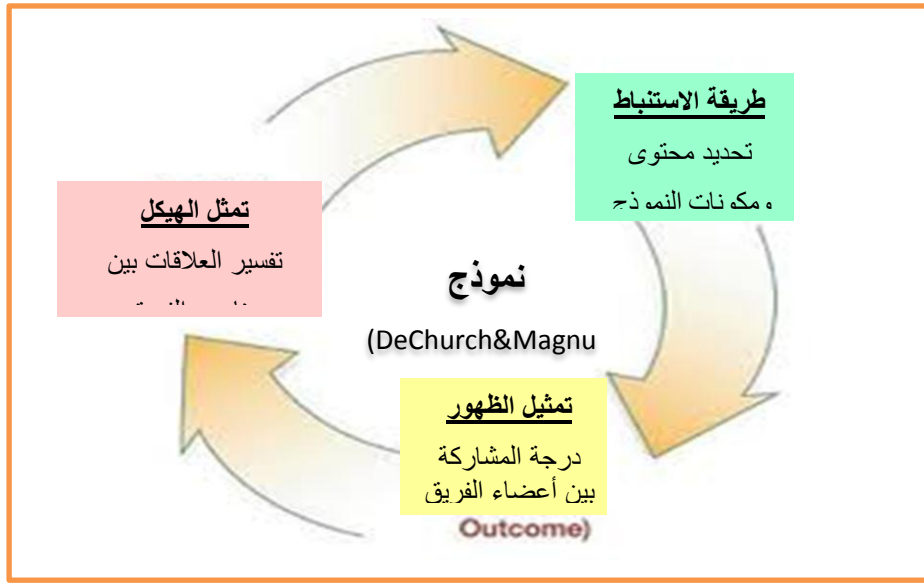
أستعمل (DeChurch & Magnus,2010) التحليل البعدي الذي شمل ٢٣ دراسة مستقلة قامت بفحص النماذج الذهنية المشتركة بشكل تجريبي فيما يتعلق بعملية الفريق وأداء الفريق، واختبار ثلاثة جوانب للقياس وهي : طريقة الاستنباط ، تمثيل الهيكل ، وتمثيل الظهور وكالاتي:

أ) طريقة الاستنباط ، تشير طريقة الاستنباط إلى التقنية المستخدمة لتحديد محتوى أو مكونات النموذج، وان تقنيات الاستثارة شائعة الاستخدام وهي (تصنيفات التشابه ، وخرائط المفاهيم، ومقاييس التقييم ، ومهام فرز البطاقات). ومن المفترض أن تستند جميع هذه الطرائق الخاصة بالاستنباط إلى نتائج تحليل شامل للمهام، تحدد فيه العناصر الأساسية لمهمة الفريق. وتختلف اساليب الاستنباط المختلفة في الطريقة التي يتم فيها تقديم المعلومات إلى المشاركين.

ب) تمثيل الهيكل: اي تفسير العلاقات بين عناصر الفريق المعرفية، كما تشير الى الإسلوب الذي يتم من خلاله تقييم العلاقات بين عناصر النموذج الذهني او الطريقة التي يتم بها الكشف عن بنية العلاقات بين البيانات.

ت) تمثيل الظهور: تشير الى الأسلوب المستخدم لتمثيل المحتوى العنصري على مستوى الفريق ، أي درجة "المشاركة" بين أعضاء الفريق.

ويظهر الشكل (٩) ابعاد النماذج الذهنية بناء" على وجهة نظر (DeChurch & Magnus,) (2010).



الشكل (٩) أبعاد النماذج الذهنية المشتركة للفريق من وجهة نظر (DeChurch &

(Magnus, 2010

المصدر: اعداد الباحثة.

المبحث الثاني: فاعلية الفريق

أولاً : مفهوم الفريق:

يعود استخدام فرق العمل في المنظمات ، ومجموعة العاملين الذين يمتازون بالتفاعل المتبادل والمسؤوليات المشتركة المتبادلة إلى عدة عقود (Cohen & Bailey,1997:646). إذ يعتقد الكثير من الافراد أن أي مجموعة تعمل معاً يمكن أن نطلق عليها فريق، بينما يرى الآخرون الفريق من خلال القيمة التي يحملها مثل التعاون ومساعدة بعضهم البعض. بغض النظر عما يدركه الأشخاص من الفرق، فإنه يتجاوز الأفراد الذين يتصرفون بمفردهم أو في مجموعات تنظيمية كبيرة، خاصة عندما يتطلب الأداء العديد من المهارات والقرارات والخبرات. يمكن تعريف المجموعة كشخصين أو أكثر يتفاعلان مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف معينة أو تلبية احتياجات معينة. اما الفريق هو المجموعة التي يعمل أعضاؤها بشكل مكثف مع بعضهم البعض لتحقيق هدف أو غاية مشتركة ومحددة (Jones & George,2014:357). كذلك تشير هذه التعريفات ان كل الفرق هي مجموعات ولكن ليست كل المجموعات فرق. فالخصائص التي تميز بين الفرق والمجموعات هي القوة التي يعمل بها أعضاء الفريق معاً ووجود هدف محدد واساسي للفريق. اما الهدف وفقاً لـ (Katzenbach & Smith,2003:45)، يمكن تعريف الفريق بأنه عدد قليل من الأشخاص ذوي المهارات التكاملية والذين يلتزمون بغرض مشترك لأهداف الأداء، ومنهج العمل الذي يعتبرون أنفسهم مسؤولين أمامه بشكل متبادل. يسلط هذا التعريف الضوء على بعض العناصر المهمة التي يتضمنها الفريق الحقيقي مثل (مهارات تكميلية ، والتزام، وغرض مشترك وأهداف مشتركة، ونهج أو استراتيجية مشتركة، والمساءلة المتبادلة).

ومن خلال اطلاعنا فالفرق سواء في المنظمات الصغيرة أو الكبيرة تتفق بطريقة أو بأخرى في التعريف المذكور أعلاه. كذلك ينظر إلى مجموعات العمل والفرق على أنها هوية سليمة اجتماعياً وجزءاً لا يتجزأ من سياق اجتماعي أكبر وإدارة العلاقات عبر الحدود الاجتماعية (Guzzo and Dickson,1996:326).

وبحسب ما أشار (Cleland,2004:337) ، فإن خصائص فريق المشروع الفعال والمثمر تتمثل بـ(روح الفريق، والثقة ، وجودة تبادل المعلومات) بين أعضاء الفريق. فضلاً عن مساهمة هذه الخصائص في عمليات صنع القرار الفاعل، وتعزيز التزام أعضاء الفريق، وتطوير ضوابط

المشروع ذاتية التصحيح وتصحيح الذات. وفقا لـ Cannon-Bowers and (Salas,1998:85) يجب أن يمتلك أعضاء الفريق بعض المهارات ذات الصلة بالفرق الذي يمتاز بالأداء الفاعل. كما ينبغي على أعضاء الفريق أن يكونوا قادرين على التكيف مع المواقف غير المتوقعة ، ومراقبة سلوك بعضهم البعض ، وتقديم ملاحظات بناءة لتحسين الأداء العام للفريق.

يجب أن يكون لدى أعضاء الفريق المهارات اللازمة للحفاظ على الفريق، مثل إظهار الحزم من حيث تبادل المعلومات ذات الصلة بالمهمة، والقدرة على حل النزاعات، فضلا عن توفير التعزيز التحفيزي، والبنية، والتنظيم فيما بينهم (Cannon-Bowers & Salas,1998:84). فضلا عن ذلك، تعتبر مهارات حل المشكلات والتخصص الفني والمهارات الشخصية مهارات تكميلية تدفع نجاح الفريق. علاوة على ذلك، فإن التزام كل عضو في الفريق بهدف مشترك وأهداف مشتركة أمر بالغ الأهمية. يجب أن يكون كل عضو في الفريق مكرسًا للفريق بأكمله وأن يكون مستعدًا للتصرف بدون أنانية. فعندما تنشأ التحديات، يحتاج الفريق إلى الموارد والالتزام للتعامل معها بطريقة بناءة وإيجابية. ويعتبر أعضاء الفريق أنفسهم مسؤولين أمام بعضهم البعض، إلى جانب اعتماد منهج موحد لتحقيق أهداف متفق عليها، مثل اتخاذ القرار وحل المشكلات ووسائل الاتصالات. الأهم من ذلك ، يجب على جميع أعضاء الفريق تقييم الأداء العام للفريق، بالإضافة إلى تقييم الأداء الفردي لأعضاء الفريق. إذ يمثل الأداء جوهر ومضمون الفرق. يضع القواعد الأساسية لفريق، ويرتبطان ارتباطاً وثيقاً مع بعضهما. لذلك من المهم للغاية أن يكون الفريق، بغض النظر عن حجمه، الوحدة الأساسية لأداء المؤسسة.

لإنشاء فريق عالي الأداء، هناك العديد من الخطوات الحاسمة التي يجب اتباعها والمتمثلة بتحديد : (١) الاهتمامات والأهداف والاستراتيجيات المشتركة، (٢) القيم المشتركة، (٣) المسؤوليات الفردية، (٤) التعاون الفاعل للغاية، (٥) السلوك المتفق عليه، (٦) القيادة المشتركة، و (٧) التحسين المستمر. وان الاختلاف الجوهرى بين الفرق والاشكال الاخرى بين مجموعات العمل من خلال الاداء المتحقق من قبل تلك الفرق. ويسعى كل الفريق للحصول على نتائج أكبر مما يمكن لأعضائه تحقيقه بشكل فردي ويعتمد ذلك على المساهمات الفردية لأعضائه في الأداء المشترك. يجب على كل عضو بالفريق أن يفهم دوره ومسؤولياته في الفريق. من الضروري خلال المرحلة الأولية لتشكيل فريق ، أن يتم تحديد وفهم الصلاحيات الممنوحة للفرق ودور قائد الفريق من قبل أعضاء الفريق (Azmy,2012:11).

وندرج في الجدول ادناه عدد من مفاهيم الفريق لعدد من الباحثين.

الجدول (١٠) مفهوم الفريق لعدد من الباحثين والكتاب

ت	أسم الباحث والسنة ورقم الصفحة	المفهوم
١-	(Katzenback, & Smith,2003:3)	عدد قليل من الأشخاص الذين يتمتعون بمهارة تكاملية ملتزمون بهدف مشترك ، وأهداف واسلوب أداء، الذين يعتبرون أنفسهم مسؤولين أمام بعضهم البعض.
٢-	(Daft,2010,504)	عبارة عن وحدة تضم شخصين أو أكثر يتفاعلون وينسقون عملهم لتحقيق هدف معين.
٣-	(McShane & Glinow, 2010:234)	مجموعة من شخصين أو أكثر يتفاعلان ويتأثرا في بعضهما البعض ، وهما مسؤولان بشكل متبادل لتحقيق الأهداف المشتركة المرتبطة بغايات المنظمة ، ويعتبران أنفسهما كياناً اجتماعياً داخل منظمة
٤-	(Hitt, Miller & Colella,2011:405)	شخصان أو أكثر من الأشخاص الذين لديهم أدوار عمل تتطلب منهم أن يكونوا متواصلين، ويعملون في إطار نظام اجتماعي أكبر (المنظمة)، ويؤدون المهام ذات الصلة بمهمة المؤسسة، مع ما يترتب على ذلك من تأثير على الآخرين داخل المنظمة وخارجها، والذين لديهم عضوية قابلة للتحديد لأولئك على الفريق وأولئك الذين ليسوا في الفريق.
٥-	(Robbins & Mary, 2012:445)	يعمل أعضاؤها بشكل مكثف على هدف محدد ومشارك باستخدام تضافرهم الإيجابي ، والمساعدة الفردية والمتبادلة ، والمهارات التكميلية.
٦-	(Colquitt, Lepine & Wesson,2013:354)	شخصان أو أكثر يعملان على بعضهما البعض لفترة زمنية معينة لتحقيق أهداف مشتركة مرتبطة ببعض الغايات الموجهة لتحقيق المهام.
٧-	(Griffin,2013:543)	مجموعة من العاملين الذين يعملون كوحدة واحدة، وفي كثير من الأحيان مع القليل من الإشراف أو بدونه، للقيام بالمهام والوظائف والأنشطة المتعلقة بالعمل.
٨-	(Jones & George, 2014:357)	المجموعة التي يعمل أعضاؤها بشكل مكثف مع بعضهم البعض لتحقيق هدف أو غاية مشتركة ومحدده.

المصدر: اعداد الباحثة.

ومن خلال الاطلاع على المفاهيم الخاصة بالفرق لعدد من الباحثين يمكن تحديد عدد من العناصر الاساسية وكالاتي:

- يتشكل الفريق من شخصين او اكثر .
- لانجاز هدف محدد خلال فترة زمنية محددة.
- كل عضو من الاعضاء تقع على عاتقه ادوار ومسؤوليات محددة.
- يمثلون كياناً اجتماعياً يسوده التواصل والالفة والعمل المشترك.

ثانياً : مفهوم فاعلية الفريق.

استمر البحث في تبني وجهة نظرة اكثر دقة وشمولية حول فاعلية الفريق لعقود منذ بدايات القرن العشرين، إذ أدت العولمة والتكنولوجيا وتعقيدات العمل إلى زيادة إدراك المنظمات لأهمية فهم فاعلية الفريق داخل هذه البيئات. وبمجرد تبلور مفهوم الفريق وفرق العمل، أصبح من الالهمية أن يعرف الفريق كيف يتم العمل كفريق وبشكل فاعل. إذ يتطلب من الفريق الفاعل مراقبة مستمرة لظروف الفريق لضمان قدرة أعضاء الفريق على تعديل مهامهم فيما يتعلق ببعضهم البعض والهدف المقصود من تشكيل الفريق.

وبناءً على الاسباب التي تم طرحها اعلاه تم اجراء العديد من الابحاث التي تناولت تحديد مفهوم لفاعلية الفريق (Makaske,2015:2)، إذ عرف (Cohen et al., 1996:643) فاعلية الفريق بانها الفرق القادرة على تحقيق الاداء العالي والجودة الكبيرة للعمل، وقد استمد تعريفه من النظرية الاجتماعية - والفنية التي تساهم بشكل كبير في زيادة فاعلية الفريق. وأشار (Khoshtale, 2016:1742) ان الفكرة وراء فاعلية الفريق هي وجود مجموعة من الأشخاص الذين يعملون معاً بشكل منهجي او منظم يمكن من خلاله أن يحققوا نتائج تفوق النتائج المتحققة على المستوى الفردي. اما الباحثين (Cooke & Hilton,2015:3) فقد ربطوا مفهوم فاعلية الفريق بالأهداف والغايات والتي بدورها تؤدي إلى تحسين النتائج لأعضاء الفريق (على سبيل المثال ، رضا أعضاء الفريق والاستعداد للبقاء معاً) ، فضلاً عن النتائج المتحققة من قبل الفريق أو التي يتأثر بها الفريق.وحدد (Hansen,2017:4) مفهوم فاعلية الفريق بانها القدرة التي يمتلكها الفريق لتحقيق الأهداف أو الأهداف المنجزة من قبل العاملين أو المنظمة، وهذا مما يستدعي تحديد ما هي الأهداف والغايات، ومن ثم تقدير النجاح وفقاً لدرجة الفريق في تحقيق هذه الاهداف.وقد اشارت الدراسة التي أجراها (Henderson & Walkinshaw, 2002) أن فاعلية الفريق ترتبط بشكل كبير بتحقيق أهداف المنظمة ومعالمها وأهدافها، وعلى ما تم تحديده من متطلبات من قبل الادارة العليا، في حين يرتبط الأداء ارتباطاً وثيقاً بكيفية عمل المهمة والوظيفة، وبالتالي انجاز العمل الجماعي. اما الباحث (Foo,2011:34) اشار الى ان فاعلية الفريق ترتبط بشكل وثيق بعدد الابداعات أو الأفكار الجديدة التي أدخلت ، والسمعة المتميزة في العمل ، وكفاءة عمليات الفريق، والأداء العام. ووضح (Cooke & Hilton,2015:6) ان هناك مجموعة كبيرة من الأبحاث التي أجريت على مدى عدة عقود متعلقة بفاعلية افريق. إذا إن عمليات الفريق (على سبيل المثال، الفهم المشترك لأهداف الفريق وأدوار الأعضاء، والصراع)

هي جوانب ترتبط بفاعلية الفريق. ويتم تقييم أداء الفريق من حيث الإنتاجية بين الفرق والإنتاجية داخل الفريق (Harris, 2008:22). ودراسة أخرى أجراها (Kezsbom et al. 1989) حدد فيها العناصر الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق الأداء الناجح للفريق على النحو الآتي:

- ما هي المهمة أو السبب الأساسي الذي دفع الفريق للعمل معاً.
- الشعور بالاستقلالية والالتزام والترابط بين كل عضو من أعضاء الفريق.
- الالتزام بأهمية حل المشكلات واتخاذ القرارات بشكل جماعي (فرقي).
- المساءلة كوحدة وظيفية.

الجدول (١١) يستعرض لمفاهيم فاعلية الفريق لعدد من الباحثين والكتاب وحسب التسلسل الزمني وكالاتي: الجدول (١١) مفهوم فاعلية الفريق لعدد من الباحثين والكتاب حسب التسلسل الزمني

ت	أسم الباحث والسنة ورقم الصفحة	المفهوم
١	(Henry:1997:4)	القدرة على تعظيم الموارد البشرية وإنتاج منتجات عالية الجودة وتحسين الاداء الكلي بشكل مستمر
٢	(Schermerhorn,et al., 1997:182)	الفاعلية التي لا تتحدد عن طريق خصائص المنتج او الخدمة ولكن عن طريق تحقيق الفريق الرضا للمستهلكين.
٣	(Pramlal,2004:19)	قياس نتائج وجوده العمل من أجل تحديد كيفية عمل الفرق بشكل جيد.
٤	(Irving,2005:42)	تحقيق الغايات أو أهداف مشتركة عن طريق النشاط المنسق لأعضاء الفريق.
٥	(العطوي،٢٠٠٥:٦٣)	مخرجات المجموعة والمساهمة في تنمية اعضاء المجموعة والدرجة التي فيها آلية العمل تزيد من قابلية اعضاء المجموعة للعمل سويه في المستقبل.
٦	(Cantu,2007:4)	الى اي مدى يلبي فريق العمل توقعات الأداء الخاصة بالمدرء والزبائن مع الاستمرار في تلبية توقعات أعضاء فريق العمل.
٧	(Salas et al., 2008:42)	تقييم لنتائج عملية الفريق المتعلقة بمجموعة من المعايير.
٨	(Yang&Jin:2008:401)	كيفية قيام الفريق باداء وظائفه.
٩	(McShane & Glinow,2010:260)	قدرة الفريق على تحقيق أهدافه ، وتلبية احتياجات أعضائه ، والحفاظ على ديمومته.
١٠	Foo,2011:34	درجة كفاءة العمل الجماعي في المجموعة باتجاه تحقيق اهدافها.
١١	(Aubé & Rousseau, 2011: 154)	قدرة الفريق على تحقيق الأهداف أو الغايات التنظيمية من قبل العاملين ذوي الكفاءة.

جودة أداء الفريق وإدراك اشباع الاحتياجات الفردية لأعضاء الفريق.	(Fransen, Kirschner & Erkens,2011:1108)	١٢
هي العوامل الناتجة عن فاعلية الفريق والمتمثلة بمخرجات الفريق وقدرته على الاستمرار ورضى أفراد الفريق.	(Roosmalen,2012:11)	١٣
هي النتائج المتولدة عن الفريق والتي تلبى وتتجاوز المعايير الكمية والجودة ، وتكون مخرجات الفريق مقبولة للاستهلاك داخل وخارج المنظمة.	(Bateman & Snell,2013:478)	١٤
جودة النتائج فيما يتعلق بالمعايير التنظيمية ، وتلبية احتياجات أعضاء الفريق.	(Fransen, Weinberger & Kirschner,2013:10)	١٥
هي الطريقة التي يحقق بها الفريق أهدافه.	(Maigatter,2015:33)	١٦
قدرة الفريق على تحقيق غاياته واهدافه.	(Cooke & Hilton, 2015:3)	١٧
وجود مجموعة من الأشخاص الذين يعملون معاً بشكل منهجي او منظم يمكن من خلاله أن يحققوا نتائج تفوق النتائج المتحققة على المستوى الفردي.	(Khoshtale, 2016: 1742)	١٨
الفريق القادر على توليد الافكار لابداعية وانجاز لاهداف والتكيف للتغير عند الضرورة.	(Certo & Certo,2016:388)	١٩
ذلك الفريق الذي يحقق النتائج والارضاء الشخصي والقدرة على التغيير والتعلم.	(Daft,2016:630)	٢٠
القدرة التي يمتلكها الفريق لتحقيق الغايات أو الأهداف المنجزة من قبل العاملين أو المنظمة.	(Hansen, 2017:4)	٢١

ومن خلال الاطلاع على المفاهيم الواردة في الجدول (١٠) نلاحظ اختلاف تركيز الباحثين بالمفاهيم المطروحة

- ركزوا في السنوات المبكرة على ان فاعلية الفريق تتأتى من خلال قدرته على توليد المنتج سواء كان سلعة او خدمة.
- في السنوات اللاحقة ركز الباحثون على الاهداف بشكل عام، التي يسعى الفريق الى تحقيقها.
- وهناك باحثين اخرين ذهبوا الى ابعاد من مجرد تحقيق الاهداف والغايات وهي القدرة على الاستمرار بالعمل ومستوى الرضا المتحقق من العمل كفريق.
- تمثل الفاعلية الطريقة التي يتم من خلالها الوصول الى الاهداف، بينما اخرون اعتبرها تمثل قدرة يتمتع بها الفريق على تحقيق الاهداف تتجسد فيها القابليات الشخصية والمعرفية والتنظيمية لاداء المهام المختلفة التي تقع على عاتق الفريق.

اما الدراسة ومن خلال أطلاعها على الادبيات السابقة تعتقد بان فاعلية الفريق يمكن تعريفها بانها (قدرة الفريق على تحقيق الاهداف ضمن المعايير المحددة سلفا والتي من اجلها تم تشكيله)

ثالثاً : خصائص فاعلية الفريق:

الفكرة وراء فاعلية الفريق هي أن مجموعة من الأشخاص الذين يعملون معاً بشكل منظم ويمكن أن يحققوا أكثر مما لو كان أفراد الفريق يعملون بمفردهم. أثبتت الدراسة التي أجراها (Azmy,2012:20) أن الفاعلية ذات صلة بتحقيق أهداف المشروع ، ومعالمه وغاياته ، على النحو المحدد في متطلبات المشروع التي حددها مالك المشروع ؛ في حين يرتبط الأداء ارتباطاً وثيقاً بكيفية انجاز المهام من قبل مجموعة العمل وفريق العمل. إذ يتم تقييم أداء الفريق من حيث الإنتاجية على مستوى عضو الفريق والفريق ككل. دراسة أخرى أجراها (Kezsbom et al. : 54 : 1989) حددت العناصر الأساسية التي تؤدي إلى أداء الفريق الناجح على النحو الآتي: أظهر بحث آخر أن العناصر الأساسية التي تنتج نجاح فريق الأداء تشمل ما يأتي (Azmy,2012:21)؛

- تمثل المهمة الاساس للعمل بشكل مؤسسي.
- وجود الالتزام وتبادل المعلومات والترابط بين اعضاء الفريق.
- تحقيق النتائج من خلال ايجاد الحلول على المشاكل واتخاذ القرارات بشكل الجماعي.
- المساءلة كوحدة عمل ضرورية.

عند قيام فرق العمل بتطبيق هذه الأسس الأربعة المشار إليها أعلاه، ستكون الفرق عالية الأداء وسوف تحقق فاعلية الفريق. فضلاً عن ذلك، تشمل السمات المميزة للفرق الفاعلة (التماسك ، والتركيز ، والثقة ، والاعتماد المتبادل ، والتواصل) (Fobiri,2015:42). ولتحقيق الاداء ناجح ، يحتاج كل فريق إلى امتلاك الاعتراف ، والتركيز ، والهيكلي ، والتواصل الجيد والتمكين (Katzenback and Smith, ٢٠٠٣:٩) ويرد أدناه سلسلة بسيطة من الإجراءات اللازمة لتحقيق تآزر الفريق والعمل الجماعي الفعال (Covey,1989:171):

الاحترام ← الثقة ← الانفتاح ← التداؤب = فريق العمل

كذلك اشار الباحث (Cleland,2004:338) الى مجموعة من الخصائص التي تتميز بها الفرق الفاعلة وتحديد دور القيادة بوصفها عنصرا " حاسما" في فاعلية الفرق، بأنها الموجه للإجراءات اللازمة لضمان نجاح الفريق.

الجدول (١٢) خصائص الاساسية الاحدى عشر لفاعلية الفريق

الفرق الفاعلة	الخصائص الاساسية	ت
الأهداف واضحة ومقبولة من قبل جميع أعضاء الفريق.	الاهداف	١
المسؤوليات واضحة وتغيير حسب الحاجة.	الادوار	٢
يتم إدارة الصراع بشكل علني ومقبولية كجزء حيوي من تطوير الفريق.	الصراع	٣
يتم تقييم التعلم والدروس المستفادة التي تم اكتسابها وتوثيقها ونشرها.	التعلم	٤
ينظر إلى القيادة على أنها مسؤولية مشتركة.	قيادة	٥
يتم تقييم وتحقيق الأداء والرضا والتطور.	أداء	٦
التواصل واضح ومفتوح ونشط.	الاتصالات	٧
يتم "اختراع" عمليات الفريق لضمان التوافق مع أهداف الفريق.	العمليات	٨
وينظر إلى المخاطر على أنها تحد وفرصة.	المخاطرة	٩
يتم دمج الأهداف الفردية مع أهداف الفريق والأهداف التنظيمية. ويعتبر أعضاء الفريق، أكثر من مجرد زملاء عمل وأن تكون الوظيفة أكثر من مجرد وظيفة.	الافراد	١٠
يشعر أعضاء الفريق بالقوة، حيث يتم تقدير قيمة مساهمة كل عضو في الفريق.	قوة	١١

"Field Guide to Project Management", Second Edition, Source: Cleland, D. I., 2004. " Edition, John Wiley & Sons, Inc. p.338

رابعاً : نماذج فاعلية الفريق.

أجريت أبحاث مبكرة حول فاعلية الفريق ابتداءً من إطار عملية المدخلات والمخرجات (IPO) والتي ركزت على كيفية ربط مدخلات الفريق (مثل المهمة ، والفرد ، والخصائص الفريق والخصائص التنظيمية) في عملية الفريق باتجاه مخرجات الفريق (مثل نتائج جودة او حجم وسرعة الأداء ورضا الزبائن والالتزام وانجاز المهمة) (Herre, 2010:13; Mathieu,) (Maynard, Rapp, & Gilson, 2008:417).

ويمكن تعريف فاعلية الفريق بوصفها تقييم لنتائج عمل الفريق بالنسبة إلى مجموعة من المعايير (Salas et al., 2008:541). وبالنظر إلى ما سبق ، يمكن تصنيف الفريق على أنه فاعل إذا وصل إلى الهدف المحدد في الإطار الزمني المحدد من قبل الأشخاص الذين قيّموا نتائجهم

(Forsyth,2010:8). ومع ذلك ، فاذا ما تم تقييم فاعلية الفريق فقط من حيث النتائج المتولدة عن عمل الفريق، فقد تظهر الصورة غير صحيحة عن أداء الفريق. وبالتالي، قد تكون العوامل التي ادت إلى تحقيق نتائج فرق رافقتها عوامل خارجة عن سيطرة الفرق سواء كانت ظرفية أو تضمنت اختلافات مرتبطة بعوامل أخرى غير العمل الفرقي (Roosmalen,2012:11). قد يمتلك فريق، على سبيل المثال ، صراعات غير محسومة ورضا أفراد منخفض ، مما يجعلهم غير راغبين أو غير قادرين على العمل معاً في المستقبل ، ولكنهم ما زالوا يحققون نتائج كافية (Hackman, 1990; Sundstrom, De Meuse, & Futrell, 1990:128).

