



جامعة آل البيت

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

## أثر التماثل التنظيمي في تحسين العمل الجماعي

"دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال"

**Effect of Organizational Symmetry in Improving Team Work**

**“ A Field Study in Private Jordanian Hospitals in the North  
Region “**

إعداد الطالب

حسان فرحان أحمد حنظل

(١٧٢٠٥٠٢٠٥٨)

إشراف الدكتور

فريد محمد القواسمة

قدمت هذه الرسالة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

الفصل الدراسي الثاني

٢٠١٨-٢٠١٩

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لآيَاتٍ  
لِّأُولِي الْأَبْصَارِ﴾

(آل عمران: الآية : ١٩٠)

## التفويض

أنا: حسان فرحان أحمد، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ رسالتي للمكتبات  
والمؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم وحسب التعليمات النافذة في  
الجامعة.

التوقيع : .....

التاريخ : ٢٠١٩ / /

## إقرار وإلتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

الرقم

إنا: حسان فرحان أحمد

الجامعي: ١٧٢٠٥٠٢٠٥٨

كلية: الاقتصاد والعلوم الإدارية

تخصص: إدارة الأعمال

أقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها، السارية المفعول بها المتعلقة بأعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بأعداد رسالتي بعنوان:

### أثر التماثل التنظيمي في تحسين العمل الجماعي

"دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال"

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والإطارح العلمية، كما أنني أعلن أن رسالتي غير منقولة أو مستله من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية وتأسيساً على ما تقدم فأنتني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة في ما لو تبين غير ذلك ما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم والاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

التوقيع: .....

التاريخ: / / ٢٠١٩

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة:

أثر التماثل التنظيمي في تحسين العمل الجماعي

دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال "

Effect of Organizational Symmetry in Improving Team Work

" A Field Study in Private Jordanian Hospitals in the North Region"

وأوصى بإجازتها بتاريخ: 2019/5 /5

إعداد الطالب:

حسان فرحان أحمد

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

|   |                |                              |
|---|----------------|------------------------------|
|   | مشرفاً ورئيساً | الدكتور: فريد محمد القواسمة  |
|  | عضواً          | الدكتور: بريس حسن بنى خالد   |
|  | عضواً          | الدكتور: هاني فلاح السرحان   |
|  | عضواً خارجياً  | الدكتور: بدر عاهد نمر التعيد |

## الاهداء

إلى من رباني صغيراً واشفق علي كبيراً .... أبي الحبيب

إلى من سهرت من اجل راحتي اثناء طفولتي وتمدني بالدعاء .... أمي الحبيبة

إلى رفيقة دربي وشقيقة قلبي ..... زوجتي الغالية

إلى أحبتي وقرة عيني وسند ظهري ..... أبنائي الأحباء

إلى من شاركوني الحياة بحلوها ومرها..... أشقائي وشقيقاتي

أهدي هذا العمل المتواضع لكم

الباحث

فرحان أحمد

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا لنعمة العلم، وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، والشكر على توفيقه وامتنانه، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم القائل " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " .

أتقدم بخالص الشكر ووافر الإمتنان إلى أستاذي الفاضل ومشرفي الدكتور فريد محمد القواسمة، الذي مدني بالكثير من الجهد المتواصل، كما أتقدم بالشكر والعرفان للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة. فلهم مني كل الشكر والثناء والتقدير والاحترام.

كذلك لم ولن أنسى أن أتقدم بفائق الشكر والاحترام والتقدير إلى كل من ساندوني ووقفوا إلى جانبي لإتمام هذا البحث العلمي، وزودني بالمعلومات اللازمة، لإثراء هذه الدراسة، وأخص بالذكر الأساتذة المحكمين، وأعضاء هيئة التدريس في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعه ال البيت عامةً، وقسم إدارة الأعمال خاصةً. وجميع الموظفين في جامعة آل البيت .

### الباحث

حسان فرحان أحمد

## فهرس المحتويات

|    |  |
|----|--|
| ح  | فهرس المحتويات                               |
| ك  | فهرس الجداول                                 |
| ل  | قائمة الأشكال                                |
| ل  | فهرس الملاحق                                 |
| م  | ملخص   |
| ن  | “Abstract“                                   |
| ١  | الفصل الأول الإطار العام للدراسة             |
| ٢  | (١-١) المقدمة                                |
| ٣  | (٢-١): مشكلة الدراسة وأسئلتها                |
| ٤  | (٣-١): أهداف الدراسة                         |
| ٥  | (٤-١): أهمية الدراسة                         |
| ٥  | (٥-١): مخطط الدراسة                          |
| ٦  | (٦-١): فرضيات الدراسة                        |
| ٨  | (٧-١) التعريفات الاجرائية                    |
| ٩  | الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة |
| ١٠ | تمهيد  |
| ١٠ | (١-٢) المبحث الاول: التماثل التنظيمي         |
| ١٠ | (١-١-٢) مفهوم التماثل التنظيمي               |
| ١١ | (٢-١-٢) ابعاد التماثل التنظيمي:              |
| ١٣ | (٣-١-٢) أهمية التماثل التنظيمي               |
| ١٤ | (٤-١-٢) مراحل تطور التماثل التنظيمي          |

- ١٥ ..... سمات التماثل التنظيمي (٥-١-٢)
- ١٧ ..... المبحث الثاني: العمل الجماعي (٢-٢)
- ١٧ ..... تمهيد (١-٢-٢)
- ١٧ ..... نشأة وتطور فرق العمل (٢-٢-٢)
- ١٩ ..... مفهوم فريق العمل (٣-٢-٢)
- ٢٠ ..... بناء فريق العمل (٤-٢-٢)
- ٢٠ ..... أهداف فرق العمل (٥-٢-٢)
- ٢١ ..... مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل (٦-٢-٢)
- ٢٢ ..... مميزات إدارة وبناء فرق العمل (٧-٢-٢)
- ٢٣ ..... خصائص فرق العمل الفعالة: (٨-٢-٢)
- ٢٤ ..... أنواع فرق العمل (٩-٢-٢)
- ٢٧ ..... منهجية بناء فرق العمل (١٠-٢-٢)
- ٢٨ ..... معوقات بناء فرق العمل (١١-٢-٢)
- ٣٠ ..... الدراسات السابقة (٣-٢)
- ٣٠ ..... الدراسات باللغة العربية (١-٣-٢)
- ٣٥ ..... الدراسات باللغة الاجنبية (٢-٣-٢)
- ٤٠ ..... ما يميز دراستي عن الدراسات السابقة (٣-٣-٢)
- ٤٢ ..... الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
- ٤٣ ..... (١-٣): منهج الدراسة
- ٤٣ ..... (٢-٣): مجتمع الدراسة وعينته:
- ٤٤ ..... (٣-٣): مصادر جمع البيانات
- ٤٤ ..... (٤-٣): أداة الدراسة

|    |  |
|----|--|
| ٤٥ | ..... (٣-٤-١): اختبار صدق الأداة   |
| ٤٦ | ..... (٣-٤-٢): اختبار ثبات الأداة  |
| ٤٧ | ..... (٣-٥): أساليب تحليل البيانات بطريقة المعالجات الإحصائية                |
| ٤٧ | ..... (٣-٦): الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة                  |
| ٥٠ | ..... الفصل الرابع عرض وتحليل البيانات                                       |
| ٥١ | ..... (٤-١): المبحث الأول: تحليل البيانات                                    |
| ٥٢ | ..... المطلب الأول: تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول التماثل التنظيمي       |
| ٥٨ | ..... (تابع) نتائج رأي أفراد العينة حول مستوى العمل الجماعي (المتغير التابع) |
| ٦٠ | ..... (٤-٢): المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة                            |
| ٦٠ | ..... أولاً: اختبار فرضيات الدراسة   |
| ٦٦ | ..... ثانياً: اختبار فرضيات الفروق   |
| ٧١ | ..... الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات                                  |
| ٧٢ | ..... (٥-١): مناقشة النتائج المتعلقة بالتماثل التنظيمي                       |
| ٧٤ | ..... (٥-٢): مناقشة النتائج المتعلقة بالعمل الجماعي                          |
| ٧٤ | ..... (٥-٣): مناقشة النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة                  |
| ٧٧ | ..... (٥-٤): التوصيات  |
| ٧٩ | ..... قائمة المراجع  |
| ٧٩ | ..... أولاً: المراجع باللغة العربية  |
| ٨٤ | ..... ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية  |
| ٨٨ | ..... قائمة الملاحق  |

## فهرس الجداول

| الرقم | عنوان الجدول  | الصفحة |
|-------|---|--------|
| ١     | مجالات الإجابة واوزانها   | ٤٤     |
| ٢     | نتائج اختبار معامل الفا كرونباخ للبيانات الواردة في الاستبانة               | ٤٥     |
| ٣     | توزيع مجتمع الدراسة تبعاً للخصائص الديموغرافية                              | ٤٧     |
| ٤     | الايوساط المرجحة لاجابات مجتمع الدراسة                                      | ٥٠     |
| ٥     | نتائج رأي أفراد المجتمع حول الولاء التنظيمي                                 | ٥١     |
| ٦     | نتائج رأي أفراد المجتمع حول فقرات الولاء التنظيمي                           | ٥١     |
| ٧     | نتائج رأي أفراد المجتمع حول التشابه   | ٥٢     |
| ٨     | نتائج رأي أفراد المجتمع حول فقرات التشابه                                   | ٥٣     |
| ٩     | نتائج رأي أفراد المجتمع حول العضوية (الانتماء)                              | ٥٤     |
| ١٠    | نتائج رأي أفراد المجتمع حول فقرات العضوية (الانتماء)                        | ٥٤     |
| ١١    | نتائج رأي أفراد المجتمع حول التماثل التنظيمي ككل                            | ٥٥     |
| ١٢    | نتائج رأي أفراد المجتمع حول العمل الجماعي                                   | ٥٦     |
| ١٣    | نتائج رأي أفراد المجتمع حول فقرات العمل الجماعي                             | ٥٧     |
| ١٤    | نتيجة اختبار (K-S) حول أتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي (توزيع غوس)     | ٥٨     |
| ١٥    | نتيجة اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة                        | ٥٩     |
| ١٦    | نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لاثر التماثل التنظيمي على العمل الجماعي | ٦٠     |
| ١٧    | معاملات الانحدار لاثر ابعاد التماثل التنظيمي على العمل الجماعي              | ٦١     |
| ١٨    | التباين الأحادي (ANOVA) و (Independent Sample T-Test)                       | ٦٣     |

|    |  |    |
|----|--|----|
| ٦٤ | التباين الأحادي (ANOVA) و (Independent )     | ١٩ |
| ٦٥ | نتائج اختبار Scheffe تبعاً للفئة العمرية     | ٢٠ |
| ٦٦ | نتائج اختبار Scheffe تبعاً لعدد سنوات الخبرة | ٢١ |

## قائمة الأشكال

| الرقم | عنوان الشكل            | الصفحة |
|-------|------------------------|--------|
| ١     | مخطط الدراسة           | ٦      |
| ٢     | عملية التماثل التنظيمي | ١٦     |

## فهرس الملاحق

| الرقم | عنوان الملحق    | الصفحة |
|-------|-----------------|--------|
| ١     | الإستبانة       | ٨٢     |
| ٢     | أسماء المحكمين  | ٨٧     |
| ٣     | كتاب تسهيل مهمة | ٨٨     |

أثر التماثل التنظيمي في تحسين العمل الجماعي

"دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال"

إعداد

حسان فرحان أحمد

أشراف الدكتور

فريد محمد القواسمة

## ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التماثل التنظيمي بأبعاده (الولاء التنظيمي، التشابه، العضوية (الانتماء) في تحسين العمل الجماعي في المستشفيات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانه أعدت خصيصاً لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٢١٦) موظفاً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة .

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة كان أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتماثل التنظيمي في العمل الجماعي في المستشفيات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال. لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية ما بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو التماثل التنظيمي تعزى للمتغيرات (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي). توجد فروق ذات دلالات إحصائية ما بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو العمل الجماعي تعزى للمتغيرات (الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة).

وبناء على نتائج الدراسة تم صياغة عدد من التوصيات يورد الباحث منها: توفير المكافآت والمساعدات المالية التي تساعد على إندماج العاملين الجدد داخل القطاعات الصحية التابعة للمستشفيات الخاصة، وزيادة الولاء التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** التماثل التنظيمي، العمل الجماعي، المستشفيات الخاصة،

الأردن.

# **The impact of organizational symmetry on improving teamwork**

## **“An Field study in Jordanian private hospitals in the Northern Region”**

By

**Hassan Farhan Ahmed**

Supervisor

**Dr. Farid Mohammed Al - Qawasmeh**

### **“Abstract “**

The study aimed at identifying the effect of organizational symmetry in its dimensions (organizational loyalty, similarity, membership) in improving team work in the Jordanian private hospitals in the North Region. The researcher used descriptive analytical method in the study. In order to achieve the objectives of the study a questionnaire was developed specifically for collecting data. The sample consisted of (216) the Resporndeits descriptive analytical approach in the study.

The study reached several results, the most prominent of which was: the existence of a statistically significant impact on the organizational similarity in the collective work in the Jordanian private hospitals in the North Region. There were no statistically significant differences between the average responses of the study sample members to organizational similarity due to variables (gender, age group, educational level, number of years of experience, job title). There are statistically significant differences between the average responses of the sample of the study to the group work due to the variables (age group, number of years of experience).

Based on the results of the study, a number of recommendations were formulated, including the provision of rewards and financial aids that help the integration of new employees within the health sectors of private hospitals, and increase organizational loyalty.

**Keywords:** Organizational Symmetry, Teamwork, Private Hospitals, Jordan.



# الفصل الأول الإطار العام للدراسة

١-١ المقدمة

٢-١ مشكلة الدراسة وأسئلتها

٣-١ أهداف الدراسة

٤-١ أهمية الدراسة

٥-١ مخطط الدراسة

٦-١ فرضيات الدراسة

٧-١ التعريفات الاصطلاحية لمتغيرات الدراسة

٨-١ حدود الدراسة

## الفصل الاول

### الإطار العام للدراسة

#### (1-1) المقدمة

إن المنظمات تعتمد على المورد البشري لتحقيق أهدافها وغاياتها، ولزما عليها البحث في سلوكه ومعرفة أسبابه والتنبؤ به في حالة الوقوف عند أسبابه، والسيطرة عليه والتحكم فيه من خلال التأثير على المسببات لأنه يؤثر في أداء الأفراد داخلها. ولهذا السلوك العديد من المحددات والتي من بينها القيم والمعتقدات التي يحملها الفرد والتي تعبر عن هويته التي تعتبر مجموعة الخصائص التي يمكن من خلالها التعرف على شيء بشكل بين. ولفهم هذه الأشياء علينا فهم الهوية أولاً، في المقابل فإن التماثل يشير إلى فعل أو عملية غير نهائية تتغير عبر الزمن والسياقات المختلفة يطور من خلالها الفرد روابطه مع شخص آخر ومجموعة معينة، يشعر بالتوحد معها.

وللتماثل دور كبير في تحقيق الفرد أهدافه وأهداف منظمته، حيث أنه يزيد من درجة الولاء وانتماء الفرد إلى المنظمة والجماعة وأعضائها داخلها من خلال التطابق التماثل مع المجموعات، والذي يحفزه على العطاء العالي ويدفعه إلى العمل مع الجماعة كفريق واحد، وبالتالي يشعره بالرضا والقناعة بالعمل. و نظراً لأهمية موضوع التماثل التنظيمي قام الباحث تشيني (Cheney) استبانة له. سهلت الكثير على الباحثين في دراساتهم وأعطتها وزناً، وفتحت باب البحث في هذا الموضوع خاصة وأن عملية التماثل التنظيمي أصبحت ضرورة ملحة نظراً لما تشهده البيئة الإدارية من تغيرات وتطورات.

ولذلك فإن العمل الجماعي ضمن فريق عمل واحد يساعد بشكل كبير على تحقيق أعلى مستويات الأداء، كما أنه يعتمد على مجموعة من السلوكيات البسيطة

من الناحية النظرية، على الرغم من أنها صعبة للغاية من الناحية التطبيقية. إلا أن نجاح تلك المجموعات التي تستطيع أن تتغلب على نزعتها البشرية وهي ما تفسد فرق العمل وتولد صراعات وخلافات داخل أعضاء الفريق، يأتي من خلال التماثل التنظيمي في المنظمة الذي هدفه إيجاد الحلول للمهام والاولويات التي ترغب المنظمة في اتمامه.

إن دور الكادر الطبي في المستشفيات الاردنية الخاصة في إقليم الشمال مهم في تقديم الخدمة الطبية من خلال أدائه الإيجابي، وأن يكون قادراً على تحليل المشاكل وتوظيفها، ويتم ذلك من خلال سلوكيات العمل التي يمارسها، وهذا يؤثر عليه التماثل التنظيمي الذي يمكن ان تمارسه المؤسسات الصحية مع عاملها.

#### (٢-١): مشكلة الدراسة وأسئلتها

وأطلاقاً من أهمية المستشفيات التابعة للقطاع الصحي ودورها الحيوي في تقديم خدمة صحية وعلاجية للمجتمع، ولما يعانيه العاملين في هذه المستشفيات عند حدوث خلل في التماثل التنظيمي الذي تمارسه الإدارة في تلك المستشفيات، وعليه فإن ضعف مفهوم العمل الجماعي لدى العاملين في القطاع الصحي قد يكون أحد أسبابه ضعف الاهتمام بضوابط التماثل التنظيمي، والتي تعمل على زيادة الالتزام وتنمية الولاء والانتماء للعاملين تجاه المنظمة ويتولد لديهم الشعور بالرضا الوظيفي (Cremer, 2005). وعليه فان مشكلة هذه الدراسة تمثلت في البحث في أثر التماثل التنظيمي على تحسين العمل الجماعي في المستشفيات الاردنية الخاصة. ومن خلال ماسبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

**ما أثر التماثل التنظيمي في تحسين العمل الجماعي في المستشفيات الأردنية**

**الخاصة في إقليم الشمال؟**

ويتفرع من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية, وهي:

- ١- **السؤال الفرعي الاول:** ما أثر الولاء التنظيمي في تحسين العمل الجماعي في المستشفيات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال؟
- ٢- **السؤال الفرعي الثاني:** ما أثر التشابه في تحسين العمل الجماعي في المستشفيات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال؟
- ٣- **السؤال الفرعي الثالث:** ما أثر العضوية (الإلتواء) في تحسين العمل الجماعي في المستشفيات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال؟
- ٤- هل هناك فروق ما بين إجابات أفراد عينة الدراسة نحو التماثل التنظيمي في المستشفيات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة؟
- ٥- هل هناك فروق ما بين إجابات أفراد عينة الدراسة نحو العمل الجماعي في المستشفيات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة؟

### (٣-١): أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- ١- تحليل مفهوم التماثل التنظيمي, باعتباره من المفاهيم الحديثة نسبياً, ومدى توافر ابعاده (الولاء التنظيمي, التشابه, العضوية (الإلتواء) لدى العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال.
- ٢- تحليل مفهوم العمل الجماعي, ومدى ممارسته من قبل العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال.
- ٣- تحليل أثر التماثل التنظيمي في العمل الجماعي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال.
- ٤- تقديم النتائج والتوصيات التي تساعد إدارات المستشفيات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال في تبني هذا المفهوم, من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

## (١-٤): أهمية الدراسة

يمكن إبراز أهمية الدراسة من خلال الأهميتين:

### أولاً: الأهمية النظرية

- تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع التماثل التنظيمي والعمل الجماعي من قبل فرق العمل في حقل الإدارة العامة وإدارة الأعمال الذي حظى في اهتمام كبير من قبل الباحثين.
- بالإضافة لتوضيح مفهوم فريق العمل الجماعي والعوامل المؤثرة التي تساعد على العمل الجماعي في المستشفيات الأردنية الخاصة.
- اثراء المكتبات العملية لتوفير المعلومات الكافية عن واقع التماثل التنظيمي واثرها على العمل الجماعي, ويكون مدخلاً في تشجيع الباحثين نحو اجراء دراسات مستقبلية واكمال ماتوصل اليه الباحث من نتائج.

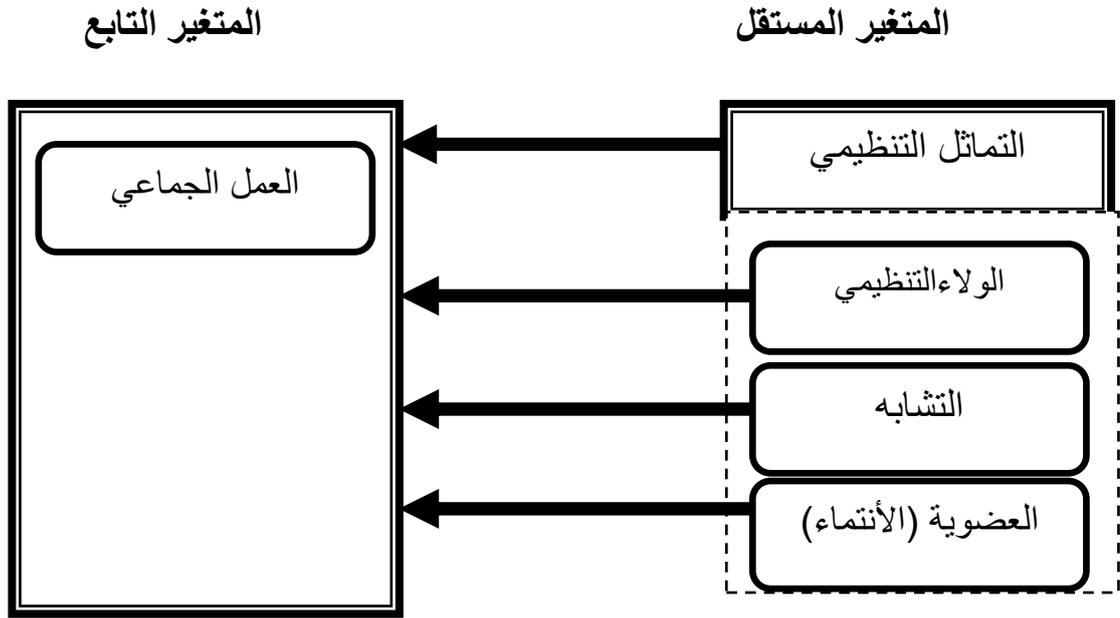
### ثانياً: الأهمية العملية

الإستفادة من النتائج التي تتوصل اليها الدراسة الحالية وتوظيفها في مؤسسات القطاع الصحي, لتفادي إدراك العاملين من عدم وجود تماثل تنظيمي في المؤسسة. مما ينعكس بشكل إيجابي على المنظمة بتحقيق أهدافها المرجوة. تستمد هذه الدراسة أهميتها من أنها تبحث في إظهار تأثير التماثل التنظيمي على العمل الجماعي في المستشفيات الأردنية الخاصة، والذي بدوره يؤثر على ما تقدمه المؤسسة وتطور نظامها التنظيمي بما يسهم في تفاعل الافراد العاملين مع بيئة المؤسسة الداخلية .

