

تقييم أثر خصائص فرق العمل متعددة الوظائف على نجاح مشاريع القطاع العام
الأردني

إعداد الطالب

إبراهيم محمد عبد القادر العابد

إشراف

الأستاذ الدكتور عبد الستار محمد العلي

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه فلسفة في تخصص
إدارة الأعمال من جامعة عمان العربية للدراسات العليا

كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

2007

تفويض

أفوض أنا إبراهيم محمد عبدالقادر العابد بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص.

الاسم: إبراهيم محمد عبد القادر العابد

التوقيع: 
التاريخ: ٧/٥/٢٠١٧

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة عمان العربية للدراسات العليا
كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا
قسم الإدارة

**تقييم أثر خصائص فرق العمل متعددة الوظائف على نجاح مشاريع القطاع
العام الأردني**

*Evaluating the Effect of Cross-Functional
Teamwork Characteristics on Success of Jordanian Public Sector Projects*

إعداد الطالب: إبراهيم محمد عبد القادر العابد

إشراف
الأستاذ الدكتور عبد الستار محمد العلي

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة/ إدارة الأعمال
من جامعة عمان العربية للدراسات العليا

نوقشت هذه الأطروحة وأوصي بإجازتها بتاريخ 3 / 10 / 2006

لجنة المناقشة:

أ.د. عبد الباري إبراهيم درة.....^{عبدالباري} رئيساً
أ.د. عبد الستار محمد العلي.....^{عبدالستار} مشرفاً وعضواً
أ.د. نادر أبو شيخه.....^{نادر} عضواً
د. سعاد البرنوطي.....^{سعاد} عضواً

الإهداء

إلى ينبوعي الحب والعطاء اللذين لا ينضبان (أمي وأبي) أمد الله في عمريهما.

إلى من كان لها أعظم الأثر في مؤازرتي نحو تحقيق النجاح تلو النجاح، وتوفير سبل الراحة على الدوام

(أم ليث زوجتي العزيزة)

إلى الورود النضرة والمعطرة بأريج الحب أبنائي (ليث، لؤي، لارا، لانا)

إلى كل من قدم الدعم المعنوي وأظهر الاهتمام والرغبة بالمساعدة سواء تمثل في إعطاء معلومة أو

تسهيل مهمة

إلى كل أردني وأردنية

اهدي هذا الجهد والعطاء

شكر وتقدير وعرfan

الحمد والشكر لله الواحد القهار، على فضله وعطائه والصلاة والسلام على سيد الخلق نبي الله ورسوله خاتم المرسلين (محمد صلى الله عليه وسلم).

لا يسعني في هذا المقام وبعد أن منّ الله عليّ من فضله ونعمه، وبعد أن أشرفت على انجاز وانتهاء مشروع هذه الأطروحة، إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير و عظيم العرفان إلى كل من ساهم في مساعدتي وتقديم العون لإتمام وانجاز هذه الدراسة وعلى هذا الشكل الذي جاءت به. راجياً أن اخص بالشكر في هذا الصدد المشرف على الرسالة الأستاذ الدكتور عبد الستار العلي، الذي كان لتوجيهاته وإرشاداته ومساعدته طوال فترة الدراسة وإعداد الأطروحة، الأثر الكبير في تحقيق ما صبت إليه، وانه كان فخر لي أن أكون احد الطلبة الذين نالوا شرف إشرافه على أطروحتي. كما أتقدم بالشكر والتقدير لرئيس وأعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور عبد الباري درة والأستاذ الدكتور نادر ابوشيخه والدكتورة سعاد برنوطي على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة، وما قدموه من توجيه وإرشاد، وكذلك الشكر والتقدير للدكتور عادل هدو الذي أعطى من فكره وجهده ووقته لمساعدتي في عمليات وإجراءات التحليل الإحصائي وتسجيل سبق إحصائي يستخدم لأول مرة ضمن دراسات إدارة الأعمال وضمن هذه الدراسة تحديداً.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور ناجي معلا والأستاذ الدكتور شوقي جواد على دعمهم المتواصل وتقديم التوجيه والإرشاد طوال فترة الإعداد وإلى كافة أعضاء هيئة التدريس ومركز اللغات في جامعة عمان العربية بشكل عام وقسم إدارة الأعمال بشكل خاص، الذين لم يألوا جهداً في تقديم المعلومة والمعرفة. كما اشكر الأساتذة الكرام أعضاء لجنتي تحكيم الاستبانة والرسالة، وكما أتقدم بالشكر الخاص للأستاذ محمد مصطفى ناصيف مدقق اللغة العربية والقائمين على مركز اللغات في جامعة عمان العربية وللأخ والصديق محمد العساف على دعمه المتواصل، والشكر للأختين الزميلتين ضحى العبادي وعبير المدني على الجهود الكبيرة في طباعة وتنسيق بعض أجزاء الرسالة.

لجميع هؤلاء الكرام .. بالغ شكري ... ومزيد تقديري... ووافر عرفاني

والله ولي التوفيق

الباحث

إبراهيم محمد العابد

قائمة المحتويات

ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير وعرفان
د	قائمة المحتويات
و	قائمة الأشكال والرسوم
ح	قائمة الجداول
ي	ملخص الدراسة
1	الفصل الأول
1	المقدمة
1-1	1-1 تمهيد
2-1	2-1 أهمية الدراسة
3-1	3-1 أهداف الدراسة:
4-1	4-1 مشكلة الدراسة وعناصرها:
5-1	5-1 فرضيات الدراسة
6-1	6-1 مقاييس أبعاد نموذج الدراسة:
7-1	7-1 التعريفات الإجرائية ومصطلحات الدراسة
8-1	8-1 خطة الدراسة:
10	الفصل الثاني
10	الإطار النظري والدراسات ذات الصلة
10	أ- الإطار النظري للدراسة:
10	1.2 مقدمة:
2-2	2-2 فرق العمل متعددة الوظائف:
3-2	3-2 المشاريع:
4.2	4.2 بناء فريق العمل متعدد الوظائف في المشاريع:
56	ب- الدراسات ذات الصلة:
56	أولاً - الدراسات العربية:
70	ثانياً- الدراسات الأجنبية
88	الفصل الثالث
88	الطريقة والإجراءات

88.....	1-3 مجتمع الدراسة والعينة
95.....	2-3 أدوات وإجراءات الدراسة:
98.....	3-3 محددات الدراسة:
99.....	الفصل الرابع.....
99.....	نتائج الدراسة
99.....	1-4 المقدمة:
103.....	2-4 النتائج الخاصة بالدراسة:
115.....	3-4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة:
135.....	الفصل الخامس.....
135.....	مناقشة النتائج والتوصيات.....
135.....	1 - 5 مقدمة:
135.....	2-5 مناقشة النتائج:
138.....	3 - 5 ملخص النتائج.....
141.....	4 - 5 التوصيات العامة.....
143.....	5 - 5 توصيات للباحثين:
144.....	المراجع.....
153.....	الملاحق.....
169.....	Abstract.....

150	الشكل (3-4) رسماً للقيم المتوقعة مقابل الأخطاء المعيارية
178	الشكل (1-5) ملخص نتائج اختبار الفرضيات .

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
7	جدول (1-1) عوامل وأبعاد فاعلية وأداء فريق العمل متعدد الوظائف.
7	جدول (2-1) معايير نجاح المشاريع.
16	جدول (1-2) الفروق بين الفريق والمجموعة.
118	جدول (1-3) بيانات المشاريع المبحوثة.
121	جدول (2-3) إجمالي الاستبانات الموزعة والمستردة من مجتمع وعينة الدراسة وعدد المستجيبين في المشاريع المبحوثة.
125	جدول (3-3) نتائج اختبار كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة
133	جدول (1-4) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب البيانات الخاصة الشخصية والوظيفية.
138	جدول (2-4) أسباب تشكيل فريق عمل متعدد الوظائف للإشراف على تنفيذ مشاريع في منظمات القطاع العام الأردني من وجهة نظر مجتمع الدراسة.
140	جدول (3-4) فوائد التي يحققها وجود فريق عمل متعدد الوظائف لتنفيذ مشاريع في منظمات القطاع العام الأردني من وجهة نظر مجتمع الدراسة.
141	جدول (4-4) ميزات التي يمكن الحصول عليها نتيجة لوجود واستخدام فريق العمل متعدد الوظائف للإشراف على تنفيذ مشاريع منظمات القطاع العام.
142	جدول (5-4) إجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه عوامل وأبعاد فاعلية أداء فرق العمل متعددة الوظائف.
144	جدول (6-4) إجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه المعايير الأساسية والثانوية المعتمدة لقياس نجاح المشاريع.
147	جدول (7-4) نتائج الاختبار (K-S) لمجتمع الدراسة.
148	جدول (8-4) نتائج تحليل الانحدار لعوامل وأبعاد فاعلية أداء فريق العمل متعدد الوظائف على نجاح المشاريع في منظمات القطاع العام.

149	جدول (9-4) نتائج الانحدار.
152	جدول (10-4) نتائج تحليل الانحدار لعوامل وأبعاد فاعلية أداء فريق العمل متعدد الوظائف على نجاح المشاريع الكبرى في منظمات القطاع العام، باستخدام التأثير الثابت.
152	جدول (11-4) نتائج الانحدار باستخدام التأثير الثابت.
153	جدول (12-4) نتائج تحليل الانحدار لعوامل وأبعاد فاعلية أداء فريق العمل متعدد الوظائف على نجاح المشاريع الكبرى في منظمات القطاع العام بإضافة التأثير الثابت.
168	الجدول (13-4) نتائج الارتباط وتأثير أبعاد فاعلية أداء فريق العمل متعدد الوظائف على بعضها البعض.

ملخص الدراسة

تقييم أثر خصائص فرق العمل متعددة الوظائف على نجاح مشاريع القطاع العام الأردني تناولت هذه الدراسة أثر خصائص فرق العمل متعددة الوظائف على نجاح مشاريع القطاع العام الأردني، وقد تضمنت خصائص فرق العمل متعددة الوظائف: مقدار وكفاية السلطة الممنوحة للفريق، والمسؤوليات المترتبة على الفريق، وآلية تشكيل وحجم الفريق، ومدى اندماج الفريق ضمن الهيكل التنظيمي للمشروع، وقدرات الفريق المتمثلة في كل من (الكفاءة، والخبرة، والتعلم المتحقق). أما بالنسبة لمعايير نجاح المشروع بشقيها الأساسية والثانوية، فتشمل (تنفيذ المشروع بالوقت والكلف المحددة، وتحقيق الأهداف الرئيسة المنشودة وعدم إجراء تغييرات جذرية، وثبات إدارة المشروع طوال فترة تنفيذه، وتنفيذ مشاريع مماثلة في مواقع جديدة، وجودة المنتج أو الخدمة، وتوافر الدعم السياسي ودعم الإدارة العليا لفريق عمل المشروع، وتوليد المشروع المنفذ لمشاريع جديدة، وانخفاض مستوى الصراع بين أعضاء الفريق، وتوازن خبرات فريق عمل المشروع، وتوافر هيكل اتصالات مفتوح بين أعضاء الفريق، وتشجيع المنظمة للأفكار الجديدة والإبداعية تدفع لحماس الأعضاء، وتوافر بيئة عمل مناسبة، مع توافر أجواء من التنافس داخل الفريق).

فهدف الدراسة الرئيس هو توضيح أثر خصائص واستخدام فرق العمل متعددة الوظائف على نجاح المشاريع التي يجري تنفيذها من قبل منظمات القطاع العام الأردني، كذلك تحديد وبيان الأسباب التي تدفع هذه المنظمات لتشكيل فرق عمل متعددة الوظائف لتنفيذ مشروعاتها أو الإشراف عليها، وما يمكن تحقيقه من فوائد ومميزات للمنظمة والمشاريع والأفراد، وكذلك المعوقات والتحديات التي من الممكن أن تُحد من فاعلية وكفاءة فريق العمل متعدد الوظائف في أداء أدواره، ومن خلال إظهار أهم عوامل النجاح أو الفشل للفريق.

لقد تم تنفيذ الدراسة على مشاريع منظمات القطاع العام الأردني المنفذة خلال الفترة الزمنية ما بين 2002 و2005، والتي بلغ عددها (17) مشروعاً من قطاعات مختلفة، وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج من أبرزها ما يلي:

1- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستخدام فرق العمل متعددة الوظائف وفق الأبعاد والعوامل المستخدمة في النموذج على نجاح مشاريع منظمات القطاع العام الأردني.

- 2- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لكفاية السلطة الممنوحة لفريق العمل، وما يترتب على الفريق من مسؤوليات، على نجاح مشاريع منظمات القطاع العام الأردني.
- 3- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لآليات تشكيل وحجم فريق العمل، على مشاريع منظمات القطاع العام الأردني.
- 4- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاندماج فريق العمل متعدد الوظائف ضمن الهيكل التنظيمي للمشروع، على نجاح مشاريع منظمات القطاع العام الأردني.
- 5- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لقدرات فريق العمل على نجاح مشاريع منظمات القطاع العام الأردني.

وفي ضوء نتائج الدراسة، استخلصت بعض التوصيات أبرزها ما يلي:

- 1- ضرورة استخدام فريق العمل متعدد الوظائف من قبل منظمات القطاع العام الأردني لتنفيذ المشاريع، وعلى أن يمثل أعضاء الفريق مختلف أقسام ووحدات المنظمة، وبما يتوافق وطبيعة المشروع المراد تنفيذه.
 - 2- على المسؤولين في الإدارات العليا للمنظمات، وإدارات المشاريع، وواضعي استراتيجيات التنمية المستدامة، ترسيخ مفهوم فريق العمل متعدد الوظائف، والسعي لتطبيق هذا المفهوم في كافة المشروعات التي يجري تنفيذها أو سيتم تنفيذها مستقبلاً.
 - 3- منح فريق العمل متعدد الوظائف قدرأ كافيأ من السلطة لتنفيذ الأعمال الواجب القيام بها، وتحقيق النجاح للمشاريع.
 - 4- استخدام أعضاء الفريق الذين تتوافر لديهم قدرات كافية منها (الخبرات، والكفاءة، والتعلم المتحقق) نظراً لدور فريق العمل في المساعدة والدفع نحو تحقيق النجاح للمشاريع.
 - 5- تشجيع الأفكار الريادية والإبداعية، باعتبارها وسائل تطور من قدرات الفريق وتحقيق قيمة مضافة للمنظمة وللمشروع في آن واحد.
- كما أوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من البحث باستخدام متغيرات الدراسة الحالية، أو بعضها على أمط معينة من المشاريع الأخرى بغرض المقارنة بين النتائج، أو من خلال البحث عن متغيرات أخرى، والتي يمكن أن يكون لها دور في التأثير على نجاح المشاريع.

الفصل الأول

المقدمة

1-1 تمهيد

إن التطور الكبير لعالم الأعمال والإدارة وما يرافقه من تداعيات العولمة والتطور التكنولوجي، والسعي للمعرفة، والحصول على المعلومات، يدفع نحو إيجاد إدارة فاعلة للإشراف على المشاريع المنفذة، والمتوقع تنفيذها ضمن بيئة تمتاز بدرجة عالية من المنافسة والتقدم التكنولوجي شديد التعقيد. كذلك مواجهة ضغوط التكتلات الاقتصادية والاتفاقيات الدولية على واضعي السياسات، وصانعي القرارات مع الالتزام بمستوى من الجودة والمواصفات والمقاييس. الأمر الذي يتطلب من هذه الإدارات التصدي للمشكلات والأزمات والمحددات المالية والزمنية ومواجهة محدودية أو نادرة الموارد.

فالإدارة غير الكفؤة، تُعد السبب الرئيس لفشل العديد من مشاريع الأعمال على اختلاف أنواعها، إضافة لأسباب أخرى منها عدم امتلاك الخبرة أو المعرفة، وعدم وجود أو تجانس فرق العمل، كما وعدم الاستعداد أو الرغبة لدى الإدارة العليا للمنظمة في إيجاد أو بناء هذه الفرق، أو لضعف بناء وتشكيل هذه الفرق، واختيار أعضائها بصورة لا تحقق الأهداف المنشودة. كذلك مدى تقبل الإدارات العليا وصانعي القرارات لوجود هذه الفرق، واستعدادهم لاستخدام مثل هذه الفرق واقتناعهم بالدور الذي يمكن أن تؤديه للمشاريع والمنظمات في ظل المؤثرات المختلفة.

لذا تأتي هذه الدراسة لتلقي الضوء على اثر خصائص فرق العمل متعددة الوظائف ودورها في نجاح المشاريع، وتحقيق الأهداف المنشودة. ففرق العمل متعددة الوظائف، تتألف على الأقل من ثلاثة أعضاء من وحدات أو إدارات مختلفة، يعملون معاً نحو تحقيق هدف معين. وأعضاء هذا الفريق تتوافر لديهم الخبرة والمقدرة، ويمثلون أقساماً أو إدارات مختلفة داخل المنظمة. ونظراً للاستخدام الواسع لهذا النوع من الفرق في مجالات واسعة، وبما يحقق ميزة تنافسية في ظل التقدم التقني الكبير، والتغير الذي تشهده الأسواق العالمية.

ونظراً للفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال استخدام فريق العمل متعدد الوظائف، ودوره الحيوي في نقل المنظمات والمشاريع قيد التنفيذ أو المنوي تنفيذها إلى درجات عالية من العطاء والفاعلية، لتكون بديلاً عن النمط السائد والمتمثل بالفرق الاعتيادية أو ما يطلق عليه مسمى الفرق التقليدية، والتي تبنى على أسس غير علمية، وبعيدة عن مجالات اختصاصها، ولا علاقة لها بطبيعة العمل الذي تطلع به في كثير من الأحيان.

لذلك فالمنظمات التي تسعى للنجاح، وإثبات الذات، والوصول إلى مستوى من الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأهداف المنشودة والرفاهية للمستفيدين من مشاريعها يقع على عاتق إدارتها مسؤولية حسن الاختيار للفرق المتعددة الوظائف.

وبناءً على ما تقدم، فإن هذه الدراسة ستبحث في أثر خصائص فرق العمل متعددة الوظائف على نجاح مشاريع القطاع العام الأردني، ووضع تصور يشكل انطلاقة جديدة يمكن إتباعها من قبل إدارات المشاريع والمنظمات لتحقيق الأهداف الوطنية والكفاءة والفاعلية في تنفيذ المشروعات.

2-1 أهمية الدراسة

تسعى منظمات القطاع العام في ظل التقدم العلمي والتطور التكنولوجي لإثبات الوجود، وإيجاد مواقع تعزز من مكانتها، وتحقق لها ميزة تنافسية، وعلى وجه الخصوص في مجالات الإشراف على المشاريع وتنفيذها وفق آليات مختلفة تستخدم فيها البرامج المحوسبة، والنظم الإدارية الحديثة، ومنها استخدام فرق العمل وعلى وجه التحديد فرق العمل متعددة الوظائف، لما لمثل هذا النوع من الفرق من الفاعلية والكفاءة في حسن تنفيذ المشاريع. فالمشاريع في منظمات القطاع العام لا تختلف عنها في القطاع الخاص من حيث الإجراءات المتبعة للتنفيذ، إلا أن الملاحظ والمتابع للمشاريع المنفذة من قبل منظمات القطاع العام في الأردن. وعلى وجه الخصوص المشاريع، يجد إنها بشكل عام تواجه أنواعاً من الصعوبات على أرض الواقع.

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من اتخاذها المشاريع المنفذة ضمن منظمات القطاع العام الأردني ميداناً لتطبيق إجراءاتها نظراً لاعتماد هذه المنظمات على فرق العمل المتعددة الوظائف في التنفيذ والإشراف على المشاريع.

من المتوقع أن تسهم وتساعد نتائج هذه الدراسة إدارات المنظمات والمشاريع في حالة تم تطبيق وتبني الأبعاد المؤثرة على فاعلية أداء فرق العمل متعددة الوظائف، وإتباع المعايير الأساسية والثانوية لقياس نجاح المشاريع. كما يمكن الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسة في التعرف على أهم المعوقات والمحددات لاستخدام فرق العمل.

كذلك تكتسب هذه الدراسة أهمية أخرى، نتيجة لتطويرها نموذجاً يقاس بوساطته دور وأثر خصائص فريق العمل متعدد الوظائف بنجاح مشاريع منظمات القطاع العام الأردني، من خلال التركيز على عدد من الأبعاد الأساسية والثانوية.

3-1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- 1- بيان أثر خصائص فرق العمل متعددة الوظائف في تنفيذ مشاريع منظمات القطاع العام الأردني.
- 2- إلقاء الضوء على العوامل والأبعاد المؤثرة في فاعلية أداء فرق العمل متعددة الوظائف ذات الأهمية الأكثر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في فرق العمل المبحوثة.
- 3- الكشف عن الدور المحتمل لفرق العمل متعددة الوظائف في نجاح مشاريع منظمات القطاع العام الأردني.
- 4- الكشف عن أهم المعوقات والتحديات التي تواجه فرق العمل متعددة الوظائف ضمن منظمات القطاع العام الأردني.
- 5- إبراز أهمية بعض العوامل التي يمكن أن تسهم في زيادة قدرة المنظمات والمشاريع الأردنية على تطوير فاعلية أداء فرق العمل متعددة الوظائف.

4-1 مشكلة الدراسة وعناصرها:

تشكل المشاريع التي تنفذها منظمات القطاع العام الأردني، جانباً مهماً وأساسياً في مقومات الاقتصاد الوطني الأردني، نظراً لما يترتب على هذه المشاريع من التزامات وكلف مالية واجتماعية تنعكس بشكل مباشر على أفراد المجتمع. فهذه المشاريع تتم إدارتها بطرائق ووسائل مختلفة ومتفاوتة من منظمة لأخرى، ومن قطاع لآخر، فبعضها يستخدم مجموعات العمل والبعض يستخدم اللجان،

ولكن مجملها لا ترقى إلى مستوى فرق عمل للإشراف على إعداد أو تنفيذ المشاريع. مما دفع للسعي نحو تطوير نموذج يمكن إدارة المنظمة أو المشروع من إبراز دور فريق العمل متعدد الوظائف في تنفيذ المشاريع والإشراف عليها بالأردن. وكذلك توضيح مدى الخلط بين مفهومي فرق العمل التقليدية، وفرق العمل متعددة الوظائف، وفي أحيان أخرى التداخل بينها. كما تبرز إمكانية الاستفادة من خصائص فريق العمل متعدد الوظائف لتحقيق أداء أفضل، وبلوغ المنظمة مستوى أعلى من الفاعلية. وفي ضوء ذلك تكمن مشكلة الدراسة في تقييم أثر خصائص فرق العمل متعددة الوظائف على نجاح مشاريع منظمات القطاع العام الأردني.

أما عناصر المشكلة فتكمن في التساؤلات التالية:

- 1- ما دور فرق العمل متعددة الوظائف، ومدى وكفاية السلطات الممنوحة لها، وما يرتبط بها ويترتب عليها من مسؤوليات؟
- 2- كيف يتم تشكيل فرق العمل متعددة الوظائف، وتحديد الحجم الملائم للفريق وبما يتناسب وطبيعة المشروع؟
- 3- ما أثر قدرات أعضاء فرق العمل متعددة الوظائف من: كفاءة وخبرة وتعلم في تحقيق أهداف المشروع؟
- 4- ما مدى اندماج فرق العمل متعددة الوظائف ضمن الهياكل التنظيمية للمشاريع؟ إضافة لبيان مدى إدراك المنظمات لفاعلية أداء فرق العمل متعددة الوظائف، وتأثيرها على نجاح المشاريع، مع تحديد نوعية المعايير التي بموجبها يتم قياس مدى نجاح المشاريع، وبيان أهم المعوقات والتحديات التي تحول أو تحد من استخدام فرق العمل متعددة الوظائف.

5-1 فرضيات الدراسة

- انسجماً مع أهداف الدراسة وإستناداً للتساؤلات الواردة في مشكلة الدراسة وعناصرها سيتم استخدام الفرضيات التالية:-
- الفرضية الأولى:- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكفاية السلطة الممنوحة لفرق العمل متعددة الوظائف، وما يترتب عليها من مسؤوليات لنجاح المشاريع المنفذة.
- الفرضية الثانية:- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لآليات تشكيل وتحديد حجم فرق العمل متعددة الوظائف، لنجاح المشاريع المنفذة.

الفرضية الثالثة:- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات فريق العمل متعدد الوظائف من كفاءة وخبرة وتعلم متحقق، لنجاح المشاريع المنفذة.

الفرضية الرابعة:- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاندماج وتكامل فرق العمل متعددة الوظائف ضمن الهيكل التنظيمي، لنجاح المشاريع المنفذة.

6-1 مقاييس أبعاد نموذج الدراسة:

يحتوي مقياس النموذج المقترح من خلال أداة الدراسة التي تضمنت (48) فقرة لتقييم أثر فرق العمل متعددة الوظائف لنجاح المشاريع في منظمات القطاع العام الأردني وعلى النحو التالي:

1- العوامل والأبعاد الأساسية التي تؤثر في فاعلية وأداء فريق العمل متعدد الوظائف، وتشتمل هذه العوامل والأبعاد على (33) فقرة غطت (8) أبعاد رئيسة مفترضة شكلت الجزء الأول من الدراسة، والتي جاءت لتقيس فاعلية أداء فرق العمل متعددة الوظائف، وكما هو مبين في الجدول رقم (1-1) التالي:

الجدول (1-1)

عوامل وأبعاد فاعلية أداء فريق العمل متعدد الوظائف

العامل / البعد	عدد فقرات	حدود قياس العامل
كفاية سلطة الفريق.	5	(5-1)
مدى مسؤولية الفريق.	5	(10-6)
آليات تشكيل الفريق.	6	(16-11)
حجم الفريق.	5	(21-17)
اندماج الفريق ضمن الهيكل التنظيمي للمشروع.	5	(26-22)
قدرات أعضاء الفريق (خبرة، كفاءة، تعلم).	7	(33-27)

1- معايير نجاح المشاريع: وتتضمن كلاً من المعايير الأساسية والثانوية، التي تمت تغطيتها من خلال (15) فقرة، وكما يظهر في الجدول (2-1) المبين أدناه:

معايير نجاح المشاريع

المعيار	عدد فقرات	حدود قياس العامل
معايير أساسية (مباشرة)	7	(40-34)
معايير ثانوية (غير مباشرة)	8	(48-41)

وقد تم وضع مقياس خماسي التقدير مكون من درجات الموافقة التالية (موافق بشدة، موافق، محايد، لا أوافق، وغير موافق بشدة) وسوف يتم اختبار صدق وثبات الأداة لجميع فقراتها التي ستظهر نتائجها في الفصل الرابع من هذه الدراسة.

7-1 التعريفات الإجرائية ومصطلحات الدراسة

أ- التعريفات الإجرائية:

فيما يلي عدد من التعريفات الإجرائية والتي سيتم قياسها عبر أداة الدراسة وهي:

- فريق العمل متعدد الوظائف- Cross-functional Teamwork: وهو مجموعة من الخبراء المتخصصين تتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل، يمثلون وحدات إدارية مختلفة مثل (المالية، التسويق وغيرها)، لغايات تنفيذ المشروع أو الإشراف عليه وبما يتوافق وطبيعة المشروع.
- السلطة: هي مقدار التفويض الذي يحصل عليه الفريق لاتخاذ قرارات تحدث التغيير في المشروع، دون أخذ إذن مسبق من الإدارة العليا، وشريطة أن يقوم الفريق بإعلام الإدارة عن إجراءاته.
- المسؤولية: هي خضوع فريق العمل للمساءلة والمحاسبة، بمقدار السلطة المفوضة إليه، والتي لا بد من أن تحدد مع أمر تشكيل الفريق بدقة.
- الخبرة- خبرة الفريق: وتمثل مزيجاً من القدرات الإنسانية والمهارات الإدارية والتقنية المتنوعة التي يمتلكها الأفراد في مجالات (العمليات، المالية، الإدارة، وغيرها وبما يتوافق وطبيعة المشروع.

- حجم المشروع: وهو ما يتم بموجبه تصنيف مشاريع منظمات القطاع العام الأردني من حيث الكلف، أو فترة التنفيذ، أو مكونات المشروع وفروعه. وتتضمن مختلف الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والصناعية وغيرها. بغض النظر عن أهدافه لتحقيق أرباح أو تقديم خدمات للمجتمع.

- نجاح المشروع: هو المعايير الأساسية والثانوية التي تستخدم كمؤشرات يمكن أن يقاس بها مدى نجاح المشروع، والتي يجب أن يتم تحديدها صراحة عند تشكيل فريق العمل أو ضمن خطة عمل، وكذلك تفاصيل المشروع. والتي قد تتمثل بتحقيق المشروع للأهداف المنشودة والواردة ضمن دراسة الجدوى، أو تنفيذ المشروع ضمن الفترة المحددة، أو ضمن الكلف المحددة من وسائل قياس نجاح المشروع.

- التعلم: هو التغير النسبي الدائم في السلوك الذي يظهر كنتيجة للخبرات.

- حجم الفريق: ويعني بيان عدد الأعضاء الذي يتشكل منه الفريق، والذي يتباين ويختلف من منظمة لأخرى ومن مشروع لأخر.

- تكامل الفريق: ما يمتاز به أعضاء فريق العمل متعدد الوظائف، بالمؤهلات المطلوبة لتنفيذ المشروع.

ب- مصطلحات الدراسة:

- التوازن بين السلطة والمسؤولية: حيث حجم المسؤولية يجب أن يتوازن مع حجم السلطة المفوضة، بحيث يمنح الفريق السلطات الضرورية لتحمل المسؤوليات المحددة له، ولا يجوز تحميل الفريق أي مسؤولية في حالة عدم منحه سلطات صريحة لاتخاذ قرارات.

- تعلم الفرق: التغير النسبي الدائم الذي يحصل لدى الأعضاء نتيجة مشاركتهم كأعضاء في الفريق، وهو الانعكاس بالتصرفات كفريق، ونقل مهارات التفكير الجماعي بحيث يستطيع الفريق تطوير المهارات والقدرات اللازمة للفريق.

- المنظمة: يقصد بمفهوم المنظمة في هذه الدراسة، أي من مؤسسات القطاع العام الأردني، التي تقوم على تنفيذ مشاريع، أو تشرف عليها سواء أكانت (وزارة، أو هيئة، أو دائرة).
- الفرق التقليدية: هي الفرق التي تبنى على أسس غير علمية، وبعيدة عن مجالات اختصاصها، ولا علاقة لها بطبيعة العمل الذي تضطلع به.
- المجموعة: هي عدد من الأفراد يتفاعلون معاً، لتحقيق أهداف محددة ويتقيدون بأنماط سلوكية محددة وتتميز علاقتهم بالاستقرار.
- المشروع - Project: ونعني به مجموعة من العمليات أو النشاطات تربطها علاقات محددة ومعروفة، تنفذ بغرض تحقيق هدف محدد أو مجموعة من الأهداف، ضمن فترة زمنية محددة وكلف مالية محددة، وهو عبارة عن مهمة مؤقتة، تنفذ لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة فريدة.

8-1 خطة الدراسة:

تأتي هذه الدراسة ضمن خطة تتألف من خمسة فصول وعلى النحو التالي:

الفصل الأول: المقدمة: ويتضمن هذا الفصل تمهيد، وأهمية الدراسة، وأهدافها، ومشكلة الدراسة وعناصرها، والفرضيات، إضافة لمخطط الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة والدراسات ذات الصلة: يحتوي هذا الفصل على جزأين أساسيين: (الأول: يعنى بالإطار النظري للدراسة ويتضمن مقدمة، وعدداً من المفاهيم المختلفة المتعلقة بتعريف فريق العمل، وأنواع فرق العمل، ومفهوم فرق العمل متعددة الوظائف، واستخداماتها وفوائدها، وحجم الفريق، وكذلك المشاريع وتعريفها وإدارتها، بالإضافة إلى اندماج فريق بالهيكل التنظيمي للمشروع، ومستلزمات عمل الفريق، والعوامل المؤثرة في تعلمه وبنائه، وتنظيم الفريق، وخصائصه، وأسباب نجاح وفشل الفريق ومزايا استخدامه. ليتم على ضوءها تحديد أهم أبعاد الدراسة ومعايير نجاح المشاريع وقياسها.

أما الجزء الثاني من هذا الفصل: فهو يتعلق بالدراسات السابقة بشقيها العربية والأجنبية، كذلك خلاصة واستنتاجات الدراسة.

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات: يبرز هذا العنوان مجتمع الدراسة والعينة، والأدوات والإجراءات المستخدمة في الدراسة، وطرق جمع البيانات وتصميم الدراسة من حيث نوع الدراسة وطبيعتها ووحدة التحليل، كذلك تطبيق المقياس والأساليب الإحصائية المستخدمة والتحديات التي اعترضت، وواجهة الدراسة.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة: وبها سيتم تطبيق نموذج الدراسة، والتعرف على واقع المشاريع وفرق العمل متعددة الوظائف في منظمات القطاع العام الأردني. بالإضافة إلى تطبيقات النموذج، ومدى صدق وثبات الأداة، وخصائص عينة الدراسة والاختبارات الإحصائية الوصفية ونتائجها لكافة أبعاد الدراسة، ومعايير قياس النجاح للمشاريع، ومن خلال الجداول الإحصائية ولكل بعد من الأبعاد المستخدمة على حده وتأثير المتغيرات المستقلة على بعضها بعضاً من جانب وعلى المتغيرات التابعة أيضاً، وصولاً إلى النتائج التي تم التوصل إليها.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات: يستعرض في ختام هذه الخطة أهم النتائج التي تمخضت عن اختبار نموذج الدراسة، بالإضافة إلى تقديم بعض التوصيات والتي سيتم تقديمها للجهات المعنية بتنفيذ المشاريع في منظمات القطاع العام من خلال فرق العمل متعددة الوظائف، وتوصيات المهتمين والباحثين بشكل عام

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات ذات الصلة

أ- الإطار النظري للدراسة:

1.2 مقدمة:

لقد أصبحت فرق العمل جزءاً أساسياً من المنظمات والمشاريع على اختلاف أنواعها بالقطاعين العام والخاص سعياً للنجاح في عالم تنافسية بيئة الأعمال. وقد ذكر جلين (Glen, 1994)، أن الفرق الحقيقية والفعالة تتشكل من خبراء يمثلون مختلف مديريات أو أقسام المنظمة وممن يمتلكون قدرات متباينة لأداء الوظائف، إضافة إلى كون هذه الفرق مجهزة ومعدة للقيام بمهامها بسلاسة ومرونة، وبها يتوافق واحتياجات ومتطلبات التغيير إلى جانب سرعة الإنجاز والمساعدة في حل المشكلات المعقدة، وبالتالي تقوية عملية التركيز على خدمة الزبائن أو المستفيدين. وهذا النوع من الفرق يشجع الإبداع والابتكار ويسهم بصورة كبيرة في تعلم المنظمات.

1.1.2 فريق العمل:

تعريف:

تشكل فرق العمل بشكل عام إستراتيجية العمل المشترك في المنظمات والمشاريع، إلا أن اتخاذ قرار من قبل المنظمة المنفذة، أو التي تسعى لتنفيذ مشروع، بالتحول نحو نمط فرق العمل ليس دائماً بالأمر السهل، فالفرق بشكل عام عبارة عن مجموعة من الأفراد، يتم اختيارها وفق أسس وقواعد معينة، قد تختلف من منظمة لأخرى ومن مهمة لأخرى، ومن فترة زمنية لأخرى كذلك.

ويشير بويد (Boyd, 1993)، إلى أن الفريق هو مجموعة من الأفراد يعملون سوية بقصد الوصول لأهداف محددة ضمن مجال عمل معين.

كما ويعرّف (وايت، 1998، ص 5-6) الفريق الفعال بمثابة أداة تطوير قوية لكل عضو بمفرده بما فيهم باقي الفريق ذاته.

فالعامل ضمن فريق عمل يحقق فوائد لكل من أعضاء الفريق والمنظمة التي يعملون بها، كالتعاون الذي يُعد الفائدة الأساسية ويوحد الفريق ويحد من المنافسة الفردية، كما يؤدي إلى استخدام أفضل للموارد والقدرات والمواهب، مما ينتج قرارات مدروسة وحلول عملية تنعكس نتائجها الإيجابية على الزبائن والمستفيدين من خلال الخدمات والسلع ذات الجودة العالية.

فالفريق الفعال: عبارة عن مجموعة مختارة من الأفراد المعتمدين على بعضهم البعض، ويشتركون بالمسؤولية نحو أداء عمل محدد لمنظمتهم أو مشروعهم. فليست كل مجموعة من الأفراد عملوا مع بعضهم البعض تشكل فريقاً، فالفريق يعتمد أفرادها على بعضهم وفق قواعد من الاحترام للمعلومات الصادرة ولقدرات كل عضو، ويتطلعون لتوحيد جهودهم لتحقيق هدف معين، وقد تطرق ثمبسون (Thompson , 2000)، إلى أن هناك خصائص للفريق أهمها ما يلي:

1. وجود هدف مشترك للفريق.
2. الاعتمادية: وهي اعتماد الأفراد على بعضهم البعض لتحقيق الأهداف.
3. إلزامية الفريق وثباته مع الزمن.
4. منح السلطة لأعضاء الفريق لإدارة أعمالهم وخطواتهم الداخلية.
5. الفريق يعمل ضمن نظام اجتماعي، حيث يكون الاعتماد أساساً على الأعضاء من داخل المنظمة ويتم الاستعانة بالخبراء من الخارج إذا لم تتوافر بالداخل.

من هنا يمكن الإشارة إلى مدى الاختلاف ما بين مفهومي كل من الفريق والمجموعة، فالمجموعة "Group" تتكون من أفراد يتعلم أحدهم من الآخر ويتشاركون بالأفكار ولكن لا يعتمدون على بعضهم بعضاً في الأساليب المهمة، ولا يعملون نحو هدف مشترك، فمجموعات العمل تشترك بالمعلومات، ووجهات النظر والمعرفة العميقة، واتخاذ القرارات ومساعدة الأفراد لأداء أعمالهم بشكل أفضل، إلا أن التركيز يكون بصورة أكبر على الأهداف الشخصية والمسؤولية. وفي هذا السياق تشير كين (Kane، 1981)، إلى أن مجموعة العمل لا تتطلب أداءً عالياً مميزاً أو فرصاً لتصبح فريق عمل، فالأعضاء يتفاعلون بشكل أساسي للمشاركة في المعلومات من خلال عمل ما يمثل قطاع معين. مما يعني إن عمل المجموعة ليس بالضرورة أن يوجه نحو تحقيق هدف واحد مشترك.

ويظهر ذلك جلياً بتعريف (قريبوتي و زويلف، 1993، ص83)، للمجموعة بأنها عبارة عن مجموعة من الأفراد يتفاعل أعضاؤها معاً لتحقيق أهداف محددة، ويتقيدون بأنماط سلوكية محددة وتتميز علاقتهم بالاستقرار.

في حين يشير ثيمسون (Thompson, 2000)، بشكل عام إلى إن كل فرد أو موظف يعمل لدى منظمة أو مشروع، هو عضو من مجموعة لأداء مهام في وقت ما. لذلك فإن عملية فهم ما الذي يجعل المجموعة أو فريق العمل بشكل اعتيادي وطبيعي يؤدي ويقود إلى انتقال المجموعة لتصبح فريق عمل فعال. كما يبين كل من دافت ونوي (Daft & Noe, 2001, P 271)، أهم الاختلافات ما بين مصطلحي كل من فريق ومجموعة وكما هو في الجدول (1-2):

جدول (1-2)

جدول الفروق بين الفريق والمجموعة

المجموعة	الفريق
1- يتم تعيين قائد يتمتع بالقوة في إحكام السيطرة.	1- تتم القيادة بالمشاركة أو التناوب بين الأعضاء.
2-المسؤولية فردية.	2-مسؤولية فردية وجماعية - كل عضو مسؤول عن تصرف (الأخر)
3-أهداف الأعضاء مطابقة للمجموعة والمنظمة.	3- رؤية أو هدف محدد لفريق.
4- إنتاج فردي للعمل.	4- إنتاج تراكمي للعمل.
5- إدارة الاجتماعات بكفاءة.	5-اجتماعات مشجعة تقوم على المناقشة وحل المشكلات.(عصف ذهني).
6-النجاح يقاس بشكل غير مباشر ومن خلال التأثير على العمل، مثل الأداء المالي.	6- النجاح يقاس بشكل مباشر ومن خلال تقييم العمل الإجمالي.
7- مناقشة وإقرار وتفويض الأعمال بشكل فردي.	7- مناقشة واتخاذ القرارات وتفويض الأعمال بشكل جماعي.

وقد يظهر التساؤل التالي: لماذا يجب أن تمتلك المنظمات فرق عمل؟ وللإجابة عن ذلك، فقد اكتشف المدبرون أن العدد الأكبر من الدراسات والبحوث، تشير إلى أن الفرق تكون فاعلة أكثر من مجموعات العمل أو اللجان، رغم أن هذه الدراسات ذاتها تشير إلى أن سبعة من أصل عشرة فرق تخفق في تحقيق النتائج المرغوبة بشكل تام، إلا أن الاحتياج لفرق العمل يبقى أمراً مستمراً، يوضح أهمية الحاجة لها، وقد تكون بالمستقبل مختلفاً نوعاً ما.

2.1.2 أنواع فرق العمل

هناك عدة تصنيفات لفرق العمل، ولا يوجد نظام تصنيف واحد يحدد كافة أنواع فرق العمل المختلف، فالاختلاف بين أنواع الفرق يتم وفقاً لأسس، منها على أساس السلطة الممنوحة للفريق، ومنها على أسس مختلفة ومتعددة ترتبط بحجم الفريق وتركيبته والمستوى التنظيمي وعمر الفريق (دائم ومؤقت)، كذلك من حيث أهداف ومدى الإسهام في الأداء التنظيمي. إلا أن أهم وأكثر أنواع الفرق شائعة الاستخدام والانتشار في العصر الحالي، وهذا ما أشار إليه إيفانسوفيش وماتيسون (Ivancevich & Matteson, 2002, P643-644, 328)، والمتمثل في ما يلي:

1- فرق حل المشكلات - Problem Solving Teams: مسمى هذا النوع من الفرق يدل عليه، فهي فرق يتم تشكيلها للتعامل مع المشكلات، وقد تكون المشكلة محددة وواضحة، أو يكون الفريق قد شكّل للبحث والتعامل مع مشاكل مستقبلية لم تحدد بعد. وفي العادة هذا النمط من الفرق يكون محدداً بفترة زمنية مؤقتة، تنتهي مهمته بإنجازه وتحقيقه للعمل الذي شكّل له وهو حل المشكلة. إلا أنه قد تمتد فترة أو عمر الفريق من عدة أيام إلى ما يزيد عن سنة، إذ يبلغ عدد أعضاء الفريق ما بين (6-12) عضواً، ويتم إعداد وتدريب الفريق ضمن سلسلة من الإجراءات والخطوات مثل: (إتباع الخطوات التقنية المنطقية للمشاكل الخاصة، والعصف الذهني). قد تستخدم هذه الفرق في تحديد احتياجات الزبائن، وتحقيق نتائج سريعة من حيث الوقت في إشباع رغبات العملاء.