أ- نموذج (Hackman,1990):

إن الفريق يكون فاعلاً عندما يحقق ويستمر بتطبيق المعايير الثلاثة الآتية:

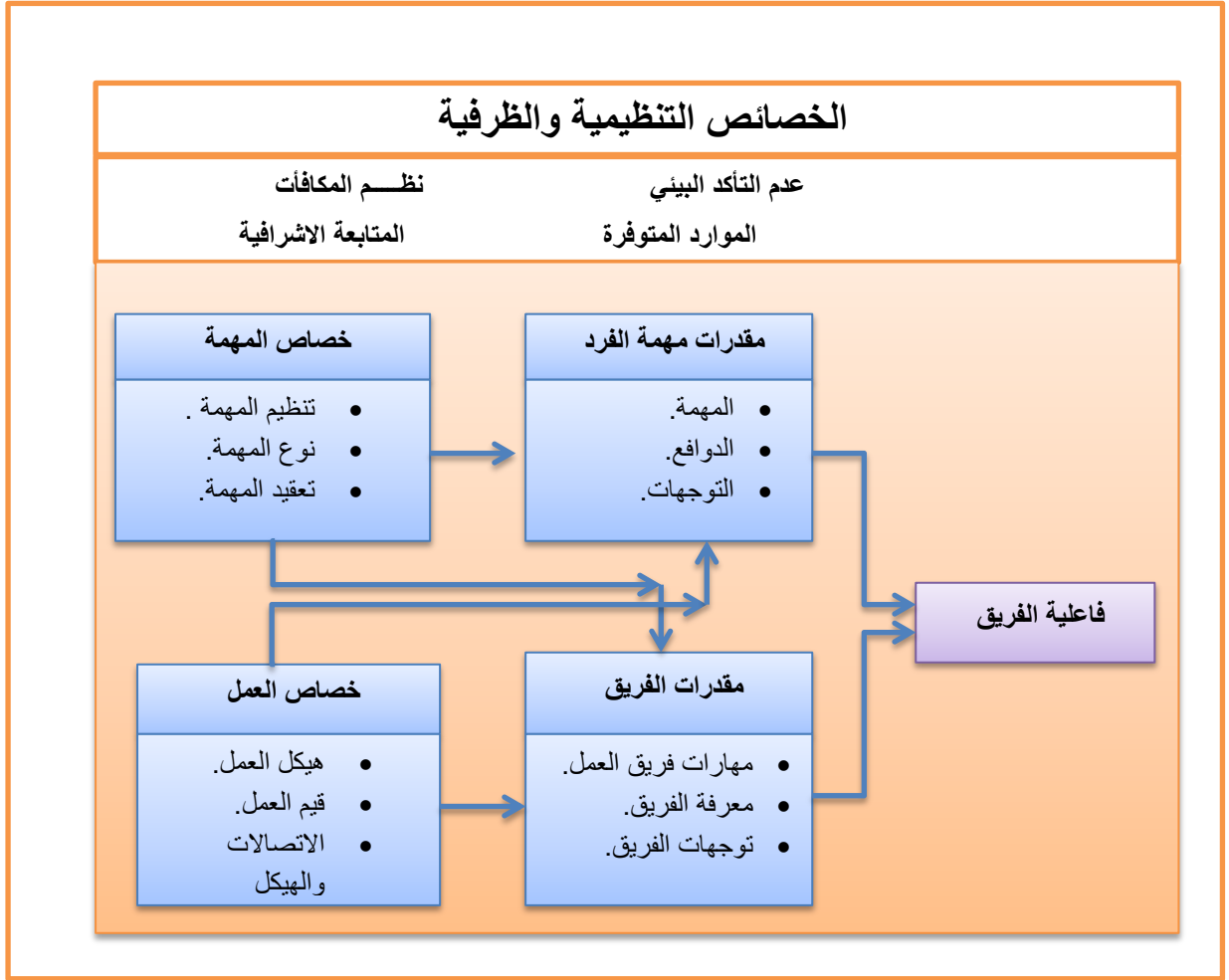
١. **نتائج الفريق** ، والتي تم تعريفها على أنها معيار أداء الافراد من قبل من يراجعون نتائج الفريق (على سبيل المثال ، رضا الزبائن أو جودة أو سرعة أو حجم الاداء المتحقق من قبل الفريق).

٢. **الفرق** : تحتاج إلى القدرة على البقاء، وتعرف على أساس استعداد الفريق للعمل معا في المستقبل.

٣. **رضا عضو الفريق**: وتم تعريفه على أنه اشباع لاحتياجات أعضاء الفريق الشخصية (Kendall & Salas, 2004; Smith-Jentsch, Johnston & Payne, 1998).

ب - نموذج (Cannon-Bowers et al.,1995).

يعد هذا النموذج الخصائص التنظيمية والوضعية مهمة لأداء الفريق ككل. إذ تشير إلى أن خصائص المهمة والعمل تساعد على تحديد كفاءات الأفراد والجماعات التي تؤثر على أداء الفريق. يسلط هذا النموذج الضوء على أهمية كفاءات الفريق والمهام في تدريب الفريق وأدائه وكما موضح في الشكل (١٠).



الشكل (١٠) نموذج فاعلية الفريق لـ (Cannon-Bowers et al.,1995)

Cannon-Bowers, J., Tannenbaum, S., Salas, E., and Volpe, C. (1995). "Defining competencies and establishing team training requirements." Team effectiveness and decision making in organizations, R. Guzzo and E. Salas Associates, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

ج- نموذج (Hackman, 2002) المطور.

كما يعد تقييم أداء الفريق أو فاعلية الفريق تحديًا ، من خلال عدم وجود إجابات صحيحة أو خاطئة واضحة بخصوص هذا الموضوع، على سبيل المثال تناول (Hackman) فاعلية الفريق بوصفها مكوّن من ثلاثة أجزاء: (١) الناتج المتحققة من قبل الفريق، (٢) حالة الفريق كوحدة أداء فضلًا عن احتمال استمرار الفريق في العمل كفريق واحد و (٣) أثر عمل الفريق على الأفراد (Hackman,1987:323;Hackman,2000:23). إذ ان معايير نتائج الفريق لا تمثل معياراً قياسيًّا موضوعياً صالح لجميع أنواع الفرق. نظرًا لأن كل فريق يخدم دائمًا أشخاصًا

محددین يحصلون على المنتج في النهاية ، وبالتالي ينبغي عليهم على الأقل تلبية توقعاتهم. ومن ثم ، تعتمد مقاييس فاعلية الفريق على هؤلاء الأشخاص ويمكن اعتبارها ذات أهمية للمهمة ، وهو أحد العوامل المؤثرة في المعنى التطبقي الذي يؤدي إلى زيادة حافز العمل الداخلي عندما يكون موجود (Hackman & Oldham, 1974:10) . كذلك تتضمن فاعلية الفريق أيضاً الطريقة التي يحقق بها الفريق أهدافه. ليس فقط هم بحاجة الى اهمية الفريق، ولكن أيضا حاجة أعضاء الفريق باعتبارهم افرادا بحاجة أكثر الى الشعور بالرضا أكثر من احساسهم بالاحباط (Hackman,1987:323). وهذا يعني أن العمل الجماعي يعمل على توسيع معارف الجميع ومهاراتهم ، ويمكن الشعور بالانتماء وتلبية احتياجات العلاقات الشخصية (Hackman,2002:29). وقد تناول (Hackman, 2002) ابعاد فاعلية الفريق بالاتي:

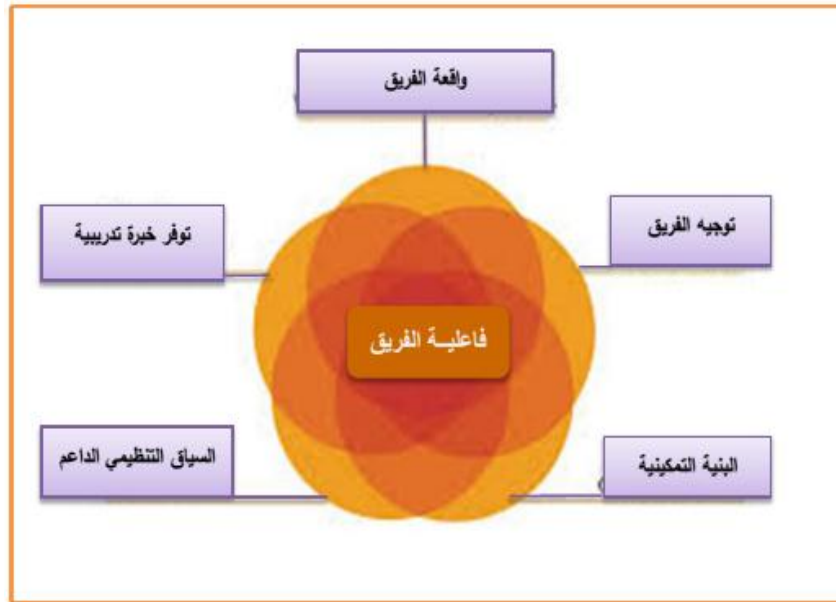
(١) **واقعية الفريق** : يشير الى الفريق الحقيقي لديه الميزات الاتية: مهمة الفريق ، وحدود واضحة ، واستقرار العضوية خلال فترة زمنية محددة ، وأخيرا ، سلطة محددة بوضوح.

(٢) **توجيه الفريق** : تشير الى تحديد الأهداف والغايات بطريقة مختصة ومقنعة (Hackman,2002:63). هناك ثلاث سمات لإعداد التوجيه، كل منها يخدم وظيفة مختلفة: (١) تحدي اهداف الفريق التي تمتاز بالصعوبة ، مما يعزز من دافعية الفريق. (٢) أغراض واضحة التوجيه وربط استراتيجيات الأداء بهذا الهدف. (٣) الاهداف اللاحقة تعمل على تعزيز الاستخدام الكامل للمعرفة والمهارة (Hackman,2002:63-72).

(٣) **البنية التمكينية**: يؤكد الشرط الأساسي الثالث على أهمية اتخاذ القرارات المناسبة بشأن المدى والشكل الصحيح لهيكل الفريق وينصح " بالتفريق بين الحكمة والسمات الهيكلية الاساسية وغير الضرورية " (Hackman, 2002: 95) يمكن أن يؤدي كل من الهيكلية المفرطة والضعيفة إلى فشل الفريق، حتى لو كان فريقاً حقيقياً ولديه اتجاه مقنع. من أجل توفير هيكلية تمكينية من المهم العناية بـ (١) تصميم عمل الفريق (مهمة الفريق) ، (٢) القواعد الأساسية للسلوك و (٣) تكوين الفريق.

(٤) **السياق التنظيمي الداعم** : يصف (Hackman,2002:133) السياق التنظيمي الداعم لفريق على النحو الاتي: "إذا كان فريق العمل المصمم بشكل جيد يشبه النبتة الصغيرة ، فالسياق التنظيمي هو التربة التي يتم زراعتها فيها ، والبيئة التي توفر العناصر الغذائية اللازمة لزراعتها. وبالتالي تحمل الثمرة ". الروافع التنظيمية لتعزيز فعالية الفريق هي نظام المكافآت ونظام المعلومات والنظام التعليمي.

(٥) **توفر خبرة تدريبية:** يؤكد (Hackman,2002) على أهمية التدريب الاستباقي بغض النظر عن يعطيه ، ويعمل كأداة وقائية ويمكن أن يجعل الفريق على دراية بمشاكل خطيرة أو حتى تزويد فريق بموارد مفيدة. كما يصف التدريب بأنه تفاعل مباشر مع أعضاء الفريق طوال عملية العمل ويعزز التعامل مع عمليات الفريق. كيف يتم تقديم التدريب الاستباقي لفريق يمكن توضيحه من قبل ثلاثة أمثلة: (١) من خلال اجتماع قبل الانطلاقة لتنفيذ مهمة الفريق ، (٢) من خلال تقديم ملاحظات حول كيفية تعامل الفريق مع المشاكل ، و(٣) من خلال إثارة الأسئلة التي تتسبب في تأثر أعضاء الفريق في عملية صنع القرار (Hackman,2002:167). ويسلط هذا النموذج الضوء على النتائج المتحققة وخصائص الفريق وكما موضح في الشكل (١١).



الشكل (١١) ابعاد فاعلية الفريق بناء على وجهة نظر (Hackman,2002)

المصدر : اعداد الباحثة

كذلك اشار Hackman الى معايير عملية فاعلية الفريق هي وظيفة مشتركة لثلاثة معايير عملية والتي يجب أن تظهر بشكل طبيعي وتتأثر بالابعاد الخمسة لفاعلية الفريق (فريق حقيقي ، وتوجيه الفريق ، وبنية تمكينية ، وسياق التنظيمي داعم ، وتوفر خبرة تدريبية) وهذه المعايير العملية هي (Hackman,1987:324).

* مستوى الجهد المبذول من قبل كل عضو فريق وهو على استعداد لتنفيذ المهمة.

* مقدار المعرفة والمهارات التي يستخدمها الأعضاء لتنفيذ مهمة الفريق.

* مدى ملاءمة إستراتيجيات الأداء التي يستخدمها الفريق لتحقيق أهدافه.

د- نموذج (Pramlal,2004)

في دراستها، التأكد من تأثير تماسك الفريق على فاعليته في دوائر الشرطة في الفلبين، حددت Pramlal عدد من الابعاد لفاعلية الفريق وهي:

١. **تحديد الأهداف وفهمها:** يتضمن ذلك معرفة ما إذا كان جميع أعضاء الفريق يشاركون في وضع أهداف الفريق وما إذا كان هناك فهم واضح من قبل الجميع حول أهداف الفريق.
 ٢. **مدى مشاركة أعضاء الفريق:** أي تحديد مدى المشاركة المتساوية في الفريق وتحديد ما إذا كان يتم التعامل مع جميع أعضاء الفريق بالتساوي.
 ٣. **التواصل:** أي تحديد ما إذا كان أعضاء الفريق يتواصلون بصراحة وأمانة مع بعضهم البعض وفيما إذا كان التواصل الجيد هو السائد في جميع الأوقات.
 ٤. **جيل الأفكار:** يحدد هذا ما إذا كان أعضاء الفريق مرگزين ونشطين وقادرين على تبادل لأفكار مع بعضهم البعض.
 ٥. **إدارة الصراع:** أي تحديد كيفية إدارة الصراع في الفريق.
 ٦. **العلاقات بين الاعضاء:** اي تحديد ما إذا كانت العلاقات الشخصية جيدة وموجودة بين أعضاء الفريق.
 ٧. **العقبات:** تحديد العقبات التي تواجهها الفرق والاجراءات التي يمكن للفريق اتخاذها للتغلب على هذه العقبات.
- ويمكن توضيح ابعاد فاعلية الفريق ل (Pramlal,2004:104) بالشكل (١٢) .



الشكل (١٢) ابعاد فاعلية الفريق بناء على وجهة نظر (Pramlal,2004)
المصدر : اعداد الباحثة

هـ- نموذج (Cantu,2007).

ركز (Cantu,2007) على تقييم الخصائص النفسية للفريق. وقد تم تطوير تقييم لتحديد فاعلية فريق العمل كأساس لتقديم التغذية الراجعة التنموية لفريق العمل. وقد تضمنت أداة التقييم المقترحة ستة ابعاد وهي (Cantu,2007:44) :

(أ) العمل الجماعي

(ب) اتخاذ القرار

(ت) دعم القيادة

(ث) الثقة والاحترام

(ح) التقدير والمكافآت

(خ) التركيز على الزبائن.

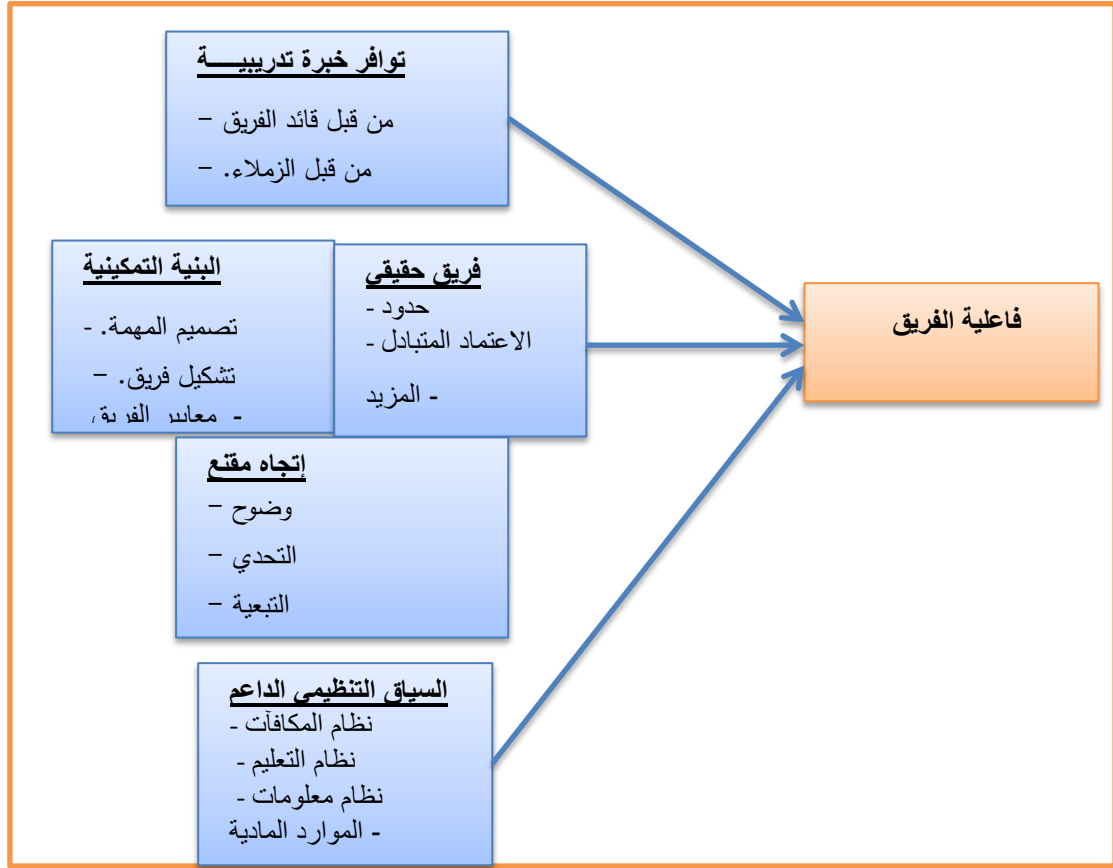
و- نموذج (Omar & Ahmad,2014).

اما الباحثان (Omar & Ahmad,2014:13) فقد تناولت دراستهما تأثير ثلاثة عوامل للمدخلات، ومناخ فريق ، والعمل الزائد ، وقيادة الفريق ، على فاعلية فريق مشروع البحث قياساً بإنتاجية المنشورات، ورضا أعضاء الفريق، والوظيفة والإحباط. بحثت هذه الدراسة أيضا تأثير المتغير الوسيط من العملية المتمثلة بالتزام الفريق. شملت العينة ٢٩٢ من أعضاء هيئة التدريس في أربع جامعات بحثية في ماليزيا. إذ تشير الانتاجية الى كونها مقياس اقتصادي للكفاءة يلخص ما يتم إنتاجه بالنسبة للموارد المستخدمة لإنتاجه. اما رضا اعضاء الفريق فانه يدل على رضا أعضاء الفريق عن مواقف الأعضاء تجاه وحدة عملهم واستعدادهم لمواصلة العمل معاً بمرور الوقت. اما البعد الثالث تمثل ب الاحباط الوظيفي، إذ ان العمل في فريق يمكن أن يكون محبطاً ، إذ يتطلب من الفريق العمل معاً واتخاذ إجراءات وقرارات جماعية ، والتي قد لا يمكن تحقيقها بسهولة بسبب النزاعات بين أعضاء الفريق (Omar & Ahmad,2014:13). يمكن تعريف الإحباط على أنه تداخل مع هدف التحصيل أو نشاط موجه نحو الهدف وقد يسبب مانعا للاستمرار بالأهداف، ويعتبر شكلاً من أشكال الضغط النفسي ومشابه للاحساس بالإجهاد.

اما الباحث (جلاب، ٢٠١١، ص٣٤٨) فقد تناول الابعاد الاتية: تصميم العملية ، تكوين العمل ، العوامل المحيطة بالعمل ، العملية بوصفها ابعاداً لفاعلية الفريق.

ز- نموذج (Wagemann et al.,2005).

في عام ٢٠٠٥ ، نشر (Hackman) وزملاؤه النموذج النهائي(Wagemann et al.,2005)، يشير المؤلف إلى نظرة نموذج Hackman الشاملة في كتابه "الفرق الرائدة":. كما يتبين من الشكل (١٣)، إذ يتكون نموذج فاعلية الفريق من ثلاثة متغيرات أساسية وهي: تشكيل فريق حقيقي ، وإعطاء الفريق اتجاهاً مقنعاً وبنية تمكينية. فضلاً عن، سياق تنظيمي داعم وتوافر خبرة تدريبية تساعد الفريق على الاستفادة من هذه الحالات الأساسية. إذ ان جميع الحالات الخمسة تؤثر على فاعلية الفريق ككل. فضلاً عن ذلك ، يقوم النموذج بتقييم معايير عملية محددة. ومع ذلك، فإن النموذج ليس نموذجاً مدخلات _ عمليات _ مخرجات ولا يشير إلى أية حالات سببية. ولا تفترض أي نوع من معايير عملية التأثير لها ، فهي غير مدرجة في النموذج (Wagemann et al.,2005:375). سيتم وصف جميع الجوانب (الحالات) الخمسة ومعايير العملية وفاعلية الفريق - بالتفصيل في الشكل التالي.



الشكل (١٣) ابعاد فاعلية الفريق بناء على وجهة نظر (Wagemann et al.,2005)

.Source: Wagemann, R., Hackman, R. J., & Lehman, E. (2005). Team Diagnostic Survey: Development of an Instrument. The Journal of Applied Behavioral Science, 41(4), 373–398. doi:10.1177/0021886305281984.

المصدر : اعداد الباحثة

ز- نموذج (Khoshtale & Adeli,2016)

اما الباحثون (Khoshtale & Adeli,2016: 1749; Azmy,2012:59) فقد ركزوا على ابعاد اخرى تتعلق بفاعلية الفريق ويمكن تحديدها بالاتي :

١. **غايات واهداف الفريق** : يجب أن يحدد الفريق ويتفق بشكل جماعي على أهداف الفريق المشترك والمشاريع التي توفر الغرض والتركيز والتوجيه. من المهم أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس ويمكن تحقيقها وذات صلة وموجهة زمنياً.

٢. **قيادة الفريق** : درجة ونوع الاعتماد المتبادل في مجموعات العمل يشمل التمييز بين الأدوار ، وتوزيع المهارات والموارد ، والطريقة التي يتم تحديد الأهداف وتحقيقها ، والطريقة التي يتم

مكافأة الأداء وردود الفعل . تقع على عاتق قائد الفريق مسؤولية توجيه الفريق لتحقيق أهداف محددة للمشروع. ينبغي أن يضمن القائد الفعال لأعضاء الفريق فهم أهداف المشروع بشكل واضح ومشاركة التزامه بتحقيقها. على القائد أن يساعد كل فرد في الفريق على تحقيق أفضل أداء له.

٣. **تفاعل الفريق** : عملية ديناميكية تنعكس في ميل المجموعة إلى التمسك معاً وتبقى موحدة في السعي لتحقيق الأهداف والغايات. يمكن وصفه استناداً إلى نوع الفريق والهيكل والألفة والسندات ، بالإضافة إلى مدى نجاح الفريق في إدارة الصراع.

٤. **ادوار ومسؤوليات الفريق** : درجة ونوع الاعتماد المتبادل في مجموعات العمل ينبع من عدة مصادر بما في ذلك التمييز بين الأدوار ، وتوزيع المهارات والموارد ، والطريقة التي يتم بها تحديد الأهداف وتحقيقها.

٥. **الثقة والقيم** : يصور الثقة كحالة نفسية ، تنطوي على التوقعات والمشاعر التي تؤدي إلى أحكام حول مصداقية الآخرين، وبوصفها سلوك اختيار عقلائي أو ارتباطي يضع هذه التوقعات والمشاعر في أعمال ملحوظة. ستساعد قيم الفريق التي تم تطويرها في تشكيل الثقافة العامة للفريق.

٦. **تواصل الفريق** : مشاركة المعلومات بين اثنين أو أكثر من الأفراد أو المجموعات للوصول إلى فهم مشترك. من المهم أن تكون المعلومات أو الأفكار المرسله مفهومة. ويوضح الشكل ادناه ابعاد فاعلية الفريق بناء على وجهة نظر كل من (Khoshtale & Adeli, 2016: 1749 ; Azmy,2012: 59



الشكل (١٤) ابعاد فاعلية الفريق بناء على وجهة نظر (Khoshtale&Adeli, 2016 ; (Azmy,2012:

المصدر : اعداد الباحثة.

ح- نموذج (Bang & Midelfart, 2012).

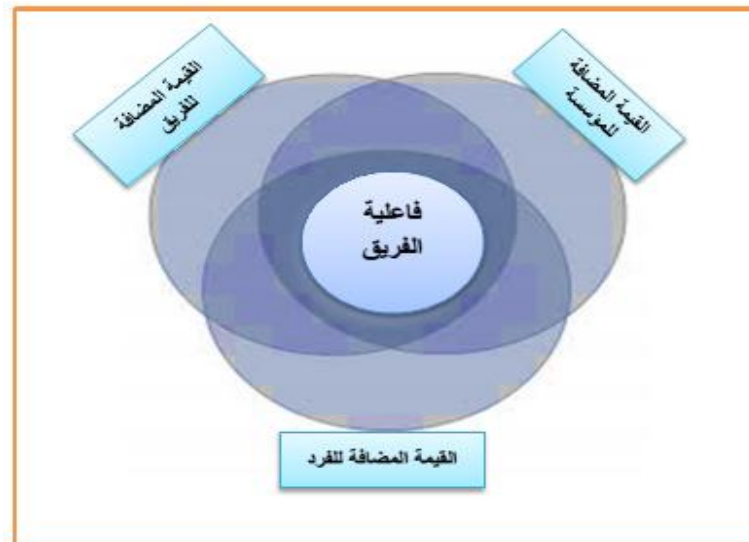
اما الباحث (Hansen,2017:7) فقد اشار الى دراسة كل من (Bang & Midelfart, 2012) في تحديد ابعاد دراسته والتي تناولت الابعاد الاتية :

١. **القيمة المضافة للمؤسسة.** وتمثل المعيار الأول بوصفها قيمة مضافة للمنظمة، وتنبثق من نتائج الفريق، ويتم تحديدها عندما تفي نتائج الفريق أو تفوق توقعات أولئك الذين يستفيدون من النتائج (أي القرارات)، وتؤثر على أداء المؤسسة. وتنقسم القيمة المضافة للمنظمة إلى ثلاثة أبعاد فرعية، وهي نتائج المهام وجودة القرار وتنفيذ القرار.

٢. **القيمة المضافة للفرد.** وتمثل المعيار الثاني، باعتبارها قيمة مضافة لعضو الفريق، ويهتم برفاه الفرد ونموه. باختصار، إذا كان أعضاء الفريق سعداء ومتحمسين ويزدادون تطوراً ونموًا، واكتسبوا المعرفة كنتيجة لكونهم جزءًا من الفريق، فيمكن اعتبار ذلك قياسًا لفاعلية الفريق.

٣. **القيمة المضافة للفريق.** يصف المعيار الثالث القيمة المضافة للفريق، أي صلاحية الفريق، والتي يمكن رؤيتها من خلال أعضاء الفريق الذين يشعرون بمستويات جيدة من التعاون. يُنظر إلى هذا تقليديًا بوصفه معيارًا للنتائج جنبًا إلى جنب مع البعدين المعروضين سابقًا.

والشكل ادناه يمثل ابعاد فاعلية الفريق من وجهة نظر (Bang & Midelfart, 2012) .



الشكل (١٥) ابعاد فاعلية الفريق بناء على وجهة نظر (Bang & Midelfart, 2012) .

المصدر : اعداد الباحثة

اما دراستنا فقد تناولت الابعاد التي اشار اليها كل من (Pearce & Sims,2002:194) وركزت على سبعة ابعاد فرعية لقياس فاعلية الفريق وهي:

١. **فاعلية المخرجات** : النتائج التي يحققها الفريق. او هي النتائج المباشرة المتولدة عن تحويل الموارد المختلفة الى النتائج (Forsund,2017,2). ويشير الى كونه يمثل نسبة النتائج المستحصلة الى النسبة المبرجة لتحقيقها (Mihaiu, Opreana, & Cristescu,2010:136)، او نتائج نشطة المنظمة (Henri,2003:5).

