

## مدى تطبيق مراحل تطور فريق العمل في الأجهزة الحكومية الأردنية: دراسة ميدانية على المديرين العاملين في محافظات إقليم الشمال

رائد إسماعيل عبابنة و نعيم عقلة نصير

أستاذ مساعد      أستاذ

قسم الإدارة العامة - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

جامعة اليرموك - إربد- الأردن

(قدم للنشر في ١٣/٢/١٤٢٧هـ وقبل للنشر في ٣/٦/١٤٢٨هـ)

المستخلص. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المستوى الذي وصل إليه القطاع الحكومي الأردني في تطبيق مراحل تطور العمل كفريق، وكيفية تفعيل تطبيق المراحل متدنية المستوى. كما سعت الدراسة إلى تحديد الفروق الإحصائية في إجابات المديرين نحو تطبيق مراحل تطور العمل كفريق ومدى تأثرها بخصائصهم الشخصية والوظيفية. تألف مجتمع الدراسة من كافة المديرين العاملين في الأجهزة الحكومية الأردنية في إقليم الشمال ممن يحملون المسمى الوظيفي (مدير، ومساعد مدير، ورئيس قسم، ورئيس شعبة) والبالغ عددهم (٤٥٥).

وخلصت الدراسة إلى ما يلي:

- ١- وجود إدراك عال المستوى لمدى تطبيق مراحل تطور فريق العمل من قبل المديرين.
- ٢- تعتبر مرحلة الأداء هي المرحلة الأكثر بروزاً وتطبيقاً بينما كانت مرحلة العصف أقل المراحل توفراً.

٣- أظهرت مقترحات المبحوثين المتعلقة بتفعيل مراحل تطور فريق العمل ضرورة بناء الثقة وإيجاد الشفافية وعقد دورات وورش تدريبية وربط الحوافز بمستوى الأداء وقبول النقد البناء واختيار أعضاء الفريق بناءً على أسس علمية.

٤- أظهرت نتائج الدراسة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمراحل تطور فريق العمل مجتمعةً فقط لمتغير العمر. ولم تُظهر النتائج وجود فروقاً دالة إحصائياً بين مراحل تطور فريق العمل مجتمعةً ومتغير الجنس، والمحافظة، ومدة الخدمة، والمسمى الوظيفي، وعدد أعضاء القسم، وطبيعة المهام، والتنوع في التخصصات والخبرات.

وأوصت الدراسة بالتركيز على تثقيف المديرين والعاملين بأهمية فرق العمل كأسلوب من أهم أساليب الإدارة الحديثة وذلك بعقد دورات وورش تدريبية للعاملين، وبناء الثقة بين الأفراد.

## ١- المقدمة

تعتمد منظمات القطاع العام والخاص على الموارد البشرية في تحقيق أهدافها، ولكي تكون هذه الموارد عنصراً فعالاً في المنظمة يجب أن تتفاعل مع التغيرات البيئية بما يتحقق وينسجم مع أهدافها. ويتميز العمل الإداري في الفترة الحالية بالتغيير السريع والواسع في أساليب الإدارة والتكيف مع المستجدات والتطورات البيئية وذلك من خلال التنسيق بين جهود العاملين في المنظمة والعمل على تطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف المرسومة بكل كفاءة وفاعلية. وتستطيع الإدارة أن تعمل على تنسيق تلك الجهود من خلال تقسيمهم إلى فرق عمل لتحقيق الأهداف الذاتية لأفراد الفريق وفي نفس الوقت تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحسين مستوى الأداء وتقديم مستوى خدمة أفضل للزبائن أو المواطنين. بالإضافة إلى ذلك فإن العمل الجماعي وإنشاء فرق العمل يساعد على معالجة المشاكل المعقدة التي تحتاج إلى المشاركة والتفاعل والتنوع في الأداء من أجل الوصول إلى الحل الأفضل بتبني أفكار إبداعية متميزة.

ويعتبر أسلوب تشكيل فرق العمل في المنظمات الإدارية من أساليب تنمية المنظمات الذي يهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وزيادة القدرة على الإبداع والابتكار لتحسين مستوى الأداء المؤسسي. ففريق العمل يؤدي إلى التكامل في مهارات وخبرات أعضائه بغية العمل على تطوير أهداف تتميز بالواقعية، إلا إنها ذات تحدٍ واضح للتعامل مع البيئة الخارجية التي تمتاز بالتغير السريع وكثرة المنافسين. كما إن تطبيق أسلوب فرق العمل يحقق أهدافا على المستوى الفردي والمؤسسي ككل بحيث أنها تتيح الفرصة للتفاعل مع البيئة الخارجية للمنظمة مع سرعة في إنجاز وتحقيق الأهداف، وتلبية حاجات المستهلكين، والقدرة على التأقلم مع التغيرات المستمرة والتطورات التكنولوجية بشكل فعال.

إن تشكيل هذه الفرق يمر في مجموعة من المراحل للتطور حتى يتكون لدى الجهاز الإداري فريق عمل متكامل ومتجانس وناصح قادر على القيام بأداء المهام الموكلة إليه بكل كفاءة وفاعلية. وتلعب المرحلة التي يمر بها الفريق من مراحل تطوره ونموه دوراً حاسماً ورئيساً في مستوى الإنجاز وكيفية التعامل مع المشاكل داخل الفريق أو مع البيئة الخارجية. لذا تأتي هذه الدراسة للتعرف على أكثر المراحل توفراً من مراحل فريق العمل التي حددها توكمان (Tuckman, 1965) في الأجهزة الحكومية الأردنية في محافظات إقليم الشمال من خلال دراسة وتحليل اتجاهات المديرين العاملين فيها.

### أهمية الدراسة

أثبتت الدراسات في علم النفس الاجتماعي أن أفضل طرق حل المشكلات في العمل الإداري ينبع من خلال التعاون بين أفراد الفريق وذلك بشكل أسرع وأفضل مقارنة بالأسلوب الفردي في حل المشكلات (حسن، ١٩٩٥م). هناك اهتمام واسع لدراسة وتحليل ديناميكية فرق العمل وأثرها على الجوانب التنظيمية.

(Marks *et al.*, 2001) ويشير كاتزنباخ وسميث (Katzbach & Smith, 1993) إلى أن فرق العمل أصبحت الوحدة الجوهرية داخل المنظمات نظراً لأن المدراء لم يعودوا قادرين على التعامل مع تعقيدات وصعوبات العمل بشكل فردي، كما أن التحديات والمنافسة في بيئة المنظمات تحتاج إلى ردود فعل سريعة مما يتطلب العمل الجماعي. ولقد وصلت أهمية فرق العمل إلى درجة اعتبارها من المعايير الرئيسية التي تستخدم في قياس نجاح وكفاءة المنظمات.

وتبرز أهمية هذه الدراسة من أن العمل الإداري في الظروف الحاضرة التي تمتاز بالتغير السريع يتطلب تجميع جهود الموارد البشرية والعمل على استغلال الطاقات الكامنة للأفراد من خلال تشكيل فرق أو جماعات عمل قادرة على تحقيق مستوى أداء عالٍ ومستوى رضا مرتفع لطبيعة الخدمة أو السلعة المقدمة للمواطن أو الزبون. إن دراسة وتحليل المرحلة التي يمر بها فريق العمل كمرحلة من مراحل النمو تساعد الإدارة في كيفية الاستخدام الأمثل لطاقات العاملين وكيفية توجيه جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية والذاتية للأفراد. ويذكر أوفرمان وإسبيروس (Offerman & Spiros, 2001) بأن (٣٩%) من وقت المدراء يتضمن العمل مع فريق أو جماعة عمل كما أن أكثر من (٥٠%) من المدراء ذكروا بأن استخدام فرق العمل كوسيلة لتحسين العمل الإداري قد ازداد وبشكل ملحوظ خلال السنوات الثلاث الماضية. لذا فإن دراسة وتحليل جوانب فرق العمل وخاصة مراحل تطور الفريق أمر هام بغية العمل على تحسين مستوى الأداء المؤسسي.

### مشكلة الدراسة

تعتمد المنظمات الإدارية على فرق أو جماعات العمل في تحقيق أهدافها من خلال تجميع وتنسيق مهارات وخبرات العاملين وتوجيهها بشكل فعال لتحقيق أهداف المنظمة. إلا أن المرحلة التي يمر بها الفريق في تطوره تلعب دوراً كبيراً

في التأثير على مستوى الأداء. ويواجه فريق العمل في كل مرحلة من مراحل تطوره مجموعة من المعوقات والمشاكل التي قد تحدث بين أعضائه مما يتطلب من الإدارة تحديد الأسلوب الأمثل للتغلب على تلك المعوقات. لذا فإن معرفة وتحليل الإدارة لمراحل نمو الفريق تساعد في توفير خصائص الفريق المتميز التي بدورها تجعل البيئة الداخلية لأعضاء الفريق بيئة ملائمة لتحقيق الإنجاز الأمثل والعمل على إرضاء المواطنين أو الزبائن من خلال الرفع من سوية السلعة أو الخدمة المقدمة لهم. إن عدم أو ضعف الإدارة في التعرف على مراحل نمو الفريق يجعل من عملها أمرًا يكتنفه كثير من المشاكل نظرًا لصعوبة نقل الفريق من مستوى الأداء المتدني والعمل الفردي إلى مستوى الأداء والإنجاز المتميز والعمل الجماعي، الهادف إلى تحقيق غايات المنظمة. لذا تأتي هذه الدراسة كخطوة أولى لمساعدة المدراء العاملين في الأجهزة الحكومية الأردنية في إقليم الشمال في التعرف على مراحل تطور فريق العمل وما هي سمات كل مرحلة وكيفية التعامل مع كل مرحلة أيضا لتحسين مستوى الأداء.

### هدف الدراسة

قام الباحثون والمهتمون بدراسة ديناميكية فريق العمل بطرح مجموعة من النماذج والمناهج لدراسة تطور فريق العمل. إن أكثر هذه النماذج شيوعاً واستخداماً هو النموذج الذي قدمه توكمان (Tuckman, 1965) والذي يبين بأن هنالك أربعة مراحل رئيسة لتطور ونمو فريق العمل والمراحل هي: التشكيل، والعصف، والمعيارية، والأداء. من هذا المنطلق تهدف هذه الدراسة إلى:

١- التعرف على المستوى الذي وصل إليه القطاع الحكومي الأردني في مدى تطبيق مراحل تطور العمل كفريق.

٢- تفعيل تطبيق المراحل الأخرى التي لم يراعى تطبيقها في مراحل العمل كفريق في القطاع الحكومي الأردني.

٣- التعرف على الفروق الإحصائية في إجابات المديرين نحو مراحل الفريق الأربعة المبحوثة ومدى تأثيرها بخصائصهم الشخصية والوظيفية.

٤- وضع توصيات لتشجيع تبني أسلوب العمل كفريق في القطاع الحكومي الأردني.

٥- معرفة المعوقات التي تحول دون تطبيق العمل كفريق في القطاع الحكومي الأردني في كل مرحلة من مراحل تطور العملية.

### أسئلة الدراسة وفرضياتها

ترمي هذه الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:

**السؤال الأول:** ما هي المرحلة الأكثر بروزاً وتطبيقاً من مراحل تطور فريق العمل في الأجهزة الحكومية الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظر المديرين العاملين فيها؟

**السؤال الثاني:** ما هو الترتيب التنازلي لفقرات كل مرحلة من مراحل تطور فريق العمل في الأجهزة الحكومية الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظر المديرين العاملين فيها؟

**السؤال الثالث:** كيف يمكن تفعيل مراحل تطور فريق العمل في الأجهزة الحكومية الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظر المديرين العاملين فيها؟

علاوة على الأسئلة السابقة تهدف هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيتين التاليتين:  
**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في آراء المديرين العاملين في الأجهزة الحكومية الأردنية في إقليم الشمال نحو مراحل تطور فريق العمل تعزى للخصائص الشخصية (الجنس، والعمر، ومدة الخدمة، والمحافظة، والمسمى الوظيفي)

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في آراء المديرين العاملين في الأجهزة الحكومية الأردنية في إقليم الشمال نحو

مراحل تطور فريق العمل تعزى للخصائص التنظيمية (حجم الفريق، وتنوع أعضاء فريق العمل، ودرجة صعوبة المهمة) في الأجهزة الحكومية الأردنية في إقليم الشمال.