2- الفرق الافتراضية - Virtual Teams: كما يطلق على هذا النوع من الفرق مسمى: الفرق الفعلية أو الفرق الواقعية وكذلك الفرق العملية، ويتم تشكيلها استجابة لزيادة التنافسية، والحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة، ومواكبة التطور التكنولوجي. يمكن عمل أعضاء الفرق عن بعد ومن خلال البريد الإلكتروني والاتصال عن بعد عبر الشبكات

وغيرها من وسائل التكنولوجيا المتطورة. ويعرف الفريق على أنه مجموعة من متبايعين جغرافياً، يتم تجميعهم من خلال استخدام تكنولوجيات مختلفة لتحقيق أهداف محددة، فأعضاء هذا الفريق من النادر أن يتقابلوا وجهاً لوجه، فاجتماعاتهم لا تتطلب وجود حيز مكاني أو وقت محدد أو حضور شخصي، كون الاتصال فيما بينهم يتم تكنولوجياً.

3- فرق البحث والتطوير- (RDT) Research & Development Teams: تستخدم
هذه الفرق في تطوير منتجات جديدة، وبشكل كبير في مجالات صناعة التكنولوجيا المتقدمة كالمطائرات والكهربائيات والحواسيب. ويتشكل الفريق من خبراء ممثلين عن عدة دوائر أو وظائف من المنظمة، وتسعى هذه الفرق لتحقيق توافر الوقت المطلوب لتطوير المنتج وطرحه في الأسواق. تشكل هذه الفرق لتسهيل الإبداع وتحقيقه في تصميم منتجات مما يجعل عمل هذه الفرق يرتبط بالأسلوب الخادع، فهي تعمل وفق أساليب ووسائل خاصة بها، كذلك العمل في عزلة عن بقية المنظمة بعيداً عن الروتين والمشاكل الاعتيادية في العمل.

4- فرق الإدارة الذاتية- Self-Managed Teams: وهي عبارة عن مجموعة صغيرة من الأفراد، ممن يملكون السلطة لأداء أنشطة متعددة اعتماداً على خطوات موضوعية، وقرارات متخذة داخل الفريق، دون أي نوع من التدخل الخارجي. ينتشر هذا النوع من الفرق كنتيجة للمنافسة العالمية، وازدياد استخدام هذا النمط من قبل المنظمات متعددة الجنسيات. إلا أن هذا النوع من الفرق ليس متاحاً أو مناسباً لجميع المنظمات، ويجب التأكد من مدى التوافق والتناغم ما بين الفريق والمنظمة قبل استخدامه، من حيث متطلبات العمل، والقيم والأهداف، والكفاءات. فبمجرد تشكيل الفريق فإن النجاح يعتمد بالتزام الإدارة، والقابلية للتغيير، وثقة الموظفين في الإدارة، فمن غير هذه المتطلبات سيجد الأفراد والمنظمة الجهود غير مرضية.

كما يؤكد كل من ستوربات ومامز (Stewart & Mamz, 2000)، بأن هذا النوع من الفرق يصلح في التصنيع وإدارة الخدمات ويكون عدد أعضاء هذا النوع من الفرق ما بين (5 - 10) أشخاص، وقد تكون من صلاحياته وسلطاته التعيين، ومعاينة وتحفيز أي من الأعضاء بالفريق. كما أن من صفات هذا الفريق بناء الالتزام، توافر سلطة أكثر ويحسن التقدير للعاملين، أما أهم الانتقادات الموجهة إليه: هي أن المدير يمتلك درجة قليلة من الرقابة على خطوات العمل والإنتاجية مما يصعب تقييم التقدم، والفريق يستهلك وقتاً أطول لأداء مهامه.

إضافة لأنواع الفرق الواردة أعلاه، فهناك نوع أو نمط من فرق العمل يطلق عليها مسمى فرق من نوع خاص: وهي ما ذكره وليامز (Williams, 2000, PP 513-516)، الذي أشار إلى أن هناك عدداً من أنواع الفرق الخاصة التي لا يمكن بسهولة وضعها أو تصنيفها ضمن شروط السلطة أو المسؤولية، فهي تعتمد على كيفية تصميم وتشكيل هذه الفرق، والتي يمكن أن تكون ذات سلطة ومسؤولية كبيرة أو غير ذلك. بالرغم من تزايد إقبال المنظمات وإدارات المشاريع على استخدام هذه الأنواع من الفرق، ومن أهمها، فرق المشاريع، الفرق العملية أو الأفقية، وفرق الهندسة المتزامنة التي تُعد بديلاً لفرق الهندسة المتتابعة، إضافة لفرق العمل متعددة الوظائف، حيث تعد الأخيرة هي محور وموضوع البحث في هذه الدراسة.

كذلك يوجد نمط شائع الاستخدام في كثير من منظمات القطاع العام الأردني، وهو نمط الفريق التقليدي أو الاعتيادي، أو ما يسمى بالمدير قائد الفريق، تجد المدير أو المسؤول يتصرف كقائد للفريق ومسؤول عن تحديد الأهداف وطرق العمل، وكذلك وظائف الفريق في حين أن أعضاء الفريق تكون مسؤوليتهم فقط عن تنفيذ الأعمال الموكلة لهم، أما الإدارة فهي المسؤولة عن مراقبة وإدارة خطوات الأداء، والإشراف على التصميم واختيار الأعضاء. وهذا النوع من الفرق يؤدي إلى إحكام سيطرة القائد على الأعضاء والأعمال التي يؤديها، ورغم انخفاض كلف الفريق بشكل عام، فإن من عدم مميزاته مراعاته لرغبة القائد وأن المهام بسيطة.

2- فرق العمل متعددة الوظائف:

1.2.2 مفهوم فريق العمل متعدد الوظائف:

يُعد فريق العمل متعددة الوظائف: (Cross-functional Teams) أحد أنواع فرق العمل حديثة الظهور والاستخدام في المنظمات، وتعتمد بشكل أساسي على تشاركية وتعاون الأفراد أعضاء الفريق، وكفاية السلطة بدلا من القوة، وإحلال العمل بروح الفريق بدلا من الفردية، نظراً لوجود القدرات والكفاءة والخبرات القادرة على تلبية وتبني احتياجات التنظيم والمنظمات من التغيير. يؤكد ذلك هانسن ولايكوز (Hanson & Lubcos, 2003, PP 2-4)، بأن كل فريق مجموعة من الأشخاص وليس كل مجموعة تشكل فريقاً، فالفريق عبارة عن مجموعة خاصة من الأشخاص يتم تشكيلها لغايات أهداف يسعى لتحقيقها من خلال التعاون وتوحيد جهود أفراد أو أعضاء الفريق. ففريق العمل متعدد الوظائف

هو فريق يتألف على الأقل من ثلاثة أعضاء من وحدات أو إدارات مختلفة، يعملون معاً نحو هدف معين، وأعضاء هذا الفريق لديهم الخبرة والمقدرة المختلفة، ويمثلون أقساماً أو إدارات مختلفة داخل المنظمة، وهي ذات استخدام في مجالات واسعة تشمل مختلف المجالات الهندسية والإدارية وغيرها وبكل ما يرتبط بذلك من ضبط للكلف.

ويتفق مع التعريف السابق جلين (Glen, 1994)، الذي يذكر إنها فرق تتألف على الأقل من ثلاثة أعضاء خبراء من وحدات أو إدارات المنظمة، ويمتلكون القدرات المختلفة والأداء المتنوع لتنفيذ الوظائف. وهذه الفرق مجهزة ومعدة للقيام بمهامها بسلاسة ومرونة لمواجهة احتياجات ومتطلبات التغيير بالمنظمة، وإلى جانب السرعة في الإنجاز فإن هذه الفرق باستطاعتها المساعدة لحل المشكلات المعقدة، وتزود بالتركيز على الزبائن وتشجيع الإبداع والتعلم بالمنظمة وتقديم الخدمة كمرکز اتصال واحد بالمنظمة. ويضيف جلين (Glen, 1994)، بأن الكثير من فرق العمل متعددة الوظائف تخرق واحدة من المبادئ الأساسية لفاعلية وكفاءة الفرق وهي أن الفريق الأصغر هو الأفضل، فقد أثبتت وبشكل متكرر أن الفريق المثالي الذي يتكون ما بين 4-7 أعضاء، وبشكل مؤكد أن لا يزيد عن 10 أشخاص مع أن هناك بعض الفرق تحاول أن يصل عدد أعضائها ما بين 25 و50 شخص.

وهذا النوع من الفرق قد يتشكل من أعضاء غرباء ليس بينهم أية علاقات أو معرفة سابقة، ونجاح هذه الفرق يحتاج إلى عدد من المتطلبات الواجب توافرها كالقيادة القوية والسلطة والأهداف المشتركة ونظام تحفيز فعال وملائم.

كما وتستخدم في مجالات واسعة تشمل مختلف المجالات الهندسية والإدارية وغيرها، وكل ما يرتبط بذلك من ضبط للكلف وتحسين للأداء والجودة.

إن التنوع في فرق العمل متعددة الوظائف يخلق ثقافة جديدة كلياً، فقد تجد مجموعة من الغرباء أو الأعداء أو الحلفاء قد قامت بتشكيل نسيج أو مزيج من أعضاء فريق. ولكن ذلك يتطلب أكثر من مجرد وضع مجموعة من الأفراد معاً، فالواقع العملي يتطلب الانتقال من الإطار الضيق والمحدود نحو عالم يمتلك آلية أداء واحدة، وقيم وأهداف تسمو إلى ثقافة مفادها (أن جميع الأفراد في هذا الأمر والنجاح يعتبر نجاح الفريق، والحافز هو حافز الفريق، وإذا فشل الفريق فإن كل فرد مشترك يتحمل المسؤولية).

2.2.2 استخدامات فرق العمل متعددة الوظائف:

بما أن فريق العمل متعدد الوظائف، وكما ورد في التعريف، يعني وجود مجموعة من الأفراد يمثلون مختلف وحدات المنظمة، ويعملون بشكل متعاون وعن قرب لتحقيق الأهداف المشتركة، ويسعون جاهدين لزيادة إبداعهم وابتكاراتهم والعمل على حل المشكلات واتخاذ القرارات، ورفع الروح المعنوية والأداء بالعمل. فإن ذلك يعني أن هناك مبررات لاستخدام الفريق، ويشير إلى ذلك ثمبسون (Thompson, 2000)، إلى أن الدافع والغاية من وجود فرق متعددة الوظائف، إنها تمتاز بالقدرة على إدارة المشاريع والمنظمات بكفاءة وفاعلية وفق عددٍ من الاعتبارات، تتمثل في توافر الوقت وزيادة التعاون، واستخدام الخبرات المتاحة والمتجانسة، وتحقيق الإبداع والريادة بإتباع أسلوب عصف الأفكار، والحد والتقليل من القرارات ذات المخاطر العالية، كذلك مواجهة التطور التكنولوجي.

إضافة للمبررات السابقة، فقد أصبح فريق العمل متعدد الوظائف واسع الانتشار في الكثير من

منظمات الأعمال لاستخدامات عدة من أهمها:

- 1- يستخدم في مشاريع إعادة الهيكلة وتطوير خطوات العمل.
- 2- التركيز على حاجات الزبائن: وهذه الخدمة لا تتوقف على المؤسسات والشركات فقط بل تشمل كافة المشاريع التي تنفذها أو بصدد تنفيذها، فالمستفيدون من قيام أي مشروع على اختلاف أنواعهم يشكلون الزبائن.
- 3- المنافسة: تنافس المنظمات يمكّنها من دخول أسواق ضخمة وعالمية وتنفيذ مشروعاتها لتحقيق الانتشار الأوسع والأرباح، فمثلاً شركة مايكروسوفت ومنتجاتها نظام Windows، وما يتبعه من برامج تطلب توظيف أعداد كبيرة، وهذا يعني أن الأفراد يتوقعون التخصص أكثر وأكثر في مجالات أعمالهم، وهذه المجالات ستصبح أكثر اعتمادية على عمل الأفراد معاً ضمن فريق عمل، الأمر الذي يعني أن كلاً من المنظمة والأفراد عليهم زيادة الاعتماد على بعضهم للدخول إلى الخبرات، والقدرات وزيادة التعلم المتحقق، وذلك جميعه يترجم مضمون فريق العمل متعدد الوظائف.
- 4- تنوع المعلومات الضرورية لأداء المهام واتخاذ القرارات: الموظفون أو الأفراد هم الذين يشكلون عماد وركائز المعرفة، وفرق العمل هي أفضل السبل لدمج المعرفة، كما وتعد تكنولوجيا المعلومات محور المعرفة الاقتصادية،

الأمر الذي أدى إلى تغيير أدوار المديرين بالمشاريع والمنظمات، فلم تعد مسؤوليتهم الأساسية هي جمع المعلومات من الموظفين العاملين تحت إشرافهم حسب الهيكل التنظيمي، وعلى ضوء ذلك يتخذون القرارات المعتمدة على المعلومات التي تم حصولهم عليها فحسب، بل هناك دور جديد وهو تحديد المصادر الأساسية لتشكيل فريق عمل وفق آليات تخضع للمقارنة للاستفادة من هذه المصادر وتحقيق غايات المشروع.

5- تعدد الثقافات العاملة في المنظمات (العولمة): يشير تقرير صادر عن (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005) إلى أن رياح العولمة وانفتاح الدول العربية وسعيها لجذب الاستثمارات الأجنبية، ودخول اتفاقية الجات حيز التنفيذ مع مطلع عام 2005 تنبئ بأن ظاهرة تعدد الثقافات داخل المؤسسة الواحدة أصبح أمراً حتمياً، وظاهرة مألوفة، تتطلب الاستعداد لها وتحضير الأفراد ضمن المنظمات للعمل مع أفراد من ثقافات أخرى كفريق عمل متعدد الوظائف، وعلى اعتبار أن هذا النوع من الفرق قادر على استيعاب الأفراد من خارج المنظمة التي ينتمون إليها. والذي لا شك فيه أن هذه الظاهرة تتطلب قدرات إدارية خاصة، كما أنها تتطلب التحلي بأمط من السلوك ليس من قبل الموظفين وحسب بل ومن المنظمات نفسها.

كما يوضح ثبسون (Thompson, 2000)، بأن ازدياد العولمة والاقتصاد المتسارع يتطلب وجود أفراد يتمتعون بالتخصص إلى جانب الإلمام الشمولي.

3.2.2 فوائدها فريق العمل متعدد الوظائف:

تسعى المنظمة لتشكيل فريق عمل متعدد الوظائف لتنفيذ مشروع أو الإشراف عليه، أو لأداء مهمة معينة، اعتماداً على ما يتوافر لها من إمكانيات، كالكفاءة والقدرة على الاتصال وسرعة البديهة والديناميكية والخبرة وغيرها، بهدف تحقيق عدد من الفوائد تجعل الفريق أفضل وأقدر وأكثر تميزاً من أهمها التالي:

1- التعاون: وهو الفائدة الأساسية التي تحققها المنظمة من تعاون الأفراد من مختلف الوحدات والأقسام لتنفيذ المشروع أو أداء المهمة، والعمل معاً كفريق يسعى لتحقيق أهدافه بنجاح، مما يحد من المنافسة الفردية.

- 2- الثقة المتبادلة وتحقيق الانسجام: تزداد الثقة داخل الفريق ويتحقق الانسجام، نتيجة لما يتناقل ويتبادل أعضاء الفريق من خبرات ومعارف ومعلومات بكل حرية، وهم على درجة عالية من الإدراك بأهمية تبادل المعلومات وفعاليتها في تقوية الثقة المتبادلة.
- 3- المشاركة في اتخاذ القرارات: بالعمل من خلال فريق يساعد الأعضاء على اتخاذ قراراتهم في آن واحد، وبإجماع الأعضاء.
- 4- الشعور بالمسؤولية: نتيجة لاتخاذ القرارات ووضع الحلول، يشعرون بالتبعية بالتزامهم بتنفيذ تلك القرارات والحلول بنجاح. مما يعزز من الشعور بالمسؤولية اتجاه أفراد الفريق.
- 5- امتلاك المهارات المطلوبة: بتوافر التخصصات المطلوبة في الفريق، يحقق درجة عالية من جودة المنتج أو الخدمة. وذلك نتيجة للاستخدام الأكثر فاعلية للموارد، والمواهب في المنظمة.

4-2-2 حجم فريق العمل متعدد الوظائف:

يعتبر حجم الفريق من العناصر الأساسية المحددة لفاعلية أداء الفريق، ويذكر تشادرون (Chaudron, 2003)، بأن العضوية الحقيقية تظهر من خلال توافر بعض المزايا في العضو المحتمل اشتراكه في الفريق والمتمثلة في امتلاك العضو للخبرة الكافية في حل المشكلة أو أبعاد المهمة التي سيتعامل معها الفريق، إضافة لامتلاكه سياسة تساعد الفريق على تحقيق ميثاقه وتحصنه، وقدرة الأعضاء على الاستمرار قدما به.

كما يتباين حجم الفريق ويختلف من منظمة لأخرى ومن مشروع لأخر، تبعاً واعتماداً على عدد من العوامل من أهمها:

- 1- حجم المهمة: فكلما كانت المهمة أكبر حجماً، قد تكون هناك حاجة لعدد أكبر من الأعضاء لانجازها.
- 2- مدى تعقيد وتشابك الأعمال بالمشروع أو المنظمة: فالأعمال أو المشاريع المتشابكة وذات الفروع المتداخلة والمترابطة، قد تحتاج إلى عدد أكثر من الأعضاء.
- 3- تنوع المهارات المطلوبة: ترتبط بحاجة المشروع من الخبرات الفنية والإدارية المطلوب توافرها، ففي حال كان المشروع كبيراً ومعقداً، فإن الفريق الصغير قد لا تتوافر لدى أعضائه المعرفة أو القدرات لتلبية الاحتياجات المطلوبة.

4- الصراع: من الضرورة أن يكون مستوى ملائم من الصراع داخل الفريق. إلا انه كلما زاد عدد أعضاء الفريق، كانت الفرص أكبر للصراع. كما أن الفرق الكبيرة يكون من الصعوبة عليها أن تنجز أو تصل إلى اتفاق، وكذلك صعوبة أن يتاح الوقت لكل عضو للمشاركة والإدلاء بإسهاماته لضيق الوقت قياساً بعدد الأعضاء. كما انه من الصعوبة الاتصال داخل الفرق الكبيرة وبالتالي انقسامه إلى عصب ومجموعات متنافرة.

ورغم أهمية فرق العمل متعددة الوظائف، لمعظم المنظمات وخاصة التي تقوم على تنفيذ المشاريع لغايات تحسين وزيادة التعاون ما بين الدوائر والأقسام من جانب، وكذلك داخل الفريق ذاته، إلا أن الكثير من الفرق تميل نحو النمو بالحجم حتى تصل إلى أرقام سحرية في بعض الأحيان وبالتالي تبدأ بالتناحر، مما يساعد على انقسام الفريق وتعرضه للفشل.

3-2 المشاريع:

هناك الكثير من منظمات الأعمال اليوم التي ينحصر عملها في تنفيذ المشاريع، ومن خلال الاعتماد والاستعانة بفرق العمل متعددة الوظائف، التي تعمل بأفضل طاقاتها عندما تتعامل مع مهمة أو مشكلة محددة تماماً وبوضوح. إلا أن بعض القضايا أو المشكلات لا تحل بسهولة كونها ذات طبيعة معقدة، واستجابة لمثل هذا النوع من المشكلات أو الأوضاع فإن المنظمات أو المشاريع قد تعمل أو تضطر لتغيير هيكلها التنظيمي للعمل على حل هذه المشكلات ومن خلال فرق العمل متعددة الوظائف.

فالمشاريع على اختلاف أنواعها وأحجامها، سواء أكانت نشاطاً ضمن أنشطة المنظمة، أو كانت كياناً مستقلاً، فهي تختلف عن بقية النشاطات الأخرى التي تنفذها المنظمة، كونها تشكل عاملاً محفزاً، وفرصة حقيقية للجهات المنفذة أفراداً ومنظمات، بل أصبحت تعد المشاريع عصب حياة المنظمات التي تسعى جاهدة لامتلاك وتنفيذ أكبر حجم ممكن من المشاريع، لأسباب وغايات متعددة منها: تحقيق الأرباح أو تقديم خدمة أو منتج، ومن خلال استخدام الطاقات والموارد المتاحة والمتوافرة بفاعلية وكفاءة. وكما هو ذلك للمنظمات، فإن الأفراد وعلى اختلاف مجالات عملهم يجدون في المشاريع الملاذ والوسيلة لتحقيق طموحاتهم وأحلامهم وتنفيذ إبداعاتهم، فعملية تكامل دور الأفراد والمنظمات في المشاريع ينعكس على الاقتصاد بشكل كبير.

2-3-1- تعريف المشروع:

يعرف (عباسي، 1995، ص38)، المشروع بأنه - مجموعة من العمليات أو النشاطات تربطها علاقات محددة ومعروفة، تنفذ بزمن محدد، بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف. كما يضيف بأنه - أداء عمل فريد من نوعه إلى حد ما، وله دورة حياة محددة ببداية ونهاية، وضمن إطار عمل يقوم على تقسيم الأنشطة وتعريفها، ويهدف المشروع إلى تحقيق أغراض محددة وفق ميزانية مقيّدة وباستخدام موارد متعددة.

في حين يعرف شوتب وآخرون (Shtub & Others, 1994, PP 95-97)- المشروع: بأنه محاولة منظمة تسعى لتحقيق الإنجاز بشكل غير روتيني معقد وبأقل حد ممكن من المهام والخطوات. كما تم تعريف المشروع بأكثر من طريقة تبعاً لخصائص تختلف من منظمة لأخرى، أو من مجتمع لآخر، من هذه التعريفات: أن المشروع عبارة عن مجموعة من الأنشطة المحددة المخطط لإنجازها، ضمن فترة زمنية وأهداف محددة يجب تحقيقها. كذلك إن المشروع هو الخطوات الداخلية اللازمة لإنتاج منتج أو سلعة أو تقديم خدمة، أو تأسيس وحدة تصنيع، أو استخدام نظام جديد، أو تحقيق نتائج محددة خلال فترة زمنية معينة. أما (بلوط، 2002، ص ص 38-43) فانه يتطرق لتعريف شامل للمشروع، مركزاً على اعتبار انه عمل خاص تحدده الحاجة الداعية إليه، بغض النظر عن القطاع أو الجهة المستفيدة منه. فهو مهمة محددة له نقطة بداية ونقطة نهاية محددتان أيضاً، بحيث أن هذه المهمة يسبقها عادة، حاجة معينة يتطلب إشباعها، وإجراء مجموعة من الأعمال أو النشاطات المترابطة والمتناسقة. ومقدار ما يتم تنفيذ مستلزمات ورغبات هذه الحاجة بطريقة منظمة ومبرمجة، بمقدار ما تحقق الحاجة الإشباع الذي رغبت بالوصول إليه، وقد تكون الحاجة فريدة من نوعها، أو استثنائية الرغبة بحيث يتطلب تحقيقها أو إشباعها تنفيذ عدد من المشاريع المترابطة أو الفرعية. حيث يلاحظ من كافة التعريفات الواردة أعلاه، اتفاقها على أسس واحدة يتم على أساسها قياس نتائج و مخرجات المشاريع، وبالاعتماد على عدة عوامل حرجة، من أهمها العوامل التكنولوجية، والتي تتضمن: المواصفات والأداء والجودة، وكذلك عوامل الزمن، والذي يرتبط بتوافر خطة عمل وجداول زمنية، أما عوامل الكلف، فيتم تحديدها وفقاً لقوائم التدفق النقدي، وقوائم الإنفاق الكلي. كما ويمكن قياس النتائج من خلال نسب تحقيق الإرباح، ومعدلات استخدام الموارد المتاحة، وقبول الأسواق للمنتجات أو الخدمات.

استناداً لما تقدم يمكن للباحث أن يعرف المشروع بأنه: القيام بتنفيذ عمل أو مهمة غير مسبقة وفق خطوات ومراحل مخطط لها، وخلال فترة زمنية وكلف محددة، ولتحقيق أهداف محددة باستخدام الموارد المتاحة.

2.3.2 إدارة المشاريع:

إدارة المشروع لها علاقة بكافة فعاليات ومكونات المشروع، وسواء أكان المشروع حكومياً أم خاصاً، صناعياً أم تجارياً أم زراعياً. فإدارة المشروع تقع عليها مسؤولية تخطيط وتنظيم وتوجيه عمل جميع الكوادر العاملة في المشروع، والرقابة عليهم، فالجهة المسؤولة عن إدارة المشروع، سواء أكانت مدير المشروع أم فريق العمل، هي المسؤولة أمام الإدارة العليا، والتي قد تتمثل في مجلس إدارة المنظمة أو الجهة المعنية بتنفيذ المشروع أو عدا ذلك، وحسب طبيعة المشروع؛ إلا أن إدارة المشاريع تتطلب نوعاً من الخصوصية، كون المشروع يتطلب انجازه وفق مراحل زمنية محددة، وكلف محددة لتحقيق الأهداف المنشودة، ثم ينتهي دور فريق عمل المشروع. الأمر الذي يبرز الأهمية الكبيرة لقطاع المشاريع، وفي هذا السياق يذكر شوتب وآخرون (Shtub & Others, 1994, PP 148-151)، إلى أن واحدة من أكبر التحديات الهندسية في العصر الحديث ما تتطلب من تصميم وتطوير وتنفيذ أنواع جديدة من الأنظمة المعقدة التي لم يسبق مواجهتها أو تحقيقها.

إن إيجاد تلك الأنظمة وبوساطة تلك القدرات من الإدارة، وضمن الميزانيات المخصصة، والأوقات المطلوبة، لم تكن مهياًة أو متاحة سابقاً، وذلك ما يتطلب إعادة تحديث وتطوير طرق جديدة من التخطيط والتنظيم والرقابة، هذا هو جوهر إدارة المشاريع.

إن إدارة المشروع سواء أكانت من خلال إدارة المنظمة المنفذة المشروع أم المشرفة عليه أم من خلال فريق عمل شكّل لهذا الغرض، فإن مهام الإدارة قد تبدأ قبل تنفيذ المشروع، وتحديدًا مع بداية إعداد دراسة الجدوى للمشروع، أو مع تحديد مراحل حياة المشروع، والتي في العادة، تتكون من عدة مراحل تتمثل في مرحلة إطلاق المشروع، ثم مرحلة التأسيس، تليها مرحلة البيانات، فمرحلة الإنتاج، وأخيراً مرحلة الانتهاء والتسليم. ويشير إلى ذلك أيضاً (عباسي، 1995، ص8) مؤكداً أن الإدارة ضرورة لكل جهد جماعي، فوجود الموارد (المواد الخام، والآلات، والعمالة) لا يكفي بحد ذاته لتكوين مشروع ناجح، فلا بد من وجود إدارة تضع الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها، ثم صياغة السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف.

ولغايات تنفيذ المشروع، فإن إدارة المشروع يجب أن تتعامل مع عدة مهام ومسؤوليات في آن واحد، من ضمنها الموارد المتاحة والمستخدمة، والخطط الزمنية للتنفيذ، والموازنات المرصودة، والهياكل والاتصالات التنظيمية، والمشاكل الفنية، والعلاقات الإنسانية، واتخاذ القرارات، وغيرها من الأمور التي يجب أن تتم على نحو متواصل وبشكل مستمر. إضافة إلى حاجة الإدارة لتحديد كافة الأمور الأساسية وعلى مختلف المستويات الإستراتيجية والتكتيكية والتنفيذية. والذي يتطلب وضع خطة عمل ورسوم بيانية لمساعدة مدير المشروع في التركيز على الأمور الأكثر حرجاً في دورة حياة المشروع. ويذكر في هذا السياق ارمسترونج وبارون (Armstrong & Baron, 2003, p263) بان الأهداف والأداء يجب أن تتم مناقشتها والاتفاق عليها من قبل فريق العمل.

أن نجاح المشروع بغض النظر عن طبيعته وحجمه يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة إدارة هذا المشروع. فالإدارة هي العنصر المحرك والمنظم لبقية موارد المشروع لنتج مشروعاً ناجحاً قادراً على التوافق والتكيف مع المتغيرات الطارئة التي قد تعيق المشروع أو تؤدي إلى فشله. يتفق الكثير من الباحثين ومنهم (Shtub & Others, 1994, PP 234-236) بأنه لا بد للإدارة من الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل الأساسية المؤثرة على نجاح المشاريع، من أبرز وأهم هذه العوامل ما يلي:

- 1- تحديد وتوضيح رسالة وأهداف المشروع: يجب تحديدها وشرحها لأعضاء الفريق والمتعاقدين والجهات المشاركة والمستفيدة من المشروع، والتأكد من فهمها، وبالتالي إمكانية قياس تحقيق الأهداف.
- 2- دعم الإدارة العليا: فاستمرار دعم الإدارة العليا طوال فترة تنفيذ المشروع، يزيد من عملية فهم الرسالة وأهميتها.
- 3- تخطيط المشروع: يتم ذلك من خلال ترجمة رسالة وأهداف المشروع، ومعايير الأداء إلى خطة عمل حقيقة تنفيذية من بداية المشروع وحتى نهاية طرح المنتج أو تقديم الخدمة. فالتخطيط عبارة عن خطوات ديناميكية مستمرة، تربط ما بين الأهداف المتغيرة والأداء وتحقيق النتائج.
- 4- استشارة الزبائن: فالمستفيد الأخير من المشروع هو الحكم النهائي على مدى نجاح المشروع. وفيما إذا تم استكمالها حسب وضمن الخطة الزمنية الموضوع، والمواصفات المطلوبة، والميزانية المخصصة. لذلك فعملية استشارة الزبائن قبل وخلال فترة التنفيذ، قد تساعد على تجاوز الأخطاء الممكنة وتصحيحها قبل الوقوع بها.

5- الموارد البشرية: إن تحقيق الأهداف الفنية للمشروع، ضمن الفترة الزمنية المحددة، وحسب الموازنة المرصودة، لا يعني بالضرورة دائماً استكمال متطلبات النجاح، وإن تم تحقيق رغبات المستفيدين من الزبائن. فإذا ما كانت العلاقات المتبادلة بين أعضاء الفريق أنفسهم، وبين أعضاء الفريق والزبائن، وبين أعضاء الفريق وبقية موظفي المنظمة علاقات ضعيفة، أو أدت إلى حدوث مشاكل معنوية متكررة، فإن نجاح المشروع مشكوك فيه. فالتحفيز الجيد للفريق مع توافر مستوى من الالتزام للمشروع، وعلاقات جيدة مع الزبائن، تعتبر محددات أساسية لنجاح المشروع.

6- المسائل الفنية: إن عملية فهم الأمور الفنية للمشروع، والتأكد من أن أعضاء الفريق يمتلكون المهارات الضرورية، تُعد من مسؤوليات مدير المشروع. فاستخدام تكنولوجيا غير ملائمة، واعتماد إجراءات فنية غير مكتملة أو غير واضحة لأعضاء الفريق، قد تؤثر على كافة مكونات المشروع، بما فيها الكلف والجدول الزمنية للتنفيذ، والأداء الحقيقي، والمعنويات.

7- قبول الزبائن للمشروع: يعتبر الزبائن أو الجهات المستفيدة من المشروع بعد انجازه، هم الحكم النهائي على فشل أو نجاح المشروع. الأمر الذي يتطلب من إدارة المشروع الاستمرار في استشارة الزبائن طوال فترة تنفيذ المشروع، والاطلاع على وجهات نظرهم وأخذها بعين الاعتبار، خاصة إذا ما كان يتطلب الأمر إجراء تغييرات جذرية على واقع المشروع. فالتواصل مع الزبائن وقبولهم بالتغييرات يزيد ويعزز من إمكانية النجاح، ففي المرحلة الأخيرة من عمر المشروع، سيكون الزبائن هم الحكم النهائي على نتائج المشروع، وبالتالي الحكم على قبول أو عدم قبول المشروع. فالمشروع الذي يرفض في هذه المرحلة يُعد مشروعاً فاشلاً.

8- الرقابة على المشروع: إن استمرار تدفق المعلومات وكتابة التقارير حول الإنجازات الحقيقية، والتطور لمراحل المشروع، يمكن إدارة المشروع من التعامل مع حالات عدم التأكد، من خلال مقارنة الانجاز الحقيقي مع الخطة الموضوعة للتنفيذ. كما يمكنها من تحديد أوجه الاختلاف، واستباق حدوث المشاكل والمبادرة بالحلول التصحيحية، ويسهل من التركيز على الأمور الأكثر أهمية. كما إن تحديث وتطوير الخطط بشكل مستمر، يحافظ على استمرار سير عمل المشروع وفق الخطط الموضوعة وعدم تجاوز الكلف وضمان احترام رسالة المشروع.

9- الاتصالات: إن الانتقال الناجح عبر مراحل عمل المشروع، والتنسيق الجيد بين مختلف المشاركين طوال مراحل التنفيذ، يتطلب الاستمرار في تبادل المعلومات. وبشكل عام فاستمرار ووضوح خطوط الاتصال بين أعضاء الفريق أنفسهم، ومع بقية أجزاء المنظمة، وبين مديري المشاريع والزبائن، يساعد على تحديد السلطات والمسؤوليات. لذلك فلا بد للهيكل التنظيمي للمشروع والمنظمة من أن يحدد قنوات اتصال، وعمليات نقل المعلومات. فخطوط الاتصال الرسمي، بالإضافة إلى بيئة العمل الإيجابية، تحسن من الاتصال غير الرسمي داخل فريق العمل، وتسهم في نجاح المشروع.

10- الخطط الوقائية: يستخدم نظام الرقابة لتحديد المشاكل واستكشاف مصدرها داخل المنظمة. وفي حالات عدم التأكد، فإن عملية تطوير خطط بديلة تُعد خطوة وقائية علاجية ذات قيمة، فتوفر وتحضير خطط وطرق لمواجهة المشكلات الطارئة، قد يقلل من الجهود المطلوبة للتعامل مع المشاكل عند حدوثها.

3.3.2 فريق العمل متعدد الوظائف والهيكل التنظيمي:

يُعد الهيكل التنظيمي هو المحدد الأساس للمواقع الإدارية، والمستويات الوظيفية، وخطوط الاتصالات، وانتقال المعلومات وانسيابها بكل يسر وسهولة عبر المستويات الإدارية. وفي حال غياب الهيكل التنظيمي أو عدم توافقه أو ملاءمته مع احتياجات المنظمة فإن الكثير من التضارب قد ينشأ. لذلك ولتلافي هذا الأمر فإن الهيكل التنظيمي يجب أن يكون مرناً قابلاً للتغيير بشكل يحقق الكفاءة في تنفيذ وتسيير أعمال المنظمة، وبما يتوافق وطبيعة عمل وحجم المنظمة والمشروع، ويحد من التداخل بين أقسام أو مديريات أو وحدات المنشأة أو المشروع.

لذلك يلقي على عاتق الإدارة العليا للمنظمة عند وضع التصورات الأولية للهيكل التنظيمي للمنظمة وخلال عملية التخطيط، وقبل إقرار الهيكل التنظيمي المناسب للمنظمة ضرورة الأخذ بعين الاعتبار كافة الأمور المتعلقة بتنفيذ المشاريع أو الإشراف عليها بواسطة فرق العمل، وإن كان تنفيذ المشاريع ضمن الخطط المستقبلية للمنظمة. وذلك من خلال وضع أسس تحقق تكامل فريق العمل متعدد الوظائف مع الهيكل التنظيمي، كون الهيكل التنظيمي يتضمن كافة مديريات ووحدات المنظمة والتي تشكل المحور الأساس لتشكيل فريق عمل متعدد الوظائف. ويشير (العتيبي، 2005، ص ص 158-162)،

إلى أهمية الهيكل التنظيمي في ترتيب الأجزاء المختلفة في المنظمة، كوضع كلي يوضح العناصر الهيكلية والعلاقة بين هذه العناصر المستخدمة في إدارة المنظمة ككل. فهو نظام المهام وانسياب الأعمال وعلاقات السلطة وقنوات الاتصال التي تربط أعمال الأشخاص والمجموعات المختلفة في المنظمة بعضها ببعض. إن اندماج فريق العمل متعدد الوظائف مع الهيكل التنظيمي، يحقق قيمة مضافة للمنظمة والمشروع تتمثل في الإبداع والتميز في حل المشكلات، والمزيد من الكفاءة في عمليات صنع واتخاذ القرارات، وتحمل المسؤوليات، والالتزام بمتابعة تنفيذ الحلول وغيرها. وتشير التجارب والدراسات، إلى أن المنظمات التي انتهجت واستخدمت فريق عمل متعدد الوظائف كنظام متوافق مع هيكلها التنظيمي في تنفيذ مشاريع أو الإشراف عليها، قد حققت في معظمها كفاءة عالية. لما يمتلكه الفريق من قدرة على تنظيم نفسه بنفسه، وصلاحيات كاملة لتنفيذ المشروع. كون المشروع محدد بفترة زمنية لإنجازه، وباعتباره عملاً ريادياً، يتطلب مشاركة وتعاون كافة الجهات المعنية والمستفيدة، ومن مختلف المستويات والخطوط التنظيمية الوظيفية، وبما ينسجم مع هدف المشروع والمنظمة.

يشير دراكر (Drucker,1974)، إلى أنه يمكن للمنظمة تصميم الهيكل التنظيمي من خلال ثلاث

طرائق هي:

- 1- تحليل الأنشطة: ومهمتها الأساسية العناية بدراسة وتحليل النشاطات الضرورية، التي تمكن الإدارة من التوصل للمهام الواجب القيام بها لتحقيق الأهداف.
 - 2- تحليل القرارات: حيث يتم تحديد نوع القرارات المطلوبة، والموقع الذي يجب أن تتخذ فيه، وطريقة المشاركة في القرار، ونوعية المهام والأنشطة المطلوبة لتنفيذ ذلك القرار، والعلاقات التي يجب أن تكون بين تلك المهام.
 - 3- تحليل العلاقات: تركز هذه الطريقة على علاقات المسؤولين في أنشطة المنظمة من خلال الأشخاص الذين يرتبطون بهم وإسهامات الآخرين في المنظمة معهم.
- أما فيما يتعلق بتصميم الهيكل التنظيمي، فهناك عدد من التصاميم التي تختلف باختلاف المدارس الفكرية والإدارية، فالفكر المعاصر يأخذ بتصميم الهيكل التنظيمي وفق منظورين عالميين هما: النموذج البيروقراطي والنموذج السلوكي. الأول منهما يشير إلى بناء الهيكل التنظيمي وفق نظام رسمي وشرعي للسلطة، أما النموذج السلوكي فهو نموذج يركز العلاقات بين العاملين. فيما يرى يوكر (Youker, 1977)، بأنه لا يوجد هناك هيكل تنظيمي وحيد هو الأفضل لإدارة مشروع أو منظمة مؤقتة ولكن يمكن تقييم جدوى البدائل الأخرى.

2-3-4 اندماج فريق العمل متعدد الوظائف بالهيكل التنظيمي للمشروع:

يذكر يوكر (Youker, 1977)، أن أكثر الهياكل التنظيمية التي كانت سائدة وما زالت في بعض المنظمات، هي هياكل هرمية بسيطة تتربع على قمتها الإدارة العليا، والتي أثبتت أن هناك نقاط ضعف تظهر عند العمل أو الإشراف على أكثر من مشروع، نتيجة التضارب حول الأولويات بين هذه المشاريع. إضافة إلى التنافس على الموارد، واعتماد مبدأ التخصص في مجال ما على حساب آخر، وغياب أو ضعف التحفيز، مما يؤدي إلى بروز وحدوث أنواع من المشاكل بين الأقسام والإدارات داخل المنظمة أو المشروع. وهو الأمر الذي يتفق مع ما يشير إليه الباحثون، من أن التسلسل الهرمي البسيط لا يساعد في إحكام السيطرة، فالمشاريع تتطلب قدرات فنية متخصصة، وتتطلب التنفيذ والإنجاز ضمن فترة زمنية محدودة، في حين أن الهيكل البسيط يتجاهل المعلومات بالبيئة المحيطة، وكذلك المعلومات المحرفة. ورغم أن التسلسل الهرمي يخدم بعض الغايات التنظيمية، وقد يعمل بصورة جيدة في حالات المركزية والبيئات الثابتة نسبياً، ويشجع التخصص والرقابة، ويظهر تخفيضات مشكوك بمدى صحتها. إلا أن هذا النوع من الهياكل التنظيمية لم يثبت فاعليته في المشاريع، مما دفع المنظمات نحو استخدام فريق العمل متعدد الوظائف.

ويذكر كل من كيتلي وهيرش (Kettley and Hirsh, 2000, PP 5-7, 11-13)، أن هناك محدداتٍ آخر لاختلاف فريق العمل متعدد الوظائف عن معظم الفرق الاعتيادية أو التقليدية، من حيث إن الفرق الاعتيادية تعتبر جزءاً أساسياً من الهيكل التنظيمي الرسمي، وتعمل وتنفذ خطوات العمل، بذات الطريقة الروتينية التي تعمل بها وحدات أو مديريات المنظمة. في حين أن فريق العمل متعدد الوظائف، يعمل على أساس مشروع له محددات زمنية، وكلف، وآليات عمل تتطلب تعاون وتجانس كافة خطوط أو وحدات المنظمة أو المشروع، وسرعة في الأداء واتخاذ القرارات، مع الحفاظ على أعلى درجات الجودة للمنتج أو الخدمة.