٢. **فاعلية الجودة**: تشير الى قيام الفريق بواجباته بدقة وانتظام ويعالج المشاكل التي تواجهه بشكل جذري. إذ تمثل الجودة عنصر ضروري في كل عنصر من عناصر أنشطة بناء الفريق التي تعمل كضمان لتحقيق المشروع لأعلى المعايير المحددة من قبل، ويتم تحديد الجودة كمجموع للخصائص المطلوبة من قبل منتج أو خدمات لتلبية حاجة معينة، فضلا عن ملاءمتها للغرض. ويمثل مقياس الجودة مقياساً موضوعياً ؛ او تتضمن تلبية المتطلبات الفنية كأحد عناصر الجودة (Azmy,2012:34).

٣. **فاعلية التغيير**: تحديد فرص التغيير الإيجابي للفريق في المنظمة ، واجراء التغييرات المطلوبة والاستمرار في إتاحة فرص جديدة للتغيير الإيجابي. كما ان قدرة الفرق على ان تكون اكثر فاعلية يتحدد على اساس قدرتها على مراقبة بيئتها الداخلية والخارجية ومن ثم سرعة استجابتها الى تلك التغييرات واجراء التصحيحات المناسبة، ووضع استراتيجيات الاداء بما يتوافق مع المتطلبات الراهنة والمستقبلية (Adelere,2011:9).

٤. **فاعلية التنظيم والتخطيط** : تشير الى قيام الفريق بوضع الاهداف والاولويات الواضحة وتطوير خطط قابلة للتنفيذ. اي يحدد الفريق وينفق بشكل جماعي على أهداف الفريق المشترك والمشاريع التي توفر الغرض والتركيز والتوجيه. من المهم أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس ويمكن تحقيقها وذات صلة وموجهة زمنياً (Khoshtale & Adeli, 2016: 1749).

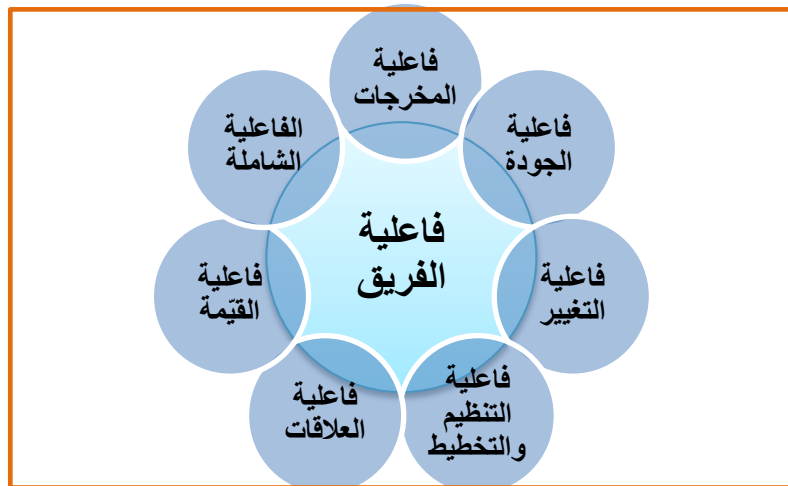
٥. **فاعلية العلاقات**: هي العلاقات التي تساعد على الحفاظ على علاقات فاعلة وملائمة مع زملائهم العاملين مما تساهم في تحسين تبادل المعلومات واتخاذ القرارات في الفرق. وقد اشار (Pramlal,2004:76) ربما تكون فرق العمل هي النوع الأكثر شيوعاً من فريق عمل لحل المشكلات، إذ ان أعضاء الفريق مسؤولون عن توليد الأفكار ؛ لا يكونوا بالضرورة مسؤولين عن تنفيذ الإجراءات المقترحة. تميل قدرات تحسين حل المشكلات إلى أن يكون لها تأثير إيجابي على العلاقات المتبادلة بين أعضاء الفريق وفاعلية النتائج المشتركة. فعندما يتفاعل أعضاء

المجموعة بطرق تساعدهم على التعلم من بعضهم البعض ، يمكنهم زيادة إجمالي مجموعة المواهب المتاحة للقيام بالعمل.

٦. **فاعلية القيمة:** تشير الى تدريب وتعلم الفريق من بعضهم البعض من خلال اجتماعات وتفاعلات الفريق. اي صلاحية الفريق، والتي يمكن رؤيتها من خلال أعضاء الفريق الذين يشعرون بمستويات جيدة من التعاون، يُنظر إلى هذا تقليدياً بوصفه معياراً للنتائج (Hansen,2017:7). فاذا كان أعضاء الفريق سعداء ومتحمسين ويزدادون تطوراً نمواً، واكتسبوا المعرفة كنتيجة لكونهم جزءاً من الفريق، فيمكن اعتبار ذلك قياساً لفاعلية الفريق (Hansen,2017:7).

٧. **الفاعلية الشاملة:** تشير الى التقدم الحاصل في تماسك الفريق وانجاز الاعمال واداء الوظائف المكلف بها بفاعلية عالية جدا. كما اشار كل من (Gibson, Ivancevich & Donnelly,2009:423) بان فاعلية الفريق هي التي تتطلب اختيار قواعد مشتركة لانجاز الاعمال مثل الوظيفة وموقع العمل والمنتج والزبون. وقد تكون طبيعة العمليات ذات الطابع العالمي تمثل العنصر الرئيسي في خطة الفاعلية الشاملة (David & David,2015:102). او تشير الفاعلية الشاملة من الناحية المالية الى العوائد المتحققة عن المبيعات والاستثمارات (David & David,2015:205).

والشكل ادناه يمثل ابعاد فاعلية الفريق من وجهة نظر (Pearce & Sims,2002:194) .



الشكل (١٦) ابعاد فاعلية الفريق بناء على وجهة نظر (Pearce & Sims,2002:194) .

المصدر : اعداد الباحثة

المبحث الثالث : الربط بين متغيرات الدراسة.

ساهمت التكنولوجيا متسارعة التقدم في تعقيد الكثير من المهام المُنفذه، مما يجعل من الصعب على العاملين إكمال أعمالهم بشكل مستقل. واستجابة لذلك التقدم التكنولوجي، تبنت العديد من المنظمات نهجاً فرقياً للعمل إذ ينظر إلى الفرق على أنها أكثر ملاءمة للمهام المعقدة لأنها تسمح لأعضاء الفريق بمشاركة اعباء العمل ، ومراقبة سلوكيات عمل الأعضاء الآخرين ، وتطوير الخبرات والمساهمة في المهام الفرعية. وبناءاً على ذلك أجريت الكثير من البحوث التي تناولت تحديد العوامل التي تسهم في تحقيق الأداء العالي للفريق. وتمثل النماذج الذهنية للفريق أحد المتغيرات التي تلقت مؤخراً الكثير من الاهتمام النظري المتعلق بتأثير تلك النماذج على أعضاء الفريق (Mathieu et al.,2000:273).

وقد اشارت الادبيات التي تناولت العلاقة بين النمذجة الذهنية المشتركة و فاعلية الفريق ، الى ان تلك الفرق يمكن ان تتحسن فيما لو كان لدى أعضاء الفريق فهم Mathieu كافٍ ومشارك لمهمة ومعدات الفريق والظروف المحيطة بالفريق (et al.,2000:273).

قد اشارت الدراسة التي اجراها كل من (Mathieu,Heffner,Goodwin, Salas, Cannon –Bowers , 2000:274) الى عدد من الجوانب المهمة:

أولاً : يجب على أعضاء الفريق فهم التكنولوجيا أو المعدات التي يتفاعلون معها. إذ تُعد ديناميكيات ومراقبة التكنولوجيا وكيفية تفاعلها مع مدخلات أعضاء الفريق الآخرين مهمة بشكل خاص في عمل الفريق.

ثانياً : يجب على أعضاء الفريق إجراء نماذج مهمة أو مهمة مشتركة. تصف هذه النماذج وتنظم المعرفة حول كيفية إنجاز المهمة من حيث الإجراءات واستراتيجيات المهام والأحتمالات أو المشكلات المحتملة والظروف البيئية.

ثالثاً : يجب على أعضاء الفريق وضع مفاهيم مشتركة حول كيفية تفاعل الفريق. تصف هذه النماذج أدوار ومسؤوليات أعضاء الفريق وأنماط التفاعل وتدفق المعلومات والتواصل فيما بينهم.

فضلا عن، ان جميع أنواع هذه المعرفة ضرورية لفاعلية الفريق لأنها تسمح لأعضاء الفريق بتكييف سلوكهم وفقاً لما يتوقعون أن يفعله زملاؤهم في الفريق. وكما زادت معرفة أعضاء فريق ببعضهم البعض، كلما كانت المعلومات أكثر دقة، وكانت هذه العملية أكثر فاعلية وتلقائية (Mathieu,Heffner,Goodwin, Salas,) (Cannon –Bowers , 2000:275).

وقد تناول الباحث (Nandkeolyar,2008:139) العلاقة بين النماذج الذهنية للفريق وفاعلية اداء الفريق ، إذ اشار الى بعد المصداقية والذي يقود هذه العلاقة، وأن الفرق تكون أكثر إبداعاً وأفضل أداءً عندما يثق الأعضاء في بعضهم البعض. ويشير هذا الاقتراح الى ضرورة زيادة الادراك والمصداقية حول الخبرات المتوفرة داخل الفرق. وقد اشارت نتائجها الى الدور الكبير للنماذج الذهنية في التنبؤ بفاعلية اداء الفريق.

وقد أدى استكشاف العلاقات المنحنية (ارتباط غير مستقيم) بين مكونات النماذج الذهنية للفريق وأبعاد فاعلية الفريق المختلفة إلى بعض النتائج المثيرة للاهتمام. وقد اكدت الدراسة (Nandkeolyar,2008:139-141)، من المهم لأعضاء الفريق أن يحددوا ويثقون في الخبرة المتوفرة داخل الفرق ، وضرورة توفر الثقة الضمنية حول دقة المعرفة لدى الأعضاء الآخرين. وفي المقابل، كما أشارت الدراسة ان انخفاض مستوى مصداقية النماذج الذهنية للفريق يولد ضعف الثقة بخبرات بعضهم البعض ، وهذا قد يؤدي بكل عضو إلى إضاعة الوقت والجهد عن طريق التحقق من المعلومات الواردة. اما فيما يتعلق بنظرية معالجة المعلومات ، فمن الممكن عندما يكون لدى اعضاء الفريق إيمان قوي ببعضهم البعض، وبالتالي سيقضون وقتاً أقل في البحث عن المعلومات. وقد يؤدي ذلك إلى استرجاع فعال للمعلومات ، ومن ثم تحقيق أداء أفضل للفريق. فضلا عن ذلك عندما يثق أعضاء الفريق ببعضهم البعض ، فمن المرجح أن يجربوا أفكاراً واقتراحات جديدة، مما يؤدي إلى زيادة الإبداع لدى الفريق.

وقدمت نتائج الدراسة التي اجراها (Westl, Johnsen, Eid, Rasten and Brattebo, 2010:6) الدعم التجريبي لأهمية مهارات الفريق، مشيرة إلى أن المهارات التي يمتلكها الفريق والمظاهر السلوكية للنماذج الذهنية المشتركة ترتبط بأداء الفريق، إذ تشير إلى أنه من خلال تحسين مهارات الفريق لمجموعات مختلفة من الأطباء، من الممكن تحسين الإدارة الطبية لهذه الفرق. علاوة على ذلك ، تؤكد الدراسة

على ارتباط كون التذبذب العالي في سلوك الفرق قاد الى نتائج سلبية على نتائج الأداء، والعكس بالعكس.

وكما تؤكد بعض الدراسات على أن بعض مهارات العمل الفرقي المحددة مثل سوء التنسيق وتبادل المعلومات كانت مرتبطة ارتباطاً "عال" مع فاعلية أداء الفريق. إذ أظهرت الفرق ذات الأداء الأعلى تبادلاً للمعلومات أكثر من الفرق الأقل أداءً. وتؤيد هذه الدراسة النتائج التي تفيد بأن تبادل المعلومات مهم للعمل الفرقي الفاعل وتوزيع المهام. إذ إن تبادل المعلومات يعد ذو أهمية خاصة بسبب الطبيعة المترابطة لعمليات الفريق. لأن الأدوار والمسؤوليات المتميزة تتطلب معلومات محددة وفي الوقت المناسب من أجل منع الأحداث الطارئة المتوقعة (Westl,Johnsen , Eid, Rasten) . (and Brattebo,2010:6

كذلك أوحى الأبحاث النظرية، إلى أن النماذج الذهنية المشتركة تعد ضرورة لاستثمار جهود فريق العمل ومهاراته، وأن تبادل المعلومات هو آلية بالغة الأهمية في الفرق المتميزة (- Mathieu,Heffner,Goodwin, Salas, Cannon ; Lim & Klein,2006:405 ; Bowers,2000:274). وهذا يتماشى مع آراء عدد من الباحثين، الذين أفادوا أن الفرق وتحديدًا الطبيعة منها كانت أكثر عرضة للخطأ بسبب ضعف التواصل بين أعضاء فرق امتازت بمستويات منخفضة من النماذج الذهنية المشتركة لأدوار الفريق (Undre, Sevdalis, Healey, Darzi,) .(Vincent,2006:

واشارت الدراسة التطبيقية لـ (Catarina,2011) أن تماثل النماذج الذهنية للفريق له تأثير إيجابي على تواصل واستراتيجية وتعاون الفريق، وبالتالي على أداء النتائج لذلك الفريق. كذلك أظهرت دراستان لماركس وزملاؤه تأثيراً إيجابياً لتماثل النماذج الذهنية على التواصل (Marks et al.,2000:971) ، وسلوكيات التنسيق والدعم (Marks et al.,2000:972) ، وكذلك على الأداء ، لذا يقترح هؤلاء الباحثين أن تماثل النماذج الذهنية للفريق في بداية دورة حياة الفريق يلعب دوراً في عمليات الفريق اللاحقة وبالتالي على فاعلية الفريق. ففي المراحل المبكرة ، تحتاج الفرق إلى تأسيس أساس متين لمنعها من تخطئها بمنهجية العمل والاجراءات المتبعة من قبل الفريق لانجاز المهام المختلفة، ومساعدتها على تقليل الاجتهادات الشخصية غير المنسقة والارتجالية (Mathieu & Rapp, 2009: 92)، وتعزيز خبرات

الفريق الإيجابية. علاوة على ذلك ، قد تولد قاعدة صلبة تنشأ على ضوءها افتراضات صحيحة داخل الفرق حول كيفية قيامهم بمهامهم ، والعمل معا ، والنماذج الذهنية للفريق ، ونزاع العلاقات والفاعلية بمرور الوقت (Catarina,2011:64).

وترى الباحثة ان الباحثين الاخرين قد تناولوا العلاقة التي تربط النماذج الذهنية بالفاعلية من خلال الابعاد الفرعية الخاصة بالنماذج الذهنية وقياس مدى تأثيرها باداء او فاعلية الفريق، والجدول ادناه يستعرض الباحثين والابعاد الفرعية الخاصة بالنماذج الذهنية للفريق.

الجدول (١٣) ابعاد تبناها الباحثون في النماذج الذهنية للفريق ذات علاقة بفاعلية الفريق.

الابعد الفرعية	الباحث	الابعاد الفرعية	الباحث
<ul style="list-style-type: none"> • المصادقية. • الثقة بين الاعضاء. 	Nandkeolyar,2008	<ul style="list-style-type: none"> • التواصل. • تبادل المعلومات. 	Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas, Cannon-Bowers, 2000: 274
<ul style="list-style-type: none"> • تماثل النماذج الذهنية للفريق. • انسجام النماذج الذهنية للفريق. 	Catarina,2011	<ul style="list-style-type: none"> • مهارات الفريق. • المظاهر السلوكية. 	Westl, Johnsen, Eid, Rasten and Brattebo, 2010

المصدر : اعداد الباحثة.



الاطار العملي للدراسة

الفصل الثالث : الاطار العملي للدراسة

المبحث الاول

المعلومات الديموغرافية والمهنية.

شمل التحليل الوصفي المتغيرات الديموغرافية مثل (العمر ، النوع الاجتماعي)، بينما تضمن المعلومات المهنية مثل (المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، المنصب الوظيفي) ويمكن استعراضها بالآتي:

١. العمر . Age

يوضح الجدول ادناه (١٤) التركيبة العمرية لعينه الدراسة في المركز الوطني والبالغ عددهم (١٦٠)، وكما يوضح الجدول بان المدى العمري للموظفين كان الاعلى في الفئة (٣١ - ٣٩ سنة) وبلغ عددهم (٥٧) مديرا" وتشكل نسبة حوالي (٣٥.٦٣) من مجموع الموظفين وهي تمثل نسبة عالية وتدل دلالة كبيرة على ان اغلب الموظفين الموجودين في المركز الوطني هم من فئة الشباب وبالتالي هم يمثلون طاقة عالية لديها مقومات الابتكار والابداع والطموح. تليها الفئة العمرية (٤٠-٤٩ سنة) وشكلت نسبة (٣١.٨٨)، اما الفئة الاخرى وهي الفئة العمرية (٥٠ سنة - فأكثر) فقد شكلت نسبة (١٨.٧٥).

الجدول (١٤)

الفئات العمرية لموظفي المركز الوطني.

النسبة التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	الفئات العمرية
13.75	13.75	22	اقل من ٣٠ سنة
49.38	35.63	57	سنة 31-39
81.26	31.88	51	سنة 40-49
100.0	18.74	30	50 سنة - فأكثر
	100.00	160	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V.23

٢. النوع الاجتماعي.

اما بخصوص النوع الاجتماعي لموظفي المركز الوطني، فقد شكل الذكور نسبة اقل من الاناث بواقع (70) موظفاً وبنسبة (٤٣.٧٥%) كما موضح في الجدول (١٥). وهذا يشير بشكل واضح الى الاعتماد الكبير على العنصر النسوي في المناصب الادارية في المركز الوطني لما تتمتع به من مهارات وقابليات في هذا المجال، إذ يشكلن ما نسبته (٥٦.٢٥%).

الجدول (١٥)

عدد ونسبة النوع الاجتماعي لموظفي المركز الوطني.

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
الذكور	70	43.75	43.75
الاناث	90	56.25	100
Total	160	100	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V.23

٣- المؤهل العلمي.

نلاحظ من الجدول (١٦) ، بان عدد المدراء الحاصلين على مؤهل علمي بكالوريوس بلغ (100) موظفاً، وبنسبة تراوحت بحدود (٦٢.٥٠%) وهي نسبة عالية جدا عند مقارنتها بحملة الشهادات الاخرى التي كانت (٣٧.٥%) من النسبة الكلية. وهذا يشير اشارة واضحة بان اغلب الموظفين يتمتعون بمؤهلات علمية جيدة تمكنهم من اداء المهام والواجبات بشكل اكثر كفاءة ويفتح افاقا اوسع باتجاه التحسين والتطوير في مستويات الاداء المتحققة. وقد جاء مؤهل الماجستير بالمرتبة الثانية بواقع (٣٣) موظفاً، وبنسبة مئوية (٢٠.٦٣%). كذلك جاء مؤهل الدبلوم بالمرتبة الثالثة بنسبة مئوية (١٣.٧٥%). واخيراً، جاء مؤهل الدبلوم العالي بالمرتبة الاخيرة وبنسبة مئوية (٣.١٣%) وتمثل نسبة متدنية.

الجدول (١٦)

عدد ونسبة المؤهلات العلمية لدى لموظفي المركز الوطني.

النسبة التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
20.63	20.63	33	ماجستير
23.75	3.13	5	دبلوم عالي
86.25	62.50	100	بكلوريوس
100.00	13.75	22	دبلوم
	100.0	160	المجموع

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V.23.

٤ - سنوات الخدمة الوظيفية.

ومن خلال الجدول ادناه (١٧) اغلب موظفي المركز عينة الدراسة تتراوح خدمتهم في المصرف بحدود (١١-١٥ سنوات) وبنسبة مئوية (٣٣.٧٥%) وهي فترة جيدة لاكتساب الخبرة والممارسة في المركز الوطني. اما اذا نظرنا الى نسبة الذين يعملون من فترة (١٦-٢٠ سنة) تشكل ما نسبته (٣٠%) وهذه النسبة تشير اشارة واضحة الى تمتع الموارد البشرية العاملة في المركز الوطني بمؤهلات وقابليات ادارية وفنية عالية نتيجة الخبرة الطويلة في عمل المركز الوطني. اما النسبة الثالثة كانت (٢٠%) للفئة العمرية (٦-١٠ سنة).

الجدول (١٧)

عدد ونسبة سنوات خدمة لموظفي المركز الوطني.

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخدمة
3.75	6	١ - ٥ سنة
20.00	32	٦ - ١٠ سنة
33.75	54	١١ - ١٥ سنة
30.00	48	١٦ - ٢٠ سنة
12.50	20	٢٠ سنة فاكثر
100.0	106	المجموع

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V.23.

المبحث الثاني

التوزيع الطبيعي للبيانات، أتساق الأداة وثباتها، اختبار ثبات الإستبانة، اختبار أداة قياس البحث باستعمال (التحليل العاملي الاستكشافي، التحليل العاملي التوكيدي)

اولا : اختبار التوزيع الطبيعي

لكي يمكن اجراء اختبار كل من F و t سواء عند اختبار المعنوية في (الانحدار الخطي البسيط) و (الانحدار الخطي المتعدد) او غيرها من الاختبارات التي تشترط ان تتبع البيانات التوزيع الطبيعي سيتم التأكد من هذا الشرط باستخدام اختبار^٢ (Kolmogorov-Smirnova) واختبار (Shapiro-Wilk) (Pallant, 2011:59-70) (ربيع، ٢٠٠٨، ص١١٦-١٠٦) وكما يلي:

١ : اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات محور النماذج الذهنية المشتركة للفريق

يبين الجدول (١٨) نتائج الاختبار الخاصة ببيانات محور النماذج الذهنية المشتركة للفريق

وابعاده

الجدول (١٨)

يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات محور النماذج الذهنية المشتركة للفريق وابعاده						
Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			المتغيرات
Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.	
.982	160	.٢٠٠	.054	160	.200	معرفة المعدات
.982	160	.066	.088	160	.0٨0	معرفة المهمة
.977	160	.081	.085	160	.١00	تفاعل الفريق
.974	160	.084	.077	160	.073	معرفة الفريق
.975	160	.071	.094	160	.0٦0	النماذج الذهنية المشتركة للفريق

المصدر : اعداد الباحثه بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

من الجدول (١٨) يتبين ان قيمة مستوى الدلالة لمحور النماذج الذهنية المشتركة للفريق وابعاده هي اكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥) وهذا يعني بان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .

٢ : اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات محور فاعلية الفريق .

^١ المصدر ربيع اسامة "التحليل الاحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج spss ، القاهرة ٢٠٠٨، ص١١٦-١٠٦"

^٢ Julie Pallant, (2011), "spss survival manual A step by step guide to data analysis using SPSS ", 4th edition., p 59-70.

يبين الجدول (١٩) والشكل (١٤) نتائج الاختبار الخاصة ببيانات محور فاعلية الفريق وابعاده

الجدول (١٩)

يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات محور فاعلية الفريق وابعاده						
Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			المتغيرات
Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.	
.978	160	.061	.073	160	.0٥6	فاعلية المخرجات
.968	160	.020	.097	160	.0٨0	فاعلية الجودة
.956	160	.020	.088	160	.0٨0	فاعلية التغيير
.097	160	.0٥6	.061	160	.200	فاعلية التنظيم والتخطيط
.088	160	.0٨0	.061	160	.200	فاعلية العلاقات
.061	160	.0٨0	.061	160	.200	فاعلية القيمة
.971	160	.020	.058	160	.064	الفاعلية الشاملة
.058	160	.064	.061	160	.200	فاعلية الفريق

المصدر : اعداد الباحثه بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

من الجدول (١٩) يتبين ان قيمة مستوى الدلالة لمحور فاعلية الفريق وابعاده هي اكبر من مستوى الدلالة^٣ (٠.٠٥) (ربيع، ٢٠٠٨، ص١٠٦-١١٦) وهذا يعني بان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .

ثانياً. اتساق الأداة وثباتها

١- الثبات البنائي لأداة قياس الدراسة .

يشير الثبات إلى اتساق مقياس الدراسة وثبات النتائج الممكن الحصول عليها من المقياس عبر مدة زمنية مختلفة والثبات البنائي لأداة القياس (Construct Reliability) يتم التحقق منه من خلال استعمال اختبار ألفا كرونباخ وقد تم حساب معامل الثبات للأداة باستعمال معامل ارتباط ألفا كرونباخ الموضح في الجدول (٢٠):

^٣ المصدر : ربيع اسامة " التحليل الاحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج spss ، القاهرة ٢٠٠٨ ، ص١٦٦

الجدول (٢٠) معاملات الثبات لأداة قياس الدراسة

المتغير	كرونباخ ألفا للمتغير	البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا لكل بعد
النماذج الذهنية المشتركة للفريق X	٠.٨٠٩	معرفة المعدات	5	0.814
		معرفة المهمة	8	0.801
		تفاعل الفريق	8	0.801
		معرفة الفريق	4	٠.787
فاعلية الفريق Y	٠.٨٤٦	فاعلية المخرجات	٥	0.877
		فاعلية الجودة	٣	0.867
		فاعلية التغيير	٣	0.874
		فاعلية التنظيم والتخطيط	٤	0.857
		فاعلية العلاقات	٤	0.864
		فاعلية القيمة	٣	0.896
		الفاعلية الشاملة	٤	0.879
		جميع فقرات الاستبيان	51	٠.٨٨٠

المصدر : اعداد الباحثه بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

يظهر الجدول (٢٠) بان قيم معامل كرونباخ ألفا قد تراوحت بين (0.809-0.975) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والاجتماعية لأن قيمتها أكبر من (0.70) (Nunnally & Bernstein, 1994)، والتي تدل على أن الأداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

ثالثاً : ثبات الإستبانة: Reliability of Questionnaire

تستخدم طريقة التجزئة النصفية (Split –Half) في قياس الثبات ، والتي تتلخص بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية و درجات الأسئلة الزوجية في الإستبانة و يتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Spearman –Brown) ، فإذا كان معامل الثبات (٠.٦٧) على وفق المعادلة فإنه يعد كافياً للبحوث التي تعتمد الإستبانة أداة لها ، وعند تطبيق هذه الطريقة وجد أن معامل الارتباط للإستبانة بلغ (٠.٧٢٩) مما يعني أنها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات جيد و يمكن اعتمادها في أوقات مختلفة و للأفراد أنفسهم و تعطي النتائج نفسها .

رابعاً: اختبار أداة قياس البحث :

لابد من اجراء الاختبارات الاتية للتأكد من دقة وصحة البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال استعمال استمارة الاستبيان اذ تمحورت الاختبارات حول مجال الصدق والثبات، وكالاتي:

أ. صدق أداة قياس البحث

ويتضمن هذا الجانب محوران مهمان هما الصدق الظاهري، والصدق البنائي الاستكشافي، وكالاتي:

١. الصدق الظاهري للأداة:

قامت الباحثة بعرض أداة البحث في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال بلغ عددهم (٨) محكماً وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس والذي يبين قدرة الفقرات على تغطية المجال الذي ينتمي إليه. (أنظر الى الملحق ((٢))

وقد أعدت الباحثة استمارة خاصة لاستطلاع آراء المحكمين حول مدى وضوح كل عبارة من حيث المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع إضافة أو حذف ما يرى المحكم من عبارات في أي محور من المحاور. وفي ضوء الآراء التي أظهرها المحكمون قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي أتفق عليها من المحكمين، وتعديل وصياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها لتكون أكثر وضوحاً.