### منهجية الدراسة

اعتمد الباحثان منهجية الإحصاء الوصفي من خلال أسلوبين:

١- الأسلوب النظري: بالاعتماد على المراجع وما كتب من أدبيات ذات علاقة بموضوع البحث.

٢- أسلوب المسح الميداني الإداري للأجهزة الحكومية الأردنية في محافظات إقليم الشمال من خلال استخدام استبانة صممت من قبل الباحثين لتغطية الجوانب التطبيقية للدراسة.

### مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من كافة المديرين العاملين في الأجهزة الحكومية الأردنية في إقليم الشمال ممن يحملون المسمى الوظيفي (مدير، ومساعد مدير، ورئيس قسم، ورئيس شعبة) والبالغ عددهم (٤٥٥). وقد قام الباحثان بتوزيع الاستبانات على كافة المدراء في إقليم الشمال.

### أداة الدراسة ودرجة صدقها

تعتمد هذه الدراسة على استبانة ذات علاقة بدراسة وتحليل مراحل ونمو فريق العمل التي حددها توكمان (Tuckman, 1965) أعدها الباحثان لهذه الغاية معتمداً في صياغة فقراتها على مجموعة من الفقرات التي صممها كلارك (Clark, 2005). وتغطي الاستبانة الجوانب الضرورية لفهم مراحل نمو وتطور فريق العمل.

لقد تم عرض الاستبانة على أربعة محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية للتأكد من صدق وثبات فقرات الدراسة وتمت الموافقة عليها بعد إجراء التعديلات على الفقرات وإعادة صياغة البعض الآخر. وتضمنت

الاستبانة على مجموعة من البيانات الديموجرافية للمديرين أفراد عينة الدراسة تتمثل بالجنس، والعمر، ومدة الخدمة، والمحافضة، والمسمى الوظيفي. كما تضمنت الاستبانة مجموعة من العوامل التنظيمية (حجم الفريق، وتنوع أعضاء الفريق، ودرجة صعوبة المهمة). ولقياس مراحل نمو وتطور فريق العمل تضمنت الاستبانة بصورتها النهائية ٣٢ فقرة تغطي الخصائص الرئيسة لكل مرحلة ليتم الإجابة عليها من خلال استخدام مقياس ليكرت الخماسي.

كما قام الباحثان بتوزيع الاستبانة على مجموعة من الموظفين في القطاع العام، بغية الحصول على تغذية راجعة حول الاستبانة بشكل عام قبل أن يتم توزيع الاستبانة بصورتها النهائية. أما إحصائياً فقد تم استخراج معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ) حيث بلغ المعامل الكلي للاستبانة (٧٥٪) وبلغت النسبة (٧١٪)، و(٧١٪)، و(٧٦٪)، و(٨٧٪) للمراحل الأربعة: التشكيل، والعصف، والمعيارية، والأداء على التوالي. وتعتبر هذه النسب مقبولة لأغراض الدراسة.

### محددات الدراسة

من أهم المحددات التي واجهت الباحثان في إجراء هذه الدراسة هو قلة الدراسات في نفس الموضوع سواء النظرية أو الميدانية وخاصة على مستوى المملكة الأردنية الهاشمية والوطن العربي. بالإضافة إلى صعوبة تعميم نتائج الدراسة على باقي محافظات المملكة الأردنية لاقتصار الدراسة على محافظات الشمال فقط.

### الإطار النظري

إن دراسة تطور مراحل فريق العمل تتضمن دراسة وتحليل النشاطات والأعمال المنوطة وكيف تؤثر هذه النشاطات على دورة حياة الفريق. إن تحديد تعريف مفهوم تطور فريق العمل (Team/Group Development) ليس بالأمر السهل نظراً لتعدد وجهات نظر الكتاب والباحثين ولاختلاف درجات تعقيد وعمق



أعمال ونظم الفريق (Smith, 2003). ويعرف ساري وجالينسكي (Sarri and Galinsky, 2002) المفهوم على أنه التغييرات التي ترافق الفريق مع تقدم واستمرار العمل والتي تتعلق بالهيكل الداخلية والعمليات والثقافة التي تدل على الفريق. ويعرف بيركوتز (Berkowitz, 1974) مفهوم تطور فريق العمل على أنه التعديلات والتغييرات التي تحدث لعمليات الفريق، والتي تسهم في إيجاد حلول مختلفة لحل المشاكل التي تواجه ذلك الفريق. ويرى ريدجوي (Ridgeway, 1983) بأن مفهوم تطور فريق العمل يركز على احتياجات ومتطلبات الفريق اللازمة لتحسين أساليب عملية الاتصال.

هنالك طرق عديدة لدراسة وفهم المراحل التي يمر بها فريق العمل، إلا أن معظم الدراسات اعتمدت على أسلوب الاستبانة التي يتم تعبئتها من أعضاء الفريق، وأسلوب الملاحظة من قبل الباحث ميلر (Miller, 2003). وتعتبر الاستبانة إحدى الأساليب الشائعة التي استخدمت لدراسة مراحل تطور فريق العمل (Wheelan and Hochberger, 1996). كما أكد بعض الباحثين أن أسلوب الاستبانة لجمع البيانات لدراسة وتحليل المراحل المختلفة لفريق العمل مناسباً وملائم (Drexler et al., 1991).

لقد قدم الباحثون الأكاديميون والممارسون لفريق العمل نماذج وصور مختلفة لدراسة وتحليل وفهم المراحل التي يمر بها الفريق. وبالرغم من تعدد هذه النماذج إلا أن أكثرها انتشاراً هو النموذج الذي قدمه توكرمان (Tuckman, 1965) وطوره بناءً على تحليل لـ ٥٥ دراسة تناولت جماعات وفرق العمل. لقد أصبحت المراحل التي قدمها توكرمان (Tuckman) المعيار والمقياس الأساسي لدراسة وتحليل النشاطات التي تمر بها فرق العمل (Wheelan & Hochberger, 1996). وبالرغم من تعدد النماذج التي تناولت مراحل تطور فرق العمل إلا أن نموذج توكرمان (Tuckman, 1965) هو أكثرها شمولية وواقعية كما أن معظم الباحثين اعتمدوا على هذا النموذج كنقطة انطلاق

لتطوير نماذجهم وتحديد المراحل (Miller,2003). علاوة على ذلك فإن نموذج توكمان (Tuckman,1965) قام بوصف المراحل بالتداخل أكثر من غيره من الباحثين وأكد أن تسلسل المراحل الذي قدمه قد يختلف من فريق إلى آخر.

الجدول رقم (١) يبين مجموعة النماذج التي تناولت مراحل تطور فريق العمل خلال السنوات الماضية، والتي تم تطويرها بناء على دراسات نظرية وميدانية باستخدام الملاحظة أو من خلال خبرات وتجارب الباحثين.

جدول (١). نماذج مراحل تطور فريق العمل.

النموذج المرحلة	Mills (1964)	Tuckman (1965)	Caple (1978)	Serri & Galimsky (1974)	Kormanski & Mozenter (1987)	Maples (1988)	Drexler, Sibbet & Forrester (1991)
الأولى	المواجهة	التشكيل	التوجيه	التشكيل	الإدراك	التشكيل	التوجيه
الثانية	تحديد الأدوار	العصف	الصراع	العلاقات المبدئية	الصراع	العصف	بناء الثقة
الثالثة	التفاوض	المعيارية	التكامل	المراجعة	التعاون	المعيارية	تحديد المهام واتخاذ القرارات
الرابعة	الإنتاجية	الأداء	الإنجاز	تمتين العلاقات	الإنجاز	الإنجاز	التنفيذ
الخامسة	الانفصال		النظام	النضوج		الإنهاء	الأداء المتميز
السادسة				الإنهاء			التجديد

Source: Smith, George, 2001.

يلاحظ من الجدول رقم (١) أن غالبية النماذج اقترحت خمسة مراحل لتطور فريق العمل، وركزت معظمها على أن المرحلة الأولى هي مرحلة تشكيل وإدراك وتوجيه لأعضاء فريق العمل، تليها مرحلة الصراع وتزايد الخلافات بين الأعضاء، ومن ثم مرحلة التفاوض وتحديد الأدوار المطلوبة من كل فرد في الفريق، لإيجاد المعيارية والانسجام والتكامل فيما بينهم. ويظهر

الجدول بأن المرحلة الرابعة لتطور فريق العمل غالباً ما تتسم بالتنفيذ وإنجاز المهام الموكلة إلى أعضاء الفريق. أما المرحلة الخامسة فركزت بعض النماذج على أنها مرحلة النضوج وحل المشاكل بصورة نهائية، مما يعني الانفصال لأعضاء الفريق وخاصة إذا كان تشكيل الفريق مؤقتاً لحل مشكلة معينة لذاتها.

ويتبين من الجدول أن المرحلة السادسة - إن وجدت - لبعض النماذج ما هي إلا مرحلة إنهاء أو تجديد لأعضاء الفريق للبدء بإنجاز مهمة جديدة تناط بهم. لقد طور الباحثون مابلس (Maples) وكورمانسكي وموزنرير (Kormanski and Mozenrer) نماذجهم بالاعتماد على النموذج المقترح من توكمان (Tuckman). وبشكل عام يرى الباحثان بأن المراحل الأربعة التي ذكرها توكمان (Tuckman,1965) هي ممثلة للمراحل التي أقرحها الباحثون في تطور فريق العمل، بالرغم من اختلاف ترتيبها ومسامها وهذا ما أكد عليه توكمان (Tuckman) لاحقاً بأن المراحل الأربعة المقترحة ليست مستقلة عن بعضها، بل هي مترابطة ويمكن أن يتكرر أي منها في أي وقت آخر من تطور الفريق أثناء تآديته المهام الموكلة إليه. كما وتعتبر كل مرحلة في هذه العملية وقفة تحليل لأعضاء الفريق بغية إعادة ترتيب شؤونهم لتحقيق الأهداف المحددة.

وفيما يلي وصف لأهم الخصائص والسلوكيات التي تتسم بها كل مرحلة:

### ١ - مرحلة التشكيل (Forming Stage)

يقوم أعضاء الفريق في هذه المرحلة بالتعرف على بعضهم بعضاً دون التفاعل والتعاون الواضح. فهي مرحلة جس نبض، ويقومون بتحديد السلوكيات المقبولة وغير المقبولة، وما هي الأهداف المطلوب تحقيقها؟ وما هي طبيعة مهام الفريق؟ وما هي أدوارهم؟ وما هي الطرق والتقنيات التي سيتبعونها لتحقيق الأهداف المحددة؟. وقد تسمى هذه المرحلة بمرحلة الاعتمادية نظراً لأن الصفة البارزة في هذه المرحلة هي اعتماد الأفراد أو الأعضاء على القائد بشكل بارز.

## ٢- مرحلة العصف (Storming Stage)

تمتاز هذه المرحلة بظهور الصراعات والخلافات المعارضة لأداء المهام بين أعضاء الفريق، ويكون فيها مواجهة بين أعضاء الفريق وقائده كأسلوب معارضة بناء الفريق. وقد تمتد الاختلافات إلى خلافات شخصية تكون ناتجة عن كثرة المناقشات والمفاوضات حول تقسيم الأدوار. ويزداد عدم الانسجام بين الأعضاء مما يدعو إلى تدخل القائد لإيجاد سبل التنسيق، وإزالة الصراعات، والوقاية منها، وتوضيح كيفية حل الصراعات وتقليل المعارضة وبيان إيجابيات العمل كفريق وضرورة إيجاد التعاون المتبادل.