ويرى (مرعي، 2002، ص ص 21-27)، أن اندماج فريق العمل متعدد الوظائف بالهيكل التنظيمي، يتطلب إعداد بنية تنظيمية مسطحة لا هرمية، ووجود شبكة تسهل التواصل بين جميع الأعضاء، وهذه البنية الهيكلية التنظيمية تعمل على إزالة الحواجز الوظيفية المعيقة للتواصل وسير العمل، وبحيث يعمل مديرو الإدارات الوسطى كمنسقين وليسوا كمراقبين. ويؤكد ذلك (هولب، 1999، ص 7)، مشيراً إلى أن إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي للمنظمة بحيث يتماشى مع الفرق تعنى أنه جرى تغيير النماذج التقليدية للاستخدام.

2-3-5 مستلزمات عمل فريق العمل متعدد الوظائف:

لغايات عمل الفريق بأقصى درجات الفاعلية، لا بد من توافر عددٍ من المستلزمات الضرورية، لضمان مرونة اندماج الفريق ضمن الهيكل التنظيمي، والقدرة على تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة والمشروع، وفي هذا المجال يذكر (ويلان، 2002، ص ص 17-18)، حتى تعمل الفرق بسلاسة ومرونة، فلا بد للإدارة العليا بالمنظمة، من الأخذ بعين الاعتبار بعض الخطوات لضمان عمل الفرق بصورة أفضل من أهمها ما يلي:

- 1- تحديد الغرض التنظيمي بوضوح: بحيث يكون الأعضاء على بينة من طبيعة نشاط منظماتهم لتحقيق النجاح المنشود، وهذا لا يعني أن يكون الأفراد على معرفة بالكلمات التي تحتوي عليها رسالة المنظمة، بل يحتاجون إلى الفهم والاعتقاد بما تحوى وتعنى هذه الكلمات.
- 2- دعم الابتكار والتجديد: فالمنظمة التي تشجع على الأفكار الجديدة والإبداعية تدفع الأعضاء للعمل بحماس، وإلا فإن الإحباط سينتابهم وسيسود الاعتقاد لديهم بأنه لا جدوى من تقديم مقترحاتهم أو طرح أفكارهم.
- 3- توقع النجاح: وجوب أن تسود بالمنظمة ثقافة تنظيمية تدفع الجماعات والفرق لتقديم كل ما لديها من إمكانيات وطاقات لتحقيق النجاح.
- 4- تقدير قيمة الجودة والخدمة الممتازة، يجب أن يدرك أعضاء الفريق، وأفراد المنظمة أهمية أن الجودة والخدمة والربح جميعها مهمة، وأن لا يكون هناك أي نوع من التفریق حول أهمية هذه المفاهيم مجتمعة.
- 5- الاهتمام بالتفاصيل: يجب أن يعطي اهتمام بالتفاصيل وبما يتطابق وسياسة المنظمة وميثاق عمل الفريق المتفق عليه مسبقاً.
- 6- الاهتمام بتوصيات الفريق: وجوب الاهتمام وبشكل كبير بتوصيات الفريق، فإذا ما اعتقد الأعضاء أن ما يقدمونه سوف يرفض أو يتغير من قبل الإدارة العليا، فإن فرص النجاح سوف تتناقص وبشكل سريع وكبير، كما يجب على المنظمة أن تسعى للحصول على إسهامات الأعضاء وإظهار مدى الاهتمام والعمل على ترجمتها إلى حقائق.
- 7- مكافأة أداء الفريق بدلاً من أداء الأفراد: فمن الأمور التي تشكل صعوبة مكافأة الفريق بدلاً من الأفراد، وقد يكون ذلك بسبب نظم الأجور والمكافآت المعتمد بالمنظمة، فإذا كان لا بد من التحفيز للأفراد للعمل على خلق فريق عال الأداء،

فإنه من الواجب أن يكون أداء الفريق المحدد وليس أداء الأفراد. ويشير في هذا السياق كارني (Carney, 2003)، ليؤكد استخدام بعض الإدارات لأساليب سلطوية واستبدادية سواء شفوية أو بالأداء، تجاه أفراد وأعضاء الفريق.

ولغايات تكوين فريق عمل جيد، فلا بد من توافر عدد من الخصائص الواجب إتباعها وتوفيرها، حيث تؤكد (الدهان، 1992)، إن الهدف الأساسي للهيكل التنظيمي هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بمهامها لتحقيق الأهداف المحددة والمنشودة، ويتعين على الإدارة أن توازن بين عدد من الخصائص والعمل على ترجيح الأكثر أهمية بالنسبة لأعمال المشروع والتي تشمل كل من:

1. التخصص: وأثره على تحقيق سرعة الإنجاز، والدقة، والإتقان بالعمل، وبالتالي خفض الكلف.
2. التنسيق: بين أعمال المشروع للقضاء على الازدواجية والتكرار وتحقيق الكفاءة والفاعلية.
3. الاهتمام بالنشاطات المهمة: فالهيكل الجيد يميز ما بين الأنشطة الأساسية، والثانوية، وبالتالي تعطى الأنشطة الأساسية اهتماما خاصا.
4. تحقيق الرقابة التلقائية: فالعمل ضمن فريق عمل سيحد من عملية الاتكالية أو التلاعب أو غير ذلك من الوسائل أو السبل المعرقلة للعمل.
5. عدم الإسراف: فتحديد المسؤوليات والواجبات سيحد من الكلف الإضافية ويؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وهذا لن يتحقق بغياب هيكل تنظيمي متخصص بكافة مجالات العمل.
6. التعاون البناء ما بين أعضاء الفريق وبقية الأفراد العاملين في المشروع.

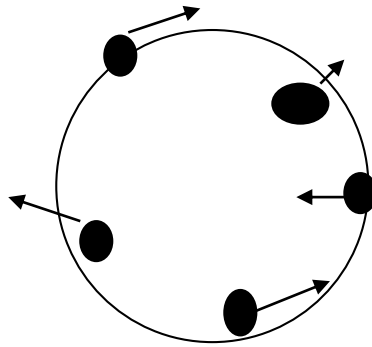
4.2 بناء فريق العمل متعدد الوظائف في المشاريع:

تعد عملية بناء الفريق متعدد الوظائف من الأمور الصعبة التي تواجه الإدارة، لما تحتاجه من جهد وعناء، وما تتطلبه من توافر خبرات وقدرات وكفاءات معينة في أعضاء الفريق، تختلف عنها في عملية بناء فريق العمل التقليدي أو الاعتيادي. ويشير في هذا الصدد بودويل (Bodwell, 2000)، إلى أن فريق العمل متعدد الوظائف يتشكل من أعضاء خبراء ومختصين، يمثلون مديريات ووحدات مختلفة أو وظائف معينة من المنظمة، وهما يتوافق وطبيعة المشروع أو العمل المراد المنوي تنفيذه وطبيعة المنظمة ذاتها. كما يتطرق لموضوع بناء الفريق (حريم، 1997، ص 188-192)، قائلاً أن الجماعات تنمو وتتطور وتمر بعدة مراحل متميزة خلال حياتها، أثناء عمل الأفراد وتفاعلهم مع بعضهم البعض.

كما يضيف (حسين، 2004)، رغم أن معظم الفرق تتميز في المرحلة الأولى "مرحلة التشكيل" بالكثير من الغموض حول تشكيلة الفريق وأعضائه، لما تتضمنه هذه المرحلة من محاولات لاختبار الأعضاء بعضهم بعضاً، والتعرف عن كثب على بعضهم بعضاً. كون هذه المرحلة تُعد بمثابة مرحلة جس النبض والتعرف إلى تشكيلة الفريق، وهدف تشكيل وتكوين الفريق، إضافة لغاية الإدارة العليا من وراء جمع هؤلاء الأفراد في فريق واحد، ويوضح الشكل (1-2) مدى التباين واختلاف وجهات النظر بين أعضاء الفريق.

الشكل (1-2)

نموذج غموض وصراع الدور



* المصدر حسين، عبد الكريم (2004)، بناء فرق العمل وإدارتها. <http://www.ina-syrie.com/downloads/special4.doc>

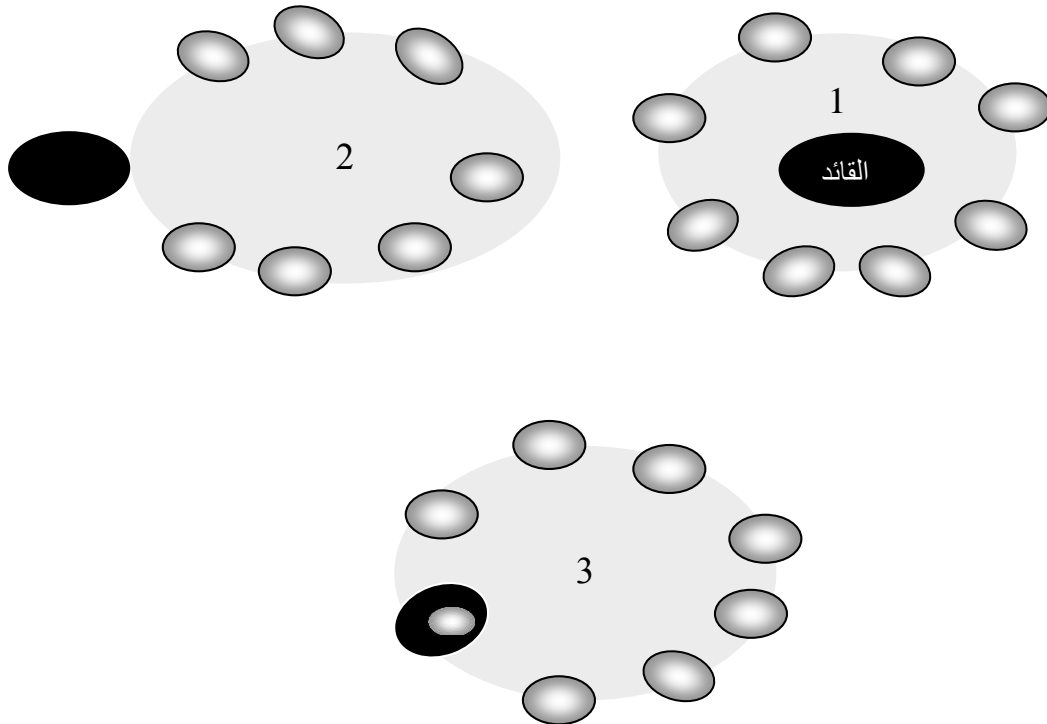
كما يظهر الشكل مدى التباين والاختلاف بين الأعضاء في هذه المرحلة، فالدائرة الكبيرة تشير ضمناً إلى اجتماع أعضاء الفريق ضمن حيز مكاني وزماني واحد، في حين تشير الدوائر السوداء الصغيرة إلى عدد أعضاء الفريق وتوزيعهم العشوائي وغير المنتظم أثناء الاجتماع، في حين تدل الأسهم إلى تشتت وتضارب آراء الفريق، وعدم الاتفاق على آلية عمل معين بعد. وتظهر هذه الحالات بشكل واضح بين أعضاء الفرق الذين لا يمثلون الاختصاصات الحقيقية ولا يتمتعون بخبرات عملية وقدرات تتلاءم وأهداف الفريق، وبالتالي ستكون مرحلة التشكيل خطيرة وقد تؤدي إلى حل الفريق قبل بدء عمله.

قد تكون مرحلة التشكيل محدودة وذات تأثير قليل، إذا ما روعي وأخذ بعين الاعتبار عند تشكيل فريق العمل متعدد الوظائف أن يكون أعضاء الفريق ممثلين للأنشطة المختلفة، ويتمتعون بالخبرات والمهارات ذات العلاقة في مجال العمل المراد انجازه وتحقيقه، وأن يكونوا على درجة عالية من المعرفة حول السياسات والتطبيقات وتنفيذ الأعمال في دوائرهم أو نطاق عملهم،

للتقليل من الغموض والمساعدة في خلق التعاون وتحقيق نوع من بناء الثقة، ويشير إلى ذلك (مرعي، 2002، ص 95). لينتقل الفريق بعد ذلك إلى مرحلة النزاع على المواقع، ومحاولة بعض الأعضاء السيطرة وقيادة الفريق، كما يظهر في الجزء الأول من الشكل (2-2) حيث تنشط عمليات الاتصال المتبادل والتنسيق المشترك وهما يحقق القبول المتبادل الذي يعدّ المرحلة الثانية من مراحل بناء الفريق. أما المرحلة الثالثة فتتضمن وضع المعايير والقواعد السلوكية، ووضوح الأهداف، والتوجه نحو أهداف محددة، رغم استمرار العمليات المحدودة لقيادة الفريق، إلا أن موقع القائد يبدو وكأنه خارج إطار فريق العمل، وكما يظهر في الجزء الثاني من الشكل (2-2). في حين أن المرحلة الرابعة من بناء الفريق تتمثل في تكامل الأدوار بين أعضاء الفريق وازدياد التعاون والاعتمادية المتبادلة، مع استكمال سيطرة الفريق، كما يظهر دور القائد بشكل متوازن ومتساو مع بقية الأعضاء، مع إمكانية أن تكون قيادة الفريق بشكل دوري لكل عضو من الأعضاء، وكما هو مبين في الجزء الثالث من الشكل (2-2)

الشكل (2-2)

شكل توضيحي لمراحل قيادة وادوار أعضاء الفريق



● المصدر حسين، عبد الكريم (2004)، بناء فرق العمل وإدارتها-<http://www.ina>

[.syrie.com/downloads/special4.doc](http://www.syrie.com/downloads/special4.doc)

1.4.2 العوامل المؤثرة في تشكيل فريق العمل متعدد الوظائف:

إن عملية اختيار الأفراد أعضاء الفريق أمر في غاية الأهمية، فبناء أو تشكيل فريق عمل فعال وقادر على تنفيذ مهمته، وبما يحقق الأهداف والغايات المنشودة للمنظمة، يتطلب عناية فائقة ورؤية ثابتة من الجهات المعنية باختيار ممثلي المديرية والوحدات المختلفة كأعضاء فريق. وتشير إلى ذلك ايزارك (Ezarik 2001) ، انه يجب أن يكون واضحاً بان مساعدة كل عضو مطلوبة، لان كل عضو يمتلك مهارات فريدة من نوعها، وذكاء بدرجة معينة. ومن هذا المنطلق على المنظمات أن تدرك قيمة تعيين الأفراد المناسبين وأن تحدد الميزات الجذابة الواجب توافرها وأخذها بعين الاعتبار عند تعيين أعضاء الفريق. حيث إن عملية بناء الفريق تعتمد على توافر عدد من العوامل والركائز الأساسية الواجب توافرها لضمان بناء فريق عالي الأداء أهمها ما يلي:

1. الثقة والاعتداد بالنفس والمرونة العالية.
2. القابلية والشعور بالإنجاز والعطاء.
3. القدرة على التشخيص الدقيق للمشكلة والتعاون مع الآخرين.
4. امتلاك مهارات فريدة من نوعها.
5. الرؤية الشاملة، والقدرة على تطوير وجهات نظر ذات مستوى متقدم من أجل خطط وقرارات أفضل.
6. السيطرة على الذات لتحسين الأداء من خلال تحديد الجهود المفقودة.

ويشير (مرعي، 2002، ص ص 96-97)، إلى انه يجب أن تتم عملية انتقاء واختيار الأعضاء بما يحقق التجانس فيما بينهم، والتوازن في كفاءاتهم، ومن خلال استخدام معايير صحيحة لا تسمح بدخول أعضاء غير مناسبين للفريق، وإن يكون للأعضاء الذين تم اختيارهم رؤية واقعية في تحديد الأهداف بدقة وموضوعية وبشكل متفاعل ومن كافة الأعضاء لتحديد المهام والأدوار ومستويات الأداء، مع الالتزام برسالة الفريق وما يتوافق وثقافة وقيم العمل والمؤسسية للوصول إلى الإبداع والابتكار والتجديد.

2.4.2 تنظيم فريق العمل متعدد الوظائف:

إن عملية إيجاد فريق عمل لتنفيذ مشروع ما أو إنجاز مهمة معينة، قد تحدث تبديلاً في العلاقات سلباً أو إيجاباً، ما بين أعضاء الفريق أنفسهم من جانب، والفريق وبقيّة موظفي المنظمة من جانب آخر.

حيث يُعد سلوك الفريق كمجموعة، والتأثيرات الشخصية للأفراد داخل الفريق من القوى المؤثرة على أداء التنظيم. الأمر الذي يتطلب اهتماماً أكثر من قبل الإدارة العليا عند تشكيل الفريق، من حيث خبرة وكفاءة الأعضاء وتخصصاتهم، والقدرة على تحمل المسؤوليات، وغيرها من الشروط والخصائص، مع مراعاة مقدار السلطة الواجب تفويضها ومنحها للفريق، وبما يحقق الأهداف التي شكّل لأجلها الفريق. وفي هذا المجال يذكر كل من إيفانسوفتش وماتسون (Ivancevich & Matteson, 2002, P17-18)، إن فرق العمل شائعة الاستخدام في المنظمات، إلا أن بعض المديرين أو الإدارات لا تعرف حقيقة كيف ومتى وأين يمكن استخدامها بشكل صحيح؟

إن تنظيم وحسن أداء فريق العمل يعتمد أساساً على توافر قيادة للفريق وليس إدارة، فكل قائد مدير وليس كل مدير قائد، ويشير لذلك (الصفار، 2003)، إن هناك فرقاً كبيراً بين إدارة أو قيادة المنظمة أو المشروع، فالإدارة تعني تسيير المشروع أو المنظمة بأفرادها وأنظمتها بموجب تعليمات وأوامر أو قرارات صادرة عن المدير في الغالب، ولها نظام عمل محدد مسبقاً يتبعه العاملون، وبالتالي فإن الإدارة قد تتضمن أحياناً الروتين، والانغلاق والفوقية والصرامة إلى غير ذلك من مظاهر الضبط. بينما القيادة تختلف عن ذلك لأنها تعني إدارة البنية الهيكلية المتكاملة للمنظمة أو المشروع، والتفاعل بين أقسامها وعناصرها روحياً وعاطفياً وفكرياً لتحقيق الأهداف المرسومة، مع الأخذ بعين الاعتبار واقعها والبيئة المحيطة بها ورضا الأفراد والمستفيدين، فهي تركز على الفكر والطاقة الروحية للأفراد والنظام الأسري في الارتباطات والتعاون والمحبة المتبادلة بين الجميع. كما يذكر (وايت، 1998، ص ص 163-165) بأن أداء الفريق يتعزز إذا كان لدى جميع أعضاء الفريق صورة لرؤية الفريق - كيف سيبدو فريقهم والقيم المطلوبة لتحقيق هذه الرؤية. فامتلاك الفريق لمهمة ورؤية هو أن كلا الأمرين يزيد الدافعية والالتزام إلى أقصى حد، بسب تولد إحساس بالهدف تجاه تحقيق المهمة وتطوير الفريق لإنجاز هدفه.

ويؤكد بارك (Park، 2004)، كونه لا يوجد لاعب أو عضو مثالي في الفريق، فالأفراد يؤديون أدواراً مختلفة بأوقات مختلفة خلال عمل الفريق بالمشروع أو المنظمة حيث إن هناك عدة أنواع من اللاعبين بالفريق، هي المساهم والمتعاون والمتصل والمعتز. ويتفق ضمناً مع ذلك (بوكراس، 2002، ص ص 19-20)، بأن الأداء المميز يعني نجاح الفريق وإجاده لتطبيق مهارات الاتصال التي تعتبر من أهم العوائق التي تواجه الفرق في تنفيذ أعمالها.

كذلك فإن مدى تنظيم الفريق، يمكن أن يظهر بوضوح من خلال دور ومشاركة أعضاء الفريق، في عملية اتخاذ القرارات، والتي يمكن أن تحقق عدداً من الفوائد والمزايا يشير إليها (حريم، 1997، ص 188-192)، من أهمها: استقطاب أكبر للمعرفة والخبرة، وتوافر آراء ووجهات نظر مختلفة، وفهم واستيعاب أكبر من خلال المناقشة، كما إنها تزيد من تقبل القرار من جانب الأفراد، وتوجد أساساً للتدريب في ديناميكية الجماعة.

3.4.2 خصائص فريق العمل متعدد الوظائف:

يلاحظ من خلال التعريفات السابقة وغيرها لمفهوم فريق العمل متعدد الوظائف، أن فريق العمل متعدد الوظائف يتكون من مجموعة خاصة من الأشخاص يتم إيجادها وتشكيلها لغايات أهداف يسعى لتحقيقها من خلال التعاون وتوحيد جهود أفراد أو أعضاء الفريق. ويتألف على الأقل من ثلاثة أعضاء من وحدات أو إدارات عملية مختلفة، يعملون معاً نحو هدف معين، وأعضاء هذا الفريق لديهم الخبرة والمقدرة المختلفة، ويمثلون أقساماً أو إدارات مختلفة داخل المنظمة، وهي ذات استخدام في مجالات واسعة تشمل مختلف المجالات الهندسية والإدارية وغيرها، وبكل ما يرتبط بذلك من ضبط للكلف. ويشير كل من ستيفن (Stephen, 1996, PP 354-365)، (حريم، 1997، ص 215-218) وآخرين إلى وجود عدد من الخصائص لفريق العمل متعدد الوظائف التي يمكن تلخيصها بالآتي:

- 1- عدد أفراد الفريق محدود نسبياً ليسمح بالتفاعل والوعي المتبادلين بين أعضاء الفريق.
- 2- الأعضاء متفقون حول رسالة وأهداف الفريق، كما أن المهام الوظيفية مناسبة بالنسبة للفريق في مقابل الحلول الفردية.
- 3- وضوح أدوار الأعضاء وتقبلهم لها، وبما يتناسب وإمكانيات وقدرات كل منهم.
- 4- يتفاعل ويتعاون الأعضاء مع بعضهم بعضاً في القيام بأدوارهم لتحقيق أهداف الفريق.
- 5- نمط القيادة يتوافق ومستوى تنمية الفرق، وفق هيكل اتصالات مفتوح يسمح للأعضاء بالمشاركة.
- 6- يبذل الفريق وقتاً وجهداً في تحديد ومناقشة المشكلات التي يجب حلها أو القرارات الواجب اتخاذها، والتخطيط لذلك وفق استراتيجيات فعالة لاتخاذ القرار.

7- يحصل الفريق على تغذية مرتدة "تغذية عكسية" حول فاعليته و إنتاجيته ويستثمرها في تطبيق وتقييم حلوله وقراراته.

8- القدرة على احتمال التباين المرتبط بالمهام الوظيفية، ويؤدي لتكامل الجماعات الفرعية في الفريق ككل، وبشكل متماسك ومتعاون بدرجة كبيرة.

9- تشجيع الفريق على الأداء المرتفع والجودة والنجاح والابتكار.

10- يأخذ الفريق وقتاً كافياً ليعمل بكامل أعضائه على تطوير ذاته كوحدة عمل ناضجة وليحقق أهدافه.

11- فترات الصراع متكررة ولكنها قصيرة، ولدى الفريق استراتيجيات فعالة لإدارة الصراع.

لقد حاول الكثير من الباحثين السعي للتعرف على الخصائص الجيدة أو الصحية لفريق ومجموعة العمل، حيث يشير (حريم، 1997، ص 215-218)، إلى مجموعة من الخصائص التي تميز الجماعة الناجحة المبدعة عن غيرها، ومن أبرزها: توافر المناخ غير الرسمي هادئ ومريح، والمناقشة المكثفة لكافة الأعضاء، والإصغاء، واتخاذ القرارات الجماعية، والنقد الصريح والهادئ، والشعور بالحرية في التعبير عن المشاعر والأفكار، وعدم هيمنة القائد أو الرئيس، ووعي الجماعة لعملها، والثقة المتبادلة، والحماس بالعمل، والالتزام بالوقت وخطط العمل، والشعور بالأمان عند اتخاذ القرارات، والتماسك بين الأعضاء، والتفاعل الناضج.

4.4.2 أسباب فشل الفرق:

إن تنفيذ أعمال المنظمات على اختلاف أنواعها ومستوياتها كمشاريع أو مهام اعتيادية، محتمل تعرضها للفشل، نتيجة لسبب أو جملة أسباب تختلف من منظمة لأخرى ومن مشروع لأخر. إلا أنه هناك جملة من الأسباب والعوامل سواء أكانت مجتمعة أم منفردة، قد تعرض وتسبب فشل فريق العمل. ومنها ما يشير إليها نيكول (Nichol, 2000)، وعلى وجه التحديد الأسباب التالية:

1. جهل الإدارة بمبادئ تكوين فرق العمل:

يتبين أحيانا أن بعض الإدارات التنفيذية ليس لديها علم تام أو معرفة كاملة بمبادئ تكوين فريق العمل، مما يعرض تلك الإدارات للوقوع في مشاكل تنظيمية مع الهيكل التنظيمي القائم، ويعرض أعضاء الفريق للصراع والتضارب مع بقية أفراد المنظمة،

وبالتالي فشل الفريق في تحقيق أهدافه. إن عملية استخدام فريق العمل تتطلب من المنظمات دراسة كافة العوامل والظروف المحيطة ببيئة المنظمة قبل تشكيل الفريق، وتهيئة الأفراد والجماعات داخل المنظمة لقبول التغيير بهرولة، وبالتالي قبول فريق العمل والتعاون معه.

2. ضعف التزام الإدارة العليا:

كون تشكيل أو إيجاد فريق العمل يُعد نوعاً من التغيير، فعلى الإدارة العليا توقع حدوث مقاومة معلنة وغير معلنة لهذا التغيير، قد تسود معظم مستويات التنظيم، كمحاولات للتخريب، أو ظهور أنواع من العنف، وضعف معنويات الخطوط الدنيا بالإدارة، وهذا النوع من الثورات يتطلب من الإدارة العليا بذل الجهود والتخطيط المسبق، وتوافر قيادة قوية وملتزمة، كون الالتزام الحقيقي يبدأ من القمة. كذلك يجب أن يكون أعضاء الفريق على علم ومعرفة بالتزام الإدارة العليا بمبادئ الفريق وأهدافه، وإن الفريق وجد ليستمر حتى إنجاز مهمته، مما يعطي أعضاء الفريق الدافع للعمل بشكل فعال ومؤثر.

كما على الإدارة أن تكون مستعدة لاتخاذ قرارات وتصرفات، ضد أية محاولات لعرقلة نجاح الفريق إما من خلال التدريب الخاص والتثقيف أو بالتخلص من العناصر المؤثرة إذا ما تبين أنه الإجراء الأكثر ملاءمة.

3. ضيق الوقت .

ينظر للوقت في عمل الفريق من جانبين: الأول يتمثل بالوقت الذي تحتاجه عملية بناء الفريق وتشكيله، حيث إن خطوات تصميم وتنفيذ ونضوج الفرق ذات التزامات طويلة جداً، وهذا يتطلب من الإدارة التفكير بعمق بأهمية إيجاد الفريق مقارنة بالأهداف المنشودة والنتائج المتوقعة. أما الجانب الآخر فيتمثل بالوقت المتاح لأعضاء الفريق للعمل والاجتماع كفريق عمل، حيث في كثير من الأحيان لا يتم تفريغ الأعضاء للعمل في الفريق، مما يسبب ضغطاً على الأفراد أنفسهم وعلى المديرين أو الوحدات التي ينتمون إليها داخل في المنظمة، وبالتالي عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات للفريق ولمركز العمل الأساسي، بسبب ضيق الوقت. لذلك تقع على الإدارة في معظم الأحيان مهمة مواجهة متطلبات الوقت. وإن كان أعضاء الفريق مسؤولين أيضاً عن تعدد عضويتهم بأكثر من فريق عمل، أو مهمة.

4. قلة أو نقص الأموال:

لغايات تصميم وتنفيذ وصيانة الفريق بالشكل الصحيح، فإن ذلك يعد أمراً مكلفاً. فالإدارة والأفراد الذين تم اختيارهم للفريق يجب إبعادهم عن مكان العمل وعن وظائفهم لفترة مؤقتة لغايات تصميم ووضع الخطة المنوي استنباطها. فمعظم المنظمات تعمل على إجراء رحلات تعليمية خارجية أو دورات لتصميم الفرق.

فالأعضاء المدربون يحتاجون إلى تدريب مكثف لغايات بناء وتبني المعرفة الأساسية عن الفرق والإدارة الجديدة والأمور التقنية والفنية والمهارات الفردية لأعضاء الفرق، ولكن قلما ينجح الأمر نظراً للطوق المالي الذي يحيط ويكبل المنظمة. لذلك يجب أن لا تنفذ الفرق بشكل تام وكامل ضمن المنظمات التي تعاني من ضائقة مالية أو على حافة ضائقة أو بحاجة إلى تغيير في ظروفها، كون الفرق لن تعمل بصورة جيدة.

5. عدم ملاءمة الهيكل التنظيمي لاعتماد الفريق:

لغايات نجاح تنفيذ الفرق فإنه يتطلب إعادة هيكلة التنظيم، فالتغيير ضرورة لدعم فكرة الفريق كأساس جوهري، فالرؤية والرسالة والقيم والمسميات الوظيفية والخطوات والأنظمة والحوافز والتعويض وتقييم الأداء واستراتيجيات التعيين جميعها يجب أن تتوافق والفكرة العامة للفريق. فمن غير المتطابق تماماً أن تتم دعوة الموظفين ليكونوا أعضاء بالفريق في حين أن نظام تحفيزهم وتعويضهم يعتمد بشكل أساسي على قدراتهم كحركة ذاتية.

فالفريق يحتاج إلى سبب للاجتماع وبالغالب من الضروري إزالة العوائق والحوافز أمام إدارة وتبادل المعلومات بين أعضاء الفريق بكل حرية وصراحة.

كما يتطلب تغيير الأنظمة والخطوات، وخطوط الاتصالات وهياكل التقارير وخطوات سير العمل، جميعها يجب أن تحلل وتعديل، أما فيما يتعلق بتقييم الأداء وشروط التعيين والترافع فهي تحتاج إلى أن تتوافق مع فلسفة الفريق.

من الضرورة أن يكون التغيير التنظيمي واسعاً وشاملاً ليطال أوقات المهمات والقوى العاملة وأوقات توقف المعدات والأجهزة وتحليل القوى العاملة والجهود والالتزام، ومعنى آخر فإن أي شيء لا يتوافق ومبادئ الفريق سيمثل حواجز وعوائق أمام نجاح الفريق. ويشير كل من ويركون ولاي (Weerakoon & Lai, 1997)، إلى أن واحداً من العوامل التي تحد من زيادة أو تحسين الأداء هو

استمرارية تقييد الهيكل التنظيمي التقليدي للمشاركة الكاملة للموارد البشرية.

6. ضعف الاتصال:

هناك دائماً أنواع وأشكال من المقاومة عند تنفيذ الفرق، وإذا ما تم تفادي أو التعامل مع الاتصالات بطريقة بعيدة عن الحساسية أو بأسلوب دفاعي فإن المشاكل مؤكداً ستواجه الفريق. فمديرو الإدارات المتوسطة وموظفو الخطوط الأولى "الإدارة الدنيا"، نادراً ما يتم إشراكهم في قرارات تؤدي إلى تقدم وتحريك الفريق، وتظهر المشاكل بشكل واضح في حالات الإعلان أو النية لتقليص أو تخفيض عدد الموظفين. أما المنافع للموظفين فهي لا تسبب ضغطاً إلا إذا كان يرتبط بها مزيد من العمل، أو ساعات إضافية، أو مزيد من المسؤوليات، وبدون أي زيادة على الرواتب والأجور. فموظفو الخطوط الأمامية والمدراء بالإدارات المتوسطة إذا ما تم إعلامهم بطريقة أو أخرى، بأن صنع واتخاذ القرارات ستكون بيد الفريق، فإن هذه الفئة ستكون مشوشة وغير متأكدة من الأمن على وظائفها.

وقد يكون من المؤكد أيضاً أن رسالة أو خبر إعادة الهيكلة قد تم توزيعه ونشره بعلم أو بوساطة مديري الوسط من خلال مذكرة أو بآية وسيلة أخرى. مما يخلق الشعور السلبي نحو الفرق ووجودها، ومما يسبب الشعور لأعضاء الفريق بعدم القيمة أو أنهم خدعوا مما يؤدي إلى أن تكون عملية التحول بلا حماس أو التزام.

ويذكر (سيمان، 2002)، إن بناء فرق العمل تتيح الفرصة لإظهار أحسن الصفات الموجودة في الأشخاص ويثري النقاش وينقح الأفكار ويؤدي في النهاية إلى إنجاز الأعمال وحل المشكلات.

7. نقص السلطة:

فرق الإدارة التنفيذية، ومديرو الإدارة الوسطى، لا يتخلون حقيقة عن قوة صنع القرارات للفرق فهم يحصلون أو يمنحون المسؤولية ولكن من غير سلطة لاتخاذ القرارات. فالسلطة هنا تعني: أن الفريق يملك المسؤولية التامة لصنع التغيير من خلال اتخاذ قراراته وأعماله دون أخذ إذن مسبق من الإدارة، ولكن للفريق أن يعلم الإدارة عن إجراءاته، كما يجب على الإدارة أن لا تتخذ قوة حق الرفض على هذه التصرفات.

أما المديرون بالإدارة الوسطى فهم يقاومون فكرة ومفهوم خدمة قيادة الفريق، كونهم عملوا سنوات طويلة لتحقيق الوصول إلى هذا المستوى الإداري من السيطرة والرقابة داخل المنظمة. وهم غير مستعدين لأن تسترد القوة أو السلطة منهم من قبل موظفي الخطوط الأمامية و قد يحاولون أو يسعون لتدمير الفريق للاحتفاظ بسلطاتهم.

8. وحول الموضوع يذكر ارمسترنج وبارون (Armstrong & Baron, 2003, PP 257-265)، أن الفرق يجب أن لا يكون مسيطراً عليها من قبل مالكي أو أصحاب العمل، فلا جدول زمنياً لاجتماعات الفريق، ولا يتم وضع جداول أعمال، وعدم اختيار بعض الأعضاء لحضور اجتماعات، ولا يتم تعيين مشرف في الفريق كقائد الفريق. إن معظم مشاكل الفريق ترتبط بمدى تمركز السلطة بيد الإدارة العليا، فالفرق تستطيع أن تكون معدة للنجاح أو الفشل، بعض الفرق تفشل وتندثر قبل اختيار الشخص الأول من أعضائها.

8. ضعف أو عدم وضوح الغاية:

أحياناً يتم تشكيل فرق عمل بالكثير من المنظمات لمجرد أن الفرق هي: مفهوم تنظيمي شائع. فالمديريات أو الأقسام يتم إلغاؤها والموظفون يتم تجميعهم معا ويطلق عليهم مسمى فريق، ويتم توجيههم للبدء كفريق فقط مجرد موديل أو موضة منتشرة. فالهدف هنا أساساً وجوهراً هو مجرد اسم بلا معنى وفي هذا الوضع، فإن أعضاء الفريق يستمرون بالعمل كأفراد فقط مسؤولين عن أعمال محددة نفذت سابقاً لفرق تم تنفيذها أو من قبل موظفي الإدارات والأقسام قبل تعديل المسمى. فكل ما هو مطلوب منهم إضاعة الوقت وبصورة مغالى فيها لحضور الاجتماعات، فأعضاء الفريق أنفسهم لا يفهمون لماذا هذه المجموعات، ولا يعلمون أو يعرفون ما هو مطلوب أو متوقع منهم، بعبارة أخرى فينقصهم وضوح الغاية المحددة.

9. نقص التدريب:

تُعد عملية التدريب من أهم وأصعب المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية في المشاريع والمنظمات، وفي هذا الخصوص يذكر (الهييتي، 1999، ص 4-5)، إن العنصر البشري من العناصر المهمة والمؤثرة في منظمات الأعمال، وتُعد المحرك الأساسي لجميع نشاطات المنظمة ومصدر مهم لفاعليتها، خاصة عندما يتميز بنوعية تدريب على درجة عالية من المهارة والمعرفة وقدرات وقابلية تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي تمارس في المنظمة.

فتنفيذ فريق عمل ناجح يتطلب من ثلاث إلى أربع مراحل من عمليات التدريب اعتماداً على نوع الفريق المنوي تنفيذه. فالمرحلة الأولى: من التدريب يجب أن يحضرها جميع موظفي المنظمة لزيادة الوعي والإدراك بالفرق، وتتضمن هذه المرحلة برنامجاً تدريبياً تعليمياً أساسياً يشرح مبادئ ومفهوم الفرق، ومتطلبات التغيير بالمنظمة ومراحل نضج الفريق

وكيف يفيد ذلك أعضاء الفريق والمدربين والمنظمة. وفي موضوع التدريب يرى (طالب، 2005)، أن بعض التمرينات والتحديات التي تمارسها الفرق خارج منطقة العمل، تساعد أفراد الفريق على فهم بعضهم بعضاً، وتركز على الكيفية التي يستطيعون بموجبها أن يكونوا أكثر فاعلية. أما المرحلة الثانية: من التدريب فتعنى ببناء فريق سليم. ففي ورشة العمل هذه يطلب إلى كل مجموعة أن تبتدع ملخصاً للفريق، يتضمن عرضاً للرسالة والقيم والرمز والشعار وغير ذلك، كذلك يقوم أعضاء الفريق بوضع أهداف محددة قابلة للقياس تتوافق مع أهداف الدوائر أو الأقسام والتنظيم، وفي النهاية يقوم أعضاء الفريق بتحديد الحواجز والمعوقات التي تعترض سبل نجاح الفريق. أما المرحلة الثالثة: من التدريب فتتضمن التدريب على المهارات القيادية والمهارات الإدارية والفنية. في حين تعتبر المرحلة الرابعة: مرحلة اختيارية تعتمد موقع الفريق، وما يتطلبه من تدريب متعدد وشامل. ويشير هوجز (Hughes, 1981, P 55)، إلى أن أية عملية تدريب تتطلب توافر ثلاثة شروط رئيسة لطرفي العملية التدريبية وهي الحماس، الاعتداد بالنفس، والثقة العالية.

5.4.2 عوامل نجاح الفرق:

إن تحقيق نجاح فريق العمل في أداء مهمته أمر يرتبط بالعديد من الظروف التي قد تتباين وتختلف من مشروع لآخر. إلا أن هناك عدة عوامل تؤثر في ديناميكية الفريق ونجاحه، من أهمها التالي:

- 1- تفاعل أعضاء الفريق: تُعد عملية التفاعل من أهم خصائص الفريق، والتي تمثل درجة وضوح الاتصال بكافة أنواعه وأشكاله اللفظية والإيمائية أو الإيحائية أو غير ذلك، فمن خلال هذا التفاعل يستطيع أعضاء الفريق من التعامل والتكيف مع بعضهم بعضاً، إضافة إلى أن التفاعل يؤدي إلى تطوير مشاعر الانتماء للجماعة فيما بينهم. كما يمكن أن يطلق على التفاعل حسب ما يذكر (اوكونر، 1997)، بأنه مفهوم القدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين.
- 2- سعي الأعضاء لتحقيق الأهداف المنشودة: يتمثل النشاط الأساسي للفريق في تحقيق الأهداف المنشودة التي شكّل الفريق لأجلها. إلا أن للأعضاء كذلك أهدافاً خاصة بكل منهم، والتي يطلق عليها الأهداف غير المعلنة ويتم السعي لتحقيقها. ولكي يتمكن الفريق من تحقيق الأهداف بشقيها، فلا بد من قيامه بادوار أساسية، منها الأدوار المتعلقة بأعمال وإنجازات الفريق، وأخرى تتعلق ببناء واستمرارية الفريق، إضافة للأدوار الذاتية والتي تخدم وتحقق مصالح الفرد الشخصية.

3- فاعلية قيادة الفريق: رغم أن فريق العمل متعدد الوظائف على وجه التحديد يتصف بصبغة القيادة الجماعية أو التبادلية، حيث تتاح لكل عضو فيه أن يكون قائداً وعضواً في آن واحد. رغم ذلك فالقيادة ترتبط بأنماط سلوكية، ويشير إلى ذلك لينكوني (Lencioni, 2003)، إن عملية قيادة فريق أمر في غاية الصعوبة، فهي تتطلب تغييراً سلوكياً حقيقياً من قبل الأفراد ذوي الإرادة القوية، الذين يرسمون طريقهم ويسعون لتحقيق أوضاع ومناصب. وتبقى القيادة في معناها الأساسي المتمثل بتولي شخص زمام الأمور داخل الفريق أو المجموعة، وقد يكون هناك قائدان للفريق نفسه أحدهما يوجه نحو تحقيق الأهداف والإنجاز، والآخر يعنى بالحفاظ على بناء وتركيبة الفريق. إلا أن نجاحه يتطلب وجود قيادة فاعلة.

4- إتباع قواعد ومعايير سلوكية: يطور فريق العمل مع مرور الوقت تاريخ وثقافة ومبادئ خاصة بالفريق، كذلك يتم تطوير معايير وقواعد ومحددات وضوابط سلوكية واتجاهات، يلتزم بها ويمثل لها أعضاء الفريق بدرجات متفاوتة. وهذه المعايير تشكل أداة ضغط وتأثير على الأفراد، وقد تكون ذات فائدة للمنظمة والفريق إذا ما كانت تؤكد على الريادة والإبداع والإنتاجية والانتماء، أما إذا ما استثنت ذلك فستكون النتائج سلبية. ويتطرق لذلك (بحاوي، 2005)، مؤكداً بأنه وللأسف فإن أغلب المجموعات والفرق مجرد تجمع من الشخصيات، ويكون لكل واحد منهم أولوياته الخاصة التي قد تكون أكثر أهمية عنده من الأولويات التي يسعى أغلبية أعضاء المجموعة أو الفريق إلى تحقيقها، وغالباً ما تتميز المناقشات والعلاقات في مثل هذه المجموعات والفرق بتضارب الأولويات ووجود مراكز قوى بين الأعضاء، كما تتسم تلك العلاقات والمناقشات بالتماشي مع القرارات في الظاهر دون الالتزام بها بعمق في الحقيقة؛ بل إن الأفراد في مثل هذه المجموعات والفرق لا يمانعون في تحقيق مكاسب شخصية على حساب الآخرين.

5- تعاون وتماسك الفريق: ويعني تماسك الفريق وترابط وتوحد أعضاء الفريق، وشعورهم بالجاذبية تجاه بعضهم البعض، أما التعاون فيعني استعداد كل عضو لمساعدة الآخرين من خلال إنجاز المهام الملقاة على عاتقه، وبالتالي مهمة الفريق وتحقيق الأهداف المنشودة.