٢. الصدق البنائي الاستكشافي لأداة القياس: Exploratory Construction Validity

يعتمد الصدق البنائي الاستكشافي على أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) الذي يتمثل غرضه الأساس بتلخيص وتقليل المتغيرات المتعددة في عدد أقل من المتغيرات، إذ يطلق عليها عوامل (Factors) إذ يكون لكل عامل من هذه العوامل بعض أو كل من هذه المتغيرات، والتحليل العاملي الاستكشافي يعطي الفقرات الحرية في الارتباط بالعامل الذي يتلائم ويتفق معها بشكل لا يعتمد على البناء الافتراضي للدراسات السابقة بخصوص هيكل المقاييس. وفي البحث الحالي سيعتمد على التحليل العاملي الاستكشافي باستخدام برنامج (SPSS, V.23) من اختبار مقياس المتغير المستقل الاول (النماذج الذهنية المشتركة للفريق) ومقياس المتغير المعتمد (فاعلية الفريق) وذلك من أجل الاستكشاف الصريح للأبعاد التي تنطوي تحت هذه المقاييس،

لذلك سيستخدم التحليل العاملي الاستكشافي لكي يساعد على تحديد الأبعاد التي يشملها المقياس وكذلك تحديد الفقرات التي لا ترتبط مع بنية المقياس والتي يتوجب أبعادها من المقياس. ومن خلال اعتماد خمسة معايير ينبغي توافرها في نتيجة هذا التحليل وهي كما يأتي:

١. كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات.
٢. إنَّ النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر تعطي دلالة أكبر عندما تزيد عن (0.60).
٣. إنَّ لا تقل قيمة الجذر الكامن (Eigen Value) عن الواحد الصحيح.
٤. زيادة تشبعات الفقرات (Loading) عن (0.30) حتى تكون ذات دلالة إحصائية.
٥. الفقرات الجيدة ستحصل على تشبعات عابرة على العوامل الأخرى منخفضة (Cross-loading) (أقل من 0.30).

اولا. محور النماذج الذهنية المشتركة للفريق :

يتطلب الاستكشاف الصريح للأبعاد التي تنطوي تحت محور النماذج الذهنية المشتركة للفريق الذي يتكون من (٢٥) فقرة إلى استعمال أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) بغية تحديد الفقرات الصالحة التي ستنتوي تحت هذا المحور وما هو البعد الذي تنتمي إليه وكذلك تستبعد الفقرات التي لا تحقق الاعتبار الرابع والخامس من المعايير المذكورة أعلاه.

١. كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات:

من أجل التحقق من كفاية عينة البحث (Sampling Adequacy) من أهم الشروط الضرورية الواجب توفرها لاستخدام التحليل العاملي الاستكشافي. وللتحقق من هذا الشرط فإن الباحثين أوصوا باستعمال مقياس (KMO) (The Kaiser-Meyer-Olkin Measure) الذي يعدُّ أحد الخطوات المهمة في هذا التحليل. وتتراوح إحصائية (KMO) بين (٠-١). والقيمة (٠) تؤشر بان مجموع الارتباطات الجزئية أكبر من مجموع الارتباطات الكلية وهذا يبين بان أنموذج الارتباط يكون منتشراً (وهنا يكون استعمال التحليل العاملي الاستكشافي غير ملائم). أما إذا كانت القيمة تقترب من (١) فإن هذا يؤشر بأن أنموذج الارتباطات متوافق والتحليل العاملي سيكون ذو مصداقية ويوصي^٤ (Kaiser, 1974) بأن القيم المقبولة تكون أكبر من (0.50) والقيم التي تكون أدنى من هذه القيمة يعني بأن على الباحثه أما أن يجمع بيانات أكثر (زيادة حجم العينة) أو يعيد التفكير بالمتغيرات المتضمنة في المقياس. وكما يظهر من الجدول (١٨) فإن

⁴ H.F. Kaiser. (1974) An index of factor simplicity. Psychometrika, 39 (1) 31-36

قيمة (KMO) هي أكبر من (0.50) والتي بلغت (٠.٦٩٤) والتي وفق تصنيف (Kaiser) تعدُّ قيمةً جيدة.

وبخصوص وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات فقد استعمل اختبار (Bartlett) الذي يختبر فرضية العدم (Null Hypothesis) والتي تشير بأن مصفوفة الارتباط هي مصفوفة وحدة (Identity Matrix)، وإذا مصفوفة الارتباط كانت مصفوفة وحدة فإن هذا يعني بأن كل معاملات الارتباط تساوي صفر. لذلك نحن نريد هذا الاختبار يكون معنوي. واختبار المعنوية سوف يخبرنا بأن مصفوفة الارتباط هي ليست مصفوفة وحدة، وكما يظهر في الجدول فإن اختبار (Bartlett) يشير إلى وجود المعنوية إذ بلغت قيمة الاختبار (١٤٩٦.٣٣٧) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠) وهي اصغر من (٠.٠٥).

الجدول (٢١) يبين اختبار KMO و Bartlett's لفقرات محور النماذج الذهنية المشتركة للفريق		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.694
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1496.337
	Df	300
	Sig.	0.000

المصدر : اعداد الباحثه بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

والنتائج أعلاه تؤكد التحقق من المعيار الأول الضروري من معايير اختبار التحليل العنقودي الاستكشافي (EFA) فيما يخص الفقرات الخاصة بمحور النماذج الذهنية المشتركة للفريق.

٢. طريقة المكونات الأساسية ° Principal components

يتطلب التحقق من المعايير الأربعة المتبقية أعلاه استعمال طريقة المكونات الأساسية (Principal components^٦) التي تساعد أيضاً في التحقق من صدق العبارات ومن عدد الأبعاد الكامنة للمقياس إذ تستخدم هذه الطريقة لاستخلاص العوامل . ويوضح الجدول (20) نتائج التحليل العنقودي وفق طريقة المكونات الأساسية التي تعدُّ أكثر طرائق التحليل العنقودي من حيث الدقة وشيوع الاستعمال

⁵ Field, Andy., (2009). Discovering statistics using spss (3rd edition), London, Sage. (Chapter 17). P 627

^٦ هنالك سبعة طرق نستطيع من خلالها استخلاص العوامل إذ تم الاعتماد على أكثر طرائق التحليل العنقودي من حيث الدقة وشيوع الاستعمال وهي طريقة المكونات الأساسية Principal components لاستخلاص العوامل " المصدر التحليل الاحصائي المتقدم باستخدام SPSS ،تأليف الدكتور محفوظ جودة ، دار وائل للنشر، ٢٠٠٨، ص١٦٧ "

للمزيد من التفاصيل راجع كتاب التحليل الاحصائي المتقدم للبيانات باستخدام spss ، تأليف حمزة محمد دودين، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠١٣

للمزيد من المعلومات عن التحليل العنقودي ، راجع كتاب التحليل العنقودي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حمزة SPSS وليزرل تأليف د. محمد بوزيان تيغزه ، الطبعة الاولى، دار المسيرة ٢٠١٢.

اذ يتبين من خلال الجدول (٢٠) تشبعت الفقرات على العوامل المستخرجة والبالغة (اربعة عوامل) بنسب متباينة ، ولاعادة تدوير تشبعت الفقرات على العوامل بشكل مناسب او متقارب ونقصد هنا بالتدوير هي عملية رياضية تتم على مصفوفة الارتباطات بهدف تحسين وضع العوامل المستخرجة اي عمل موازنة للتشبعات على العوامل المستخرجة، وافضل الطرق للتدوير هي طريقة (Varimax^٦) وكما هو واضح في الجدول (٢٢) .

الجدول (٢٢)

نتائج التحليل العاملي لفقرات محور النماذج الذهنية المشتركة للفريق

الفقرات	تشبعت العوامل			
	العامل الاول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع
١ ماهرون باستخدام معارفهم.	.791	.169	-.043	.004
٢ يجيدون استخدام نفس المعارف.	.809	.075	-.098	-.021
٣ لديهم رغبة كبيرة في تطوير مهاراتهم.	.803	.180	.160	.122
٤ يمتلكون فهما جيدا لخصائص المعارف الاخرى.	.727	.192	.055	.063
٥ يقومون بتحديث المعارف التي يمتلكونها.	.557	.336	-.108	.273
٦ يتفهمون مهمة الفريق.	.203	.716	-.093	.008
٧ لديهم اتفاق حول استراتيجيه تنفيذ مهمة الفريق.	.271	.705	.130	.027
٨ يفهمون مهام الأعضاء الآخرين.	.166	.785	.048	.059
٩ يحددون مهام الفريق وفقا لقدرات عضو الفريق.	.098	.721	-.154	.079
١٠ يتدربون على تنفيذ أداء مهام الأعضاء الاخرين .	.242	.557	-.157	.001
١١ يلتزمون بدقة إجراءات العمل الموحدة للفريق.	-.036	.782	.114	-.009
١٢ يتفهمون جميع ابعاد المهمة التي يؤدونها .	.028	.743	-.043	-.049
١٣ يمتازون بكونهم فاعلين .	.087	.809	.144	-.013
١٤ يعملون بشكل جيد معاً.	-.221	-.059	.571	.050
١٥ غالبًا ما يختلفون مع بعضهم البعض حول المشكلات التي يواجهها الفريق.	.170	-.024	.447	.164
16 يتفقون ببعضهم البعض.	.081	-.077	.562	.088
17 يتواصلون بشكل علني مع بعضهم البعض.	.049	.064	.779	-.097
18 يتفقون على القرارات التي يتخذها الفريق.	-.087	-.021	.585	.098
19 يتقبلون القرارات التي يتخذها قائد الفريق.	-.125	.081	.520	.043

20	يتفاعلون مع بعضهم البعض خارج المركز الوطني.	-0.043	.122	.511	-0.029	.700
21	يدعمون بعضهم البعض في تنفيذ مهام الفريق.	-0.044	.093	.612	.031	.593
22	يتشابهون في خصائصهم الشخصية.	.253	-.102	-.205	.755	.622
23	على علم بقدرات أعضاء الفريق الآخرين.	-.071	.135	.147	.715	.748
24	يدركون الخلفيات الشخصية الأخرى لأعضاء الفريق.	.250	.062	.282	.612	.714
25	يتعاملون مع بعضهم البعض كأصدقاء.	.066	-.022	.340	.774	.612
الجذر الكامن		7.015	6.071	3.890	2.558	
النسبة المنوية للتباين المفسر%		22.629	19.583	12.547	8.251	
النسبة المنوية التراكمية للتباين%		22.629	42.212	54.759	63.010	

المصدر : اعداد الباحثه بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

ومن خلال الجدول (٢٢) يبين ايضا قيم اشتراكات^٨ والاشترابات هي نسبة تباين المتغير التي يمكن تفسيرها بالعوامل المستخرجه اذ بلغت اعلى قيمة للاشترابات عند الفقرة (على علم بقدرات أعضاء الفريق الآخرين) اذ بلغت قيمتها (٠.٧٤٨) وهذا يعني ان العوامل المستخرجة تفسر معا ما مقداره ٧٤% من تباين هذه الفقرة وبالطبع كلما كانت قيمة الاشترابية للفقرة اعلى كان ذلك افضل ، بينما بلغت اقل قيمة عند الفقرة (يتدربون على تنفيذ أداء مهام الأعضاء الاخرين) اذ بلغت قيمتها (٠.٤٥٣) وهذا يعني ان العوامل المستخرجة تفسر معا ما مقداره 45% من تباين هذه الفقرة.

ثانيا. محور فاعلية الفريق :

١. كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات:

يتبين من الجدول (٢١) ان قيمة اختبار(KMO) هي اكبر من (0.50) والتي بلغت (٠.٨٥٥) والتي وفق تصنيف (Kaiser) تعدُّ قيمة جيدة ، وكما يظهر في الجدول فأن اختبار (Bartlett) يشير إلى وجود المعنوية اذ بلغت قيمة الاختبار (٢١٨٩.٤٧٤) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠) وهي اصغر من (٠.٠٥)

^٨ التحليل الاحصائي المتقدم للبيانات باستخدام spss ، تاليف حمزة محمد دودين، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠١٣، ص١٩٥-

الجدول (٢٣) يبين اختبار KMO و Bartlett's لفقرات محور فاعلية الفريق

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.855
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2189.474
	Df	325
	Sig.	0.000

والنتائج أعلاه تؤكد التحقق من المعيار الأول الضروري من معايير اختبار التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) فيما يخص الفقرات الخاصة بمحور فاعلية الفريق.

٢. طريقة المكونات الأساسية Principal components

يتطلب التحقق من المعايير الأربعة المتبقية أعلاه استعمال طريقة المكونات الأساسية (Principal components) التي تساعد أيضاً في التحقق من صدق العبارات ومن عدد الأبعاد الكامنة للمقياس. ويوضح الجدول (2٢) نتائج التحليل العاملي وفق طريقة المكونات الأساسية التي تعدُّ أكثر طرائق التحليل العاملي من حيث الدقة وشيوع الاستعمال. إذ يتبين من خلال الجدول (2٢) تشبعات الفقرات على العوامل المستخرجة والبالغة (سبعة عوامل) بنسب متباينة، وبعد اجراء عملية التدوير للفقرات على العوامل المستخرجة، تنتسبع الفقرات على العوامل بنسب مختلفة وكما هو واضح في الجدول (2٢). وايضا تظهر في الجدول (2٢) قيم اشتراكيات، والاشتراكيات هي نسبة تباين المتغير التي يمكن تفسيرها بالعوامل المستخرجة إذ بلغت اعلى قيمة للاشتراكيات عند الفقرة (مساهمات هذا الفريق ذات قيمة كبيرة للمركز والوزارة) إذ بلغت قيمتها (٠.٧٩٠) وهذا يعني ان العوامل المستخرجة تفسر معا مقدارة ٧٩% من تباين هذه الفقرة، بينما بلغت اقل قيمه عند الفقرة (يوفون بالتزاماتهم من حيث جودة العمل) إذ بلغت قيمتها (٠.٥٠٤) وهذا يعني ان العوامل المستخرجة تفسر معا مقداره (٥٠%) من تباين هذه الفقرة.

الجدول (٢٤)

يبين نتائج التحليل العاملي لفقرات محور فاعلية الفريق								
تشبيعات العوامل								الفقرات
الاشتراكيات	العامل السابع	العامل السادس	العامل الخامس	العامل الرابع	العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الاول	
.504	.223	.404	.462	.164	.174	.350	.566	٢٦ يوفون بالتزاماتهم من حيث جودة العمل .
.683	.303	.410	.213	-.007	.099	.037	.713	٢٧ يوفون التزاماتهم في الوقت المحدد.
.589	.443	.025	.025	-.016	-.041	.260	.659	٢٨ ينجزون اعمالا تتوافق مع المعايير المحددة سلفا .
.697	.323	.427	.127	-.049	.061	-.071	.705	٢٩ ذو فاعلية عالية في تنفيذ الحلول.
.597	.483	.423	.135	.223	-.084	.261	.677	٣٠ يقومون بأحداث تغييرات مهمة في عمل الفريق .
.612	.071	.224	.224	.303	-.006	.572	.057	31 جودة نتائج فريقنا عالية جدًا.
.642	.013	.165	.165	.443	-.154	.541	.061	32 يقوم فريقنا بأداء أعماله بدقة وانتظام.
.524	.231	.463	.463	.323	-.075	.810	.013	33 يعالج فريقنا المشاكل بشكل جذري وليس فقط الأعراض.
.651	.374	-.152	-.152	.082	.808	.331	.230	34 يواجه فريقنا المشاكل الجديدة بفاعلية.
.550	-.057	.112	.112	.028	.751	.124	.107	35 يقوم فريقنا بتغيير السلوك لتلبية متطلبات الموقف الذي يواجهه.
.575	-.037	.097	.097	.184	.526	.331	.307	36 يتعامل فريقنا مع التغيير بشكل جيد للغاية.
.676	.121	-.042	-.042	.619	.312	.250	.231	37 يضع فريقنا الأهداف والأولويات أمامه لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة.
.631	.106	-.007	-.007	.484	.077	.162	.218	38 يقوم فريقنا بتطوير خطط قابلة للتنفيذ.
.652	.126	.404	.404	.611	.211	.186	.584	39 يعمل فريقنا على حل مشاكل مهمة.
.649	.374	.410	.410	.467	.241	.542	.640	40 فريقنا له أولوياته الواضحة.

41	فريقنا على علم بالتقدم الحاصل من قبلهم.	.166	.739	.249	.156	.717	.346	-.057	.652
42	يوجد تواصل غير المسبوق بين اعضاء فريقنا بخصوص الانجاز المتحقق.	.173	.802	.116	.193	.625	.198	-.037	.695
43	اعضاء الفريق على معرفة بجميع مايتصل بعمل الفريق .	.621	.731	.141	.088	.755	.080	.121	.744
44	فريقنا حريص على اطلاع اعضاءه بالتقدم المحرز من قبلهم.	.638	.089	.250	.135	.715	.257	.106	.758
45	مساهمات الفريق في عمل المركز والوزارة قيمة للغاية.	.607	.210	.072	.079	.346	.750	.126	.706
46	يقدم الفريق مساهمات قيمة للمركز والوزارة .	.394	.081	.212	.091	.198	.796	.374	.738
47	مساهمات هذا الفريق ذات قيمة كبيرة للمركز والوزارة .	.277	.201	.441	.100	.080	.856	-.057	.790
48	فريقنا فاعل للغاية.	.221	.193	.377	-.003	.257	-.139	.654	.642
49	يحقق فريقنا تقدماً جيداً للغاية في ميثاق الفريق.	.298	-.018	.223	.268	.147	-.013	.650	.599
50	يقوم فريقنا بانجاز عمله بمستوى جيد للغاية.	.149	-.094	.292	.235	.005	.113	.647	.735
51	يقوم الفريق باداء وظيفته بشكل جيد جداً.	.075	.331	.311	.185	.026	.104	.546	.654
	الجذر الكامن	3.678	3.376	2.762	2.575	2.525	2.029	1.829	
	النسبة المئوية للتباين المفسر%	14.146	12.983	10.621	9.902	9.712	7.804	6.904	
	النسبة المئوية التراكمية للتباين%	14.146	27.129	37.750	47.653	57.365	65.170	72.074	

خامسا : التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis)

استعملت الباحثة^٩ التحليل العاملي التوكيدي والذي يسمى ايضا بنموذج القياس اذ ان الهدف من دراسة التحليل العاملي التوكيدي هو لدراسة العلاقات بين العوامل الكامنه والفقرات التي تمثله ودراسة العوامل فيما بينها ، فضلا " عن تقديم ادلة الصديق البنائي للمقياس وذلك ضمن مؤشرات جودة المطابقة الواردة في جدول (٢٥) ، اذ يعد التحليل العاملي التوكيدي احد تطبيقات معادلة النمذجة الهيكلية، وسيتم اجراء التحليل باستخدام برنامج (Amos.23) بالنسبة للمحور المستقل النماذج الذهنية المشتركة للفريق يتبين ان هناك اربعة ابعاد فرعية وهي (معدات الفريق، مهمة الفريق، تفاعل الفريق، معرفة الفريق)، اما بالنسبة للمحور الثاني التابع المتمثل بفاعلية الفريق فقد تضمن سبعة ابعاد فرعية هي (فاعلية المخرجات ، فاعلية الجودة، فاعلية التغيير ، فاعلية التنظيم والتخطيط، فاعلية العلاقات، فاعلية القيمة، الفاعلية الشاملة).

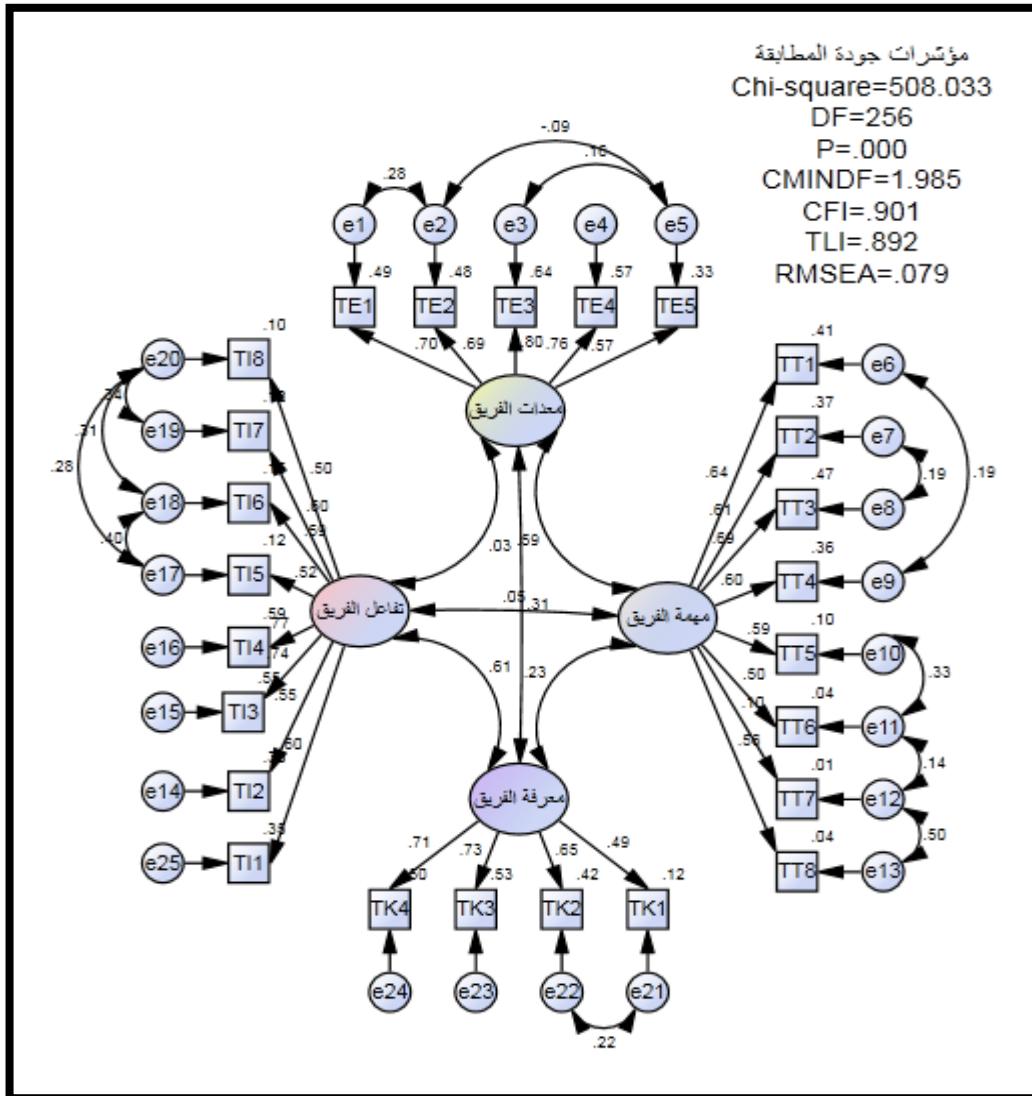
الجدول (٢٥)

مؤشرات جودة المطابقة	
القاعدة العامة	المؤشر
١- مؤشرات جودة المطابقة (Goodness-of-Fit)	
---	أ. X^2 كاي سكوير
---	ب. درجة الحرية (DF)
---	ج. النسبة بين X^2 ودرجة الحرية DF
١-٠.٩	د. مؤشر المطابقة المقارن (CFI)
١-٠.٩	هـ. مؤشر توككر لوييس (TLI)
٠.١٠-٠.٠٨	و. مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)
الاوزان الانحدارية للفقرات ≤ ٠.٤	٢- الأوا زن الانحدارية المعيارية (التشبعات المعيارية)

^٩ د.عباس البرق واخرون " التحليل الاحصائي باستخدام برنامج amos " مكتبة الجامعة ،الشارقة، الطبعة الاولى، ٢٠١٣، ص ٨١

اولا: التحليل العاملي التوكيدي لمحور النماذج الذهنية المشتركة للفريق

يبين الشكل (١٧) يوضح التحليل العاملي التوكيدي لنموذج النماذج الذهنية المشتركة للفريق وفقا لمؤشرات التعديل Modification Indices والذي يتكون من اربعة ابعاد اساسية والمؤلفة من (٢٥) فقره اذ يتضح من الشكل (١٧) ان جميع الفقرات هي اكبر من او مساوية الى (٠.٥٠) وهذا يدل على صدق العبارات وان مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة هي قريبة لمؤشرات جودة المطابقة (Goodness Of Fit) وهو يعطي مؤشرا " جيدا" لاجراء كافة التحليلات الاحصائية الاخرى .



الشكل (١٧) الانموذج الكامل لمحور النماذج الذهنية المشتركة للفريق

الجدول (٢٦)

الاوزان الانحدارية والخطاء المعياري والقيم الحرجة ومستوى الدلالة لابعاد النماذج الذهنية المشتركة للفريق

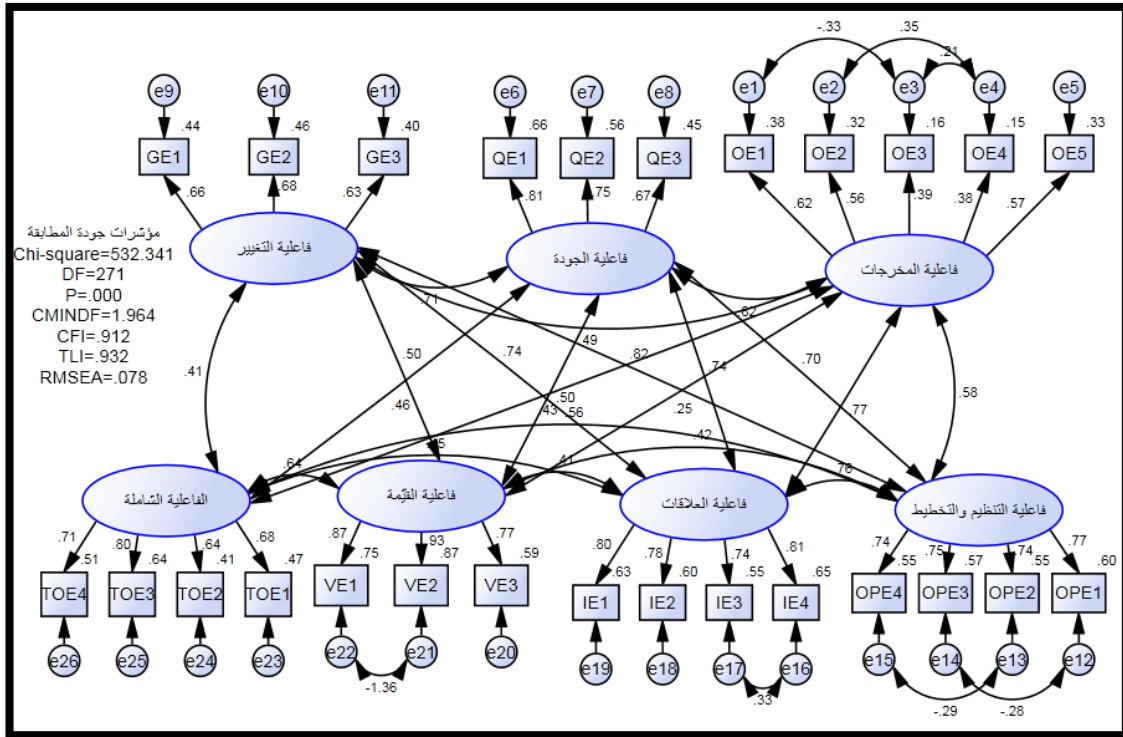
الفقرات	المسار	الابعاد	Estimate	S.E.	.C.R محسوبة	C.R. جدولية	P	الدلالة	
TE1	<---	معدات الفريق	1.000			١.٩٦			
TE2	<---		.730	.129	8.901		***	معنوية	
TE3	<---		.804	.146	9.069		***	معنوية	
TE4	<---		.736	.134	8.602		***	معنوية	
TE5	<---		.580	.134	6.615		***	معنوية	
TT1	<---	مهمة الفريق	1.000						معنوية
TT2	<---		.634	.162	6.163		***	معنوية	
TT3	<---		.709	.150	6.808		***	معنوية	
TT4	<---		.629	.164	6.530		***	معنوية	
TT5	<---		.318	.183	3.282		***	معنوية	
TT7	<---		٤٥٦.	.174	1.412		***	معنوية	
TT8	<---		14٥.	.166	2.189		***	معنوية	
TI1	<---	تفاعل الفريق	.565	.185	5.120		***	معنوية	
TI2	<---		1.000					معنوية	
TI3	<---		.722	.198	5.899		***	معنوية	
TI4	<---		.739	.226	5.996		***	معنوية	
TI5	<---		.449	.194	4.201	***	معنوية		
TI6	<---		.474	.182	4.349	***	معنوية		
TI7	<---		٦٠١.	.191	3.923	***	معنوية		
TI8	<---		.416	.162	3.964	***	معنوية		
TK1	<---	معرفة الفريق	1.000					معنوية	
TK2	<---		.687	.334	4.596	***	معنوية		
TK3	<---		.703	.372	4.439	***	معنوية		
TK4	<---		.702	.321	4.397	***	معنوية		

اذ يتبين من الجدول (٢٦) الذي يمثل الاوزان الانحدارية والخطأ المعياري والقيم الحرجة ومستوى الدلالة لفقرات محور النماذج الذهنية المشتركة للفريق انه جميع قيم مؤشر (CR) هي اكبر من (١.٩٦) وان جميع تقديرات فقرات الانموذج دالة احصائيا عند (٠.٠٥). الجدول (٢٦)

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos.23

ثانيا: التحليل العاملي التوكيدي لمحور فاعلية الفريق

يبين الشكل (١٨) يوضح التحليل العاملي التوكيدي لنموذج فاعلية الفريق وفقا لمؤشرات التعديل Modification Indices والذي يتكون من سبعة ابعاد اساسية والمؤلفة من (26) فقرة اذ يتضح من الشكل (١٨) ان جميع الفقرات هي اكبر من او مساوية (٠.٥٠) وهذا يدل على صدق العبارات وان مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة هي قريبة من مؤشرات جودة المطابقة (Goodness Of Fit) وهو يعطي مؤشرا " جيدا لاجراء كافة التحليلات الاحصائية الاخرى.