## ٣- مرحلة المعيارية (Norming Stage)

يقوم أعضاء الفريق في هذه المرحلة باعتماد مجموعة من المعايير والقيم لتنظيم علاقاتهم لتحقيق الهدف المطلوب، ويتم فيها توضيح صلاحيات ومسؤوليات كل عضو في الفريق. ويكون دور القائد في هذه المرحلة توضيح المعايير التي تحكم السلوكيات بين أعضاء الفريق. كما ويتبلور وجود حس وشعور بزيادة التماسك بين الأعضاء مما يؤدي إلى تقربهم من بعضهم بعضاً، والميل لنجاح فريق العمل بإيجاد قاعدة نظمية وقيمية لأداء المهام بينهم، وتظهر الثقة بشكل واضح بين أعضاء الفريق في هذه المرحلة.

## ٤- مرحلة الأداء (Performing Stage)

تعتبر هذه المرحلة هي مرحلة العمل والإنتاجية للفريق. ويتسم الفريق بالتماسك إلى درجة عالية جداً والتآلف والتعاون بين الأعضاء. وتصبح العلاقات في هذه المرحلة بين أعضاء الفريق ثابتة ومستقرة والأدوار واضحة لكل واحد منهم كاستمرار لمرحلة المعيارية. وتمتاز هذه المرحلة بوجود هيكل، وأهداف، وأدوار واضحة تساعد الفريق لأداء المهام المناطة به، ويتم التركيز على حل المشاكل واتخاذ القرارات. ويقوم القائد في هذه المرحلة بإظهار قدرات الفريق لأداء المهام وتوفير الإمكانيات لديهم لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم.

أما بالنسبة لأسماء المراحل التي يمر بها فريق العمل أثناء تطوره فهي كثيرة ومتنوعة إذ يذكر هيل وجرونر (Hill and Grunner, 1973) بأن هناك ما لا يقل عن ١٠٠ نظرية درست وحللت تطور فريق العمل، فمنها ما ركز على التطور الخطي (Linear Development) أو التطور الديناميكي (Dynamic Development) أو كمراحل مستمرة (Recurring-Cycle). إن الاختلاف في مسميات وترتيب مراحل تطور فريق العمل ناتج عن اختلاف الهدف والبيئة وطبيعة المهام التي يؤديها الفريق، علاوة على اختلاف اهتمام وتخصص الباحثين الذين ركزوا على علم الاجتماع، والعمل الاجتماعي، والاتصالات والطب وغيرها، واختلاف أسلوب دراسة البحث من حيث الملاحظة أو المقابلة (Smith,2003). وهناك عوامل عديدة تؤثر على تطور فريق العمل، أهمها طبيعة المهام المطلوبة وقدرات أعضاء الفريق، والدعم التكنولوجي، وبيئة الفريق، وتنوع أعضاء الفريق، وقيادة الفريق.

### الدراسات السابقة

لقد واجه الباحثين نقصاً واضحاً في الدراسات التي تناولت مراحل فريق العمل وخاصة في الدول العربية. لذا سيقوم الباحثان بعرض الدراسات العربية التي تناولت فريق العمل أو العمل الجماعي. أما بالنسبة للدراسات الأجنبية فوجد الباحثان عدد جيد من الدراسات التي تناولت مراحل تطور الفريق وإدارة فرق العمل بشكل عام. وفيما يلي عرض لأهم الدراسات على المستوى العربي والأجنبي.

### الدراسات المحلية والعربية

كما ذكر سابقاً لقد واجه الباحثان صعوبة في إيجاد أي دراسة على المستوى الأردني، والعربي تناولت وحللت مراحل تطور فريق العمل أو أي جانب من جوانبه. وسيتم في هذا الجزء من الدراسة استعراض بعض الدراسات التي تتعلق بفريق العمل، ومنها دراسة نصير وعبابنة (١٩٩٨م) والتي هدفت

للتعرف على آراء المديرين (مدير، ومساعد مدير، ورئيس قسم) نحو مدى توفر سمات العمل كفريق في الأجهزة الحكومية في محافظات الشمال في الأردن (إربد، وجرش، وعجلون، والمفرق). وكشفت الدراسة إلى أن توفر سمات العمل كفريق في الأجهزة الحكومية كان بدرجة متوسطة (٦٩٪). أما بالنسبة للترتيب التنازلي لسمات فريق العمل حسب توفرها فكانت كالتالي: المشاركة بوسط حسابي (١٥,٠٦)، ثم التيسير بوسط حسابي (١٤,٥٧)، الانفتاحية بوسط حسابي (١٣,٩٠)، ثم التعاون بوسط حسابي (١٣,٨٠)، ثم الحساسية بوسط حسابي (١٣,٥٠)، ثم المرونة بوسط حسابي (١٣,٥٠)، ثم الالتزام بوسط حسابي (١٣,٢٠)، وأخيراً تحمل المخاطر بوسط حسابي (١٢,٩٠).

وأجرى حداد (حداد، ٢٠٠٠م) دراسة للتعرف على واقع فرق العمل في منظمات الأعمال الأردنية باستقصاء اتجاهات (٦٣٢) مديراً. وتوصلت الدراسة أن فرق العمل التقليدية هي الأكثر انتشاراً وممارسة، وتبين بتوفر فرق العمل بدرجة متوسطة. وتبين وجود تأثير لنوع القطاع وحجم المنظمة على مدى تواجد فرق العمل. كما أظهرت الدراسة وجود حاجة لفرق العمل في منظمات الأعمال الأردنية بدرجة متوسطة. وتبين أن لدى الإدارة استعداد عال لبناء فرق العمل.

وسعت دراسة الضجم (الضجم، ٢٠٠٢م) إلى تحديد المتغيرات المؤثرة على جماعات العمل في المؤسسات العامة السعودية. وتوصلت الدراسة إلى أن التجانس والتماسك ووضوح الأهداف تؤثر بصورة إيجابية على مهام جماعات العمل. كما تبين بأن العوامل التي تؤثر سلباً كانت تتعلق بعدم المشاركة في اتخاذ القرارات وعدم الاستماع لأفكار أعضاء التنظيم. ولم تظهر نتائج الدراسة أي علاقات دالة إحصائية بين العوامل الشخصية لأفراد عينة الدراسة والعوامل التي تؤثر على وظائف جماعات العمل.

وفي دراسة القحطاني (القحطاني, ٢٠٠٤م) التي هدفت إلى التعرف على مدى استعداد مديري الأجهزة الإدارية الحكومية المركزية في الرياض لاستخدام فرق العمل في إداراتهم، كما هدفت للتعرف على مدى اختلاف استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف خصائصهم ومعرفة مدى وجود علاقة إيجابية بين خصائص المديرين وبين مؤشرات استعدادهم لاستخدام فرق العمل. وقد تم تحديد (١٤) مؤشراً، وشملت الدراسة (٤٠٠) مديراً. خلصت الدراسة إلى وجود استعداد متوسط لدى مديري الأجهزة الحكومية المركزية لاستخدام فرق العمل في إداراتهم، بالإضافة لذلك أظهرت نتائج الدراسة اختلافاً بين استعداد المديرين باختلاف خصائصهم بحسب معظم المؤشرات المستخدمة، في حين لم يظهر أي ارتباط بين التخصص وتلك المؤشرات. وتبين أن التغيير في العوامل الشخصية يمكن أن يحدث تغييراً في مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل.

### الدراسات الأجنبية

أجريت دراسة من قبل رونكل وآخرين (Runkel et al., 1971) لمجموعة من الطلبة الذين تم تقسيمهم على فرق لإنجاز مهام أكاديمية، للتأكد من مدى ملائمة النموذج الذي اقترحه توكمان (Tuckman). وأظهرت النتائج بوجود تطابق بين المراحل التي قدمها توكمان (Tuckman) والمراحل التي مر بها الفريق لإنجاز المهام الموكلة إليهم.

وفي دراسة للوندجرين (Lundgren, 1971) لدراسة أثر أسلوب التدريب على مراحل فريق العمل لمجموعة من المتدربين بحيث يكون المدربون (Non-directive or non-Structured) غير موجّهين. وبيّنت الدراسة بأن المجموعة التي كان التدريب فيها غير موجه أو منظم تمتاز بمرحلة العصف وردة الفعل السلبية ومعاداة المدرب في الجلسات التدريبية الأولى. وفي حال استمرار العملية التدريبية بدأ أفراد نفس المجموعة بإظهار التماسك والتعاون فيما بينهم. وأظهر أفراد المجموعة في الجلسة الأخيرة مرحلة إنجاز المهام والعمل

المشترك نظراً للتفاهم مع المدرب. بينما أظهرت المجموعة التي استخدم فيها الأسلوب المنظم أكثر تعاوناً واتجاهات إيجابية نحو المدرب وفي الجلسات الأخيرة وجد بأن التوتر وضغط العمل كان قليلاً.

وهدفت دراسة إيفانسفيك (Invancevich,1974) لعينة شملت ٦٤ مديراً لشركات متنوعة لمعرفة الخصائص التي تواجه المدراء في الدورة التدريبية في المراحل المختلفة لذلك. وتم تقسيم المدراء إلى مجموعتين إحداهما يستخدم فيها أسلوب التدريب المنظم والميسر والأخرى أسلوب التدريب الأقل تنظيمًا وتيسيرًا. أظهرت النتائج بأن المجموعة التي استخدم فيها الأسلوب المنظم والميسر كانت تتسم بدرجة أعلى من التماسك والانفتاحية والاتصال والإنتاجية والاتجاهات الإيجابية نحو المدرب مع مراحل تطور فريق العمل مقارنة بالمجموعة التي استخدم فيها الأسلوب التدريبي الأقل تنظيمًا وتيسيرًا.

وتناولت دراسة كيدامبرام وآخرون (Chidambaram *et al.*,1990) عينة من ١٤٠ طالب إدارة أعمال في جامعة أنديانا تم تقسيمهم على ٢٨ فريقاً بمعدل (٥) أعضاء لكل منها بهدف التعرف على أثر استخدام نظم دعم القرارات الجماعية (Group Decision Supporting Systems, GDSS) على درجة التماسك وإدارة الصراع مع تطور فريق العمل بعد أن تم تقسيم الفرق إلى مجموعتين بناء على ذلك بحيث تطبق بإحداها (GDSS) والأخرى بالطريقة التقليدية. أظهرت الدراسة بأن القدرة على إدارة الصراع ودرجة التماسك كانت أكبر للفرق التي لم تستخدم نظم دعم القرارات الجماعية في الجلسة الأولى للفريقين إلا أن الفروق كانت لصالح الفرق التي استخدمت نظم دعم القرارات الجماعية على فترة الدراسة ككل، فقد تبين أنه مع تقدم الزمن تطور فريق العمل. وأظهرت الفرق التي استخدمت نظم دعم القرارات الجماعية تماسكاً أكبر وإدارة أفضل للصراع مقارنة بالفرق التي لم تستخدم نظم دعم القرارات الجماعية.



وهدفت دراسة كوتي وأوكنور (Caouette and O'Connor, 1998) إلى تحليل أثر نظم دعم الفريق (Group Support Systems, GSS) - كاستخدام الحاسوب، ونظم الاتصالات- على مراحل التطور لفريقيين من (٨) أعضاء تم تشكيلهم لحل مشاكل عمل فعلية وواقعية لشركة تأمين في نيويورك. وقد تم استخدام المراحل التي اقترحها توكمان (Tuckman). وقد استخدم إحدى الفريقين نظم دعم الفريق (GSS) والآخر بدون ذلك. وقام الباحثان بالتسجيل الصوتي لجلسات الفريقين بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع المبحوثين. أظهرت النتائج بأن الفريق الذي استخدم نظم دعم الفريق (GSS) استغرق وقتاً أقل لمرحلة التشكيل ومرحلة العصف، بينما الفريق الذي لم يستخدم نظم دعم الفريق استغرق وقتاً أقل في مرحلة المعيارية ومرحلة الأداء. وبينت الدراسة بأن الولاء، وتنوع أعضاء الفريق، وأسلوب القيادة هي عوامل وسيطة في أداء مهام الفريقين.