6- توافق ثقافة الجماعة: يشكل فريق العمل ثقافة خاصة به، مما يساعد الفريق على تلاحم وتعاضد وترابط أعضائه، وبالتالي تميز الفريق بصبغة عن غيره من الفرق الأخرى. تستقي الثقافة مكانتها وقوتها من المستويات التعليمية والخبرات وأصول والطبقات الاجتماعية لأعضاء الفريق.

إن نجاح فريق العمل بشكل عام يتوقف على تجاوز كافة عوامل الفشل التي قد تعترض طريق الفريق أو تحد من تقدمه، والسعي لتفادي الوقوع بها أو حدوثها. كما يعتمد أساساً نجاح الفريق على بنائه بالدرجة الأولى الذي يساعد الفريق على العمل كوحدة واحدة متكاملة، وتعزيز الروح المعنوية، وتدعيم الثقة والتماسك والتواصل والإنتاجية. وتعد السمة الأكثر تميزاً ودلالة على نجاح فريق العمل، هي أن يكون لتحقيق أهداف الفريق الأولوية القصوى لدى كافة أعضاء الفريق. فمن الممكن أن يكون للأعضاء أنفسهم العديد من الأهداف الشخصية التي يأملون في تحقيقها من خلال أنشطتهم. ولكن الأكثر أهمية في أعمالهم هو السعي وبشكل جاد لإنجاح الفريق في تحقيق الهدف الذي حدده الأعضاء معاً.

6.4.2 مزايا استخدام الفريق:

تستخدم الكثير من منظمات الأعمال فريق العمل في تنفيذ المشاريع أو الإشراف عليها، نظراً للخصوصية التي تتطلبها المشاريع من جانب، ولحاجة المنظمة لفريق عمل قادر على مواجهة تحديات المشروع من جانب آخر.

وفي هذا المجال تؤكد مجموعة (ACAS, 2005)، على أن فرق العمل تُعد إحدى أهم وسائل نجاح العملية الإدارية، ومن أبرز ملامح الإدارة الناجحة التي تحرص على الإنجاز، وتحترم التخصص وتسعى إلى المزيد من المشاركة بينها وبين أفراد الإدارات الأخرى. وحتى ينجح الفريق لابد أن تكون أهدافه واضحة لجميع أعضائه، فهو بمثابة محطة توليد للطاقات الكامنة. ويتم بناء فرق العمل لمزايا عدة منها:-

1- الاستفادة من المواهب المتعددة للأفراد. فهم خبراء ومختصون يمثلون مختلف مديريات ووحدات المنظمة، ومن مختلف المستويات، وبما يتوافق ويتلاءم مع الحاجة الفعلية لمهمة الفريق.

2- تنمية الشعور بالإنجاز والصدقة وزيادة الاتصال بين الأعضاء، للوصول إلى حلول جماعية.

3- تخفيف الأعباء وتوزيع الأدوار، يؤدي لإيجاد جو من التعاون وزيادة الإنتاج.

4- تبادل المعلومات والتجارب والخبرات بكفاءة عالية.

5- الفاعلية في حل المشكلات لتوافر الخبرة.

6- العمل ضمن فريق عمل يحقق التوازن بين إنتاجية الأفراد واحتياجاتهم.

7- العمل ضمن الفريق يدفع الأعضاء للبحث عن أحدث وأدق المعلومات، مما ينعكس إيجاباً على

المشروع.

8- إتاحة الفرصة لأعضاء الفريق للمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل مسؤولية تنفيذه.

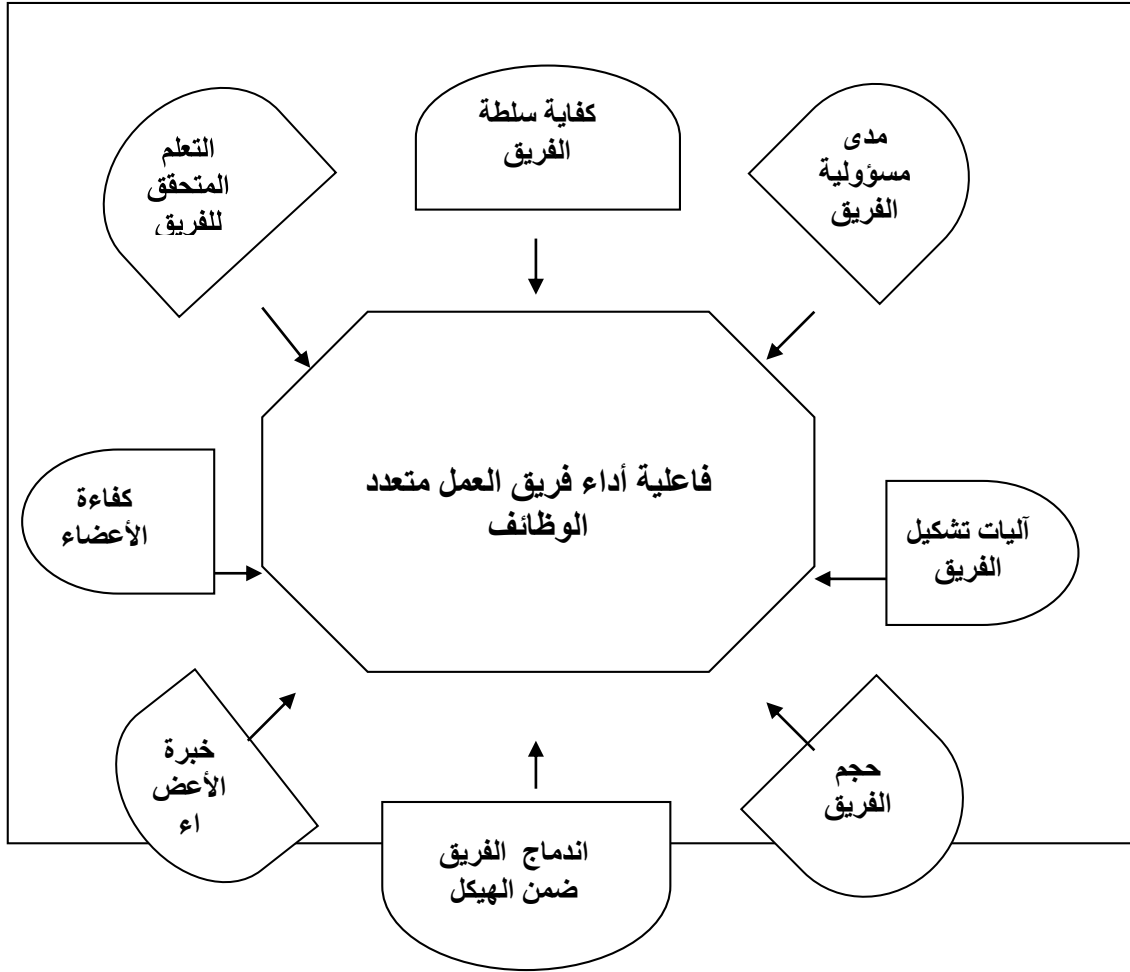
إن انتشار وتزايد استخدام فرق العمل متعددة الوظائف، لتنفيذ المشروعات والإشراف عليها، أو لتنفيذ مهام محددة ضمن المنظمات المنتشرة في دول العالم الصناعية تحديداً، يعتبر دليلاً على المزايا التي يحققها مثل هذا النوع من الفرق لكافة الجهات المستفيدة. فبالإضافة للمزايا الوارد ذكرها أعلاه، فإن فريق العمل متعدد الوظائف يحقق ميزة فريدة للمنظمة والأفراد في الوقت ذاته، تتمثل في التعلم، الذي يرتبط بالعديد من العوامل المؤثرة على بيئة العمل. ويعرف ستيفن (Stephen, 1996, P 105)، التعلم بأنه التغيير النسبي الدائم في السلوك الذي يظهر كنتيجة للخبرات. فقابلية العمل بشكل تعاوني بين الأفراد من دوائر أو وظائف أخرى وبأشكال مختلفة ومهارات وخبرات متباينة أصبح مطلباً تنافسياً أساسياً من قبل الموظفين والمنظمات. ويؤكد كيتلي و هيرش (Kettley & Hirsh, 2000, PP 20-27)، بأن الفرق وليس الأفراد أصبحت وحدة التعلم الأساسية "الرئيسية" في العديد من المنظمات، فالفرق تترجم القرارات الفردية إلى أفعال. يتم التعلم من خلال أربع طرائق هي:

1. النقل المباشر للمعرفة أو المهارات من الخبراء الآخرين.
 2. التقاط بعض الأشياء من خلال ملاحظة ورصد الأشخاص المختلفين بالعمل.
 3. جمع حلول المشكلات والخبرات.
 4. تقوية وتثبيت الخبرات السابقة وإعادة التشكيل الجديد بصورة معمقة.
- إن نجاح الفريق هو نجاح يرتبط بكل عضو من أعضائه وفشله هو فشل لكل عضو أيضاً. ويعرّف تعلم الفريق على أنه: الانعكاس بالتصرفات كفريق ونقل مهارات التفكير الجماعي بحيث يستطيع الفريق تطوير الذكاء والقدرات أكثر من مجموع ذكاء الأعضاء كأفراد.

7.4.2 خلاصة الإطار النظري:

في ضوء ما تقدم، نستنتج أن الأبعاد المهمة لتكوين فريق عمل متعدد الوظائف فعال، يتمثل في الأبعاد المبينة في الشكل (2-3) أدناه. وهذه الأبعاد تشكل الجزء الأول من نموذج الدراسة المقترح، وتتضمن كل من (نطاق سلطة الفريق، ومسؤولية الفريق، وتشكيل الفريق، وحجم الفريق، وخبرة الفريق، وكفاءة الفريق، وتعلم الفريق، واندماج الفريق ضمن الهيكل). وجميعها تشكل المتغيرات المستقلة في الدراسة.

العوامل والأبعاد الأساسية لفاعلية أداء فريق العمل متعدد الوظائف



المصدر: من إعداد الباحث

1- كفاية سلطة الفريق:

تُعد كفاية السلطة الممنوحة لفريق العمل متعددة الوظائف من أهم الأبعاد الأساسية التي تم اعتمادها في النموذج المقترح، لما لها من أثر واضح على تحسين قدرة أداء وفاعلية فرق العمل متعددة الوظائف، وبالتالي انعكاس الأداء والفاعلية، على نجاح المشاريع الكبيرة بشكل واضح، وتعني السلطة حق اتخاذ القرارات من قبل الفريق، لصنع وإحداث التغيير في المشروع ودون أخذ إذن مسبق من الإدارة، ولكن على الفريق إعلام الإدارة عن إجراءاته المنوي اتخاذها أو قام باتخاذها. كما يمكن أن تعني بمعنى آخر (الصلاحيات التي يملكها الفريق في اتخاذ القرارات الفنية والإدارية واستخدام الموارد المتاحة بفاعلية). ورغم أن السلطة ترتبط بالمسؤولية، كونهما صنوين لا ينفصلان، ويجب أن يكون هناك توازن بينهما، فحجم المسؤولية يجب أن يتوازن مع حجم السلطة المفوضة، إلا أنه سيفرد جانباً مستقلاً يتطرق للمسؤولية بشكل منفرد ضمن الشكل التوضيحي للنموذج المقترح.

فالفرق يجب أن لا يكون مسيطراً عليها من قبل الإدارات العليا للمنظمات، من حيث تحديد الجداول الزمنية لاجتماعات الفريق، ووضع جداول الأعمال، وعدم اختيار بعض الأعضاء لحضور اجتماعات الفريق. فالكثير من المنظمات تقوم على تشكيل فرق لمجرد أن الفرق هي: مفهوم تنظيمي شائع أو موديل، حيث يتم تجميع الموظفين من وحدات مختلفة ويطلق عليهم مسمى فريق، فيصبح الهدف بلا معنى.

تسهم السلطة الكافية التي يتمتع بها فريق العمل متعدد الوظائف وبشكل فاعل في إظهار قدرات أعضاء الفريق بالعمل بشكل جماعي، مما ينعكس على حسن التنفيذ للمشروع وفق الاحتياجات الفعلية والحقيقية، وبما يتوافق مع أهداف المشروع، كما تعطي الفريق الثقة بالنفس من جانب، وتحمل المسؤوليات على أكمل وجه من جانب آخر، وفي هذه الحالة لا يكون الفريق مجرد أداة لتنفيذ قرارات الإدارة العليا، أو تحت السيطرة الفردية والمركزية لقائد الفريق، بل أن القرارات تتخذ بشكل جماعي، وتتوزع السلطة على أعضاء الفريق لأداء المهام المطلوبة. ورغم أنه في بعض الأحيان تتركز السلطة أو ترتبط بمقدار قوة بعض أعضاء الفريق، نظراً لوجود بعض من الأعضاء الذين يتمتعون بنوع خاص من القوة تحققت لهم نتيجة منصب أو موقع إداري أو سياسي، أو غير ذلك.

سيتم اختبار عنصر كفاية سلطة الفريق المبينة آنفاً في النموذج المقترح، لبيان فيما إذا كان هناك وجود لمفهوم تفويض السلطة، ضمن عينة الدراسة من فرق العمل متعددة الوظائف، التي تعمل على تنفيذ المشاريع في منظمات القطاع العام الأردني، وإذا كان قد تم تبنيها، فما هو دورها وأثرها على نجاح المشاريع.

2- مدى مسؤولية الفريق:

الوضع الإداري السليم هو: أن يتم منح الفريق السلطات الكافية والضرورية لتحمل المسؤوليات المحددة له، ولا يجوز تحميل الفريق مسؤولية في حال عدم منحه سلطات صريحة لاتخاذ قرارات. حيث تعني المسؤولية المجالات التي يخضع فيها فريق العمل للمساءلة والمحاسبة، والتي لا بد من أن تحدد مع اللحظة الأولى لتشكيل الفريق وبدقة متناهية. ويجب أن يكون أعضاء الفريق على معرفة تامة بمسؤولياتهم بشكل واضح وغير مبهم، وكون الفريق يعنى أداء جماعياً

فان الأعضاء مشتركون في تحمل المسؤولية، وليس لفرد أو عضو منهم أفضلية على أي من باقي الأعضاء، أو حق إلزام بقية الأعضاء بتنفيذ آرائه أو وجهات نظره حتى وان كان قائداً للفريق، فلا بد من النقاش والاتفاق داخل إطار الفريق، كون الأعضاء متساويين، وهذا يعني أنه لا مجال للفردية التي قد تؤدي إلى إضعاف قوة ووحدة الفريق في تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقه كفريق.

تعد المسؤوليات هي الأمر المحدد لمقدار السلطات التي يجب أن يمتلكها الفريق أو تفوض إليه، وتظهر المسؤوليات بشكل واضح في قرار تشكيل الفريق، الأمر الذي يتطلب من الفريق أن يكون على معرفة تامة وكاملة بكافة أنواع الإجراءات المطلوب تنفيذها، وما تتطلب من سلطات تتوافق وحجم العمل المطلوب بكفاءة وفاعلية، وبالتالي ينعكس بشكل إيجابي على المشاريع قيد التنفيذ وتحقيق النجاح المنشود.

سيتم اختبار خاصية مدى مسؤولية الفريق المبينة في النموذج المقترح، لبيان حدود تواجدها ضمن عينة الدراسة من فرق العمل متعددة الوظائف، التي تعمل على تنفيذ المشاريع في منظمات القطاع العام الأردني، وإذا كانت متبناة فما هو دورها وأثرها على نجاح المشاريع؟

3 - آليات تشكيل الفريق:

إن آليات تشكيل فرق العمل متعددة الوظائف، الواردة ضمن الأبعاد والعوامل الأساسية في نموذج الدراسة المقترح، أمر يتوقف عليه أساساً، استمرار أو عدم استمرار الفريق، حيث إن الفرق تتباين، وتختلف آليات تشكيلها من مشروع لآخر ومن منظمة لأخرى، تبعاً واعتماداً على طبيعة العمل وحجم المنظمة والمشروع ومدى الأهمية، إضافة لعدد من العوامل التي تحدد آليات تشكيل الفرق ومن هذه العوامل (عدد الأعضاء المطلوب للفريق، والجهة المعنية باختيار قائد وأعضاء الفريق سواء أكانت الإدارة أم الفريق ذاته، ومدى التعقيد والتشابك في المشروع أو المنظمة، والتوازن بين أنواع الخبرات الفنية والإدارية المطلوبة للمشروع بما يحقق التجانس والتوازن بين الأعضاء، والمستوى الملائم من الصراع داخل الفريق، والاتصال بين الأعضاء، ومدى الحاجة للاستعانة بالخبرات الخارجية، وغيرها).

ورغم أن فرق العمل متعددة الوظائف ذات حاجة ملحة وحقيقية في هذا الزمان لمعظم المنظمات وخاصة تلك التي تقوم على تنفيذ المشاريع، لغايات تحسين وزيادة الإنتاجية والتعاون داخل المشروع والفريق ذاته.

إن عملية الاختيار للأفراد أمر في غاية الأهمية لبناء أو تشكيل فريق عمل فعال قادر على تحقيق الأهداف والغايات المنشودة، فمن هذا المنطلق على المنظمات أن تدرك قيمة تعيين الأفراد المناسبين وأن تحدد الميزات الجذابة الواجب توافرها وأخذها بعين الاعتبار عند تعيين أعضاء الفريق، مثل (الوصف الوظيفي، والإنجاز والعطاء، والإدراك والوعي، والمعرفة، والقدرة على معالجة السلبيات بإيجابية، وتحديد الاختلافات والرؤية الشاملة، والسيطرة على الافراطات الزائدة).

أن تشكيلة الفريق، يجب أن تتم وفق معايير صحيحة تحقق بناء فريق عمل يضم أعضاء ملائمين، ويتمتعون بقدرة ورؤية واقعية في تحديد الأهداف بدقة وموضوعية، تحقق التجانس بين الأعضاء بما يضمن التزام كافة الأعضاء برسالة الفريق وبما يتوافق وثقافة وقيم العمل والمؤسسية. وتتضمن آليات تشكيل الفرق كذلك، كافة الأسس التي تضمن توافر الدعم الإداري والسياسي، وتوافر هيكل اتصالات مفتوح، كذلك دعم الإبداع والابتكار والتجديد، فهذه العوامل بإجمالها تعد مستلزمات إدارية ومنظمية ضرورية لضمان الأداء الجيد للفريق ولقياس نجاح المشاريع.

ولبيان دور آليات تشكيل الفريق سيتم اختبار هذه الخاصية ضمن النموذج المقترح، وبيان مدى تبنيتها وأثرها على فاعلية وأداء الفرق، وبالتالي التأثير إيجاباً على نجاح المشاريع.

4- حجم الفريق:

إن خاصية حجم الفريق إحدى العوامل والأبعاد ذات التأثير المباشر على فاعلية أداء فرق العمل بشكل عام وفرق العمل متعددة الوظائف شكل أساسي، نظراً للخصوصية التي يتمتع بها هذا النوع من الفرق من حيث الحجم، رغم أن الكثير من الفرق تميل نحو النمو بالحجم حتى تصل إلى أحجام كبيرة لا يمكن السيطرة عليها، والحد من المشاكل التي قد تنشأ وتحدث بسبب كبر الحجم وازدياد نسب ومعدلات الصراع بين الأعضاء داخل الفريق من جهة، ومع الجهات الخارجية الأخرى كالموردين، والجهات المستفيدة، والممولين، وغيرهم من الجهات العديدة، وقد يكون للإدارة دور في حدوث ذلك في الكثير من الأحيان، بسبب اختيار بعض الأعضاء غير الملائمين، أو تعيين قائد للفريق غير قادر على إدارة الفريق، أو الزج بأعضاء إضافيين لأسباب معينة أو لتحقيق منافع شخصية ومالية لبعض الأفراد بغض النظر عن الحاجة لهم أو تكرار تخصصاتهم ضمن الفريق.

إن تحديد عدد أعضاء الفريق واختيارهم، يتطلب قراراً إدارياً مبنياً على أسس علمية ومنطقية تتوافق والاحتياج الفعلي للمشروع من حيث التخصصات المطلوبة، وبشكل يحقق التكامل ويمثل وحدات المنظمة، لتحقيق كل متطلبات النجاح للفريق والمشروع، وليس الحجم الكبير دائماً هو الحل كذلك الأمر بالحجم الصغير للفريق الذي من الممكن أن لا يكون مناسباً كونه لا يمثل كافة الآليات المطلوب توافرها في الفريق. فصغر أو كبر الحجم قد يكون البداية لحدوث الصراع وبالتالي الفشل للفريق والمشروع. ولغايات بيان أثر حجم الفريق على نجاح المشاريع في منظمات القطاع العام الأردني، سيتم اختبار هذا البعد في النموذج المقترح، ضمن عينة الدراسة وبيان مدى العمل بها أو عدم تبنيتها وأثرها على نجاح المشاريع.

5- اندماج الفريق ضمن الهيكل التنظيمي للمشروع:

تُعد خاصية اندماج وتكامل الفريق ضمن الهيكل التنظيمي للمشروع والمشار إليها في نموذج الدراسة المقترح، من العوامل والأبعاد الأساسية التي تحدث أثراً بالغاً في فاعلية وأداء فرق العمل متعددة الوظائف، وبالتالي انعكاس النجاح على المشاريع التي يتم تنفيذها، ورغم التفاوت الواضح ما بين المشاريع والمنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها ومجالات عملها، في مدى اندماج أو تكامل فريق العمل متعدد الوظائف، مع الهيكل التنظيمي ليمتلك زمام المبادرة في الإشراف أو المشاركة بصورة فاعلة على تنفيذ كافة مراحل المشروع، فالتكامل يعني تمتع أعضاء فريق العمل بكافة المؤهلات المطلوبة لتنفيذ المشروع، في حين يعني الاندماج، تجانس الفريق من حيث العلاقات فيما بينهم، وذلك يتطلب من هذه المنظمات أو الجهات المسؤولة عن تنفيذ المشاريع أو تملكها، أن تتوافر لها عدد من العوامل والعناصر التي تساعد على اندماج وتكامل الفريق ضمن الهيكل التنظيمي مثل (رغبة وسعي المنظمة لاستخدام فريق عمل متعدد الوظائف لتنفيذ المشاريع الكبيرة، وامتلاك المنظمة للكفاءات والمهارات التي تمكنها من تشكيل فرق عمل متعددة الوظائف، وسعي المنظمة لمواكبة التطورات الإدارية والتكنولوجية لتفعيل دور فرق العمل بالمشاريع، واستثمار المنظمة لكافة العناصر البيئية المشجعة على استخدام فرق العمل متعددة الوظائف، واستعانة المنظمة بالخبرات والكفاءات الخارجية في بعض الأحيان لضمان حسن التنفيذ للمشروع). وعلى أن يرافق ذلك بعض المستلزمات التي تضمن حسن التنفيذ مثل: تحديد مهمة الفريق بدقة، ووضع معايير للفريق لتنفيذ المهمة، مما يوضح العملية التكاملية للعوامل المؤثرة في أداء الفريق، كعملية منظميه (إدارية) وذاتية ترتبط بأعضاء الفريق ذاتهم.

يُعد الهيكل التنظيمي للمشروع أو المنظمة هو العنصر الرئيس الذي يبين ادوار اللاعبين "أعضاء الفريق" على اختلاف درجاتهم ومواقعهم، إضافة للدور الكبير الذي يلعبه الهيكل في تحديد آليات تدفق الاتصالات والمعلومات وانسيابها بكل يسر وسهولة بين مختلف أنشطة وأجزاء المشروع أو المنظمة، مع ضمان أن يقوم أعضاء فريق العمل بتصميم هيكل تنظيمي قادر على التعامل مع التغيير بأعلى درجات المرونة، وبما يتوافق وطبيعة عمل المنظمة والمشروع، ويحقق كافة الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية. إن النموذج المقترح يشير إلى ضرورة اندماج فريق العمل متعدد الوظائف ضمن الهيكل التنظيمي، وسيتم اختبار الافتراض لبيان مدى استخدامها وتبنيها من قبل عينة الدراسة، ومدى أثرها على نجاح المشاريع في القطاع العام الأردني.

6- خبرة أعضاء الفريق:

تعد الخبرة من العوامل والأبعاد الأساسية المؤثرة بشكل واضح على فاعلية أداء الفريق، والتي وردت ضمن نموذج الدراسة المقترح، فتنوع الخبرات الإدارية والفنية بين موظفي المنظمة أو كادر المشروع والتي يتم اكتسابها نتيجة قضاء سنوات من العمل، أو تنفيذ عدد كبير من المشاريع، تعد مصدراً في غاية الأهمية، كون إدارة المشروع الفعالة تتطلب وتحتاج إلى خبرات ومهارات وقدرات تتجاوز الأمور الفنية بشكل منفرد، مثل إدارة الموارد البشرية، والقدرات المحاسبية والمالية، والقدرة على التفاوض، والتنسيق والاتصال الداخلي والخارجي، وغيرها. في حين أن المعرفة الفنية أو التقنية، والتي تعني قدرة ومعرفة بعض أعضاء الفريق بالأمور الفنية التي تمكنهم من التقييم والحكم وتحديد المشكلات المتعلقة بخطط ومراقبة المشروع.

ولذلك ولكون تلك الخبرات لا يمكن أن تتوافر بحد ذاته، أو ما ندر أن تتوافر، فلا بد من تحقيق متطلبات تنفيذ المشروع من خلال فريق عمل يضم أعضاء يمتلكون الخبرات المتنوعة، وما يرتبط بها من قدرات إنسانية وتقنية وإدارية متنوعة، تكون هي المحدد عند اختيار أعضاء الفريق. فانه تقع على مسؤولية الجهة المنفذة للمشروع تحديد الخبرات المطلوبة لضمان حسن التنفيذ وبالتالي الاستعانة بالخبرات الداخلية المتوافرة لدى الموظفين الذين يقومون بإنجاز وتنفيذ المهام اليومية، وعلى إطلاع حول ما يحدث والذين قد يكون لديهم أكثر وأفضل الأفكار العملية حول تحسين خطوات العمل وتطوير الجودة. لكن ذلك يتطلب من الإدارة العليا الاعتراف وتقدير واستغلال خبرات العاملين في الخطوط التنفيذية، وبما يتوافق مع الكفاءات التي سيتم استقطابها أو الاستعانة بها، وبما يشكل فريق عمل قادر على تحقيق النجاح للمشاريع.

سيتم اختبار عامل خبرة أعضاء الفريق المبيّنة في النموذج المقترح، لبيان فيما إذا كان هناك اهتمام بهذا العنصر ضمن عينة الدراسة من فرق العمل متعددة الوظائف، التي تعمل على تنفيذ المشاريع في منظمات القطاع العام الأردني، وإذا كانت متبناة فما هو دورها وأثرها على نجاح المشاريع.

7- كفاءة أعضاء الفريق:

تشكل كفاءة أعضاء الفرق عاملاً وبعدهاً أساسياً في فاعلية أداء فريق العمل متعدد الوظائف، والتي تم اعتمادها في النموذج المقترح، لما لها من اثر واضح على تحسين قدرة فاعلية أداء فرق العمل متعددة الوظائف، وتختلف الكفاءة عن الخبرة، إذ ليس من الضرورة أن يكون كل عضو أو فرد كفء يملك خبرة طويلة أو واسعة في مجال عمله أو اختصاصه، كما أنه ليس من الضرورة أيضاً أن كل شخص ذو خبرة واسعة أو طويلة في قطاع أو مجال عمل ما أن يكون كفءاً، ولكن من الممكن أن تجتمع الخبرة والكفاءة لدى شخص ما أو عضو فريق ما، وهذا أمر وارد ولكن بأشكال محدودة جداً. الأمر الذي يتطلب من المنظمات السعي لتملك الكفاءات إلى جانب الخبرات، من خلال توافر فرص التدريب والتطوير بما يساعد على صقل القدرات والمهارات، كذلك المشاركة في اللجان وورش العمل، وتشجيع الأفكار الإبداعية والريادية، ودعم البحث العلمي، والعمل مع الكفاءات التي يتم استقطابها من خارج المنظمة، مما يتيح الفرص أمام كوادر المنظمات والمشاريع بالإطلاع على تجارب جديدة وآليات عمل مختلفة ترفع من كفاءاتهم، كما تعتبر عملية إقحام وإتاحة الفرص أمام بعض الأفراد في تنفيذ بعض المشاريع، من الفرص الكبيرة لرفع مستويات كفاءة الأفراد.

ولغايات بيان أثر كفاءة أعضاء الفريق على نجاح المشاريع في منظمات القطاع العام الأردني، سيتم اختبار هذا العنصر في النموذج المقترح، ضمن عينة الدراسة وبيان مدى الأخذ والعمل بها أو عدم تبنيها وأثرها على نجاح المشاريع.

8- التعلم المتحقق للفريق:

يعتبر التعلم المتحقق لأعضاء الفريق أحد العوامل والأبعاد الأساسية لفاعلية أداء فريق العمل متعدد الوظائف، وقد اعتمد ضمن نموذج الدراسة المقترح، نظراً لتأثيره بشكل واضح على فاعلية أداء الفريق، ومن ثم انعكاسه على نجاح المشاريع، ففي عصر انشغال المنظمات بإدراج نفسها وكوادرها ضمن قوائم الاقتصاد المعرفي وما يتضمنه من مهارات وإبداع لإدارة مشروعاتها.

فالتعلم هو التغيير النسبي الدائم في السلوك يظهر نتيجة لتراكم الخبرات، ونظراً لكون العمل بشكل تعاوني وبأنماط مختلفة ومهارات وخبرات متباينة أصبح مطلباً تنافسياً أساسياً من قبل الأفراد والجماعات حيث بدأت المنظمات تأخذ باعتبارها الرأسمال الفكري والبشري من جانب، والتركيز على الإبداعات في البنية التحتية التكنولوجية، والسعي للمشاركة بالمعرفة واستخدام المعلومات من جانب آخر، إلا أن ذلك جميعه لا يمكن أن يتحقق بدون تعاون الأفراد، ووجود شبكات، وترسيخ الثقة داخل التنظيم، وتفعيل الخطوات الاجتماعية غير المدركة، فهذه الإجراءات تساعد الأعضاء وتشجع وتعزز التعلم، وأهمها (النقل المباشر للمعرفة أو المهارات من الخبراء الآخرين، التقاط بعض الأشياء من خلال ملاحظة ورصد الأشخاص المختلفين بالعمل، جمع حلول المشاكل والخبرات، تقوية وتثبيت الخبرات السابقة وإعادة التشكيل الجديد بصورة معمقة، العمل ضمن فرق العمل). إلا أن التعلم كذلك يتطلب توافر مصادر الخبرات والمواهب للفرق وإعادة اشتراكهم بتوفير التعليم والتدريب المساند للأفراد والأعضاء، كما وتوافر التسهيلات المتعلقة بتطوير الفريق والتدريب العملي، وكذلك توافر أنظمة الموارد البشرية، والحوافز، وتقويم الأداء، كون النموذج المقترح يأخذ بالاعتبار التعلم المتحقق لأعضاء فرق عمل متعددة الوظائف وأثره على أداء وفاعلية الفريق، فسيتم اختبار الافتراض لبيان مدى استخدامها وتبنيها من قبل عينة الدراسة، ومدى أثرها على نجاح المشاريع في القطاع العام الأردني.

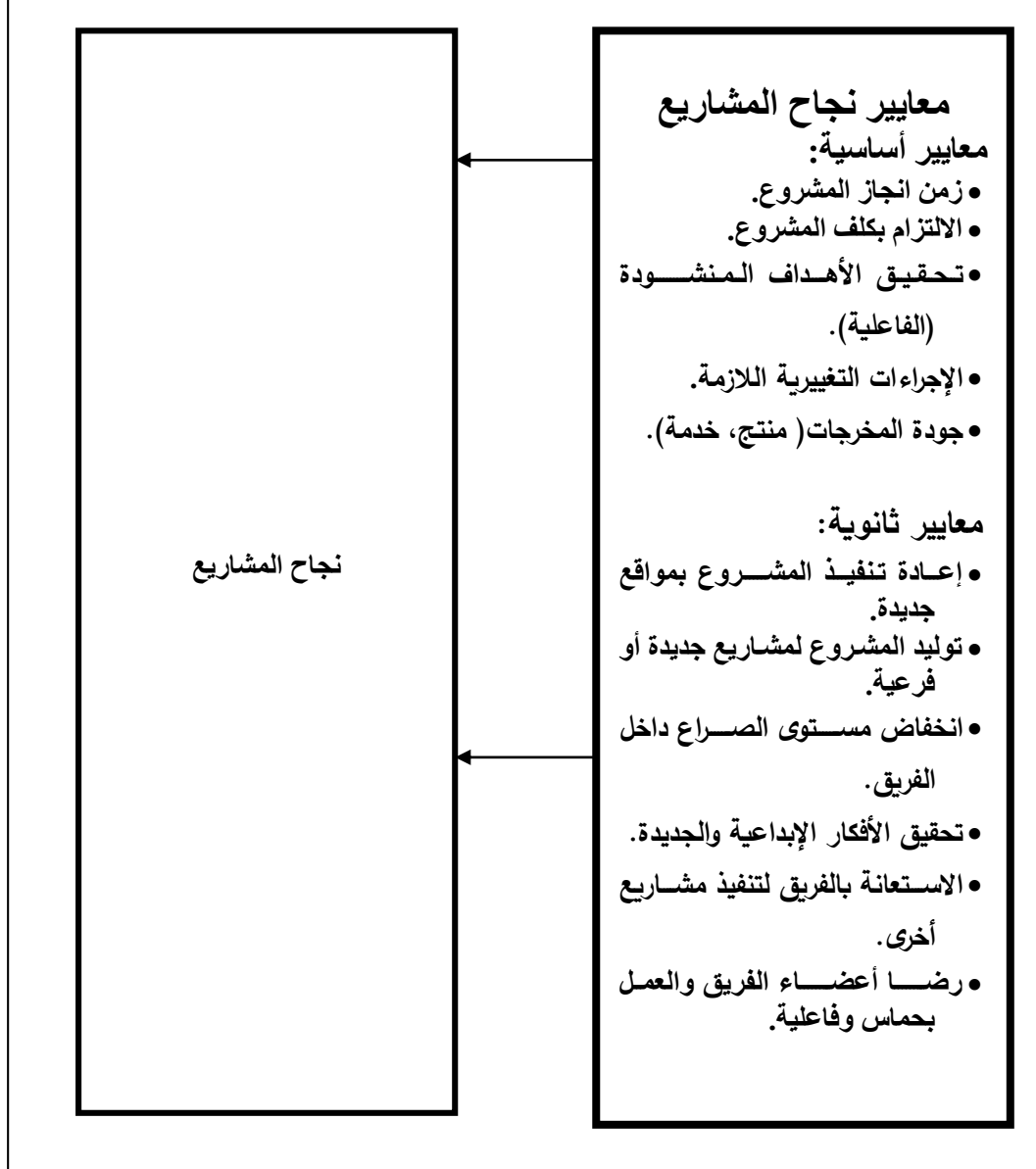
9- معايير نجاح المشاريع:

تتضمن المعايير الأساسية عدداً من المعايير التي تمّ اعتمادها والقياس عليها ضمن عدد من الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها في هذه الدراسة، إضافة إلى بعض المعايير التي اعتمدت ضمن وثائق المشاريع المنفذة على أرض الواقع، بالإضافة إلى المعايير التي وردت ضمن أداة الدراسة. فقد تناولت الأدبيات الكثير من معايير النجاح، منها (USAID,2005)، التي اعتمدت معايير تحديد زمن التنفيذ، والكلف، وتحقيق الأهداف المنشودة. وكذلك بعض الدراسات المنفذة على مجتمعات القطاع العام الأردني، مثل (مهايرة، 2005)، التي اعتمدت معيار تحسين جودة المنتج لإرضاء العملاء. كذلك دراسة (حداد، 2004)، التي اعتمدت الإبداع والريادة كمعيار لتحقيق النجاح. أما (ادعيس، 2002)، فقد اعتمد الحد من الصراع معياراً لقياس النجاح.

بالإضافة إلى الكثير من الدراسات التي ورد بعض منها ضمن هذه الدراسة، والتي على ضوءها تم تقسيم معايير تقييم نجاح المشروع إلى قسمين، الأولى منها تمثل المؤشرات المهمة الشائعة الاستخدام، والتي تشكل المعايير الأساسية لنجاح المشاريع، في حين شكل القسم الثاني المعايير الثانوية، ليشكل كلا القسمين معاً، المتغير التابع للنموذج المقترح. والمبين في الشكل (4-2) المبين أدناه:

الشكل (4-2)

معايير نجاح المشاريع.



المصدر: من إعداد الباحث

أ- المعايير الأساسية لنجاح المشاريع:

تتضمن المعايير الأساسية مجموعة من المعايير التي يرتبط نجاح المشروع بتحقيق واحدٍ منها أو أكثر، والتي بدورها تتحقق نتيجة لأداء وفاعلية فريق العمل متعدد الوظائف. وهذه المعايير المباشرة المعتمدة تختلف في أهميتها ودرجة قبولها من منظمة لأخرى اعتماداً على طبيعة وأهمية المشروع وارتباطه بالجهات المستفيدة. إلا أنه وبشكل عام هناك عدد من المعايير الأساسية المباشرة يمكن اعتمادها لكافة أنواع المشاريع في منظمات الأعمال في القطاع العام الأردني نظراً لتشابه خصائصها والعوامل البيئية المحيطة بهذه المنظمات والمشاريع، ومن أبرزها المعايير التالية: زمن إنجاز من حيث التقييد بتنفيذ المشروع بالوقت المحدد، وكلف المشروع من حيث عدم تجاوز الكلف المحددة ضمن الموازنة الموضوعة، تحقيق الأهداف الرئيسية المنشودة (الفاعلية)، من خلال تحقيق الأهداف الواردة ضمن وثائق المشروع والجدوى الاقتصادية والتي قد تكون مكاملة للأهداف الرئيسية، أو على شكل أهداف فرعية ترتبط بالهدف الرئيس. كذلك معايير مباشرة أخرى منها: عدم إجراء تغييرات جذرية على سير عمل المشروع خاصة في المراحل المتقدمة من عمر المشروع، وجودة المخرجات سواء أكانت على شكل منتج أم تقديم خدمة. وعلى ضوء ذلك سيتم بيان مدى تأثير وتحقيق النجاح للمشروع من المعايير الأساسية الناتجة عن أداء وفاعلية فرق العمل متعددة الوظائف، لبيان صحة الافتراض.

ب- المعايير الثانوية لنجاح المشاريع:

تتضمن المعايير الثانوية المعتمدة في النموذج المقترح عدداً من المعايير التي يعتبر تحقيقها بشكل كلي أو جزئي معياراً ثانوياً مسانداً لتأكيد نجاح المشاريع كنتيجة لأداء وفاعلية فرق العمل متعددة الوظائف، حيث يُعد تحقيق أي من هذه المعايير إجراءً أو نتيجةً إضافية قد تم تحقيقها، إلى جانب المعايير الأساسية التي تُعد المحدد الأساسي لنجاح المشروع، أي أن المعايير الثانوية ترتبط بشكل مباشر بتحقيق المعايير الأساسية، ومن أبرز وأهم المعايير الثانوية التي تم اعتمادها في النموذج المقترح ما يلي: إعادة تنفيذ المشروع بمواقع جديدة أي: نقل التجارب الناجحة، وتوليد المشاريع لمشاريع جديدة أو فرعية ترتبط بالمشروع الأساسي، وتكون على شكل مشاريع فرعية أو مشاريع مكاملة للمشروع المنفذ، وفي ذات موقع المشروع الأصلي المنفذ، ومن المعايير الثانوية أيضاً انخفاض نسب الصراع بين الأعضاء وداخل فريق المشروع، مما يعني عدم أو انخفاض نسب حدوث مشاكل

فيما بين أعضاء الفريق أو بين أعضاء الفريق والجهات الأخرى كالموردين، والممولين، وغيرهم من الجهات المستفيدة من المشروع، والتي من المتوقع عند حدوثها أن تؤدي إلى فشل المشروع أو تأخر تنفيذه. كما ويعتبر تحقيق الأفكار الجديدة والإبداعية من قبل فريق العمل من المعايير الثانوية المساندة لنجاح المشاريع، إضافة إلى أن العمل بحماس وفاعلية داخل الفريق يعتبر من المعايير الثانوية لنجاح المشروع، فهذه المعايير مجتمعة أو بعض منها يعكس أداء وفاعلية الفريق وانعكاسه على نجاح المشاريع. سيتم التحقق من تأثير المعايير الثانوية الناتجة عن أداء وفاعلية فريق العمل متعدد الوظائف على نجاح المشاريع في المنظمات الكبيرة لبيان صحة الافتراض.

بذلك تكون معالم النموذج المقترح في هذه الدراسة قد اكتملت بصورتها النهائية، فهو يظهر ويبين كيفية تصور العلاقة المحتملة بين جميع متغيراته المستقلة والتابعة من خلال متغيرات النموذج بصورته النهائية كما في الشكل (2-5) التالي:



يبين النموذج المقترح الوارد في الشكل (2-5) أعلاه متغيرات الدراسة، إذ يظهر العلاقة ما بين عوامل وأبعاد فاعلية أداء فريق العمل متعدد الوظائف وأثرها على نجاح المشاريع من خلال كل عامل أو بُعد من العوامل والأبعاد الأساسية الثمانية وأثرها على نجاح المشاريع والتي يتم التعبير عن أثرها من خلال الأسمم المبينة بالشكل، وقياس مدى النجاح عبر مجموعتين من المعايير المباشرة وغير المباشرة

ب- الدراسات ذات الصلة:

إن الهدف الأساسي من التطرق للدراسات ذات الصلة، هو استعراض الدراسات التي تناولت موضوع فريق العمل متعدد الوظائف وأثر خصائصه على نجاح مشاريع القطاع العام، كذلك الإطلاع والتعرف على بعض الأدبيات التي تناولت موضوع فرق العمل في إطارها العام، وفي موضوع فرق العمل متعددة الوظائف بشكل خاص. إضافة لمعرفة أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات والأبحاث بشقيها النظري والعملي لفرق العمل والتي أجريت في بعض منظمات الأعمال والمشاريع داخل الوطن العربي وخارجه، مع تناول أوجه الاختلاف والتطابق فيما بينها وبين الدراسة الحالية موضوع البحث.