شكل (١٨) الانموذج الكامل لمحور فاعلية الفريق

الجدول (٢٧)

الاوزان الانحدارية والخطأ المعياري والقيم الحرجة ومستوى الدلالة لابعاد فاعلية الفريق

المعنوية	P	C.R. جدولية	C.R. محسوبة	S.E.	Estimate	الابعاد	المسار	الفقرات
					١.٠٠٠	فاعلية المخرجات	<---	OE1
معنوية	***		5.689	.189	.565			OE2
معنوية	***		5.190	.209	.570			OE5
					١.٠٠٠	فاعلية الجودة	<---	QE1
معنوية	***		9.582	.106	.747			QE2
معنوية	***		8.128	.117	.672			QE3
					١.٠٠٠	فاعلية التغيير	<---	GE1
معنوية	***		7.024	.154	.678			GE2
معنوية	***		6.362	.151	.633			GE3
					١.٠٠٠	فاعلية التنظيم والتخطيط	<---	OPE1
معنوية	***	١.٩٦	8.993	.116	.740			OPE2
معنوية	***		8.415	.109	.755			OPE3
معنوية	***		8.645	.103	.742			OPE4
معنوية	***			10.287	.097	.796		IE1
معنوية	***		10.553	.089	.777	فاعلية العلاقات	<---	IE2
معنوية	***		12.031	.069	.738			IE3
معنوية	***				١.٠٠٠			IE4
معنوية	***		8.133	.142	.869		فاعلية القيمة	<---
معنوية	***		9.160	.137	.933			VE2
					١.٠٠٠			VE3
					١.٠٠٠	الفاعلية الشاملة	<---	TOE1
معنوية	***		7.018	.149	.638			TOE2
معنوية	***		7.940	.144	.802			TOE3
معنوية	***		7.304	.140	.715			TOE4

المصدر : اعداد الباحثه بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS V.23

اذ يتبين من جدول (٢٧) الذي يمثل الاوزان الانحدارية والخطأ المعياري والقيم الحرجة ومستوى الدلالة لفقرات محور فاعلية الفريق انه جميع قيم مؤشر (CR) هي اكبر من (١.٩٦) وان جميع تقديرات الفقرات الانموذج دالة احصائيا عند (٠.٠٥)

المبحث الثالث

التحليل الوصفي و عرض و تحليل النتائج في ضوء إجابات العينة المبحوثة

يسعى هذا المبحث للتعرف على واقع النماذج الذهنية المشتركة للفريق وتأثيرها على فاعليته الفريق في المؤسسة المبحوثة وفق استجابة العينة، و سوف يتم الاعتماد على تكرار الاجابات والنسب المئوية للفقرات وصولا الى الوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومتوسط الوزن النسبي وترتيب الاهمية واتجاه الاجابة لاراء العينة المبحوثة حسب اجاباتهم . و قد اعتمد البحث على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات العينة للأستبانة ، فسيكون مستوى كل متغير ما بين (1-5) بأربعة مستويات و الجدول (27) يوضح ذلك، و يشتمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (٢.٦٠ الى ٣.٣٩) فيكون جيدا" إذا ما تراوح بين (٣.٤٠ الى ٤.١٩) و جيد جدا إذا زاد من (٤.٢٠ الى ٥) كذلك يتضمن مستويين إذا انخفض عن الوسط الفرضي (٢.٦٠ الى ٣.٣٩) فيكون ضعيفا" إذا تراوح بين (١.٨٠ الى ٢.٥٩) و ضعيف جدا إذا ما انخفض عن (من ١ الى ١.٧٩).

الجدول (٢٨) يبين المتوسط المرجح واتجاه الاجابة

مستوى الاجابة	اتجاه الاجابة	المتوسط المرجح
ضعيف جدا	لا أتفق اطلاقا	من ١ الى ١.٧٩
ضعيف	لا أتفق	من ١.٨٠ الى ٢.٥٩
متوسط	اتفق الى حد ما	من ٢.٦٠ الى ٣.٣٩
جيد	أتفق	من ٣.٤٠ الى ٤.١٩
جيد جدا	أتفق تماما	من ٤.٢٠ الى ٥

ص ٥٤١ تأليف د. عز عبد الفتاح دار الخوارزمي spss (المصدر : مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام¹⁰ للطباعة والنشر ٢٠٠٨)

اولا: محور النماذج الذهنية المشتركة للفريق

١- بعد معدات الفريق

وفقا لنموذج البحث الفرضي تم اعتماد بعد معدات الفريق كأحد ابعاد محور النماذج الذهنية المشتركة للفريق ، إذ يظهر الجدول (28) التوزيعات التكرارية لإجابات العينة و النسب المئوية لها و الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتلك الإجابات ،اذ اوضحت النتائج المتعلقة ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة والتي نصها (يقومون بتحديث المعارف التي يمتلكونها) بوسط حسابي (٣.٩٠٦) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (٠.٧٦٧) ، اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (٧٨.١٢٦) إذ جاءت بالمرتبة (١) من حيث الاهمية النسبة وكان اتجاه اجابة العينة المبحوثة حول هذه الفقرة هي نحو (الاتفاق) وهذا يدل على ان المؤسسة المبحوثة مهتمة بتحديث المعارف والاطلاع على اخر المستجدات في مجال المعرفة بكافة انواعها (الادارية والتقنية) وهذا يعود الى طبيعة عمل المؤسسة كونها مركز للتدريب وتطوير الموظفين .

. اما ادنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة والتي نصها (يتملكون فهما جيدا لخصائص المعارف الاخرى). وبوسط حسابي (٣.٤٦٣) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (٠.٨٨٩)، اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (٦٩.٢٥٠) إذ جاءت بالمرتبة (5) من حيث الاهمية النسبة وكان اتجاه اجابة العينة المبحوثة حول هذه الفقرة هي نحو (الاتفاق) ايضا، وهذا يشير الى خصوصية عمل المؤسسة فضلا عن تنوع المهارات والاختصاصات الموجودة فيها وبالتالي التوسع في فهم المعارف الاخرى سيؤدي الى عدم تغطية مجال اختصاص الموظف وتطويره بالشكل الذي يخدم الجهة المستفيدة في قطاع التدريب والتطوير وبالتالي التركيز على تطوير مهارات الموظف في مجال اختصاصه سيكون له انعكاس في جودة المحاضرات والخدمات الاخر كالاستشارات والبحوث ضمن مجال عمل المؤسسة.

. اما اجمالا فقد حقق بعد معدات الفريق وسط حسابي (٣.٧٥١) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (٠.٨٣٠)

الجدول (٢٩)

التكرارات و النسب المئوية والوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد معدات الفريق

اتجاه الاجابة	ترتيب الأهمية	متوسط الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات										فقرات بعد معدات الفريق	
					لا أتفق اطلاقا		لا أتفق		اتفق الى حد ما		أتفق		أتفق تماما			
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
اتفق	3	76.120	0.667	3.806	0.6	1	1.9	3	25.0	40	51.3	82	21.3	34	١	ماهرون باستخدام معارفهم.
اتفق	4	74.376	0.891	3.719	0.6	1	10.6	17	21.9	35	50.0	80	16.9	27	٢	يجيدون استخدام نفس المعارف.
اتفق	2	77.250	0.935	3.863	1.3	2	6.9	11	23.1	37	41.9	67	26.9	43	٣	لديهم رغبة كبيرة في تطوير مهاراتهم.
اتفق	5	69.250	0.889	3.463	2.5	4	7.5	12	43.1	69	35.0	56	11.9	19	٤	يملكون فهما جيدا لخصائص المعارف الاخرى.
اتفق	1	78.126	0.767	3.906	1.3	2	3.8	6	26.3	42	44.4	71	24.4	39	٥	يقومون بتحديث المعارف التي يملكونها.
		75.024	0.830	3.751											الوسط العام	

٢- بعد مهمة الفريق

اوضحت النتائج المتعلقة **ببعد مهمة الفريق** ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة والتي نصها (يتفهمون مهمة الفريق) بوسط حسابي (٣.٩٣١) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (٠.٧١٩)، اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (٧٨.٦٢٦) إذ جاءت بالمرتبة (١) من حيث الاهمية النسبة وكان اتجاه اجابة العينة المبحوثة حول هذه الفقرة هي نحو (الاتفاق)، وهذا يدل على ان الفرق التي تُشكل من قبل المؤسسة وخاصة ادارة الاستشارات والنظم في المؤسسة المبحوثة تتفهم طبيعة حجم العمل للمؤسسة التي يتم الاتفاق (وزارة او هيئة) في القطاع (العام او الخاص) معها لاعداد الانظمة او تقديم الاستشارات وبالتالي على ضوء حجم العمل يتم تشكيل فريق لانجاز المهمة مع الاخذ بنظر الاعتبار على ان الفريق متقنين فيما بينهم لانجاز المهمة بالوقت المطلوب كون هذا الاتفاق ينجز العمل بشكل اكبر.

اما ادنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة والتي نصها (يلتزمون بدقة إجراءات العمل الموحدة للفريق) وبوسط حسابي (٣.٥٦٣) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (٠.٧٩٨)، اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (٧١.٢٥٠) إذ جاءت بالمرتبة (٨) من حيث الاهمية النسبة وكان اتجاه اجابة العينة المبحوثة حول هذه الفقرة هي نحو (الاتفاق) على الرغم من الالتزام الفريق بدقة إجراءات العمل الا ان في كثير من الاحيان تحدث امور هي خارج ارادة الفريق وبالتالي ينعكس هذا الامر على دقة العمل او الفترات ازمنية التي يجب انجاز المهمة فيها .

. اما اجمالاً فقد حقق **بعد مهمة الفريق** وسط حسابي (٣.٦٨٨) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري بلغ (٠.٧٩٥)

الجدول (٣٠)

التكرارات و النسب المئوية والوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد مهمة الفريق

اتجاه الاجابة	ترتيب الأهمية	متوسط الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										فقرات بعد مهمة الفريق
					لا أتفق اطلاقا		لا أتفق		أتفق الى حد ما		أتفق		أتفق تماما		
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
اتفق	1	78.626	0.719	3.931	---	---	1.3	2	25.6	41	51.9	83	21.3	34	٦ يتفهمون مهمة الفريق.
اتفق	2	74.876	0.754	3.744	---	---	2.5	4	36.9	59	44.4	71	16.3	26	7 لديهم اتفاق حول استراتيجيه تنفيذ مهمة الفريق.
اتفق	6	72.750	0.687	3.638	---	---	3.1	5	38.8	62	49.4	79	8.8	14	8 يفهمون مهام الأعضاء الآخرين.
اتفق	3	74.250	0.812	3.713	0.6	1	3.8	6	36.3	58	42.5	68	16.9	27	9 يحددون مهام الفريق وفقا لقدرات عضو الفريق.
اتفق	7	71.376	0.902	3.569	1.3	2	9.4	15	35.6	57	38.8	62	15.0	24	10 يتدربون على تنفيذ أداء مهام الأعضاء الاخرين.
اتفق	8	71.250	0.798	3.563	1.3	2	3.8	6	44.4	71	38.8	62	11.9	19	11 يلتزمون بدقة إجراءات العمل الموحدة للفريق.
اتفق	4	74.750	0.879	3.738	0.6	1	6.9	11	30.6	49	41.9	67	20.0	32	12 يتفهمون جميع ابعاد المهمة التي يؤدونها.
اتفق	5	72.126	0.810	3.606	1.3	2	5.0	8	37.5	60	44.4	71	11.9	19	13 يمتازون بكونهم فاعلين.
		73.751	0.795	3.688											الوسط العام

٣- بعد تفاعل الفريق

بينت النتائج المتعلقة ب**بعد تفاعل الفريق** ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة والتي نصها (يدعمون بعضهم البعض في تنفيذ مهام الفريق) بوسط حسابي (٣.٨٠٦) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (٠.٧٧٣) ، اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (٧٦.١٢٦) إذ جاءت بالمرتبة (١) من حيث الاهمية النسبية وكان اتجاه اجابة العينة المبحوثة حول هذه الفقرة هي نحو (الاتفاق) وهذا يدل على ان الفريق المشكل لانجاز المهمة يدعم بعضهم البعض في تنفيذ مهام الفريق. اما ادنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة والتي نصها (يتفاعلون مع بعضهم البعض خارج المركز الوطني) وبوسط حسابي (٣.٥٦٩) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (٠.٨٠٦)، اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (٧١.٣٧٦) إذ جاءت بالمرتبة (٨) من حيث الاهمية النسبية وكان اتجاه اجابة العينة المبحوثة حول هذه الفقرة هي نحو (الاتفاق) وهذا يشير الى ان التواصل فقط في محيط العمل داخل المركز اما خارج المركز فهو ضعيف نسبيا .

. اما اجمالا فقد حقق **بعد تفاعل الفريق** وسط حسابي (٣.٧٠٣) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (٠.٨٧٢) .

الجدول (٣١)

التكرارات و النسب المئوية والوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد تفاعل الفريق

اتجاه الاجابة	ترتيب الأهمية	متوسط الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										فقرات بعد تفاعل الفريق	
					لا أتفق اطلاقا		لا أتفق		اتفق الى حد ما		أتفق		أتفق تماما			
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
اتفق	3	75.250	0.835	3.763	1.9	3	1.9	3	32.5	52	45.6	73	18.1	29	١٤	يعملون بشكل جيد معاً.
اتفق	6	73.000	0.946	3.650	1.9	3	11.3	18	23.1	37	47.5	76	16.3	26	١٥	غالبًا ما يختلفون مع بعضهم البعض حول المشكلات التي يواجهها الفريق.
اتفق	7	72.876	0.961	3.644	2.5	4	4.4	7	35.0	56	50.0	80	8.1	13	١٦	يثقون ببعضهم البعض.
اتفق	2	76.000	0.917	3.800	1.9	3	5.6	9	25.6	41	44.4	71	22.5	36	١٧	يتواصلون بشكل علني مع بعضهم البعض.
اتفق	5	73.626	0.907	3.681	1.3	2	10.0	16	24.4	39	48.1	77	16.3	26	١٨	يتفقون على القرارات التي يتخذها الفريق.
اتفق	4	74.250	0.835	3.713	0.6	1	8.1	13	25.0	40	51.9	83	14.4	23	١٩	يقبلون القرارات التي يتخذها قائد الفريق.
اتفق	8	71.376	0.806	3.569	1.3	2	13.1	21	23.1	37	45.0	72	17.5	28	٢٠	يتفاعلون مع بعضهم البعض خارج المركز الوطني.
اتفق	1	76.126	0.773	3.806	---	---	3.8	6	30.0	48	48.1	77	18.1	29	٢١	يدعمون بعضهم البعض في تنفيذ مهام الفريق.
		74.063	0.872	3.703											الوسط العام	

٤ - بعد معرفة الفريق

بينت النتائج المتعلقة ببعء معرفة الفريق ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة والتي نصها (يتعاملون مع بعضهم البعض كأصدقاء) بوسط حسابي (٣.٧٢٥) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (٠.٨٠٨) ، اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (٧٤.٥٠٠) إذ جاءت بالمرتبة (١) من حيث الاهمية النسبة وكان اتجاه اجابة العينة المبحوثة حول هذه الفقرة نحو (الاتفاق). اما ادنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة والتي نصها (يتشابهون في خصائصهم الشخصية) وبوسط حسابي (٣.٢٨١) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (٠.٩٥٣)، اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (٦٥.٦٢٦) إذ جاءت بالمرتبة (4) من حيث الاهمية النسبة وكان اتجاه اجابة العينة المبحوثة حول هذه الفقرة نحو (اتفق الى حد ما). اما اجمالاً فقد حقق ببعء معرفة الفريق وسط حسابي (٣.٥٥٠) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (٠.٩٠٠) .

الجدول (٣٢)

التكرارات و النسب المئوية والوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد معرفة الفريق

اتجاه الاجابة	ترتيب الأهمية	متوسط الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة								فقرات بعد معرفة الفريق			
					لا أتفق اطلاقا		لا أتفق		أتفق الى حد ما		أتفق				أتفق تماما	
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			%	ت
اتفق الى حد ما	4	65.626	0.953	3.281	2.5	4	18.8	30	35.6	57	34.4	55	8.8	14	٢٢	يتشابهون في خصائصهم الشخصية.
اتفق	3	70.376	0.897	3.519	1.9	3	8.8	14	38.1	61	38.1	61	13.1	21	٢٣	على علم بقدرات أعضاء الفريق الآخرين.
اتفق	2	73.500	0.942	3.675	1.9	3	8.8	14	28.1	45	42.5	68	18.8	30	٢٤	يدركون الخلفيات الشخصية الأخرى لأعضاء الفريق.
اتفق	1	74.500	0.808	3.725	1.9	3	2.5	4	31.3	50	50.0	80	14.4	23	٢٥	يتعاملون مع بعضهم البعض كأصدقاء.
		71.001	0.900	3.550									الوسط العام			

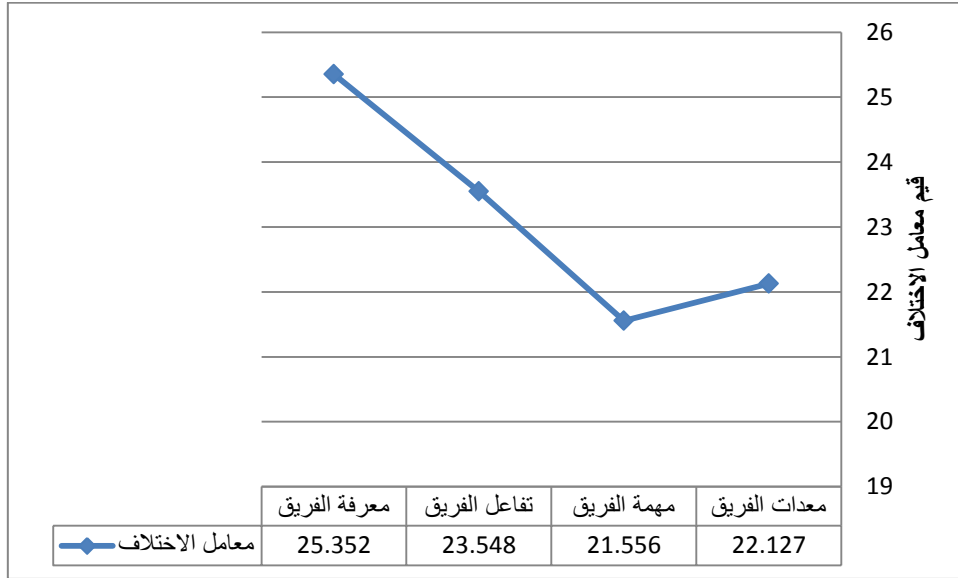
وللوقوف على ترتيب أبعاد النماذج الذهنية المشتركة للفريق تم استخدام^{١١} معامل الاختلاف لبيان الترتيب ويتبين من خلال الجدول (٣١) والشكل (١٩)، ان اقل معامل اختلاف كان عند البعد مهمة الفريق اذ جاء بالمرتبة الاولى اما بالمرتبة الثانية فقد جاء بعد معدات الفريق وحل بالمرتبة الثالثة بعد تفاعل الفريق .

الجدول (٣٣)

ترتيب المتغيرات بالاعتماد معامل الاختلاف لأبعاد النماذج الذهنية المشتركة للفريق

ت	ابعاد النماذج الذهنية المشتركة للفريق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	C.V معامل الاختلاف	ترتيب المتغيرات
١	معدات الفريق	3.751	0.83	22.127	٢
2	مهمة الفريق	3.688	0.795	21.556	١
3	تفاعل الفريق	3.703	0.872	23.548	٣
٤	معرفة الفريق	3.55	0.9	25.352	٤

^{١١} معامل الاختلاف: يعتمد على اهم مقاييسين الا وهما مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت (الوسط الحسابي والانحراف المعياري): المصدر: د.محمود حسن، د.امير حنا " الاحصاء " ١٩٨٩، ص٢٥٤



الشكل (١٩) يبين ترتيب المتغيرات بالاعتماد على معامل الاختلاف لأبعاد النماذج الذهنية المشتركة للفريق

ثانيا: محور فاعلية الفريق

١ - بعد فاعلية المخرجات

وفقا لنموذج البحث تم اعتماد بعد فاعلية المخرجات كأحد ابعاد محور فاعلية الفريق، إذ يظهر الجدول (32) التوزيعات التكرارية لإجابات العينة و النسب المئوية لها و الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتلك الإجابات، اذ اوضحت النتائج المتعلقة ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة والتي نصها (ذو فاعلية عالية في تنفيذ الحلول) بوسط حسابي (٣.٧٠٠) وبمستوى جيد و بانحراف معياري (٠.٧٥١) ، اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (٧٤.٠٠٠) إذ جاءت بالمرتبة (١) من حيث الاهمية النسبة وكان اتجاه اجابة العينة المبحوثة حول هذه الفقرة هي نحو (الاتفاق) وهذا يعود الى الخبرة العالية التي يتميز بها الموظفون العاملون في المركز.

. اما ادنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة التي نصها (يقومون بأحداث تغييرات مهمة في عمل الفريق) و بوسط حسابي (٣.٤٥٦) وبمستوى جيد و بانحراف معياري (٠.٩٣١)، اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (٦٩.١٢٦) إذ جاءت بالمرتبة (5) من حيث الاهمية النسبة وكان اتجاه اجابة العينة المبحوثة حول هذه الفقرة نحو (الاتفاق) وهذا يشير الى ان أحداث تغييرات مهمة في عمل الفريق يعود الى حجم المهمة المكلف بها الفريق وفيما اذا كانت المهمة نمطية ام تتميز بخصوصية معينة . اما اجمالا فقد حقق بعد فاعلية المخرجات وسط حسابي (٣.٥٧٦) وبمستوى جيد و بانحراف معياري (٠.٨٦٨) .

الجدول (٣٤)

التكرارات و النسب المئوية والوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد فاعلية المخرجات

اتجاه الاجابة	ترتيب الأهمية	متوسط الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة								فقرات بعد فاعلية المخرجات			
					لا أتفق اطلاقا		لا أتفق		اتفق الى حد ما		أتفق				أتفق تماما	
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			%	ت
اتفق	4	69.750	0.793	3.488	.6	1	8.8	14	40.0	64	42.5	68	8.1	13	٢٦	يوفون بالتزاماتهم من حيث جودة العمل .
اتفق	2	73.376	0.930	3.669	1.9	3	6.9	11	33.1	53	38.8	62	19.4	31	٢٧	يوفون التزاماتهم في الوقت المحدد.
اتفق	3	71.376	0.936	3.569	1.3	2	12.5	20	29.4	47	41.9	67	15.0	24	٢٨	ينجزون اعمالا تتوافق مع المعايير المحددة سلفا .
اتفق	1	74.000	0.751	3.700	1.9	3	1.3	2	32.5	52	53.8	86	10.6	17	٢٩	ذو فاعلية عالية في تنفيذ الحلول.
اتفق	5	69.126	0.931	3.456	1.9	3	11.9	19	38.1	61	35.0	56	13.1	21	٣٠	يقومون بأحداث تغييرات مهمة في عمل الفريق .
		71.526	0.868	3.576									الوسط العام			

٢- بعد فاعلية الجودة

بينت النتائج المتعلقة ببعد فاعلية الجودة ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة التي نصها (جودة نتائج فريقنا عالية جداً) بوسط حسابي (٣.٩٨٨) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (٠.٧٢٧) ، اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (٧٩.٧٥٠) اذ جاءت بالمرتبة (١) من حيث الاهمية النسبية وكان اتجاه اجابة العينة المبحوثة حول هذه الفقرة نحو (الاتفاق) وهذا يعود الى ثقة مؤسسات الدولة بالاستشارات او الدورات التي ينفذها المركز وبالتالي ينعكس ذلك على جودة النتائج المرجوه .

. اما ادنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة التي نصها (يعالج فريقنا المشاكل بشكل جذري وليس فقط الأعراض) وبوسط حسابي (٣.٨٢٥) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (٠.٨٣٦)، اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (٧٦.٥٠٠) إذ جاءت بالمرتبة (3) من حيث الاهمية النسبية وكان اتجاه اجابة العينة المبحوثة حول هذه الفقرة نحو (الاتفاق) اذا لايمكن للفريق المكلف معالجة المشاكل بشكل جذري كون الفرق المشكلة من قبل المركز عملها استشاري ولانستطيع الزام الجهة المتعاقدة معها (المستفيدة) من تنفيذ الاصلاحات او التصحيحات في عملها.

. اما اجمالاً فقد حقق بعد فاعلية الجودة وسط حسابي (٣.٨٩٨) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (٠.٧٨٩) .

الجدول (٣٥)																
التكرارات و النسب المنوية والوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد فاعلية الجودة																
اتجاه الاجابة	ترتيب الأهمية	متوسط الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										فقرات بعد فاعلية الجودة	
					لا أتفق اطلاقا		لا أتفق		اتفق الى حد ما		أتفق		أتفق تماما			
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
اتفق	1	79.750	0.727	3.988	---	---	2.5	4	19.4	31	55.0	88	23.1	37	جودة نتائج فريقنا عالية جدًا.	٣١
اتفق	2	77.626	0.804	3.881	.6	1	6.9	11	14.4	23	60.0	96	18.1	29	يقوم فريقنا بأداء أعماله بدقة وانتظام.	٣٢
اتفق	3	76.500	0.836	3.825	---	---	5.0	8	30.0	48	42.5	68	22.5	36	يعالج فريقنا المشاكل بشكل جذري وليس فقط الأعراض.	٣٣
		77.959	0.789	3.898											الوسط العام	

٣- بعد فاعلية التغيير

اوضحت النتائج المتعلقة ببعد فاعلية التغيير ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة والتي نصها (يواجه فريقنا المشاكل الجديدة بفاعلية) بوسط حسابي (٣.٩١٩) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (٠.٧٦٠) ، اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (٧٨.٣٧٦) اذ جاءت بالمرتبة (١) من حيث الاهمية النسبة وكان اتجاه اجابة العينة المبحوثة حول هذه الفقرة نحو (الاتفاق). اما ادنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة والتي نصها (يتعامل فريقنا مع التغيير بشكل جيد للغاية) وبوسط حسابي (٣.٧٠٦) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (٠.٧٦٦)، اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (٧٤.١٢٦) إذ جاءت بالمرتبة (3) من حيث الاهمية النسبة وكان اتجاه اجابة العينة المبحوثة حول هذه الفقرة نحو (الاتفاق). اما اجمالاً فقد حقق بعد فاعلية التغيير وسط حسابي (٣.٨٠٠) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (٠.٧٧٨).