واستخدمت ميلر (Miller, 2003) أسلوب الاستبانة لعينة تكونت من (١٣٤) فردا يعملون على إنجاز مشروع كمتطلب لإحدى المسابقات على مستوى درجة البكالوريوس. وتم تقسيم المبحوثين إلى (٤١) فريق يتكون كل منها من ٣-٥ أعضاء. أظهرت الدراسة بأن هنالك قدرة للمبحوثين على تحديد الزمن الفاصل لكل مرحلة من مراحل تطور الفريق من خلال تحديد أهم النشاطات التي قاموا بإنجازها أو واجهتم في كل مرة. وتبين بأن تطبيق نموذج (Tuckman) هو الأكثر وضوحاً في إظهار المراحل التي يمر بها الفريق. كما أثبتت الدراسة بأن استخدام أسلوب الاستبانة كان ناجحاً في دراسة وتحليل وفهم مراحل فريق العمل.

يظهر من العرض السابق أن هنالك ندرة واضحة في الدراسات العربية ذات العلاقة بموضوع تطور مراحل فريق العمل. كما أن الدراسات الأجنبية تم إجرائها في بيئة تعليمية وخاصة الجامعات. أما الدراسة الحالية فتمتاز بأنها الأولى عن تطبيق مراحل فريق العمل في الأجهزة الحكومية الأردنية والعربية.

كما تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على ذوي الخبرة والمعرفة في تطبيق فريق العمل من خلال استقصاء اتجاهات جميع المدراء في إقليم الشمال في الأردن. لذا جاءت هذه الدراسة لتغطية الفجوة النظرية والميدانية نحو موضوع هام ورئيس لتحسين مستوى الأداء والذي بدوره سينعكس على مستوى الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين. وفيما يلي سيتم التركيز على الدراسة الميدانية.

## ٢- الدراسة الميدانية

### ١) توزيع الاستبانات واسترجاعها

لقد تم توزيع استبانة الدراسة من قبل الباحثين بمساعدة مجموعة من مساعدي البحث على جميع أفراد مجتمع الدراسة من المديرين في القطاع العام في محافظات الشمال (إربد، والمفرق، وجرش، وعجلون) والمكونة من المسميات الإدارية المدراء، ومساعدي المدراء، ورؤساء الأقسام، ورؤساء الشعب. وبلغ عدد جميع أفراد مجتمع الدراسة الذين تم عليهم توزيع الاستبانة (٤٥٥) وكان عدد الاستبانات المسترجعة (٣٦٦) استبانة بنسبة استرداد (٨٠,٤٪)، وكانت (٣٣٨) استبانة مستوفية لغايات التحليل الإحصائي وبنسبة (٧٤,٣٪) من الموزع، حيث تم استبعاد ٢٨ استبانة لعدم اكتمالها.

### ٢) وصف خصائص مجتمع الدراسة

استخدم الباحثان النسب المئوية والتكرارات للتعرف على توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الشخصية. إذ تبين بأن عدد الذكور بلغ (٢٧٧) بنسبة (٨٢٪)، وبلغ عدد الإناث (٦١) بنسبة (١٨٪) مما يدل على أن معظم المبحوثين هم من الذكور. أما بالنسبة لمتغير العمر فوجد بأن ما يقارب النصف من أفراد مجتمع الدراسة هم من الفئة العمرية (٤١ سنة فأكثر) بنسبة (٤٩,٤٪)، بالمقابل كانت أقل نسبة للفئة العمرية (٣٠ سنة فأقل) بنسبة (١٤,٥٪). أما بالنسبة لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المحافظة، وقد كان لمحافظة إربد

النصيب الأكبر بتكرار (١٤١) وبنسبة (٤١,٧%) يليها على التوالي محافظتي عجلون وجرش بتكرار (٨٦) و(٦٩) لكل منهما وبنسبة (٢٥,٤%) و(٢٠,٤%) على الترتيب، وكان أقلها في محافظة المفرق بتكرار (٤٢) بنسبة (١٢,٤%).

وتبين بأن معظم أفراد مجتمع الدراسة (٦٤,٥%) هم من ذوي مدة الخدمة (١١ سنة فأكثر) وبتكرار (٢١٨)، بالمقابل كانت مدة الخدمة (٣ سنوات فأقل) الأقل تكراراً (٤٨) وبنسبة (١٤,٢%) مما يدل على طول مدة خدمة شاغلي المسميات الوظيفية لمجتمع الدراسة. أما بالنسبة للمسمى الوظيفي، وجد بأن ما نسبته (٤٣,٥%) هم من رؤساء الأقسام وبتكرار (١٤٧)، بالمقابل كانت التكرارات للمسمى الوظيفي (مدير) هي الأقل (٣٨) وبنسبة (١١,٢%). وبالنسبة لمتغير عدد أعضاء القسم فقد تبين بأن الفئة (١٠ موظفين فأكثر) كان لها تمثيلاً أكثر من النصف (٥٢,١%)، أما فئة (٦-١٠) موظفين فكانت الأقل تكراراً (٧١) وبنسبة (٢١%). وذكر (٩١,٤%) من المبحوثين بوجود تنوع في الخبرات والتخصص لأعضاء القسم. كما أورد (٦٧,٨%) من المبحوثين بأن السمة الغالبة على طبيعة المهام هي السهولة والروتين وبتكرار (٢٢٩) وبنسبة (٦٨%)، بينما ذكر (٣٢%) بأن السمة الغالبة على طبيعة المهام هي الصعوبة والتجدد.

### ٣- تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما هي المرحلة الأكثر بروزاً وتطبيقاً من مراحل تطور فريق العمل في الأجهزة الحكومية الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظر المديرين العاملين فيها؟

للإجابة على هذا السؤال استخرج الباحثان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم تحويل إجابات أفراد مجتمع الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لبيان

درجة الموافقة من (١) إلى (٥) على كل فقرة، بحيث تكون الدرجة (١) دالة على (غير موافق بشدة)، والدرجة (٥) دالة على (موافق بشدة). واعتمد الباحثان بأن يكون المدى للوسط الحسابي (١-٢,٤٩) دالا على درجة الموافقة الضعيفة نحو الفقرة، والمدى (٢,٥-٣,٤٩) دالا على درجة الموافقة المتوسطة، أما درجة الموافقة العالية للفقرة فيكون المدى (٣,٥-٥) دالا عليها.

يوضح الجدول رقم (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمراحل مرتبة ترتيباً تنازلياً من المرحلة الأكثر بروزاً إلى المرحلة الأقل. ويتبين أن مرحلة الأداء قد حصلت على أعلى وسط حسابي (٤,٠٩) وانحراف معياري (٠,٦٨) لتعكس بذلك الموافقة العالية من قبل أفراد مجتمع الدراسة وإجماعهم على أن مرحلة الأداء هي المرحلة الأكثر بروزاً وتطبيقاً من مراحل تطور فريق العمل في الأجهزة الحكومية الأردنية في إقليم الشمال.

أما مرحلة المعيارية فقد جاءت في المرتبة الثانية من التوفر وضمن المدى (٥-٣,٥) بوسط حسابي (٣,٩٨) وانحراف معياري (٠,٥٥) لتعكس بذلك درجة موافقة عالية على بروز وتطبيق هذه المرحلة. وجاءت مرحلة التشكيل ضمن المدى (٢,٥-٣,٤٩) وبقيمة وسط حسابي بلغت (٣,٣٣) وانحراف معياري (٠,٤٧) لتعكس درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد مجتمع الدراسة نحو مدى بروز وتطبيق مرحلة التشكيل. وأخيراً نجد أن مرحلة العصف كانت أقل المراحل توفراً حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٩٠) وانحراف معياري (٠,٥٥) لتعكس بذلك موافقة متوسطة من قبل أفراد مجتمع الدراسة حيث جاءت قيمة وسطها الحسابي ضمن المدى (٢,٥-٣,٤٩) دالة بذلك على انحسار نسبي لمرحلة العصف. أما بالنسبة لدرجة توفر الأربع مراحل ككل فكانت بدرجة عالية كما يراها المديرون المبحوثون (مدير، ومساعد مدير، ورئيس قسم، ورئيس شعبة) وبوسط حسابي (٣,٥٨) وانحراف معياري (٠,٣٤).

جدول (٢). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمراحل تطور فريق العمل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	المراحل	المتوسط الحسابي	الانحراف	درجة الموافقة
١	مرحلة الأداء	٤,٠٩	٠,٦٨	عالية
٢	مرحلة المعيارية	٣,٩٨	٠,٥٥	عالية
٣	مرحلة التشكيل	٣,٣٣	٠,٤٧	متوسطة
٤	مرحلة العصف	٢,٩٠	٠,٥٥	متوسطة
	المراحل ككل	٣,٥٨	٠,٣٤	عالية

بناءً على التحليل السابق نستطيع الإجابة على السؤال الأول، بأن أكثر المراحل توفراً من مراحل تطور فريق العمل في الأجهزة الحكومية الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظر المديرين العاملين فيها، هي مرحلة الأداء وأقلها مرحلة العصف، مما يعني أن العاملين قد تجاوزوا الخلافات والنزاعات ووضعوا الأسس والمعايير للسلوكيات والتصرفات، وكيفية إنجاز المهام ووصلوا إلى مرحلة العمل والأداء للمهام الموكلة إليهم.

السؤال الثاني: ما هو الترتيب التنازلي لفقرات كل مرحلة من مراحل تطور فريق العمل في الأجهزة الحكومية في إقليم الشمال من وجهة نظر المديرين العاملين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان بإدراج جدول لكل مرحلة يبين الترتيب التنازلي لفقراتها حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة عليها من قبل المديرين كما يلي:

#### المرحلة الأولى: مرحلة التشكيل

يبين الجدول رقم (٣) بأن الفقرة الرابعة المتعلقة ب "يتم تحديد الأهداف والمهام المطلوب إنجازها" جاءت بالمرتبة الأولى وبأعلى وسط حسابي (٤,٣٨) وبانحراف معياري (٠,٨٣) ضمن مدى الموافقة العالية (٥ - ٣) مما يدل على

جدول (٣). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مرحلة التشكيل مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	الرقم كما في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	٤	يتم تحديد الأهداف والمهام المطلوب إنجازها	٤,٣٨	٠,٨٣	عالية
٢	١	يتم وضع إجراءات للتأكد من سير العمل بشكل سليم	٤,٣٣	٠,٧٦	عالية
٣	٥	نقوم بتحديد أوار لأفراد الفريق (قائد الفريق، والميسر، والمراقب... إلخ)	٤,١٢	١,٠٩	عالية
٤	٨	بالرغم من عدم تأكدنا من أهداف القسم أو الدائرة ومشاكله فإننا نفتخر بوجودنا في هذا الفريق	٣,٧٩	١,٢٦	عالية
٥	٢	يظهر بعض أعضاء الفريق التخوف أو عدم الرغبة في طلب المساعدة من زملائهم	٢,٦٢	١,٠٣	متوسطة
٦	٦	تتم مناقشة نظرية للمفاهيم والقضايا مما يؤدي إلى فقدان بعض الأعضاء لصبرهم مع هذه المناقشات	٢,٥٥	١,٠٩	متوسطة
٧	٣	ييدي بعض أعضاء الفريق عدم الثقة بزملائهم	٢,٤٩	١,١١	ضعيفة
٨	٧	يبدو أنه تم إنجاز القليل من أهداف القسم أو الدائرة	٢,٤١	١,٢٣	ضعيفة
		المعدل العام لجميع فقرات المرحلة	٣,٣٣	٠,٤٧	متوسطة

موافقة عالية وإجماع من قبل أفراد مجتمع الدراسة، على أنه يتم تحديد الأهداف والمهام المطلوب إنجازها. وجاءت الفقرة ذات العلاقة بوضع الإجراءات اللازمة للتأكد من سير العمل بشكل سليم بوسط حسابي (٤,٣٣)، وانحراف معياري (٠,٧٦) دالا بذلك على وجود موافقة عالية، أيضاً على أنه يتم وضع

إجراءات للتأكد من سير العمل بشكل سليم. أما عن الفقرات التي جاءت ضمن مدى الموافقة الضعيفة، فقد حصلت الفقرة السابعة على أقل الأوساط الحسابية بقيمة (٢,٤١) وانحراف معياري (١,٢٣) ليعكس ضعف في الموافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على إنجاز القليل من أهداف القسم أو الدائرة والتأكيد على أنه يتم إنجاز الكثير منها. وبلغ الوسط الحسابي للفقرة ذات العلاقة بإبداء الفريق عدم الثقة بزملائهم (٢,٤٩) وانحراف معياري (١,١١) دالاً على موافقة ضعيفة مؤكدين بذلك على وجود الثقة فيما بينهم.