## (١-٥): مخطط الدراسة

من خلال مشكلة الدراسة وأهدافها, قام الباحث بتصميم مخططاً أفتراضياً للدراسة متمثل بالمتغير المستقل (التماثل التنظيمي) والمتغير التابع (العمل الجماعي). والشكل رقم (١) يوضح ذلك.

## الشكل رقم (١) مخطط الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع للدراسات التالية: (الشواورة, ٢٠١٦) ودراسة (Sanyal et al, 2018). ودراسة (Chenny, 1982)

### (٦-١): فرضيات الدراسة

من خلال أنموذج الدراسة الافتراضي وأسئلة الدراسة تم صياغة مجموعة من الفرضيات, وهي كالاتي:

الفرضية الرئيسية الاولى (H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للتماثل التنظيمي (الولاء التنظيمي, التشابه, العضوية (الانتماء)) في تحسين العمل الجماعي في المستشفيات الأردنية الخاصة.

ويتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية, وهي:

الفرضية الفرعية الاولى (H01.1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للولاء التنظيمي في تحسين العمل الجماعي في المستشفيات الأردنية الخاصة.

الفرضية الفرعية الثانية (H01.2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للتشابه في تحسين العمل الجماعي في المستشفيات الأردنية الخاصة.

الفرضية الفرعية الثالثة (H01.3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للعضوية (الانتماء) في تحسين العمل الجماعي في المستشفيات الأردنية الخاصة.

الفرضية الرئيسية الثانية (H02): لا توجد فروقات ذات دلالات إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) ما بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو التماثل التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس, الفئة العمرية, المستوى التعليمي, عدد سنوات الخبرة, المسمى الوظيفي).

الفرضية الرئيسية الثالثة (H03): لا توجد فروقات ذات دلالات إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) ما بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو العمل الجماعي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس, الفئة العمرية, المستوى التعليمي, عدد سنوات الخبرة, المسمى الوظيفي).

## (٧-١) التعريفات الاجرائية

- ١- **التماثل التنظيمي:** وهو أنسجام القيم والعادات والاهداف الخاصة بالفرد مع رسالة المنظمة وأهدافها (Guarana, 2010). والذي يتفرع منها الابعاد التالية:
  - **الولاء التنظيمي:** ويقصد بها حالة شعورية نفسية تتولد لدى الفرد في العمل بارتباط بالمنظمة التي يعمل فيها، واحساسه بالانتماء والعمل على تعريف الذات من خلال عضويته بالمنظمة (القرالة، ٢٠٠٥).
  - **التشابه:** ويقصد به قبول الافراد للمعتقدات والقيم التنظيمية الاكثر تشابها لهم في المنظمة التي ينتمي اليها (البشاشة، ٢٠٠٨).
  - **العضوية (الانتماء):** وهو إدراك الفرد بأنه جزء من المنظمة التي يعمل فيها، والحماس لتحقيق أهدافه من خلال محاكاة سلوك الأعضاء الاخرين (البشاشة، ٢٠٠٨).
- ٢- **العمل الجماعي:** ويقصد به كل نشاط أو عمل يحدث عن اجتماع انساني أيا كان نوع هذا الاجتماع، ويكون نتيجة لاجتماع الأفراد بعضهم ببعض في جماعة أو مجتمع ما، واحتكاك أفكارهم وتقابل وجدانهم ونزاعاتهم وذلك ما يحيط بهم من ظروف ويكتنفهم من أحوال وشؤون اعمالهم (فليه وعبدالمجيد، ٢٠٠٩).

## (٨-١) حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- ١- **حدود الدراسة المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على المستشفيات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال والمتمثلة بثماني مستشفيات خاصة.
- ٢- **حدود الدراسة البشرية:** اقتصرت الدراسة على آراء عينة من العاملين من الكوادر الطبية في المستشفيات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال. والتي تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة.
- ٣- **حدود الدراسة الزمانية:** تم إجراء الدراسة الحالية خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (٢٠١٨-٢٠١٩).

## الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

١-٢ المبحث الأول: التماثل التنظيمي

٢-٢ المبحث الثاني: العمل الجماعي

٣-٢ الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### تمهيد

بالرغم من حداثة موضوع التماثل التنظيمي، إلا أن جذوره تعود لبدايات الفكر السياسي والنفسي والإداري والإسلامي، بحيث اعتبر التماثل من أهم الأركان الأساسية للدعوة الإسلامية، بحيث يجب على الفرد تبني أهداف وقيم حقيقية. وفي الدراسة الحالية يتم الحديث عن التماثل التنظيمي من ناحية مفهومه وابعاده وأهميته وايضا الحديث عن العمل الجماعي، وتوضيح الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

#### (١-٢) المبحث الاول: التماثل التنظيمي

تبلورت عملية التماثل التنظيمي من خلال التشابه والأندماج والتوافق ما بين الأفراد العاملين والمنظمة، من أجل الوصول لمستوى التماثل المطلوب بينهما، وبعد ظهور النظرية السلوكية فقد زاد الأهتمام في ارتفاع مستوى التماثل التنظيمي ما بين الأفراد العاملين ومنظمتهم، لزيادة الأهتمام ما بين الأفراد والمنظمة (عبدالدايم، ٢٠١٢).

#### (١-١-٢) مفهوم التماثل التنظيمي

يعرف التماثل التنظيمي على أنه العملية التي يتم من خلالها تكامل وتطابق أهداف المنظمة مع أهداف الفرد (السلمي، ٢٠١٠).

بحيث أن التماثل التنظيمي من خلال الموظفين الذين يتماثلون مع منظماتهم، ويعيدون تشكيل مفاهيمهم الذاتية، من أجل أن تتوافق مع مجموعة من المفاهيم والقيم السائدة في المنظمة التي يعملون فيها (عبدالدايم، ٢٠١٢).

لذلك فإن التماثل التنظيمي عبارة عن عملية يتم من خلالها الاقتناع داخلياً وخارجياً للموظفين العاملين، وتتم من خلال أندماج رغبات العامل مع رغبات المنظمة، مما

ينتج عنها حالة من التماثل على أساس أندماج الرغبات وتلبيتها (Chedotel, ٢٠١٢).

ويعرف (Milton and Westphal, 2005) التماثل التنظيمي بأنه ارتباط الموظف مع منظمته, وتحديد مصيره من خلال اعتبار أهدافه هي نفس الاهداف التي تملكها المنظمة.

وتبين لدى الباحث من هذه المفاهيم التي عرفها الباحثين بأن التماثل التنظيمي : بأن ارتباط الأفراد مع بعضهم لا يتم على أساس علاقات ثنائية مستقلة بين فرد وآخر بل على شكل مجموعة إجتماعية ينتمي إليها الشخص تحدد طبيعة العلاقات والتفاعلات بين تلك الأفراد.

### (٢-١-٢) ابعاد التماثل التنظيمي:

يوجد للتماثل التنظيمي ثلاثة ابعاد رئيسية, وهي:

#### أولاً: الولاء التنظيمي

يعرف الولاء التنظيمي على أنه إدراك ذهني بالتوحد مع المنظمة، ويتضمن استبطان القيم، والنوايا السلوكية والتأثير الإيجابي الذي يتمثل للفرد نحو المنظمة، واستعداده لبذل الجهد، ومستوى الانسجام من ناحية أهدافه وقيمه مع أهدافها وقيمها، ورغبة في البقاء والأستمرار لتدعيمها وحرصه على الأستمرار فيها، وذلك من خلال مولاته لها والحماس لتحقيق أهدافها والدفاع عنها ودعمها (رويم، ٢٠١٠).

لذلك فإن أهداف المنظمة وقيمها التي يشعر الفرد بالتزامه نحوها قد تكون مشتركة مع منظمات أخرى، وبالتالي يكون الشخص مستعد لتحويل ولائه لمنظمة أخرى لها الأهداف والقيم نفسها إذا كان هنالك دوافع مناسبة (Georgellis et al., 2٠١٢). حيث يتماثل الفرد مع المنظمة، ويمتلكه شعور بالعديد من الخسائر النفسية عند تركها للعمل، ويعتبر الولاء من أحد الابعاد التي تدخل في تشكيل هوية العمل الجماعي.

## ثانياً: التشابه

وتعرف على أنها تلك المعتقدات والقيم التنظيمية الأكثر تشابهاً لهم، ففي حال كانت معتقدات المنظمة وقيمها غير منسجمة مع معتقدات الفرد وقيمه، فإن الفرد يشعر بمستوى كبير من التوتر الداخلي مع نفسه ومع المنظمة، وفي المقابل فإنه عندما يكون هنالك انسجام بين ما يرى الأفراد بأنه مميز ومركزي ومستمر بالنسبة للمنظمة مع مفهومهم لذاتهم، بحيث أنهم يندمجون الخصائص التنظيمية التي يرون أنفسهم فيها مع مفهومها الذاتي عن أنفسهم (Chan, 2006)، وبالتالي فإنهم يرون هويتهم من خلال منظماتهم، ويصبحوا ملتصقين نفسياً بها من خلال إدراك الأفراد لوجود خصائص وقيم وأهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين .

إن تماثل الفرد مع المجموعة يركز على مستوى تشابه الأهتمامات الشخصية للفرد من أجل ممارسة الأنشطة التي تمارسها المجموعة، والأفراد يجدون أن الهوية التنظيمية جذابة عندما تكون متوافقة مع مفهومهم الذاتي، لأنها تعطي الفرصة للتعبير عن الذات الشخصي (McDonald et al., 2018).

## ثالثاً: العضوية

يمكن تعريف مفهوم العضوية في التماثل التنظيمي على أنها مستوى الفرد لذاته من ناحية ارتباطه بالمنظمة وأنها إحساس بالانتماء وشعور بالغ بالالتصاق والجاذبية النفسية، وتعريف الذات من خلال العضوية في المنظمة (صالح، ٢٠١٥).

أن الأفراد يهدفوا لتأكيد تمايزهم الذاتي، وبذلك فإنهم يتماثلون بقوة مع منظمات بها خصائص فريدة بالنسبة للمجموعات الأخرى، بالإضافة فإن الأفراد في تقويمهم لتقديرهم الذاتي يميلون للتماثل مع المنظمات لها مكانة اجتماعية مرموقة، أو جوانب اجتماعية مرغوبة بالمقارنة مع المجموعات الأخرى (الشمري، ٢٠١٢).

فإن إدراك اختلاف المجموعة من خلال المقارنات الاجتماعية بين المجموعات، والذي تحفزه الحاجة لتقدير عالي الذات، ويشكل الدافع النفسي لحدوث التماثل التنظيمي، ومن الناحية النظرية فإن الأفراد الذين يستمدون تقدير عالي لذواتهم من عضويتهم التنظيمية يجنحون لإظهار مستويات مرتفعة من التماثل وتقدير الذات

الجمعي يقوي التماثل، لان العضوية تمكن الأفراد من تعريف أنفسهم من حيث الخصائص الإيجابية للمنظمة (الغزالي والعبادي, ٢٠١٣).

ومن خلال ما سبق ذكره من عناصر التماثل التنظيمي التي تمثلها يرى الباحث بأن التماثل التنظيمي يتبلور من خلال التشابه والاندماج لتوافق بين أهداف الأفراد العاملين وأفراد المنظمة، وبالتالي تحقيق ما يصبوا إليه الطرفان من أهداف مشتركة والتوفيق بينهما للوصول إلى مستوى التماثل المطلوب بينهما.

### (٢-١-٣) أهمية التماثل التنظيمي

التماثل التنظيمي موجود في كافة المنظمات، ولا توجد منظمة من غير ثقافة تنظيمية، وقد تختلف قوتها وضعها من منظمة لأخرى، إضافة إلى الأهمية بمكان تفعيلها، وهي تمثل عنصراً أساسياً موجوداً جنباً إلى جنب مع مكونات التنظيم العديدة الأخرى، من أفراد، وأهداف وتكنولوجيا، وهياكل تنظيمية (Cassani, ٢٠٠٧)

ولا نستطيع تغاضي أهمية ودور التماثل التنظيمي في حياة الفرد، إضافة إلى أنه لا يمكن وضع التفسيرات وإجراء المناظرات عن سلوك الفرد أو الجماعة، أو مجتمع بكامله، من غير الرجوع للعدالة التنظيمية السائدة، هي التي تميز على صعيد المجتمعات ما بين فرد لأخر، وما بين جماعة وأخرى، إضافة للمجتمعات القائمة، فإن الثقافة التنظيمية تساعد في تمييز العاملين في المؤسسات عن غيرهم، وإنها تعطي لهؤلاء العاملين صفتهم الاجتماعية، والسلوكية، والذاتية، وتجعلهم حالة متميزة في المجتمع (Alice, 2006).

وحسبما ذكرها في دراسته (الزعيبي, ٢٠١٣) بأن التماثل التنظيمي له أهمية تتمثل بالنقاط التالية:

- تعزيز إنتاجية الموظفين الجدد.
- تعزيز الإنتاجية الإدارية من خلال تطبيق مقترحات قيمة من أجل تحسين أداء المنظمة أو تقديم تغذية راجعة عن أفكارهم.
- تحرير الموارد البشرية لزيادة الإنتاجية.
- تقليل من الحاجة من أجل الحفاظ على مستوى الأداء.

- تعزيز قدرة المؤسسة على جذب أفضل العاملين والبقاء عليهم وجعل المنظمة بيئة عمل جذاب.

ويرى الباحث بأن التماثل التنظيمي يركز بشكل أساسي على زيادة درجة الولاء وتفعيل التعاون بين العاملين في المنظمة، وهذا ناتج عن الارتباط النفسي بين العاملين كفريق عمل واحد وأن مصيرهم وقدرهم واحد وأن النجاح أو الفشل يؤثر فيهم جميعاً، مما يشعرهم بالرضا الوظيفي والقناعة بالعمل وبالتالي تحسين أدائهم وكفائتهم في أداء واجباتهم.

## (٢-١-٤) مراحل تطور التماثل التنظيمي

تبين العديد من الدراسات بأن القادة هم الذين يكونون المنظمة بالقيم والمعتقدات التي يؤمنون بها ويعتقدونها، ويتم ذلك من خلال خبراتهم وتجاربهم السابقة وذلك بحكم دورهم كقادة بمرحلة حساسة من مراحل تكوين المنظمة، ويمكن توضيح مراحل تطور التماثل التنظيمي حسب ما اوردتها (سلمى، ٢٠١٥) (غباري وأبو شعيرة، ٢٠١٠) (رشيد، ٢٠٠٣)، وكما يلي:

١. **المرحلة العقلانية:** يتم النظر في هذه المرحلة للشخص العامل من ناحية منظور عادي، ويتم تحفيزه من خلال حوافز مادية إلى أداء مهامه، وإن تايلور كان من رواد هذه النظرية والتي نظرت للإنسان نظرة ميكانيكية وفي تلك المرحلة تم إفراز قيم مادية قد كونت ووضعت هذه النظرة، ولكن هذه القيم قد تغيرت، ومن الممكن ملاحظة هذا التغير بمراحل تطور الفكر الإداري، وقد تغيرت هذه القيم بالمرحلة الأولى من قيم مادية إلى معنوية .

٢. **مرحلة المواجهة:** أظهرت هذه المرحلة قيم تنظيمية جديدة، فإن ظهور النقابات العمالية والأهتمام بالعنصر البشري، ومحاسبة الإدارة في حالة أهمل العنصر الأنساني، وإعطاءه حقوقه وواجباته عملت إلى إفراز قيم الحرية والاحترام والتقدير .

٣. **مرحلة الاجماع في الرأي:** أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية بالعمل، وقد تم نقل الإدارة من المديرين للعاملين، وفي هذه المرحلة قام دوجلاس وماكريجار بتعزيز مفهوم وأهمية القيم الإدارية.

٤. **مرحلة العاطفة:** أظهرت هذه المرحلة القيم الجديدة امتداداً لتجارب هوثورن، وهي ما شددت على أهمية المشاعر، والاحاسيس، والأنسان هو عبارة عن كتلة من المشاعر والاحاسيس.

٥. **مرحلة الإدارة بالأهداف:** يتم في هذه المرحلة التركيز على القيم من ناحية المشاركة بين الإدارة والعاملين بما يتضمن بالعمليات التنظيمية بإتخاذ القرار، والتخطيط والتنسيق والإشراف، وأيضاً العمل بشكل جماعي من ناحية تحديد أهداف التنظيم، والمسؤولية المشتركة.

٦. **مرحلة التطوير التنظيمي:** أظهرت هذه المرحلة قيم جديدة قد تمثلت بتحليل الأفكار والمعلومات الإدارية، واستخدام منهجية البحث العلمي، وهي ما يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من ناحية وضع خطط مستقبلية، وهو ما صاحب ظهور مفاهيم وقيم جديدة كالأهتمام بالعلاقات الأنسانية، والجوانب النفسية، ودراسة الضغوط بالعمل، والاجهاد وحالات التوتر.

٧. **مرحلة الواقعية:** هذه المرحلة هي ما تمثل تطوير القيم، وذلك من خلال مزيج من مراحل التطور، والتي مرت بها القيم، وقد عبر إدراك عمل المديرين إلى مفهوم القيادة وأهميتها، والعمل على مراعاتها لظروف البيئة المحيطة والتنافس، وظهور العديد من المفاهيم والمصطلحات الجديدة والمتنوعة.

ويرى الباحث بان تلك المراحل التي تمر بها التماثل التنظيمي فهي تشمل الأنماط السلوكية المقبولة، والمعايير والأهداف التنظيمية، وكل العوامل التي يمكن أن تؤثر فيها، هي نتائج تفاعل واندماج لقيم الفرد وأهدافه مع أهداف المنظمة وقيمها بحيث تصبح أهدافا وقيما مشتركة توفر حالة من التوافق بينهما المستمر الذي يسهل الوصول إلى مرحلة التماثل التنظيمي.

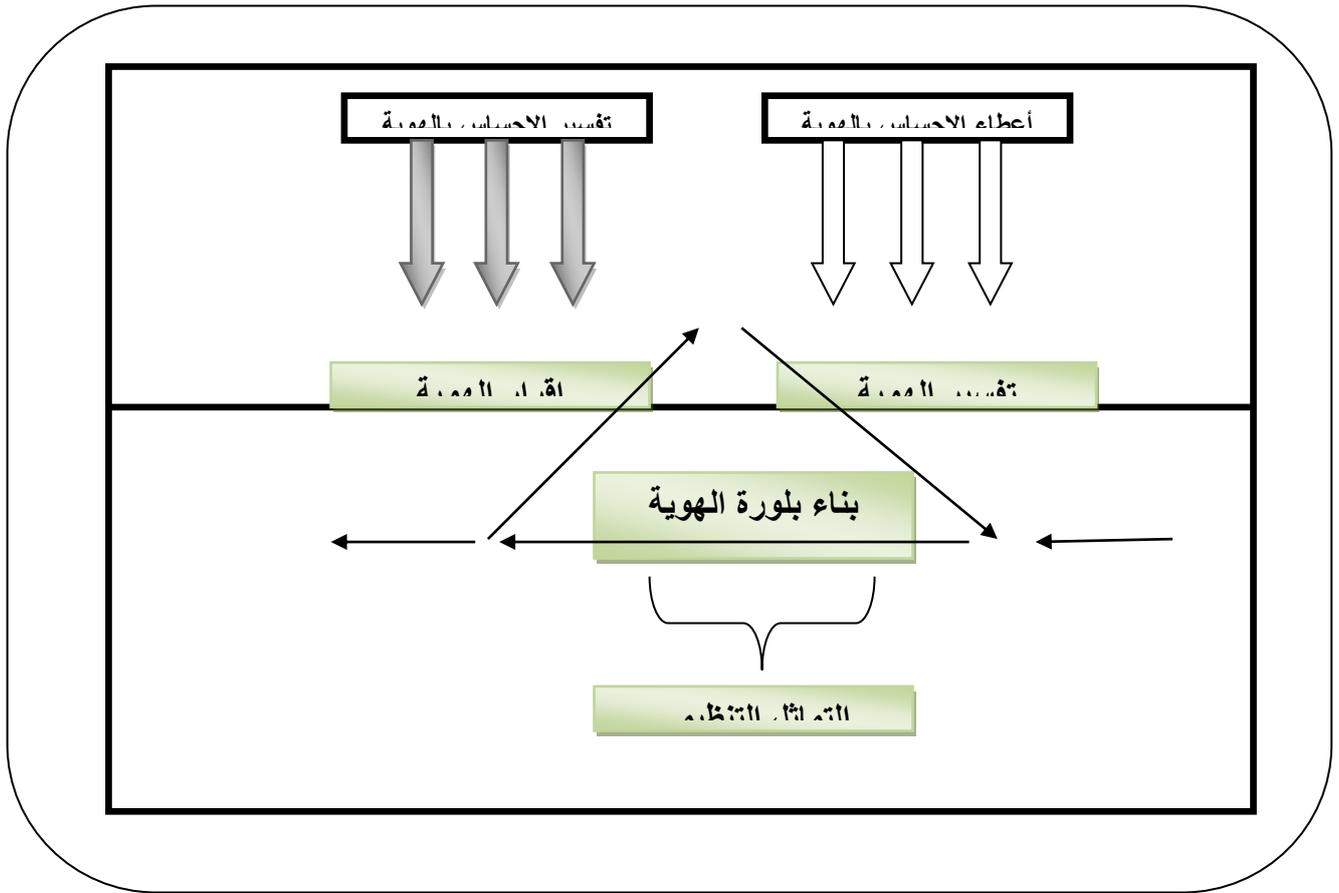
### (٢-١-٥) سمات التماثل التنظيمي

يوجد هناك ثلاث سمات يتمتع بها التماثل التنظيمي وحسب ما ذكرها في دراستهم (Somech & Drach, 2004) وهي:

- سلوك تطوعي: حيث أنه غير متضمن في التوصيف الوظيفي الرسمي لدور الفرد ولا يعتبر جزء من الواجبات الوظيفية الرئيسية.
- سلوك مفيد للمنظمة: حيث أن سلوكيات المواطنة التنظيمية لا تحدث بشكل غير مقصود، ولكنها سلوكيات موجهة إلى تحقيق المنفعة للمنظمة.
- متعدد الابعاد: سلوك المواطنة التنظيمية مفهوم متعدد الابعاد، حيث أنه يوجد العديد من الابعاد التي يتمتع بها سلوك المواطنة التنظيمية.