الجدول (٣٦)																
التكرارات و النسب المئوية والوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد فاعلية التغيير																
اتجاه الاجابة	ترتيب الأهمية	متوسط الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										فقرات بعد فاعلية التغيير	
					لا أتفق اطلاقا		لا أتفق		اتفق الى حد ما		أتفق		أتفق تماما			
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
اتفق	1	78.376	0.760	3.919	---	---	1.9	3	27.5	44	47.5	76	23.1	37	٣٤	يواجه فريقنا المشاكل الجديدة بفاعلية.
اتفق	2	75.500	0.808	3.775	---	---	5.0	8	31.3	50	45.0	72	18.8	30	٣٥	يقوم فريقنا بتغيير السلوك لتلبية متطلبات الموقف الذي يواجهه.
اتفق	3	74.126	0.766	3.706	---	---	3.8	6	36.9	59	44.4	71	15.0	24	٣٦	يتعامل فريقنا مع التغيير بشكل جيد للغاية.
		76.001	0.778	3.800											الوسط العام	

٤ - بعد فاعلية التنظيم والتخطيط

بينت النتائج المتعلقة ببعد فاعلية التنظيم والتخطيط ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة التي نصها (يضع فريقنا الأهداف والأولويات أمامه لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة) بوسط حسابي (٣.٨٦٩) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (٠.٨١٧) ، اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (٧٧.٣٧٦) أذ جاءت بالمرتبة (١) من حيث الاهمية النسبية وكان اتجاه اجابة العينة المبحوثة حول هذه الفقرة نحو (الاتفاق) وهذا يدل ان الفرق المشكلة لانجاز اي مهمة لها الأهداف والأولويات أمامه لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة .

. اما ادنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة التي نصها (فريقنا له أولوياته الواضحة) وبوسط حسابي (٣.٧٣٨) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (٠.٧٥٦) ، اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (٧٤.٧٥٠) أذ جاءت بالمرتبة (4) من حيث الاهمية النسبية وكان اتجاه اجابة العينة المبحوثة حول هذه الفقرة نحو (الاتفاق). اما اجمالاً فقد حقق بعد فاعلية التنظيم والتخطيط وسط حسابي (٣.٧٨٨) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (٠.٨٠٨) .

الجدول (٣٧)

التكرارات و النسب المئوية والوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد فاعلية التنظيم والتخطيط

الاتجاه الاجابة	ترتيب الأهمية	متوسط الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										فقرات بعد فاعلية التنظيم والتخطيط	
					لا أتفق اطلاقا		لا أتفق		أتفق الى حد ما		أتفق		أتفق تماما			
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
اتفق	1	77.376	0.817	3.869	---	---	4.4	7	27.5	44	45.0	72	23.1	37	٣٧	يضع فريقنا الأهداف والأولويات أمامه لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة.
اتفق	2	76.000	0.889	3.800	1.3	2	4.4	7	30.6	49	40.6	65	23.1	37	٣٨	يقوم فريقنا بتطوير خطط قابلة للتنفيذ.
اتفق	3	74.876	0.771	3.744	---	---	3.8	6	34.4	55	45.6	73	16.3	26	٣٩	يعمل فريقنا على حل مشاكل مهمة.
اتفق	4	74.750	0.756	3.738	---	---	2.5	4	37.5	60	43.8	70	16.3	26	٤٠	فريقنا له أولوياته الواضحة.
		75.751	0.808	3.788											الوسط العام	

٥- بعد فاعلية العلاقات

اوضحت النتائج المتعلقة ببعد فاعلية العلاقات ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة التي نصها (فريقنا حريص على اطلاع اعضاءه بالتقدم المحرز من قبلهم) بوسط حسابي (٣.٧٩٤) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (٠.٨١٠) ، اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (٧٥.٨٧٦) اذ جاءت بالمرتبة (١) من حيث الاهمية النسبية وكان اتجاه اجابة العينة المبحوثة حول هذه الفقرة نحو (الاتفاق) .

. اما ادنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة التي نصها (يوجد تواصل غير المسبوق بين اعضاء فريقنا بخصوص الانجاز المتحقق) وبوسط حسابي (٣.٦٩٤) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (٠.٧٨٦) ، اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (٧٣.٨٨) اذ جاءت بالمرتبة (٤) من حيث الاهمية النسبية وكان اتجاه اجابة العينة المبحوثة حول هذه الفقرة نحو (الاتفاق) .

. اما اجمالا فقد حقق بعد فاعلية العلاقات وسط حسابي (٣.٧٥٥) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (٠.٧٨٦) .

٦- بعد فاعلية القيمة

بينت النتائج المتعلقة ببعد فاعلية القيمة ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة التي نصها (مساهمات الفريق في عمل المركز والوزارة قيمة للغاية) بوسط حسابي (٣.٩٢٥) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (٠.٨٤٣) ، اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (٧٨.٥٠٠) اذ جاءت بالمرتبة (١) من حيث الاهمية النسبة وكان اتجاه اجابة العينة المبحوثة حول هذه الفقرة نحو (الاتفاق)

. اما ادنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة التي نصها (مساهمات هذا الفريق ذات قيمة كبيرة للمركز والوزارة) وبوسط حسابي (٣.٨١٩) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (٠.٨٢٣)، اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (٧٦.٣٧٦) اذ جاءت بالمرتبة (3) من حيث الاهمية النسبة وكان اتجاه اجابة العينة المبحوثة حول هذه الفقرة نحو (الاتفاق) .

. اما اجمالا فقد حقق بعد فاعلية القيمة وسط حسابي (٣.٨٧٥) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (٠.٨٣٩) .

الجدول (٣٩)

التكرارات و النسب المئوية والوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد فاعلية القيمة

اتجاه الاجابة	ترتيب الأهمية	متوسط الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة								فقرات بعد فاعلية القيمة			
					لا أتفق اطلاقا		لا أتفق		اتفق الى حد ما		أتفق				أتفق تماما	
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			%	ت
اتفق	1	78.500	0.843	3.925			6.3	10	20.6	33	47.5	76	25.6	41	مساهمات الفريق في عمل المركز والوزارة قيمة للغاية.	٤٥
اتفق	2	77.626	0.850	3.881			5.6	9	25.6	41	43.8	70	25.0	40	يقدم الفريق مساهمات قيمة للمركز والوزارة .	٤٦
اتفق	3	76.376	0.823	3.819			5.0	8	29.4	47	44.4	71	21.3	34	مساهمات هذا الفريق ذات قيمة كبيرة للمركز والوزارة .	٤٧
		77.501	0.839	3.875									الوسط العام			

٧- بعد الفاعلية الشاملة .

بينت النتائج المتعلقة ببعء الفاعلية الشاملة ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة التي نصها (يقوم الفريق باداء وظيفته بشكل جيد جداً) بوسط حسابي (٣.٨٥٠) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (٠.٨١٠) ، اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (٧٧.٠٠٠) اذ جاءت بالمرتبة (١) من حيث الاهمية النسبية وكان اتجاه اجابة العينة المبحوثة حول هذه الفقرة نحو (الاتفاق)

. اما ادنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة التي نصها (يحقق فريقنا تقدماً جيداً للغاية في ميثاق الفريق) وبوسط حسابي (٣.٥٨١) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (٠.٩٢٨) ، اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (٧١.٦٢٦) اذ جاءت بالمرتبة (4) من حيث الاهمية النسبية وكان اتجاه اجابة العينة المبحوثة حول هذه الفقرة نحو (الاتفاق) .

. اما اجمالاً فقد حقق بعء الفاعلية الشاملة وسط حسابي (٣.٧٥٣) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (٠.٨٤٢) .

الجدول (٤٠)

التكرارات و النسب المئوية والوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد الفاعلية الشاملة

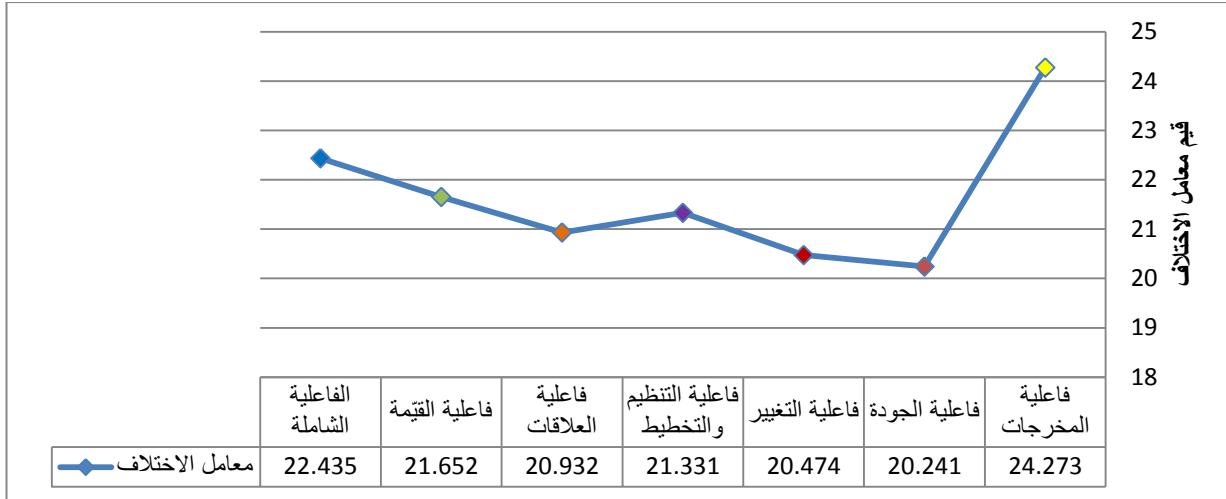
اتجاه الاجابة	ترتيب الأهمية	متوسط الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										فقرات بعد الفاعلية الشاملة	
					لا أتفق اطلاقا		لا أتفق		اتفق الى حد ما		أتفق		أتفق تماما			
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
اتفق	2	76.250	0.826	3.813	.6	1	5.0	8	26.3	42	48.8	78	19.4	31	٤٨	فريقنا فاعل للغاية.
اتفق	4	71.626	0.928	3.581	2.5	4	9.4	15	29.4	47	45.0	72	13.8	22	٤٩	يحقق فريقنا تقدماً جيداً للغاية في ميثاق الفريق.
اتفق	3	75.376	0.803	3.769	.6	1	4.4	7	29.4	47	48.8	78	16.9	27	٥٠	يقوم فريقنا بانجاز عمله بمستوى جيد للغاية.
اتفق	1	77.000	0.810	3.850	---	---	4.4	7	28.1	45	45.6	73	21.9	35	٥١	يقوم الفريق باداء وظيفته بشكل جيد جداً.
		75.063	0.842	3.753											الوسط العام	

وللوقوف على ترتيب الابعاد لفاعلية الفريق تم استخدام معامل الاختلاف لبيان الترتيب ويتبين من خلال الجدول (٣٩) والشكل (٢٠)، ان اقل معامل اختلاف كان عند البعد فاعلية الجودة اذ جاء بالمرتبة الاولى اما بالمرتبة الثانية فقد جاء بعد فاعلية التغيير وحل بالمرتبة الثالثة بعد فاعلية الفريق .

جدول (٤١)

ترتيب الاهمية بالاعتماد معامل الاختلاف لأبعاد فاعلية الفريق

ت	ابعاد فاعلية الفريق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	C.V معامل الاختلاف	ترتيب المتغيرات
١	فاعلية المخرجات	3.576	0.868	24.273	7
2	فاعلية الجودة	3.898	0.789	20.241	1
3	فاعلية التغيير	3.8	0.778	20.474	2
٤	فاعلية التنظيم والتخطيط	3.788	0.808	21.331	4
٥	فاعلية العلاقات	3.755	0.786	20.932	3
٦	فاعلية القيمة	3.875	0.839	21.652	5
٧	الفاعلية الشاملة	3.753	0.842	22.435	6



الشكل (٢٠) يبين ترتيب المتغيرات بالاعتماد معامل الاختلاف لأبعاد فاعلية الفريق

المبحث الرابع

تحليل علاقة الارتباط بين ابعاد النماذج الذهنية المشتركة للفريق وفاعليته

يشير الإحصاء الاستدلالي Inferential Statistics إلى الإحصاءات التي تمكننا من الحصول على استنتاجات من بيانات العينة، وتعميمها على مجتمع الدراسة (Zikmund et al.,2010:413). ومن ثم تقدير قيم مجتمع الدراسة واختبار الفرضيات (Cooper and Schindler,2014:658). والتي تحدد ما إذا كانت النتائج التي توصل إليها دلالة ذات إحصائية، ومن هنا فهو يعد مكملاً للإحصاء الوصفي (الذي يقدم وصفاً لاستجابة عينة الدراسة) بهدف الوصول إلى استنتاجات حول تلك الاستجابة من خلال معرفة ارتباط المتغيرات وطبيعة العلاقة فيما بينها (Howitt and Cramer, 2011:93).

يستخدم ارتباط بيرسون Pearson لاكتشاف قوة العلاقة بين المتغيرات واتجاهها، ويمثل الارتباط الايجابي بين متغيرين إلى أن الزيادة في أحدى المتغيرات يقابلها زيادة في المتغير الأخر، أما الارتباط السلبي فيشير إلى الزيادة في أحد المتغيرات يقابلها انخفاض في المتغير الأخر (Pallant,2011:103)، إذ يكون الارتباط ايجابياً قوياً عندما يكون (+0.3 إلى +0.7). و ايجابياً ضعيفاً عندما يكون (0 إلى +0.3)، في حين يكون الارتباط سلبياً قوياً عندما يكون (-0.3 إلى -0.7)، وسلبياً ضعيفاً عندما يكون (-0.3 إلى 0). أما إذا كان معامل الارتباط (+1) فهذا يشير إلى ارتباط ايجابي تام، و (-1) يشير إلى ارتباط سلبي تام، و (0) يشير إلى عدم وجود ارتباط (Saunders et al.,2009:459).

اذ يتضح من خلال معطيات الجدول (٣٨) نتائج قيم معامل الارتباط (بيرسون) بين النماذج الذهنية المشتركة للفريق بإبعادها (معرفة أعضاء الفريق، معرفة مهمة الفريق ، تفاعل أعضاء الفريق، معرفة معدات الفريق) و وفاعليته الفريق اذ جاءت نتائج تحليل علاقات الارتباط كما يأتي:

اختبار فرضية البحث الرئيسية الاولى و التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية

بين النماذج الذهنية المشتركة للفريق وفاعلية الفريق)

بلغ معامل الارتباط بين النماذج الذهنية المشتركة للفريق وفاعلية الفريق (٠.٥٤٩**) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (٨.٢٥١) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (١.٩٦٢) وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النماذج الذهنية المشتركة للفريق

وفاعليته) اي وجود علاقة ارتباط بمستوى قوي وايجابي و ذي دلالة معنوية ما بين
النماذج الذهنية المشتركة للفريق وفاعليته الفريق.
و تنفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية.

- **اختبار الفرضية الفرعية الاولى** و التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات
دلالة معنوية بين معرفة معدات الفريق وفاعليته الفريق)
بلغ معامل الارتباط بين معرفة معدات الفريق وفاعليته (0.406^{**}) عند مستوى دلالة
(0.000) ، اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (5.579) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية
البالغة (1.962) ، وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص
على (توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين معرفة معدات الفريق وفاعلية
الفريق) اي وجود علاقة ارتباط بمستوى قوي وايجابي و ذو دلالة معنوية بين معرفة
معدات الفريق وفاعلية الفريق .

- **اختبار فرضية الفرعية الثانية** و التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة
معنوية بين معرفة مهمة الفريق وفاعلية الفريق)
بلغ معامل الارتباط بين معرفة مهمة الفريق وفاعلية الفريق (0.465^{**}) عند مستوى دلالة
(0.000) ، اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (6.594) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية
البالغة (1.962) ، وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص
على (توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين معرفة مهمة الفريق وفاعلية
الفريق) اي وجود علاقة ارتباط بمستوى قوي وايجابي و ذي دلالة معنوية بين معرفة
مهمة الفريق وفاعلية الفريق .

- **اختبار فرضية الفرعية الثالثة** و التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة
معنوية بين تفاعل أعضاء الفريق وفاعلية الفريق)
بلغ معامل الارتباط بين تفاعل أعضاء الفريق وفاعليته الفريق (0.501^{**}) عند مستوى
دلالة (0.000) ، اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.278) وهي اكبر من قيمة (t)
الجدولية البالغة (1.962) ، وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي
تنص على (توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين تفاعل أعضاء الفريق
وفاعلية الفريق) اي وجود علاقة ارتباط بمستوى قوي وايجابي و ذي دلالة معنوية بين
تفاعل أعضاء الفريق وفاعليته الفريق .

- **اختبار فرضية الفرعية الرابعة** و التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين معرفة أعضاء الفريق وفاعلية الفريق)
 بلغ معامل الارتباط معرفة أعضاء الفريق وفاعلية الفريق (**0.557) عند مستوى دلالة (0.000)، اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (8.423) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.962) ، وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين معرفة أعضاء الفريق وفاعلية الفريق) اي وجود علاقة ارتباط بمستوى قوي و ايجابي و ذو دلالة معنوية معرفة أعضاء الفريق وفاعلية الفريق.

ويبين الجدول (٤٠) خلاصة الاختبار للفرضية الرئيسية الاولى

الجدول (٤٠)

خلاصة الاختبار للفرضية الرئيسية الاولى

شدة الارتباط		نوعية الارتباط		نتيجة الاختبار		فرضيات الارتباط	
ضعيف	قوي	سلبي	ايجابي	رفض	قبول		
	✓		✓		✓	توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين معرفة معدات الفريق وفاعلية الفريق	H ₁
	✓		✓		✓	توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين معرفة أعضاء الفريق وفاعلية الفريق	H ₂
	✓		✓		✓	توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين معرفة مهمة الفريق وفاعلية الفريق	H ₃
	✓		✓		✓	توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين تفاعل أعضاء الفريق وفاعليه الفريق	H ₄
	✓		✓		✓	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النماذج الذهنية المشتركة للفريق وفاعلته الفريق	H ₅

الجدول (٤٣)				
الارتباطات بين ابعاد النماذج الذهنية المشتركة للفريق وفاعليته				
قيمة t الجدولية	sig	فاعليته الفريق	قيمة الارتباط و قيمة t المحسوبه	ابعاد النماذج الذهنية المشتركة للفريق
١.٩٦٢	.٠٠٠٠	**٠.٥٤٩	الارتباط (r)	النماذج الذهنية المشتركة للفريق
		٨.٢٥١	قيمة (t)	
	.٠٠٠٠	**٠.٤٠٦	الارتباط (r)	معرفة معدات الفريق
		٥.٥٧٩	قيمة (t)	
	.٠٠٠٠	**٠.٤٦٥	الارتباط (r)	معرفة مهمة الفريق
		٦.٥٩٤	قيمة (t)	
	.٠٠٠٠	**٠.٥٠١	الارتباط (r)	تفاعل أعضاء الفريق
		٧.٢٧٨	قيمة (t)	
	.٠٠٠٠	**٠.٥٥٧	الارتباط (r)	معرفة الفريق
		٨.٤٢٣	قيمة (t)	
.(Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)).**				
حجم العينة (n) = ١٦٠				

المصدر : اعداد الباحثه بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

المبحث الخامس

اختبار وتحليل التأثير بين متغيرات الدراسة

يختص هذا المبحث باختبار فرضيات التأثير التي حددها البحث. لغرض تحديد إمكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض. إذ كانت فرضية التأثير الرئيسية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد النماذج الذهنية المشتركة للفريق في فاعلية الفريق). إذ سيتم التحري عنها وفقا لمعادلة الانحدار الخطي البسيط. كالآتي:

$$Y = a + \beta_1 X_1$$

و تمثل Constant (a) مقدار الثابت و هذه العلاقة تعني فاعلية الفريق (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية لأبعاد النماذج الذهنية المشتركة للفريق (X_1, X_2, X_3, X_4) إما تقديرات هذه القيم و مؤشرات الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (١٦٠) و سيتم تحليل مستويات التأثير بين المتغيرات إذ استخدمت المؤشرات الإحصائية المبينة في الجدول (٤١) لإظهار النتائج

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية ما بين النماذج الذهنية المشتركة للفريق في فاعلية الفريق). والجدول (٤٢) يوضح نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط.

$$Y = a + \beta (X)$$

$$Y = 1.308 + 0.678 (X)$$

- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين النماذج الذهنية المشتركة للفريق في فاعلية الفريق (٦٨.٠٧٧)، وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (٥.١٠) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية ما بين النماذج الذهنية المشتركة للفريق في فاعلية الفريق) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).

- و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (٠.٣٠١) يتضح بان النماذج الذهنية المشتركة للفريق تفسر مانسبته (٣٠%) من المتغيرات التي تطرأ على فاعلية الفريق اما النسبة الباقية والبالغة (٧٠%) تابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث.

- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (٠.٦٧٨) بان زيادة النماذج الذهنية المشتركة الفريق بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة فاعلية الفريق بنسبة (٦٧%) .
و دراسة اثر الابعاد الاخرى سنتناول الفرضيات الفرعية الاتية:

١. اختبار الفرضية الفرعية الاولى

- ولأختبار فرضية التي نصت على ماياتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين معرفة معدات الفريق في فاعلية الفريق) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = a + \beta (X)$$

$$Y = 2.791 + 0.270 (X)$$

- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين معرفة معدات الفريق في فاعليته الفريق (٣١.١٢٥) ، وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (٥.١٠) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد تاثير ذو دلالة معنوية ما بين معرفة معدات الفريق في فاعليته الفريق) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) .

- و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (٠.١٦٥) يتضح بان معرفة معدات الفريق تفسر مانسبته (١٦%) من المتغيرات التي تطرأ على فاعلية الفريق اما النسبة الباقية والبالغة (٨٤%) تابعة الى متغيرات اخرى غير داخله في انموذج البحث.
- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (٠.٢٧٠) بان زيادة معرفة معدات الفريق بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة فاعلية الفريق بنسبة (٢٧%) .

٢. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

- ولأختبار فرضية التي نصت على ماياتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين معرفة مهمة الفريق في فاعليته الفريق) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

$$Y = a + \beta (X)$$

$$Y = 2.362 + 0.384 (X)$$

- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين معرفة مهمة الفريق في فاعليته الفريق (٤٣.٤٨٠) ، وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (٥.١٠) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد تاثير ذو دلالة معنوية ما بين معرفة مهمة الفريق في فاعليته الفريق) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) .

- و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (٠.٢١٦) يتضح بان معرفة مهمة الفريق تفسر مانسبته (٢١%) من المتغيرات التي تطرء على فاعلية الفريق اما النسبة الباقية والبالغة (٧٩%) تابعة الى متغيرات اخرى غير داخله في انموذج البحث.
- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (٠.٣٨٤) بان زيادة معرفة مهمة الفريق بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة فاعلية الفريق بنسبة (٣٨%).

٣. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

ولأختبار فرضية التي نصت على ماياتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين تفاعل أعضاء الفريق في فاعليه الفريق) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

$$Y = a + \beta (X)$$

$$Y = 2.515 + 0.351 (X)$$

- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين تفاعل اعضاء الفريق في فاعلية الفريق (٥٢.٩٦٨) ، وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (٥.١٠) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية ما بين تفاعل اعضاء الفريق في فاعلية الفريق) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%)
- و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (٠.٢٥١) يتضح بان تفاعل اعضاء الفريق تفسر مانسبته (٢٥%) من المتغيرات التي تطرء على فاعلية الفريق اما النسبة الباقية والبالغة (٧٥%) تابعة الى متغيرات اخرى غير داخله في انموذج البحث.
- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (٠.٣٥١) بان زيادة تفاعل اعضاء الفريق بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة فاعلية الفريق بنسبة (٣٥%).

٤. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

ولأختبار فرضية التي نصت على ماياتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين معرفة الفريق في فاعلية الفريق) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = a + \beta (X)$$

$$Y = 2.142 + 0.460 (X)$$

- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين معرفة الفريق في فاعليه الفريق (٧٠.٩٤٠) ، وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (٥.١٠) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية ما بين معرفة الفريق في فاعلية الفريق) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) .
- و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (٠.٣١٠) يتضح بان معرفة الفريق تفسر مانسبته (31%) من المتغيرات التي تطرء على فاعلية الفريق اما النسبة الباقية والبالغة (69%) تابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.
- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (٠.٤٦٠) بان زيادة معرفة الفريق بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة فاعلية الفريق بنسبة (46%) .

الجدول (٤٤)								
تحليل ابعاد النماذج الذهنية المشتركة الفريق في فاعلية الفريق								
الدلالة	Sig	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد (R ²)	قيمة معامل الميل الحدي (β)	قيمة الحد الثابت (a)	المتغير المعتمد	ابعاد النماذج الذهنية المشتركة للفريق
معنوي	٠.٠٠٠٠	٥.١٠	٣١.١٢٥	٠.١٦٥	٠.٢٧٠	٢.٧٩١	Y فاعلية الفريق	معدات الفريق
معنوي	٠.٠٠٠٠		٤٣.٤٨٠	٠.٢١٦	٠.٣٨٤	٢.٣٦٢		مهمة الفريق
معنوي	٠.٠٠٠٠		٥٢.٩٦٨	٠.٢٥١	٠.٣٥١	٢.٥١٥		تفاعل الفريق
معنوي	٠.٠٠٠٠		٧٠.٩٤٠	٠.٣١٠	٠.٤٦٠	٢.١٤٢		معرفة الفريق
معنوي	٠.٠٠٠٠		٦٨.٠٧٧	٠.٣٠١	٠.٦٧٨	١.٣٠٨		النماذج الذهنية المشتركة للفريق

المصدر : اعداد الباحثه بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

الجدول (٤٥)		
خلاصة الاختبار للفرضية الرئيسية الثانية		
نتيجة الاختبار	فرضيات التاثير	
	قبول	رفض
✓		يوجد تاثير ذو دلالة معنوية بين معرفة معدات الفريق في فاعلية الفريق H ₁
✓		يوجد تاثير ذو دلالة معنوية بين معرفة أعضاء الفريق في فاعلية الفريق H ₂
✓		يوجد تاثير ذو دلالة معنوية بين معرفة مهمة الفريق في فاعلية الفريق H ₃
✓		يوجد تاثير ذو دلالة معنوية بين تفاعل أعضاء الفريق في فاعلية الفريق H ₄
✓		يوجد تاثير ذو دلالة معنوية بين النماذج الذهنية المشتركة للفريق في فاعلية الفريق H ₅

المصدر : اعداد الباحثه بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

ولاختبار فرضيات التأثير المتعددة باستخدام الانحدار الخطي المتعدد لدراسة الانموذج بصورة كاملة , ولمعرفة اي الابعاد معنوية ولها تأثير اكثر من الابعاد الاخرى ، ولكن قبل البدء باجراء اختبار تحليل التأثير بين، يجب اولا التأكد من ان المتغيرات المستقلة لا تعاني من مشكلة التعدد الخطي لذ سيتم اختيارها باستخدام اختبار (VIF^{12}) وكما هو مبين في الجدول (٤٦)

الجدول (٤٦)				
اختبار وجود مشكلة التعدد الخطي بين ابعاد النماذج الذهنية المشتركة للفريق				
معرفة الفريق	تفاعل الفريق	مهمة الفريق	معدات الفريق	
قيم اختبار VIF				
1.363	1.521	١.٤٢٦	---	معدات الفريق
1.642	1.465	---	1.564	مهمة الفريق
1.553	---	1.679	1.911	تفاعل الفريق
---	1.575	1.908	1.737	معرفة الفريق

بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

اذ يتبين من خلال الجدول (٤٦) ان جميع قيم الاختبار (VIF) هي اقل من (٤) وبالتالي نستنتج بان البيانات لاتعاني من مشكلة التعدد الخطي وعليه سيتم اختبار فرضية التأثير **الفرعية الخامسة** والتي تنص على (توجد علاقة تاثير معنوية بين ابعاد النماذج الذهنية المشتركة للفريق في فاعلية الفريق) ، و تمثل (a) Constant مقدار الثابت و هذه العلاقة تعني ان فاعلية الفريق (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية لأبعاد النماذج الذهنية المشتركة للفريق إما تقديرات هذه القيم و مؤشرات الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (١٦٠). إذ سيتم التحري عنها وفقا لمعادلة الانحدار الخطي المتعدد كالاتي:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$$

و سيتم تحليل مستويات التأثير بين المتغيرات ، اذ يبين الجدول (٤٦) يبين المؤشرات الإحصائية بين ابعاد النماذج الذهنية المشتركة للفريق في فاعلية الفريق.