### المرحلة الثانية: مرحلة العصف

يبين الجدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مرحلة العصف مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية، ويظهر بأن الفقرة ذات العلاقة بعمل قائد الفريق على المحافظة على نظام العمل والمساهمة في تحقيق المهام المكلف بها، جاءت بالمرتبة الأولى ضمن مدى الموافقة العالية بوسط حسابي (٤,٣٨) وانحراف معياري (٠,٨٩)، مما يدل على وجود اهتمام من قبل قائد الفريق بالمحافظة على نظام العمل وتحقيق المهام المكلف بها. وجاءت الفقرة المتعلقة بوجود تكيف سريع مع المهام المطلوبة في المرتبة الثانية وذلك بوسط حسابي (٤,١٠) وانحراف معياري (٠,٨٧)، دالة بذلك على موافقة عالية وجود تكيف سريع مع المهام وعدم إضفاء وقت طويل في مرحلة التخطيط. أما بالنسبة للفقرات التي جاءت ضمن مدى الموافقة الضعيفة (١-٢,٤٩) فكانت للفقرة السابعة كما في الاستبانة وبأقل وسط حسابي والتي تتعلق بعدم واقعية وعملية الأهداف الموضوعية وبقيمة بلغت (١,٩٣) وانحراف معياري (١,٠٤)، وتلتها مباشرة الفقرة الثامنة بوسط حسابي (٢,٠٨) وانحراف معياري (١,١٣) لتعكس بذلك إجماع المبحوثين وضعف موافقتهم على وجود معارضة واضحة لتنفيذ المهام الموكلة للقسم أو الدائرة.

جدول (٤). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مرحلة العصف مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	الرقم كما في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	٢	يعمل قائد الفريق على المحافظة على نظام العمل والمساهمة في تحقيق المهمة المكلف بها	٤,٣٨	٠,٨٩	عالية
٢	١	هنالك تكيف سريع مع المهام المطلوبة ولا نمضي وقتا طويلا في مرحلة التخطيط	٤,١٠	٠,٨٧	عالية
٣	٤	يظهر أعضاء الفريق التمسك بأرائهم الشخصية عند أداء المهام	٢,٨١	١,٠٨	متوسطة
٤	٦	يجادل أعضاء الفريق كثيرا بالرغم من وجود اتفاق على القضايا الجوهرية	٢,٧٣	١,١٥	متوسطة
٥	٣	يميل الأفراد إلى رفض الكثير من الأفكار الجيدة لأداء المهام دون دراسة وفهم كامل	٢,٦٦	١,٢٠	متوسطة
٦	٥	يبدو أن المهام المطلوب إنجازها أكثر صعوبة مما كان يتصوره أعضاء الفريق	٢,٥٢	١,٠٩	متوسطة
٧	٨	هنالك معارضة واضحة لتنفيذ المهام المطلوبة للقسم أو الدائرة	٢,٠٨	١,١٣	ضعيفة
٨	٧	تبدو الأهداف التي وضعناها غير واقعية وعملية	١,٩٣	١,٠٤	ضعيفة
		المعدل العام لجميع فقرات المرحلة	٢,٩٠	٠,٥٥	متوسطة

### المرحلة الثالثة: مرحلة المعيارية

ويوضح الجدول رقم (٥) الترتيب التنازلي لفقرات مرحلة المعيارية حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ويلاحظ من الجدول وجود موافقة عالية من قبل المبحوثين لجميع فقرات مرحلة المعيارية ما عدا الفقرتين الأخيرتين، اللتين جاءتا بدرجة موافقة متوسطة حيث تتعلق الفقرة الأولى بتداول الأفراد فيما بينهم، وعرض وحل مشاكلهم الشخصية وبوسط حسابي (٣,١٥)، بينما تتعلق الفقرة الثانية بالنقد البناء بين أفراد الفريق وحصلت على وسط



حسابي (٣,٤٥)، مما يعني إن المبحوثين يروا بأن ممارسة النقد البناء بين الأفراد والتداول بينهم لحل مشاكلهم الشخصية تتم بدرجة متوسطة.

ويظهر الجدول بأن هنالك اتفاق واضح على الأهداف والإجراءات الواجب إتباعها لتنفيذ المهام نظراً لوقوع الفقرة ذات العلاقة ضمن المدى (٥-٣,٥) بالمرتبة الأولى، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٤,٣٣) وبانحراف معياري (٠,٧٩). وجاءت الفقرة الخامسة كما في الاستبانة في المرتبة الثانية ضمن مدى الموافقة العالية بوسط حسابي (٤,٢٥) وانحراف معياري (٠,٨٥)، ليعكس بذلك على موافقة عالية وإجماع على محاولة تحقيق الانسجام والابتعاد عن الصراعات من قبل أفراد مجتمع الدراسة.

جدول (٥). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مرحلة المعيارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	الرقم كما في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	١	هنالك اتفاق واضح على الأهداف والإجراءات الواجب إتباعها لتنفيذ المهام	٤,٣٣	٠,٧٩	عالية
٢	٥	نحاول تحقيق الانسجام والابتعاد عن الصراعات	٤,٢٥	٠,٨٥	عالية
٣	٣	يتأكد قائد الفريق من التزامنا بالإجراءات لتنفيذ المهام	٤,٢٤	٠,٨٥	عالية
٤	٤	هنالك قبول بوجودنا كأعضاء في الفريق	٤,١٩	٠,٨٤	عالية
٥	٢	نتقيد بأهداف عملنا ونفترض وجود فهما مشتركا	٤,١٤	٠,٨٥	عالية
٦	٦	نحاول عدم تجاوز الإطار للمهام المطلوب إنجازها	٤,١٠	٠,٨٥	عالية
٧	٧	هنالك نقد بناء بين أفراد الفريق	٣,٤٥	١,٠٣	متوسطة
٨	٨	نتداول فيما بيننا عرض وحل مشاكلنا الشخصية	٣,١٥	١,١٤	متوسطة
		المعدل العام لجميع فقرات المرحلة	٣,٩٨	٠,٥٥	عالية

### المرحلة الرابعة: مرحلة الأداء

جاءت جميع فقرات مرحلة الأداء ضمن مدى الموافقة العالية (٥ - ٣,٥) كما يوضح الجدول رقم (٦)، فصلت الفقرة الثامنة كما في الاستبانة ذات العلاقة جدول (٦). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مرحلة الأداء مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	الرقم كما في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	٨	ننجز ما يوكل إلينا من مهام بشكل كبير	٤,٤٨	٠,٧٢	عالية
٢	٣	نعمل على زيادة الإنتاجية وبنفس الوقت نعمل على تحسين علاقتنا الشخصية معا	٤,٢٨	٠,٨٨	عالية
٣	٤	يتميز قائد الفريق بالتعاون والديمقراطية	٤,١٨	٠,٩٩	عالية
٤	٧	هنالك تماسك واضح بين أعضاء الفريق	٤,٠٩	٠,٩٧	عالية
٥	٦	نستطيع التعامل مع القضايا والمشاكل الجماعية بشكل إيجابي	٤,٠٦	٠,٩٢	عالية
٦	٢	نحاول تحديد الإجراءات اللازمة لأداء المهام بناء على درجة التقدم في مستوى الإنجاز	٤,٠٥	٠,٩٤	عالية
٧	١	يظهر أعضاء الفريق المسؤولية الجماعية عن نجاح أو فشل أداء المهام المطلوبة	٣,٨٥	١,٠٥	عالية
٨	٥	هنالك قبول متبادل لنقاط القوة والضعف لكل فرد	٣,٧٢	١,٠١	عالية
		المعدل العام لجميع فقرات المرحلة	٤,٠٩	٠,٦٨	عالية

بإنجاز ما يُوكل للأفراد من مهام على أعلى وسط حسابي (٤,٤٨) وانحراف معياري (٠,٧٢)، ليعكس بذلك مدى إنجاز عالي للمهام من قبل أفراد مجتمع الدراسة. وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة الثالثة كما في الاستبانة بوسط حسابي (٤,٢٨) وانحراف معياري (٠,٨٨)، دالة بذلك على وجود إجماع وموافقة عالية للموازنة بين العمل على زيادة الإنتاجية من جهة والعمل على تحسين العلاقات الشخصية بين أعضاء الفريق من جهة أخرى. أما بالنسبة لأقل وسطين

حسابيين، فقد حصلت الفقرة المتعلقة بوجود قبول متبادل لنقاط الضعف والقوة لكل فرد على أقل وسط حسابي (٣,٧٢) وانحراف معياري (١,٠١) لتدل على موافقة عالية وإجماع على وجود هذا القبول لدى الأفراد، أما الوسط الحسابي الذي يليه فهو (٣,٨٥) وانحراف معياري (١,٠٥) للفقرة، التي تدل على موافقة عالية من قبل أفراد مجتمع الدراسة على إظهار المسؤولية الجماعية من قبل أعضاء الفريق عند النجاح أو الفشل في أداء المهام المطلوبة.

### السؤال الثالث: كيف يمكن تفعيل مراحل تطور فريق العمل في الأجهزة

#### الحكومية الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظر المديرين العاملين فيها؟

يبين الجدول رقم (٧) آراء المبحوثين لتفعيل مراحل تطور فريق العمل، والتي تقدم بها المدراء المبحوثين بناءً على سؤال مفتوح طرحه الباحثان في نهاية الاستبانة. ويظهر أن أكثر الآراء تكراراً من وجهة نظر المدراء المبحوثين كان يتعلق ببناء الثقة وإيجاد الشفافية. إذ أن الوضوح في أداء المهام، وشفافية التعامل يعمل على بناء الثقة بين الأفراد ومن ثم العمل على إيجاد المشاركة والتعاون الذي سيؤدي إلى الانتقال إلى مرحلة الأداء وإنجاز المهام. وركز المبحوثون ثانياً على ضرورة عقد الدورات التدريبية لإكساب الأفراد المهارات اللازمة للعمل بروح الفريق، وكيفية التعامل مع الصعوبات التي قد تعترض نجاحهم في تأدية المهام الموكلة إليهم. أما في المرتبة الثالثة، فطالب المبحوثون ربط الحوافز بمستوى الأداء وخاصة على مستوى نجاح الفريق أو فشله بدلاً من المساواة في الحوافز وبغض النظر عن مستوى الإنجاز. وأكد المبحوثون على أن ضرورة تقبل الآراء الناقدة ليلم الوصول إلى أهم الأفكار والمقترحات لتحسين مستوى الأداء. أما أقل المقترحات تكراراً فكانت تتعلق بأن يتم اختيار أعضاء الفريق بناءً على أسس علمية وليس بطريقة عشوائية لما ذلك من تعزيز للتنوع في المهارات والخبرات وبالتالي تحسين مستوى الإنجاز للمهام الموكلة إليهم.

## جدول (٧). مقترحات لتفعيل مراحل تطور فريق العمل.

الرتبة	المقترح	التكرار	النسبة المئوية
١	بناء الثقة وإيجاد الشفافية	٥٥	٣٢
٢	عقد دورات وورش تدريبية	٤٢	٢٤,٥
٣	ربط الحوافز بمستوى الأداء	٣٤	٢٠
٤	قبول النقد البناء	٢١	١٢,٣
٥	اختيار أعضاء الفريق بناءً على أسس علمية	١٩	١١,٢
	المجموع	١٧١	%١٠٠

## ٤- تحليل فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء المديرين العاملين في الأجهزة الحكومية الأردنية في إقليم الشمال نحو مراحل تطور فريق العمل تعزى للخصائص الشخصية (الجنس، والعمر، ومدة الخدمة، والمحافظة، والمسمى الوظيفي)

للإجابة على هذه الفرضية استخدم الباحثان اختبار (ت) لتحليل أثر متغير الجنس واختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتحليل أثر متغيرات العمر، ومدة الخدمة، والمحافظة، والمسمى الوظيفي لاتجاهات المدراء نحو مراحل تطور فريق العمل.