أولاً - الدراسات العربية:

1- دراسة مهيرة، (2005) بعنوان تكنولوجيا المعلومات ودورها في حل المشكلات باستخدام منهج الفريق- دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات في حل المشكلات لإرضاء العملاء، باستخدام منهج فريق العمل في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية. كذلك التعرف على الأسلوب المتبع في هذا النوع من الشركات لإرضاء الزبائن، إضافة إلى التعرف عن العلاقة بين دور تكنولوجيا المعلومات في حل المشكلات لإرضاء العملاء ومنهج الفريق، وبيان وكشف المعوقات والتحديات التي تواجه الشركات في استخدامهما منهج الفريق.

تشكل مجتمع الدراسة من شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، والتي بلغ عددها (37) شركة، حيث تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة التي وزعت على عينة الدراسة المؤلفة من (107) مدير عام، ومدير دائرة، ومستشار، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- 1- وجود تأثير لتكنولوجيا المعلومات على منهج الفريق في حل المشكلات المتعلقة بالعملاء.
- 2- هنالك علاقة بين تكنولوجيا المعلومات، وأثرها على حل المشكلات لارتباطها بالجودة، والسعر، وخدمات ما بعد البيع، والزمن، والتطور المستمر.
- 3- استخدام منهج الفريق في أداء أعمالها من قبل شركات تكنولوجيا المعلومات يحقق التميز في إرضاء عملائها وحل المشكلات التي تواجههم.
- 4- استخدام منهج الفريق في هذه الشركات يحقق لها الميزة التنافسية في قطاعها، وبالتالي يمكنها من الحفاظ على عملائها وزيادة ولائهم لمنتجاتها وخدماتها.

كما أوصت الدراسة بما يلي:

- 1- زيادة الاهتمام بالموارد البشرية والتي تشكل الأساس لمنهج عمل الفرق في هذه الشركات.
 - 2- التعاون لإيجاد وبناء قاعدة بيانات لقطاع تكنولوجيا المعلومات، ولمواكبة التطور السريع.
 - 3- إجراء المزيد من الدراسات على الموضوع لإثرائه.
 - 2- دراسة حداد، (2004)، بعنوان أثر التنوع المعرفي على مجموعات العمل- دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين المديرين في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.
- هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التنوع المعرفي على مجموعات العمل، وذلك من خلال البحث في التنوع المعرفي على كل من: صراع المهمة، وصراع العمليات، وفاعلية عملية الاتصال، والأداء. وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (647) مبحوثاً، تمثل ما نسبته (12%) من حجم المجتمع الكلي، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:
- 1- نسبة عالية من العاملين في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن، ترى أن مستوى التنوع المعرفي مرتفع في أماكن عملهم.

2- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين التنوع المعرفي وكل من صراع المهمة وصراع العمليات في مجموعات العمل.

3- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين التنوع المعرفي وفاعلية الاتصال في مجموعات العمل.

4- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين التنوع المعرفي والأداء في مجموعات العمل، وان هذه العلاقة علاقة إيجابية، أي أن وجود التنوع المعرفي يؤدي إلى تحسين جودة القرارات المتخذة، وبالتالي تحسين جودة الأداء ومخرجات مجموعات العمل.

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تشكيل فرق عمل تضم في عضويتها أفراداً من إدارات مختلفة، وخلفيات علمية مختلفة، وخبرات سابقة متنوعة، وذلك من أجل القيام بوضع المشاريع والعمل على تنفيذها من خلال فرق العمل، كون الفرق تسهم في إيجاد العديد من الرؤى حول المشاريع المقترحة وكيفية تنفيذها، الأمر الذي سيساعد على اختيار مشاريع أكثر فائدة، وإيجاد طرائق أكثر فاعلية لتنفيذ المشاريع.

كما أوصت الدراسة بضرورة العمل على تطوير خطة إستراتيجية من قبل أجهزة الخدمة المدنية مجتمعة، بهدف إيجاد آليات مناسبة لزيادة التنوع المعرفي في مكان العمل، وميكانيكيات الاستفادة من هذا التنوع في تحسين مستوى الأداء، والبحث على الإبداع ضمن أجهزة الخدمة المدنية الأردنية.

3- دراسة حسين (2004)، تحت عنوان " بناء فرق العمل وإدارتها"، المعهد الوطني للإدارة العامة، دمشق، الجمهورية العربية السورية.

إبراز أهمية بناء وإدارة فرق العمل واستخدامها في مختلف منظمات الأعمال، خاصة بعد أن أدى الازدياد في التخصص في بعض الأحيان إلى نتائج عكسية. نتيجة لشعور العامل المتخصص بضجر من كثرة تكرار المهمة التي يقوم بها، وأصبح الملل والسهو ملازمين لبعض العمليات الإنتاجية بحيث فقد التخصص في بعض الأحيان مغزاه ومعناه. ولهذا بدأ البحث عن طرق ووسائل إدارية أخرى ليست بديلة بل مكملة للتخصص في الأداء.

وقد أظهرت الدراسة أن فرق العمل نشأت في المنظمات نتيجة لضغوط قوية نحو مزيد من الفعالية والكفاءة في الإنتاج مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات الزبائن من جهة وطبيعة العاملين فيها وحاجاتهم من جهة أخرى، إضافة لوجود عدد من الأسباب أهمها:

1 - مواجهة الآثار السلبية للتخصص.

2 - التغلب على محدودية الهياكل التنظيمية التقليدية أو الاعتيادية، والتي تُقسّم النشاطات الإدارية إلى أقسام لا تستطيع أن تفي بمختلف حاجات المنظمات. ولا تستطيع مواجهة مختلف التحديات التي تواجه المؤسسة في الداخل والخارج.

3- مواجهة ظروف العمل التي تمر بها المنظمات أو بعض التحديات التي تواجهها وتتطلب مهارات مختلفة وخلفيات متنوعة وخبرات متعددة.

4- مشاركة العاملين وتمكينهم: لا تقتصر فوائد فرق العمل على مزيد من الفاعلية و الكفاءة، بل أن فرق العمل بحد ذاتها هي فرصة لتحفيز العاملين وتمكينهم وإضفاء جو من الثقة والمشاركة، مما يسهم في رفع مستوى الأداء، ويحسن في نوعية وجودة الخدمات التي يقوم العاملون بتأديتها.

هذا وقد خلصت الدراسة إلى تصنيف فرق العمل إلى عدة أنواع تبعاً للأسباب الكامنة وراء تشكيلها أو تبعاً لأهدافها. كما توصلت الدراسة إلى نتيجة تلخصت بوجود توافر عدد من الخصائص ينبغي توافرها (أو ينبغي تطويرها) في أعضاء فريق العمل، بالإضافة إلى المؤهلات التقنية والعلمية والمهارات الشخصية وتشمل:

1. روح العمل الجماعي، روح المبادرة.

2. الحرص على الأهداف العليا للمؤسسة وليس على الأهداف الشخصية.

3. مهارات الاتصال وتشتمل على الإصغاء والفهم والتواصل مع الآخرين.

4. المقدرة على التحليل والمرونة و الانفتاح.

4- دراسة العوفي، (2004) بعنوان فرق التعلم التعاوني.

تبحث هذه الدراسة في نوع معين من فرق العمل والمتمثل في الفرق التعاونية، وعلى وجه التحديد في مجال التعلم التعاوني، والذي يقوم على أساس تقسيم الطلاب في قاعات الدراسة أو التدريب إلى مجموعات (فرق) صغيرة غير متجانسة (تضم مستويات معرفية مختلفة) كأسلوب للتعلم، ويتراوح عدد أفراد كل فريق ما بين 4-6 أفراد، ويتعاون طلاب المجموعة الواحدة في تحقيق هدف أو أهداف مشتركة. لقد أظهرت الدراسة وجود عدد من الأسباب التي تؤدي إلى إهدار فرص الاستفادة من قوة عمل هذه المجموعات من أهمها:

أ- عدم وضوح العناصر المستخدمة لتقسيم مجموعات العمل لتكون ناجحةً، فمعظم المربين (المعلمين) أو المدربين، لا يعرفون الفرق بين مجموعات التعلم التعاوني ومجموعات العمل التقليدية.

ب- تؤدي أماط العزلة المعتادة التي توجد البنية التنظيمية، إلى عدم إدراك المعلمين بأن الشخص بمفرده لا يستطيع أن يحقق الإنجازات التي تحققها الجماعات.

ت- إن معظم الأفراد في المجتمعات يقاومون التغيير بشكل شخصي، الأمر الذي يدفعهم إلى تجاوز ومخالفة الأدوار الموكلة إليهم وما يترتب عليها من مسؤولية فردية.

ث- يشكل استخدام المجموعات مجازفة كبيرة في إثراء التعلم وتحسينه، فليست كل المجموعات ناجحة في عملها، ومعظم الكبار مروا بخبرات شخصية سيئة أثناء عملهم ضمن فرق أو لجان أو مجموعات أو جمعيات غير فاعلة.

ج- التعقيد في عمل المجموعات يسبب قلقاً لدى المعلمين والمشرفين، بشأن ما إذا كانوا قادرين على استخدام المجموعات بشكل فاعل أم لا، وعندما يقارن العديد من المربين بين القوة الكامنة في عمل المجموعات التعليمية، وبين احتمال الفشل، فإنهم يختارون الطريقة الأسلم ويتمسكون بالطريقة الانعزالية / الفردية الحالية .

ح- إن استخدام المجموعات التعليمية التعاونية يتطلب من التربويين تحديداً، تطبيق ما هو معروف عن المجموعات الفاعلة بطريقة منضبطة، ومثل هذا العمل المنضبط ربما يولد رهبة توهن العزيمة بالنسبة للعديد من المربين و المدربين.

5- دراسة الشرق الأوسط/مايكروسوفت، (2003)، بعنوان فرق العمل الفعالة- كيفية عمل فرق العمل عن بعد باستخدام تكنولوجيا برمجيات Microsoft Office .

تظهر هذه الدراسة أثر وفاعلية فرق العمل التي يجري التعامل بين أعضائها عن بعد، والتي تستخدم التكنولوجيا المتقدمة لأداء أعمالها، كما تبرز أهمية سرعة الاتصال والتعاون بين الأعضاء، كوسائل معززة لدور فرق العمل الفعالة، التي يتم تشكيلها وإيجادها لمساعد المنظمات والشركاء والعملاء على العمل معاً، من خلال استخدام البرامج المحوسبة والمتطورة،

بهدف سرعة أداء وتنفيذ الأعمال وتنسيقها، خاصة في ظل زيادة وتوسع أقسام العمل وتباعدتها جغرافيًا، وما تحتاجه وتتطلبه من بذل للجهود والوقت وقدرات على مواجهة التحديات التي فرضتها العولمة والتقدم التكنولوجي وسرعة التغيير في عالم الأعمال، حتى أصبح من الصعب حقًا على فرق العمل تأدية عملها بكفاءة وفعالية، دون توافر وسائل وطرق تتوافق وسرعة التقدم والتغيير في عالم الأعمال.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- توافر التكنولوجيا المتقدمة مثل نظام مايكروسوفت Microsoft Office Project برامج وملقمات Loaded وخدمات معتادة وسهلة الاستخدام، تساعد على تسهيل سبل الاتصال بين أعضاء فرق العمل عن بعد، والحصول على أقصى استفادة ممكنة من موارد الشركات ومعلوماتها.
- 2- تساعد نظم التكنولوجيا أعضاء فريق العمل في الوصول إلى قرارات أفضل والقيام بإجراءات أكثر فاعلية بما توفره من وصول إلى أحدث المعلومات وبزمن قياسي.
- 3- تستطيع برامج نظام Office مساعدة العاملين على مشاركة المعلومات ذات الصلة، وعقد الاجتماعات، والعمل ضمن المستندات بشكل فوري، وذلك من خلال بعض الطرائق مثل مساحات العمل المشتركة، ومرفقات البريد الإلكتروني المباشرة.
- 4- العمليات الفعالة لأعضاء الفرق تمكّن المنظمات ومشاريعها، من الاستجابة السريعة لمتغيرات السوق وتحديات الأعمال.

يُعد نظام فرق العمل المستخدم والمطور من قبل مايكروسوفت من الأنظمة المتطورة والمساندة والداعمة في كافة أعمال الفرق التي تتعامل عن بعد. والتي قد يكون استخدامها أصبح بشكل متزايد في العصر الحالي.

6- دراسة (برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، 2002) بعنوان روح الفريق- روح العمل الجماعي.

تأتي هذه الدراسة على شكل ورقة عمل لتظهر أهمية التطبيق العملي لفرق العمل، والتي تضمنت مفهوم روح العمل الجماعي، كعنصر أساسي ضمن برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، والذي ينص على إن فرق العمل لا تهبط من السماء

بل نحتاج إلى رعاية وعناية خاصة وتحفيز مستمر، وبما يؤكد إن تشكيل فريق فاعل يتطلب في البداية خطوات ضرورية مثل التدريب والتنمية الدائمة وتحديد أهداف محددة. وذلك لا يتحقق إلا من خلال بناء ثقافة مؤسسية تركز على العمل بروح الفريق، وبناء فرق العمل الجماعي بهدف الارتقاء بمستويات ومعايير الأداء إلى المستوى المنشود، وتعزيز التواصل والتنسيق بين مختلف الإدارات والأقسام داخل الدائرة، وبقيّة شركائها الاستراتيجيين.

لقد اعتمد نجاح تجربة الطيران المدني على فرق العمل، حيث بلغ عدد الفرق العاملة في الدائرة 35 فريق عمل، تتعامل جميعها مع عمليات التطوير والتحول الإستراتيجي على المستويات الثلاثة التالية:

أ - فرق العمل الخاصة بتحسين الأداء داخل كل إدارة ويقودها مدير الإدارة بنفسه.

ب - فرق العمل المختصة بالعمليات المشتركة للإدارات ويرعى كل منها أحد أعضاء فريق القيادة الاستراتيجي لدى الدائرة.

ت - فرق العمل الخاصة بعمليات الدائرة المشتركة مع شركائها الاستراتيجيين في المطار.

خلصت الدراسة إلى أن فرق العمل تمر بأربع مراحل، قبل أن يقوى عودها وتؤدي دورها على أكمل وجه، وتلخص هذه المراحل الأربع حياة الفريق إذ تبدأ مع إنشائه وهي فترة مليئة بالحماس للعمل الجماعي، لكن بعد مرور أشهر على تشكيل الفريق، يكتشف أعضاؤه أن هناك الكثير من الالتزامات التي يتوجب عليهم تنفيذها وهنا تبدأ عملية التصارع والتجاذب بين الأعضاء. مما يستدعي وضع نظم تحكم تصرفات الفريق، ليبدأ بعدها مسيرة العطاء والإنتاج. وتستغرق فترة إنشاء الفريق وخروجه من الأزمات التي يمر بها ما بين 6 - 9 اشهر، وإذا ما استطاع الفريق تجاوزها بنجاح، يصبح فريقا حيويا وفاعلا بكل معنى الكلمة بحيث تصبح فرق تتحمل عبء تحويل المؤسسات من مؤسسات حكومية تقليدية إلى مؤسسات ديناميكية قادرة على المنافسة والتعامل مع كافة التحديات التي تحملها تطورات الاقتصاد العالمي الجديد. كما وتظهر الدراسة دور قائد الفريق الذي يلعب دورا محوريا في تطوير الفريق وتحفيز الأعضاء على تحقيق رسالته وأهدافه.

ضمن إطار العمل فإنه يتم تقييم أداء الفرق بناء على 12 محورا للأداء، منها تشجيع عملية الاختلاف في الرأي و إتاحة الفرص للجميع لعرض أفكارهم بحرية بالغة حتى وإن لم تتوافق مع أفكار الآخرين.

7- دراسة (ادعيس، 2002)، بعنوان العوامل المؤثرة على بناء فريق العمل في الدوائر الحكومية الأردنية: دراسة استطلاعية.

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

طبقت الدراسة على عينة عشوائية حجمها (451) شخصاً، وبما يشكل ما نسبته (20%) من المجتمع الكلي، طبقت عليهم مجموعة من العوامل الديموغرافية والتنظيمية الداخلية والخارجية المؤثرة في بناء الفريق و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- 1- بلغت الاستجابة لمفهوم بناء فريق العمل وتطبيقه أعلى مستوياتها في دائرة ضريبة الدخل، تلتها دائرة الجمارك، ثم دائرة الأحوال المدنية والجوازات، وأخيراً دائرة الأراضي والمساحة.
- 2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العوامل الديموغرافية المتمثلة في (الجنس والحالة الاجتماعية) وبين مفهوم بناء فريق العمل، في حين أن متغيري العمر والمؤهل العلمي كانا ذوا دلالة وفروق إحصائية في مفهوم بناء فريق العمل.
- 3- تؤثر العوامل التنظيمية الداخلية، والمتمثلة في (الإدارة العليا، الحوافز، الصراع، التفويض، أدوار الفريق) على بناء فريق العمل بدرجة متوسطة.
- 4- أظهرت النتائج تأثيراً مرتفعاً للعوامل التنظيمية الخارجية والمتمثلة في (العوامل التقنية، والاقتصادية، والاجتماعية، والسياسات والتشريعات) على بناء فريق العمل، أما العوامل الأخرى فهي ذات دور متوسط.
- 5- تؤثر العوامل التنظيمية الخارجية بشكل إيجابي في بناء فريق العمل، مقارنة بأثر العوامل التنظيمية الداخلية من وجهة نظر المبحوثين.

كما أوصت الدراسة بضرورة إيلاء مفهوم بناء فريق العمل عناية خاصة، لأهميته في إدارة الموارد البشرية، وعملية التطوير الإداري. تفعيل مفهوم بناء فريق العمل في الأجهزة الحكومية من خلال التدريب العملي، والعمل على توافر الحوافز، والمكافآت، والتعامل مع الصراع، وتوافر المخصصات المالية، وتحديد الأدوار المطلوبة في فريق العمل بشكل واضح لا تداخل فيه من خلال الوصف الوظيفي. إضافة لتوافر وحدات تنظيمية ترعى عمل الفرق وتقدم لها التسهيلات اللازمة دون المرور بالسلم الهرمي والإجراءات الروتينية المعقدة.

8- دراسة المعهد العالمي لإدارة المشاريع PMP (2002) بعنوان فريق إدارة المشروع أو ما يسمى إدارة المشروع المتخصصة.

تركز الدراسة على تصميم واستخدام وتطبيق واحدة من أكبر وأقوى المنهجيات العالمية المتخصصة في مجال إدارة المشاريع المتخصصة الفعالة، أو ما يسمى بفريق إدارة المشروع، والتي تعد رائدة في مجال إدارة المشاريع. وتم التطرق لهذا النوع من الدراسات لسببين أساسيين أولهما: الارتباط والتداخل ما بين استخدام الفرق متعددة الوظائف وإدارة المشاريع. والثاني أن مفهوم إدارة المشاريع المتخصصة، تُعد إحدى أنواع فرق العمل المستخدمة في إدارة المشاريع الواسعة الانتشار في هذا العصر.

تضمنت الدراسة كيفية إدارة المشروعات بجميع أنواعها ومجالاتها المختلفة مع التركيز على إدارة العلاقات المتداخلة، والعمليات المطلوبة لإدارة المشروع بصورة فعالة، وعمل الأعضاء مبدأ فريق العمل سعياً لتحقيق جملة من النتائج يتمثل بعضها في ما يلي:

*تغطية الإطار الشامل لإدارة المشاريع عن طريق تكامل العمليات الرئيسة مع مجالات المعرفة الخاصة بالمشروع.

* تغطية التداخل بين عمليات إدارة المشروع.

* بناء الوعي بأهمية دور مدير المشروع، والفريق العامل وكيفية تنمية مهارات فريق العمل كأحد العوامل المؤثرة في نجاح المشروع.

* التوازن بين إدارة البيئة الخارجية والداخلية للمشروع، والتأثيرات المختلفة بكل بيئة على نجاح المشروع.

إضافة إلى تغطية مجالات المعرفة الخاصة بالمشروع من خلال مدخلات العملية والأساليب والأدوات المستخدمة للحصول على المخرجات والأهداف المطلوبة والتي تشمل على سبيل المثال:

- مديري المشاريع وأعضاء فرق العمل بالمشاريع المختلفة بكافة أنواعها.
- أعضاء فرق العمل التنفيذية.
- الخبراء والمختصين بإدارة المشاريع.
- مراحل تنفيذ المشروع (تأكيد الجودة / تنمية وتطوير فريق العمل / العطاءات / تنفيذ الخطة... الخ).

تظهر النتائج المشار إليها والمستهدفة مدى التداخل بين النمطين المستخدمين في إدارة المشاريع، رغم وجود نوع من التباين في عدة جوانب أهمها: إن فريق العمل متعدد الوظائف يمثل مختلف أجزاء المنظمة، وعلى معرفة بكافة وحدتها كفريق عمل متجانس، في حين أن فريق إدارة المشروع قد يكون بكامل أعضائه من خارج المنظمة، وقد تكون لديه معرفة وخبرة في إدارة مشاريع أخرى مماثلة أو مشابهة، ولكن ليس لديهم معرفة ببقية أعضاء ووحدات العمل داخل المنظمة، إضافة إلى أن فريق إدارة المشروع في كثير من الأحيان يتلقى القرارات من الإدارة العليا أي أن الصلاحيات والمسؤوليات محدودة.

9- دراسة مؤسسة الرؤيا الكونية للاستشارات والتدريب، (2001)، بعنوان بناء روح العمل الجماعي- دراسة تطبيقية عملية.

تركز هذه الدراسة التطبيقية، على أهمية مفهوم بناء فرق العمل، وتعميق روح العمل الجماعي، من خلال استخدام فرق العمل لتطبيق مبدأ أفضل الممارسات والأساليب الإدارية المعتمدة على مفهوم الجودة الإدارية الشاملة. كذلك كيفية دفع المنظمات نحو هذا المفهوم، وكيف لمست هذه المنظمات مدى أهميته الفريق كعامل حرج يساعد على تقديم منتجات وخدمات تتسم بالجودة، تؤدي بالنهاية إلى رفع مستوى المنافسة.

وقد خلصت الدراسة إلى نتيجة رئيسة وأساسية مفادها، إن الأعمال التي يمكن أن تنفذ بشكل كامل من قبل فرد تُعد قليلة وغير فعالة، مقارنة بتلك التي يتم تنفيذها من خلال مجموعة من الأفراد أو الأعضاء (فريق عمل). حيث إن العمل الجماعي يُعد الأساس الذي تعتمد عليه المنظمات لتحقيق أهدافها المشتركة، والقيام بالأعمال والمهام على أكمل وجه، وقد خلصت الدراسة إلى أن فرق العمل تؤدي إلى تحقيق عدد من الفوائد والمصالح تنعكس على المنظمات والمشاريع تتمثل في كل مما يلي:

1- وجوب إدراك المنظمة لأهمية العمل الجماعي، ومعرفة كيفية تشكيل الفرق بنجاح، وتحديد دور ومسؤولية كل عضو في الفريق.

2- أهمية ودور مهارات الاتصال والتعاون بين الأعضاء واتخاذ القرارات بشكل جماعي وأثرها على نجاح العمل.

3- القدرة على إدارة الصراعات، وإزالة العقائل وتشجيع الإبداع لتحسين الإنتاجية.

4- زيادة الالتزام والولاء للأهداف المشتركة، والاستماع لآراء وأفكار الغير وتغليب مصلحة الفريق على مصلحة الفرد.

تشكل نتائج الدراسة بشكل عام، أساساً قابلة للتطبيق في عملية بناء فرق العمل على اختلاف أنواعها، ولم يتم التركيز على نمط معين من الفرق بحد ذاته، الأمر الذي يختلف عن جوهر هذه الدراسة التي تطرح موضوع فرق العمل متعددة الوظائف بشكل أساسي.

10- دراسة حداد، (2000) بعنوان " واقع فرق العمل في منظمات الأعمال الأردنية "

وهي دراسة ميدانية من منظور المديرين المعنيين، حيث أجريت الدراسة على 14 منظمة أعمال أردنية من القطاعات الصناعية والخدمية والمالية، حيث قد تم توزيع استبانة على عينة عشوائية بلغت (785) مديراً ومسؤولاً في هذه المنظمات.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع فرق العمل في منظمات الأعمال الأردنية ومن خلال خمسة محاور هي: تحديد إدراك المديرين لمفهوم فريق العمل الذي تمارسه هذه المنظمات ومدى تواجد فرق العمل في هذه المنظمات الأردنية، ومدى حاجة هذه المنظمات لفرق العمل، ومدى استعداد المديرين في هذه المنظمات لبناء فرق العمل، واتجاهات المديرين في هذه المنظمات نحو الفوائد التي تحققها فرق العمل.

كما هدفت الدراسة إلى معرفة أثر المتغيرات الديموغرافية والاجتماعية، والتنظيمية، والمؤسسية الرئيسية على هذه المحاور وذلك بغرض التوصل إلى بناء صورة أشمل وأعم عن واقع فرق العمل كوسيلة تنظيمية وتطويرية مهمة تتبناها منظمات الأعمال المعاصرة. وقد تمثلت أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- أ- إن فرق العمل التقليدية هي النوع الأكثر انتشاراً وممارسة في منظمات الأعمال الأردنية.
 - ب- توجد فرق العمل بدرجة متوسطة في منظمات الأعمال الأردنية.
 - ت- يؤثر نوع وحجم القطاع على مدى تواجد فرق العمل في منظمات الأعمال الأردنية.
 - ث- يوجد تأثير للعدد من العوامل والمؤثرات كالمستوى الوظيفي والخبرة وطول الخدمة والثقافة والمستوى العملي على حاجة المنظمة لفرق العمل.
 - ج- تشكل فرق العمل إستراتيجية مشتركة بين العديد من المداخل والتقنيات الإدارية السلوكية مثل إدارة الجودة الشاملة، وتطوير المنظمة، وإعادة الهيكلة. كما تجسد فرق العمل الأفكار والتصورات الحديثة مثل تمكين العاملين، وتعمل على تطوير المهارات والمعارف الإدارية الحديثة.
 - ح- تطبيق فرق العمل في منظمات الأعمال الأردنية مشجع، نظراً لوجود استعداد عال لبناء فرق العمل واتجاهات إيجابية نحو فوائدها.
- ركزت هذه الدراسة بشكل أساسي على فرق العمل التقليدية بشكل عام ولم تتطرق إلى فرق العمل متعددة الوظائف.

11- دراسة نصير، وعبابنه، (1998)، بعنوان "بناء الفرق: دراسة ميدانية لآراء المديرين حول مدى توافر سمات العمل كفريق في الأجهزة الحكومية لمحافظة الشمال في الأردن".

اهتمت هذه الدراسة بإبراز العنصر البشري باعتباره اللبنة الأساسية التي تحقق أهداف منظمات الأعمال، وعلى اعتبار أن بناء فريق العمل يعد من أهم المفاهيم لتنمية المنظمات. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء المديرين (مدير، ومساعد مدير، ورئيس قسم) في الأجهزة الحكومية في محافظات الشمال (اربد، والمفرق، وعجلون، وجرش)

نحو مدى توافر سمات العمل كفريق في تلك الأجهزة، بالإضافة إلى التعرف على الفروق الإحصائية تبعاً للخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة (الجنس، والعمل، ومدة الخدمة، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية، والمحافظه، والمسمى الوظيفي). كذلك بيان مفهوم بناء فريق العمل، ومؤشرات الحاجة إليه، وأنواعه، ومتطلبات نجاحه أو تفعيل دوره.

وقد شملت الدراسة مجتمعاً مؤلفاً من (507) مبحوثاً لجميع المحافظات أعلاه، باستخدام الاستبانة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- 1- أهمية الدور الذي تؤديه فرق العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية في الوقت ذاته الذي أكدت عليه أساليب الإدارة الحديثة كإدارة الجودة الشاملة وحلقات الجودة، والنتائج التي حققتها الدول المتميزة بالإنتاجية العالية كاليابان.
- 2- توافر سمات العمل كفريق في الأجهزة الحكومية في محافظات الشمال بدرجة متوسطة.
- 3- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في توافر سمات العمل كفرق مجتمعة قياساً بمتغيرات العمر لأفراد المجتمع، ومدة الخدمة، والمؤهل العلمي، والتوزيع الجغرافي، والمسمى الوظيفي، والخبرة.
- 12- دراسة عبابنه، (1997)، بعنوان بناء فريق العمل في القطاع الحكومي الأردني: دراسة ميدانية تحليلية لآراء المديرين في محافظات الشمال.

هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء المديرين في الأجهزة الحكومية في محافظات الشمال (اربد، والمفرق، وعجلون، وجرش) عن مدى توافر سمات العمل كفريق (المشاركة والتعاون واليسير والحساسية والانفتاحية والمرونة والالتزام وتحمل المخاطر). ومدى استعداد الإدارة في تلك الأجهزة للبدء بتطبيق مفهوم بناء فريق العمل، وأهم المعوقات التي تحول دون ذلك.

كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توافر سمات العمل كفريق، ومدى استعداد الإدارة للبدء بتطبيق مفهوم بناء فريق العمل، وأهم المعوقات التي تحول دون ذلك، والتي تُعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة. وهدفت الدراسة أيضاً إلى تحليل العلاقة بين مدى توافر سمات العمل كفريق مع بعضها بعضاً من جهة، ومدى استعداد الإدارة للبدء بتطبيق مفهوم بناء فريق العمل من جهة أخرى،

وكذلك تحليل العلاقة بين المعوقات التي تحول دون تطبيق مفهوم بناء فريق العمل، ومدى استعداد الإدارة لتطبيق المفهوم.

وقد اعتمدت الدراسة (439) مبحوثاً يشكلون ما نسبته (87%) من المجتمع الكلي، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

1- بلغ معدل الموافقة العامة لأفراد مجتمع الدراسة عن توافر سمات العمل كفريق بدرجة متوسط وبنسبة (69%).

2- جاء توافر سمات العمل كفريق في الأجهزة الحكومية لمحافظة الشمال مرتبة تنازلياً كما يلي:- المشاركة، ثم التيسير، فالانفتاح، التعاون، الحساسية، المرونة، ثم الالتزام، ثم تحمل المخاطر.

3- ارتفاع نسبة استعداد الإدارة لتطبيق مفهوم بناء فريق العمل والتي بلغت (75.6%).

4- يتطلب تفعيل دور بناء الفريق، إيجاد نظام واضح للحوافز والمكافآت يتناسب مع عمل الفريق، وتوافر الفرص التدريبية، وبناء جسور الثقة والتعاون بين الرئيس والمرؤوسين.

5- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى استعداد الإدارة للبدء بتطبيق مفهوم بناء فريق العمل ضمن المتغيرات التي تُعزى لمتغيرات العمر ومدة الخدمة والمؤهل العلمي والمحافظة والمسمى الوظيفي.

6- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأهم المعوقات لتطبيق مفهوم بناء فريق العمل ضمن المتغيرات التي تُعزى لمتغيرات مدة الخدمة والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور بناء فريق العمل وزيادة درجة توافر سمات العمل كفريق في الأجهزة الحكومية، في محافظات الشمال، والعمل على تذليل المعوقات بتوافر الحوافز، والمكافآت، والفرص التدريبية لأعضاء فريق العمل، وتوافر دعم الإدارة العليا لذلك، وإعادة النظر بالقوانين والتعليمات المعمول بها حالياً، بالإضافة إلى إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع فريق العمل.

Designing Effective Self-Managing Groups.

والتي تعني تصميم مجموعات العمل الذاتية الفاعلة، وتشير إلى الدرجة التي أصبح فيها استخدام المجموعات وفرق العمل في المنظمات من الأمور الشائعة في عالم الأعمال حيث ما يقارب نصف المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية تستخدم نوعاً أو نمطاً معيناً من الفرق.

حيث أظهر الباحث في هذه الدراسة، بأنه من أسباب استخدام الفرق، أنها تؤدي إلى زيادة شعور الموظفين بالسلطة والمسؤولية، وتؤدي إلى خفض النفقات التشغيلية، وزيادة الجودة والإنتاجية ونوعية الخدمة. وقد ركزت هذه الدراسة على إحدى أنواع الفرق التي أصبحت شائعة الاستخدام لدى العديد من المنظمات والمشاريع، وتستخدم بشكل متكرر، وهي الفرق التي يطلق عليها مسمى فرق العمل الذاتية أو مجموعات العمل ذاتية الإدارة. والتي هي عبارة عن مجموعة من الأفراد تظهر على شكل وحدة اجتماعية داخل المنظمة، وتقوم هذه المجموعة بالتعامل بين أعضائها وجها لوجه لأداء مهام ذات علاقات متبادلة، وتتمتع بسلطات مهمة، ومسؤوليات كبيرة تتعلق بقرارات سير العمل، مثل مواعيد العمل والإنتاج والمسؤوليات لإنتاج السلع والخدمات.

وقد أجريت الدراسة بشكل تطبيقي على كلية كاليفورنيا للدراسات التنظيمية في جامعة الينت

الدولية/ سان فرانسيسكو، Alliant International University, San Francisco Bay

حيث استخدمت فيها فرق عمل بعد أن تم إعداد استبانة وإجراء مقابلات لجميع البيانات وتقييم البيانات، لتلبية حاجات المنظمات والمشاريع التي تعتمد بشكل كبير على فرق العمل، والتي تتطلب ضرورة أن يتمتع خريجو الجامعات والكليات بمؤهلات وقدرات أعضاء فرق العمل.

رغم أن العديد من الكليات عملت على توافر برامج للخريجين تعتمد على استخدام مجموعات وفرق ومشاريع الإدارة الذاتية ضمن مسافات التدريب وأثناء التطبيق العملي وعلى شكل مجموعات. إلا أن هذه المجموعات بشكل عام غير ناجحة أو ليس لديها القدرات المطلوبة، مما يؤدي إلى إخفاقها في أداء المهام الموكلة إليها، إضافة إلى أنها غير قادرة على تحقيق وإشباع الحاجات التي أوجدت من أجلها، وقد يكون ذلك لأسباب تتعلق بالطلاب أنفسهم كونهم لا يمتلكون الأدوات والوسائل التي تمكنهم من العمل مع بعضهم البعض كفريق عمل.

إلا أن هذه الدراسة التطبيقية اعتمدت على وضع برنامج يستخدم مجموعات من الآليات والأسس أهمها:

- 1- تشكيل المجموعة على شكل فرق عمل داخل قاعات التدريس في الجامعة.
 - 2- منح كل فريق مسؤولية إنتاج منتج نهائي متكامل.
 - 3- الفريق يتمتع بالمسؤوليات ذاتية الإدارة لضبط وتعديل الخطط ومراقبة العمل.
- أما أبرز النتائج التي تم التوصل إليها على ضوء نتائج المجموعات السابقة فهي ما يلي:
1. المجموعات السابقة والتي كانت مكونة من 10 فرق أظهرت أن 64% من هذه الفرق أخفقت في أداء مسؤولياتها أو تحقيق أهدافها المنشودة وكانت نتيجة خبراتهم بالعمل مماثلة لنتائج فرق العمل الاعتيادية.
 2. المجموعة الجديدة أظهرت تطوراً إيجابياً وكبيراً بتعلم المهارات والقدرات والخبرات من قبل أعضاء الفرق بعد أن تم تزويدهم بقوائم التعليمات التي تم تصميمها وتطويرها من قبل المحاضرين بالجامعة، والتي تضمنت كتباً للتعليمات والمعلومات والمصادر المرتبطة بكيفية عمل الأفراد معاً كفريق عمل، وبعد أن تم تحديد الأهداف المطلوبة بدقة متناهية لكل فريق.

14- دراسة كوتنيمير (Cottenmyre, 2004) بعنوان:

Team Members Think of Teamwork: A Phenomenological Understanding of What Teams.

اهتمت هذه الدراسة بشكل أساسي في بيان كيفية تفكير أعضاء الفريق حول الفريق وداخل الفريق، وهذه الظاهرة تطلبت استخدام وجهات النظر وطرائق البحث العلمي واستخدام الحالات الدراسية للاستفادة بأفضل صورة ضمن الدراسة.

في هذه الدراسة تم مشاهدة سلوكيات ما مجموعة 27 عضو فريق العمل ضمن أربع منظمات أعمال. حيث تم جمع البيانات من خلال المشاهدات الميدانية وباستخدام أسلوب المقابلات الرسمية وغير الرسمية وتحليل البيانات إضافة إلى أداء الفرق موضوع البحث.

كما تم استخدام نماذج تحليل خاصة للعلاقات المتشابهة والمختلفة لتحديد الأداء الاجتماعي المطلوب في تفسير والتحقق من موضوع الدراسة وعلى النحو التالي:

أ- توصلت الدراسة إلى نتائج محددة مشابهة ومختلفة ما بين الفرق وفرق العمل المستخدمة في المنظمات باختلاف هياكلها التنظيمية.

- ب- وجود اختلافات ممدى تشجيع المنظمات لاستخدام فرق العمل أو البحث لإيجادها.
- ت- إعادة وتكرار دراسة الفرق الناجحة يمكن اكتشافه من خلال أعضاء الفريق أنفسهم.
- ث- تم اعتماد عدداً من النقاط لا بد من توافرها بالفريق شملت كل من (الاحترام والتقدير والإعجاب والاعتماد بالنفس ضمن العمل واستخدام التعبيرات اللفظية المكتوبة، فن الاستماع والإنصات، ومهارات الاتصال والقدوة والخبرات الاجتماعية، واختلاف أعضاء الفريق.
- ج- النتيجة الأكثر أهمية أو شكلت العنصر الأساسي، هي شعور أعضاء الفريق بضرورة توافر الخبرة والمعرفة والثقة لأعضاء الفريق.
- ح- أعضاء الفريق أنفسهم أشاروا إلى أن التنوع والتطبيق والتدريب تُعدّ مكونات أساسية وضرورية لتحقيق أفضل وأمثل النتائج في فريق العمل.
- خ- فريق العمل يمكن أن يعني ويحقق الفاعلية إذا ما تم تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق، فالاتصال الشفوي والمكتوب والمسموع جميعها تصنف على أنها أكبر محددات نجاح الفريق.

15- دراسة إيفيس (2004) Ives, بعنوان:

Culturally Divers Global Teams. Computer Mediation Experience by Language and

تُعد هذه الدراسة، دراسة نوعية تصف وتشرح الخبرة العملية والتوقعات ضمن 32 عضو فريق عمل دولي، يستخدمون الحواسيب كأداة وسيطة للاتصالات، وعلى وجه الخصوص عندما يكون هناك اختلاف بين أعضاء هذه الفرق من حيث اللغة والثقافة إضافة للتباعد الجغرافي أو عندما تكون الفرق غير اعتيادية. حيث يتم جمع البيانات من خلال استخدام أسلوب المقابلات الهاتفية المتصلة بأجهزة الحواسيب وباستخدام برامج معينة متوافرة لدى كل فرد من مجتمع الدراسة المشار إليهم أعلاه.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود اختلافات وعوامل مشتركة خلال استجابة المجموعات والتي شملت إدارات عليا ومديري وحدات ومن الجنسين، إضافة إلى اختلافات وتشابه من حيث الأجهزة المستخدمة وبين الربط للحواسيب سواء أكان فردياً أم مزدوجاً كذلك سرعة الحواسيب والثقافة والأنماط والمشاركة ودور القيادة كبنية تحتية في كل دولة. وكانت أبرز نتائج الدراسة ما يلي:

- أ- الوضع الوظيفي للفرد بالمنظمة واللغة والثقافة والجنس ومدى تقدم وتطور الخدمات الحاسوبية تؤثر جميعها على استخدام نماذج التكنولوجيا وحق الاختيار والأفضلية.
- ب- القادة يتفهمون تلك المؤثرات وكذلك الاختلافات النوعية لدى القوى العاملة التي يمكن أن تصمم إستراتيجية لاكتشاف القدرات والتكنولوجيا تسهل تحقيق نجاح أهداف منظمات العمل.

16- دراسة تايلور (2004): Taylor:

Instructional Planning Time and The Power of Time and Teamwork: The Impact of Collaboration on The Effectiveness of Lesson Planning By Classroom Teachers.

اهتمت هذه الدراسة بالعلاقة ما بين الوقت وفريق العمل من خلال تفحص آثار التعاون على جودة خطط المساقات، حيث رأى الباحث وحدد بعض المحددات للعلاقة ما بين عنصرين هما (التعاون وتحديد الوقت للعمل كفريق عمل)، ومن خلال البحث والتحري عن المشاركة والارتباط والتعاون بين المعلمين أثناء وضع وتحديد الخطة الزمنية للمساقات.

وقد هدفت هذه الدراسة وسعت لبيان وتحديد فيما إذا كان هناك اثر على نوعية وجودة خطة المساقات الموضوعية، والتي جرت العادة على قياس أدائها من خلال آلية معيار تقييم الطلبة والمعلمين، وبين تحديد الوقت لفريق العمل.

تم تحديد العوامل الديموغرافية وتم الحصول على الخطط الزمنية الفعلية للمساقات لمراجعتها ولتحديد فيما إذا كان هناك علاقة موجودة ما بين التعاون والعمل كفريق عمل من جانب والخطط المستخدمة للمساقات من جانب آخر.

توصل الباحث في دراسته إلى بعض النتائج أهمها:

- 1- وجود علاقة ارتباط وثيقة وكبيرة وبشكل إيجابي بين العمل بشكل تعاوني "كفريق عمل" وخطط المساقات وذلك من خلال حصولها على علامات مرتفعة من قبل معيار قياس أداء وتقييم الطلبة والمعلمين المستخدم.

- 2- العمل ضمن فريق عمل متعاون يكون ذا فاعلية عالية أكثر من أداء فرق المعلمين الذين لم يعملوا بشكل تعاوني و ضمن الفريق.
- 3- رغبة أعضاء الفريق (المعلمين) بالتعاون مع بعضهم البعض لتطوير آليات وضع الخطط الإستراتيجية.
- 4- العمل ضمن الفريق بشكل تعاوني أظهر أثر كفاءة وخبرات الأعضاء، والتي انعكست بشكل واضح على استخدام الوقت بكفاءة وفاعلية.
- 17- دراسة فيرنغتون (2004), Ferrington, وبعنوان:

A Validation Study on The Teamwork Receptiveness Inventory.