وهناك سمات للتمائل التنظيمي تم التعرف عليها من خلال وضع مجموعة من النماذج. فبعض الباحثين ركزوا على عملية التماثل التنظيمي كنتاج وليس كعملية تساؤلا مهما حول كيف يحدث التماثل في المنظمات؟ ولهذا قدم (Ashforth,etal.2008) نموذجا يوضح عملية التماثل التنظيمي والموضح في الشكل (٢).

الشكل رقم (٢) عملية التماثل التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع إلى دراسة (عبدالدايم, ٢٠١٢)

ونلاحظ من الشكل رقم (٢) أعلاه على أن التماثل التنظيمي هو عملية تتم من الأعلى إلى الأسفل من خلال تأثير المنظمة على الأفراد وان العملية من القاعدة إلى القمة يتم من خلال الأفكار والمشاعر والأنشطة الخاصة بالأفراد والتي يستخدمها الأفراد لازالة الحواجز بين ذاتهم والمنظمة. حيث أن عملية التماثل تتشكل من خلال

تفاعل الأفراد مع المنظمة فالأفراد يبدأون بدمج عناصر الجماعة إلى أحساسهم بذاتهم من خلال بلورة الهويات ثم بعد ذلك يقومون بتفسير استجاباتهم لتلك البلورة.

## (٢-٢) المبحث الثاني: العمل الجماعي

### (١-٢-٢) تمهيد

ساهم التطور الإداري اعتباراً من منتصف القرن الماضي في التركيز على العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح والنمو للمنظمات، وأدت التطورات التقنية والمتغيرات العديدة في البيئة المحيطة بالمنظمات إلى ظهور عدد من الأعراض والمشكلات التي تحتم الأهتمام بالعنصر البشري والتركيز على تنمية والأهتمام بنظم الحوافز المادية والمعنوية لخلق بيئة ومناخ ملائم للإبداع والتطوير سعياً لتحقيق رضا الأفراد (Botterill & Harpe, 2010).

ومن هنا سعت العديد من المنظمات في مختلف دول العالم في الأخذ بمنهجية فرق العمل من خلال دمج القدرات والإمكانات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية لتحريك هذه المواهب والإمكانات وتوظيفه لتحسين الإنتاجية والجودة وبشكل مستمر، مما ترتب عليه إحداث التغيير في الأدوار القيادية والإدارية لقادة ومدراء المنظمات وانتقالها من السيطرة إلى التفويض ونقل السلطة للعاملين، وتغيير الهياكل التنظيمية من رأسية إلى أفقية (فيله وعبد المجيد, ٢٠١٠).

هناك عدد من الأعراض والمشكلات التي توحى بوجود حاجة ملحة داخل المنظمة للأخذ بمنهجية فرق العمل ومن أهم هذه الأعراض ارتفاع مستوى الهدر بموارد المنظمة، عدم مطابقة المخرجات لما هو مخطط، ازدياد الشكاوى والتذمر من الأطراف ذات العلاقة، مع انخفاض ملحوظ للروح المعنوية للأفراد داخل المنظمة (Meaghan and Barbara, 2010). عكس التصور الشائع من أن عملية بناء فريق العمل عبارة عن تجميع عدد من الناس، وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض.

### (٢-٢-٢) نشأة وتطور فرق العمل

تمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل، وتحقق العديد من المنظمات في الاستفادة من هذه المنهجية لعدم

إمام القادة والمدراء بالطرق والأسس التي يتم بها بناء فرق العمل الفعالة، وكيف يمكن لهم كقادة ومدراء أن يكونوا بناء فرق فعالة تتحقق من خلالها أهداف المنظمة وتشبع حاجات الأفراد وصولاً إلى مرحلة الاندماج والتكامل التي تتقدم من خلالها المنظمات على مثيلاتها (Christopher and Marie, 2007).

لقد أسهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري وأعطت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة دعماً إضافية للعمل الجماعي المخطط والمدروس، حيث مثلت فرق العمل أحد المرتكزات التي تقوم عليها هذه المنهجية.

عرف جابلونسكي إدارة الجودة الشاملة على أنها استخدام فرق العمل في شكل تعاوني الأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات الكامنة لكافة العاملين في المنظمة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر، ويعتبر اليابانيون من أوائل من طبق إدارة الجودة الشاملة، وحلقات الجودة، وفرق العمل وذلك بتأثير جهود أدوارد ديمينج (صديق، ٢٠٠٤).

وكذلك يشار إلى تأثير كل من هنري فايول (١٩٤٩)، وماسلو على الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمات باعتبار أن الطاقة الكامنة للفرد تبقى كامنة ما لم يتم تحريرها وإطلاقها من خلال العمل الجماعي.

وفي تقدم واضح نحو جماعية الإدارة، والإدارة بروح الفريق الواحد، قدم وليام أوشي نظرية Z أو ما يعرف بالنموذج الياباني في الإدارة وذلك في (١٩٨١)، وأكد هذا النموذج على الاهتمام بالعنصر البشري وإدارة العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة.

إن إدارة الجودة الشاملة نمط تعاوني للاداء والإنجاز يعتمد على القدرات والمواهب المشتركة للعاملين من أجل تحسين الإنتاجية والجودة من خلال فرق العمل، ومع التطور المتسارع للتقنية ووسائل الإتصالات، وعولمة الفكر الإداري، وعولمة المنظمات فلازال الاهتمام بإشراك كافة العاملين في صناعة النجاح ومنحهم مجالاً أوسع من الحرية في العمل والتصرف، وتحمل المسؤولية، والتشجيع على المراقبة الذاتية (مبروك وعلي، ٢٠١٠).

لذلك ومن خلال أخ نظرة سريعة عن نشأة العمل الجماعي نستطيع القول أن التحول والتغير الإداري وشيوع المفاهيم الإدارية المتنوعة كانا لصالح الاهتمام بالعنصر البشري والاهتمام به كعضو ينتمي إلى فريق عمل يتسم بالتعاون.

### (٢-٢-٣) مفهوم فريق العمل

الفريق مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، والبعض يعرف الفريق على أنه مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم (Leigh, 2008).

وفرق العمل هي جماعات يتم أنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسئولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، وغالبا ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فأننا نستخدم لفظ فريق العمل (عليان، ٢٠١٤).

كما يمكن تعريف الجماعة على أنها تجميع لعدد معقول من الأفراد يتراوح بين اثنين وخمسة وعشرون فرداً يتوفر بينهم نوع من التلاحم والتناسق في أوجه الأنشطة التي يقومون بها وتبدو مظاهر الانتظام والتصرف في إطار واحد من المبادئ والأهداف المشتركة (جودة، ٢٠٠٤)

والجماعة عدد من الأفراد لهم مجموعة مشتركة من الأهداف يعملون على تحقيقها ويتوفر الانسجام بينهم لوجود صفات مشتركة في الخلفية الثقافية أو التعليمية، أو الحالة الوظيفية، ويتوفر كذلك التفاعل والمشاركة ويكون العمل بصورة مستقلة عن التنظيم الرسمي للمنظمة (Komal and Tahir, 2011).

ومن هنا يتضح لدى الباحث بأن ما يميز فرق العمل عن الجماعة هو أهمية وجود المهارات المتكاملة لدى الفريق نظرا لأنه مكلف باداء عمل متكامل يتطلب توافر هذه المجموعة من المهارات المختلفة والمتنوعة. ويتضح كذلك أن كل فرق العمل تمثل جماعات لأنها تكون ذات علاقات متحدة ولكن ليس كل الجماعات فرق حيث أن بعض الجماعات ما هي عبارة عن عدد من الناس متجمعة فقط ليس أي التزام مشترك لتحقيق هدف مشترك.

## (٢-٢-٤) بناء فريق العمل

إن عملية بناء فرق العمل خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب واجراءات العمل والعلاقات الشخصية، وتعرف أيضا على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين اداء الأفراد (مخامرة والدهان، ٢٠١٢).

وينظر إلى أنشطة بناء فرق العمل على أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع ادائهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق والسبل الممكنة، وأيضا تعتبر عملية بناء فرق العمل حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معا بنوع من الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها اداء العمل (Yaobin et al, 2011).

لذلك فالهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة (ويلان، ٢٠٠٢).

وحسب ما ورد في (Harrison 2004) فإن بناء فريق العمل يتطلب الاهتمام بسبعة نواحي هي: تحديد الرؤية، تحديد الهدف من المهمة التي يراد انجازها بواسطة أعضاء الفريق، تحديد المهارات المطلوبة في أعضاء الفريق للقيام بالمهمة، تحديد مستوي المعرفة والقدرات المطلوبة، فتح المجال لأعضاء الفريق للتعلم كل من الآخر، التعاون، تحديد الجدول الزمني لإنجاز المهمة، تحديد المسؤولية و إجراءات المحاسبة إذا فشل الفريق في انجاز المهمة المطلوبة.

ويضيف (Yaobin ٢٠١١) أن هناك العديد من المتطلبات لبناء فريق العمل الفعال أهمها: الرؤية المشتركة، أسلوب الإدارة، والإشراف، التشجيع من قبل الإدارة من جميع مستوياتها بالمنظمة، استمتاع أعضاء الفريق بما يؤديه من عمل.

## (٢-٢-٥) أهداف فرق العمل

تتمثل أهداف بناء فرق العمل في بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد، وتنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم، وتنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتنمية مهارات حل الصراعات

والمنازعات بين الأفراد والمجموعات، وتوفير الإتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات، وإعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فمرتفعة المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف (موفق، ٢٠١٦).

بالإضافة إلى زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة، والاستخدام الأمثل للموارد والأمكانيات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء، وتهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.

ويتضح لدى الباحث بأن استخدام فرق العمل والعمل الجماعي يفيد كلا من صاحب العمل والعاملين بزيادة الجودة في العمل، والمرونة والتنسيق في سير الأعمال، وتقليل نسبة الدوران الوظيفي من غياب وتهرب من العمل، وبالتالي تحسين اتجاهات العاملين بالمنظمة فضلاً عن أظهر التزاماً أكثر من أجل الوصول إلى القرار الجمعي الصائب.

### (٢-٢-٢) مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل

هناك عدداً من الأعراض والمشكلات التي توحى بوجود حاجة ملحة للأخذ بمنهجية فرق العمل، ويمكن ذكر أهم المؤشرات التي تفرض على إدارة المنظمة عند ظهور العمل على تبني منهجية فرق العمل على النحو التالي (متعب، ٢٠١٥):

-ارتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة.  
-ازدياد الشكاوي والتذمر بين أفراد المنظمة، مع التركيز على الأهداف الجزئية والفردية.

-مظاهر الصراع والعداء بين أفراد المنظمة.

-عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين، واعتبار المعلومة قوة.

-عدم وضوح المهام والعلاقات.

-عدم فهم واستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب.

-ضعف الولاء والالتزام، وظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد.

-عدم فاعلية الاجتماعات وضعف روح المبادرة والأبداع.

-المعارضة للتغيير في إجراءات العمل أو إدخال التقنيات الجديدة.

زيادة شكاوى المستفيدين من الخدمة، أو المستهلكين للمنتجات.

ومما سبق ذكره نحو مؤشرات الحاجة إلى العمل الجماعي، يرى الباحث أن المشاكل التي تتولد في العمل تكون بحاجة إلى حلول، لذلك تشكيل فرق العمل

يساعد على ايجاد حلول للمشكلات المطروحة من خلال تعدد الافكار ووجهات النظر المختلفة, هذا بالاضافة الى تحمل المسؤولية بالاخص للذين يتهربون من العمل.

## (٢-٢-٧) مميزات إدارة وبناء فرق العمل

يؤدي العمل بأسلوب الفريق تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية. كما يتيح أسلوب إدارة وبناء فرق العمل بمرتفعة فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى من الأعضاء إلى الإدارة، ومن أعلى إلى أسفل من الإدارة إلى الأعضاء، لأن الأفراد يدركون عند العمل بفرق فعالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بمرتفعة في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة (Milorad, 2011).

ومن الفوائد أيضاً أن القرارات يتم اتخاذها في آن واحد بدلاً من الطرق التقليدية في الإدارة والمتمثلة باتخاذ القرارات بالتتابع، وفي ذلك تأثير كبير على تحقيق السرعة في الأنجاز والاستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والخدمية، ويولد إتخاذ القرارات بهذه الصفة الشعور العالي بالالتزام بهذه القرارات نظراً لمشاركة الأعضاء في إتخاذها. كما أن هناك مجموعة من الفوائد التي تترتب على الأخذ بمنهجية فرق العمل (Manzoor, 2011)، منها

- خلق بيئة مرتفعة التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل منشعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة.
- إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل.
- الحد من الصراعات.
- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.
- تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد.
- استجابة أسرع للمتغيرات البيئية.
- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.

- التفويض الفعال من قبل المدراء .
- توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها.
- زيادة فمرفعة الإتصالات بين الأعضاء ومما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الإتصال لدى الأفراد.

ويرى الباحث بأن لفرق العمل والعمل الجماعي فوائد عديدة, وأهمها مشاركة عبء العمل بين العاملين؛ حيث أن استخدامها يساعد علي توزيع عبء العمل بين أعضاء الفريق مما يجنبهم ضغوط العمل من خلال قيام كل فرد بالمهمة التي تليه بصورة فعالة. وبناء الارتباطات المتبادلة؛ فعمل أعضاء الفريق مع بعضهم طول اليوم يبني ارتباطات متبادلة فيما بينهم مما يجعلهم وحدة أسرية متكاملة.

### (٢-٢-٨) خصائص فرق العمل الفعالة:

تتميز فرق العمل الفعالة بالعديد من الصفات التي تميزها عن غيرها من فرق العمل الغير فعالة، فالعلاقات تتميز بالثقة والاحترام والتعاون، والخلاف يعتبر طبيعية ويتركز حول الموضوعات وليس الأشخاص، كما أن المعلومات تتدفق بحرية في كافة أرجاء المنظمة ويشترك فيها كافة أعضاء الفريق، وتمتاز بالوضوح والدقة، وكذلك تخفي مظاهر التأكيد على النفوذ وتكون القرارات مستندة إلى معلومات، وبالإجماع، ويلتزم بها الجميع والسلطة تتوقف على الكفاءة ويشترك فيها الجميع ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة ولا تحجب عن العضو، أو تمنح له بعد مفاوضات كثيرة، وتكون منتقاه (عالية، ٢٠١١)، وذكر البعض أنه يمكننا القول بفرمرفعة الفريق إذا تميز بما يلي:

- أهداف واضحة ومحددة، وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم ومتقبلون لها.
- اتصال واعي بين كل الأعضاء، يشجع على المناقشة الصريحة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار.
- معرفة جلية بجوانب القوة والضعف لدى الفريق، وإدراك تام للفرص والتهديدات البيئية الخارجية.
- توفر نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي.
- التحضير في التعامل مع الخلافات وتسويتها عن طريق التعاون.
- مناخ عمل مريح وغير رسمي، وبعيد عن التوتر والعداء والرسميات، يتيح للأفراد الاستمتاع بالزمالة والمرافقة.

- المشاركة الجماعية في إتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية.
- ممارسة الرقابة الذاتية.
- ومن منظور خصائص وسمات أعضاء الفريق التي تمكنهم من تحقيق فمرتفعة وكفاءة الفريق (السعودي, ٢٠١٣) ما يلي:
- المشاركة والتعاون: أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة.
- المرونة والحساسية: هي درجة تقبل كل عضو في الفريق الآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.
- تحمل المخاطر والتيسير: هو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والأستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها.
- الالتزام والانفتاح: هو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب أنسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء.
- ومما سبق يلخص الباحث صفات فريق العمل على أنها تتمحور حول عدد من الأمور، والمتمثلة في اللارسمية والتعاون الاعتمادي بين الأعضاء. والمشاركة والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة. والقيادة الفعالة لنشاطات الفريق، والتحضر في إدارة الصراعات والخلافات. ودعم الإبداع والابتكار.

## (٢-٢-٩) أنواع فرق العمل

تتعدد أنواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعا لأهدافها التي تتكون من أجل تحقيقها، وعندما تشعر المنظمة بالحاجة إلى تشكيل وبناء فريق عمل، فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفريق، (حاوي, ٢٠٠٩) وتتمثل تلك الانواع بالاتي:

### أولاً: فرق عمل الإدارة العليا

يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تشكل من مديري الإدارة العليا، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة، والبيئة الخارجية، ويؤثر أداء هذه الفرق على فاعلية المنظمة نظراً لأن الأعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائهم

أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق ومن المهام المناطة بهذه الفرق (Sanyal et al, 2018). تتمثل بتحديد رؤية ورسالة المنظمة. إتخاذ القرارات الاستراتيجية ووضع الإستراتيجيات. وتطوير فلسفة المؤسسة والسياسات والتوجهات العامة. وتحديد أهداف وواجبات قطاعات المنظمة المختلفة، لمعالجة التداخل بين هذه الوحدات من جهة والقضاء على تعارض الأهداف من جهة أخرى.

**ثانياً: فرق العمل الوظيفية**

يتألف أعضاؤه من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، ويكون القائد معين بشكل رسمي في المنظمة وتكون السلطات والمسؤوليات محددة، وتمتاز العلاقات وسبل إتخاذ القرارات وحدود الإدارة واضحة. وينشأ هذا النوع غالباً في المنظمات ذات الصفة الهيكلية التقليدية والتي تتسم ببيئتها بالثبات (عبدالجواد, ٢٠٠٧).

### **ثالثاً: فرق العمل متعددة الوظائف**

هي مجموعة من الأفراد ممن يمتلكون المهارات والخبرات يتم سحبهم من الدوائر المختلفة بهدف تطوير منتج أو حل مشكلة، أو تقدير الفرص ويعملون تحت إشراف مدير واحد، ويمنح الفريق المسؤولية عن أعماله، ومن ثم توحد هذه الجهود والأعمال لتحقيق الأهداف الرئيسية وعادة ما يستخدم هذا النوع في المنظمات التي تعمل في بيئة ذات تغير سريع كشركات الإتصالات، والكمبيوتر وذلك لتحقيق السرعة في الإستجابة لمتطلبات السوق (جمعة, ٢٠٠٥).

### **رابعاً: فرق دوائر الجودة**

يطلق عليها أيضاً مسمى دوائر مراقبة الجودة وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها بناء على موافقة الإدارة، ويكون العمل فيها تطوعياً وليس لها سلطة، ويجتمع أعضاء هذا الفرق بشكل منتظم ودوري لمناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة والإنتاج التي تؤثر على عملهم، ومن ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة (شحادة, ٢٠٠٧).

وقد نشأت هذه الجماعات في اليابان حيث يجتمع كل من المشرفين والعاملين معاً لتحليل المشكلات ووضع الحلول وأدت هذه الفرق دوراً مهماً في خلق القدرة التنافسية للشركات اليابانية مما ساهم في إنتشار إستخدام هذا النوع من فرق العمل بين الشركات الصناعية في أنحاء العالم.

### خامساً: فرق العمل الموجهة ذاتية

عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم وأعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بالإعتماد الذاتي ويتشكل الأعضاء من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسؤولين عن عملية متكاملة وتتوفر لديهم المهارات الفنية والعلمية والأنسانية والمواد اللازمة لتحقيق النجاح (عبدالجواد, ٢٠٠٧).

يتولى الفريق تحديد الإحتياجات التدريبية للأعضاء ثم يتم تدريبهم على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء بالمهمة، وتكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بالمشاركة ويستخدم عادة في المنظمات التي تتبنى مشاركة المرؤوسين بدرجة مرتفعة (جمعة, ٢٠٠٥).

ويتحقق من خلال البناء السليم لهذا النوع من الفرق العديد من المزايا يذكر منها : إمكانية تخفيض عناصر التكاليف المختلفة، والارتقاء بمستوى الجودة في المنتجات، وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء، وتوفير قدر عال من المرونة في بيئة العمل.

### سادساً: فرق العمل المدارة ذاتية

• هي مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة، ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين فتتعلم هذه الفرق وتشارك في الوظائف التي غالباً ما يؤديها المديرون وتكون اجتماعاتها أسبوعية. وتتمتع بالحرية في إتخاذ القرارات في مجال تحديد مستويات الأداء وحل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ والرقابة على الجودة وتقييم الأداء وضع جداول العمل (Sanyal et al, 2018).

### سابعاً: فرق العمل الافتراضية

ظهر هذا النوع من الفرق نتيجة التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات ووسائل الإتصالات وإنعكاس تأثيراتها على ممارسات المنظمات نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، والتي تحاول من خلالها الإستجابة لتحديات العولمة وتخطي الحدود وتقوم العلاقة بين أعضاء الفريق على عناصر أساسية أهمها المعرفة والخبرة والمعلومات، (درة، ٢٠١٠). ومن مزايا هذه الفرق إمكانية مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق وتحسين عملية التخطيط والمشاركة وإتخاذ القرارات. وإقلال تأثير المركز والمكان الإجتماعي.