الجدول رقم (٨) يبين أثر متغير الجنس على مراحل تطور فرق العمل في القطاع الحكومي الأردني في محافظات الشمال، ويظهر أن قيمة (ت) الإجمالية قد بلغت (٠,٦٣) وبمستوى دلالة (٠,٥٢) مما يدل على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الذكور والإناث، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لكلا الجنسين (٣,٥٨) و(٣,٥٥) مما يدل على تقارب آراء الجنسين نحو مراحل تشكيل فرق العمل.

أما بالنسبة لأثر متغير الجنس على المراحل الأربعة لتطور فريق العمل منفصلةً، فلم تُظهر نتائج اختبار (ت) وجود فروقاً دالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين مراحل تطور فريق العمل ومتغير الجنس إلا لمرحلة الأداء. ويُلاحظ أن قيمة (ت) لمرحلة الأداء بلغت (١,٩) ومستوى دلالة (٠,٠٤) مما يعني أنها ذات دلالة إحصائية، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه المرحلة (٤,١٢) و(٣,٩٣) للذكور والإناث على التوالي، مما يدل على أن الذكور من المبحوثين أقوى إدراكاً بأنهم بمرحلة أداء المهام المطلوبة مقارنة بالإناث.

جدول (٨). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" لأثر الجنس.

مستوى الدلالة	قيمة ت	أنثى		ذكر		المرحلة
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,٢٤	١,١-	٠,٤٦	٣,٤٠	٠,٤٧	٣,٣٢	التشكيل
٠,٤٦	٠,٧٢-	٠,٥٧	٢,٩٥	٠,٥٥	٢,٨٩	العصف
٠,٣٩	٠,٨٦	٠,٥٥	٣,٩٣	٠,٥٥	٣,٩٩	المعيارية
*٠,٠٤	١,٩	٠,٦٩	٣,٩٣	٠,٦٧	٤,١٢	الأداء
٠,٥٢	٠,٦٣	٠,٣٣	٣,٥٥	٠,٣٤	٣,٥٨	الأداة ككل

\* ذات دلالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

جدول (٩). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج تحليل التباين الأحادي لأثر العمر.

مستوى الدلالة	قيمة ف	٤١ سنة فأكثر		٣١-٤٠ سنة		٣٠ سنة فأقل		المرحلة
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
*٠,٠٣١	٣,٥	٠,٤٦٧	٣,٣٣	٠,٤٦٢	٣,٢٨	٠,٤٧٨	٣,٤٨	التشكيل
٠,١١٨	٢,١	٠,٥٨٤	٢,٩١	٠,٤٩٩	٢,٨٤	٠,٥٧١	٣,٠٣	العصف
٠,١٤١	١,٩	٠,٥٣٨	٤,٠٤	٠,٦٠٥	٣,٩١	٠,٤٥٨	٣,٩٧	المعيارية
٠,١٣٧	٢,٠	٠,٦٣٩	٤,١٦	٠,٧٣٦	٤,٠٣	٠,٦٧٨	٤,٠٠	الأداء
*٠,٠٣٢	٣,٤	٠,٣٣٩	٣,٦١	٠,٣٤٧	٣,٥١	٠,٣١١	٣,٦٢	الأداة ككل

\* ذات دلالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ويبين الجدول رقم (٩) وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المديرين لمراحل تطور فريق العمل مجتمعة، ولمرحلة التشكيل فقط تعزى لمتغير العمر. وقد بلغت قيمة (ف) الإجمالية لمراحل تطور فريق العمل مجتمعة (٣,٤) وبمستوى دلالة (٠,٠٣٢). أما بالنسبة لمرحلة التشكيل فقد بلغت قيمة ف المحسوبة (٣,٥) وبمستوى دلالة (٠,٠٣١).

ولمعرفة لصالح أي الفئات العمرية استخدم الباحثان طريقة اختبار توكي (Tukey) للفروقات الثنائية كما يبين الجدول رقم (١٠). إذ يظهر فروقات بين الفئة العمرية ٣٠ سنة فأقل والفئة العمرية (٣١-٤٠) سنة من المبحوثين نحو مرحلة التشكيل ولصالح الأولى، نظراً لأن وسطها الحسابي كان أكبر (٣,٤٨) مقارنة بوسط حسابي (٣,٢٨). وهذا يعني أن المبحوثين ذوي الفئة العمرية ٣٠ سنة فأقل أكثر إدراكاً بأنهم في مرحلة التشكيل من الفئة العمرية (٣١-٤٠) سنة. أما بالنسبة للأداة ككل فيبين الجدول رقم (١٠) بأن الفروقات الإحصائية كانت بين الفئة العمرية ٤١ سنة فأكثر والفئة العمرية (٣١-٤٠) سنة ولصالح الأولى حيث بلغ وسطها الحسابي (٣,٦١) مقارنة ب (٣,٥١) للفئة العمرية (٣١-٤٠) سنة، مما يعني أن المبحوثين من الفئة العمرية ٤١ سنة فأكثر لديهم إدراك أعلى لتوفر مراحل فريق العمل في القطاع الحكومي الأردني في محافظات الشمال من المبحوثين ذوي الفئة العمرية (٣١-٤٠) سنة.

جدول (١٠). المقارنات البعدية بطريقة توكي لأثر العمر على مرحلة التشكيل والأداة ككل.

المرحلة	العمر	العمر	الفروقات للوسط	مستوى الدلالة
التشكيل	٣٠ سنة فأقل	٣١-٤٠	*٠,٢٢	٠,٠٢
		٤١ فأكثر	٠,١٥	٠,١١
الأداة ككل	٣٠ سنة فأقل	٣١-٤٠	٠,٠١	٠,٩٨
	٤١ فأكثر	٣١-٤٠	*٠,١٠	٠,٠٤

\* ذات دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**جدول (١١). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج تحليل التباين الأحادي لأثر المحافظة.**

المرحلة	إربد		جرش		عجلون		المفرق		قيمة ف	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
التشكيل	٣,٣٦	٠,٤٥٨	٣,١٩	٠,٤٧٨	٣,٤٤	٠,٥١١	٣,٢٨	٠,٣٤٤	٤,٠	*٠,٠٨
العصف	٢,٩٠	٠,٥٨١	٢,٧٧	٠,٥١٨	٢,٩٣	٠,٦١٦	٣,٠٩	٠,٢٨٢	٢,٩	*٠,٣١
المعيارية	٣,٩٤	٠,٥٦٣	٤,٠٨	٠,٤٩٣	٤,٠٣	٠,٥٩٧	٣,٨٨	٠,٥١٢	١,٧	٠,١٥٨
الأداء	٤,٠٤	٠,٦٦٨	٤,٢٧	٠,٧٠٩	٤,٠٧	٠,٧١٧	٣,٩٩	٠,٥٨٣	٢,١	٠,٠٩٧
الأداة ككل	٣,٥٦	٠,٣٤٥	٣,٥٨	٠,٣٠١	٣,٦٢	٠,٣٨٦	٣,٥٦	٠,٢٨٦	٠,٥٧	٠,٦٣١

\* ذات دلالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

أما بالنسبة لمتغير المحافظة التي يعمل بها المدراء، يلاحظ من الجدول رقم (١١) أن قيمة (ف) الكلية لمراحل فريق العمل مجتمعة قد بلغت (٠,٥٧) عند مستوى دلالة (٠,٦٣)، مما يدل على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في اتجاهات المبحوثين تعزى لمتغير المحافظة على مراحل بناء فرق العمل. أما بالنسبة لاتجاهات المبحوثين نحو المراحل منفصلة، فيظهر اختبار (ف) وجود فروقات دالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مرحلتى التشكيل والعصف تعزى لمتغير المحافظة. وبلغت قيمة (ف) لمرحلة التشكيل والعصف (٤,٠) و (٢,٩٠) على التوالي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**جدول (١٢). المقارنات البعدية بطريقة توكي لأثر المحافظة على مرحلة التشكيل ومرحلة العصف.**

المرحلة	المحافظة	المحافظة	الفروقات للوسط	مستوى الدلالة
التشكيل	جرش	إربد	٠,١٧	٠,٠٦
		عجلون	*٠,٢٥	٠,٠٥
		المفرق	٠,٠٩	٠,٧٤
العصف	جرش	إربد	٠,١٣	٠,٣٧
		عجلون	٠,١٦	٠,٢٨
		المفرق	*٠,٣٢	٠,٠١٨

\* ذات دلالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ولمعرفة لصالح أي الفئات العمرية استخدم الباحثان طريقة اختبار توكي (Tukey) للفروقات الثنائية كما يبين الجدول رقم (١٢)، إذ تبين وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات المبحوثين من محافظة جرش مقارنة مع المبحوثين من محافظة عجلون لمرحلة التشكيل وبمستوى دلالة (٠,٠٥) ولصالح المبحوثين من محافظة عجلون حيث لديهم اتجاهات بأنهم في مرحلة التشكيل بدرجة أعلى (٣,٤٤) مقارنة بالمبحوثين من محافظة جرش (٣,١٩). أما بالنسبة لمرحلة العصف، أظهر اختبار توكي (Tukey) فروقات ذات دلالة إحصائية لصالح محافظة المفرق مقارنة مع محافظة جرش إذ بلغ المتوسط الحسابي للمبحوثين من محافظة المفرق (٣,٠٩) وللمبحوثين من محافظة جرش (٢,٧٧).

ومن الجدول رقم (١٣) الذي يبين أثر مدة الخدمة على مراحل بناء فريق العمل يظهر أن قيمة (ف) الإجمالية لمراحل فريق العمل مجتمعة قد بلغت (١,٣) عند مستوى دلالة (٠,٢٦)، مما يشير إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لمدة الخدمة. فيظهر بأن المبحوثين لديهم اتجاهات عالية ومتقاربة لتوفر مراحل فريق العمل مجتمعة كما يدل الوسط الحسابي لكل فئة من مدة الخدمة. إلا أنه تبين أن قيمة (ف) لمرحلة الأداء قد بلغت (٤,٥) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو هذه المرحلة تعزى لمتغير مدة الخدمة.

جدول (١٣). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج تحليل التباين الأحادي

#### لأثر مدة الخدمة.

المرحلة	٥ سنوات فأقل		٦-١٠ سنوات		١١ سنة فأكثر		قيمة ف	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
التشكيل	٣,٤٢	٠,٤٤	٣,٢٩	٠,٤٩	٣,٣٣	٠,٤٦	١,٠٩	٠,٣٣
العصف	٣,٠٣	٠,٥٥	٢,٨٨	٠,٥٢	٢,٨٨	٠,٥٦	١,٤٦	٠,٢٣
المعيارية	٣,٨٦	٠,٥٠	٣,٩٦	٠,٥٤	٤,٠١	٠,٥٦	١,٥٧	٠,٢١
الأداء	٣,٨٩	٠,٦٧	٣,٩٨	٠,٧٢	٤,١٧	٠,٦٥	٤,٥٦	*٠,٠١
الأداة ككل	٣,٥٥	٠,٣١	٣,٥٣	٠,٣٣	٣,٦٠	٠,٣٤	١,٣٣	٠,٢٦

\* ذات دلالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .



وللتعرف لصالح من كانت الفروقات الإحصائية فقد تم استخدام طريقة توكي كما يظهر من الجدول رقم (١٤)، إذ تبين أن هناك فروقات ذات دلالة لصالح فئة مدة الخدمة (١١ سنة فأكثر) بوسط (٤,١٧) مقارنة مع الفئة (٥ سنوات فأقل) والتي بلغ الوسط الحسابي لها (٣,٨٩). مما قد يدل على أنه كلما ازدادت مدة الخدمة زاد إدراك الأفراد إلى مرحلة الأداء والإنجاز، وكذلك كلما كانت مدة الخدمة أطول أدى ذلك إلى امتلاك الخبرة في مجال العمل وكيفية إنجاز المهام المناطة بهم، وبالتالي الانتقال إلى مرحلة الأداء بصورة أكثر بروزاً.

جدول (١٤). المقارنات البعدية بطريقة توكي لأثر مدة الخدمة على مرحلة الأداء.

المرحلة	مدة الخدمة	مدة الخدمة	الفروقات للوسط	مستوى الدلالة
الأداء	٥ فأقل سنوات	٦-١٠ سنة	٠,٠٩	٠,٧٥
		١١ سنة فأكثر	*٠,٢٨	٠,٠٢

\* ذات دلالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

كما يبين الجدول رقم (١٥) بأن قيمة (ف) الإجمالية بلغت (٢,١) وبمستوى دلالة (٠,٠٩) مما يدل على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير المسمى الوظيفي على مراحل تطور فريق العمل مجتمعاً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، بينما تبين وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمرحلة التشكيل إذ بلغت قيمة (ف) (٣,٣) ومستوى دلالة (٠,٠١).

وقد تم استخدام الباحثان طريقة توكي للمقارنات البعدية لمعرفة أثر المسمى الوظيفي للمديرين المبحوثين على مرحلة التشكيل كما يبين الجدول رقم (١٦). إذ يلاحظ وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بمستوى دلالة (٠,٠١) لصالح المسمى الوظيفي مدير ومساعد مدير مقارنة مع المسمى الوظيفي رئيس قسم. وبلغ الوسط الحسابي للمسمى الوظيفي مدير ومساعد ورئيس قسم (٣,٤٧) و(٣,٤٥) و(٣,٢٦) على التوالي والدادل على درجة الموافقة المتوسطة لتوفير مرحلة التشكيل كما يراها المبحوثين من المسميات الوظيفية الثلاث. ويتبين بأن

المبحوثين من المسميات الإدارية مدير ومساعد مدير يدركون بتوفر مرحلة التشكيل بدرجة أعلى من رؤساء الأقسام.

جدول (١٥). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج تحليل التباين الأحادي لأثر المسمى الوظيفي.

المرحلة	مدير		مساعد مدير		رئيس قسم		رئيس شعبة		مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
التشكيل	٣,٤٧	٠,٣٩	٣,٤٥	٠,٤٤	٣,٢٦	٠,٤٩	٣,٣٤	٠,٤٦	٠,٠١*
العصف	٢,٨٣	٠,٤٨	٣,٠٧	٠,٥٥	٢,٨٦	٠,٥٧	٢,٩١	٠,٥٣	٠,١٢
المعيارية	٤,٠٨	٠,٤٨	٤,٠٤	٠,٥٧	٣,٩٩	٠,٥٦	٣,٩١	٠,٥٤	٠,٣٤
الأداء	٤,٢١	٠,٥٣	٤,١١	٠,٦٥	٤,٠٨	٠,٧١	٤,٠٦	٠,٧٠	٠,٦٩
الأداة ككل	٣,٦٤	٠,٢٧	٣,٦٧	٠,٣٥	٣,٥٥	٠,٣٦	٣,٥٦	٠,٣١	٠,٠٩

\* ذات دلالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

جدول (١٦). المقارنات البعدية بطريقة LSD لأثر المسمى الوظيفي على مرحلة التشكيل.

المرحلة	المسمى الوظيفي	المسمى الوظيفي	الفروقات للوسط	مستوى الدلالة
التشكيل	رئيس قسم	مدير	* ٠,٢١	٠,٠١
	رئيس قسم	مساعد مدير	* ٠,١٩	٠,٠١

\* ذات دلالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الثانية: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في آراء المديرين العاملين في الأجهزة الحكومية الأردنية في إقليم الشمال نحو مراحل تطور فريق العمل تعزى للخصائص التنظيمية (حجم الفريق، وتنوع أعضاء فريق العمل، ودرجة صعوبة المهمة) في الأجهزة الحكومية الأردنية في إقليم الشمال.

جدول (١٧). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب عدد أعضاء القسم / الدائرة التي تعمل به.

المرحلة	٥ موظفين فأقل		٦-١٠ موظف		١٠ موظف فأكثر		قيمة ف	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
التشكيل	٣,٢٥	٠,٥١	٣,٣٤	٠,٤٤	٣,٣٧	٠,٤٥	٢,٠	٠,١٢
العصف	٢,٨٢	٠,٥٩	٢,٩٤	٠,٦٠	٢,٩٣	٠,٥١	١,٢	٠,٢٩
المعيارية	٣,٩٥	٠,٥٨	٣,٩٣	٠,٥٢	٤,٠٢	٠,٥٥	٠,٧٨	٠,٤٥
الأداء	٤,٠٩	٠,٧٧	٤,٠٠	٠,٧٢	٤,١٣	٠,٦١	٠,٩٤	٠,٣٩
الأداة ككل	٣,٥٣	٠,٣٩	٣,٥٥	٠,٣١	٣,٦١	٠,٣١	٢,٠	٠,١٣

#### ١- حجم فريق العمل

من خلال الاطلاع على الجدول رقم (١٧)، فإنه يلاحظ عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمراحل تطور فريق العمل مجتمعةً حسب عدد أعضاء القسم الذي يعمل به المبحوثون حيث بلغت قيمة (ف) (٢,٠) عند مستوى دلالة (٠,١٣) غير دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . كما تبين عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لكل مرحلة من مراحل تطور فريق العمل منفصلةً حسب عدد أعضاء القسم/ الدائرة. ويلاحظ من الجدول رقم (١٧) أن الأوساط الحسابية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة لكل مرحلة نوعاً ما متقاربة ولا توجد فروقات دالة إحصائية باختلاف عدد أعضاء القسم / الدائرة.

#### ٢- تنوع الخبرات والتخصصات

يبين الجدول رقم (١٨) المتوسطات الحسابية لاتجاهات المديرين نحو مراحل تطور فريق العمل حسب متغير التنوع في التخصصات والخبرات. ويظهر الجدول عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية للمراحل مجتمعةً عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  وبلغت قيمة (ت) الإجمالية (١,٦٥) عند مستوى دلالة (٠,١٠). إلا أنه تبين وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمرحلة الأداء حسب متغير التنوع في التخصصات والخبرات. ويرى أفراد عينة الدراسة بأن وجود التنوع في

الخبرات والتخصصات لأفراد القسم/ الدائرة تزيد من العمل على وضع الأسس والمعايير لإنجاز المهام الموكلة إليهم، حيث بلغ الوسط الحسابي للمبحوثين الذين يروا التنوع في الخبرات والتخصصات (٤,٠) مقارنة بالمبحوثين الذي أجابوا بعدم توفر التنوع في الخبرات والتخصصات بشكل واضح.

ويظهر الجدول رقم (١٨) أن قيمة (ت) لمرحلة الأداء قد بلغت (٢,٥) ومستوى دلالة (٠,٠١) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وكان الوسط الحسابي الإجمالي (٤,١٢) و(٣,٧٨) للمبحوثين الذين يروا تنوع في الخبرات والتخصصات والمبحوثين الذين يروا لا تنوع في الخبرات والتخصصات على التوالي. مما يعني أن وجود تنوع في الخبرات والتخصصات يزيد من احتمالية إدراك مرحلة إنجاز المهام وقد يعزى سبب ذلك إلى أن تنوع الخبرات والتخصصات يسهل العمل من خلال طرح وإيجاد أفكار متنوعة لإنجاز المهام وبالتالي الانتقال إلى مرحلة الأداء بدرجة أكبر مقارنة في حالة قلة تنوع الخبرات والتخصصات في العمل.

جدول (١٨). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" لأثر متغير وجود تنوع الخبرات والتخصصات.

مستوى الدلالة	قيمة ت	لا توجد		توجد		المرحلة
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,٧٧	٠,٢٨ -	٠,٤٩	٣,٣٦	٠,٤٦	٣,٣٣	التشكيل
٠,٤٩	٠,٦٨ -	٠,٦٥	٢,٩٧	٠,٥٤	٢,٩٠	العصف
٠,٠٦	١,٨٣	٠,٦١	٣,٨٠	٠,٥٤	٤,٠٠	المعيارية
*٠,٠١	٢,٥	٠,٧٥	٣,٧٨	٠,٦٧	٤,١٢	الأداء
٠,١٠	١,٦٥	٠,٣٢	٣,٤٨	٠,٣٤	٣,٥٩	الأداة ككل

\* ذات دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### ٣- طبيعة المهام

أما بالنسبة لاتجاهات المديرين نحو مراحل تطور فريق العمل مجتمعة حسب متغير طبيعة المهام (السهولة والروتين، والصعوبة والتجدد)، يتبين من الجدول رقم (١٩) بأن قيمة (ت) الإجمالية بلغت (-١,٣) وبمستوى دلالة (١٧,٠) غير دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يعني أن مراحل تطور فريق العمل مجتمعة لا تتأثر سواء كانت طبيعة المهام تمتاز بالسهولة والروتين أو تمتاز بالصعوبة والتجدد في القطاع العام الأردني. إلا أنه يتبين وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمرحلة العصف تعزى لطبيعة العمل من سهولة وروتين أو صعوبة وتجدد عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). حيث يرى المبحوثون الذين ذكروا بأن عملهم يمتاز بالصعوبة والتجدد لديهم إدراكاً أعلى لوجود الصراع مقارنة بالمبحوثين الذين ذكروا بأن عملهم يمتاز بالسهولة والروتين. وقد يعزى سبب ذلك بأنه كلما زادت درجة الصعوبة والتجدد في العمل كلما كان الميل الأكبر لزيادة الصراع نظراً لاختلاف وجهات نظر الأفراد في أداء المهام وكيفية التعامل مع مستجدات العمل.

جدول (١٩). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنتائج اختبار "ت" لأثر متغير طبيعة المهام.

المرحلة	السهولة والروتين		الصعوبة والتجدد		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
التشكيل	٣,٣١	٠,٤٥	٣,٣٩	٠,٤٩	- ١,٤	٠,١٤
العصف	٢,٨٥	٠,٥٢	٣,٠١	٠,٦٠	- ٢,٤	*٠,٠١
المعيارية	٣,٩٨	٠,٥٧	٣,٩٨	٠,٥١	- ٠,٠٢	٠,٩٧
الأداء	٤,١٠	٠,٧٠	٤,٠٧	٠,٦٣	٠,٣١	٠,٧٥
الأداة ككل	٣,٥٦	٠,٣٤	٣,٦١	٠,٣٣	- ١,٣	٠,١٧

\* ذات دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## ٥- النتائج والتوصيات

### النتائج

بناء على التحليل السابق لأسئلة وفرضيات الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها على النحو التالي:

١- هنالك إدراك عال المستوى لمدى تطبيق مراحل تطور فريق العمل في الأجهزة الحكومية الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظر المديرين العاملين فيها بمتوسط حسابي (٣,٥٨) وانحراف معياري (٠,٣٤). وهذا يشكل بداية مشجعة لإمكانية تعميم هذا الأسلوب على نطاق واسع مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء ورضا العاملين.

٢- كشفت الدراسة على أن مرحلة الأداء هي المرحلة الأكثر بروزاً وتطبيقاً من مراحل تطور فريق العمل في الأجهزة الحكومية الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظر المديرين العاملين فيها، وذلك بأعلى وسط حسابي (٤,٠٩) والدال على موافقة عالية من قبل أفراد مجتمع الدراسة وانحراف معياري (٠,٦٨). وتبين بأن مرحلة العصف كانت أقل المراحل توفراً.