جاءت هذه الدراسة نتيجة لزيادة استخدام فرق العمل في المنظمات والمؤسسات الأمريكية خلال الثلاثين سنة الماضية، فقد أجريت أبحاث تجريبية ركزت على العلاقة ما بين أثر العلاقات الشخصية، وأداء الأعمال أكثر منها على سلوكيات وتصرفات الأفراد أثناء عملهم ضمن طرق العمل المشكّلة، مما دفع نحو دراسة وبيان صلاحية فرق عمل ابتداء الأفكار الجديدة.

جاءت هذه الدراسة كمحاولة لإيجاد تركيبة مشتركة أو "نقطة التقاء لصلاحية المؤشرات وعوامل التمييز والتعريف، ومدى صلاحية المعايير ذات العلاقة بصلاحية الأدوات المصممة لقياس قابلية الأفراد للعمل ضمن إطار فريق عمل".

تم تطبيق هذه الدراسة على مجموعة من طلبة USA - The University of Tennessee (جامعة تينيسي) وتم استخدام عينة شكلت مجتمع الدراسة تألف من 474 طالباً من كلية الهندسة، شكل الذكور منهم ما نسبته 80%، وقد تم إخضاع مجتمع الدراسة للإجابة عن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالقابلية للانضمام والعمل ضمن فريق عمل لاختراع وابتداء وتطوير الأفكار الجديدة أو ضمن مجموعات للإطار نفسه، وفيما إذا سبق لهم المشاركة في هذه الفرق خلال السنتين الماضيتين.

توصلت الدراسة إلى نتائج تفيد بأن فريق عمل ابتداء واختراع الأفكار الجديدة تضمن عاملين أساسين وليس مجرد عامل واحد حيث إن نقطة التقاء المؤثرات لهذا الفريق كانت مدعمة لارتباط ذي دلالة إيجابية لأعضاء الفريق أنفسهم وبما يؤكد فرضية الدراسة. العامل الثاني: ارتبط بوجود تأثير قوي لعدة أمور أهمها الانسجام والتناغم بين الأعضاء والتقارب والحالة العصبية والانفتاح، إضافة إلى عملية الاهتمام غير الذاتي أي العمل من أجل مصلحة الفريق بالدرجة الأولى.

Cross-Functional Teamwork in Functional Organization- Knowledge Creation and Transfer a Cross Organizational Boundaries and Mindsets.

ترتبط هذه الدراسة بفرق العمل متعددة الوظائف في المنظمات الوظيفية كإطار لعملية التعلم الحقيقي داخل المنظمات، والتي تعد عبارة عن ظاهرة اجتماعية نادرة تتطلب عمليات اتصال واسعة، تشمل الأفراد وكافة حدود المنظمة، كما تتطلب التعاون الفعلي والمعرفة ونقل وتبادل المعلومات ضمن ومن خلال الهيكل التنظيمي للمنظمة.

وقد جاءت هذه الدراسة لتركز ولتبرز عددا من الأمور أهمها دور وظيفة التصميم التنظيمي أو الهيكل التنظيمي للمشروع ودور الإدارة في التطوير مع الأخذ بعين الاعتبار الخبرات وأسلوب ممارسة المجتمع والبيئة الداخلية للمنظمات البيروقراطية الكبيرة. ومن منطلق الاعتقاد السائد بأن المنظمة والهيكل التنظيمي للإدارة هما المحوران الأساسيان اللذان يشكلان السلوك التنظيمي وليس العكس.

كما وتشير الدراسة إلى الدور المهم لطبيعية التنظيم المهنية، وتركيبية هذا التنظيم، والأسلوب الاجتماعي في خدمة محددات الإدراك والمعرفة، وأسلوب التفكير النمطي التقليدي والتي جميعها تقود العاملين والمشاركين في العمل نحو الإبداع الفكري وحل المشكلات التي تُعد من التنظيم.

ركزت الدراسة بشكل أساسي على موضوع فريق العمل متعدد الوظائف ضمن المنظمات الوظيفية وأثره على حل المشكلات ولكن من خلال الاهتمام بالأساليب المتبعة والسلوكيات ضمن الهيكل التنظيمي وخطوات تنظيم العمل المؤسسي التي تخدم أو تكبح من عملية التعلم والإبداع المعرفي.

كما وتبرز الدراسة التحديات الخاصة التي تواجه فريق العمل متعدد الوظائف أو ما يسمى بفريق العمل متعدد الانضباط أو الفريق المتعدد الثقافات أو أحيانا فريق التعلم وحل المشكلات. وهذا النمط من الفرق يعمل بعمق داخل المنظمة ويمثل كافة الوظائف ضمن إطار الثقافة المحلية للمنظمة وبحيث نكون بشكل منتظم ومهيكل وظيفيا وجغرافياً.

حيث إن التعاون في هذه المنظمات ليس هو القاعدة أو المعيار كون خطوات العمل والهيكل التنظيمي ونظام التحفيز والنمط القيادي وتطبيقاته ومُط العلاقات الشخصية والتنافس بين الفرق هي التي تشكل منظومة التعاون ضمن إطار المنظمة.

قد تبرز بعض الحواجز التي تُعد الأمر المرعب، كون فريق العمل متعدد الوظائف عملية تتم داخل المنظمة وبشكل موازٍ ومساند للهيكل التنظيمي السائد، وضمن الثقافة والمعايير السائدة بالمنظمة، فعملية وضع إطار مفاهيمي يبرز التحديات أمام الفريق سواء محلياً أم دولياً.

19- دراسة بارك (2004) Park, وبعنوان:

.Teacher Team Empowerment and Commitment: Exploring Effects of Teamwork

إن الهدف والغاية من هذه الدراسة هو اكتشاف وتحديد أثر فريق العمل على التزامات فريق المعلمين والسلطات الممنوحة لهم كفريق عمل، حيث ركزت الدراسة على الفريق أكثر من المنظمة كإطار عام وسعت لتحقيق وانجاز ثلاثة أهداف عامة هي:

1. تقييم العلاقة ما بين فريق العمل والسلطات الممنوحة للفريق، حيث تم بناء الفرضية على أساس أن فريق العمل يقتزن بشكل إيجابي مع السلطة وكذلك الالتزام والتعهد.
2. التحقق من أن للعوامل الديموغرافية آثاراً بسيطة على العلاقة المفترضة.
3. دراسة وتفحص آثار الخلافات في حالة كانت السلطة والالتزام عوامل طارئة.

وقد تشكل مجتمع الدراسة من 277 معلماً، موزعين على ثلاث مدارس أساسية ومدرسة واحدة متوسطة في أحد الأقاليم الريفية ضمن منطقة جامعة إيوا IOWA- USA. وقد تم اعتبار إدراك المعلمين لمستوى فريق العمل هو المتغير المستقل وباعتبار أن الثقة عنصر ومكون أساسي وكذلك تم اعتبار السلطة والالتزام هي المتغيرات التابعة.

بعد انجاز الدراسة تبين أن ما نسبته 57.4% من مجتمع الدراسة مشتركون كأعضاء في فريق عمل، وأظهر التحليل للعوامل وباستخدام وتطبيق كل من الانحدار المتعدد، وتحليل المسار على البيانات التي تم جمعها، حيث تم التوصل إلى بعض النتائج أهمها:

- أ- هناك تأثير إيجابي لفريق العمل على سلطة الفريق، و مدى التزام أعضاء الفريق.
- ب- أظهرت العلاقة ما بين فريق العمل وسلطة فريق العمل بعض التباين باختلاف العوامل الديموغرافية للمعلمين والتي شملت "العمر، سنوات الخبرة، سنوات العمل بالوظيفة الحالية". رغم أن العلاقة ما بين فريق العمل والتزام الأعضاء بالفريق لم يطرأ عليها أي تغيير بسبب العوامل الديموغرافية.

ت- تفويض الفريق السلطة يؤدي إلى تسوية الخلافات الناتجة عن العلاقة ما بين فريق العمل والتزام الفريق، وكذلك فإن الالتزام يؤدي إلى تسوية الخلافات الناتجة عن العلاقة ما بين فريق العمل وسلطة الفريق.

ث- بحثت الدراسة في العلاقات الافتراضية بين المقاييس الفرعية الأخرى للفريق (مثل الاتصال، توجيه الفريق، قيادة الفريق، التغذية العكسية وسلوك المتابعة والتعاون والثقة).

ج- أظهرت الدراسة تطابقاً مع غيرها من بعض الدراسات السابقة، في أن وجود فريق العمل للمعلمين يعتبر أكثر قيمة كونها تمتلك إمكانيات تحفيزية أكثر منها في حالة أسلوب عمل المعلمين التقليدي وبشكل فردي، وهذا ينعكس بصورة تامة على التعليم بشكل عام.

20- دراسة لاندبلاد (2004)، Lundblad, Teamwork and Safety Climates in Small Rural Hospitals.

فقد اهتمت هذه الدراسة من حيث الهدف والغاية بوصف وتحليل مناخ فريق العمل وارتباطه بجوانب المناخ الأمني في المستشفيات الريفية الصغيرة، وبيان فيما إذا كان هناك أية علاقة ما بين بيئة فريق العمل ووجود بيئة آمنة، إضافة إلى بيان أية اختلافات ديموغرافية وتنوع شخصي للأفراد والمستشفيات في الوقت ذاته.

وقد تم تنفيذ هذه الدراسة على عدد من الأطباء والعاملين في 12 مشفى مختلفة في مناطق ريفية تضمنت 5 مستشفيات مستقلة وسبعة مستشفيات تابعة لنظام التأمين الصحي، حيث شملت 483 مستجوباً تشكل منهم مجتمع الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أبرزها ما يلي:

1- إن كلاً من بيئة فريق العمل والبيئة الآمنة ذات أثر إيجابي على مجتمع الدراسة، حيث اعتماد تصنيف لوظائف مجتمع الدراسة والتي أظهرت أنواعاً من الاختلافات باختلاف مواقع العمل للمستشفيات الاثني عشر.

2- كما أظهرت التحاليل مجموعة مشتركة كتركيبية ما بين الوظيفة "المسمى الوظيفي" وكل من طول فترة الخدمة والخبرة والعمر والنوع الاجتماعي "الجنس" والتي أظهرت أن هناك نسبة ضئيلة من التباين والاختلاف حول فريق العمل ووجود بيئة أكثر أمناً.

- 3- أما فيما يتعلق بتحليل العلاقة ما بين العمل كفريق عمل ضمن بيئة آمنة من جانب، وارتفاع معدل الدوران للعاملين، فقد تبين أن العلاقة ضعيفة وليست ذات معنى أو أهمية تذكر.
- 4- صدرت توصية عن الباحث بضرورة إجراء دراسات أخرى لبيان أية محددات ذات علاقة بالموضوع من أجل الباحثين للفريق مستقبلاً.

21- دراسة كاسكيوس (2004) Kascus, وبعنوان:

Effects of The Introduction of Team Management on The Leadership Role and Skills needed to Lead Teams: A Case Study.

جاءت هذه الدراسة إثر تدخل فريق الإدارة بدور القيادة والمهارات المطلوبة لقيادة الفرق، وكذلك لإبراز أثر ودور فريق العمل كهيكل إداري فعال له إمكانياته في زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة وتفويض ومنح السلطات للأفراد وتمكين المنظمة من النجاح في مواجهة متطلبات التغيير.

فقد تم إبراز دور فريق العمل في إدارة المكتبات الأكاديمية وكيفية سعيه وتحقيقه لتزويد هذه المكتبات بتصميم يعترف بمدى الحاجة إلى التغيير سواء على المستوى الفردي أم المنظمة ككل، كما يزداد بالمرونة والتكيف المطلوب للاستجابة للضغوط المستمرة من حيث المسؤوليات، وخفض الموازنات، وتطوير التكنولوجيا، ومواجهة زيادة توقعات الزبائن، والمنافسة من قبل المزودين الآخرين للمعلومات.

لقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن المكتبات التي استخدمت فريق العمل كهيكل إداري تنظيمي وجدت أن هذا الهيكل قد خدم المكتبة كقاعدة أساسية في الاعتراف بمدى الحاجة إلى التميز في سلوك القوى العاملة. وتوصلت الدراسة إلى أن التحول من نمط تقليدي إلى هيكل تنظيمي قائم على استخدام فريق العمل يحقق الفوائد التالية:

1. تفويض السلطة للأفراد مما يجعلهم أكثر مسؤولية نحو نجاح المنظمة، ويساعد على التغلب على العزلة الوظيفية ويتخلص من ضيق الأفق التفكيرية. والأمر يتطلب تقييم عملي وفعال من قبل المشرفين.
2. زيادة الاحتمالات القوية لإيجاد أرضية مشتركة بين الموظفين والعاملين بتبادل النجاح ويشجع على الريادة بين الموظفين، ويوفر بيئة عمل أفضل.

3. يضاعف من رغبات الموظفين في المشاركة في صنع واتخاذ القرارات بغض النظر عن الوضع الإداري لهم.

كما توصل الباحث أن هناك بعض المشكلات التي تواجه التحول إلى فريق عمل منها:

1. تتطلب التغيير والتعديل بالسلوك لكل من الأعضاء والإداريين والقياديين.
2. يكون من الصعب أحياناً وضعهم في موقع ما، وكذلك صعوبة الثبات والاستمرارية به أحياناً.

22- دراسة ولترز (2004)، Walters وبعنوان:

A Study of The Relationship Between Trust and Perceived Effectiveness in Virtual Teams.

جاءت هذه الدراسة لإبراز مدى استخدام العديد من المنظمات وعلى اختلاف أنواعها للفرق العملية "الفعلية" لغايات مواجهة تحديات الأعمال العالمية أو ما يسمى بالمنظمات الاستثمارية الدولية، حيث تواجه هذه الفرق تحديات فريدة من نوعها بسبب التقسيمات الجغرافية واختلاف الثقافات واللغات وما ينعكس بالتالي على مقدار الثقة. حيث يؤكد الباحثون والمفكرون ويقرون بأن الثقة أمر ذو أهمية كبيرة وبالغة ومؤثرة في بيئة عمل الفريق.

من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة بهدف اكتشاف وبيان وتوضيح العلاقة ما بين الثقة والفاعلية أو عدم الفاعلية التي يبديها أعضاء الفريق أثناء أداء الأعمال الموكلة إليهم أو تعاملهم فيما بينهم كأعضاء فريق.

حيث أجريت الدراسة على مجتمع مؤلف من مئة (100) عضو من أعضاء فرق العمل الفاعلين وغير الفاعلين، ضمن عدد من المنظمات الكبيرة وقد تم استخدام طرائق وأساليب البحث العملي المختلفة، إضافة لتعديل أدوات البحث على الثقة للفرق العملية، وقياس فاعلية الفرق، لبيان أهم العوامل المؤدية والمسببة بشكل رئيس لبناء الثقة، والعوامل المؤدية إلى تدمير أو إضعاف الثقة داخل الفريق أو بين الأعضاء.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1- هناك علاقة قوية ما بين الثقة ومقدار الإدارة الفاعلة التي يتم الحصول عليها، أو بذلها

داخل الفريق وبين الأعضاء.

2- هناك علاقة قوية ما بين الثقة والأداء المتحقق بفاعلية وعلى أساس الثقة المؤسسية والفردية والشخصية.

3- تغيير زيادة درجات الثقة أساس لتطوير فاعلية الفرق العملية.

4- وجود نظام الاتصال الفعال يزيد من درجات الثقة في إنجاز المهام وإكمالها بالشكل الصحيح ويحدد تكرار خطوات الاتصال الفعال.

23- دراسة الكينز (Elkins, 2000)، وبعنوان Virtual Teams

تركز هذه الدراسة بشكل محدد على نمط معين من أنواع الفرق وهي الفرق الافتراضية أو ما يسمى العملية، التي تستخدم وسائل ومعدات وإمكانيات تكنولوجيا المعلومات، المتمثلة في شبكات الانترنت للربط والتعاون، ودورها في توافر فرص جديدة تمكن وتعزز خطوات العمل والتعاون، في ظل تحول منظمات الأعمال نحو إدارة المعرفة والاستثمار في الموارد البشرية التي أصبحت المحرك الرئيس لمجتمع المعلومات. إضافة لدور شبكة الانترنت في التجارة الالكترونية، التي أصبحت مصدراً أساسياً ومهماً في تنفيذ الأعمال، ودعم التعاون اللامتزامن والاتصال المطلوب للانتشار الجغرافي للأعمال في عالم اليوم. أظهرت الدراسة نتائج من أهمها ما يلي:

- 1- أهمية التعاون والاتصال كوسائل توفر فرص جديدة لتطوير وتحسين خطوات العمل للانتقال من إدارة المشروع بشكل فردي إلى التركيز على العمل الجماعي بالمشاريع.
- 2- تمتع الفرق العملية بالاستقلال المكاني للأعضاء، وإمكانية اتصالهم ببعضهم البعض وأداء الأدوار الأساسية الموكلة لكل منهم، وبتهيئة وتيسير من قبل الإدارة، لإيصال البيانات والمعلومات ونقل التقارير عبر الشبكات.
- 3- يعتمد هذا النوع من الفرق على اختيار الفرد (العضو) الأمثل والأفضل لأداء المهمة.
- 4- توافر الخبرات المتعددة والمتنوعة للقوى العاملة المستخدمة، يحسن ويزيد من نضج قوائم البيانات حسب الجداول الزمنية المحددة والمبرمجة.
- 5- استخدام شبكة الانترنت والفرق العملية ذات القابلية، ومرونة تطبيقات العمل تتطلب إعادة هيكلة العديد من خطوات العمل مثل وسائل وأدوات الريادة، واستخدام المعلومات لتوجيه المنظمة نحو الربحية وتحقيق الأهداف المنشودة.

A multiple Case Study

تهتم هذه الدراسة المتنوعة بخطوات النوع الاجتماعي في فرق الإدارة الذاتية. من خلال بيان وتقصي ما تحدته خطوات النوع الاجتماعي Gender كعامل محدد اجتماعياً ثقافياً في التغيير الذي يطرأ على بيروقراطية العمل في المنظمات ، نحو هياكل تنظيمية ناشطة تعتمد على فرق عمل الإدارة الذاتية. وتعتمد الدراسة على إثبات أو نفي نظرية Joan Acker " نظرية منظمة النوع الاجتماعي"، حيث تم وضع وتحديد عدد من الخطوات لإنتاج وإعادة إنتاج علاقات النوع الاجتماعي التي تؤدي لإحكام السيطرة والتبعية داخل فرق عمل الإدارة الذاتية وبين الأعضاء، وعلى اعتبار أن هذا النوع من الفرق يرمى ويهتم بصورة أفضل بالنوع الاجتماعي منها في ظل الهياكل التنظيمية الإدارية التقليدية.

استخدمت الباحثة أسلوب المقابلة إضافة لإتباعها أسلوب المشاهدة العملية، بعد أن تم فحص وتحديد مجموعة من الأساليب والطرائق على الجنسين معاً من أعضاء فرق العمل ذاتية الإدارة في منظمات تعمل بقطاعات خدماتية وصناعية في الوقت ذاته.

تهدف الدراسة إلى الكشف عن الطرائق والكيفية التي يتم تقديم وإظهار النوع الاجتماعي "الجندر" ضمن الفريق وما هي الأشكال المختلفة لخطوات العمل الروتيني المرتبطة فيه. ومن خلال أربعة فرق استخدمت لحالات دراسية من قبل الباحثة. توصلت الباحثة إلى نتائج من أهمها:

- 1- أن إنجاز مهمات الفريق لا تنفذ من كافة الأعضاء بسبب النوع الاجتماعي حيث إن بعض المهام يتم إيكالها للنساء مع أن هذه الأنشطة والمهام من الواجب بل ومن الممكن إنجازها وتنفيذها من قبل كافة الأعضاء بغض النظر عن النوع الاجتماعي لهم، وعلى أساس إنهم جميعاً يشكلون فريقاً متعدد الوظائف.
- 2- تأخذ خطوات "الجندر" النوع الاجتماعي مكاناً وتبرز حتى خلال تفاعل الفريق وعمله مجازياً كعائلة.
- 3- تهيمش العواطف إسهامات النساء ضمن فريق العمل.

4- خجل الجنسين من توظيف استراتيجيات تلائم توقعات السلوك الحقيقي للنوع الاجتماعي. وخلصت الدراسة إلى أن هناك وسيلة ممكنة لتطوير مفهوم النوع الاجتماعي داخل فريق العمل وبشكل مؤسسي، من خلال وجوب أن يكون التشكيل للفريق متوازناً وعدم وضع ترتيبات مشددة على الترتيب الوظيفي. كما تم التأكيد بأن الطريقة التي يتشكل فيها فريق العمل تختلف تبعاً لوضع الأفراد والمستوى الوظيفي للفريق، رغم أن تشكيل فرق الإدارة الذاتية تؤكد على وجود درجة عالية من الشمولية، وبما يوازي الفرق التي تشكل في أعلى درجات السلم الوظيفي.

25- دراسة دي كارلو (1999) De Carlo، وبعنوان:

.Leading A Cross-Functional Team

وقد بحثت هذه الدراسة في دور وأداء قائد فريق العمل متعدد الوظائف Team Leader، حيث أبرزت أن هدف قائد الفريق الأساسي في المشروع هو تسخير واستخدام كافة المصادر المتاحة والمتوافرة في أعضاء الفريق الذي يرأسه وتحويل هذه القدرات والطاقات بشكل سريع وملموس بما يضمن تنفيذ المشروع وتحقيق الأهداف المنشودة. فالأعضاء يمثلون مختلف وحدات المنظمة، وقد يكون لديهم ولاء لأماكن عملهم الأساسية في المنظمة، أو أولويات في تنفيذ الأعمال، أو هناك التزامات أخرى مترتبة عليهم.

نفذت هذه الدراسة على مجتمع مؤلف من 150 فريق عمل في عدة مواقع مختلفة، ووفق أسس ومبادئ تم اعتمادها لقياس مدى نجاح قيادة تلك الفرق في أداء المهام الموكلة إليهم والمترتبة عليهم. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1- على قيادة الفريق استخدام أسس ومبادئ تشكل أرضية صلبة لعوامل النجاح، على أن تبقى هذه الأسس والعوامل مدار التفكير الدائم والعمل المستمر مع كافة أعضاء الفريق، والممولين، والمستفيدين، والزبائن، والمزودين.

2- الرغبة التامة لأعضاء الفريق في تنفيذ عمل مختلف.

3- يمتلك أعضاء الفريق القدرة على دعم ومساندة الأعمال التي ينجزونها أو يبتكرونها أو يخترعونها.

4- يحدث الالتزام عندما يندفع الأفراد أو المجموعة بشكل تلقائي وبصدق قدماً، كونهم لديهم الرغبة لتحقيق الأهداف المنشودة، أو تحقيق رسالة المشروع، وهذا يحدث عند توافر عنصرين أساسيين هما:

أ- رغبة الفرد بأن يكون عضواً في فريق العمل، وأن يصاحب ذلك الثقة بالنفس والثقة بالآخرين (الثقة المتبادلة).

ب- توافر وجود فرصة حقيقية لنجاح المشروع أو الفريق.

5- هناك عدد من العوامل والأسباب التي تؤدي إلى ضعف الرغبة ونقص الثقة لدى أعضاء فرق العمل مثل (طول ساعات العمل، وعدم واقعية الأهداف المنشودة، عدم الرغبة بالعمل مع بقية أعضاء الفريق، عدم توافر القدرات والمهارات اللازمة في الفرد لإنجاز العمل).

2-4-9 خلاصة واستنتاجات الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات والحالات العملية التي تم التطرق إليها، يمكن استخلاص أهم النتائج وعلى النحو التالي:

أ- الدراسات العربية:

يمكن إجمال أهم النتائج لهذه الدراسات بما يلي:

- 1- إن فرق العمل التقليدية هي النمط الأكثر انتشاراً وممارسة في منظمات الأعمال.
- 2- يوجد تأثير لنوع وحجم القطاع على مدى وجود فرق العمل في منظمات الأعمال.
- 3- يوجد تأثير لعدد من العوامل والمؤثرات كالمستوى الوظيفي، والخبرة، وطول الخدمة والثقافة، والمؤهل العلمي، والتوزيع الجغرافي، والمسمى الوظيفي، الاحترام والتقدير والإعجاب والاعتداد بالنفس، واللغة، والثقافة، والجنس، والبيئة المحيطة على فرق العمل.
- 4- هناك عدد من الخصائص التي ينبغي توافرها أو ينبغي تطويرها لدى أعضاء فرق العمل بالإضافة إلى المؤهلات التقنية والعلمية والمهارات الشخصية وتشمل:

▪ روح العمل الجماعي.

▪ الحرص على الأهداف العليا للمؤسسة وليس على الأهداف الشخصية.

▪ روح المبادرة.

▪ مهارات الاتصال وأهمها المقدرة على الاستماع والفهم والتواصل مع الآخرين.

▪ المقدرة على التحليل.

▪ المرونة و الانفتاح.

- 5- أهمية الدور الذي تؤديه فرق العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية في الوقت ذاته.
- 6- لا بد من التركيز على زيادة درجة توافر التعاون والالتزام وتحمل المخاطر كسمات للعمل كفريق، إلى جانب سمات المشاركة والتيسير المتوافرة لدى معظم أعضاء فرق العمل التي تمت دراستها.
- 7- ضرورة توافر نظم حوافز ومكافآت واضحة، وتوافر الفرص التدريبية ودعم الإدارة العليا، قبل البدء بتطبيق أو تفعيل مفهوم بناء فريق العمل.
- 8- أن يتناسب حجم الفريق مع المهام المنوطة به، ويتمتع بالقدرات والمهارات اللازمة لإنجاز المهام المطلوبة.
- 9- القيادة الفعّالة تحقق النجاح، وتحقق نتائج أفضل، وإنتاجية عمل أكبر.
- 10- غالبية الفرق التقليدية يتم تشكيلها لغايات تنفيذ مهمة معينة، ومن الممكن أن يكون أعضاء هذا النوع من الفرق من ضمن وحدة واحدة أو مجموعة من الوحدات.
- 11- الأعمال التي يمكن أن تنفذ بشكل كامل من قبل فرد تُعد قليلة وغير فعّالة، مقارنة بتلك المنفذة من خلال العمل فرق العمل الجماعية.

ب- الدراسات الأجنبية:

- 1- ضرورة معرفة كيفية تشكيل الفرق بنجاح، وإزالة العراقيل، وتشجيع الإبداع.
- 2- تعتبر التكنولوجيا ذات تأثير كبير ومهم في فاعلية فرق العمل وتساعد على الاتصال والتعاون داخل فرق العمل.

- 3- فرق العمل تمر بمجموعة مراحل حتى تصبح قادرة على أداء دورها على أكمل وجه.
- 4- تأخذ خطوات "الجندير" النوع الاجتماعي مكاناً وتبرز حتى خلال تفاعل الفريق وعمله مجازياً كعائلة.
- 5- وجوب أن تكون تشكيلة الفريق متوازنة، بحيث تتضمن كافة التخصصات المطلوبة لتنفيذ المشروع، بغض النظر عن موقعها الوظيفي، وعدم وضع ترتيبات مشددة على الترتيب الوظيفي.
- 6- يؤدي استخدام الفرق إلى زيادة شعور الموظفين بالسلطة والمسؤولية، وتؤدي إلى خفض النفقات التشغيلية وزيادة الجودة والإنتاجية ونوعية الخدمة.
- 7- تختلف وتتباين المنظمات في مدى تشجيع واستخدام فرق العمل أو السعي لتوافرها وإيجادها.
- 8- الانسجام والتناغم والتقارب والانفتاح بين الأعضاء إضافة إلى عملية الاهتمام غير الذاتي أي العمل من أجل مصلحة الفريق بالدرجة الأولى.
- 9- اختلاف وتباين العلاقات الشخصية والتنافس بين الفرق هي التي تشكل منظومة التعاون ضمن إطار المنظمة. الأمر الذي يتطلب من المنظمة توافر السبل الكفيلة بتشجيع الأفراد للعمل بشكل تعاوني.
- 10- يؤدي تفويض الفريق السلطة إلى تسوية الخلافات الناتجة عن العلاقة ما بين فريق العمل والتزام الفريق.
- 11- وجود بيئة مناسبة مستقرة لأعضاء فريق العمل، فالبيئة الآمنة ذات أثر إيجابي على أداء الفريق وتنعكس إيجاباً على المشروع.
- 12- استخدام فرق العمل في المنظمات يشجع على الريادة بين الموظفين، ويضعف من رغبات الموظفين في المشاركة في صنع واتخاذ القرارات بغض النظر عن الوضع الإداري لهم.

13- عملية التحول إلى فرق العمل تتطلب التغيير والتعديل بالسلوك لكل من الأعضاء والإداريين والقياديين.

14- يكون من الصعب أحياناً وضع أعضاء فريق العمل في موقع ما، وكذلك صعوبة الثبات والاستمرارية به أحياناً.

ج- اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يلي:

- ركزت الدراسات السابقة على فرق العمل الاعتيادية أو ما يسمى بالتقليدية بشكل عام، إضافة إلى أنواع أخرى من الفرق. في حين لم يكن هناك تطرق واضح إلى فريق العمل متعدد الوظائف وارتباطه وأثره على تنفيذ وأداء ونجاح المشاريع في منظمات القطاع العام والتي هي المحور الأساس لهذه الدراسة. باستثناء بعض الإشارات في عدد محدود من الدراسات.
- أشارت بعض الدراسات وبشكل محدود إلى وجود فريق العمل متعدد الوظائف، كنوع من أنواع الفرق المستخدمة، دون البحث في ارتباط هذا النوع من الفرق بالهياكل التنظيمية للمنظمات أو المشاريع.
- لم تتطرق الدراسات التي أشارت إلى فريق العمل متعدد الوظائف، إلى السلطات والصلاحيات الممنوحة للفرق متعددة الوظائف، وأثرها إيجاباً أو سلباً على عمل ونجاح المشاريع، الأمر الذي تبخته هذه الدراسة.
- تطرقت بعض الدراسات إلى مبادئ اختيار أعضاء فريق العمل متعدد الوظائف، من حيث ضرورة تمثيل مختلف وحدات المنظمة، إلا أن هذه الدراسات لم تشر إلى مدى تدخل الإدارات في اختيار الأعضاء وكذلك أنواع الضغوط التي يمكن ممارستها لأسباب شخصية أو إدارية أو سياسية أو غير ذلك، في حين أن هذه الدراسة تنفرد في طرح هذه النقاط كمحور أساس في نجاح أو فشل هذا النوع من الفرق.
- لم تبحث الدراسات السابقة بشكل مباشر في تأثير ودور الإدارة العليا للمشروع أو المنظمة على الفريق، وفي التدخل بقرارات فريق العمل متعدد الوظائف.

- بحثت بعض الدراسات في دور وتأثير القيادة الفاعلة على فريق العمل متعدد الوظائف. وانعكاسه على المنظمة.
- لم تبحث الدراسات السابقة بشكل مباشر في تأثير حجم ونوع النشاط على استخدام وتسخير فريق العمل متعدد الوظائف. في حين تبرز هذه الدراسة ذلك الموضوع بشكل معمق، وخاصة من قبل المشاريع المنفذة في القطاع العام.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1-3 مجتمع الدراسة والعينة

1-1-3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة مشاريع القطاع العام الأردني، المنفذة بإشراف وزارة التخطيط والتعاون الدولي خلال السنوات 2002-2005. والبالغ عددها (21) مشروعاً، وبعد إجراء المراجعة للمشاريع فقد تم استبعاد (4) أربعة مشاريع لأسباب تمثلت فيما يلي (مشاريع كانت في بداية الانطلاق، بعض المشاريع إقليميه تضم أعضاء من دول عده يصعب الوصول إليهم مثل مشروع خط الغاز، إضافة إلى تكرار وازدواجية العضوية في أكثر من مشروع). وبالتالي يصبح مجتمع الدراسة مكوناً من (17) سبعة عشر مشروعاً، وكما هو في الجدول (2-3) وهي تمثل ما نسبته (81%) من حجم المجتمع الكلي البالغ (21) واحداً وعشرين مشروعاً، وقد تبين كذلك أن هناك ثلاثة مشاريع من مشاريع مجتمع الدراسة البالغة (17) تضم عدداً من المشاريع الفرعية.

وقد خضع اختيار مشاريع مجتمع الدراسة إلى عددٍ من الشروط والمتطلبات من أهمها: تتم عملية تمويل هذه المشاريع من مصادر تمويل خارجية بقروض أو منح بشكل أساسي، إضافة لمصادر تمويل داخلية تتمثل في مخصصات خزينة الحكومة الأردنية، أو من كلا المصدرين، تقع فترة تنفيذ أو البدء بتنفيذ هذه المشاريع خلال الفترة الزمنية ما بين عام 2002 ولغاية عام 2005، كما وتتراوح كلف تنفيذ المشاريع ما بين (14-380) مليون دولار أمريكي، أو ما يعادل (10-250) مليون دينار أردني، كما أن هذه المشاريع تمثل مختلف مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والخدماتية المختلفة، والمرتبطة بشكل مباشر باحتياجات مختلف شرائح المجتمع الأردني، وكما يظهر من الجدول رقم (1-3).

الجدول (1-3)

بيانات المشاريع المبحوثة.

الرقم	اسم المشروع	الكلفة/مليون دينار	القطاع	مصدر التمويل
1.	مشروع تطوير التعليم نحو الاقتصاد المعرفي.	270	تربية وتعليم	خزينة + منح وقروض خارجية
2.	مشروع تطوير التعليم العالي.	47	تعليم عال	خزينة + منح وقروض خارجية
3.	مشروع تطوير القطاع السياحي.	56.9	مواقع سياحية + بنية تحتية	خزينة + منح وقروض خارجية
4.	مشروع تطوير السياحة الثالث.	45	سياحية وأثار- محافظات	خزينة + قروض خارجية
5.	مشروع مستشفى الأمير حمزة	52	صحة	خزينة + قروض خارجية
6.	مشروع مستشفى الملك المؤسس عبد الله التعليمي.	100	صحة	خزينة + قروض خارجية
7.	مشروع إعادة هيكلة القطاع الصحي.	48	صحة	خزينة + قروض خارجية
8.	مشروع إدارة الموارد الزراعية في الحوض السفلي لسد الملك طلال.	10	زراعة	خزينة + قروض خارجية

9.	مشروع تطوير حوض وادي العرب.	15.5	زراعة	خزينة + قروض خارجية
10.	مشروع طريق العقبة الساحلي.	18.5	بنية تحتية / طرق	خزينة + قروض خارجية
11.	مشروع توسعة طريق المطار.	35	بنية تحتية / طرق	خزينة + قروض خارجية
12.	مشروع النباتات الطبية والعطرية.	10	زراعة	خزينة + قروض خارجية
13.	مشروع تطوير أداء القطاع العام.	15	إداري / تقني موارد بشرية	خزينة + قروض خارجية
14.	مشروع التدريب الوطني.	17	تدريب مهني وتشغيل	خزينة + قروض خارجية
15.	مشروع محطة السمرة لمعالجة المياه العادمة.	120.2	تنقية مياه للزراعة	خزينة + قروض خارجية
16.	مشروع تحلية ونقل مياه الموجب - الزاره- ماعين	82	مياه للشرب	خزينة + قروض خارجية
17.	سد الوحدة.	89	مياه+ توليد طاقة	خزينة + قروض خارجية
المجموع			1031.1	

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى ملفات وقيود وزارة التخطيط والتعاون الدولي/ الأردن. خلال الفترة 2005-2002.

وضمن هذه الأسس فإن تطبيق الدراسة على مشاريع منظمات القطاع العام، سوف يجنب هذه الدراسة التحيز في الإجابات نظراً لمعرفتهم وقدرتهم على التعامل مع المفاهيم المتعلقة بفرق العمل والمشاريع على حد سواء. حيث إن المبحوثين

يمثلون أعضاء فرق العمل المنفذة لمشاريع أو المشرفة عليها، وتتراوح مسمياتهم الوظيفية ما بين أمين عام، ومدير عام إلى رئيس قسم. وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من المبحوثين، كما وضح سابقاً ضمن الفصل الأول من هذه الدراسة، ويبين الجدول (2-3) عدد الاستبانات الموزعة والمستردة من أفراد مجتمع الدراسة.

2-1-3 عينة الدراسة:

لقد تم استخدام نظام العينة رغم أن المسح الشامل للمجتمع، حيث تم توزيع (156) استبانة شملت جميع أفراد مجتمع الدراسة، وقد تم استرجاع (129) استبانة، وتشكل ما نسبة (82.7%). وبعد الإطلاع عليها والتدقيق فيها تبين أن هناك (11) استبانة غير صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، وبهذا يكون عدد الاستبانات التي اعتمدت في التحليل الإحصائي (118) استبانة. وكون اختبار الفرضية يجب أن يبنى على عينة احتمالية، فقد تم استخدام بحث استكشافي معتمداً على (Pilot Study)، بحجم عينة (n = 20) وبعد إجراء بعض الأساليب الإحصائية ومنها صدق وثبات الاستبانة وإيجاد المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لفقرات الاستبانة.

لقد تم اختيار عينة عشوائية نسبتها 50% من المجتمع الكلي، بلغ حجم العينة المسحوبة (59) مفردة، وكما هو مبين في الجدول (2-3)، حيث إن اختبار الفرضيات سواء أكان بتحليل التباين الاعتيادي أم جدول تحليل التباين وتحليل الانحراف يتطلب توافر الافتراضات ومنها على سبيل المثال العينة الاحتمالية بأنواعها المختلفة استخدمت في إجراء التحليل الإحصائي وباستخدام (SPSS).

3-1-3 وحدة التحليل:

وحدة التحليل في الدراسة هي فريق العمل والذي يتكون من الأفراد أعضاء كل فريق العمل متعددة الوظائف، ضمن المشاريع في منظمات القطاع العام الأردني. والذين يتشكلون من مسميات ومستويات وظيفية مختلفة، قد تشمل (الأمناء العاميين والمديرين العاميين ومساعدتهم ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام، وغيرهم من أعضاء الفرق).

إجمالي الاستبانات الموزعة والمستردة من مجتمع وعينة الدراسة وعدد المستجيبين في المشاريع المبحوثة

الرقم	اسم الجهة المستفيدة	اسم المشروع	إجمالي الاستبانات الموزعة والمستردة			مجتمع الدراسة %100	عينة الدراسة تمثل 50%
			* الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	نسبة الاسترداد		
1.	التخطيط والتربية والتعليم	مشروع تطوير التعليم نحو الاقتصاد المعرفي.	18	15	83%	13	2
2.	التخطيط و التعليم العالي	مشروع تطوير التعليم العالي، يتضمن.	16	15	94%	14	1
3.	التخطيط و السياحة والآثار	مشروع تطوير القطاع السياحي	6	5	83%	4	1
4.	التخطيط و السياحة والآثار	مشروع تطوير السياحة.	18	16	89%	14	2
5.	التخطيط و الصحة	مشروع مستشفى الأمير حمزة	6	5	83%	5	-
6.	التخطيط و الصحة	مشروع مستشفى الملك المؤسس عبد الله التعليمي	6	4	67%	4	-

3	-	5	%71	5	7	مشروع إعادة هيكلة القطاع الصحي	التخطيط و الصحة
2	-	3	%60	3	5	مشروع إدارة الموارد الزراعية في الحوض السفلي لسد الملك طلال	التخطيط والزراعة والمياه والري
2	-	4	%67	4	6	مشروع تطوير حوض وادي العرب	التخطيط والمياه والري
3	-	5	%83	5	6	مشروع طريق العقبة الساحلي	التخطيط والأشغال العامة
2	-	4	%80	4	5	مشروع توسعة طريق المطار	التخطيط والأشغال العامة
3	1	5	%100	6	6	مشروع النباتات الطبية والعطرية.	التخطيط والمركز الوطني لبحوث الزراعة
5	2	11	%87	13	15	مشروع تطوير أداء القطاع العام	التخطيط وتطوير القطاع العام
3	1	7	%80	8	10	مشروع التدريب الوطني	التخطيط ومؤسسة التدريب المهني
3	-	6	%75	6	8	مشروع محطة السمرة لمعالجة المياه العادمة.	التخطيط والمياه والري

3	-	7	%88	7	8	مشروع تحلية ونقل مياه الموجب-الزاره- ماعين	التخطيط والمياه والري	16.
3	1	7	%80	8	10	سد الوحدة.	التخطيط وسلطة وادي الاردن	17.
59	11	118	%82.7	129	156	المجموع		

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى ملفات وقيود وزارة التخطيط والتعاون الدولي/ الأردن، للأعوام 2002-2005.

* عدد الاستبانات الموزعة يساوي عدد أعضاء الفريق لكل مشروع

2-3 أدوات وإجراءات الدراسة:

1-2-3 طرائق جمع البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة على مصدرين في جمع البيانات:

- 1- المصادر الثانوية: والتي تشتمل على المراجع والأدبيات السابقة ذات العلاقة بمفهوم فرق العمل متعددة الوظائف وأثرها على نجاح المشاريع بشكل عام، لغايات تقديم صورة واضحة عن المفاهيم والأبعاد المختلفة، والتعرف على أهم الدراسات التي تناولت هذا المجال، بالإضافة إلى وثائق المشاريع وتقارير الإنجاز غير المنشورة، والمقالات المتعلقة بقضايا المشاريع وفرق العمل.
 - 2- المصادر الأولية: تم تصميم استبانة خاصة بهذه الدراسة، لغايات جمع البيانات من مجتمع الدراسة حول اتجاهاتهم وأرائهم وإدراكهم لأهمية فرق العمل متعددة الوظائف وأثرها على نجاح المشاريع الكبيرة في منظمات القطاع العام الأردني.
- وقد تم تقييم الاستبانة من قبل مجموعة من الأساتذة أعضاء هيئة التدريس في كل من جامعة عمان العربية للدراسات العليا وجامعة آل البيت والأكاديمية العربية للعلوم المصرفية.

2-2-3 إجراءات الدراسة:

1-2-2-3 نوع الدراسة وطبيعتها:

تُعد هذه الدراسة تحليلية وصفية، لأنها تبحث في اتجاهات أعضاء الفرق ضمن أماكن عملهم الطبيعية أي في المشاريع ومنظمات القطاع العام الأردنية التي ينتمون لها، ولم تتم السيطرة على المتغيرات محل الدراسة، أو التدخل في كيفية حدوثها، كما لم يتم تجهيز أي حيز مكاني أو موقع لإجراء الدراسة. حيث تهدف الدراسة وكما يظهر من عنوانها إلى تقييم أثر خصائص فريق العمل متعدد الوظائف على نجاح المشاريع منظمات القطاع العام الأردني. وبناءً على ذلك فإن هذه الدراسة من الدراسات التي تقيم التأثير، وهي دراسة أساسية من حيث الأسلوب واستنتاجيه من حيث الطبيعة.