ومما سبق من انواع فرق العمل, يرى الباحث بأن هذه الانواع تكون غير مستقرة تتأثر بعدة عوامل سواء داخلية أو خارجيا تؤثر في المنظمة والعاملين, ومن تلك

العوامل الفترات الزمنية واستمرارية عمل الفريق, درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل, ونوع المهمة ودرجة تعقيدها, والتي تؤثر في فشل فريق العمل وبالتالي تنهار الجماعة.

### (٢-٢-١٠) منهجية بناء فرق العمل

على عكس التصور الشائع من إن عملية بناء فريق العمل عبارة عن تجميع عدد من الناس، وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض، حيث تمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل، لذلك هي تتطور عبر مراحل تأخذ فترة من الزمن وهذه المراحل (موفق, ٢٠١٦):

#### أولاً: مرحلة التشكيل

يسود هذه المرحلة الارتباك، لأن الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة لهم، وتتصف العلاقات بالرسمية وينصب إهتمام الأفراد على أنفسهم، ويسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم، كما ويظهر التذمر من العمل مع الفريق، والدخول في مناقشات غير مثمرة (شعبان, ٢٠٠٧).

مرحلة التشكيل مرحلة مهمة وتتطلب من قائد الفريق باني الفريق التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر للأمور بمنظور شخصي نظراً لحقيقه للاختلافات البشرية الفردية.

#### ثانياً: مرحلة العصف (الصراع)

يغلب على الأفراد في هذه المرحلة الشعور باختلاف في الآراء ووجهات النظر، ويقوم السلوك على الجدل والتنافس والصراع، وكذلك الدفاع عن وجهات النظر الشخصية، ومن مظاهر هذه المرحلة ظهور جماعات عمل فرعية، وعدم الإحساس بالهدف من الدور المطلوب القيام به، وقد يلجأ البعض إلى عدم تشجيع أفكار القائد والسعي إلى تفويض سلطته.

من هنا ينصح القائد أو باني الفريق بالعمل على تكوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تتحدد من خلالها معالم الأهداف والأدوار المطلوبة القيام بها.

#### ثالثاً: مرحلة التعاون

يبدأ الأفراد الاستجابة للبيئة التي أوجدها باني الفريق، وتظهر علامات قبول الإنضمام إلى الفريق لتحقيق الأهداف ويظهر الإلتزام والعزم على المشاركة بكل قوة، لذلك فإن سلوك الأعضاء في هذه المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية، وتُعتمد في هذه المرحلة المعايير والقيم التنظيمية للفريق (صديق, ٢٠٠٤).

## رابعاً: مرحلة الأداء

يبدأ التزام الأفراد بمعايير وقيم الفريق وتتسم المرحلة بالجدية والحيوية، والرضا عن النفس، والثقة بالآخرين. ويتضح إن عملية بناء وتطوير الفريق تم بمرحل متعددة من النضج والنمو، وكذلك من حيث التكوين ولا تحدث عمليات البناء تلقائية، وبالتالي يلزم الفهم التام، والالتزام بالتدرج العملي السليم، وإتقان العديد من المهارات اللازمة لهذه العملية (Cohen & Gibson, 2004).

ويرى الباحث مما سبق بأنه يمكن إيضاح المنهجية الصحيحة لبناء فريق العمل من خلال تحديد الحاجة للفريق وتشكيله، وتوضيح المهمة المستهدفة والتوقعات التي تلبي حاجة المنظمة، وتعيين قائد للفريق يعمل على صياغة الرؤية والأهداف. وتصميم خطوات العمل ووضع معايير الأداء وتوزيع المهام وتحديد الأدوار والمحافظة على الأداء الفعال.

### (٢-٢-١١) معوقات بناء فرق العمل

من أهم التحديات التي تواجه المنظمات وفقاً لمفاهيم فرق العمل يتمثل في تحدي ردم الفجوة بين متطلبات المنظمة ومهارات العاملين، والإستخدام الأمثل للتقنيات المتطورة والحرص على الكفاءات الوظيفية المتميزة التي تحقق أهداف المنظمة، ففي المنظمات الناجحة تعتبر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين هي حجر الأساس لنجاح فرق العمل المختلفة ويلعب القائد أو المدير دور مهم في تطوير هذه العلاقة في مناخ من الثقة المتبادلة والاحترام والفهم الشامل لاحتياجات كل من المنظمة والفرد وذلك لخلق بيئة ملائمة لتحقيق أهداف وتوجهات الإدارة العليا للمنظمة وفي نفس اللحظة يتم تحقيق أهداف وتطلعات العاملين (سرور، ٢٠١٥).

الإدارة التقليدية للإعمال تجعل القائد أو المدير هو محور التوجهات وإغفال دور الأفراد بشكل أو بآخر مما يتعارض مع واقع اليوم الذي يفرض على القائد أو المدير إذا رغب النجاح التخلص من هذه الأساليب التي عفا عليها الزمن ويتسلح بسلاح الثقة والطمأنينة ويفسح المجال لإهتمامات المرؤوسين وأفكارهم ووجهات نظرهم وأن يسعى باستمرار لدفع السلطة إلى أسفل السلم التنظيمي لتمكينهم من أداء أعمالهم لأنهم أكثر التصاقاً بها ويعلمون خفاياها ومتطلبات النجاح بها وكيفية قياسها لذلك يمكن لنا إستنتاج العوائق والصعوبات التي تواجه فرق العمل المختلفة في المنظمات وإيضاحها على النحو التالي (عليان، ٢٠١٤):

١- **المعوقات الثقافية:** ثقافة المناخ التنظيمي قد يطغى عليها ثقافة الفردية والتنافس والتركيز على الإنجاز الشخصي ويكون الحديث عن فرق العمل كمفهوم حديث سطحي بعيد كل البعد عن الإلمام بفوائد المفهوم أو وجود الدافع للعمل به. إن إيمان القادة والمدراء (صناع القرارات) بمنهجية فرق العمل كأسلوب إداري يؤدي إلى اعتقادهم بأهميتها وهذا الإعتقاد يخلق الدافع للبحث بجدية عن الفوائد والمنافع ومن ثم تحدد الاحتياجات التي يمكن تحقيقها من خلال فرق العمل المختلفة، وعلى العكس من ذلك فإن إفتقار القادة والمدراء لهذا الأمر يوجد ثقافة تنظيمية تمنع العمل على شكل فرق عمل.

## ٢- المعوقات الفردية

- **معتقدات قائد الفريق:** تلعب معتقدات قائد الفريق وإتجاهاته ومعرفته ومهاراته دوراً هاماً في عملية بناء الفريق حيث لا يكفي الإيمان بأهمية فرق العمل لوحده في بناء فرق عمل ذات فمرتفعة مرتفعة حيث يعود بعض القادة إلى العمل الفردي بمجرد التعرض إلى بعض الضغوط ويسعى ليسود رأيه في النهاية على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت والمحافظة على الكفاءة المطلوبة لإنجاز العمل (عبد، ٢٠١١).

- **المهارات:** هناك نوعان من المهارات وهي المهارات الفنية ومهارات العمل ضمن الفريق فبخصوص المهارة الفنية لأعضاء الفريق من المهم أن تتوافر بشكل كافي لاداء المهمة وليس من الضروري أن يكون هناك مجموعة كاملة من المهارات حيث أن أحد فوائد العمل كفريق هي إتاحة الفرصة للأفراد لتعزيز مهاراتهم وتطوير أنفسهم ويشمل التطور المهارات الفنية ومن المهم أن يتوفر في الفريق المهارات الفنية الملائمة ومهارات التفكير الاستراتيجي والمهارات الشخصية.

- **المكان:** الوضع المثالي هو أن يعمل الفريق في مكان واحد وبقدر ما يكون هناك بعد مكاني بقدر ما يصبح من الصعب بناء فريق عمل فعال وتكون عملية تبادل المعلومات والبيانات ووضع الأهداف عملية مزعجة ومتعبة جداً ويكون التعاون ضعيفا بين أعضاء الفريق ويمكن للخبرة أن تساعد في تحسين وضع الفريق والحد من مشاعر العزلة غير أن إعادتهم للعمل في مكان واحد سيؤدي إلى زيادة التعاون .

- عدد أعضاء الفريق: يتراوح العدد المثالي لأعضاء فرق العمل عادة ما بين ثلاثة إلى ثمانية أفراد وفي بعض الأحيان يصل العدد إلى عشرة أفراد، مع ملاحظة إن أي زيادة في العدد عن الحد المعقول فإن ذلك يؤدي إلى تخفيض الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة الفعالة في نشاط الفريق والمناقشات أثناء الاجتماعات المتعددة وكذلك فإن أي نقص في العدد سوف يكون من شأنه الإقلال من فمرفعة وكفاءة الفريق وذلك لإنخفاض وقلة الأفكار والرؤى المختلفة المطلوبة للنجاح في اداء المهمة (خنور, ٢٠١٣).

ولذلك يرى الباحث بأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال بناء فريق فعال إذا كان هذا الفريق سيضم عدداً كبيراً من الأعضاء لان من شأن ذلك انطباق قانون "تناقص الغلة" على مثل هذا النوع من الفرق، حيث كلما زاد عدد أعضاء الفريق كلما قل التعاون وقلة الفمرفعة والفائدة ولن يتحقق العائد والهدف الذي من أجله تم تشكيل الفريق.

## (٣-٢) الدراسات السابقة

### (١-٣-٢) الدراسات باللغة العربية

١- دراسة النجار (٢٠١٨) بعنوان: اثر العلاقة بين التماثل التنظيمي والاخلال بالعقد النفسي في تخفيض الآثار السلبية للإخلال بالعقد- دراسة تطبيقية على العاملين بالشركات التابعة لقطاع الأعمال بمحافظة الدقهلية.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر العلاقة بين التماثل التنظيمي والإخلال بالعقد النفسي في تخفيض الآثار السلبية للإخلال بالعقد النفسي، كما تهدف أيضا إلى معرفة أثر التماثل التنظيمي في تخفيض الآثار السلبية للإخلال بالعقد النفسي، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات،

وتكون مجتمع الدراسة من (٧٧٤٨) عامل، واستخدم الباحث عينة (٣٦٦) مفردة من العاملين في الشركات الصناعية التابعة بمحافظة الدقهلية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للإخلال بالعقد النفسى فى الآثار السلبية (٦٠,٧٥%)، تؤدى العلاقة بين التماثل التنظيمى والإخلال بالعقد النفسى إلى تخفيف الآثار السلبية (٤٥,٧٠%).

كما خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها: الانتباه عند إطلاق الوعود للعاملين فى كافة مراحل التوظيف، بدءا بالاستقطاب وحتى خلال فترة عملهم.

٢- دراسة موفق (٢٠١٦) بعنوان: دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين حول مساهمة القيادة الاستراتيجية فى تحسين فاعلية فرق العمل- حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر- بسكرة.

هدفت هذه الدراسة لإختبار علاقة التأثير بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وفاعلية فرق العمل ببعديها) سلوك المشاركة، سلوك التعاون).

وقد اختارت الباحثة عينة مكونة من ١٠٠ موظف وموظفة من العاملين بمستشفى بشير بن ناصر بسكرة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استمارة اشتملت على ٢٠ عبارة، وزعت عبر عدد من الزيارات الميدانية على عينة الدراسة، حيث استردت الباحثة ٨٧ استمارة صالحة للتحليل الإحصائي.

كما توصلت الدراسة لجملة من النتائج من أبرزها وجود اثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة فى تحسين فاعلية فرق العمل بالمؤسسة محل الدراسة.

٣- دراسة الشواورة (٢٠١٦) بعنوان: اثر التماثل التنظيمي فى دافعية العمل لدى معلمي وزارة التربية والتعليم الاردنية فى مديرية التربية والتعليم لقصبة الكرك.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على درجة التماثل التنظيمي لدى معلمي وزارة التربية والتعليم فى مديرية تربية قصبة الكرك، وبيان علاقته بالدافعية وتحقيقا لاهداف الدراسة تم استخدام استبانة مطورة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة.

وتم اختيار عينة بلغ تعدادها الصافي (١٠٤) مفردة، وتم الاعتماد على الرزمة الاحصائية للقيام بالتحليل الاحصائي لهذه الدراسة،

وقد تبين من النتائج: أن درجة التماثل التنظيمي لدى المعلمين كان متوسطاً، كما تبين وجود علاقة بين كل من التماثل التنظيمي والدافعية.

أوصت الدراسة تعزيز القدرات التعليمية والمهنية لدى المعلم والاهتمام بمكالب المعلم المادية والمعنوية واشراكه في صنع القرار.

٤- دراسة سلمى (٢٠١٥) بعنوان: مستوى التماثل التنظيمي لدى الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية دراسة مقارنة بين المنظمة التجارية (مديرية سونلغاز-بسكرة) والخدمة (الإدارة المحلية للولاية-بسكرة).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التماثل التنظيمي لدى الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، وإعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي بأسلوب المقارنة بين منطمتين الأولى تجارية تمثلت في مديرية سونلغاز -بسكرة- والثانية خدمية تمثلت في الإدارة المحلية للولاية - بسكرة -.

تكونت عينة الدراسة من (١٥٠) عاملاً مقسمة بالتساوي بين المؤسستين، إختيروا بالطريقة العشوائية بإستخدام جدول الأرقام العشوائية، ولجمع البيانات أستخدمت الباحثة أداة تمثلت في مقياس التماثل التنظيمي الذي صممه (Cheney, ١٩٨٢).

ولقد كشفت الدراسة على النتائج التالية: يوجد مستوى مرتفع للتماثل لدى الموارد البشرية مع المنظمة. يوجد مستوى مرتفع للتماثل لدى الموارد البشرية مع الوظيفة. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى التنظيمي لدى الموارد البشرية في المنظمة تعزى لمتغير نوع المنظمة (خدمية، تجارية).

٥- دراسة عليان (٢٠١٤) بعنوان: العمل الجماعي واثره في تحسين اداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم (مدخل سلوكي).

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر استخدام فرق العمل علي اداء العاملين في قطاع الخدمات السوداني في ظل وجود عوامل وسيطة تتمثل في الجوانب السلوكية لأعضاء الفريق. أي أن التعرف على العلاقة التي تربط بين استخدام أسلوب فرق

العمل كأسلوب إداري واداء العاملين ومدى تأثير العوامل السلوكية للفريق علي تلك العلاقة.و قد تم استخدام الاستبيان والمقابلة الميدانية في جمع بيانات الدراسة هذا فيما يتعلق بالبيانات الأولية.

و قد توصل الباحث إلي العديد من النتائج أهمها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام فرق العمل كأسلوب إداري و تحسين اداء العاملين. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين المبحوثين حول تأثير استخدام فرق العمل على اداء العاملين تعزي لسنوات الخبرة، النوع، المستوى التعليمي والدرجة الوظيفية.

وكانت أهم توصيات: قيام المنظمات موضوع الدراسة ببناء فرق عملها بطريقة علمية و ممنهجة والسماح لها بإدارة نفسها ذاتيا وإدارة عملياتها الداخلية حتى تحدد الطريقة المناسبة للقيام بالمهام.

٦- دراسة عبدالدائم (٢٠١٢) بعنوان: دور التماثل التنظيمي في تطوير رأس المال الاجتماعي: دراسة تحليلية على عينة من موظفي وزارة الصحة-دائرة صحة بغداد الكرخ.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تحليل دور التماثل التنظيمي في تطوير رأس المال الاجتماعي لدائرة صحة بغداد الكرخ، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام استبانة مطورة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة البحث.

وتم اختيار عينه بلغ ت (٥٠) فردا وتم الاعتماد على الرزمة الإحصائية للقيام بالتحليل الإحصائي .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: عدم وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد التماثل ومستوى ابعاد رأس المال الاجتماعي، وحسب نتيجة البحث فان موضوع التماثل التنظيمي قليل الاهتمام في وزارة الصحة /دائرة صحة بغداد الكرخ موضع البحث نتيجة لاتساع موضوع رأس المال الاجتماعي وتعدد مصادرها.

كما اعتمدت توصيات البحث بضرورة اهتمام الادارات في المنظمات بالتحقيق بأبعاد التماثل التنظيمي بين المنتسبين من اجل رفع مستوياتهم التنظيمية لكي يكون تأثيرها ايجابي في كيفية المحافظة على راس المال الاجتماعي.

٧- دراسة السعود والصريرة (٢٠٠٩) بعنوان: التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بأدائهم الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية، وبيان علاقته بأدائهم الوظيفي. وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام استبانة التماثل التنظيمي، التي صممها (١٩٨٢ Cheney) واستبانة الأداء الوظيفي التي طورها الباحثان.

نتائج الدراسة: بينت النتائج أن درجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية كانت مرتفعة، إذ بلغت (٣,٩٧) وأن أداءهم الوظيفي من وجهة نظر رؤساء أقسامهم كان مرتفع إذ بلغ (٣,٧٨). كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٤٩) وهي علاقة دالة إحصائياً.

٨- دراسة البشباشة (٢٠٠٨) بعنوان: أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تحليل أثر العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي ومقياس (١٩٩٢) Mael et Ashfortih واستعان بالرمز الإحصائية (SPSS) لمعالجة استبيانات البحث من خلال اختيار عينة بلغ تعدادها (٩١٩) مفردة.

نتائج الدراسة: إن تصور العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، إن تصورات العاملين لمستوى التماثل التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتل بعد التشابه التنظيمي المرتبة الأولى، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد الولاء التنظيمي. أن هناك أثر ذا دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي.

## (٢-٣-٢) الدراسات باللغة الاجنبية

١- دراسة (Sanyal et al, 2018) بعنوان: أثر العمل الجماعي على اداء العمل للعاملين: دراسة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة ظفار.

### **The Impact of Teamwork on Work Performance of Employees: A Study of Faculty Members in Dhofar University.**

هدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير فرق العمل والعمل الجماعي على اداء الموظفين.

تكونت عينة الدراسة من اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ظفار. تم استخدام العديد من العوامل المتعلقة بالعمل الجماعي مثل (الثقة, القيادة, الهيكل, تقييم الأداء والمكافآت) وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠) موظف.

أظهرت النتائج الخاصة بالدراسة بانه يوجد تأثير لكل من القيادة والهيكل على اداء الموظفين, كما تبين بانه يوجد علاقة ايجابية بين الثقة وفرق العمل مع الأداء الوظيفي, كما يعتبر العمل الجماعي ذو اهمية على اداء الموظفين. وهناك علاقه واضحة بين العمل الجماعي ومستوى جودة الأنتاجية والأداء المهني في اماكن العمل.

٢- دراسة (McEwan et al, 2017) بعنوان: فمرتفعة التدريب الجماعي على السلوك الجماعي واداء الفريق: مراجعة منهجية وتحليل تلوي للتدخلات الخاضعة للرقابة.

### **The Effectiveness of Teamwork Training on teamwork Behaviors and Team Performance: a Systematic Review and Meta-Analysis of Controlled Interventions.**

هدفت هذا الدراسة لمعرفة وتحليل تلوي لتدخلات العمل الجماعي التي تم تنفيذها بغرض تحسين العمل الجماعي واداء الفريق من خلال استخدام التصميم التجريبي المحكوم.

تكونت عينة الدراسة من (٨٤٣٩) مشارك و(١٩٤) من شركات كبيرة وتم استخدام تحليل التباين الاحادي.

أظهرت النتائج الخاصة بالدراسة بأنه يوجد أثر ايجابي وكبير للتدخلات فريق العمل على حد سواء العمل الجماعي واداء الفريق. وتحليلات مشرف والتي كشفت عموما اثار ايجابية وهامة فيما يتعلق بالعديد من خصائص العينة والتدخل, والقياس, وتباينت تأثيرات التدريب على العمل الجماعي حسب ابعاد العمل الجماعي التي تم قياسها.

٣- دراسة (Manzoor, et al, 2011) بعنوان: أثر فرق العمل علي اداء العاملين.

### Effect of Teamwork on Employee Performance

هدفت الدراسة إلي تحليل أثر فرق العمل علي اداء العاملين في مجال التدريس في التعليم العالي في محافظة خيبر في باكستان. وأهم النتائج التي توصلت اليها: ان فرق العمل تؤثر على اداء العاملين في حالة التحكم في المتغيرات الأخرى. ان الثقة لها اثر ايجابي على اداء الفريق. أن الحوافز والادراك لهما اثر ايجابي على اداء الفريق .