¹² الإحصاء باستخدام SPSS ترجمة واعداد لجنة التأليف والترجمة، دار شعاع للنشر والعلوم ، ص 184-190، الطبعة الاولى، ٢٠٠٧

$$Y = 1.686 + 0.054X_1 + 0.137X_2 + 0.119 X_3 + 0.268X_4$$

الجدول (٤٧)											
نتائج تأثير ابعاد النماذج الذهنية المشتركة للفريق في فاعلية الفريق باستعمال الانحدار الخطي المتعدد											
مستوى الدلالة عند (٠.٠٥)	Sig	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	قيمة معامل التحديد R ²	قيمة معامل الارتباط R	قيمة بعد معرفة الفريق B ₄	قيمة بعد تفاعل الفريق B ₃	قيمة بعد مهمة الفريق B ₂	قيمة بعد معدات الفريق B ₁	قيمة الثابت	ابعاد المتغيرات المستقلة
معنوي	0.000	2.92	23.244	0.375	0.612	0.268	0.119	0.137	0.054	1.686	الانموذج كاملاً لابعاد النماذج الذهنية المشتركة للفريق في فاعلية الفريق
معنوي	0.000	3.25	30.621	0.371	0.609	0.292	0.122	0.155	---	1.723	الانموذج النهائي باستعمال Stepwise

المتغيرات المعنوية (مهمة الفريق، تفاعل الفريق، معرفة الفريق)

المتغيرات غير المعنوية (معدات الفريق)

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23 و برنامج AmosV.23

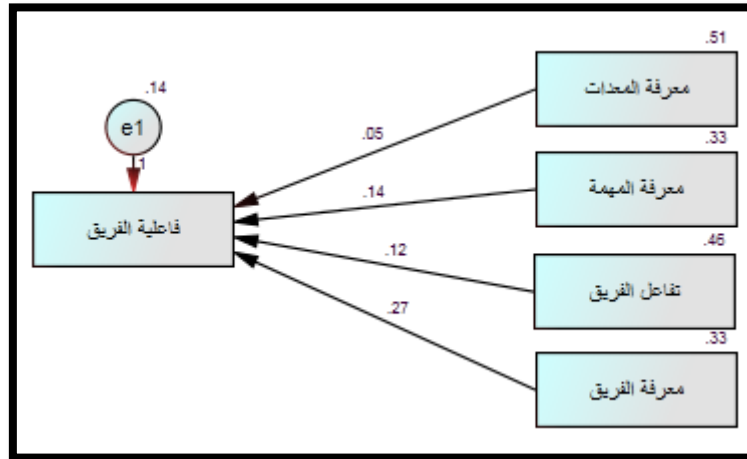
ويتضح من الجدول (٤٧) ما يأتي :

- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدره بلغت (٢٣.٢٤٤) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (٢.٩٢) عند مستوى دلالة (0.05) وبناء عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة وهذا يعني (يوجد تاثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد النماذج الذهنية المشتركة للفريق في فاعلية الفريق) عند مستوى دلالة (٥%) أي بدرجة ثقة (95%).
- من خلال قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (٠.٣٧٥) يتضح بان ابعاد النماذج الذهنية المشتركة للفريق قادر على تفسير مانسبته (٣٧%) من التغيرات التي تطرأ على محور (فاعلية الفريق) اما النسبة الباقية (٦٣%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخله في انموذج البحث .
- بأستعمال طريقة (Stepwise) الخاص باختبار المتغيرات و بعد حذف المتغيرات غير المعنويه يتضح بان الانموذج بصورة النهائية يعتمد على الابعاد الاتية (مهمة الفريق، تفاعل الفريق، معرفة الفريق) ، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج الجديد (٣٠.٦٢١) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (٣.٢٥) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) أي بدرجة ثقة (٩٥%) ويمكن التعبير عن الانموذج بالصورة النهائية بالشكل الاتي:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$$

$$Y = 1.920 + 0.155X_2 + 0.122X_3 + 0.292X_4$$

- من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (٠.٢٣٢) يتضح بان الابعاد (مهمة الفريق، تفاعل الفريق، معرفة الفريق) قادر على تفسير مانسبته (٢٣%) من التغيرات التي تطرأ على محور (فاعلية الفريق) اما النسبة الباقية (٧٧%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.
- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي لبعده مهمة الفريق (β_2) البالغ (٠.١٥٥) بان زيادة بعد مهمة الفريق بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في محور (فاعلية الفريق) بنسبة (١٥%) ، ويتبين من خلال معامل الميل الحدي لبعده تفاعل الفريق (β_3) البالغ (٠.١٢٢) بان زيادة بعد تفاعل الفريق بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة محور (فاعلية الفريق) بنسبة (١٢%) ، ويتبين من خلال معامل الميل الحدي لبعده معرفة الفريق (β_4) البالغ (٠.٢٩٢) بان زيادة بعد معرفة الفريق بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة محور (فاعلية الفريق) بنسبة (٢٩%)



الشكل (٢١) ابعاد النماذج الذهنية المشتركة للفريق في فاعلية الفريق

المصدر : اعداد الباحثه بالاعتماد على مخرجات برنامج AmosV.23



الاستنتاجات والتوصيات

الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول : الاستنتاجات.

بناءً على نتائج الوصف الإحصائي ونتائج اختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات وعلى النحو الآتي:

- ١) لدى أعضاء الفريق إدراك جيد للمعارف التي يمتلكونها، فضلاً عن امتلاكهم مهارات لا بأس بها في إنجاز المهام الموكلة اليهم، كما يحرصون بشكل كبير على تطوير وتنمية تلك المعارف والمهارات لزيادة كفاءتها وفعاليتها لتلبية متطلبات المهمة وبالتالي إنجاز أهداف الفريق.
- ٢) يمتلك أعضاء الفريق إدراكاً واسعاً للمهام المحددة لهم، ويوزعون تلك المهام على أعضاء الفريق بما يتوافق مع قابليات وقدرات أعضاء الفريق، ولديهم معرفة بمهام الأعضاء الآخرين ويضعون إجراءات عمل موحدة وواضحة لضمان التنسيق والتكامل في العمل، فضلاً عن قدرتهم على صياغة استراتيجية موحدة لإنجاز أهداف الفريق من خلال تحقيق التكامل بين مهام الفريق ككل.
- ٣) يتمتع الفريق وبمستوى جيد بالثقة فيما بينهم وروح التعاون السائد ويتواصلون ببعضهم البعض بشكل علني مما ساعد على إنجاز الأعمال بشكل جيد والعمل بروح الفريق الواحد واتخاذ القرارات المختلفة بشكل جماعي.
- ٤) أظهرت النتائج وجود تفاوتات بسيطة في الخصائص الشخصية بين أعضاء الفرق العاملة في المركز الوطني وهذا يدل على التوافق في آراء الفريق، فضلاً عن وجود معرفة معقولة إلى حد ما بعضهم ببعض الآخر بخصوص القدرات المعرفية والمهارية التي يتمتعون بها التي قد تبلورت من خلال عدد المهام المنجزة من قبلهم خلال الفترة الطويلة من العمل، أو من خلال السمات الإيجابية التي يتمتعون بها، أو الثقافة التنظيمية السائدة في المركز الوطني فضلاً عن دور القيادة الإيجابي.
- ٥) تشير النتائج إلى أن أعضاء الفرق يوفون بالتزاماتهم لإنجاز المهام من حيث اوقات الانجاز وجودة العمل، ويلزمون بجودة العمل المحدد سلفاً ويتمتعون بفاعلية بإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه الفريق، فضلاً عن قدرتهم على أحداث تغييرات مهمة وأساسية في كيفية إنجاز المهام وبالتالي أهداف الفريق.
- ٦) تحرص الفرق العاملة في المركز الوطني على إنجاز المهام بدقة وانتظام ومعالجة المشكلات من خلال التشخيص الدقيق ووضع الحلول الجذرية والناجعة للمشكلات التي تعترض الفرق العاملة وهذا ما ينعكس إيجاباً على إنجاز الأهداف الأساسية بدقة وفاعلية عالية.
- ٧) تتمتع فرق العمل بالقدرة العالية على إدراك ضرورات التغيير وتحديد متطلباته ومستلزماته بما في ذلك تغيير السلوكيات القائمة إلى سلوكيات داعمة ومتوافقة مع اتجاهات التغيير وبالتالي إنجاز مستويات جيدة وفاعلة من التغيير الإيجابي.

٨) تظهر النتائج قدرة الفرق العاملة في المركز الجيدة على تحديد المشكلات ووضع الأولويات وصياغة الخطط الكفيلة بتحقيق الأهداف الأساسية للمركز، وتمتع تلك الفرق بقدرتها العالية على تنفيذ الخطط. فضلا عن معرفة أعضاء الفريق بالتقدم الحاصل في تنفيذ الخطط الموضوعة سلفاً.

٩) قدرة أعضاء الفريق على تحقيق نتائج جيدة من خلال تحقيق مستويات جيدة من الفاعلية والتي تمثل دالة لقدرة الفرق على امتلاك المعرفة وتمتعها بالمهارات المطلوبة فضلا عن التواصل الجيدة وقدرتهم على حل المشكلات التي توجههم والمرونة العالية على التكيف واجراء التغيير المناسب.

١٠) ان الاهتمام بالنماذج الذهنية المشتركة للفريق والمتمثلة بكونهم ماهرين باستخدام معارفهم و يحددون مهام الفريق وفقا لقدرات عضو الفريق ويلتزمون بدقة إجراءات العمل الموحدة للفريق، و يتفوقون على القرارات التي يتخذها الفريق ولديهم المعرفة الكافية بقدرات أعضاء الفريق الآخرين يساهم بشكل كبير في تعزيز فاعلية الفريق من خلال انجاز اعمال تتوافق مع المعايير المحددة سلفاً، وتمتاز بالدقة والانتظام، و التعامل مع التغيير بشكل جيد.

١١) هنالك رغبة في زيادة مهارة أعضاء الفريق والرغبة الكبيرة في تطويرها وامتلاك معرفة جيدة بالمعارف الأخرى وتحديث المعارف التي يمتلكونها والمهارة الكبيرة في استخدام تلك المعارف تحسن مستويات فاعلية الفريق.

١٢) ان الإدراك الجيد لمهمة الفريق ومهام الأعضاء الآخرين وتحديد مهام الفريق وفقا لقدرات أعضائه، والتدريب على تنفيذ أداء مهام الأعضاء الآخرين والالتزام بدقة إجراءات العمل الموحدة للفريق ومعرفة جميع ابعاد المهمة التي يؤديونها ولديهم اتفاق حول استراتيجيه تنفيذ مهمة الفريق تساعد على تعزيز فاعلية الفريق بمستويات عالية.

١٣) تبين اداء المهام بشكل جيد ووجود الثقة المتبادلة فيما بينهم واتخاذ القرارات المختلفة بشكل جماعي وتفاعلي من خلال التواصل الجيد والعلني وبشفافية وصراحة عالية، فضلا عن تقديم الدعم والمساعدة لبعضهم البعض وتقبل القرارات الصادرة عن قائد الفريق يسهم بشكل كبير في تعزيز فاعلية الفريق.

١٤) لوحظ التقارب الكبير في السمات الشخصية وتقبل آراء وسلوكيات الأعضاء الآخرين والتعامل مع بعضهم البعض كأصدقاء، وبالتالي وجود معرفة واضحة بقدرات بعضهم تحسن فاعلية الفريق بمستويات كبيرة.

١٥) تبين أن زيادة مهارة أعضاء الفريق والرغبة الكبيرة في تطويرها وامتلاك معرفة جيدة بالمعارف الأخرى وتحديث المعارف التي يمتلكونها والمهارة الكبيرة في استخدام تلك المعارف تؤثر بشكل كبير على فاعلية الفريق من حيث انجاز اعمال تتوافق مع المعايير المحددة سلفاً وعلى جودة النتائج المتحققة و مواجهة المشاكل الجديدة بفاعلية و صياغة الأهداف والأولويات لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة.

١٦) إن الإدراك الجيد لمهمة الفريق ومهام الأعضاء الآخرين وتحديد مهام الفريق وفقا لقدرات أعضائه، والتدريب على تنفيذ أداء مهام الأعضاء الآخرين والالتزام بدقة إجراءات العمل الموحدة للفريق ومعرفة جميع ابعاد المهمة التي يؤديونها ولديهم اتفاق حول استراتيجية تنفيذ مهمة الفريق تؤثر بمستوى كبير على فاعلية الفريق والمتمثل

بأحداث تغييرات مهمة في عمل الفريق و معالجة المشاكل بشكل جذري وليس فقط الأعراض، فضلا عن قيام الفريق بتطوير خطط قابلة للتنفيذ، و اجراء تواصل غير المسبوق بين اعضاء الفريق بخصوص الانجاز المتحقق، وبالتالي تقديم مساهمات ذات قيمة كبيرة.

(١٧) لوحظ أن اداء المهام بشكل جيد ووجود الثقة المتبادلة فيما بينهم واتخاذ القرارات المختلفة بشكل جماعي وتفاعلي من خلال التواصل الجيد والعلني وبشفافية وصراحة عالية، فضلا عن تقديم الدعم والمساعدة لبعضهم البعض وتقبل القرارات الصادرة عن قائد الفريق تسهم في زيادة فاعلية الفريق والمتضمنة وضع الفريق أولوياته الواضحة و تعزيز الرغبة على اطلاع اعضاء الفريق بالتقدم المحرز من قبلهم وتقديم مساهمات قيمة للمركز، وبالتالي تحسين اداء الفرق لوظائفها بشكل جيد جداً.

المبحث الثاني : التوصيات

بناءً على ما تقدم من استنتاجات واستكمالاً لمتطلبات الدراسة ندرج أدناه بعض التوصيات التي تم وضعها لمعالجة ما توصلت إليه دراستنا من استنتاجات :

(١) تنمية معارف ومهارت الكوادر العاملة في المركز الوطني.
آليات التنفيذ :

- اشراك موظفي المركز الوطني في عدد من الدورات ذات المستوى العالي بما يتناسب مع دور المركز الوطني في تطوير العاملين في القطاعات الاقتصادية المختلفة، فضلاً عن الدور الاستشاري المتميز الذي يؤديه اتجاه المؤسسات المختلفة.
- عقد شراكات علمية وثقافية مع عدد من الجامعات والمراكز العلمية والبحثية العراقية والاقليمية لغرض تبادل الافكار والمعلومات والنتائج العلمية التي تم التوصل اليها لتطوير عمل المركز في المهام الاساسية.
- (٢) تعزيز وتطوير قدرة الفرق العاملة في المركز الوطني على الالتزام بدقة وجودة المهام المنجزة من قبل اعضائها.

آليات التنفيذ :

- تعزيز ودعم موازنة المركز الوطني السنوية من قبل الامانة العامة لمجلس الوزراء ووزارة التخطيط لتكون قادرة على توفير المستلزمات المادية والبشرية كافة الضرورية لانجاز المهام المتنوعة وبالتالي تحقيق اهداف المركز الوطني.
- (٣) التأكيد على استخدام فرق العمل كآلية اساسية لانجاز المهام الموكلة الى المركز الوطني.

آليات التنفيذ :

- تنمية قدرات موظفي المركز الوطني باشراكهم بالدورات التدريبية التي تعقدتها المنظمات الدولية مثل الامم المتحدة والدول العربية والاجنبية من خلال عقد شراكات مع هذه المنظمات والدول.
- (٤) زيادة مستوى التنسيق والتعاون بين اعضاء الفرق العاملة في المركز الوطني.

آليات التنفيذ :

- اختيار رؤساء الفرق من الاشخاص الذين يتمتعون بالسمات الشخصية الايجابية ويتمتعون بسمات القائد المحفز والداعم.
- اشراك رؤساء فرق العمل بدرورات تطويرية تركز على تنمية مهاراتهم في مجال ادارة الفرق.
- (٥) زيادة مستوى رأس المال الاجتماعي في المركز الوطني.

- عقد المؤتمرات والجلسات الثقافية والاجتماعية المختلفة التي تعزز الجوانب الاجتماعية فيما بين الموظفين التي تؤدي الى زيادة الروابط الاجتماعية والثقة والالفة فيما بينهم في المركز الوطني.
- (٦) تحسين نظام الحوافز الممنوحة لموظفي المركز الوطني لتقليل دوران العمل ولاسيما لحملة الشهادات العليا وتحقيق الاستقرار الوظيفي للموظفين.

آليات التنفيذ :

- تعديل في قانون المركز الوطني يشير الى ان الموارد المالية التي يحصل عليها المركز الوطني ازاء تقديم خدماته والمتضمن جانبي التدريب وتقديم الاستشارات الى الجهات المختلفة تعود جميعها الى وزارة المالية دون تمتع المركز الوطني بأي نسبة منها لتوزيعها كواحفز على الموظفين.
- امكانية اقامة دورات الى الجهات المختلفة خارج اوقات الدوام الرسمي والاستفادة من الموارد المالية الواردة الى المركز كحوافز توزع على الموظفين وبالتالي تحسين الوضع الاقتصادي للموظفين في المركز الوطني.
- (٧) جعل عملية انشاء واعادة الهيكلة التنظيمي والوظيفي والوصف الوظيفي والنظام الداخلي والمعد من قبل المركز الوطني ملزما من قبل الجهات الحكومية.

آليات التنفيذ :

- اصدار توجيهات من قبل الامانة العامة لمجلس الوزراء بكون المركز الوطني هو الجهة الرسمية والوحيدة بالاعداد لاجل المصادقة عليها من قبل الجهات العليا (الامانة العامة لمجلس الوزراء ومجلس شوري الدولة).
- اعادة العمل بالسياقات السابقة من قبل الامانة العامة لمجلس الوزراء والوزارات والهيئات الحكومية باعتماد المركز الوطني الجهة الرسمية الوحيدة والمؤهلة لاعداد المهام اعلاه.



المصادر

أ. القرآن الكريم

ب. المصادر العربية

أولاً - الكتب.

١. جلاب، إحسان دهش (٢٠١١)، "ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير" دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان- المملكة الاردنية الهاشمية.
٢. حسن، محمود، وحنا، امير (١٩٨٩) " مبادئ الاحصاء " جامعة بغداد ص ٢٥٤.
٣. لاحصاء باستخدام SPSS ترجمة واعداد لجنة التأليف والترجمة، دار شعاع للنشر والعلوم، ص ١٨٤-١٩٠، الطبعة الاولى، 2007.
٤. دودين، حمزه محمد، (٢٠١٣) "التحليل الاحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS" دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص ١٩٥-١٩٨.
٥. ربيع، اسامة، (٢٠٠٨) "التحليل الاحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج SPSS" القاهرة، ص ١١٦-١٠٦.
٦. عباس البرق واخرون " التحليل الاحصائي باستخدام برنامج Amos " مكتبة الجامعة،الشارقة، الطبعة الاولى، ٢٠١٣، ص ٨١-٩٨.
٧. عباس البرق واخرون، (٢٠١٣) " التحليل الاحصائي باستخدام برنامج Amos " مكتبة الجامعة،الشارقة، الطبعة الاولى، ص ٨١ - ٩٨.
٨. عبد الفتاح، عز، (٢٠٠٨) "مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS" ص ٥٤١، دار الخوارزمي للطباعة والنشر.

ثانياً - المجلات والدوريات العربية

١. عبد الرسول، والعبدي، (٢٠٠٩) "النمط القيادي والصراع واثرها في فاعلية الفريق" العدد ١٣.
٢. عبد الامير ، أثير (٢٠٠٨) استراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل " دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية "
٣. متعب، حامد كاظم، (٢٠١٥) "القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق- دراسة تحليلية لاراء عينة من اعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية" مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية ، العدد (١٧).

ثالثاً: الرسائل و الاطاريح الجامعية

١. العطوي ، عامر علي، مقدرات الذكاء الشعوري، واثرها في فاعلية الفريق، ٢٠٠٥، رسالة ماجستير غير منشوره ، جامعة الكوفة – كلية الادارة والاقتصاد.

1st.Books :

1. Bateman, Th., S., & Snell, S., A., (2013), " Management" McGraw-Hill Education, United States of America.
2. Certo, S., C., & Certo, S., T.," Modern Management: Concepts and Skills" , Pearson Education Limited, England.
3. Colquitt, J., Lepine J. & Wesson. M. (2015). " Organizational Behavior ", 4th Edition, McGraw-Hill Education, New York.
4. Craik, K.J.W., (1943) "The Nature of Explanation" , (Cambridge University Press: Cambridge).
5. Daft, R. D.,(2010). Management , 9th ed, Cengage Learning, USA: South -Western.
6. Daft, R. D.,(2016). "Management" , 15th ed, Cengage Learning, USA:South -Western.
7. Gibson, J. L., J. M. Ivancevich and J. H. Donnelly, Jr.: 2000, Organiza-tions: Behavior, Structure, Processes (Irwin McGraw-Hill, Boston, MA).
8. Griffin, R. W. (2013). " Management " 11th Edition South-Western.
9. Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1974). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory (Technical Report). Department of Administrative Sciences, Yale University.
- 10.Howitt, D., & Cramer., D., (2011). "Introduction to Statistics in Psychology" 5th edition, Prentice Hall.

11. Hackman, J. R. (1990). Groups that work (and those that don't): creating conditions for effective teamwork. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
12. Hackman, J. R. (1987). "Handbook of Organizational Behavior." J. Lorsch, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
13. Hackman, J.R. (2002). Leading teams: Setting the stage for great performances. Boston: Harvard Business School Press.
14. Hitt, M. A., Miller, C. Ch., & Colella, A., (2011). "Organizational Behavior "John Wiley & Sons, Inc.
15. Jones R., , Gareth & George, M., Jennifer, (2016). "Contemporary Management" 9ed, Published by McGraw-Hill Education, New York.
16. Johnson-Laird, P.N.,Mental Models, 1983 (Cambridge University Press: Cambridge).
17. Jones, G. R., & George, J. M. (2014). " Contemporary Management " 9th Edition McGraw-Hill Education, New York.
18. Kaiser, H.F. (1974) An index of factor simplicity. Psychometrika, 39 (1) 31-36.
19. McShane, S.L., & Von Glinow, M.A., (2010). Organization Behavior emerging knowledge and practice for the real world, 5th ed : The McGraw-Hill companies.
20. Pallant, j.,, (2011)," spss survival manual A step by step guide to data analysis using SPSS ", 4th edition., p 59-70.

21. Robbins, S.R, & Coulter, M., (2012). Management. 11th : Pearson education, Inc.
22. Schermerhorn ,J .,R. ,& Hunt ,G., & Osborne ,R.,N., (1997),Organizational behavior, N.Y. John, Wily Sons ,Inc.
23. Zikmund,W.,Babin, B., Carr, J.,and Griffin, M. (2010). "Business research methods". 8th ed., South-Western, Cengage Learning.
24. Vennix, J. A. M. (1996).Group model building: Facilitating team learning using system dynamics. Chichester: Wiley.

2nd. Journals & Periodicals & Researches

1. Aubé, C., & Rousseau, V. (2011)." Interpersonal aggression and team effectiveness: The mediating role of team goal commitment". Journal of Occupational & Organizational Psychology, 84(3), 565-580
<http://dx.doi.org/10.1348/096317910X492568>.
2. Alpkın., L., Şanal., M., & Ayden, Y., (2012). " Market Orientation, Ambidexterity and Performance Outcomes" Procedia - Social and Behavioral Sciences 41:461–468.
3. Badke-Schaub, P., Neumann, A., Lauche, K. and Mohammed, S., Mental models in design teams: a valid approach to performance in design collaboration? CoDesign, 2007, 3(1), this issue.
4. Bang, H., & Midelfart, T. N. (2012). Effektive Ledergrupper. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
5. Burke, C. S., Stagl, K. C., Salas, E., Pierce, L., & Kendall, D. (2006). Understanding team adaptation: A conceptual analysis and model. Journal of Applied Psychology, 91, 1189-1207.

6. Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., & Converse, S. (1993). Shared mental models in expert team decision making. In N. J. Castellan (Ed.), Individual and group decision making: Current issues. Hillsdale New Jersey Lawrence Erlbaum Associates.
7. Cannon-Bowers, J., Tannenbaum, S., Salas, E., and Volpe, C. (1995). "Defining competencies and establishing team training requirements." Team effectiveness and decision making in organizations, R. Guzzo and E. Salas Associates, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
8. Cannon-Bowers, Janis A., & Salas, E. (1998). "Team Performance and Training in Complex Environments: Recent Findings from Applied Research".
9. W. B. Rouse, J. A. Cannon-Bowers, & E. Salas, "The role of mental models in team performance in complex systems", IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics, vol. 22, no. 6, 1992, 1296-1308.
10. Carley, K. M., (1997). "Extracting team mental models through textual analysis ", Journal Of Organizational Behavior, Vol. 18, 533±558.
11. Cohen, S. G., and Bailey, D. E. (1997). "What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite." Journal of Management, 23(3), 239-290.
12. Cleland, D., I., (2004). "Project Management" , Second Edition, John Wiley & Sons, Inc.
13. Covey, S. (1989). The Seven Habits of Highly Effective People. The Business Library, Melbourne, Australia.

14. Campion, M., & Medsker, G., (1993). "Relations Between Work Group Characteristics And Effectiveness: Implications For Designing Effective Work Groups" *Personnel Psychology* 1993.46.
15. Cañas, J., J. & Antolí., A., (2001). " The Role of Working Memory in Measuring Mental Models" Universidad de Granada.
16. Dan-hong, H., Wei-dong, L., and Wei-dong, J. (2015), " Mental Model of Top Management Team : Dimensional Structure, Development Mechanism, Environment Construction", *International Conference on Applied Science and Engineering Innovation*.
17. DeChurch, L.A., & Mesmer-Magnus, J.R. (2010a). "The cognitive underpinnings of effective teamwork: A meta-analysis". *Journal of Applied Psychology*, 95, 32–53.
18. Doyle, J.K. & Frod, D.N.(1998). Mental Models concepts for system dynamics research. *System Dynamics Review*, 14(1), 3-29.
19. Drach-Zahavy, A., And Freund, A., (2007). " Team effectiveness under stress: A structural contingency approach", *Journal of Organizational Behavior*, (www.interscience.wiley.com) DOI: 10.1002/job.430.
20. Edwards, B.D., Day, E.A., Arthur, W., & Bell, S.T. (2006). Relationships among team ability composition, team mental models, and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 727-736.
21. Espevik, R., Johnsen, B. H., & Eid, J. (2011). Outcomes of shared mental models of team members in cross training and high-

- intensity simulations. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 5(4), 352–377.
22. Fein, R. M., Olson, G. M., & Olson, J. S. (1993). A mental model can help with learning to operate a complex device. *INTERACT '93 and CHI '93 conference companion on Human factors in computing systems*, 157-158.
23. Foo, M., (2011). "Teams developing business ideas: how member characteristics and conflict affect member-rated team effectiveness", Springer Science + Business Media, LLC.
24. Førsund, F., R., (2017). "Measuring effectiveness of production in the public sector" Journal homepage,
25. Fransen, J., Kirschner, P. A., & Erkens, G. (2011). "Mediating team effectiveness in the context of collaborative learning: The importance of team and task awareness. *Computers in Human Behavior*", 27, 1103–1113. doi:10.1016/j.chb.2010.05.017.
26. Fransen, J., Weinberger, A., & Kirschner, P., A. (2013). "Team Effectiveness and Team Development in CSCL", *Educational Psychologist*, 48(1), 9–24.
27. Fransen, J., Weinberger, P., & G., Kirschner, (2013). " Mediating team effectiveness in the context of collaborative learning: The importance of team and task awareness", *Computers in Human Behavior*.
28. Harris, C. (2008). "An overview of team effectiveness." <[www.pyramidodi.com/papers/team eff](http://www.pyramidodi.com/papers/team%20eff).