3-2-3 الأساليب الإحصائية:

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وذلك من أجل معالجة وتحليل البيانات واستخراج نتائج الدراسة، وقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تناسب متغيرات الدراسة المختلفة وعلى النحو التالي:

- اختبار (كرونباخ الفا) وذلك لقياس درجة الاتساق لفقرات الأداة ومتغيرات الدراسة ككل.
- اختبار K-S لتوزيع البيانات طبيعياً.
- احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان إجابات واتجاهات أفراد عينة الدراسة.
- الارتباط (Correlation) لمعرفة درجة العلاقة بين أبعاد متغيرات الدراسة (المستقل والتابع).
- أسلوب الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار الفرضيات.

4-2-3 أداة الدراسة:

لقد تم توزيع (156) استبانة شملت على مجتمع الدراسة، وقد تم استرجاع (129) استبانة، أي ما نسبة (83%). وبعد الإطلاع على الاستبانات المستردة وتدقيقها، تبين أن هناك (11) استبانة غير صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، وبهذا يكون عدد الاستبانات التي اعتمدت في التحليل الإحصائي (118) استبانة.

5-2-3 قياس أداة الدراسة:

لغايات قياس أداة الدراسة، فقد تم استخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) خماسي التقدير والمكون من خمس درجات للموافقة هي: (موافق بشدة، موافق، محايد، لا أوافق، غير موافق بشدة)، وقد تراوحت أوزان درجات الموافقة ما بين (1-5) وعلى التوالي.

6-2-3 صدق وثبات الأداة:

لقد تم عرض أداة الدراسة على (10) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في كل من جامعة عمان العربية للدراسات العليا- كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، وجامعة آل البيت، والأكاديمية العربية للعلوم المصرفية، والمبينة أسماؤهم في الملحق رقم (3)، وجميعهم من ذوي الاختصاص للتحقق من مدى صدق ووضوح أداة الدراسة، وقد أبدى المحكمون الملاحظات المختلفة على أداة الدراسة، والتي تم أخذها بعين الاعتبار عند إعداد النموذج النهائي للأداة.

وقد وافق المحكمون على فقرات الاستبانة لأبعاد الدراسة مع إجراء بعض التغييرات في صياغة وترتيب بعض الفقرات، كما وتم إجراء دراسة أولية (Pilot Study) لعينة مكونة من (3) مشاريع بهدف التعرف على درجة وضوح وفهم فقرات أداة الدراسة من قبل المبحوثين. وعلى ضوء ذلك قام الباحث بأخذ كافة الملاحظات التي أبدتها المحكمون بعين الاعتبار عند اعتماد النموذج بشكله النهائي، حيث يؤكد كل ما سبق من إجراءات على صدق أداة الدراسة المنوي استخدامه بالأطروحة.

ولاختبار ثبات الأداة فقد تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا. ويوضح الجدول (3-3) نتائج هذا الاختبار.

الجدول (3-3)

نتائج اختبار كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
سلطة فريق العمل متعدد الوظائف	5	0.68
مدى مسؤولية فريق العمل متعدد الوظائف	5	0.74
تشكيل الفريق وارتباطه بنجاح المشروع	6	0.81
حجم الفريق وارتباطه بنجاح المشروع	5	0.64
امتلاك المنظمات لفرق العمل متعددة الوظائف كهيكل تنظيمي يشرف على تنفيذ المشاريع.	5	0.62
قدرات فريق العمل متعدد الوظائف	7	0.76
المعايير الأساسية المعتمدة في المنظمة لقياس مدى نجاح المشاريع	7	0.77
المعايير المساندة لقياس مدى نجاح المشاريع	8	0.89
المتغيرات مجتمعة	48	0.93

تشير معاملات الاتساق الداخلي كرونباخ -ألفا باختصار إلى عدم تعرض النتائج للتغيير مع تغير ظروف القياس، وقد تم احتساب ذلك من خلال مُعامل الاتساق الداخلي كرونباخ - ألفا (Cronbaches-Alpha)، لعشرين فرداً من أفراد عينة الدراسة، حيث تم استبعادهم عند توزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة، وقد بلغ مُعامل كرونباخ الداخلي لجميع فقرات الاستبانة (93%)، وهي نسبة مرتفعة، وتؤكد مدى صحة وصدق الأداة.

كما ويوضح الجدول (3-3) أعلاه، أن معظم معاملات الاتساق لمتغيرات الدراسة حصلت بنسبة أعلى من (60%)، وهذا يمثل قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي ونسبة مقبولة لأغراض التحليل بحيث تجاوزت الحد الأدنى المتفق عليه للاعتمادية حسب زيكموند (Zikmund، 2000). أما من حيث ثبات الأداة فقد تم استخدام طريقة التجزئة النصفية، وكان مُعامل الارتباط يساوي (82%)، وهي نتيجة معقولة.

3-3 محددات الدراسة:

خلال هذه الدراسة كان هناك عدد من المحددات أهمها:

* تم تطبيق هذه الدراسة على فرق العمل العاملة ضمن منظمات القطاع العام الأردني، ولم تستخدم منظمات القطاع الخاص.

* ركزت الدراسة على المشاريع الكبيرة من حيث الكلف ولم تستخدم مشاريع صغيرة.

* الدراسة تمثل حقبة تاريخية محددة ما بين الأعوام 2002 ولغاية 2005 فقط. وضمن كلف تنفيذية تراوحت ما بين 10-250 مليون دينار أردني.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1-4 المقدمة:

يتضمن هذا الفصل النتائج الرئيسية لتطبيق نموذج الدراسة المقترح في المشاريع التي يتم تنفيذها خلال أو لصالح منظمات القطاع العام الأردني، وفقاً للطريقة التي تم فيها جمع البيانات من مجتمع الدراسة، كما يقدم الفصل وصفاً لواقع هذه المشاريع واستخدامها لفريق العمل متعدد الوظائف، على اختلاف أنواع هذه المشاريع سواء أكانت اقتصادية أم اجتماعية أم غير ذلك. كما يتضمن هذا الفصل نتائج اختبار ثبات وصدق الأداة باستخدام Probability Plot. وبيان فيما إذا كانت البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، وأخيراً بيان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين.

1-1-4 تعريف بواقع المشاريع في منظمات القطاع العام الأردني:

تقوم منظمات القطاع العام الأردني على اختلاف أنواعها، من وزارات ودوائر رسمية ومؤسسات عامة، والتي تتباين خدماتها لتشمل مختلف النواحي الاقتصادية والاجتماعية وغيرها بالتنفيذ والإشراف على تنفيذ العديد من المشاريع، بأحجام وكلف متنوعة ومختلفة. ولا يكاد يختلف واقع إقرار وتنفيذ هذه المشاريع لدى المنظمات الأردنية عنها في مختلف الدول العربية بشكل خاص وعن دول العالم الثالث بشكل عام. ورغم أن القوانين والأنظمة الأردنية المعمول بها، تقوم بشكل أساسي على مفهوم يغلب المصلحة العامة، ويعتمد مبدأ قاعدته، أن تحقيق النتائج يتطلب عملاً مشتركاً من جانب العديد من الجهات أو الأفراد المعنيين المهمثلين عن هذه المنظمات، مثل وزارة التخطيط والتعاون الدولي، والوزارات والدوائر التنفيذية، وغيرها العديد من المؤسسات الحكومية، ومؤسسات المجتمع المدني، والقطاع الخاص، بالإضافة إلى الجهات التمويلية سواء بقروض أم منح. إلا أنه وبالممارسة العامة على أرض الواقع، غالباً ما يتم استخدام مصطلحات مختلفة ومتباينة من جهة لأخرى ما بين هذه المنظمات، مثل مشروع وبرنامج، وفريق ولجنة وغيرها رغم الاختلافات والفروق ما بين هذه المصطلحات.

فتجد الاختلاف ما بين مصطلحي مشروع وبرنامج ضمن القطاع العام الأردني، يقوم على أساس أن المشروع هو عبارة عن " مهمة مؤقتة تنفذ لإيجاد منتج أو خدمة فريدة أو ما يسمى بمخرجات المشروع " أي أن المشروع يختلف عن البرنامج بعدد من النقاط أهمها:

- الأداء الفني: يتم منذ البداية تحديد الهدف النهائي للمشروع (المخرجات) ومعايير أداء العمل أو ما يسمى الأنشطة ومعالم الإنجاز للمشروع.
 - الفترة الزمنية: للمشروع فترة زمنية مؤقتة، ومحددة ضمن إطار زمني (بداية ونهاية)، لتحقيق أهداف المشروع المنشودة.
 - الموارد: يتم تحديد الموازنة وتعيين الموارد من تجهيزات وموارد بشرية وخدمات مسانده يحتاجها المشروع لتنفيذه.
 - توزيع المسؤوليات والفعاليات: لضمان تنفيذ المشروع وفق النقاط أعلاه.
- أما فيما يتعلق بالبرامج، فهي عمليات وأنشطة ذات نهايات زمنية مفتوحة لتوافر خدمات أو منتجات لجهات مستفيدة مختلفة، مع توقع أن تحقق مستوى متوقعاً من الأداء ولكن أقل تحديداً من المشروع من حيث الوقت، والموازنات، والموارد، إضافة إلى أن البرامج أشمل وقد يتضمن تنفيذ عددٍ من المشاريع التي تخدم خطط التنمية والتطوير التي تتبناها الحكومة أو الحكومات المتعاقبة، وتعرض على مجلس الأمة لمناقشتها وإقرارها، لضمان المصالح الوطنية. أي أن هدف البرنامج هو استدامته إلى أطول فترة زمنية ممكنة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- إن ما ينطبق من خلط بين مفهومي البرامج والمشاريع، ينطبق كذلك على مفهومي فريق ولجنة ضمن إطار منظمات القطاع العام. فالفريق عبارة عن نوع خاص من المجموعات، فهو ليس مجرد لجنة أو مجموعة من الأفراد الذين يجتمعون معاً بين فترة وأخرى للإطلاع على ما تم إنجازه من قبل كل منهم، أو لغايات الإطلاع على بيانات أو معلومات محددة. كذلك ليس الفريق نمطاً من أنماط الإدارة التقليدية حيث يوجد مدير وموظف أو رئيس و مرؤوس. فرغم انه من الطبيعي أن تتحول اللجنة أو المجموعة إلى فريق، ولكن ليس من مجرد اجتماعها أو تشكيلها للوهلة الأولى، فهي تتطلب خطوات ومنهجية وآلية عمل للتحويل، في حين أن كل فريق يُعد مجموعة منذ لحظة تشكيله.
- تنفذ منظمات القطاع العام العديد من المشاريع وفي مختلف المجالات والقطاعات التي ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بالمجتمع الأردني أفراداً وجماعات، وهذه المشاريع تختلف في عدة أمور من حيث المجالات أو القطاعات سواء الاقتصادية أم الاجتماعية أم غير ذلك، ومن حيث طبيعة المشروع سواء أكان للمنفعة العامة أم الإنتاج الرأسمالي، أم من حيث الغايات سواء أكان لتحقيق الأرباح أم لتوفير الخدمات للمواطنين . أو من حيث الكلف بين مرتفعة أو منخفضة، أو من حيث الفترة الزمنية للتنفيذ على المدى البعيد أو القصير.

ونظراً لكون هذه الدراسة تركز على فرق العمل في المشاريع، فقد تم اعتماد المشاريع ذات الكلف المادية المرتفعة والفترة الزمنية غير القصيرة نسبياً للتنفيذ، كمحددات للمشاريع المبحوثة، مع مراعاة اعتماد المشاريع التي يجري تنفيذها خلال الفترة الزمنية ما بين عامي 2002-2005، وفي مختلف القطاعات، وقد بلغ عدد هذه المشاريع ما مجموعه (21) مشروعاً تراوحت كلف تنفيذها ما بين (10-270) مليون دينار أردني، من خلال مصادر تمويلية داخلية تمثلت بخزينة الحكومة، وخارجية تمثلت بقروض ومنح، من قبل عدة جهات عربية وأجنبية. وقد بلغ عدد المشاريع المبحوثة (17) مشروعاً شكلت ما نسبته (81%) من إجمالي المشاريع التي تم حصرها، شملت مجالات وقطاعات متنوعة، على تماس مباشر بحياة كافة فئات وطبقات المجتمع، وفي مختلف أرجاء البلاد، كما يلاحظ أن قطاع التعليم احتل المرتبة الأولى من حيث حجم ونسبة الإنفاق، تلاه مشاريع المياه والسدود، ثم بعد ذلك قطاع الخدمات الصحية .

تهدف المشاريع في الأردن إلى توافر الخدمات للمواطنين، وتوافر وتطوير البنية التحتية المشجعة والجاذبة للاستثمار، وخلق فرص عمل، وتحفيز القطاع الخاص والأفراد لتنفيذ مشاريع جديدة تعتمد على المشاريع المنفذة في بعض المناطق، وكذلك توليد مشاريع من المشاريع المنفذة، مما يسهم في دفع عجلة التقدم وتحسين المناخ الاستثماري وتحقيق معدلات نمو اقتصادي جيدة، تنعكس بشكل مباشر على المواطن وتؤدي لرفع مستوى المعيشة وتحسن الدخل.

4-1-2 فريق العمل متعدد الوظائف في مشاريع منظمات القطاع العام الأردني:

شهد القطاع العام الأردني خلال السنوات القليلة الماضية تطورات كبيرة وملموسة في مختلف أوجه الحياة، سعياً لمواكبة التطورات التي تحدث في مختلف دول العالم. ومن ضمن هذا التطور استخدام فرق عمل متعددة الوظائف لتنفيذ وإدارة المشاريع التي يجري تنفيذها ضمن منظمات القطاع العام الأردني أو ما يطلق عليه مسمى المشاريع الحكومية.

تواصل الجهات المسؤولة عن تنفيذ المشاريع سعيها الدؤوب نحو تحقيق المزيد من التطوير والتحديث لصقل قدرات وخبرات الأفراد أعضاء فرق العمل، من خلال الدورات الداخلية والخارجية، وإتاحة فرص التأهيل العلني والعملي، والمشاركة مع الجهات الخارجية وغيرها العديد من الوسائل، إلا أن بعض العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية قد تحدّ من قدرة وفاعلية فرق العمل، مثل نقص تفويض السلطة، والتدخل من أطراف خارجية، وغيرها من العوامل سيتم التطرق لها ضمن النتائج لاحقاً.

تتطلب المشاريع توافر مهارات وخبرات متعددة، فالفرق التي تدار بشكل فاعل لا بد وأن تحرز نتائج أفضل من الأفراد الذين يتعين عليهم القيام بادوار محددة ضمن إطار وظائف ومسؤوليات محددة. وهذه الفرق تشكل هدفاً مشتركاً وتتفق على آلية تحقيق أهداف الأداء، وتتبع نهجاً مشتركاً، وتعمل على تطوير مستويات من المهارات المتكاملة، كما يُعد أعضاؤها أنفسهم مسؤولين بشكل متبادل عن النتائج. ويشير تقرير (USAID، 2005)، حول الفرق الفاعلة ضمن المشاريع المنفذة في البيئة الأردنية، بأنها يجب أن تضم مجموعة متوازنة من المهارات أو الصفات والواجب توافرها ضمن فرق عمل الجهاز الحكومي أهمها:

- المعرفة في أسلوب (الإدارة باستهداف التأثير).
 - الخبرة في القطاع الملائم.
 - الخلفية الثقافية أو التدريب في القطاع المناسب.
 - المعرفة العميقة في البيئة الأردنية وفهم الظروف المحلية.
 - معرفة عامة بالهياكل التنظيمية والعمليات للجهات المعنية.
 - معرفة عامة باستراتيجيات القطاعات المختلفة، والممارسات المفضلة.
 - القدرة على التحليل، وصياغة التقارير.
- تقوم فرق العمل في منظمات القطاع العام على تطوير خطط العمل للمشاريع وفق عدد من الخطوات من أهمها:

- 1- تحديد وتعريف المراحل والمهام الرئيسية للمشروع وذلك من خلال، تحديد الهدف العام، وتطوير شجرة الأهداف الفرعية للمشروع، ووضع خطة الأداء، وتطوير المؤشرات.
- 2- تحديد وتعريف المهام الفرعية، وتتضمن: التخطيط للأداء، خطة تحليل البيانات واستخدامها، اختبار المؤشرات ونوعية البيانات.
- 3- تقدير ووضع الفترات الزمنية والتوقيت المناسب لكل مرحلة أو مهمة.
- 4- تحديد الموارد لكل مهمة فرعية.
- 5- التحقق من خطط العمل بالتعاون ما بين الأعضاء.
- 6- استكمال الخطط التعاقدية حسب الاحتياجات للمشروع.

يوجد العديد من الأسباب والعوامل التي تدفع الجهات المسؤولة عن تنفيذ المشاريع، وكذلك الفرق ذاتها لتوافر مجموعة متوازنة من المهارات أو الصفات، وإتباع خطوات تطوير خطط العمل للمشاريع والمشار إليها أعلاه، ومن أهم هذه العوامل والأسباب: تخفيض كلف تنفيذ المشاريع، وإنجاز المشاريع قبل انقضاء الوقت المحدد وبالتالي عدم ارتفاع الكلف، وتلبية احتياجات الجهات المستفيدة من المشاريع المنفذة، والقدرة على اختيار المشاريع الأكثر جدوى اقتصادياً، والقدرة على تحديد المشاريع الممكن إعادة تنفيذها في مواقع جديدة، ومواجهة المنافسة الإقليمية والعالمية، والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة، وإحكام الرقابة والسيطرة على تنفيذ المشاريع.

2-4 النتائج الخاصة بالدراسة:

1-2-4 خصائص عينة الدراسة:

يبين الجدول (1-4) التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات المستخدمة، والتي تشمل على كل من (الجنس، و العمر، والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، وطبيعة نشاط المنظمة، و التخصص الأكاديمي، والخبرة الوظيفية، وطبيعة النشاط الذي يمارسه الفرد، وهل تقوم المنظمة على تنفيذ مشاريع).

الجدول (1-4)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب البيانات الخاصة الشخصية والوظيفية.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	85
	أنثى	33
	المجموع	118
المسمى الوظيفي	أمين عام	1
	مدير عام	2
	مدير إدارة	25
	رئيس قسم	34
	غير ذلك	56
		47.5

100	118	المجموع	
0.8	1	مالية	طبيعة نشاط المنظمة
3.4	4	إدارية	
44.1	52	خدمات اجتماعية	
37.3	44	خدمات فنية أو تقنية	
14.4	17	غير ذلك	
100	118	المجموع	
0.8	1	25 سنة فأقل	الفئة العمرية
25.4	30	26 سنة - 35 سنة	
48.3	57	36 سنة - 45 سنة	
22.9	27	46 سنة - 55 سنة	
2.5	3	56 سنة وأكثر	
100	118	المجموع	
0.8	1	ثانوية عامة	المؤهل العلمي
3.4%	4	كلية مجتمع	
44.1	52	بكالوريوس	
37.3	44	ماجستير	
14.4	17	دكتوراه	
100	118	المجموع	
33.1	39	علوم مالية وإدارية	التخصص الأكاديمي
25.4	30	علوم تقنية / هندسية / حاسوب	
4.2	5	علوم تربوية	
37.3	44	غير ذلك	
100	118	المجموع	

11.9	14	5 سنوات فأقل	سنوات الخبرة الوظيفية
19.5	23	6-10 سنوات	
19.5	23	11-15 سنة	
28.8	34	16-20 سنة	
20.3	24	20 سنة فأكثر	
100	118	المجموع	
12.7	15	مالي	طبيعة النشاط الذي يمارسه الفرد
16.9	20	إداري	
16.1	19	استشاري	
20.3	24	فني / تقني	
33.9	40	غير ذلك	
100	118	المجموع	
93.2	110	نعم	المنظمة تنفذ مشاريع.
6.8	8	لا	
100	118	المجموع	

• المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يلاحظ من الجدول (1-4) إن عدد الذكور بلغ (85)، ويشكلون ما نسبته (72%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة في حين بلغ عدد الإناث (33)، أي ما نسبته (28%) من مجموع أفراد العينة، وتعتبر نسبة الإناث إلى الذكور، نسبة جيدة في مجال المشاركة في فرق عمل المشاريع، ويعزى ذلك إلى انفتاح المجتمع الأردني وتقبله لمشاركة المرأة إلى جانب الرجل في بيئة تنفيذ المشاريع.

أما فيما يتعلق بتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي، فقد تم تقسيمها إلى خمس فئات، وبالنظر إلى الجدول (1-4) يتبين أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة هم من فئة (غير ذلك: التي شملت مسميات مختلفة تباينت من مستوى وزير إلى مستشار، وخبير، ومساعد أمين عام، ومساعد مدير عام، ومساعد مدير إدارة، وهكذا)

حيث بلغ عددهم (56) ويشكلون ما نسبته (47.5%) من المجموع الكلي لأفراد العينة، ويعمل ذلك بالحاجة إلى وجود إشراف إداري من مستوى معين يمثل الإدارة العليا في المنظمات، كذلك الاستعانة بخبرات من نوع معين تتمثل بالمستشارين والخبراء. وجاء في المرتبة الثانية فئة (رئيس قسم) حيث بلغ عددهم (34) فرداً من إجمالي مجتمع الدراسة، أي ما نسبته (28.8%)، ويعمل ذلك بمدى ارتباط شاغلي هذه الوظائف بطبيعة أعمال المشاريع من جانب، وبسبب وجود هذه الفئة كوسيط ما بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا، مما يعني تمثيل الإدارتين في آن واحد. في حين جاءت فئة (مدير الإدارة) بالمرتبة الثالثة وبنسبة ليست ذات فارق كبير عن الفئة الثانية، حيث بلغ عدد أفراد هذه الفئة (25) بنسبة مئوية بلغت (21.2%)، وهذا يوضح مدى الارتباط بين الفئتين الثانية والثالثة في تنفيذ الأعمال، وبالنظر إلى الجدول والنسب يتبين أن مجموع أفراد الفئات الثلاث يبلغ ما مجموعه (115) فرداً من إجمالي مجتمع الدراسة، يشكلون ما نسبته (97.5%)، وهي مرتفعة جداً وتظهر التنوع في التمثيل. أما فيما يتعلق بالنسبة المتبقية والبالغة (2.5%)، والتي تمثل ما مجموعة (3) أفراد فقد توزعت على فئتي (أمين عام ومدير عام) حيث جاء توزيعهما على التوالي (1) و (2)، وبنسب مئوية مقدارها (0.8%) و (1.7%) على التوالي، ويعمل انخفاض هاتين الفئتين بانشغال شاغلي هذه الفئات باللجان العليا، وبالتالي تفويض مساعديهم و معاونيهم للحضور بدلاً عنهم، إضافة إلى نسبة كبيرة من الاستبانات الموزعة عليهم لم تسترد أو لم تستكمل الإجابات عليها بسبب كثرة مشاغلهم، ورغم مراجعتهم مرات عديدة.

وفيما يتعلق بطبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمات التي ينتمي لها الأفراد أعضاء فرق العمل، فقد تم اعتماد خمسة مجالات من النشاط تغطي جميع الأنشطة المتعلقة بعمل المنظمات وارتباطها باحتياجات المشاريع، وقد جاء في المرتبة الأولى المنظمات العاملة في المجال الاجتماعي والذي يظهر مدى وأهمية هذا النشاط وارتباطه بتنفيذ المشاريع، حيث بلغ تكرار هذا النشاط ما مقداره (52) أو ما نسبته (44.1%)، ويعمل ذلك بطبيعة المشاريع التي يتم تنفيذها ذات الطبيعة الاجتماعية المرتبطة بشكل مباشر بالمواطنين وتنعكس على حياتهم الاجتماعية، وتلتها منظمات النشاط الفني والتقني والتي جاءت متقاربة مع الفئة الأولى، حيث بلغ مجموعها (44) أي ما نسبته (37.3%)، وهو أمر طبيعي كون تنفيذ المشاريع يتطلب توافر خبرات فنية وهندسية وتقنية مختلفة ومتنوعة،

وجاء في المرتبة الثالثة فئة المنظمات من قطاعات مختلفة والتي تتضمن، الجهات الاستشارية والمساندة، والتطوعية ودور الخبرة، وقد بلغ عددها (17) أي ما نسبته (14.4%)، وتلاها في المركز الرابع المنظمات ذات النشاط الإداري، حيث بلغ عددها (4) وبما نسبته (3.4%)، وجاء بالمركز الأخير النشاط المالي وكانت منظمة واحدة، شكلت ما نسبته (0.8%)، ويعلل انخفاض منظمات النشاط المالي، إلى أن هذا النوع من المنظمات يقوم بأعمال الرقابة أكثر من التنفيذ.

وبالنسبة لتوزيع الفئة العمرية فقد جاءت الفئة العمرية ما بين (36 سنة - 45 سنة) في الدرجة الأولى حيث بلغ تكرارها ما مجموعه (57) من حجم مجتمع الدراسة، والذي يعادل ما نسبته (48.3%)، وحلت الفئة العمرية (26 سنة - 35 سنة) ثانية بتكرار مقداره (30) وبما نسبته (25.4%)، في حين جاءت الفئة العمرية (46 سنة - 55 سنة) بالمرتبة الثالثة وبلغ تكرارها (27) ويعادل ما نسبته (22.9%)، كما حلت الفئة العمرية (56 سنة وأكثر) في المركز الرابع وبمجموع (3) وبنسبة (2.5%)، فيما جاءت بالمرتبة الأخيرة فئة (25 سنة وأقل) بتكرار واحد ونسبة مئوية مقداره (0.8%).

ويتضح من ذلك أن المتوسط العمري يميل للفئة (36 سنة - 45 سنة)، ويعزى سبب ذلك إلى واقع المجتمع الشباني الأردني، والمؤهل بقدرات فنية وتقنية وتكنولوجية وإدارية تمكنهم من العمل ضمن فرق العمل لتنفيذ المشاريع، ويظهر ذلك من بقية الفئات التي تلت الفئة الأولى، حيث جاءت الفئتان (أقل من 25 سنة وأكثر من 56 سنة)، في المركزين الأخيرين، الأولى منها بسبب قلة الخبرة والمعرفة بمتطلبات العمل، والثانية لأسباب مختلفة منها قلة عدد أفراد هذه الفئة بشكل أساسي وخروجها على التقاعد والضمان الاجتماعي في هذا العمر، ضعف القدرات المتعلقة باستخدام تكنولوجيا المعلومات، إضافة لحاجة فرق العمل وتنفيذ المشاريع للطاقة والقدرات البدنية.

أما بخصوص توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي فقد جاء حملة درجة البكالوريوس بالمرتبة الأولى وبتكرار بلغ (52) وبما يعادل (44.1%)، ويعزى ذلك إلى أن هذه الدرجة العلمية هي المتطلب الأساس لمعظم المنظمات والمشاريع، إضافة إلى إنها تُعد الحد الأدنى للتعيين في الكثير من المنظمات الحكومية، وما ينبثق عنها من مشاريع. وحل في المرتبة الثانية حملة درجة الماجستير وبمجموع (44) وبنسبة (37.3%)، في حين جاء حملة الدكتوراه بالترتيب الثالث بتكرار مقداره (17) وبما يعادل ما نسبته (14.4%)، في حين جاء حملة مؤهل دبلوم كلية المجتمع والثانوية العامة بالمركزين الأخيرين وبمجموع (5) وبما نسبته (4.2%) لكليهما. ويتضح من النسب إن فرق العمل متعددة الوظائف المستخدمة في مشاريع منظمات القطاع العام الأردني، تركز كثيراً على المؤهل العلمي لأعضاء الفرق.

وفيما يتعلق بالتخصص الأكاديمي لأفراد مجتمع الدراسة، فيلاحظ أن مجموعة (غير ذلك) والتي تضمنت العديد من التخصصات المختلفة منها التخطيط وإدارة المشاريع والتنمية وغيرها الكثير شكلت ما مجموعه (44) من إجمالي مجتمع الدراسة أي ما يعادل نسبة (37.3%)، تلاها تخصص العلوم الإدارية والمالية بتكرار مقداره (39) أي ما نسبته (33.1%)، ثم جاء بالمرتبة الثالثة التخصصات التقنية والهندسية والحاسوب حيث بلغ عددهم (30) والتي تشكل ما نسبته (25.4%)، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة تخصص العلوم التربوية بمجموع (5) والتي تعادل نسبة (4.2%). وقد تم التطرق لموضوع التخصص الأكاديمي كون المشاريع المنفذة تمثل مختلف القطاعات.

أما عن توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة الوظيفية للأفراد، فقد حلت الفئة (16-20 سنة) بالمركز الأول وبتكرار بلغ مقداره (34) من إجمالي مجتمع الدراسة، والتي تشكل نسبة مئوية مقدارها (28.8%)، وجاءت فئة الخبرة (20 سن وأكثر) بالدرجة الثانية حيث بلغ مجموعها (24)، وهي ما يعادل نسبة (20.3%)، في حين جاءت كل من الفئتين (11-15 سنة) و (16-20 سنة) المركز الثالث وبمجموع (23) والذي يعادل ما نسبته (19.5%)، في حين حلت الفئة (5 سنوات وقل) في المركز الأخير بمجموع (14) وهي تعادل نسبة (11.9%).

وبخصوص متغير طبيعة النشاط الذي يمارسه الأفراد، والذي قسم إلى خمسة أنواع أساسية، فمن خلال النظر إلى الجدول يتبين إن مجموعة (غير ذلك) والتي تتضمن نشاطات مختلفة ومتباينة منه التحليل والتقييم والتخطيط وغيرها، حيث بلغ مجموعها (40) وتشكل ما نسبته (33.9%)، وجاء بالمرتبة الثانية النشاط الفني والتقني الذي بلغ مجموعه (24) أي ما نسبته (20.3%) وحل ثالثاً النشاط الإداري بمجموع (20) والذي يعادل نسبة (16.9%)، تلاه نشاط الاستشاري بمجموع (19) ويعادل ما نسبته (16.1%)، في حين جاء بالمركز الأخير النشاط المالي بتكرار مقداره (15)، والذي يعادل ما نسبته (12.7%).

أما بخصوص متغير تنفيذ المنظمات التي ينتمي إليها الأفراد أعضاء الفرق للمشاريع، فقد اظهر جدول التحليل أن ما مجموعه (110) أفراد من إجمالي مجتمع الدراسة، قد أشاروا إلى أن منظماتهم تقوم على تنفيذ مشاريع، وهي تشكل ما نسبته (93.2%)، في حين هناك ما مقداره (8) منظمات تشكل ما نسبته (6.8%)، لا تقوم على تنفيذ مشاريع بشكل مباشر، حيث تشارك مثل هذه المنظمات في أعمال التمويل والرقابة والتحليل وتقديم الاستشارات.

2-2-4 خصائص فرق العمل:

لقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة. ويبين الجدول (4-2) الترتيب حسب الأهمية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الأسباب التي تدفع منظماتهم لتشكيل فرق عمل متعددة الوظائف

الجدول (4-2)

أهم أسباب تشكيل فريق عمل متعدد الوظائف للإشراف على تنفيذ المشاريع في منظمات القطاع العام الأردني من وجهة نظر مجتمع الدراسة

السبب	التكرار
1- تحسين انتاجية المشروع المنوي تنفيذه بإتباع وسائل إدارية متقدمة تقوم على التنسيق بين الوحدات المختلفة.	27%
2- تطوير عمليات إدارة المشروع.	24%
3- تطوير آليات إدارة المشاريع من خلال فريق عمل متخصص.	16%
4- خفض الكلف التي يمكن أن تترتب على المشروع إذا ما نفذ بطريقة تقليدية.	12%
5- تحقيق منافع شخصية ومالية لإفراد فريق العمل (المحسوية والواسطة).	9%
6- إكساب وصقل خبرات المشاركين الجدد من الأعضاء.	6%
7- لغايات أخرى لم يتم تحديدها.	4%
8- سياسية ترتبط بجهات أخرى ليس لها علاقة بتنفيذ المشروع.	2%

يلاحظ من الجدول (4-2) أن أهم الأسباب التي تدفع منظمات القطاع العام الأردنية لتشكيل فرق عمل متعددة الوظائف وكما يراها أفراد مجتمع الدراسة تمثلت بما يلي:

جاءت الفقرة المتعلقة بتحسين إنتاجية المشروع المنوي تنفيذه بإتباع وسائل إدارية متقدمة وبنسبة مئوية مقدارها (27%) فيما جاء السبب المتعلق في تطوير عمليات إدارية والمشروع قيد التنفيذ بالمرتبة الثانية وبنسبة مقدارها (24%)، تلتها تطوير آليات وإدارة المشاريع من خلال فريق عمل متخصص بما نسبته (16%)، وقد احتل السبب المتعلق بخفض الكلف والنفقات التي من الممكن أن تترتب على المشروع في حالة تنفيذه بطرائق تقليدية ودون وجود فريق عمل بالمرتبة الرابعة وبما نسبته (12%).

ويعزى ارتفاع النسب الأربعة الأولى إلى ارتباط هذه الأسباب ببعضها بعضاً بشكل كبير وواضح، فيما جاء السبب الخاص بتحقيق منافع شخصية ومالية لأفراد الفريق والذين يتم تعيينهم كأعضاء بالفريق عن طريق الوساطة والمحسوبة بالمركز الخامس، وبنسبة مئوية مقدارها (9%)، وهي نسبة متوسطة نسبياً، تلتها الأسباب المتعلقة بإتاحة المجال أمام الأعضاء الجدد من الموظفين المشاركين بالفريق لصقل خبراتهم وإكسابهم المهارات بالمرتبة السادسة، وبما نسبته 6%، كما وردت أسباب غير محدودة وتحت مسمى لغايات أخرى، بالمركز السابع وبنسبة مقدارها (4%)، فيما جاءت الفقرة المتعلقة بأسباب سياسية ترتبط بجهات أخرى ليس لها علاقة بتنفيذ المشاريع بالمركز الأخير وبنسبة مئوية مقدارها (2%).

كما يشير الجدول (4 - 3) إلى أهم الفوائد التي من الممكن أن يحققها وجود فرق عمل متعددة الوظائف في منظمات القطاع العام الأردني للإشراف على تنفيذ المشاريع من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة وقد تمثلت بالفوائد التالية:

الجدول (3-4)

أهم الفوائد التي يحققها وجود فريق عمل متعدد الوظائف لتنفيذ مشاريع في منظمات القطاع العام الأردني من وجهة نظر مجتمع الدراسة

التكرار	الفائدة
20%	1- زيادة التعاون داخل المنظمة.
18%	2- مرونة الاتصال وتدفق المعلومات عمودياً وافقياً.
17%	3- اتخاذ القرارات الجماعية بمشاركة أعضاء الفريق.
14%	4- تحقيق درجات عالية من الجودة نتيجة تعاون الأعضاء مع بعضهم البعض.
13%	5- استخدام امثل للموارد المتاحة.
12%	6- زيادة الثقة بين أعضاء الفريق.
6%	7- الحد من المنافسة الفردية.

فبالنظر إلى الجدول (4-3) المشار إليه أعلاه يتضح أن لمجتمع الدراسة وجهة نظر حول الفوائد التي من الممكن أن يتم تحقيقها من إشراف فرق العمل على تنفيذ المشاريع، حيث جاءت الفائدة الأولى والمعنية بزيادة التعاون داخل المنظمة، بالمركز الأول وبما نسبته (20%)، فيما حل بالمرتبة الثانية فقرة مرونة الاتصال وتدفق المعلومات عمودياً وأفقياً وبنسبة (18%)، وهذا يوضح ارتباط التعاون والمرونة داخل الفريق والذي ينعكس مباشرة على القدرة على اتخاذ القرارات الجماعية والتي حلت بالمرتبة الثالثة بنسبة (17%)، فيما جاءت فائدة تحقيق أعلى درجات من الجودة نتيجته التعاون بين أعضاء الفريق بالمركز الرابع وبنسبة مئوية مقدارها (14%) أما فيما يتعلق بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، فقد حل بالمركز الخامس وبنسبة مئوية مقدارها (13%)، تلاه زيادة الثقة بين أعضاء الفريق بالمرتبة السادسة وبنسبة (12%) في حين وردت فائدة الحد من المنافسة الفردية المركز الأخير وبنسبة (6%).

كما يبين الجدول (4-4) أهم الميزات التي يمكن الحصول عليها نتيجة لوجود واستخدام فرق العمل متعددة الوظائف للإشراف على تنفيذ مشاريع منظمات القطاع العام، وحسب ما يراها مجتمع الدراسة وقد تمثلت فيما يلي:

الجدول (4-4)

أهم ميزات فريق عمل متعدد الوظائف المشرفة على تنفيذ مشاريع في منظمات القطاع العام الأردني من وجهة نظر مجتمع الدراسة

الميزة	التكرار
1- القدرة على تجميع ومراجعة وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشروع.	21%
2- توزيع المهام والمسؤوليات بهدف اتخاذ قرارات تضمن حسن تنفيذ المشروع.	21%
3- تضم أفراد مناسبين يتمتعون بالخبرة والكفاءة.	17%
4- أعضاء الفريق يمثلون كافة وحدات وأقسام المنظمة.	15%
5- اتصال مفتوح ومرن بين أعضاء الفريق.	14%
6- القدرة على إعداد وتطوير خطة عمل لتنفيذ المشروع.	12%

فبالنظر إلى الجدول (4-4) يتضح أن أهم مميزات هذا النوع من الفرق وحسب وجهة نظر مجتمع الدراسة، كانت ما نسبته (21%) لكل من القدرة على تجميع ومراجعة وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشروع وكذلك توزيع المهام بهدف اتخاذ قرارات تضمن حسب تنفيذ المشروع، فيما جاء بالمرتبة الثالثة، فقرة أن من مميزات هذه الفرق أنها تضم أفراداً مناسبين يتمتعون بالخبرة والفائدة وبنسبة (17%). وقد حل بالمرتبة الرابعة الفقرة المتعلقة بميزة أن الأعضاء يمثلون كافة وحدات وأقسام المنظمة وبنسبة مقدارها (15%)، فيما جاءت ميزة وجود قنوات اتصال مفتوح ومرن بين أعضاء الفريق بالمركز الخامس وبما نسبته (14%)، ولتأتي بالمركز الأخير ميزة القدرة على إعداد وتطوير خطة عمل لتنفيذ المشروع وبنسبة مئوية (12%).

1-2-2-4 فاعلية أداء فريق العمل متعدد الوظائف:

تظهر النتائج الواردة في الجدول (4-5) المتضمن المتوسطات الحاسوبية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أداء المبحوثين وجود تفاوت في إجابات أفراد مجتمع الدراسة المتمثل في أعضاء فرق العمل متعددة الوظائف القائمة على تنفيذ المشاريع في منظمات القطاع العام الأردني من حيث الأهمية التي تشكلها كافة عناصر فاعلية وأداء فرق العمل متعددة الوظائف.

الجدول (4-5)

إجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه أبعاد فاعلية أداء فرق العمل متعددة الوظائف

العامل / البعد	المتوسط الحسائي	الانحراف المعياري	C.V.	درجة الموافقة
سلطة فريق العمل متعدد الوظائف	3.84	0.47	12.2	عالية
مدى مسؤولية فريق العمل متعدد الوظائف	3.63	0.46	12.7	عالية
تشكيل الفريق وارتباطه بنجاح المشروع	3.60	0.58	16.1	عالية
حجم الفريق وارتباطه بنجاح المشروع	3.90	0.49	12.5	عالية
امتلاك المنظمات لفرق العمل متعددة الوظائف كهيكل تنظيمي يشرف على تنفيذ المشاريع.	3.62	0.53	14.6	عالية

عالية	13.4	0.48	3.58	قدرات فريق العمل متعدد الوظائف
عالية	13.5	0.50	3.70	العوامل والأبعاد مجتمعة

● المصدر: إعداد الباحث

حيث يلاحظ من الجدول المشار إليه أعلاه أن عامل حجم الفريق وارتباطه بنجاح المشروع قد جاء في المرتبة الأولى من إجابات المبحوثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.90) وبانحراف معياري (0.49) وهي نسبة مرتفعة، مما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون على الأهمية الكبرى التي يشكلها حجم الفريق وتأثيره على فاعلية أداء فريق العمل متعدد الوظائف وبالتالي تحقيق نجاح المشروع، وقد يعزى ذلك إلى أنواع النزاع والصراع التي تحدث داخل فرق العمل كبيرة الحجم من جانب والى الترابط بين أعضاء الفرق صغيرة الحجم من جانب آخر. الأمر الذي يوضح أن الحجم المناسب للفريق يحقق أداءً مميزاً يعكس على المشروع، وهذه الأمور تستدعي إدارات المنظمات إلى ضرورة إيلاء موضوع تحديد عدد أعضاء الفريق الأهمية القصوى، وكما أن يكون لعملية اختيار قائد الفريق غاية بالأهمية كذلك لما يترتب على هذه المهمة من قضايا عديدة ترتبط ببقية أعضاء الفريق من حيث عملية اختيارهم وقبولهم لبعضهم البعض ولقائد الفريق سواء أكان الاختيار للأعضاء من قبل قائد الفريق أم من قبل إدارة المنظمة.

كما يلاحظ من ذات الجدول أن الفقرة الخاصة بمقدار وكفاية السلطة التي يملكها الفريق قد جاءت بالمرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.84) والانحراف المعياري (0.47) وهما نسبة عالية أيضاً، في حين حل البعد والعامل الخاص بهدى المسؤولية المترتبة على أعضاء فريق العمل متعدد الوظائف بالمرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.63) وبانحراف معياري مقداره (0.46) وهما نسبة مرتفعة كذلك، حيث يعزى هذا النوع من الترتيب للعوامل والأبعاد إلى مدى ارتباط عنصرى السلطة والمسؤولية من وجهة نظر المبحوثين، وهو أمر يتطابق مع مختلف النظريات الإدارية التي بحثت في هذا المجال.

وبالنظر إلى الجدول يظهر أن البعد المتعلق باندماج فريق العمل متعدد الوظائف بالهيكل التنظيمي للإشراف على المشروع، يتبين أن هذا البعد قد حل في المركز الرابع وبلغ المتوسط الحسابي له (3.62) وبانحراف معياري (0.53) وكلاهما نسبة مرتفعة أيضاً.