## ملخص الدراسات السابقة:

ملخص الدراسات السابقة الخاصة بجميع الدراسات التي عرضت سواء عربية أو أجنبية.

| الباحث والسنة    | الأهداف   | العينة   | النتائج  | التوصيات   |
|------------------|---|--|--|--|
| النجار<br>(٢٠١٨) | هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر العلاقة بين التماثل التنظيمي والإخلال بالعقد النفسي في تخفيض الآثار السلبية للإخلال بالعقد النفسي | وتكون مجتمع الدراسة من (٧٧٤٨) عامل   | وجود تأثير معنوي للإخلال بالعقد النفسي في الآثار السلبية (٧٥,٦%)، تؤدي العلاقة بين التماثل التنظيمي والإخلال بالعقد النفسي إلى تخفيف الآثار السلبية (٤٥,٧%). | الانتباه عند إطلاق الوعود للعاملين في كافة مراحل التوظيف، بدءاً بالاستقطاب وحتى خلال فترة عملهم. |
| موفق<br>(٢٠١٦)   | هدفت هذه الدراسة لإختبار علاقة التأثير بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وفاعلية فرق العمل ببعديها                               | وقد اختارت الباحثة عينة مكونة من ١٠٠ موظف وموظفة من العاملين بمستشفى بشير بن ناصر بسكرة، | كما توصلت الدراسة لجملة من النتائج من أبرزها وجود اثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة في تحسين فاعلية فرق العمل بالمؤسسة محل الدراسة.                      | ضرورة ان يعي المستشفى محل الدراسة أهمية الدور الذي يلعبه العمل كفريق في تحقيق الاهداف            |

|  |   |   |   |                        |
|--|---|---|---|------------------------|
| <p>اوصت الدراسة تعزيز القدرات التعليمية والمهنية لدى المعلم والاهتمام بمكاتب المعلم المادية والمعنوية واشراكه في صنع القرار.</p>   | <p>وقد تبين من النتائج: أن درجة التماثل التنظيمي لدى المعلمين كان متوسطاً، كما تبين وجود علاقة بين كل من التماثل التنظيمي والدافعية.</p>  | <p>وتم اختيار عينة بلغ تعدادها الصافي (١٠٤) مفردة.</p>                        | <p>هدفت هذه الدراسة الى التعرف على درجة التماثل التنظيمي لدى معلمي وزارة التربية والتعليم في مديرية تربية قسبة الكرك.</p>   | <p>الشواورة (٢٠١٦)</p> |
| <p>ان تزيد المنظمتين من رفع مستوى التماثل أكثر لمواردها البشرية، من خلال البحث عن حاجات ورغبات العاملين أكثر، ومطابقة أهدافه مع أهدافها، لأن التماثل يتغير مع الزمن وليس ثابت.</p> | <p>ولقد كشفت الدراسة على النتائج التالية: يوجد مستوى مرتفع للتماثل لدى الموارد البشرية مع المنظمة</p>                                     | <p>تكونت عينة الدراسة من (١٥٠) عاملاً مقسمة بالتساوي بين المؤسستين</p>        | <p>هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التماثل التنظيمي لدى الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية،</p>   | <p>سلمي (٢٠١٥)</p>     |
| <p>: قيام المنظمات موضوع الدراسة ببناء فرق عملها بطريقة علمية و ممنهجة والسماح لها بإدارة نفسها ذاتياً وإدارة عملياتها الداخلية حتى تحدد الطريقة المناسبة للقيام بالمهام.</p>      | <p>وقد توصل الباحث الى العديد من النتائج أهمها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام فرق العمل كأسلوب إداري وتحسين أداء العاملين.</p> | <p>تم اختيار ١٥١ مصرفاً وقد وزع الباحث ٢٣٢ استبانة على أعضاء من هذه الفرق</p> | <p>هدفت هذه الدراسة الى توضيح أثر استخدام فرق العمل علي أداء العاملين في قطاع الخدمات السوداني في ظل وجود عوامل وسدطة تتمثل في الجوانب السلوكية لأعضاء الفريق</p> | <p>عليان (٢٠١٤)</p>    |

|  |   |  |   |                               |
|--|---|--|---|-------------------------------|
| <p>كما اعتمدت توصيات البحث بضرورة اهتمام الإدارات في المنظمات بالتنفيذ بأبعاد التماثل التنظيمي بين المنتسبين من أجل رفع مستوياتهم التنظيمية</p>  | <p>وتوصيات الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: عدم وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد التماثل ومستوى ابعاد رأس المال الاجتماعي،</p> | <p>عينه بلغت (٥٠) فردا</p>   | <p>هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تحليل دور التماثل التنظيمي في تطوير رأس المال الاجتماعي لدائرة صحة بغداد الكرخ</p> | <p>عبدالدائم (٢٠١٢)</p>       |
| <p>ان تقوم الجامعات بزيادة الاهتمام بأعضاء الهيئات التدريسية فيها، وأن تتعرف إلى حاجاتهم ورغباتهم باستطلاعها بشكل دوري لتحقيق الممكن منها وإشباعها، وأن توضح لهم الأهداف والخطط والرؤى التي تسعى لتحقيقها، وأن تعمل على إشراكهم في تحديدها ووضعها.</p> | <p>نتائج الدراسة: بينت النتائج أن درجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية كانت مرتفعة،</p>                                    | <p>شملت العينة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية ٥٨٢ عضو هيئة تدريسية، و٧٧ رئيس قسم.</p> | <p>هدفت الدراسة إلى تعرف درجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية،</p>          | <p>السعود والصريرة (٢٠٠٩)</p> |
| <p>التأكيد على ضرورة الحياد والنزاهة في كافة الاجراءات والقرارات الادارية للارتقاء بترسيخ مفاهيم العدالة والتماثل التنظيمي عند اعضائها</p>   | <p>إن تصبور العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، إن تصورات العاملين لمستوى التماثل التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة،</p>      | <p>اخيار عينه بلغ تعدادها (٩١٩) مفردة.</p>   | <p>نتائج الدراسة: بينت النتائج أن درجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية كانت مرتفعة،</p>                  | <p>البشايبيش (٢٠٠٨)</p>       |
| <p>التركيز على القيادة القوية وبيئة الثقة بين أعضاء الفريق كعوامل مهمة يمكن أن تساعد في زيادة مستوى أداء الموظف</p>  | <p>اظهرت النتائج الخاصة بالدراسة بأنه يوجد تأثير لكل من القيادة والهيكل على أداء الموظفين، كما تبين بأنه</p>                            | <p>وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠) موظف.</p>  | <p>هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير فرق العمل والعمل الجماعي على أداء الموظفين.</p>                                   | <p>Sanyal et ) (al, 2018</p>  |

|   |  |  |   |                                |
|---|--|--|---|--------------------------------|
|   | يوجد علاقة ايجابية بين الثقة وفرق العمل مع الأداء الوظيفي.   |  |   |                                |
| توصي الدراسة بتكييف أنشطة العمل الجماعي من أجل تحسين أداء الموظف                                  | اظهرت النتائج الخاصة بالدراسة بأنه يوجد أثر ايجابي وكبير للتدخلات فريق العمل على حد سواء العمل الجماعي واداء الفريق. | تكونت عينة الدراسة من (٨٤٣٩) مشـارك و(١٩٤) من شركات كبيرة وتم استخدام تحليل التباين الاحادي. | هدفت هذا الدراسة لمعرفة وتحليل تلوي لتدخلات العمل الجماعي التي تم تنفيذها بغرض تحسين العمل الجماعي واداء الفريق من خلال استخدام التصميم التجريبي المحكوم. | <b>McEwan ) (et al, 2017</b>   |
| توصي الدراسة بمناقشة الآثار المترتبة على تدخلات العمل الجماعي، وكذلك الاعتبارات للبحث في المستقبل | واهم النتائج التي توصلت اليها: ان فرق العمل تؤثر على اداء العاملين في حالة التحكم في المتغيرات الأخرى.               | تكونت عينة الدراسة من ٨٤٣٩ مشاركا  | هدفت الدراسة إلى تحليل أثر فرق العمل على اداء العاملين في مجال التدريس في التعليم العالي في محافظة خيبر في باكستان.                                       | <b>Manzoor, ) (et al, 2011</b> |

### (٣-٣-٢) ما يميز دراستي عن الدراسات السابقة

هدفت الدراسات السابقة إلى التعرف على التأثير الذي يلعبه التماثل التنظيمي وفرق العمل في المنظمات، كما هدفت إلى محاولة إلقاء الضوء على مفهوم التماثل والعمل والأداء وسلوك المواطنين، وبيان العلاقة الارتباطية بينه وبين أهداف المنظمة من التزام وولاء الموظفين .

بينما هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن واقع ممارسة التماثل التنظيمي وأثرها على تحسين العمل الجماعي من وجهة نظر الموظفين في المستشفيات الاردنية الخاصة.

وتعتبر من الدراسات القليلة التي بحثت في قياس الأثر للتماثل التنظيمي في تحسين العمل الجماعي، وتعد الدراسات القليلة التي ربطت بين المتغيرين وأختيار مجتمع مختلف عن الدراسات السابقة.

وكذلك قد أستفادت دراستي من الدراسات السابقة في عدة جوانب ومن أهمها:

١- الاستفادة من الإطار النظري في صياغة موضوع الدراسة فيما يتعلق بإبعاد التماثل التنظيمي والعمل الجماعي.

٢- الإطلاع على كيفية سير طريقة الدراسة والإجراءات المتبعة وأخذ ما يتناسب منها مع الدراسة الحالية .

٣- التعرف على الأدوات البحثية وكيفية إعدادها وبنائها, وعرضها على المحكمين للتأكد من صدقها.

٤- دراسة النتائج وتوصياتها والاستفادة منها في مقارنتها مع نتائج الدراسة الحالية .

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

- ١-٣ منهجية الدراسة
- ٢-٣ مجتمع الدراسة وعينتها
- ٣-٣ مصادر جمع البيانات
- ٤-٣ أداة الدراسة
- ٥-٣ أساليب تحليل البيانات بطريقة المعالجات الإحصائية
- ٦-٣ الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات، التي أستخدمت في الدراسة، كما يتضمن تعريفاً بمنهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها، والأدوات المستخدمة فيها، وكيفية بنائها، وإجراءات تطبيقها، والتأكد من صدقها وثباتها، إضافة إلى وصف الطريقة الإحصائية، التي أستخدمت في تحليل البيانات، واستخلاص النتائج.

#### (١-٣): منهج الدراسة

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الأسلوب الوصفي لوصف المعلومات العامة للمستخدمين من خلال تحويل البيانات غير الكمية إلى كمية قابلة للقياس، وتم إجراء هذه الدراسة في البيئة الفعلية التي تمارس فيها المستشفيات الخاصة في إقليم الشمال، وبناءً على ذلك فإن هذه الدراسة تعتبر دراسة ميدانية كون المعلومات التي تم الحصول عليها كانت مباشرة من العاملين في هذه المستشفيات، وهي دراسة تحليلية تم الاعتماد فيها بشكل كامل على البيانات التي تم جمعها من عينة المجتمع المبحوث، وذلك باستخدام استبانة تم تصميمها خصيصاً لخدمة أغراض وتوجهات الدراسة، وبما يتناسب مع الفرضيات التي تم اعتمادها في الدراسة الحالية، وللقيام بعملية التحليل الإحصائي والتوصل إلى الأهداف الموضوعية في إطار هذه الدراسة تم اعتماد مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) الذي يقابله مستوى ثقة (0,95) لتفسير نتائج الإختبارات.

#### (٢-٣): مجتمع الدراسة وعينته:

تكون مجتمع الدراسة من كافة الأطباء والممرضين والإداريين في المستشفيات الخاصة الأردنية الواقعة في إقليم الشمال في محافظات (المفرق واربد وعجلون وجرش) والبالغ عددهم (٥٩٦) حيث قام الباحث بتوزيع (٢٤٨) استبانة على

(٨) مستشفيات بواقع (٣١) استبانة لكل مستشفى، حيث استرد منهم الباحث (٢٢٦) استبانة وتبين أن هناك (١٠) استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي. أصبحت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ما مجمله (٢١٦) استبانة.

### (٣-٣): مصادر جمع البيانات

لغرض تحقيق أهداف الدراسة الحالية فقد اعتمد الباحث على نوعين لمصادر المعلومات، وهما كما يلي:

**أولاً: المصادر الثانوية:** وهي مصادر البيانات والمعلومات المتاحة التي تم جمعها لأغراض أخرى تتعلق بالإطار النظري للدراسة، وتتمثل هذه البيانات في ما يلي:

- ١- المراجع والكتب ذات العلاقة بموضوعات التماثل التنظيمي والعمل الجماعي.
- ٢- الأبحاث المنشورة في مجلات علمية متخصصة.
- ٣- رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه التي تبحث في موضوع الدراسة الحالية.

**ثانياً: المصادر الأولية:** وهي تلك البيانات التي اعتمد عليها الباحث من خلال تصميم استبانة لخدمة موضوع الدراسة الحالية، بحيث غطت كافة الجوانب التي بنيت عليها الفرضيات وتم تناولها في الإطار النظري، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة من خلال الباحث شخصياً.

### (٤-٣): أداة الدراسة

تمت صياغة أداة الدراسة (الاستبانة) بالشكل الذي يُمكن الباحث من دراسة متغيرات الدراسة بالشكل الصحيح، وتم تحكيم الأداة من قبل مجموعة من الأساتذة

الأكاديميين (ملحق رقم ٢) والمهنيين المختصين في مجال إدارة الأعمال للتحقق من مصداقيتها، حيث تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة بغرض استطلاع آرائهم حول مدى أثر التماثل التنظيمي على العمل الجماعي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة.

هذا وقد أعدت الاستبانة بحيث يقوم المجيب بوضع إشارة (√) أمام كل فقرة من الفقرات الخاصة بالمحور، إذ يوجد مقابل كل فقرة أعمدة تعكس خمسة مستويات للإجابة أو للموافقة من عدمه، ويمثل كل مستوى وزناً معيناً تنازلياً يتدرج من (٥) إلى (١) وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، مع العلم أن جميع الفقرات كانت إيجابية في الاستبانة، ويبين الجدول رقم (١) الآتي مجالات الإجابة وأوزانها:

#### جدول رقم (١) مجالات الإجابة وأوزانها

| الإجابات بدرجة الموافقة | القيمة المعطاة للبند أو الأوزان |
|-------------------------|---------------------------------|
| أوافق بدرجة مرتفعة جداً | ٥                               |
| أوافق بدرجة مرتفعة      | ٤                               |
| أوافق بدرجة متوسطة      | ٣                               |
| أوافق بدرجة قليلة       | ٢                               |
| أوافق بدرجة قليلة جداً  | ١                               |

وتم إجراء الإختبارات الخاصة بأداة الدراسة للتأكد من أن أداة الدراسة التي تم استخدامها لديها القدرة على قياس ما ينبغي قياسه، كما تهدف إلى التعرف على درجة مصداقية إجابات العينة، ومن خلال الإختبارات التي تم استخدامها في هذه الدراسة، هي كالتالي:

#### (٣-٤-١): اختبار صدق الأداة

وهو الإختبار الذي استخدم للتأكد من أن العبارات التي تحتويها أداة الدراسة يمكن أن تؤدي إلجموع البيانات بدقة، ولتحقيق ذلك قام الباحث بعرض الأداة على

مجموعة من الأكاديميين والمختصين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، بهدف التأكد من وضوح العبارات المستخدمة وسهولتها، وشمولها وقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة، وقد تم الأخذ بالملاحظات والآراء التي أبدتها المحكمون وخصوصاً الملاحظات التي اجتمعت الآراء عليها.

### (٣-٤-٢): اختبار ثبات الأداة

والتي تستخدم لمعرفة ثبات الأداة وإمكانية الحصول على نفس البيانات عند إعادة الدراسة باستخدام أداة الدراسة نفسها على الأفراد أنفسهم في ظل ظرف مشابهة، ولإختبار ثبات الاستبانة وإمكانية الاعتماد عليها في اختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم استخدام مقياس الاتساق الداخلي (كروناخ ألفا) لقياس درجة المصدقية لإجابات مجتمع الدراسة على الأسئلة الواردة في الاستبانة. ويمكن تفسير قيمة (ألفا) على أنها معامل الثبات الداخلي، ولذا فإن قيمتها تتراوح بين (صفر-١) وأن القيمة المقبولة إحصائياً لهذا المقياس هي (٠,٦٠) فأكثر (Sekaran, 2003, P:84). كما يوضح الجدول رقم (٢) ذلك:

### جدول رقم (٢) نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ للبيانات الواردة في الاستبانة

| النتيجة | قيمة معامل ألفا | عدد الفقرات | المحور                                       |
|---------|-----------------|-------------|--|
| مقبولة  | 0.797           | 7           | المحور الاول المتعلق بالولاء التنظيمي        |
| مقبولة  | 0.760           | 9           | المحور الثاني والمتعلق بالتشابه              |
| مقبولة  | 0.755           | 9           | المحور الثالث والمتعلق العضوية (الانتماء)    |
| مقبولة  | 0.804           | 8           | المحور المتعلق بالمتغير التابع العمل الجماعي |
| مقبولة  | 0.807           | 33          | جميع المحاور                                 |

يتبين من الجدول رقم (٢) أعلاه أن قيمة معامل كرونباخ (ألفا) لإجابات مجتمع

الدراسة على فقرات الاستبانة لكل محور على حده، كان أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا وهو (60%)، ويدل ذلك على وجود درجة مقبولة من المصدقية في الإجابات، وأن هناك اتساق داخلي أيضا بين فقرات الاستبانة، ولذا فقد اعتمدت هذه الاستبانة كمصدر أولي لبيانات الدراسة، وبالتالي فإنه يمكن تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

### (3-5): أساليب تحليل البيانات بطريقة المعالجات الإحصائية

1. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لبيان تأثير أكثر من متغير مستقل على متغير تابع واحد.
2. اختبار (Independent- samples T-Test): لمعرفة هل هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس.

اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA): للمقارنة بين متوسطات المتغيرات الديموغرافية (الفئة العمرية, عدد سنوات الخبرة في العمل, المستوى التعليمي) لمعرفة اذا كانت الفروق بين المتوسطات دالة احصائياً.

### (3-6): الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة

توطئة لتحليل نتائج الدراسة المتعلقة بالخصائص الديموغرافية، يتناول الباحث في هذه الفقرة استعراض الخصائص الديموغرافية لتحليل نتائج الدراسة من خلال وصفها وصفاً تفصيلياً استناداً إلى إجابات أفراد العينة عن الأسئلة الواردة في الاستبانة ضمن فقرة البيانات الشخصية والعامّة وذلك على النحو التالي:

جدول (٣) توزيع مجتمع الدراسة تبعاً للخصائص الديموغرافية

| المتغير          | الوصف              | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|--------------------|---------|----------------|
| الجنس            | ذكر                | 60      | 27,8%          |
|                  | انثى               | 156     | 72,2%          |
|                  | المجموع            | 216     | 100%           |
| الفئة العمرية    | 30 سنة فأقل        | 81      | 37,5%          |
|                  | 30- أقل من 40 سنة  | 45      | 20,8%          |
|                  | 40 - أقل من 50 سنة | 69      | 31,9%          |
|                  | 50 سنة فأكثر       | 21      | 9,7%           |
| المستوى التعليمي | المجموع            | 216     | 100%           |
|                  | دبلوم              | 123     | 56,9%          |
|                  | بكالوريوس          | 87      | 40,3%          |
|                  | ماجستير            | 3       | 1,4%           |
|                  | دكتوراه            | 3       | 1,4%           |
| سنوات الخبرة     | المجموع            | 216     | 100%           |
|                  | أقل من 5 سنوات     | 78      | 36,1%          |
|                  | 5- أقل من 10 سنوات | 42      | 19,4%          |
|                  | 10- أقل من 20 سنة  | 42      | 19,4%          |
|                  | 20 سنة فأكثر       | 54      | 25%            |
| المسمى الوظيفي   | المجموع            | 216     | 100%           |
|                  | طبيب               | 27      | 12,5%          |
|                  | تمريض              | 93      | 43,1%          |
|                  | إداري              | 45      | 20,8%          |
|                  | أخرى               | 51      | 23,6%          |
|                  | المجموع            | 216     | 100%           |

تشير نتائج الجدول رقم (٣) إلى ما يلي:

- أن أغلبية أفراد المجتمع هم من الأناث حيث بلغ عددهم (١٥٦) وبنسبة (٧٢,٢%)، بينما بلغ عدد الذكور (٦٠) وبنسبة (٢٧,٨%)، ويدل ذلك على تمتع المستشفيات بكوادر نسائية أكثر من الذكور.

- أن أغلبية أفراد المجتمع هم ممن ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة؛ ٤٠- أقل من ٥٠)، حيث يبلغ عددهم (٨١؛ ٦٩) على التوالي، وهذا يدل على أن معظم عينة الدراسة من الشباب ومتوسطي الأعمار، بينما الفئة العمرية (٥٠ سنة فأكثر) بلغ عددهم (٢١).

- أن أغلب أفراد عينة الدراسة من حملة شهادة (دبلوم) بلغ عددهم (١٢٣)، بينما أقل عدد من حملة شهادة (ماجستير ودكتوراه) بلغ عددهم (٣؛٣) على التوالي، وتشير تلك النتائج بأن العاملين في المستشفيات لديها مؤهلات علمية شهادة دبلوم .

- أن غالبية أفراد العينة من سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) بلغ عددهم (٧٨) بنسبة (٣٦,١%)، وتليها الخبرة (أكثر من ٢٠ سنة) بنسبة (٢٥%)، وتشير تلك النتيجة بأن العاملين في المستشفيات من الكوادر الطبية حديثي التعيين ونسبة أقل من القداماء.

- أن أغلبية أفراد المجتمع هم ممن ينتمون إلى المسمى الوظيفي (تمريض) حيث بلغ عددهم (٩٣) وبنسبة (٤٣,١%)، بينما المسمى الوظيفي (طبيب) كان أقل عدد من أفراد العينة بلغ عددهم (٢٧) وبنسبة (١٢,٥%)، وتدلل على ان المستشفيات لديها من الممرضين اكثر من المسميات الاخرى.

## الفصل الرابع عرض وتحليل البيانات

١-٤ المبحث الاول: تحليل البيانات

٢-٤ المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

٣-٤ نتائج اختبار فرضيات الدراسة

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل البيانات

بغية استجلاء آراء عينة الدراسة عن مدى أثر التماثل التنظيمي في العمل الجماعي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة، فقد اعتمد الباحث لمعالجة البيانات على المتوسط الحسابي كمقياس لإجابات أفراد العينة، والانحراف المعياري لقياس مدى التشتت في إجابات أفراد العينة. والإختبارات الأخرى لفرضيات الدراسة.

#### (٤-١): المبحث الأول: تحليل البيانات

بهدف تحليل نتائج إجابات أفراد مجتمع الدراسة فقد تم تصنيف الأوساط الحسابية لمجتمع الدراسة باحتساب المتوسط المرجح من خلال حساب طول الفترة وهي (٥-١-٣/١) = ١,٣٣ ، حيث (١-٥) تمثل عدد المسافات، وتمثل ٣ عدد الإختبارات، وبالتالي يصبح التوزيع كما هو في الجدول رقم (٤):

#### الجدول رقم (٤) الأوساط المرجحة لإجابات مجتمع الدراسة

| المستوى | المتوسط المرجح     |
|---------|--------------------|
| منخفضة  | ١ - أقل من ٢,٣٣    |
| متوسطة  | ٢,٣٣ - أقل من ٣,٦٧ |
| مرتفعة  | ٣,٦٧ أكثر أو يساوي |

وكانت نتائج إجابات أفراد مجتمع الدراسة على المحاور التي تناولتها الاستبانة، بناءً على تحليل تلك الإجابات، كما يلي:

المطلب الاول: تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول التماثل التنظيمي.