-
29. Halford, G., (1993). "Children's Understanding: The Development of Mental Models" (Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, 1993).
 30. Henderson, S., and Walkinshaw, O. (2002). "Command team assessment: Principles, guidance and observations." QinetiQ, Fort Halstead.
 31. Hinsz, V.B. (1995). "Mental Models of Groups as Social Systems: Considerations of Specification and Assessment". Small Group Research, 26(2), 200-233. <http://www.sjtrem.com/content/18/1/47>.
 32. Irving, J. A. (2005). Servant leadership and the effectiveness of teams. ProQuest Digital Dissertations, 66(04), p. 1421. (UMI No. AAT 3173207). Retrieved January 4, 2007, from ProQuest Digital Dissertations database.
 33. Jo, H., (2012). "Shared Mental Models on the Performance of e-Learning Content Development Teams" Department of Educational Technology, Ewha Womans University.
 34. Jo, I. (2008). Effects of social network measures on individual and team performance in a collaborative learning situation, Journal of Educational Technology, 24(4), 295-317.
 30. Jens, R., (2017). "Mental Models and the Control of Actions in Complex Environments" Riso National Laboratory, DK 4000 Roskilde, Denmark .
 31. Johnson, H. H. (2008). Mental models and transformative learning: The key to leadership development? Human Resource Development Quarterly, 19(1), 85-89. doi: 10.1002/hrdq.1227

-
32. Juárez, R., & González, V. M., (2013). " Mental models, performance and usability of a complex interactive system: The case of Twitter", Mexican International Conference on Computer Science.
33. Johnson, T. E., Lee, Y. (2008). The relationship between shared mental models and task performance in an online team-based learning environment. *Performance Improvement Quarterly*, 21(3), 97-112.
34. Guzzo, R. A., and Dickson, M. W. (1996). "Teams in organizations: research on performance and effectiveness." *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338. Katzenback, J. R., and Smith, D. K. (2003). *The wisdom of teams*. Harvard Business School Press, Boston. Harper Business Essentials, New York, 320.
35. Kitaygorodskaya, N., (2006). "Measurement of team knowledge: transactive memory system and team mental models" Project researcher, University of Vaasa, knata@uwasa.fi.
36. Kezsbom, D. S., Schilling, D. L., and Edward, K. A. (1989). *Dynamic Project Management: A Practical Guide for Managers and Engineers*. Wiley, New York, 1989.
37. Langan-Fox, J., Anglim, J. and Wilson, J.R., Mental models, team mental models, and performance: process, development, and future directions. *Human Factors Ergon. Manuf.*, 2004, 14(4), 331 – 352.
38. Lee, M. and Johnson, T. (2008). " Understanding the Effects of Team Cognition Associated With Complex Engineering Tasks "

- International Wiley, Performance Improvement Quarterly, 21(3)
Pp. 73–95.
39. Libiere, C., Jentsch, F., & Ososky, S. (2013). Cognitive models of decision making processes for humanrobot interaction. In Proceedings of the International Confernece on Virtual Augmented and Mixed Reality, Lecture Notes in Computer Science (Vol. 8021, p. 285-294).
40. Lim B., C., Klein K., J., (2006. "Team mental models and team performance: A field study of the effects of team mental model similarity and accuracy". J Org Beh,27:403-418.
41. Magzan, M., (2012). " Mental Models For Leadership Effectiveness: Building Future Different Than The Past", Journal Of Engineering Management And Competitiveness(Jemc) Vol. 2, No. 2, 2012, 57-63.
42. Maharik, M., and Fischhoff, B. (1992). The risks of using nuclear energy sources in space: Some lay activists' perceptions. Risk Analysis, 12(3), 383- 392.
43. Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). "A temporally based framework and taxonomy of team processes". Academy of Management Review, 26,356 –376
44. Marks, M. A., Zaccaro, S. J., & Mathieu, J. E. (2000). Performance implications of leader briefings and team-interaction training for team adaptation to novel environments. Journal of Applied Psychology, 85,971–986.
45. Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental

- models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 273–283.
46. Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Cannon-Bowers, J., & Salas, E. (2005). "Scaling the quality of teammates' mental models: Equifinality and normative comparisons". *Journal of Organizational Behavior*, 26, 37–56.
47. Mathieu, J. M., Maynard, T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206308316061>.
48. Mathieu, J.E. & Rapp, T.L. (2009). Laying the foundation for successful team performance trajectories: The roles of team charters and performance strategies, *Journal of Applied Psychology*, 94, 90-103.
49. Mihaiu, Opreana, and Cristescu, (2010). "Efficiency, Effectiveness And Performance Of The Public Sector" *Romanian Journal of Economic Forecasting*, pp.132-147
50. Mohammed, S., & Dumville, B. C. (2001). Team mental models in a team knowledge framework: Expanding theory and measurement across disciplinary boundaries. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 89–106.
51. Mohammed, S., Tesler, R., & Hamilton, K. (2012). Time and shared cognition: Towards greater integration of temporal dynamics. In E. Salas, S.M. Fiore, & M.P. Letsky (Eds.), *Theories of team cognition: Cross disciplinary perspectives* (pp. 87 - 116). New York: Routledge, Taylor and Francis Group.

52. Morecroft, J. (1994). Executive knowledge, models, and learning. In J. Morecroft and J. Sterman (Eds.), *Modeling for Learning Organizations*, pp. 3- 28. Portland, OR: Productivity Press.
53. Mohammed, S., Klimoski, R. and Rentsch, J.R., The measurement of team mental models: we have no shared schema. *Organiz. Res. Meth.*, 2000, 3(2), 123 – 165
54. Nacheva, R., (2015). " The importance of users' mental models for developing usable humanmachine interfaces " Scientific Work At Rosensky University
55. Omar, Z., & Aminah Ahmad, A., (2014), " Factors Contributing to Research Team Effectiveness: Testing a Model of Team Effectiveness in an Academic Setting", *International Journal of Higher Education*, Vol. 3, No.3.
56. Pearsall, M. J., Ellis A. P. J. & Bell, B. S. (2010). Building the infrastructure: The effects of role identification behaviors on team cognition development and performance. *Journal of Applied Psychology*, 95, 192–200.
57. Pearce, C.L., and Sims, H.P., Jr. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2):172–197.
58. Riggins., F., J., & Kelly T. Slaughter, K., T., (2005). " The Role of Collective Mental Models in IOS Adoption: Opening the Black Box of Rationality inRFID Deployment" Hawaii International Conference on Systems Sciences.

-
59. Rizzo, J., (2015). " Patients' mental models and adherence to outpatient physical therapy home exercise programs", *Physiother Theory Pract*, 2015; 31(4): 253–259.
 60. Rouse WB, Cannon-Bowers JA, Salas E. 1992. The role of mental models in team performance in complex systems. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics* 22: 1296-1308.
 61. Rouse, W.B. and Morris, N.M., On looking into the black box: prospects and limits in the search for mental models. *Psychol. Bull.*, 1986, 100(3), 349 – 363.
 62. Rouse, W.B., & Morris, N.M. (1986). On looking into the black box: Prospects and limits in the search for mental models. *Psychological Bulletin*, 100, 349–363.
 63. Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2008). "On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments". *Human Factors*, 50, 540-547. doi: 10.1518/001872008X288457.
 64. Saunders, M. N., Lewis, P. and Thornhill, A. (2009). "Research methods for business students". 5th ed., Pearson Education Limited.
 65. Senge, P. M. (1990). "The Leader's New Work: Building Learning Organizations". *Sloan Management Review*, 32(1), 7-23.
 66. Smith-Jentsch, Johnston, J. H., & Payne, S. C. (1998). Measuring team-related expertise in complex environments. In Salas & Janis (Eds.), *Making decisions under stress: Implications for individual*

- and team training (pp. 61-87). Washington, DC, US: American Psychological Association. doi: 10.1037/10278-003
67. Stachowski, A.A., Kaplan, S.A., & Waller, M.J. (2009). The benefits of flexible team interaction during crises. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1536–1543.
68. Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120-133. doi: 10.1037/0003-066X.45.2.120.
69. Uitdewilligen, S., Waller, M.J., & Pitariu, A.H. (2013). Mental model updating and team adaptation. *Small Group Research*, 44, 127–158.
70. Undre, S., Sevdalis, N., Healey A.,N., Darzi A., & Vincent, C.,A., (2006). "Teamwork in the operating theatre: cohesion or confusion?" *J Eval Clin Pract*,12:182-89.
71. Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., & Sonnentag, S. (2005). Organizational error 74. management culture and its impact on performance: A two-study replication 74. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1228-1240.
72. Wagemann, R., Hackman, R. J., & Lehman, E. (2005). Team Diagnostic Survey: Development of an Instrument. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(4), 373–398. doi:10.1177/0021886305281984.
73. Weick, K. E. (1979). Cognitive processes in organizations. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior*(Vol. 1, pp. 41-74). Greenwich, CT: JAI Press.
74. Westl, H., K., Johnsen, B., H., Eid, J., E., Rasten, I., and Brattebo, G., (2010). "Teamwork skills, shared mental models, and

performance in simulated trauma teams: an independent group design" Journal of Trauma, Resuscitation and Emergency Medicine.

75. Westbrook, L., (2006). "Mental models: a theoretical overview and preliminary study" Journal of Information Science.
76. Wild, M. (1996). Mental models and computer modeling. Journal of Computer Assisted Learning, 12, 10- 21.
77. Yang ,M.,C.,and Jin,Y.,(2008), "An examination of team effectiveness in distributed and co-located engineering teams" ,Int .J.Engnd ed, Vol.24,No.3.

3rd. Thesis and Dissertation.

1. Adelere, R., O., (2011). " Impact Of Sharing Leadership On Team Performance In Self managed Student Teams" Bachelor's thesis, Turku University Of Applied Science.
2. Azmy, N. (2012). The Role of Team Effectiveness in Construction Proj ect Teams and Project Performance . Graduate Theses and Dissertations. Paper 12265. Iowa State University, USA.
3. Brehony,J.,2008,The impact of team based performance management on team effectiveness in the Irish health service ; Assessing the intervening roles of team empowerment and time , Thesis for master , University of Leicester, Ireland.
4. Cantu,C., J. ,2007 , Evaluating team effectiveness : Examination of the teamassessment tool , Dissertation for doctoral , University of North T exas.

5. Catarina, M, d., S., (2016). "Shared mental models and shared temporal cognitions Contributions to team processes and team effectiveness" Dissertation , Business Research Unit (BRU-IUL), Instituto Universitário de Lisboa, ISCTE-IUL, Lisbon, Portugal.
6. Cooke, K. J & Margaret L. Hilton, M. L. (2015). " Enhancing the Effective-ness of Team Science " National Academy of Sciences, Washington.
7. Guchait, P. (2015). " Examining the influence of team knowledge on effectiveness of service management teams", The Pennsylvania State University University Park, PA, USA.
8. Hansen, L. B. (2017). " The Dimensionality of Management Team Effectiveness ", Thesis, The University Of Oslo.
9. Henrey , L.,J.,(1997), "The effect of group process training on team effectiveness", Dissertation for doctoral ,college of health sciences, Texas Women's University.
10. Khoshtale, O., & Adeli, M. M., (2016). " The relationship between team effectiveness factors and project performance aspects: A case study in Iranian construction project teams " International Journal Of Humanities And Cultural Studies Issn 2356-5926.
11. Maigatter, A., (2015). "A psychological Study of Team Effectiveness and Leadership in Scrum Teams".
12. Maggio, M., J., M., (2008). "Identifying Student Mental Models From Their Response Pattern To A Physics multiple-Choice Test" Dissertation, The Ohio State University.

13. Makaske, I., (2015) " The effect of leadership behavior on work climate and team effectiveness", University of Twente, The Netherlands.
14. Nandkeolyar, A., K., (2008). " How do teams learn? shared mental models and transactive memory systems as determinants of team learning and effectiveness " Dissertations, University of Iowa.
15. Neuenschwander, P. I., (2006). " The Influence Of Team Mental Models And Team Planning On Team Performance " , A Dissertation, Texas A&M University.
16. Pramlal, A., (2004), "The Influence Of Team Cohesiveness On Team Effectiveness " University of kwazulu - Natal.
17. Roosmalen, Th. M. (2012). " The development of a questionnaire on the subjective experience of teamwork, based on Salas, Sims and Burke's "the big five of teamwork" and Hackman's understanding of team effectiveness" thesis, The Norwegian University Of Science And Technology.
18. San-Marié Aucamp, (2002). " Identification Of Mental Models Of Managers With Reference To Success Criteria For Brokers ", University of Pretoria etd
19. Zeb, I. & Fahad, Sh., (2012), " The Concept of Mental Models in Co-Desi-gn", thesis in Informatics, University of Boras.



الملحق (١)

المقابلات الشخصية

تطلب تحديد ابعاد النماذج الذهنية المشتركة للفريق من الباحثة التريث والتأني ، وبعد الاطلاع على الادبيات السابقة لاحظت اختلاف المتخصصين في تحديدها ، مما تطلب اجراء عدد من المقابلات مع عدد من المدراء ورؤساء الفرق في المركز الوطني للتطوير الاداري وتقنية المعلومات من اجل التعرف على اهم الابعاد والعناصر الاساسية التي تشكل النماذج الذهنية للفريق، والنتائج النهائية التي يسعى الفريق الى تحقيقها. وفي ادناه جدول باسماء المدراء الذين تمت مقابلتهم.

ت	المدراء	العنوان	تاريخ المقابلة
١	عبد الامير نياي حمادي	رئيس ابحاث اقدم	٢٠١٨/١/١٤
٢	فاطمة محمد خنفر	رئيس ابحاث اقدم	٢٠١٨/١/١٤
٣	الهام لطيف شكر	رئيس ابحاث اقدم	٢٠١٨/١/١٤
٤	وثبة عبد اللطيف محمد	رئيس ابحاث اقدم	٢٠١٨/١/١٤

فيما يلي اراء المدراء الذين تمت مقابلتهم :

١. ا. عبد الامير نياي حمادي:

اوضح بان الابعاد الاساسية التي تؤثر على الفريق تتمثل بالخبرة التي يتمتع بها الفريق ودرجة الانسجام وروح الفريق الواحد التي يتمتع بها الفريق، فضلا عن طبيعة المهمة ودرجة تنوعها وتعقيدها.

٢. ا. فاطمة محمد خنفر :

بيّنت بان الجوانب الهامة التي تشكل العمود الفقري للفريق تتضمن نوع القيادة التي تقود الفريق وقدرتها على توجيه وتقديم الدعم المعرفي والمعنوي للفريق، والمستوى المقارب بين اعضاء الفريق من حيث مستوى الخبرة والمعرفة.

٣. أ. الهام لطيف شكر :

ركزت مديرة ادارة البحث والتطوير بالنسبة لابعاد الفريق على عدد اعضاء الفريق وطبيعة المهمة ودرجة التوافق بين اعضاء الفريق ومستوى الخبرة التي يتمتع بها الفريق.

٤. أ. وثبة عبد اللطيف محمد :

أشارت الى ان كفاءة وسرعة انجاز الفريق للمهام الموكلة له تعتمد بشكل كبير على قيادة الفريق ومستواها من حيث الخبرة ودرجة التأثير، وعلى طبيعة المهمة والفترة الزمنية للانجاز، والقوانين والتعليمات التي تحيط بالمهمة ومقدار الدعم المقدم لها من قبل الادارة العليا والدعم المادي والمعنوي للممنوح لها.

الملحق (٢)

أسماء المحكمين

ت	الاسم	التخصص	الجامعة
١	أ.د. صالح عبد الرضا	إدارة استراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة القادسية
٢	أ.د عادل هادي حسين البغدادي	نظرية المنظمة وسلوك تنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بابل
٣	أ.د. أمل عبد محمد علي	أدارة العمليات	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بابل
٤	أ.م.د. جواد محسن راضي	ادارة استراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة القادسية
٥	أ.د. زينب عبد الرزاق عبود	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بابل
٦	أ.د. ليث علي الحكيم	ادارة استراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الكوفة
٧	أ.م.د. فاضل راضي الغزالي	أدارة استراتيجية ونظرية المنظمة	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة القادسية
٨	أ.م.د.بشار عباس حسين الحميري	أدارة الاستراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بابل

الملحق (٣)

استمارة استبيان



بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القادسية/كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال/الدراسات العليا/الماجستير

م/ استبانة

تحية طيبة ...

تهدف الاستبانة التي بين أيديكم للحصول على البيانات التي تستخدم في أنجاز البحث الموسوم (النماذج الذهنية المشتركة للفريق وتأثيرها في فاعليتها. دراسة تطبيقية في وزارة التخطيط/المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات) وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في تخصص ادارة الاعمال، وبما انكم المعنيون بالأمر، ولكونكم الاقدر من غيركم ، نرجو منكم الاجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية. وارجو التفضل بقراءة الملاحظات الاتية:

- ان إجاباتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً.
 - رأيكم الموضوعي الدقيق هو المطلوب، أذ ليس هناك اجابات صحيحة أو خاطئة.
 - ستجد امام كل فقرة (٥) بدائل تتراوح بين (اتفق تماماً، اتفق، أتفق الى حد ما، لا اتفق، لا اتفق إطلاقاً) ، نرجو منكم وضع علامة (√) امام واحدة منها والتي تعبر عن وجهة نظركم.
 - يرجى عدم ترك اي سؤال دون اجابة ، لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل .
 - الباحثة على استعداد تام للإجابة عن استفساراتكم حول عبارات الاستبانة، وسيكون بينكم وقت ما تشاؤون.
- مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق، ولكلياتكم التوفيق والنجاح.

الباحثة

المشرف

طالبة الماجستير/ زهراء عبد عظيم زهير

جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد/قسم

ادارة الاعمال

الاستاذ الدكتور/احسان دهش جلاب

جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد/قسم

ادارة الاعمال

أ. العمر : اقل من ٣٠ سنة () ، ٣١-٣٩ سنة () ، ٤٠-٤٩ سنة () ،
٥٠ سنة فأكثر () .

ب.الجنس : ذكر () ، أنثى () .

ت.التحصيل العلمي : دكتوراه () ، ماجستير () ، دبلوم عالي () ،
بكالوريوس () ، دبلوم () ، إعدادية () .

ث.سنوات الخدمة: ١-٥ () ، ٦-١٠ () ، ١١-١٥ () ، ١٦-٢٠ () ،
٢١- فأكثر () .

ج. المنصب الوظيفي : مدير دائرة () ، مدير قسم () ، مسؤول شعبة () .

المحور الاول: النماذج الذهنية المشتركة الفريق:

هي الاطر الذهنية التي تؤثر على عمليات التفكير لدى الناس في الفهم والتفسير .

أ. معدات الفريق: الفهم المشترك من قبل أعضاء الفريق للتكنولوجيا والمعدات التي ينفذون بها مهام فريقهم.

مقياس الاستجابة					الفقرات أعضاء الفريق الذين اعلم معهم.....	ت
لا أتفق اطلاقا	لا أتفق	اتفق الى حد ما	أتفق	أتفق تماما		
					ماهرون باستخدام معارفهم.	١
					يجيدون استخدام نفس المعارف.	٢
					لديهم رغبة كبيرة في تطوير مهاراتهم.	٣
					يملكون فهما جيدا لخصائص المعارف الاخرى.	٤
					يقومون بتحديث المعارف التي يملكونها.	٥

ب. مهمة الفريق: التصورات وفهم إجراءات ، واستراتيجيات ، وحالات المهمة ، والظروف البيئية المحيطة بها من قبل الفريق .

ت	الفقرات أعضاء الفريق الذيم اعمل معهم.....	مقياس الاستجابة			
		أتفق تماما	أتفق	اتفق الى حد ما	لا أتفق اطلاقا
٦	يتفهمون مهمة الفريق.				
٧	لديهم اتفاق حول استراتيجيه تنفيذ مهمة الفريق.				
٨	يفهمون مهام الأعضاء الآخرين.				
٩	يحددون مهام الفريق وفقا لقدرات عضو الفريق.				
١٠	يتدربون على تنفيذ أداء مهام الأعضاء الاخرين .				
١١	يلتزمون بدقة إجراءات العمل الموحدة للفريق.				
١٢	يتفهمون جميع ابعاد المهمة التي يؤدونها .				
١٣	يمتازون بكونهم فاعلين .				

ت. تفاعل الفريق: يشير الى فهم أعضاء الفريق لمسؤولياتهم وقيّمهم وأنماط تفاعلهم.

ت	الفقرات أعضاء الفريق الذين اعمل معهم	مقياس الاستجابة			
		أتفق تماما	أتفق	اتفق الى حد ما	لا أتفق اطلاقا
١٤	يعملون بشكل جيد معاً.				
١٥	غالبًا ما يختلّفون مع بعضهم البعض حول المشكلات التي يواجهها الفريق.				
١٦	يتقون ببعضهم البعض.				
١٧	يتواصلون بشكل علني مع بعضهم البعض.				
١٨	يتفقون على القرارات التي يتخذها الفريق.				
١٩	يتقبلون القرارات التي يتخذها قائد الفريق.				
٢٠	يتفاعلون مع بعضهم البعض خارج المركز الوطني.				
٢١	يدعمون بعضهم البعض في تنفيذ مهام الفريق.				

ث. معرفة الفريق : هي فهم أعضاء الفريق لمعارف بعضهم البعض ومهاراتهم وسلوكهم ومواطن قوتهم وضعفهم.

مقياس الاستجابة					الفقرات	ت
لا	لا	اتفق	أتفق	أتفق		
أطلقاً	أطلقاً	أطلقاً	أطلقاً	أطلقاً	أعضاء الفريق الذين اعلم معهم	
					يتشابهون في خصائصهم الشخصية.	٢٢
					على علم بقدرات أعضاء الفريق الآخرين.	٢٣
					يدركون الخلفيات الشخصية الأخرى لأعضاء الفريق.	٢٤
					يتعاملون مع بعضهم البعض كأصدقاء.	٢٥

المحور الثاني: فاعلية الفريق

أ. فاعلية المخرجات: النتائج التي يحققها الفريق.

مقياس الاستجابة					الفقرات	ت
لا	لا	اتفق	أتفق	أتفق		
أطلقاً	أطلقاً	أطلقاً	أطلقاً	أطلقاً		
					يوفون بالتزاماتهم من حيث جودة العمل .	٢٦
					يوفون بالتزاماتهم في الوقت المحدد.	٢٧
					ينجزون اعمالاً تتوافق مع المعايير المحددة سلفاً .	٢٨
					ذو فاعلية عالية في تنفيذ الحلول.	٢٩
					يقومون بأحداث تغييرات مهمة في عمل الفريق .	٣٠

ب. فاعلية الجودة: تشير الى قيام الفريق بواجباته بدقة وانتظام ويعالج المشاكل التي تواجهه بشكل جذري.

مقياس الاستجابة					الفقرات	ت
لا	لا	اتفق	أتفق	أتفق		
أطلقاً	أطلقاً	أطلقاً	أطلقاً	أطلقاً		
					جودة نتائج فريقنا عالية جداً.	٣١
					يقوم فريقنا بأداء أعماله بدقة وانتظام.	٣٢
					يعالج فريقنا المشاكل بشكل جذري وليس فقط الأعراض.	٣٣

VII الملاحق

ت. فاعلية التغيير: تحديد فرص التغيير الإيجابي للفريق في المنظمة ، واجراء التغييرات المطلوبة والاستمرار في إتاحة فرص جديدة للتغيير الإيجابي.

مقياس الاستجابة					الفقرات	ت
لا	لا	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماما		
لا	لا	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماما	يواجه فريقنا المشاكل الجديدة بفاعلية.	٣٤
لا	لا	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماما	يقوم فريقنا بتغيير السلوك لتلبية متطلبات الموقف الذي يواجهه.	٣٥
لا	لا	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماما	يتعامل فريقنا مع التغيير بشكل جيد للغاية.	٣٦

ث. فاعلية التنظيم والتخطيط: تشير الى قيام الفريق بوضع الاهداف والاولويات الواضحة وتطوير خطط قابلة للتنفيذ.

مقياس الاستجابة					الفقرات	ت
لا	لا	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماما		
لا	لا	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماما	يضع فريقنا الأهداف والاولويات أمامه لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة.	٣٧
لا	لا	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماما	يقوم فريقنا بتطوير خطط قابلة للتنفيذ.	٣٨
لا	لا	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماما	يعمل فريقنا على حل مشاكل مهمة.	٣٩
لا	لا	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماما	فريقنا له أولوياته الواضحة.	٤٠

ج. فاعلية العلاقات: هي العلاقات التي تساعد على الحفاظ على علاقات فاعلة وملائمة مع الزملائهم العاملين مما تساهم في تحسين تبادل المعلومات واتخاذ القرارات في الفرق.

مقياس الاستجابة					الفقرات	ت
لا	لا	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماما		
لا	لا	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماما	فريقنا على علم بالتقدم الحاصل من قبلهم.	٤١
لا	لا	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماما	يوجد تواصل غير المسبوق بين اعضاء فريقنا بخصوص الانجاز المتحقق.	٤٢
لا	لا	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماما	اعضاء الفريق على معرفة بجميع مايتصل بعمل الفريق .	٤٣
لا	لا	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماما	فريقنا حريص على اطلاع اعضاءه بالتقدم المحرز من قبلهم.	٤٤

VIII الملاحق

ج. فاعلية القيمة: تشير الى تدريب وتعلم الفريق من بعضهم البعض من خلال اجتماعات وتفاعلات الفريق.

مقياس الاستجابة					الفقرات	ت
لا	لا	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماما		
أطلقا	أطلقا				مساهمات الفريق في عمل المركز والوزارة قيمة للغاية.	٤٥
					يقدم الفريق مساهمات قيمة للمركز والوزارة .	٤٦
					مساهمات هذا الفريق ذات قيمة كبيرة للمركز والوزارة .	٤٧

خ. الفاعلية الشاملة: تشير الى التقدم الحاصل في تماسك الفريق وانجاز الاعمال واداء الوظائف المكلف بها بفاعلية عالية جدا.

مقياس الاستجابة					الفقرات	ت
لا	لا	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماما		
أطلقا	أطلقا				فريقنا فاعل للغاية.	٤٨
					يحقق فريقنا تقدماً جيداً للغاية في ميثاق الفريق.	٤٩
					يقوم فريقنا بانجاز عمله بمستوى جيد للغاية.	٥٠
					يقوم الفريق باداء وظيفته بشكل جيد جداً.	٥١

Abstract.

The objective of the study is to understand the effect of the team's common mental models (knowledge of equipment, knowledge of the task, team interaction, and team knowledge) that the teams have in the effectiveness of the team, including a number of dimensions (efficiency of outputs, quality effectiveness, The effectiveness of relations, the effectiveness of value, and the overall effectiveness). In order to achieve the objective of the study, the Ministry of Planning/National Center for Administrative Development and Information Technology and its directorates were selected in three governorates (Basrah, Diwaniya and Maysan) For the team in a remarkable way.

The study relied on questionnaire as the main tool to collect the necessary data to achieve this study and achieve its main objective and sub-goals that it seeks. A total of (172) questionnaires were distributed and (160) valid forms were obtained for analysis. The study used a number of statistical methods, for example, arithmetic mean, standard deviation, simple linear correlation coefficient Pearson, and simple linear regression coefficient. Using the SPSS, V.23 and Amos V.23 programs, the study reached a number of conclusions, the most important of which was: a good understanding of the task of the team and the tasks of the other members as well as defining the tasks of the team according to the abilities of its members. Standard operating procedures of the Group. The study included a number of recommendations, the most important of which is the need to involve the staff of the National Center in a number of high-level courses in proportion to the role of the National Center in the development of workers in various economic sectors, as well as

Abstract. b

the distinguished consultative role it plays in determining the direction of local institutions.

Key Words: The team's common mental models, team effectiveness, the National Center for Administrative Development and Information Technology.

Republic of Iraq
Ministry Of Higher Education And Scientific Research
Al_Qadissiya University
College Of Administration And Economics
Department Of Business Administration



Shared Mental Models Of The work Team in Its Effectiveness

*(An analytical study of the views of a sample of managers at the National
Center for Administrative Development in the Ministry of Planning)*

A Thesis Submitted

*In the fulfillment at requirements for the degree of M.Sc. of Business
Administration to the council of the Collage of Administration &
Economics*

By

ZAHRAA ABED ADEAM ZUHAIR

Supervised By

PROF. DR. IHSSAN DAHSH CHALLAB

2019 A.D

1440 H.D