٣- تبين أن الترتيب التنازلي لتوفر مراحل تطور فريق العمل هي كالتالي: مرحلة الأداء بوسط حسابي (٤,٠٩) وبدرجة موافقة عالية، ثم مرحلة المعيارية بوسط حسابي (٣,٩٨) وبدرجة موافقة عالية أيضاً، ثم تلتها مرحلة التشكيل بوسط حسابي (٣,٣٣) ليعكس درجة موافقة متوسطة، وجاءت مرحلة العصف أخيراً بوسط حسابي (٢,٩٠) ضمن مدى الموافقة المتوسطة.

٤- أظهرت مقترحات الباحثين لتنفيذ مراحل تطور فريق العمل بضرورة بناء الثقة وإيجاد الشفافية وعقد دورات وورش تدريبية وربط الحوافز بمستوى الأداء، وقبول النقد البناء واختيار أعضاء الفريق بناءً على أسس علمية.

٥- لم تُظهر نتائج اختبار (ت) وجود فروقاً دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، بين مراحل تطور فريق العمل ومتغير الجنس إلا لمرحلة الأداء. وبلغت قيمة (ت) لمرحلة الأداء (١,٩) وبمستوى دلالة (٠,٠٤).

٦- أظهرت الدراسة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في اتجاهات المديرين لمرحل تطور فريق العمل مجتمعة ولمرحلة التشكيل فقط تعزى لمتغير العمر. إذ تبين فروقات بين الفئة العمرية ٣٠ سنة فأقل والفئة العمرية (٣١-٤٠) سنة من المبحوثين نحو مرحلة التشكيل ولصالح الأولى. أما بالنسبة للأداة ككل فكانت الفروقات الإحصائية بين الفئة العمرية ٤١ سنة فأكثر والفئة العمرية (٣١-٤٠) سنة ولصالح الأولى أيضاً.

٧- أما بالنسبة لمتغير المحافظة التي يعمل بها المدراء، توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في اتجاهات المبحوثين نحو مراحل بناء فرق العمل. أما بالنسبة لاتجاهات المبحوثين نحو المراحل منفصلة فتبين وجود فروقات دالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مرحلتي التشكيل والعصف. إذ تبين وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات المبحوثين من محافظة جرش نحو مرحلة التشكيل مقارنة مع المبحوثين من محافظة عجلون ولصالح المبحوثين من محافظة عجلون. أما بالنسبة لمرحلة العصف فقد كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية لصالح المبحوثين من محافظة المفرق مقارنة مع المبحوثين من محافظة جرش.

٨- تبين عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لمدة الخدمة نحو مراحل فريق العمل مجتمعة. إلا أنه تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مرحلة الأداء لصالح مدة الخدمة (١١ سنة فأكثر) مقارنة مع الفئة (٥ سنوات فأقل).

٩- خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير المسمى الوظيفي على مراحل تطور فريق العمل مجتمعةً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بينما تبين وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمرحلة التشكيل ويتبين بأن المبحوثين من المسميات الإدارية مدير ومساعد مدير أكثر إدراكاً بتوفر مرحلة التشكيل من رؤساء الأقسام.

١٠- أظهرت الدراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمرحلة تطور فريق العمل مجتمعةً ومنفصلةً حسب عدد أعضاء القسم الذي يعمل به المبحوثين.

١١- بينت الدراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات المديرين نحو مراحل تطور فريق العمل حسب متغير التنوع في التخصصات والخبرات. إلا أنه تبين وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمرحلتين المعيارية والأداء ولصالح المبحوثين الذين يروا وجود التنوع في الخبرات والتخصصات.

١٢- وأخيراً كشفت الدراسة بأن مراحل تطور فريق العمل مجتمعةً لا تتغير سواء كانت طبيعة المهام تمتاز بالسهولة والروتين أو تمتاز بالصعوبة والتجدد في القطاع العام الأردني. إلا أنه يتبين وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمرحلة العصف حيث يرى المبحوثون الذين ذكروا بأن عملهم يمتاز بالصعوبة والتجدد أكثر إدراكاً أعلى لوجود الصراع مقارنةً بالمبحوثون الذين ذكروا بأن عملهم يمتاز بالسهولة والروتين.

### التوصيات

بناءً على النتائج التي أسفرت عنها الدراسة والملاحظات التي قدمها أفراد مجتمع الدراسة للباحثين يمكن التوصية بما يلي:



١- يوصي الباحثان بضرورة تعزيز مرحلة الأداء كأحد مراحل تطور فريق العمل، التي تمتاز بها الأجهزة الحكومية في محافظات شمال الأردن، وذلك لأن المحافظة على تقديم خدمات أفضل للمواطنين يتطلب من الإدارة العمل المستمر بتحسين وتطوير الأداء بغية تطوير الخدمات المقدمة للمواطنين.

٢- يراعى التنوع في خبرات ومهارات الأفراد الذين يتم اختيارهم لما لذلك من دور بارز في إيجاد حلول وبدائل مختلفة لمواجهة المشاكل التي تواجه أداء المهام، بهدف الانتقال إلى مرحلة الإنجاز وتأدية المهام بشكل مميز.

٣- استمرار تعزيز الثقة بين الأفراد لما له من دور أساسي في تفعيل عمل الفريق، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين من قبل الأجهزة الحكومية في إقليم الشمال. وقد يتم ذلك من خلال تحسين الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية، أو من خلال تشكيل فرق عمل تتضمن أفراد من كافة المستويات الإدارية.

٤- عقد دورات وورش تدريبية متخصصة لتوعية وتثقيف المديرين والعاملين في الأجهزة الحكومية في محافظات شمال الأردن، بأهمية فرق العمل كأسلوب من أهم أساليب الإدارة الحديثة لإنجاز المهام والاستفادة من التجربة اليابانية الناجحة في هذا المجال.

٥- ربط الحوافز بمستوى أداء فرق العمل مما يجعل العاملين يدركون بعدم وجود سبيل آخر غير الأداء للحصول على الحوافز والمكافآت.

٦- قبول النقد البناء الذي سيؤدي إلى قدرة فرق العمل على التصحيح الذاتي للمسار وتشخيص الأخطاء وتصحيحها.

٧- اختيار أعضاء فريق العمل بناءً على أسس علمية وموضوعية لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

٨ - إجراء دراسات مستقبلية متعمقة حول موضوع فريق العمل على مستوى الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية نظراً لقلّة الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع والعمل على مقارنتها مع القطاع الخاص وتعميمها على باقي الأجهزة بهدف الاستفادة من نتائج تلك الدراسات في تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- حسن، محمد عبدالقني (١٩٩٥م) مهارات بناء الفريق: كيف تكون فريق العمل؟ القاهرة، مصر، مركز تطوير الأداء والتنمية.
- حداد، فريد (٢٠٠٠م) "واقع فرق العمل في منظمات الأعمال الأردنية: دراسة ميدانية من منظور المديرين المعنيين"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك - الأردن، قسم إدارة الأعمال.
- الضجم، عبدالله (٢٠٠٢م) "قياس العوامل المؤثرة على وظائف جماعات العمل في المؤسسات العامة السعودية"، مجلة دراسات: العلوم الإدارية، مجلد ٢٩، العدد (٢).
- القحطاني، سالم بن سعيد (٢٠٠٤م) مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل في الأجهزة الحكومية دراسة استطلاعية على الأجهزة الإدارية المركزية بمدينة الرياض، مجلة الإدارة العامة.
- نصير، نعيم، وعباينة، رائد (١٩٩٨م) "بناء الفريق: دراسة ميدانية لآراء المديرين حول مدى توفر سمات العمل كفريق في الأجهزة الحكومية لمحافظة الشمال في الأردن"، مجلة الإدارة العامة، العدد الثاني.

### ثانياً: المراجع الإنجليزية

- Berkowitz, B.** (1974) "Stages of Group Development in a Mental Health Teams", *Psychiatric Quarterly*, 48(3): 309-319. Cited in **Smith, George**, "Group Development: A Review of The Literature and a Commentary on Future Research Directions", *Group Facilitation*, 3, (Spring 2003): 14-45.
- Caouette, M. and O'Connor, B.** (1998) "The Impact of Group Support System on Corporate Teams' Stages of Development", *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 8(1): 57-81.

- Chidambaram, L., Bostrom, R. and Wynne, B.** (1990) "A Longitude Study of the Impact of Group Decision Support Systems on Group Development", *Journal of Management Information Systems*, 7(3), Winter, 7- 25.
- Clark, D.** (2005) Teamwork Survey, [www.successbits4u.com/images/Teamwork\\_Survey.pdf](http://www.successbits4u.com/images/Teamwork_Survey.pdf), June.
- Drexler, A., Sibbet, D. and Forrester, R.** (1991) "The Team Performance Model. In **Smith, George**, "Group Development: A Review of The Literature and A Commentary on Future Research Directions", *Group Facilitation*, 3(Spring 2003): 14-45.
- Hill, W. and Grunner, L.** (1973) "A Study of Development in Open and Closed Groups", *Small Group Behavior*, 4: 355-381.
- Invancevich, J.** (1974) "A Study of A Cognitive Training Program: Trainers Styles and Group Development", *Academy of Management Journal*, 17: 428-439.
- Katzenbach, J. and Smith D.** (1993) "*The Wisdom of Teams*", First Harper Business: New York.
- Lundgren, D.** (1971) "Trainer Style and Patterns of Group Development", *Journal of Applied Behavioral Science*, 7: 689-709.
- Marks, M., Mathieu, J. and Zaccaro, S.** (2001) "A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes", *The Academy of Management Review*, 26.
- Miller, D.** (2003) "The Stages of Group Development: A Retrospective Study of Dynamic Team Processes", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20(2 June): 121-134.
- Offermann, L. and Spiros, R.** (2001) "The Science and Practice of Team Development: Improving The Link", *Academy of Management Journal*, 44, 376-392.
- Ridgeway, C.** (1983) *The Dynamics of Small Groups*, New York: St. Martin's Press.
- Runkel, P. and others** (1971) "Stages of Group Development: An Empirical Test of Tuckman's Hypotheses", *Journal of Applied Behavioral Science*, 7, 180-193.
- Sarrai, R. and Galinsky, M.** (2002) "A Conceptual Framework of Group Development, In **Smith, George**, "Group Development: A Review of The Literature and A Commentary on Future Research Directions", *Group Facilitation*, 3(Spring 2003): 14-45.
- Smith, G.** (2003) "Group Development: A Review of The Literature and a Commentary on Future Research Directions", *Group Facilitation*, 3(Spring): 14-45.
- Tuckman, B.** (1965) "Development Sequences in Small Groups", *Psychological Bulletin*, 63: 384-399.
- Wheelan, S. and Hochberger, J.** (1996) "Validation Studies of The Group Development Questionnaire", *Small Group Research*, 27(1): 143-70.

## **The Extent of Applying Teamwork Development Stages in the Jordanian Governmental Agencies: A Field Study on Working Managers in the Northern Governorates**

**R.I. Ababneh and N.O. Nusair**

*Assistant Professor*      *Professor*  
*Public Administration Department*  
*Yarmouk University, Irbid, Jordan*

*Abstract.* The study aimed to determine the level of applying teamwork development stages (forming, storming, norming, and performing) and how to enhance the least applied ones in the governmental sector in Jordan. In addition, the study aimed to examine the statistical differences of managers' views toward teamwork development stages due to demographic and organizational variables. The study population is 455 that include all working managers (manager, manager assistant, chairman, unit chief) in the governmental agencies of the Northern Governorates in Jordan.

The study findings indicate the following:

- 1- High perception of the extent of applying teamwork development stages as reported by managers.
- 2- The performing stage, as one of the teamwork development components, has the highest level of application, while the storming stage has the least level.
- 3- Managers proposed the following to enhance teamwork stages: building trust, utilizing transparency, conducting training courses, linking incentives with performance, accepting constructive criticism, and selecting team members based on scientific criteria.
- 4- Statistical differences of managers' views were found toward the whole teamwork stages due to their age, while no statistical differences were found due to managers' gender, governorate, years in service, job title, number of department members, nature of task, and variety of specializations and experiences.

The study recommended more emphasis on educating managers and employees of the importance of teamwork as a major technique of modern management by conducting training courses and building trust among individuals.