#### ١ - (المحور الاول) الولاء التنظيمي

تضمن المحور الاول في الاستبانة على (٧) فقرات تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها وكانت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة ككل حول هذا المحور كما يلي:

#### جدول رقم (٥) نتائج رأي أفراد المجتمع حول الولاء التنظيمي

| المحور الأول    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل إختلاف | مستوى الأهمية |
|-----------------|-----------------|-------------------|--------------|---------------|
| الولاء التنظيمي | 4.009           | 0.780             | 19.45        | مرتفعة        |

يتبين من الجدول السابق أن أفراد المجتمع ككل متفقين على محور الولاء التنظيمي بمتوسط حسابي قدره (٤,٠٠٩) وبمعامل إختلاف قدره (١٩,٤٥)، الأمر الذي يشير إلى اتفاق المستجيبين على محور الولاء التنظيمي. وتحليل رأي مجتمع الدراسة على مستوى كل فقرة تبين التالي:

#### جدول رقم (٦) نتائج رأي أفراد المجتمع حول فقرات الولاء التنظيمي

| ت | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل إختلاف | مستوى الأهمية |
|---|--|-----------------|-------------------|--------------|---------------|
| ١ | يشعر العاملون بالاعتزاز حينما يتحدثون عن المستشفى للاخرين. | 4.041           | 0.951             | 23.53        | مرتفعة        |
| ٢ | يحرص العاملون على الأستمرار بان يكونوا من أعضاء المستشفى.  | 4.055           | 0.928             | 22.88        | مرتفعة        |
| ٣ | يعتمد بقاء الفرد في المستشفى على كفاءته                    | 3.944           | 1.014             | 25.70        | مرتفعة        |
| ٤ | يهتم العاملون بحل مشاكل المستشفى                           | 4.027           | 0.944             | 23.44        | مرتفعة        |
| ٥ | يحرص العاملون على القيام بواجباتهم اتجاه المستشفى          | 4.152           | 0.925             | 22.27        | مرتفعة        |

|        |       |       |       |   |
|--------|-------|-------|-------|---|
| مرتفعة | 24.31 | 0.986 | 4.055 | ٦ تستحق المستشفى الولاء من قبل العاملين فيها.               |
| مرتفعة | 29.86 | 1.132 | 3.791 | ٧ يعتقد العاملون ان الانتماء للمستشفى يحقق لهم مكاسب كبيرة. |

يلاحظ من الجدول السابق أن هناك اتفاق بين أفراد مجتمع الدراسة على محور الولاء التنظيمي على مستوى الفقرات الفرعية، وقد نالت الفقرات رقم (٥) على أعلى متوسط حسابي قدره (٤,١٥٢)، ومعامل اختلاف مقدراه (٢٢,٢٧)، ويدل ذلك على اقتراب آراء أفراد المجتمع، أي أنهم يقتربون بآرائهم وبنسبة كبيرة على أهمية الفقرة، بينما حصلت الفقرة رقم (٧) على أقل متوسط حسابي بلغ (٧٩١.٣)، ومعامل اختلاف بلغ (٢٩,٨٦)، مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء المجتمع حول الفقرات. ويعكس ذلك على تقارب إجابات أفراد عينة الدراسة بشكل عام عن محور الولاء التنظيمي الذي جاء بمستوى أهمية (مرتفعة).

## ٢- (المحور الثاني) التشابه

تضمن المحور الثاني في الاستبانة على (٩) أسئلة تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الأحصائي التي تم التوصل إليها للعينة ككل حول المحور الثاني التشابه.

جدول رقم (٧) نتائج رأي أفراد المجتمع حول التشابه

| المحور الثاني | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل إختلاف | مستوى الأهمية |
|---------------|-----------------|-------------------|--------------|---------------|
| التشابه       | 4.094           | 0.723             | 17.65        | مرتفعة        |

يلاحظ من الجدول السابق أن مجتمع الدراسة ككل يرون بأهمية محور التشابه، بمتوسط حسابي قدره (٤,٠٩٤)، ومعامل اختلاف قدره (١٧,٦٥)، ويدل ذلك على اقتراب آراء مجتمع الدراسة في إجاباتهم، أي أنهم يقتربون بأرائهم بنسبة كبيرة على أهمية محور التشابه كعنصر أساسي في التماثل التنظيمي. وبتحليل رأي مجتمع الدراسة على مستوى كل فقرة تبين التالي:

جدول رقم (٨) نتائج رأي أفراد المجتمع حول فقرات التشابه

| ت  | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل إختلاف | مستوى الأهمية |
|----|--|-----------------|-------------------|--------------|---------------|
| ٨  | يسعى العاملون في المستشفى باستمرار لتحقيق أهداف المستشفى       | 4.041           | 0.965             | 23.88        | مرتفعة        |
| ٩  | يهتم العاملون في المستشفى بالحصول على المعلومات المفيدة        | 4.111           | 0.908             | 22.08        | مرتفعة        |
| ١٠ | يلتزم العاملون في المستشفى بالقوانين والأنظمة                  | 4.291           | 0.825             | 19.22        | مرتفعة        |
| ١١ | يحافظ العاملون على ممتلكات المستشفى                            | 4.305           | 0.794             | 18.44        | مرتفعة        |
| ١٢ | يؤدي كل فرد مهامه الوظيفية من دون رقابة مباشرة من الإدارة      | 3.861           | 0.978             | 25.33        | مرتفعة        |
| ١٣ | يشعر العاملون بنشوة النجاح لقاء استمرارهم بالعمل في المستشفى   | 3.888           | 1.063             | 27.34        | مرتفعة        |
| ١٤ | تعتبر المحافظة على اوقات العمل من اولويات العاملين في المستشفى | 4.138           | 0.856             | 20.68        | مرتفعة        |

|        |       |       |       |  |
|--------|-------|-------|-------|--|
| مرتفعة | 22.92 | 0.949 | 4.139 | ١٥ تعتبر المحافظة على انجاز العمل من اولويات العاملين في المستشفى                      |
| مرتفعة | 23.32 | 0.949 | 4.069 | ١٦ يمتلك العاملون في المستشفى الشعور بالمسؤولية اتجاه زملائهم ومساعدتهم قدر المستطاع . |

يلاحظ من الجدول السابق أن هناك اتفاق بين أفراد مجتمع الدراسة حول فقرات محور التشابه، وقد نالت الفقرة رقم (١١) على أعلى متوسط حسابي قدره (٤,٣٠٥)، ومعامل اختلاف (١٨,٤٤)، ويدل ذلك على اقتراب آراء أفراد مجتمع الدراسة، أي أنهم يقتربون بآرائهم بنسبة كبيرة على أهمية الفقرة كعنصر أساسي في التشابه، بينما كانت الفقرة رقم (١٢) هي التي حصلت على أقل متوسط حسابي بلغ (٣,٨٦١)، ومعامل اختلاف قدره (٢٥,٣٣) مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء مجتمع الدراسة حول الفقرات. ويعكس ذلك على تقارب إجابات أفراد عينة الدراسة بشكل عام عن محور التشابه الذي جاء بمستوى أهمية (مرتفعة) .

### ٣- (المحور الثالث) العضوية (الانتماء)

تضمن المحور الثالث في الاستبانة على (٩) أسئلة تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها لمجتمع الدراسة ككل حول محور العضوية (الانتماء).

جدول رقم (٩) نتائج رأي أفراد العينة العضوية (الانتماء)

| المحور الثالث      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل إختلاف | مستوى الأهمية |
|--------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------------|
| العضوية (الانتماء) | 3.979           | 0.819             | 20.58        | مرتفعة        |

يتضح من الجدول السابق أن مجتمع الدراسة ككل يرون بأهمية محور العضوية (الانتماء) كعنصر من عناصر التماثل التنظيمي، بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٧٩)، ومعامل إختلاف قدره (٢٠,٥٨) وبتحليل رأي مجتمع الدراسة على مستوى كل فقرة تبين التالي:

جدول رقم (١٠) نتائج رأي أفراد المجتمع حول فقرات العضوية (الانتماء)

| ت  | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل إختلاف | مستوى الأهمية |
|----|---|-----------------|-------------------|--------------|---------------|
| 17 | يرغب العاملون في المستشفى المشاركة باللجان التي تقدم خدمة لصالح المستشفى.                                 | 3.875           | 1.042             | 26.89        | مرتفعة        |
| ١٨ | يستجيب العاملون في المستشفى لكافة المهام التي تؤكل لهم من أجل استمراريتهم في العمل داخل المستشفى          | 4.125           | 0.898             | 21.76        | مرتفعة        |
| ١٩ | يعد ترك العمل الحالي والبحث عن عمل آخر مكلفاً مالياً بالنسبة للعاملين في المستشفى                         | 3.763           | 1.175             | 31.22        | مرتفعة        |
| ٢٠ | انجز اي مهمة تؤكل الي لغرض ضمان استمراري في العمل داخل المستشفى   | 4.111           | 1.037             | 25.22        | مرتفعة        |
| ٢١ | يعتبر وجود العاملين في المستشفى على رأس عملهم الحالي استثمار وظيفي مناسب بالنسبة لهم مهما توفرت فرص بديلة | 3.861           | 1.161             | 30.06        | مرتفعة        |
| ٢٢ | يشعر العاملون في المستشفى بالسعادة حين بقائهم على رأس عملهم لفترة طويلة في المستشفى                       | 4.000           | 1.056             | 26.40        | مرتفعة        |
| ٢٣ | يرغب العاملون في المستشفى باستمرار العلاقة ما بينهم وبين زملائهم في العمل                                 | 4.194           | 0.983             | 23.43        | مرتفعة        |

|        |       |       |       |  |    |
|--------|-------|-------|-------|--|----|
| مرتفعة | 22.97 | 0.935 | 4.069 | يحق القيام بالعمل داخل المستشفى<br>الشعور بالإنجاز | ٢٤ |
| مرتفعة | 29.56 | 1.219 | 3.819 | يشعر العاملون في المستشفى بوضوح<br>مسئوليتهم.      | ٢٥ |

تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات الفرعية المكونة للمحور الثالث والمتعلقة بالعضوية (الانتماء) جاءت بمستوى أهمية مرتفعة، وقد نالت الفقرة رقم (٢٣) على أعلى متوسط حسابي قدره (٤,١٩٤)، ومعامل اختلاف (٢٣,٤٣)، ويدل ذلك على اقتراب آراء أفراد مجتمع الدراسة، أي أنهم يقتربون بآرائهم بنسبة كبيرة على أهمية فقرات محور العضوية (الانتماء) كعنصر من عناصر أساسي في التماثل التنظيمي، بينما كانت الفقرة رقم (١٩) هي التي حصلت على أقل متوسط حسابي بلغ (٣,٧٦٣)، وبمعامل اختلاف بلغت قيمته (٣١,٢٢)، مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء مجتمع الدراسة حول الفقرات. ويعكس ذلك على تقارب إجابات أفراد عينة الدراسة بشكل عام عن محور العضوية (الانتماء) الذي جاء بمستوى أهمية (مرتفعة). أما من ناحية التماثل التنظيمي بإبعادها، فقد قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومعامل اختلاف بين جميع أبعاده، والجدول رقم (١١) يوضح ذلك.

## جدول رقم (١١) نتائج رأي أفراد المجتمع حول التماثل التنظيمي ككل

| ت  | الفقرات                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل إختلاف | مستوى الأهمية |
|----|---|-----------------|-------------------|--------------|---------------|
| 17 | المحور الاول المتعلق بالولاء التنظيمي     | 4.009           | 0.780             | 19.45        | مرتفعة        |
| ١٨ | المحور الثاني المتعلق بالتشابه            | 4.094           | 0.723             | 17.65        | مرتفعة        |
| ١٩ | المحور الثالث المتعلق بالعضوية (الأنتماء) | 3.979           | 0.819             | 20.58        | مرتفعة        |
|    | التماثل التنظيمي ككل                      | 4.028           | 0.710             | 17.62        | مرتفعة        |

تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي لجميع الأبعاد الفرعية المكونة للتماثل التنظيمي جاءت بمستوى أهمية مرتفعة، وقد نال البعد (التشابه) على أعلى متوسط حسابي قدره (٤,٠٩٤)، ومعامل إختلاف (١٧,٦٥)، ويدل ذلك على اقتراب آراء أفراد مجتمع الدراسة، أي أنهم يفتربون بآرائهم بنسبة كبيرة على أهمية محور (التشابه) كعنصر أساسي من عناصر التماثل التنظيمي، بينما كان البعد (العضوية) هو الذي حصل على أقل متوسط حسابي بلغ (٣,٩٧٩)، وبمعامل إختلاف بلغت قيمته (٢٠,٥٨)، مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء مجتمع الدراسة حول أهمية البعد. ويعكس ذلك على تقارب إجابات أفراد عينة الدراسة بشكل عام عن مجال التماثل التنظيمي الذي جاءت أهميته بمستوى أهمية (مرتفعة).

### المطلب الثاني: نتائج رأي أفراد العينة حول مستوى العمل الجماعي (المتغير التابع)

تضمن هذا المحور في الاستبانة على (٨) أسئلة تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها لمجتمع الدراسة ككل حول مستوى العمل الجماعي.

جدول رقم (١٢) نتائج رأي أفراد المجتمع حول العمل الجماعي

| المحور        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل إختلاف | مستوى الأهمية |
|---------------|-----------------|-------------------|--------------|---------------|
| العمل الجماعي | 3.791           | 0.830             | 21.89        | مرتفعة        |

يتضح من الجدول السابق أن مجتمع الدراسة ككل متفقون على أهمية محور العمل الجماعي، بمتوسط حسابي قدره (٣,٧٩١), ومعامل إختلاف قدره (٢١,٨٩), ويدل ذلك على اقتراب آراء مجتمع الدراسة نحو مستوى العمل الجماعي في المستشفيات الأردنية الخاصة, وتحليل رأي مجتمع الدراسة على مستوى كل فقرة تبين التالي:

جدول رقم (١٣) نتائج رأي أفراد المجتمع حول فقرات العمل الجماعي

| ت  | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل إختلاف | مستوى الأهمية |
|----|---|-----------------|-------------------|--------------|---------------|
| ٢٦ | يتعاون الزملاء في العمل للقيام بالمسؤوليات المؤكدة اليهم                    | 4.138           | 0.904             | 21.84        | مرتفعة        |
| ٢٧ | يمتلك المدير المهارات الفعالة في ادارته لفريق العمل داخل المستشفى           | 3.652           | 1.122             | 30.72        | مرتفعة        |
| ٢٨ | يتم إتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب من قبل فريق العمل                  | 3.694           | 1.011             | 27.36        | مرتفعة        |
| ٢٩ | يتم تشجيع أعضاء فريق العمل على ان يبادروا لمهام أخرى لها علاقة بوظائفهم     | 3.611           | 1.115             | 30.87        | مرتفعة        |
| ٣٠ | يتم التعامل مع فريق العمل بشكل اجتماعي لنشر روح الجماعة بينهم وتبادل الآراء | 3.750           | 1.104             | 29.44        | مرتفعة        |
| ٣١ | هنالك ثقة متبادلة بين أعضاء فريق العمل                                      | 3.916           | 0.941             | 24.02        | مرتفعة        |
| ٣٢ | يتم توزيع المهام على كافة أعضاء فريق العمل بعدالة                           | 3.722           | 1.123             | 30.17        | مرتفعة        |
| ٣٣ | يحرص الزملاء على تبادل المعلومات ومصادر المعرفة فيما بينهم                  | 3.847           | 1.025             | 26.64        | مرتفعة        |

تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات الفرعية المكونة للمحور المتعلقة بالعمل الجماعي بأنها تقع ضمن المتوسط الحسابي المقبول، وجميعها بمستوى أهمية مرتفعة، وقد نالت الفقرة رقم (٢٦) على أعلى متوسط حسابي قدره (٤,١٣٨)، ومعامل اختلاف بلغ (٢١,٨٤)، بينما كانت الفقرة رقم (٢٩) هي التي حصلت على أقل متوسط حسابي بلغ (٣,٦١١) وبمعامل اختلاف بلغ (٣٠,٨٧)، مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء مجتمع الدراسة حول الفقرات بما يعكس ذلك على تقارب إجابات أفراد عينة الدراسة بشكل عام عن محور العمل الجماعي الذي جاء بمستوى أهمية (مرتفعة).

#### (٤-٢): المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

##### أولاً: اختبار فرضيات الدراسة

قبل إجراء الانحدار الخطي المتعدد لا بد من إجراء الإختبارات القبلية من أجل الحصول على نتائج حقيقية مثل اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، بحيث إذا كانت البيانات غير موزعة طبيعياً فإن نتائج التحليل تكون غير دقيقة ولا يمكن الاعتماد عليها، إضافة إلى اختبار التداخل الخطي المتعدد بين ابعاد المتغير المستقل، حيث إن وجود تداخل عالٍ بين المتغيرات يؤدي إلى صعوبة فصل تأثير كل متغير على حد.

##### ١- اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار (Kolmogorov \_ Smirnov \_ test) لإختبار مدى أتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، حيث تتبع البيانات التوزيع الطبيعي عندما تكون القيمة المعنوية أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) ويوضح الجدول (١٤) نتائج الإختبار:

جدول رقم (١٤) نتيجة اختبار (K-S) حول أتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي (توزيع غوس)

| المحاور            | قيمة (K-S) | مستوى الدلالة | النتيجة              |
|--------------------|------------|---------------|----------------------|
| الولاء التنظيمي    | ١,١٧١      | ٠,٠٩٨         | يتبع التوزيع الطبيعي |
| التشابه            | ١,٣١٦      | ٠,٠٧٩         | يتبع التوزيع الطبيعي |
| العضوية (الإلتناء) | ١,٣٠٠      | ٠,٠٧٧         | يتبع التوزيع الطبيعي |
| العمل الجماعي      | ١,١٩٢      | ٠,٠٨٥         | يتبع التوزيع الطبيعي |

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل المتغيرات المدروسة أكبر من القيمة (٠,٠٥)، أي أنه عند مستوى الثقة (٩٥%)، وبالتالي يمكن القول بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، فانه يمكن استخدام الإختبارات البارامترية عليها (الانحدار الخطي البسيط).

٢- اختبار التداخل الخطي بين المتغيرات

جدول رقم (١٥) نتيجة اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة

| المحاور                                    | VIF   | Tolerance |
|--|-------|-----------|
| المحور الاول والمتعلق بالولاء التنظيمي     | .١٢٧٢ | ٠,٤٧٠     |
| المحور الثاني والمتعلق بالتشابه            | 4.473 | ٠,٢٢٤     |
| المحور الثالث والمتعلق بالعضوية (الإلتناء) | 4.781 | ٠,٢٠٩     |

نلاحظ من الجدول (١٥) الخاص باختبار التداخل الخطي بين ابعاد (التمائل التنظيمي)، وتبين عدم وجود تداخل خطي متعدد بين المتغيرات (الولاء التنظيمي، والتشابه، العضوية (الإلتناء))،

وأن ما يؤكد ذلك قيم معامل تضخم التباين (VIF) للابعد والتي تقل عن (١٠)، كما أتضح أيضا أن قيم التباين المسموح به (Tolerance) كانت أكبر من (٠,٠٥)، وبالتالي فإن ذلك مؤشر على عدم وجود ارتباط خطي عالٍ، وبذلك أصبحت البيانات جاهزة للتحليل الإحصائي.

**الفرضية الرئيسية الاولى (H01):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للتمائل التنظيمي في تحسين العمل الجماعي في المستشفيات الأردنية الخاصة.

ويتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية، وهي:

**الفرضية الفرعية الاولى (H01.1):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للولاء التنظيمي في تحسين العمل الجماعي في المستشفيات الأردنية الخاصة.

**الفرضية الفرعية الثانية (H01.2):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للتشابه في تحسين العمل الجماعي في المستشفيات الأردنية الخاصة.

**الفرضية الفرعية الثالثة (H01.3):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للعضوية (الإلتناء) في تحسين العمل الجماعي في المستشفيات الأردنية الخاصة.

لأختبار هذه الفرضيات تم استخدام اختبار الأنحدار الخطي المتعدد للتحقق من أثر التماثل التنظيمي بإبعاده على العمل الجماعي، وكما موضح بالجدول رقم (١٦)؛ (١٧).

جدول رقم (١٦): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لاثـر اتمائل التنظيمي على العمل الجماعي

| تحليل التباين<br>ANOVA |         |       | Model Summary              |                |       | المتغير<br>التابع |
|------------------------|---------|-------|----------------------------|----------------|-------|-------------------|
| Sig*                   | DF      | F     | Adjusted<br>R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> | R     |                   |
| ٠,٠٠٠ (a)              | ٣       | ٧٨,٩٦ | ٠,٥٢١                      | ٠,٥٢٨          | ٠,٧٢٦ | العمل<br>الجماعي  |
|                        | البواقي |       |                            |                |       |                   |
|                        | المجموع |       |                            |                |       |                   |

(\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ )

يتبين من نتائج الجدول رقم (١٦) أن قيمة (F) بلغت (٧٨,٩٦) عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٠٠) أصغر من مستوى المعنوية (٠,٠٥), وبناءً على ذلك ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة), وتقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للتمائل التنظيمي في العمل الجماعي. حيث كانت علاقة الارتباط بين التماثل التنظيمي والعمل الجماعي علاقة إيجابية بلغت قيمتها R (٠,٧٢٦) وهي علاقة موجبة قوية. أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (٠,٥٢٨), أي أن ما قيمته (٥٢,٨%) من ممارسة التماثل التنظيمي تؤثر على تحسين العمل الجماعي, وأن معامل التحديد المعدل Adjusted R<sup>2</sup> قد بلغ (٠,٥٢١), وهو ما يعكس المستوى الصافي للقوة التفسيرية للمتغيرات ككل. وما تبقى (٤٧,٢%) تعود إلى عوامل أخرى يمكن أن تؤثر في العمل الجماعي للدراسة.

ولاختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى تم استخراج معاملات الانحدار لاثـر كل بعد من أبعاد التماثل التنظيمي على العمل الجماعي, واي بعد كان له التأثير الاعلى على المتغير التابع, وكما مبينة بالجدول رقم (١٧):

جدول رقم (١٧) معاملات الانحدار لآثر ابعاد التماثل التنظيمي على العمل الجماعي

| معاملات الانحدار<br>Coefficients |       |       |       |                    |
|----------------------------------|-------|-------|-------|--------------------|
| Sig*                             | T     | B     | beta  | الابعاد            |
| *٠,٠٠٢                           | ٣,٠٩٥ | ٠,٢٢٧ | ٠,٢١٣ | الولاء التنظيمي    |
| *٠,٠٠١                           | ٣,٤٨٠ | ٠,٣٩٩ | ٠,٣٤٧ | التشابه            |
| *٠,٠٢٩                           | ٢,٢٠١ | ٠,٢٣٠ | ٠,٢٢٧ | العضوية (الانتماء) |

(\* يكون التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ )

الفرضية الفرعية الاولى (H01.1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq ٠,٠٥)$  للولاء التنظيمي في تحسين العمل الجماعي في المستشفيات الأردنية الخاصة.

أظهرت نتائج الواردة في الجدول رقم (١٧) وجود أثر للولاء التنظيمي في العمل الجماعي. ومن خلال معاملات الانحدار (Coefficients) تبين أن قيمة معامل التأثير (B)  $(٠,٢٢٧)$  عند مستوى دلالة إحصائية أقل من مستوى الدلالة  $(٠,٠٥)$ , وما يؤكد ذلك قيمة (T) لنفس البعد والتي بلغت  $(٣,٠٩٥)$  حيث جاء بالمرتبة الثالثة من حيث درجة التأثير في المتغير التابع. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الأهتمام للولاء التنظيمي سيؤدي إلى زيادة تحسين العمل الجماعي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة, وبالتالي ترفض الفرضية الفرعية الاولى بصيغتها الصفرية, وتقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq ٠,٠٥)$  للولاء التنظيمي في تحسين العمل الجماعي في المستشفيات الأردنية الخاصة.

الفرضية الفرعية الثانية (H01.2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للتشابه في تحسين العمل الجماعي في المستشفيات الأردنية الخاصة.

أظهرت نتائج الواردة في الجدول رقم (١٧) وجود أثر للتشابه في تحسين العمل الجماعي. ومن خلال معاملات الانحدار (Coefficients) تبين أن قيمة معامل التأثير (B) (٠,٣٩٩) عند مستوى دلالة إحصائية أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥), وما يؤكد ذلك قيمة (T) لنفس البعد والتي بلغت (٣,٤٨٠) حيث جاءت بالمرتبة الأولى من حيث درجة التأثير في المتغير التابع. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الأهتمام للتشابه سيؤدي إلى زيادة تحسين العمل الجماعي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة, وبالتالي ترفض الفرضية الفرعية الثانية بصيغتها الصفرية, وتقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للتشابه في تحسين العمل الجماعي في المستشفيات الأردنية الخاصة.

الفرضية الفرعية الثالثة (H01.3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للعضوية (الانتماء) في تحسين العمل الجماعي في المستشفيات الأردنية الخاصة.

أظهرت نتائج الواردة في الجدول رقم (١٧) وجود أثر للعضوية (الانتماء) في تحسين العمل الجماعي. ومن خلال معاملات الانحدار (Coefficients) تبين أن قيمة معامل التأثير (B) (٠,٢٣٠) عند مستوى دلالة إحصائية أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥), وما يؤكد ذلك قيمة (T) لنفس البعد والتي بلغت (٢,٢٠١) حيث جاءت بالمرتبة الثانية من حيث درجة التأثير على المتغير التابع. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الأهتمام للعضوية (الانتماء) سيؤدي إلى زيادة تحسين العمل الجماعي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة, وبالتالي ترفض الفرضية الفرعية الثالثة بصيغتها الصفرية, وتقبل الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للعضوية (الانتماء) في تحسين العمل الجماعي في المستشفيات الأردنية الخاصة.

وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الأهتمام للولاء التنظيمي سيؤدي إلى زيادة تحسين العمل الجماعي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى، وقبول الفرضية القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للولاء التنظيمي في العمل الجماعي في المستشفيات الأردنية الخاصة.

ثانياً: اختبار فرضيات الفروق

الفرضية الرئيسية الثانية ( $H_02$ ): لا توجد فروقات ذات دلالات إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) ما بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو التماثل التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

للأجابة عن هذه الفرضية؛ فقد قام الباحث باستخدام اختبار (Independent Sample T-Test) تبعاً لمتغير الجنس، وكذلك تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً للمتغيرات (الفئة العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) والجدول (١٨) يبين ذلك

جدول رقم (١٨): التباين الأحادي (ANOVA) و (Independent Sample T-Test) نحو التماثل التنظيمي

| التماثل التنظيمي |        | الوصف            |
|------------------|--------|------------------|
| Sig*             | F      |                  |
| 0.124            | 1.942  | الفئة العمرية    |
| 0.883            | 0.219  | المستوى التعليمي |
| 0.059            | 2.514  | عدد سنوات الخبرة |
| 0.753            | 0.400  | المسمى الوظيفي   |
| Sig*             | T      | النوع            |
| ٠,٣٤٧            | -٠,٩٤٣ | ذكر              |
| ٠,٣٢٣            | -٠,٩٩١ | انثى             |

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (١٨) أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المتغيرات أكبر من مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ), أي انه عند مستوى الثقة (٩٥%)، مما يشير إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تبعاً للمتغيرات (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، وعليه فإننا نقبل الفرضية الرئيسية الثانية بصيغتها العدمية، والتي تنص على أنه: لا يوجد فروقات ذات دلالات إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) ما بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو التماثل التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

الفرضية الرئيسية الثالثة (H03): لا توجد فروقات ذات دلالات إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) ما بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو العمل الجماعي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

للأجابة عن هذه الفرضية؛ فقد قام الباحث باستخدام اختبار ( Independent Sample T-Test) تبعاً لمتغير الجنس، وكذلك تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً للمتغيرات (الفئة العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) والجدول (١٩) يبين ذلك

جدول رقم (١٩): التباين الأحادي (ANOVA) و (Independent Sample T-Test) نحو العمل الجماعي

| العمل الجماعي |        | الوصف            |
|---------------|--------|------------------|
| Sig*          | F      |                  |
| *٠,٠٤٠        | 2.827  | الفئة العمرية    |
| 0.822         | 0.305  | المستوى التعليمي |
| *٠,٠١١        | 3.829  | عدد سنوات الخبرة |
| 0.355         | 1.089  | المسمى الوظيفي   |
| Sig*          | T      | النوع            |
| ٠,٠٦٧         | -١,٨٤٠ | ذكر              |
| ٠,٠٨٥         | -١,٧٣٨ | انثى             |

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (١٩) أن قيمة مستوى الدلالة للمتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي) أكبر من الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ )، أي أنه عند مستوى الثقة (٩٥%) لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية فيما بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو العمل الجماعي، وتشير تلك النتائج إلى أن العاملين في المستشفيات يعملون ضمن فريق واحدة بغض النظر عن جنسهم ومستواهم التعليمي والوظيفي كون طبيعة العمل في المؤسسات الصحية ذات طابع إنساني، باستثناء المتغيرين (الفئة العمرية، وعدد سنوات الخبرة) التي كانت قيمة الدلالة لها أقل من مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥). وعليه فإننا نرفض الفرضية الرئيسية الثالثة بصيغتها العدمية، وتقبل الفرضية البديلة:

القائلة:

توجد فروقات ذات دلالات إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) ما بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو العمل الجماعي تعزى للمتغيرات (الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة)، ولمعرفة مصادر الفروقات فقد استخدمت الباحث اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية، والجدول (٢٠؛ ٢١) يوضح نتائج الإختبار ومن خلال قيمة المعنوية في كلا الإختبارين .

جدول (٢٠) نتائج اختبار Scheffe تبعاً للفئة العمرية

| الفئة العمرية    | N   | Subset for alpha = |
|------------------|-----|--------------------|
|                  |     | 0.05               |
|                  |     | 1                  |
| أقل من ٣٠ سنة    | 81  | 3.600              |
| ٣٠-أقل من ٤٠ سنة | 45  | 3.689              |
| ٤٠-أقل من ٥٠ سنة | 69  | 3.967              |
| ٥٠ سنة فأكثر     | 21  | 4.017              |
| Sig.             | 216 | .150               |

ونلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (٢٠) أن مصادر الفروق لم تظهر بين عناصر المتغير (الفئة العمرية)، وتشير تلك النتائج بأن جميع الفئات العمرية يتأثر في العمل الجماعي بين أي تميز بين فئة وأخرى.

جدول (٢١) نتائج اختبار Scheffe تبعاً لعدد سنوات الخبرة

| المتوسطات الحسابية | المتغير           | أقل من ٥ سنوات | ٥- أقل من ١٠ سنة | ١٠- أقل من ٢٠ سنة | ٢٠ سنة فأكثر |
|--------------------|-------------------|----------------|------------------|-------------------|--------------|
| ٣,٦٩٧              | أقل من ٥ سنوات    | -              | -                | -                 | -            |
| ٣,٥٢٦              | ٥-أقل من ١٠ سنة   | -              | -                | -                 | *٠,٥١٤       |
| ٣,٩١٠              | ١٠- أقل من ٢٠ سنة | -              | -                | -                 | -            |
| ٤,٠٤١              | ٢٠ سنة فأكثر      | -              | *٠,٥١٤           | -                 | -            |

(\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ))

يتضح من نتائج الجدول (٢١) أن مصادر الفروق لعدد سنوات الخبرة كانت محصورة بين سنوات الخبرة (٥-١٠ من ١٠ سنة؛ ٢٠ سنة فأكثر) وكانت لصالح الخبرة (٢٠ سنة فأكثر) كونها حصلت على أكبر متوسط حسابي قدره (٤,٠٤١), ويعزو الباحث السبب إلى أن العاملين في هذا الخبرة ليس لديهم طموحات في انجاز الأعمال بطريقة العمل الجماعي كما يرغب به الشباب, باعتبار أن لهم عدد من سنوات الخبرة تؤهلهم للعمل منفردين.

## الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

- ١-٥ مناقشة النتائج المتعلقة بالتماثل التنظيمي
- ٢-٥ مناقشة النتائج المتعلقة بالعمل الجماعي
- ٣-٥ مناقشة النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة
- ٤-٥ التوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتي هدفت إلى التعرف على أثر التماثل التنظيمي في العمل الجماعي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال، وتفسير هذه النتائج بالإضافة إلى تقديم بعض التوصيات، وقد تم استعراض مناقشة النتائج مرتبة وفقاً لأسئلة الدراسة وفرضياتها على النحو التالي:

#### (١-٥): مناقشة النتائج المتعلقة بالتماثل التنظيمي

١- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق التماثل التنظيمي في المستشفيات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال من وجهة نظر العاملين فيها جاء بمستوى أهمية مرتفعة، الأمر الذي يعني أن التماثل التنظيمي المتبع في المستشفيات الخاصة يحقق الأهداف التي وضعت من أجلها بالمستوى المطلوب من الفاعلية مما قد يؤثر على قدرة المستشفيات على المدى البعيد على تقديم خدمات بمستوى عالٍ من الجودة، ويمكن أن تفسر هذه النتيجة من خلال زيادة وعي المستشفيات الخاصة حول أهمية التماثل التنظيمي كعملية حيوية تساعد على إدراك العاملين للرابط الإدراكي ما بين جميع العاملين في المستشفيات الخاصة.

٢- أظهرت النتائج المتعلقة بتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الولاء التنظيمي في المستشفيات الخاصة جاءت بمستوى أهمية مرتفعة؛ حيث جاءت بالمرتبة الأولى من حيث المتوسطات الحسابية الفقرة التي تنص على " يحرص العاملون على القيام بواجباتهم اتجاه المستشفى "، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة " يعتقد العاملون ان الانتماء للمستشفى يحقق لهم مكاسب كبيرة"، ويمكن تفسير هذه النتيجة بضعف القدرات المؤسسية لأقسام الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة فضلاً عن محدودية المكافآت التي تعطى للعاملين، مما يجعل المستشفيات الخاصة تعاني من عدم انتماء العاملين للمستشفيات ناتجة عن عدم تناسب ولائهم مع ما تحققه المستشفيات من مكاسب يعود فضله الى الجهود التي يبذلها العاملين تجاه المستشفيات.

٣- أظهرت النتائج المتعلقة بتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى التشابه في المستشفيات الخاصة جاءت بمستوى أهمية مرتفعة؛ حيث جاءت بالمرتبة الاولى من حيث المتوسطات الحسابية الفقرة التي تنص " يحافظ العاملون على ممتلكات المستشفى "، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة "يؤدي كل فرد مهامه الوظيفية من دون رقابة مباشرة من الإدارة"، الأمر الذي يعني أن الإدارات العاملة في المستشفيات المبحوثة تعتمد على الأساليب الرقابية بهدف مراقبة الأفراد عند اداء مهامهم الوظيفية في المستشفيات؛ مما قد يزيد من كفاءة وفعالية هذه العملية في تحقيق أهدافها، وهو الأمر الذي قد يعود سببه إلى عدم قيام إدارات المستشفيات الخاصة في جعل العاملون يدركون بأن المستشفى جزء من ممتلكاتهم.

٤- أظهرت النتائج المتعلقة بتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى العضوية (الانتماء) في المستشفيات الخاصة جاءت بمستوى أهمية مرتفعة؛ حيث جاءت بالمرتبة الاولى من حيث المتوسطات الحسابية الفقرة التي تنص "يستجيب العاملون في المستشفى لكافة المهام التي تؤكل لهم من اجل استمراريتهم في العمل داخل المستشفى"، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة " يعد ترك العمل الحالي والبحث عن عمل اخر مكلفا ماليا بالنسبة للعاملين في المستشفى"، وقد يعود السبب في ذلك أن العضوية (الانتماء) تعطى الأهتمام الكافي من قبل الإدارة العليا وبالصورة التي تجعلها تستجيب لكافة متطلبات العاملين، يضاف إلى ذلك مراعاة العاملين تنفيذ كافة المهام المؤكلين بها من قبل إدارة المستشفى، الأمر الذي قد يجعل هذا العمل يتم تنفيذه بالصورة المطلوبة، كما يعزو الباحث أن العاملين يستجيبون الى أي مهمة يكلفون بها من اجل استمرارهم في العمل، بسبب عملية البحث عن عمل اخر خارج المستشفى أمراً مكلفاً ويحتاج الى وقت، لذا يسعى دائماً الى تثبيت عضويته (انتمائه) في المستشفيات التي يعمل بها.

### (٢-٥): مناقشة النتائج المتعلقة بالعمل الجماعي

أظهرت النتائج المتعلقة بالمتغير التابع أن مستوى العمل الجماعي لدى العاملين في المستشفيات الخاصة من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بمستوى أهمية مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى العاملين في المستشفيات الخاصة يراعون الأسباب التي تؤدي إلى تحسين العمل الجماعي، حيث أن عوامل الرضا للعاملين عن الوظيفة في هذه المستشفيات تصل إلى الحد المأمول؛ فضلاً عن ضعف تشجيع إدارات المستشفيات أعضاء فرق العمل في مبادرة العاملين لمهام أخرى غير موكلين بها لها علاقة بعملهم، ويرى الباحث أن هذا يساهم في ضعف تنظيم أجواء العمل والحياة اليومية.

### (٣-٥): مناقشة النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

١- نتائج الفرضية الرئيسية الأولى: أظهرت نتائج الفرضية الرئيسية الأولى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمتأمل التنظيمي في العمل الجماعي في المستشفيات الأردنية الخاصة، يمكن تبرير هذه النتيجة بأن إدارة المستشفيات تسعى للحفاظ بكادرها على أهبة الاستعداد لمواجهة أي طارئ كون المستشفيات تتوقع مراجعة المرضى التي تتوقع الرعاية الصحية المميزة كونهم لا يدركون الخدمة التمريضية ويتوقعون الأفضل؛ وأن أتباع إدارة المستشفيات لسياسات سلبية تزيد من رغبة العاملين بترك العمل، حيث تقوم على عدم المساواة في معاملة العاملين والتفريق بينهم وعدم تقدير جهودهم في العمل.

٢- أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للولاء التنظيمي في العمل الجماعي في المستشفيات الأردنية الخاصة، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن قدرة إدارة

٣- المستشفيات على زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين من خلال تقديم وتوفير احتياجاتهم ورغباتهم الوظيفية، وبالتالي النجاح في المحافظة والإبقاء على الكوادر التمريضية مما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، إضافة إلى تحسين العمل الجماعي من خلال الولاء المتولد لدى العاملين تجاه المستشفيات.

٤- أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتشابه في العمل الجماعي في المستشفيات الأردنية الخاصة، ويفسر الباحث هذه النتيجة يحافظ العاملون على ممتلكات المستشفى"، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة " يؤدي كل فرد مهامه الوظيفية من دون رقابة مباشرة من الإدارة"، من خلال ترابط التشابه بشكل مباشر بتحسين الأداء، حيث أن المحافظة على الممتلكات للمستشفيات من قبل العاملين يشير إلى الأداء الجيد، ويعود السبب في ذلك إلى أن الرقابة تساهم في رفع مستوى أدائه من خلال شعور الموظف بأهمية المهام المؤكل بها داخل المستشفى فضلاً عن تحقيق جزء من أهدافه المتعلقة بالتشابه.

٥- أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعضوية (الانتماء) في العمل الجماعي في المستشفيات الأردنية الخاصة، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن الاستراتيجيات التي تتبعها إدارات المستشفيات مع العاملين من ناحية العضوية ودرجة انتمائهم، مما يساهم في خلق رغبة لديهم بعدم ترك العمل، ورغبتهم في العمل باستمرار من أجل المحافظة على عضويتهم، وقد تعزى هذه النتيجة إلى صعوبة الحصول على فرص وظيفية في منظمات أخرى كونهم مكلفة مالياً.

٦- نتائج الفرضية الرئيسية الثانية: أظهرت النتائج المتعلقة بهذا الفرضية عدم وجود اختلاف ذات دلالات إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو التماثل التنظيمي تعزى للمتغيرات (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)،

٧- الأمر الذي يعني أن العاملين في المستشفيات سواء كانوا ذكوراً أم إناثاً وعلى اختلاف مسمياتهم الوظيفي وفئاتهم العمرية ومؤهلاتهم وخبراتهم العلمية يرون بأن التماثل التنظيمي يتم ممارستها بالصورة المطلوبة في المستشفيات التي يعملون فيها.

٨- نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة: كما أظهرت النتائج المتعلقة بهذا الفرضية وجود اختلاف ذات دلالات إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو العمل الجماعي تعزى للمتغيرات (الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة)، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن اختلاف الخبرات للعاملين قد تكون لهم دور في العمل الجماعي كما هو الحال بالنسبة لبقية الفئات العمرية للعاملين، وبالتالي قاموا بإعطاء إجابة أكثر دقة حول المستوى الفعلي للعمل الجماعي في المستشفيات الخاصة التي يعملون فيها. باستثناء المتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي) التي ظهرت بعدم وجود اختلاف بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو العمل الجماعي، ويعزو الباحث هذا إلى أنه قد يرجع لسبب رئيسي وهو ارتباط الموظفين في وظائفهم وعدم رغبتهم في الانتقال إلى مواقع أخرى أو لا يوجد بديل يلبي احتياجاتهم الوظيفية، وكذلك إلى قلة رغبة العاملين بترك العمل لشعورهم نابع من شعورهم بالأمان والاستقرار الوظيفي.

## (٤-٥): التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بالمقترحات التالية التي قد تساهم وتساعد في زيادة مستوى العمل الجماعي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال وتحسين مستوى التماثل التنظيمي فيها:

١. وضع الخطط المستقبلية التي تساعد على تعزيز الجوانب الايجابية للكوادر الطبية في المستشفيات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال.
٢. توفير المكافآت والمساعدات المالية التي تساعد على اندماج العاملين الجدد داخل القطاعات الصحية التابعة للمستشفيات الخاصة، وزيادة الولاء التنظيمي لديهم دون مؤسسات أخرى.
٣. العمل على التحديث والتطوير في استخدام الأساليب الإدارية الحديثة التي تعتمد على أن يؤدي كل فرد مهامه الوظيفية من دون رقابة مباشرة من إدارة المستشفيات الخاصة.
٤. إعداد وتطوير السياسات الخاصة بإدارة وانتماء العاملين في القطاع الخاص ووضع الخطط والبرامج اللازمة من أجل إدراك أهمية العمل في المستشفيات الخاصة.
٥. ضرورة بذل المزيد من الأهتمام بالعضوية (الانتماء) لضمان استمراريتهم في خدمة المستشفيات الخاصة.
٦. ضرورة تعزيز ممارسات نظام العمل الجماعي لدى العاملين في المستشفيات الخاصة من بينها تنظيم أجواء العمل والحياة اليومية ودورها في رفع مستوى فرق العمل، وتقليل الدوران الوظيفي للكوادر الطبية العاملة في المستشفيات.

٧. تشجيع أعضاء فرق العمل من قبل إدارات المستشفيات الخاصة في المبادرة على اداء وتنفيذ مهام أخرى غير موكلين بها لها علاقة بعملهم, لجعل روح العمل الجماعي أكثر فمرتفعة.

٨. توصي الدراسة بأجراء دراسات مستقبلية تتعلق بموضوعات الدراسة على قطاعات صحية أخرى سواء القطاعات الخاصة أم الحكومية في مكان وزمان مختلفين عن الدراسة الحالية.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

- البشاشة, سامر (٢٠٠٨), اثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الاردنية: دراسة ميدانية, *المجلة الاردنية في إدارة الأعمال*, المجلد ٤, العدد ٤, ص ص ٤٢٧-٤٦١.
- جمعة, اشرف فضيل (٢٠٠٥), فرق التحسين المستمر في نظم الجودة الشاملة, ط ١, الدمام: اللجنة الوطنية السعودية للجودة, ص ١٠٧.
- جودة, محفوظ أحمد (٢٠٠٤), إدارة الجودة الشاملة, ط ١, عمان: دار وائل للنشر, ص ٦٢.
- حاوي, ايمان عسكر (٢٠٠٩), بناء فريق العمل وعلاقته بالمشاركة في صناعة القرار, دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الورقية, *مجلة التقني*, المجلد ٢٢, العدد ٥, ص ص ٥٠ - ٨٠.
- خنور, نسرين (٢٠١٣), اثر القيادة في بناء فريق العمل الناجح دراسة حالة المؤسسة الوطنية للبناء للجنوب والجنوب الكبير, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير, جامعة قاصدي مرباح-ورقلة, الجزائر.
- درة, عبدالباري (٢٠١٠), العامل البشري والأنتاجية في المؤسسات العامة, ط ١, عمان: الاردن: دار الفرقان للنشر والتوزيع, ص ص ١٤١ - ١٤٢.
- رشيد, مازن فارس (٢٠٠٣), الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي: تحليل للمفهوم والابعاد السلوكية لتطبيقاته, اصدار مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية, دار النشر العلمي والمطابع, الرياض.

رويم, فايزة (٢٠١٠), واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية دراسة ميدانية بمدينة ورقلة, مجلة دراسات نفسية وتربوية, مجلة تطوير الممارسات النفسية والتربوية, العدد ٥, ص ٩٦-١١٨.

الزعبي, خلود فواز (٢٠١٣), درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لابعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الشرق الاوسط, عمان, الاردن. السعودي, موسى احمد (٢٠١٣), اثر تمكين فريق العمل في تعزيز أدائها بالمستشفيات الأردنية, المجلة الأردنية, المجلد ٩, العدد ١, ص ١٢-٣٠. سلمى, زرقين (٢٠١٥), مستوى التماثل التنظيمي لدى الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية دراسة مقارنة بين المنظمة التجارية (مديرية سونلغاز- بسكرة) والخدمة (الإدارة المحلية للولاية-بسكرة), رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة محمد خيضر- بسكرة- الجزائر.

شعبان, فوزي (٢٠٠٧), العوامل التي تؤثر على فعالية فريق العمل, مجلة الدراسات المالية والتجارية, كلية التجارة- جامعة بني سويف, العدد ٣, ص ٥٥٩. السلمي, علي (٢٠١٠), ملامح الإدارة الحديثة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير, بحث مقدم للملتقى الإداري الثالث: إدارة التطوير في العمل الإداري, نحو إدارة متغيرة فاعلة.

الشمري, احمد مطر (٢٠١٢), درجة ممارسة الادوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الشرق الاوسط, عمان, الاردن.

الشواورة, طه سالم (٢٠١٦), اثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى معلمي وزارة التربية والتعليم الاردنية في مديرية التربية والتعليم لقصبة الكرك, مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية, المجلد ٢٤, العدد ١, ص ص ١٢٠-١٤١.

صالح, خالد مهدي, (٢٠١٥), تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي- بحث تطبيقي في وزارة التخطيط, مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية, العراق, المجلد ٨٢, العدد ٢١, ص ص ٢٣٨-٢٦٨.

صديق, محمد جلال (٢٠٠٤), أثر العدالة التنظيمية علي فعالية فرق العمل بالتطبيق علي قطاع الأعمال العام للصناعات, مجلة البحوث التجارية, المجلد ٢٦, العدد ١, كلية التجارة – جامعة الزقازيق, ص ٤٠١.

عبدالجواد, محمد أحمد (٢٠٠٧), كيف تفهم وتدير فريق عملك, ط ١, القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية.

عبدالدايم, علي عبدالسلام (٢٠١١), دور التماثل التنظيمي في تطوير رأس المال الاجتماعي: دراسة تحليلية على عينة من موظفي وزارة الصحة-دائرة صحة بغداد الكرخ, مجلة الجامعة العراقية, العدد (١/٣٦), ص ص ٤٣٥-٤٧٤.

عبد, أم الخير (٢٠١١), فرق العمل واثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي: دراسة ميدانية على قسم الطالبات بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الملك عبدالعزيز, السعودية.

عليان, عليان علي (٢٠١٤), العمل الجماعي واثره في تحسين اداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم (مدخل سلوكي), اطروحة دكتوراه غير منشورة, كلية الدراسات العليا, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

غباري, ثائر احمد وابوشعيرة, خالد محمد (٢٠١٠), سيكولوجيا الشخصية, عمان, الاردن: مكتبة المجتمع العربي.

الغزالي, فاضل والعبادي, هاشم فوزي (٢٠١٣), التماثل التنظيمي: منظور معاصر في عملية تعزيز وادراك الهيئة التنظيمية دراسة تحليلية لعينة من كليات الكوفة, مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية, المجلد ٢, العدد ١٥, ص ص ٥٨-٨٣.

فيله, فاروق عبده وعبدالمجيد, محمد (٢٠١٠), السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية, الطبعة الثانية, عمان, الاردن: دار المسرة للنشر والتوزيع والطباعة.

القرالة, أروى عبدالسلام (٢٠٠٥), اثر المشاركة المدركة والمرغوبة في بلورة التماثل التنظيمي لدى اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الاردنية الرسمية, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة مؤتة, الاردن.

مبروك, فوزية عيد أحمد وعلي, نادية أمين (٢٠١٠), دور الرؤساء في دعم العمل الجماعي لتنمية الابتكار للعاملين في القطاع السياحي, مجلة البحوث التجارية المعاصرة, المجلد ١٤, العدد ٢, كلية التجارة بسوهاج - جامعة جنوب الوادي .

متعب, حامد كاظم (٢٠١٥), القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية, مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية, العدد ١٧, ص ص ١٢-٥٥.

مخاطرة, حسن والدهان, أميمة (٢٠١٢), العوامل المؤثرة علي الإبداع لدي العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية, مجلة الدراسات الجامعة الأردنية, عمان, المجلد ١٥, العدد ٢, ص ص ١٥١-١٧٤ .

عالية, جواد محمد علي (٢٠١١), تأثير القيم الشخصية للعاملين في اداء فرق العمل, مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية, المجلد ١٧, العدد ٦٣, ص ص ٥٥-٧٥.

مرزوق, عبدالعزيز علي (٢٠١٤), نموذج مقترح لتأثير التماثل التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين ابعاد العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة كفر الشيخ, القاهرة.

مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال (٢٠٠٧), قيادة فريق العمل, ترجمة: وليد شحادة, ط١, الرياض: شركة العبيكان للنشر والتوزيع, ص ص ٢٣-٢٤.

موفق, سهام (٢٠١٦), دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين حول مساهمة ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحسين فاعلية فرق العمل: حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة, مجلة الدراسات المالية, والمحاسبية والإدارية, العدد(٦), ص ص ٢٧١-٢٨٩.

النجار, عماد (٢٠١٨), اثر العلاقة بين التماثل التنظيمي والاخلال بالعقد النفسي في تخفيض الآثار السلبية للاخلال بالعقد- دراسة تطبيقية على العاملين بالشركات التابعة لقطاع الأعمال بمحافظة الدقهلية, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة شقراء, السعودية.

هايبس, نيكي (٢٠١٥), إدارة الفريق استراتيجية النجاح, ترجمة: سرور على سرور, الرياض: دار المريخ للنشر.

ويلان, سوزان (٢٠٠٢), كيفية بناء فرق عمل فعالة, ط١, القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع, ص ص ٥٥-٥٦.

Alice, Garcia (2006), **identification organizationally V.S identification professionally: one approached Affective**, XVII Congress de L'AGRH - le travail au Coeur de la GRH, Lille la France.

Botterill, M., & de la Harpe, B. (2010). Chapter 4 Working successfully in university interdisciplinary teams: Learning from embedded intergroup relations theory. **In Interdisciplinary Higher Education: Perspectives and Practicalities**, (pp. 75-96). Emerald Group Publishing Limited.

Cassani. F, (2007), **Demographic diversity and organizational performance: the moderating role of identification**, thesis, university of Lugarno.

Chan, S. H. (2006), Organizational Identification and Commitment of Human Development Organization, **Journal of Management Development**, 25(1), (2006) 249-268.

Chedotel, F (2012), **comment conceiver identity et réactivité ? le cas des sociétés cooperatives de production**, série économie de l'entreprise.

Christopher, A. Gorse and Marie, Sanderson, (2007), Exploring group work dynamics. In: Boyd, D (Ed) Procs 23rd Annual

ARCOM Conference, 3-5 September, Belfast, UK, **Association of Researchers in Construction Management**, pp. 295-296

Cohen, S., & Gibson, C., (2004), **Mutual understanding, Integration, and Trust: Creating Condition for Virtual team Effectiveness**, Center for Effectiveness Organizations, University of California, PP. 1- 24.

Cremer, David De. (2005), Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification, **Journal of Managerial Psychology**, 20(1): pp: 4 –13.

Georgellis, Y., Lange, T., & Tabvuma, V. (2012), The impact of life events on job satisfaction, **Journal of Vocational Behavior**, 80(2), pp: 464-473.

Guarana, C. L. O. (2010), **The moderator effect of organizational identification on the relationship between work context and workforce engagement/burnout** (Doctoral dissertation, The Ohio State University).

Harrison, Lars G. (2004) **Building a successful team**. Accessed 12 Jul, R.H. and Clark, K.B. (1986), **Why some factories are more productive than others**, Harvard Business Review, September-October, pp.66-73.

He, P., Wang, X., Li, Z., Wu, M., & Estay, C. (2018). Compulsory citizenship behavior and employee silence: The roles of emotional exhaustion and organizational identification.

**Social Behavior and Personality: an international journal**, 47(1).

Komal, Khalid Bhatti and Tahir, Masood (2011), Impact of Employee Participation On Job Satisfaction, Employ Commitment And Employee Productivity, **International Review of Business Research Papers**, Vol. 3 No.2, pp. 54-68

Leigh, L. Thompson, (2008), **Making the Team, A guide For Managers**, Third Edition, Person Prentice Hall, pp.4-6.

Manzoor, S. R., Ullah, H., Hussain, M., & Ahmad, Z. M. (2011), Effect of teamwork on employee performance, **International Journal of Learning and Development**, 1(1), 110-126.

McDonald, M. L., Keeves, G. D., & Westphal, J. D. (2018). One Step Forward, One Step Back: White Male Top Manager Organizational Identification and Helping Behavior Toward Other Executives Following the Appointment of a Female or Racial Minority CEO. **Academy of Management Journal**, 61(2), 405-439.

McEwan, D., Ruissen, G. R., Eys, M. A., Zumbo, B. D., & Beauchamp, M. R. (2017), The effectiveness of teamwork training on teamwork behaviors and team performance: a systematic review and meta-analysis of controlled interventions, **PloS one**, 12(1).

Milorad, M. Novicevic (2011), Integrating Barnard's and contemporary views of industrial relations and HRM, **Journal of Management History**, Vol. 17, No. 1, pp. 126 - 138.

Milton, L., and Westphal, J. Identity (2005), Confirmation Networks and Cooperation in Work Group, **Academy of management Journal**, 38(2), pp: 191–212.

Sanyal, S., & Hisam, M. W. (2018), The impact of teamwork on work performance of employees: A study of faculty members in Dhofar University, **IOSR Journal of Business and Management**, 20(3), 15-22.

Sekaran, Uma (2003). **Research Methods For Business: A Skill Building Approach**, (7th ed.). New York: John Wiley and Sons Inc.

Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2004), Exploring organizational citizenship behavior from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behavior, **Journal of occupational and organizational Psychology**, 77(3), pp: 281-298.

Yaobin, Lu, Chunjie Xiang, Bin Wang and Xiaopeng Wang, (2011), What affects information systems development team performance? An exploratory study from the perspective of combined socio-technical theory and coordination theory, **Computer in Human Behavior**, **ELSEVIER Ltd**, 27, pp. 811-822.

## قائمة الملاحق

ملحق رقم



أعزائي الموظفين.. السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة "أثر التماثل التنظيمي في تحسين العمل الجماعي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال"، لإعداد رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، وذلك لمعرفة آراء العاملين ضمن عينة الدراسة في المستشفيات الأردنية في إقليم الشمال، ومن أجل ذلك نرجو من حضرتكم قراءة كافة أسئلة الاستبيان بدقة والإجابة عن جميعها بموضوعية. علماً بأن كافة البيانات المقدمة من قبلكم سوف تعامل بسرية وحياد ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكراً لحسن تعاونكم

إعداد الطالب

حسان فرحان أحمد

إشراف الدكتور

فريد محمد قواسمه

## الجزء الأول: البيانات الشخصية

أرجو وضع إشارة (✓) في المكان المناسب لكم:

النوع الاجتماعي:  ذكر  أنثى

الفئة العمرية:  أقل من ٣٠ سنة  ٣٠-٤٠ سنة  ٤٠-٥٠ سنة  ٥٠ سنة فأكثر.

المستوى التعليمي:  دبلوم  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه

عدد سنوات الخبرة:  أقل من ٥ سنوات  ٥-١٠ سنوات  ١٠-٢٠ سنة  أكثر من ٢٠ سنة.

الوظيفة:  طبيب  تمريض  إداري  غير ذلك يرجى ذكرها ( )

## الجزء الثاني: محاور التماثل التنظيمي

فيما يلي عرض لمجموعة من الفقرات المتعلقة بمحاور التماثل التنظيمي، لذا أرجو التكرم من حضرتكم الاجابة عن كافة الاسئلة بكل مصداقية من خلال وضع إشارة (✓) في المكان المناسب.

| المحور الأول: الولاء التنظيمي                                 | أوافق<br>بدرجة<br>مرتفعة<br>جداً | أوافق<br>بدرجة<br>مرتفعة | أوافق<br>بدرجة<br>متوسطة | أوافق<br>بدرجة<br>قليلة | أوافق<br>بدرجة<br>قليلة<br>جداً |
|---|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|
| ١. يشعر العاملون بالاعتزاز حينما يتحدثون عن المستشفى للأخرين. |                                  |                          |                          |                         |                                 |
| ٢. يحرص العاملون على الاستمرار بأن يكونوا من أعضاء المستشفى.  |                                  |                          |                          |                         |                                 |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  | ٣. يعتمد بقاء الفرد في المستشفى على كفاءته.                  |
|  |  |  |  |  | ٤. يهتم العاملون بحل مشاكل المستشفى.                         |
|  |  |  |  |  | ٥. يحرص العاملون على القيام بواجباتهم اتجاه المستشفى.        |
|  |  |  |  |  | ٦. يستحق المستشفى الولاء من قبل العاملين فيه.                |
|  |  |  |  |  | ٧. يعتقد العاملون أن الانتماء للمستشفى يحقق لهم مكاسب كبيرة. |

| أوافق<br>بدرجة<br>قليلة<br>جداً | أوافق<br>بدرجة<br>قليلة | أوافق<br>بدرجة<br>متوسطة | أوافق<br>بدرجة<br>مرتفعة | أوافق<br>بدرجة<br>مرتفعة<br>جداً | المحور الثاني:<br>التشابه                                    |
|---------------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------------|--|
|                                 |                         |                          |                          |                                  | ٨. يسعى العاملون في المستشفى باستمرار لتحقيق أهداف المستشفى. |
|                                 |                         |                          |                          |                                  | ٩. يهتم العاملون في المستشفى بالحصول على المعلومات المفيدة.  |
|                                 |                         |                          |                          |                                  | ١٠. يلتزم العاملون في المستشفى بالقوانين والأنظمة.           |
|                                 |                         |                          |                          |                                  | ١١. يحافظ العاملون على ممتلكات المستشفى.                     |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  | ١٢. يؤدي كل فرد مهامه الوظيفية من دون رقابة مباشرة من الإدارة.                         |
|  |  |  |  |  | ١٣. يشعر العاملون بنشوة النجاح لقاء استمرارهم بالعمل في المستشفى.                      |
|  |  |  |  |  | ١٤. تعتبر المحافظة على أوقات العمل والإنجاز من أولويات العاملين في المستشفى.           |
|  |  |  |  |  | ١٥. تعتبر المحافظة على انجاز العمل من أولويات العاملين في المستشفى.                    |
|  |  |  |  |  | ١٦. يمتلك العاملون في المستشفى الشعور بالمسؤولية اتجاه زملائهم ومساعدتهم قدر المستطاع. |

| المحور الثالث:<br>العضوية (الانتماء) |                         |                          |                          |                                  |  |
|--------------------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------------|--|
| أوافق<br>بدرجة<br>قليلة<br>جداً      | أوافق<br>بدرجة<br>قليلة | أوافق<br>بدرجة<br>متوسطة | أوافق<br>بدرجة<br>مرتفعة | أوافق<br>بدرجة<br>مرتفعة<br>جداً |  |
|                                      |                         |                          |                          |                                  | ١٧. يرغب العاملون في المستشفى المشاركة باللجان التي تقدم خدمة لصالح المستشفى.                            |
|                                      |                         |                          |                          |                                  | ١٨. يسـتـجـيب العاملون في المستشفى لكافة المهام التي توكل لهم من أجل استمراريتهم في العمل داخل المستشفى. |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  | ١٩. يعد ترك العمل الحالي والبحث عن عمل آخر مكلفاً مالياً بالنسبة للعاملين في المستشفى.                         |
|  |  |  |  | ٢٠. انجز أي مهمة توكل الي لغرض ضمان استمراري في العمل داخل المستشفى.   |
|  |  |  |  | ٢١. يعتبر وجود العاملين في المستشفى على رأس عملهم الحالي استثمار وظيفي مناسب بالنسبة لهم مهما توفرت فرص بديلة. |
|  |  |  |  | ٢٢. يشعر العاملون في المستشفى بالسعادة حين بقائهم على رأس عملهم لفترة طويلة في المستشفى.                       |
|  |  |  |  | ٢٣. يرغب العاملون في المستشفى باستمرار العلاقة ما بينهم وبين زملائهم في العمل.                                 |
|  |  |  |  | ٢٤. يحقق القيام بالعمل داخل المستشفى الشعور بالإنجاز.  |
|  |  |  |  | ٢٥. يشعر العاملون في المستشفى بوضوح مسؤولياتهم.  |

### الجزء الثالث: العمل الجماعي (فرق العمل)

فيما يلي عرض لمجموعة من الفقرات المتعلقة بمحاور فريق العمل، لذا أرجو التكرم من حضرتكم الاجابة عن كافة الاسئلة بكل مصداقية من خلال وضع إشارة (✓) في المكان المناسب.

| أوافق<br>بدرجة<br>قليلة<br>جداً | أوافق<br>بدرجة<br>قليلة | أوافق<br>بدرجة<br>متوسطة | أوافق<br>بدرجة<br>مرتفعة | أوافق<br>بدرجة<br>مرتفعة<br>جداً | فريق العمل   |
|---------------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------------|--|
|                                 |                         |                          |                          |                                  | ٢٦. يتعاون الزملاء في العمل للقيام بالمسؤوليات الموكلة إليهم.                    |
|                                 |                         |                          |                          |                                  | ٢٧. يمتلك المدير المهارات الفعالة في ادارته لفريق العمل داخل المستشفى.           |
|                                 |                         |                          |                          |                                  | ٢٨. يتم اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب من قبل فريق العمل.                  |
|                                 |                         |                          |                          |                                  | ٢٩. يتم تشجيع أعضاء فريق العمل على أن يبأدروا لمهام أخرى لها علاقة بوظائفهم.     |
|                                 |                         |                          |                          |                                  | ٣٠. يتم التعامل مع فريق العمل بشكل اجتماعي لنشر روح الجماعة بينهم وتبادل الآراء. |
|                                 |                         |                          |                          |                                  | ٣١. هنالك ثقة متبادلة بين أعضاء فريق العمل.                                      |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  | ٣٢ . يتم توزيع المهام على كافة أعضاء فريق العمل بعدالة.          |
|  |  |  |  |  | ٣٣ . يحرص الزملاء على تبادل المعلومات ومصادر المعرفة فيما بينهم. |

## الملحق رقم (٢)

### أسماء محكمي الإستبانة

| ت  | الأسم                   | الرتبة العلمية | الجامعة             |
|----|-------------------------|----------------|---------------------|
| ١  | سالم سفاح العون         | أستاذ دكتور    | جامعة آل البيت      |
| ٢  | بهجت عيد الجوازنة       | أستاذ دكتور    | جامعة آل البيت      |
| ٣  | وليد مجلي العواودة      | أستاذ دكتور    | جامعة آل البيت      |
| ٤  | اكنم عبدالمجيد الصرايره | أستاذ دكتور    | البلقاء التطبيقية   |
| ٥  | محمد تركي البطاينة      | أستاذ دكتور    | جامعة جرش           |
| ٦  | زياد محمد الصمادي       | أستاذ مشارك    | جامعة آل البيت      |
| ٧  | محمود أبو دلبوح         | أستاذ مشارك    | جامعة اربد الأهلية  |
| ٨  | يحيى ملحم               | أستاذ مشارك    | جامعة اليرموك       |
| ٩  | رقيا قاسم البدارين      | أستاذ مشارك    | جامعة جدارا         |
| ١٠ | علي عوض الوقفي          | أستاذ مشارك    | جامعة جدارا         |
| ١١ | بلال احمد مثناني        | أستاذ مساعد    | جامعة عجلون الوطنية |
| ١٢ | هايل فلاح السرحان       | أستاذ مساعد    | جامعة آل البيت      |
| ١٣ | علي زكريا القرعان       | أستاذ مساعد    | جامعة آل البيت      |
| ١٤ | عبدالله مطر العظامات    | أستاذ مساعد    | جامعة آل البيت      |