بعد ذلك جاء عامل تشكيل الفريق بالمركز الخامس وبلغ المتوسط الحسابي له (3.60) وبانحراف معياري (0.58) وهما نسبة مرتفعة كذلك، وتظهر الأهمية للتشكيل باعتبارها من المستلزمات والمحددات الأساسية للفريق. وحل بالمرتبة الأخيرة البعد المتعلق بقدرات فريق العمل متعدد الوظائف والتي تتكون من الخبرات والكفاءة والتعلم المتحقق للفريق حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.58) وبانحراف معياري (0.48) وهما نسبة مرتفعة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لكافة الأبعاد والعوامل مجتمعة (3.70) والانحراف المعياري (0.50) ونسبة متوسطها الحسابي مرتفع، مما يدل ويشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة مدركون لأهمية أبعاد وعوامل فاعلية وأداء فرق العمل متعددة الوظائف وللدور الذي تعطيه في التأثير على نجاح المشاريع الكبيرة لمنظمات القطاع العام الأردني.

2-2-2-4 معايير نجاح المشاريع:

يبين الجدول (6-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة ووجهات نظرهم في المعايير الأساسية والمساندة المعتمدة لقياس مدى نجاح المشاريع التي تقوم على تنفيذها منظمات القطاع العام الأردني من خلال استخدام فرق العمل متعددة الوظائف.

الجدول (6-4)

إجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه المعايير الأساسية والثانوية المعتمدة لقياس نجاح المشاريع

المعيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	C.V.	درجة الموافقة
المعايير الأساسية المعتمدة لقياس مدى نجاح المشاريع	3.67	0.46	12.5	عالية
المعايير الثانوية لقياس مدى نجاح المشاريع	3.81	0.59	15.4	عالية
المعايير الأساسية والثانوية مجتمعة	3.74	0.48	12.8	عالية

● المصدر: إعداد الباحث

يلاحظ من الجدول أعلاه أن كلاً من المعايير الأساسية والثانوية جاءت متقاربة وعند الأخذ بعين الاعتبار الانحراف المعياري لكل منهما يتبين أن المعايير الأساسية لقياس النجاح قد جاءت بالمرتبة الأولى، وبنسبة توافق عالية حيث إن المتوسط الحسابي لها بلغ (3.67) وبانحراف معياري (0.46)

وبتطبيق المعادلة التالية $\{ (100\%) - 0.125 = 3.67 / 0.46 \}$ تكون النتيجة توافق بنسبة (87.5%)
وبتطبيق ذات المعادلة على المعايير الثانوية التي بلغ المتوسط الحسابي لها (3.81) والانحراف المعياري
(0.59) نجد أن نسبة التوافق تصل إلى (84.5%) وهي عالية رغم أن المتوسط الحسابي للمعايير الثانوية
يظهر أعلى منه للمعايير الأساسية.

وبالنظر إلى كلا النوعين من المعايير "الأساسية والثانوية" يتبين أن المتوسط الحسابي لهما بلغ
(3.74) وبانحراف معياري (0.48) وليفصل التوافق إلى درجة عالية وبنسبة مقدارها (87.2%)، مما يدل إلى
أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة بنيت على درجة عالية من الإدراك للمعايير وارتباطها بقياس نجاح
المشاريع.

3-4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

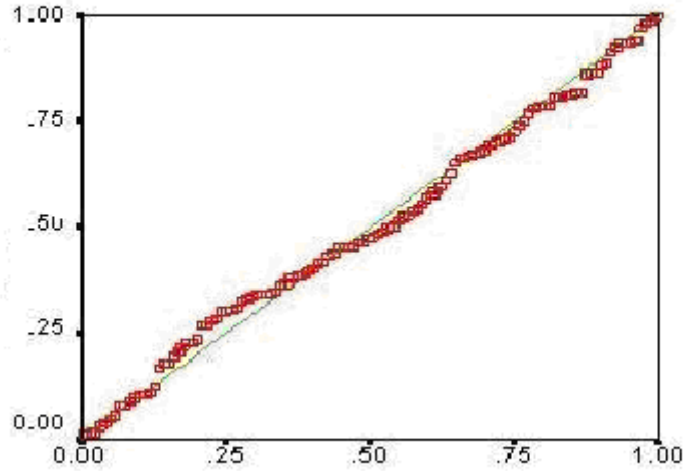
1-3-4 مقدمة:

لغايات تحقيق الأهداف المنشودة لهذه الدراسة، فقد تم تطوير نموذج مقترح لهذه الدراسة، وقد
ارتكز وضع النموذج على ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة النظرية والميدانية منها، سواء أكانت
ضمن البيئة العربية أم الأجنبية، إضافة إلى الخبرة الشخصية والعملية للباحث في ذات المجال، ولاختيار
النموذج المقترح، فقد تم بيان العلاقات بين متغيرات الدراسة للوصول إلى نتائج هذه العلاقة التي تبين صحة
وقوة النموذج في تفسير وتحديد اثر استخدام فرق العمل متعددة الوظائف على نجاح المشاريع في منظمات
القطاع العام الأردني، وقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية الاستدلالية لتفسير العلاقة بين متغيرات
الدراسة، وفيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normality Test)، كما تم استخدام الانحدار
البسيط والمتعدد Regression، وذلك لتحديد تأثير وبيان العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة. وبين
المتغيرات المستقلة نفسها.

2-3-4 اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

أظهرت نتائج الشكل الاحتمالي أن جميع البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، وبما يمكن من استخدام أسلوب
الانحدار ويوضح الشكل (1-4) نتائج الاختبار.

الشكل (1-4) يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة



يلاحظ من الشكل (1-4) أن جميع بيانات المتغير التابع موزعة توزيعاً طبيعياً، حيث أن كافة النقاط واقعة على خط مستقيم، مما يثبت عدم وجود دليل ضد توزيع البيانات طبيعياً. كما ويؤكد اختبار K-S على أن بيانات أداة الدراسة لنموذج الدراسة ككل موزعة توزيعاً طبيعياً، وكما هو مبين بالجدول (11-4)، حيث إن القيمة المحسوبة (Z) أقل من القيمة الجدولية، لذا تقبل الفرضية الدالة على عدم وجود اختلاف في التوزيع الطبيعي عند معنوية ($P < 0.05$) لبيانات الدراسة ككل، وبشكل لا يمكن اعتبارها تجاوزاً للتوزيع الطبيعي. كما تم إجراء ذات الاختبار على عينة الدراسة حيث كانت النتائج متقاربة مع نتائج المجتمع الكلي من حيث الفروق الموجبة والسالبة، وبما يؤكد ويثبت أن بيانات أداة الدراسة لنموذج الدراسة ككل موزعة توزيعاً طبيعياً، كذلك القيمة المحسوبة (Z) أقل من القيمة الجدولية، لذا تقبل الفرضية الدالة على عدم وجود اختلاف في التوزيع الطبيعي عند معنوية ($P < 0.05$). مما يعني أن عينة الدراسة ممثلة لمجتمع الدراسة.

نتائج الاختبار (K-S) لمجتمع الدراسة

الناتج	الفروقات الموجبة	الفروقات السالبة	K-S.Z الجدولية	Z المحسوبة
متغيرات الدراسة مجتمعة (عوامل وأبعاد فاعلية وأداء فرق العمل متعددة الوظائف، والمعايير الأساسية والمساندة المعتمدة لقياس نجاح المشاريع	0.56	- 0.66	0.715	0.435

● المصدر: إعداد الباحث

بعد ذلك تم استخدام أسلوب الانحدار لاختبار الفرضيات، حيث تم استخدام الاختبارين الإحصائيين (F,t)، وفيما يتعلق بقاعدة القرار فكانت رفض الفرضية إذا كانت قيم الاختبارات المحسوبة لا تقع ضمن قيمها الجدولية.

3-3-4 تأثير أبعاد فاعلية أداء فريق العمل متعدد الوظائف على نجاح المشاريع في منظمات القطاع العام الأردني.

تشكل فاعلية أداء فريق العمل متعدد الوظائف من مجموعة من العوامل والأبعاد التي بدورها تشكل أربع فرضيات رئيسية وعلى النحو التالي:

الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكفاية أو مقدار السلطة الممنوحة لفرق العمل متعددة الوظائف وما يترتب عليها من مسؤوليات، على نجاح المشاريع المنفذة.

الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لآليات تشكيل وحجم فرق العمل متعددة الوظائف، على نجاح المشاريع المنفذة.

الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاندماج وتكامل فرق العمل متعددة الوظائف ضمن الهيكل التنظيمي للمشروع، على نجاح المشاريع المنفذة.

الفرضية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات فريق العمل متعددة الوظائف من كفاءة وخبرة وتعلم متحقق، على نجاح المشاريع المنفذة.

ويلاحظ أن الفرضيتين الأولى والثانية تضمنت كل منها عاملين أثنين حيث تم جمع السلطة والمسؤولية في الفرضية الأولى، في حين تم جمع تشكيل وحجم الفريق في الفرضية الثانية نظراً للارتباط الوثيق بين كل بعدين بالفرضيتين. في حين جاءت كل من الفرضيتين الثالثة والرابعة بشكل منفرد، وليكون مجموع أبعاد وعوامل فاعلية أداء فريق العمل متعدد الوظائف، هي ستة أبعاد.

ويبين الجدول (8-4) نتائج التحليل الإحصائي لأثر أبعاد فاعلية وأداء فريق العمل متعدد الوظائف

على نجاح المشاريع الكبيرة التي يجري تنفيذها من منظمات القطاع العام الأردني لمجتمع الدراسة

الجدول (8-4)

نتائج تحليل الانحدار لعوامل وأبعاد فاعلية أداء فريق العمل متعدد الوظائف على نجاح المشاريع في منظمات القطاع العام الأردني.

D.W	مستوى الدلالة	قيمة F	الخطأ المعياري في التقدير	معامل التحديد	معامل الارتباط	العوامل المؤثرة في فاعلية أداء فريق العمل متعدد الوظائف/ نجاح المشاريع في منظمات القطاع العام الأردني
1.939	0.000	21.26	0.350	0.272	**0.521	كفاية السلطة الممنوحة للفريق
1.957	0.000	24.69	0.342	0.302	**0.550	مدى مسؤولية الفريق
2.202	0.000	24.52	0.343	0.301	**0.548	آليات تشكيل الفريق
2.155	0.003	8.36	0.483	0.128	**0.358	حجم الفريق
1.735	0.004	8.22	0.424	0.126	**0.355	اندماج الفريق ضمن الهيكل التنظيمي للمشروع.
1.982	0.000	21.73	0.349	0.276	**0.525	قدرات فريق العمل متعدد الوظائف
2.048	0.000	9.538	0.296	0.524	**0.724	العناصر مجتمعة

المصدر: إعداد الباحث ** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

وكما يظهر الجدول رقم (4-9) نتائج تحليل معاملات الارتباط

الجدول (9-4)

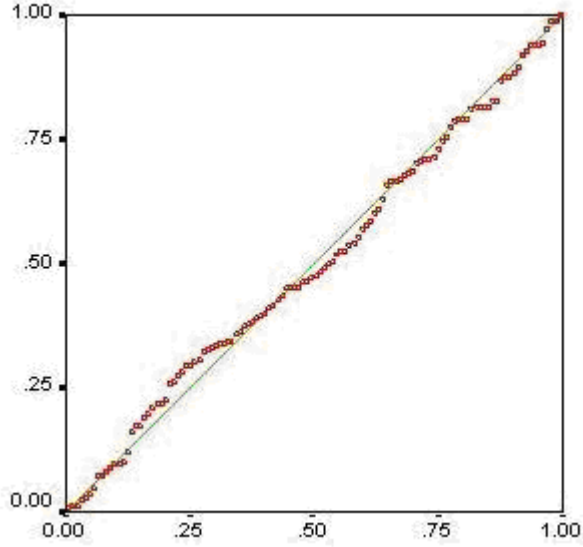
(Coefficients نتائج الانحدار)

مستوى الدلالة	قيمة t	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0.000	4.611	0.521	0.074	0.515	كفاية السلطة الممنوحة للفريق
0.000	4.970	0.550	0.118	0.585	مدى مسؤولية الفريق
0.000	4.952	0.548	0.093	0.462	آليات تشكيل الفريق
0.003	2.892	0.358	0.138	0.400	حجم الفريق
0.004	2.868	0.355	0.135	0.388	اندماج الفريق ضمن الهيكل التنظيمي للمشروع.
0.000	4.662	0.525	0.100	0.466	قدرات فريق العمل متعدد الوظائف

● المصدر: إعداد الباحث

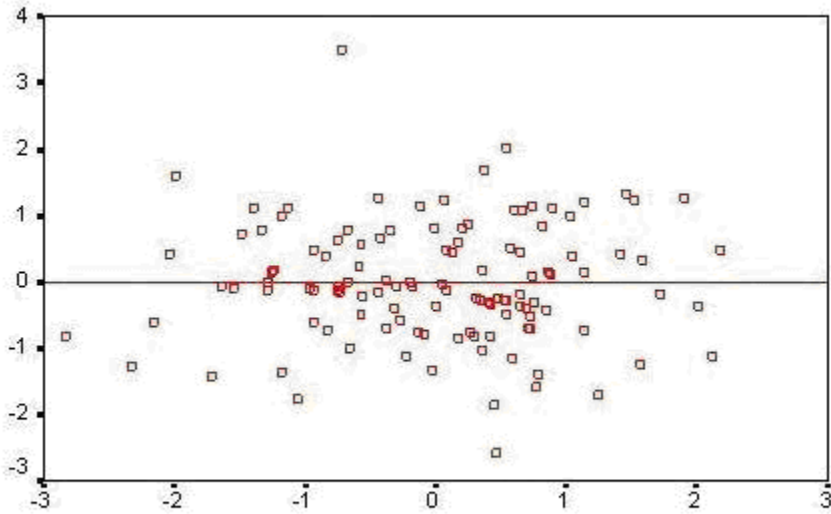
ونظراً لكون الدراسة تتعلق بالمشاريع في منظمات القطاع العام ، وفي مختلف مجالات الحياة، الاجتماعية والإدارية والإنشائية والصحية وغيرها، حيث إن كل مشروع من هذه المشاريع يتطلب نمطاً معيناً من أعضاء فرق العمل وبما يتوافق وطبيعة المشروع من حيث التخصص الأكاديمي ومجالات العمل الميداني، وأمط التفكير، ومدى الإدراك، إضافة لاختلاف المشاريع من حيث الجوانب الإنسانية ومدى ارتباطها بحياة أفراد المجتمع، وتأثيرها على الواقع الاجتماعي، وغيرها من العوامل والمحددات التي تؤثر في أنماط إجابات المستجيبين، والتي ستؤثر على نتائج الدراسة، فقد تقرر اتباع أسلوب تحليل إحصائي يأخذ بعين الاعتبار خصوصية كل مشروع، وعدم التأثير على بقية المشاريع الأخرى قيد الدراسة. حيث كان الأسلوب الإحصائي المتبع، استخدام ما يسمى بالتأثير الثابت (Fixed-effects)، والذي يعتمد على استخدام المتغير الوهمي لكل مشروع، وليس له أي تأثير سلبي على نتائج المتغيرات، بل يظهر النتائج الحقيقية لإجابات المستجيبين في كل مشروع، حيث تم استخدام الشكل الاحتمالي (2-4) المبين أدناه، للتأكد من أن الخطأ العشوائي يتوزع توزيعاً طبيعياً، حيث يوضح الشكل أن كافة النقاط واقعة على خط مستقيم، مما يبين عدم وجود دليل ضد التوزيع الطبيعي للأخطاء.

الشكل (2-4) يبين الرسم الاحتمالي لتوزيع الخطأ العشوائي



كما يظهر الشكل (3-4)، رسماً للقيم المتوقعة مقابل الأخطاء المعيارية، حيث يتضح من الشكل النقاط تتوزع حول المتوسط (0)، أي أن قيم الأخطاء المقدرة تساوي صفر.

الشكل (3-4) يبين القيم المتوقعة مقابل الأخطاء المعيارية



كما ويبين الجدولان (10-4) و(11-4)، على التوالي نتائج تحليل الانحدار لبيان تأثير أبعاد فاعلية وأداء فريق العمل متعدد الوظائف على نجاح المشاريع الكبرى في منظمات القطاع العام ونتائج الانحدار (Coefficients) باستخدام التأثير الثابت.

الجدول (10-4)

نتائج تحليل الانحدار لعوامل وأبعاد فاعلية أداء فريق العمل متعدد الوظائف على نجاح المشاريع في منظمات القطاع العام الأردني باستخدام التأثير الثابت

العوامل المؤثرة في فاعلية وأداء فريق العمل متعدد الوظائف/ نجاح المشاريع في منظمات القطاع العام الأردني	معامل الارتباط	معامل التحديد	الخطأ المعياري في التقدير	قيمة F	مستوى الدلالة	D.W
كفاية السلطة الممنوحة للفريق	**0.681	0.464	0.350	2.269	0.001	2.049
مدى مسؤولية الفريق	**0.781	0.610	0.298	4.103	0.000	2.173
آليات تشكيل الفريق	**0.751	0.564	0.315	3.400	0.000	2.309
حجم الفريق	**0.752	0.327	0.392	1.275	0.003	2.133
اندماج الفريق ضمن الهيكل التنظيمي للمشروع.	**0.618	0.382	0.375	2.408	0.002	2.173
قدرات فريق العمل متعدد الوظائف	**0.734	0.593	0.324	4.700	0.000	2.225
العناصر مجتمعة	851**0.	0.724	0.267	4.618	0.000	2.111

المصدر: إعداد الباحث ** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

وكما يظهر الجدول رقم (11-4) نتائج تحليل معاملات الارتباط

الجدول (11-4)

(باستخدام التأثير الثابت Coefficients نتائج الانحدار)

مستوى الدلالة	قيمة t	المعاملات غير المعيارية		النموذج الأول	النموذج
		المعاملات المعيارية	الخطأ المعياري		
0.001	3.611	Beta	B	0.479	كفاية السلطة الممنوحة للفريق
0.000	5.802	0.485	0.133	0.663	مدى مسؤولية الفريق
		0.623	0.114		

0.000	5.075	0.580	0.096	0.489	آليات تشكيل الفريق
0.003	1.626	0.392	0.185	0.477	حجم الفريق
0.002	2.408	0.351	0.129	0.410	اندماج وتكامل الفريق ضمن الهيكل التنظيمي للمشروع.
0.000	4.700	0.554	0.104	0.491	قدرات فريق العمل متعدد الوظائف

المصدر: إعداد الباحث

وعلى ضوء ذلك فقد ظهرت النتائج المبينة بالجدول (4-12) لاختبار الانحدار لتأثير مجموع كافة أبعاد فاعلية وأداء فريق العمل متعدد الوظائف على نجاح المشاريع الكبرى في منظمات القطاع العام بإضافة التأثير الثابت.

الجدول (4-12)

نتائج تحليل الانحدار لعوامل وأبعاد فاعلية أداء فريق العمل متعدد الوظائف على نجاح المشاريع الكبرى في منظمات القطاع العام الأردني بإضافة التأثير الثابت.

العوامل المؤثرة في فاعلية أداء فريق العمل متعدد الوظائف/ نجاح المشاريع في منظمات القطاع العام الأردني	معامل الارتباط	معامل التحديد	الخطأ المعياري في التقدير	قيمة F	مستوى الدلالة	D.W
العناصر مجتمعة	**0.851	0.724	0.267	4.618	0.000	2.211

المصدر: إعداد الباحث ** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

حيث يلاحظ من مقارنة جدولي الانحدار (4-8) و (4-12) على التوالي، أن معامل الارتباط (R) لمجمل عناصر المجتمع بالجدول الأول بدون استخدام التأثير الثابت كمتغيرات وهمية قد بلغت ما مقداره (0.724) وبدلالة إحصائية (0.000)، في حين جاءت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.524)، مقارنة بالجدول الثاني (4-12) حيث بلغت قيم (R) (0.851)

وبدلالة إحصائية مقدارها (0.000)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.724)، الأمر الذي يبين مدى التغيير والتحسين على قيم معاملي الارتباط والتحديد في حالة تم استخدام تأثير ثابت يحقق الثبات لكل مشروع على حده. وينطبق الحال كذلك على نتيجة اختبار (DW) Watson Durbin. حيث وردت في الجدول (8-4) ما مقداره (2.048) وهي النتيجة لمتغيرات الدراسة بدون استخدام تأثير ثابت، في حين يلاحظ الارتفاع الطفيف الذي ظهر على ذات الاختبار عند استخدام الأسلوب الإحصائي التأثير الثابت، وكما يظهر من الجدول (5-12)، حيث بلغت قيمة (DW)، ما مقداره (2.211) وهو ارتفاع طفيف على نتيجة العناصر مجتمعة.

كما يلاحظ من تباين التحليل (ANOVA) كما بالجدول (8-4)، أن قيمة الاختيار الإحصائي (F) للعناصر مجتمعة وبدون استخدام متغيرات وهمية بلغت (9.538) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$). مقارنة مع النتيجة التي تم الحصول عليها باستخدام متغيرات وهمية، وكما بالجدول (8-12)، إذ بلغت (F) للعناصر مجتمعة (4.618) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). ($P \leq$

1-3-3-4 أثر كفاية السلطة الممنوحة للفريق وما يرتبط بها من مسؤوليات على نجاح المشاريع:

يبين الجدول (8-4) السابق نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الانحدار المتدرج، كما يبين الجدول (4-9) نتائج تحليل معاملات الانحدار اللازمة لاختبار الفرضية الأولى التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمقدار وكفاية السلطة التي يتمتع بها أعضاء فريق العمل متعدد الوظائف على نجاح المشاريع. حيث يظهر الجدول (8-4) وجود علاقة ارتباط قوية بين مقدار وكفاية السلطة ونجاح المشاريع حيث بلغت قيمة (R) ما مقداره (0.521) وبدلالة إحصائية (0.000)، كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد (R^2) (0.272) ويعني ذلك إن كفاية ومقدار السلطة الممنوحة للفريق قد فسرت ما مقداره (0.272) من التباين على نجاح المشاريع، كذلك يمكن الاستدلال من نتيجة اختبار (DW)، التي بلغت (1.939)، وهي نسبة مرتفعة، كما يلاحظ من تباين التحليل (ANOVA) أن قيمة الاختيار الإحصائي (F) بلغت (21.26) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$). حيث يظهر الجدول (4-12) وجود علاقة ارتباط قوية بين مقدار وكفاية السلطة ونجاح المشاريع حيث بلغت قيمة (R) ما مقداره (0.521) وبدلالة إحصائية (0.000)،

كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد (R^2) (0.272) ويعني ذلك إن كفاية ومقدار السلطة الممنوحة للفريق قد فسرت ما مقداره (0.272) من التباين على نجاح المشاريع، كذلك يمكن الاستدلال من نتيجة اختبار (DW)، التي بلغت (1.939)، وهي نسبة مرتفعة، كما يلاحظ من تباين التحليل (ANOVA) أن قيمة الاختيار الإحصائي (F) بلغت (21.26) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$). مقارنة مع الجدول (4-10) الذي يبين نتائج التحليل باستخدام التأثير الثابت للبعد نفسه (مقدار وكفاية السلطة وأثره في نجاح المشاريع) حيث بلغت قيمة (R) ما مقداره (0.681) وبدلالة إحصائية (0.001)، كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد (R^2) (0.464) ويعني ذلك إن كفاية ومقدار السلطة الممنوحة للفريق قد فسرت ما مقداره (0.464) من التباين على نجاح المشاريع، كذلك يمكن الاستدلال من نتيجة اختبار (DW)، التي بلغت (2.049)، كما يلاحظ من تباين التحليل (ANOVA) أن قيمة الاختيار الإحصائي (F) بلغت (2.269) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$). وهذا يثبت مدى التحسن على النتائج، نتيجة للأخذ بعين الاعتبار خصوصية واختلاف كل مشروع عن الآخر، واستبعاد تأثير اختلاف وتباين الإجابات من أعضاء فريق لآخر.

أما فيما يتعلق بالمسؤولية المترتبة على أعضاء الفريق ولكونها ترتبط ارتباطاً وثيقاً وطردياً مع السلطة الممنوحة، ومن خلال الاطلاع على الجدول (4-8) لنتائج التحليل الإحصائي والجدول (4-9) لتحليل معاملات الانحدار حيث يظهر الجدولان وجود علاقة قوية بين المسؤولية المترتبة والملاقة على عاتق أعضاء الفريق، ونجاح المشاريع الكبيرة، حيث بلغت قيمة (R) ما مقداره (0.550) وبدلالة إحصائية (0.000)، في حين جاءت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.302)، ويعني ذلك أن المسؤولية المترتبة على أعضاء الفريق قد فسرت ما مقداره (0.302) من التباين في التأثير على نجاح المشاريع الكبيرة، إضافة لنتيجة اختبار (DW)، التي بلغت (1.957) وهي نسبة مرتفعة أيضاً، وكما يظهر من تباين التحليل الإحصائي (ANOVA) أن قيمة الاختبار الإحصائي (F) بلغت (24.69) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$). وبالنظر إلى الجدول (4-10) الذي يبين نتائج التحليل باستخدام التأثير الثابت فقد بلغت قيمة (R) ما مقداره (0.781) وبدلالة إحصائية (0.000)، كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد (R^2) (0.610) ويعني ذلك إن كفاية ومقدار السلطة الممنوحة للفريق قد فسرت ما مقداره (0.610) من التباين على نجاح المشاريع، كذلك يمكن الاستدلال من نتيجة اختبار (DW)، التي بلغت (2.173)، كما يلاحظ من تباين التحليل (ANOVA) أن قيمة الاختيار الإحصائي (F) بلغت (4.103)

وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$). وهذا يثبت مدى التحسن على النتائج، نتيجة للأخذ بعين الاعتبار خصوصية واختلاف كل مشروع عن الآخر، واستبعاد تأثير اختلاف وتباين الإجابات باختلاف أعضاء الفريق من مشروع لآخر.

وعلى ضوء ما تقدم من نتائج أظهرها الاختبار الإحصائي رفض الفرضية الأولى والتي مفادها أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكفاية أو مقدار السلطة الممنوحة لفريق العمل متعدد الوظائف وما يرتبط به من مسؤوليات على نجاح المشاريع التي تنفذها منظمات القطاع العام الأردني.

إن هذه النتائج أظهرت العلاقة القوية للسلطة والمسؤولية من التأثير المباشر على نجاح المشاريع، وتؤكد مدى الإدراك من قبل عينة البيانات لأهمية منح وتفويض السلطة وتحديد المسؤوليات لأعضاء الفريق، نظراً للدور الهام الذي تلعبه من التأثير الإيجابي على نجاح المشاريع.

كما يدرك عينة البيانات أن السلطة داخل الفريق هي عملية مشاركة جماعية ويجب أن تتناسب وطبيعة المشروع الذي يعمل الفريق على تنفيذه، وكذلك لا بد من أن ترتبط السلطة بالمسؤولية كونه لا مسؤولية دون تفويض سلطة، وكون الفريق يجب أن يتحمل مسؤولياته تجاه العمل الموكل إليه وبشكل جماعي.

وتعني النتائج كذلك أن تمركز السلطة بيد قائد الفريق يفقد الفريق قدرته على إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية، كما أن تحميل فرد بعينه للمسؤولية عن الفريق يعني أن الفريق غير متجانس، وغير قادر على تحمل مسؤولياته الجماعية التي يفترض أن تكون مرتبطة بالفريق وليس بشخص أو فرد ما.

4-3-2 أثر تشكيلة وحجم فريق العمل متعدد الوظائف على نجاح المشاريع:

تتعلق الفرضية الثانية بتشكيلة وحجم فريق العمل وأثرها على نجاح المشاريع وبالنظر إلى الجدول (4-8) لنتائج اختبار وتحليل الانحدار المتدرج والجدول (4-9) نتائج تحليل الانحدار اللازمة لاختبار الفرضية التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتشكيلة وحجم الفريق على فاعلية فريق العمل متعدد الوظائف وبالتالي التأثير على نجاح المشاريع. وقد بينت نتائج التحليل بالجدول (4-8) أن هناك وجود علاقة قوية لآليات تشكيل الفريق باعتبارها إحدى عوامل فاعلية أداء الفريق على نجاح المشاريع حيث جاءت نتيجة اختبار (DW)، ما مقداره (2.202) وهي نسبة مرتفعة، كما بلغت قيمة (R) (0.548) وبدلالة إحصائية (0.000)

كما بينت ذات الجدول أن قيمة معامل التحديد (R^2) (0.301) وهذا يعني أن تأثير تشكيلة الفريق قد فسرت ما مقداره (0.301) من التباين لأثر نجاح المشاريع وكما يلاحظ من تحليل (ANOVA) أن قيمة الاختبار الإحصائي (F) بلغت (24.52) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$). ذلك إضافة لنتيجة اختبار (DW)، التي بلغت (2.155) وهي النسبة الأعلى بين المتغيرات. ومقارنة النتائج أعلاه مع الجدول (4-10) الذي يبين نتائج التحليل باستخدام التأثير الثابت للبعد نفسه (لتشكيل الفريق وأثره في نجاح المشاريع) حيث بلغت قيمة (R) ما مقداره (0.751) وبدلالة إحصائية (0.000)، كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد (R^2) (0.564) ويعني ذلك إن تشكيلة الفريق قد فسرت ما مقداره (0.464) من التباين في نجاح المشاريع، كذلك يمكن الاستدلال من نتيجة اختبار (DW)، التي بلغت (2.309)، كما يلاحظ من تباين التحليل (ANOVA) أن قيمة الاختبار الإحصائي (F) بلغت (3.400) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$). حيث تظهر النتائج مدى التحسن على النتائج، نتيجة للأخذ بعين الاعتبار الخصوصية واختلاف المشاريع من مشروع لآخر، واستبعاد تأثير اختلاف وتباين الإجابات من فريق لآخر باختلاف المشاريع.

أما فيما يتعلق بتأثير حجم الفريق على نجاح المشاريع فقد أظهر الجدول (4-8) نتائج التحليل الإحصائي لاختبار تحليل الانحدار، كما أظهر الجدول (4-9) نتيجة تحليل الانحدار اللازمة لاختبار الفرضية التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لحجم فريق العمل متعدد الوظائف على نجاح المشاريع ويتضح من الجدول (4-8) وجود علاقة بين حجم فريق العمل وتأثيره على نجاح المشاريع حيث بلغت قيمة (R) (0.358) وبدلالة إحصائية (0.003)، كما بين الجدول ذاته قيمة معامل التحديد (R^2) (0.128) وهذا يعني أن حجم فريق العمل قد فسّر ما مقداره (0.128) من التباين في التأثير على نجاح المشاريع، وتشير نتيجة اختبار (DW)، إلى ما مقداره (2.155) وهي نسبة مرتفعة أيضاً، كما ويبين تحليل (ANOVA) أن قيمة الاختبار الإحصائي (F) بلغت (8.37) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$). في حين يبين الجدول (4-10) الذي يظهر نتائج التحليل باستخدام التأثير الثابت للبعد نفسه (حجم الفريق وأثره في نجاح المشاريع) حيث بلغت قيمة (R) ما مقداره (0.752) وبدلالة إحصائية (0.003)، كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد (R^2) (0.327) ويعني ذلك إن حجم الفريق قد فسّر ما مقداره (0.3274) من التباين في نجاح المشاريع،

كذلك يمكن الاستدلال من نتيجة اختبار (DW)، التي بلغت (2.133)، كما يلاحظ من تباين التحليل (ANOVA) أن قيمة الاختيار الإحصائي (F) بلغت (1.275) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$). وهذا يثبت مدى التحسن على النتائج، نتيجة للأخذ بعين الاعتبار خصوصية واختلاف كل مشروع عن الآخر، واستبعاد تأثير اختلاف وتباين الإجابات من أعضاء فريق لأخر.

وبناء على ما تقدم من نتائج للاختبار الإحصائي، فإنه يتم رفض الفرضية الثانية التي نصت على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لآليات تشكيل وحجم فرق العمل متعددة الوظائف على نجاح المشاريع المنفذة.

وتعزى العلاقة ضمن هذه الفرضية إلى أسباب ترتبط بالسلوك الاجتماعي على المستوى الفردي والجماعي للأفراد أعضاء الفرق والذي ينعكس على إجابات مجتمع الدراسة، حيث يرى البعض أن آلية التشكيل للفريق سواء أكانت من قبل إدارة المنظمة أم من قبل الفريق عملية ترتبط بحجم المشروع من جانب، إضافة لارتباطها بالعلاقات الشخصية كمحدد للتشكيل، كما تعتبر هذه الفئة أن التخصصات الدقيقة والخبرات والإمكانات بقدر أهميتها إلا إنها في بعض الحالات لا يتم استخدامها وفق معايير معتمدة بشكل واضح، بل أن ما يحكم الموضوع هو العلاقة الشخصية للمسؤول عن تشكيل الفريق.

أما بخصوص الحجم فيمكن تفسير وجهة نظر المستجيبين حول حجم الفريق وأثره في نجاح المشاريع وتأثره بآليات التشكيل، يعود لأسباب ارتبطت بعوامل تدخل إدارات المنظمات في كثير من الأحيان بتحديد الحجم واختيار الأعضاء لبعض الفرق دون النظر إلى التخصص المطلوب والتوافق مع طبيعة المشروع، إضافة إلى الرغبة الشخصية لبعض بإعطاء الفرصة لبعض الأفراد للمشاركة في عضوية الفرق لغايات تحقيق منافع شخصية كالعوائد المالية أو تحقيق منافع معنوية نتيجة المشاركة.

وبالإضافة إلى ما تقدم فإن النمط الاجتماعي وما يرتبط به من علاقات شخصية بين الأفراد ونتيجة للتجارب السلبية في المشاركة بفرق عمل سابقاً تجعل إجابات الكثير من الأعضاء تتأثر بهذه التجارب مما يعطي انطبعا مغايراً للأهمية المنشودة ومما يثير الانطباع أو حجم الفريق قد لا يكون مؤثراً بشكل كبير كون الكثير من الفرق تعتمد على أشخاص بحد ذاتهم من أعضاء الفريق، أي أن هؤلاء الأفراد يكونون أعضاء فاعلين وعلى درجة من القدرة والكفاءة في حين أن البعض يشارك لمجرد المشاركة مما يؤدي إلى إغفال أدوارهم تماماً وبالتالي يكون الحجم غير مؤثر كون الفريق يتضمن عناصر مؤثرة تتخذ القرارات ويوافق عليها البقية دون إبداء أي نوع من ردود الفعل أو المناقشة.

أما من حيث الترتيب حسب الأهمية النسبية لتأثير كل من أبعاد فاعلية وأداء الفريق في نجاح المشاريع، وباستبعاد متغير التأثير الثابت، ومن خلال نتائج الجدول (4-13) نتيجة تحليل الانحدار، يظهر أن بعد مدى المسؤولية الملقاة على إعتاق الفريق قد احتلت المركز الأول حيث بلغت قيمة (Beta) ما مقداره (0.550)، عند مستوى دلالة (0.000)، وهذا يفسر أن الفريق يعتبر مسؤولاً عن النتائج التي تؤل إليها المشاريع من وجهة نظر عينة الدراسة، وهي أمر متعارف عليه اجتماعياً، وظاهرياً، كون الفريق أمام الآخرين هو مسؤول عن الأعمال الموكلة إليه، حتى وأن كان الفريق لا يتمتع بسلطات تتوافق ومقدار المسؤولية. كما حل بالمرتبة الثانية البعد المتعلق باليات تشكيل الفريق، والتي جاءت نتائجها متقاربة إلى حد بعيد مع البعد الأول، حيث بلغت قيمة (Beta) ما مقداره (0.548)، عند مستوى دلالة (0.000)، وهذا يفسر أن هناك مسؤولية كبيرة تقع على عاتق الجهة المعنية بتشكيل الفريق ووضع الشروط الخاصة والمتطلبات الواجب توافرها في أعضاء الفريق، والتي تعتبر من المستلزمات الأساسية لنجاح الفريق في أداء عمله وانعكاس النتائج على نجاح المشروع. وحل في المرتبة الثالثة، البعد المتعلق بقدرات الفريق وما تتضمنه من كفاءة وخبرة وتعلم متحقق، حيث بلغت قيمة (Beta) ما مقداره (0.525)، عند مستوى دلالة (0.000)، وهذا يوضح الارتباط بين آليات التشكيل والمسؤولية من جانب وبين قدرات الفريق من جانب آخر، أي أن الشروط الموضوعية والقدرة على تحمل المسؤولية هي متطلبات أساسية ومستلزمات تقع على الجهة المعنية باختيار أعضاء الفريق، والتي على ضوءها يتم تحديد القدرات المطلوبة. وجاء في المرتبة الخامسة بعد السلطة الممنوحة للفريق، حيث بلغت قيمة (Beta) ما مقداره (0.521)، عند مستوى دلالة (0.000)، وهي أمر متقارب من حيث النتيجة مع الأبعاد السابقة وبما يوضح الارتباط بين الأبعاد كحزمة واحدة تؤثر بشكل متكامل في نجاح المشروع. أما فيما يتعلق ببعد حجم الفريق فقد حل في المركز الخامس، فقد بلغت قيمة (Beta) ما مقداره (0.358)، عند مستوى دلالة (0.003)، ويؤكد ذلك أن الحجم أمر مهم ومؤثر في أداء الفريق وتأثيره في نجاح المشروع ولكن بدرجة أهمية أقل من الأبعاد الأربعة الأولى باعتبارها أركاناً أساسية إذا ما نفذت بشكل عملي مدروس ووفق قواعد صحيحة، على ضوءها يتم تحديد الحجم الأمثل للفريق. كما حل بالمركز الأخير بعد الاندماج والتكامل ضمن الهيكل التنظيمي للمشروع فقد بلغت قيمة (Beta) ما مقداره (0.355)، عند مستوى دلالة (0.004)، وهذا يفسر الطريقة التي ينظر بها أعضاء الفريق للتكامل والاندماج، على اعتبار أن مهمتهم محددة بفترة زمنية معينة، وان مراكزهم على الهيكل التنظيمي في مواقع عملهم الأساسية هي الأكثر أهمية لهم، مع أن النسبة المستخلصة كنتيجة توضح مدى الأهمية النسبية لهذا الأمر من وجهة نظر عينة الدراسة.

3-3-3-4 أثر اندماج فريق العمل متعدد الوظائف بالهيكل التنظيمي على نجاح المشاريع:

يبين الجدول (4-8) نتائج التحليل الإحصائي لاختبار تحليل الانحدار المتدرج، كما يبين الجدول (4-9) نتيجة تحليل الانحدار اللازمة لاختبار الفرضية التي تنص أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاندماج وتكامل فريق العمل متعدد الوظائف على نجاح المشاريع.

حيث أظهرت نتائج الجدول (4-8) وجود علاقة ارتباط بين تكامل واندماج فريق العمل متعدد الوظائف ونجاح المشاريع، حيث بلغت قيمة (R) (0.355) وبدلالة إحصائية (0.004)، كما يبين الجدول نفسه قيمة معامل التحديد (R^2) (0.126) وهذا يعني أن اندماج وتكامل فريق العمل متعدد الوظائف قد فسّر ما مقداره (0.126) من التباين بالتأثير على نجاح المشاريع، هذا بالإضافة لنتيجة اختبار (DW)، التي بلغت (1.735) وهي نسبة جيدة رغم إنها الأقل بين كافة المتغيرات، كما ويبين تباين التحليل (ANOVA) أن قيمة الاختبار الإحصائي (F) بلغت (8.28) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$). وبالنظر إلى نتائج الجدول (4-10) الذي يبين نتائج التحليل باستخدام التأثير الثابت للبعد نفسه (لاندماج وتكامل فريق العمل متعدد الوظائف على نجاح المشاريع الكبيرة) حيث بلغت قيمة (R) ما مقداره (0.618) وبدلالة إحصائية (0.002)، كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد (R^2) (0.382) ويعني ذلك إن تشكيلة الفريق قد فسرت ما مقداره (0.382) من التباين في نجاح المشاريع، كذلك يمكن الاستدلال من نتيجة اختبار (DW)، التي بلغت (2.173)، كما يلاحظ من تباين التحليل (ANOVA) أن قيمة الاختبار الإحصائي (F) بلغت (2.408) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$). حيث تظهر النتائج مدى التحسن على النتائج، نتيجة للأخذ بعين الاعتبار الخصوصية واختلاف المشاريع من مشروع لآخر، واستبعاد تأثير اختلاف وتباين الإجابات من فريق لآخر باختلاف المشاريع.

وبناء على النتيجة التي أظهرها الاختبار الإحصائي ترفض الفرضية الثالثة التي مفادها أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاندماج فرق العمل متعددة الوظائف ضمن الهيكل التنظيمي للمشروع، على نجاح المشاريع المنفذة.

إن نتيجة هذه العلاقة أظهرت أهمية اندماج الفريق بالهيكل التنظيمي وتأثير ذلك على نجاح المشاريع، حيث يؤكد أفراد مجتمع الدراسة مدى إدراكهم للأهمية النسبية لها التكامل والاندماج، وبالنظر إلى الجدول (4-9) يتبين أن نتيجة العلاقة ضمن المعادلة قد انخفضت بالمقارنة مع النتيجة للفرضية الأولى، بمعنى أن إيلاء موضوع الاندماج والتكامل يلقي اهتماماً أقل من كفاية السلطة وما يترتب عليها من مسؤوليات،

وقد يكون السبب الرئيس لانخفاض التوافق على أهمية الاندماج والتكامل يكمن في أن غالبية الأفراد أعضاء الفرق هم ضمن منظمات ذات هياكل تنظيمية ويشغلون مناصب ومواقع ضمن هذه الهياكل، مما يخفف من اهتمامهم بضرورة الاندماج والتكامل كفريق ضمن هيكل المشروع، إضافة إلى إحساس معظم هؤلاء الأعضاء إن مهمتهم ضمن الفرق ستنتهي حال انتهاء أو انجاز المشروع، وبالتالي العودة إلى مواقعهم الأساسية والرئيسية ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة التي ينتمون إليها وينتسبون لها. هذا بالإضافة إلى عملية بناء فرق العمل بالنسبة للأعضاء هي مجرد فرصة في اغلب الأحيان للحصول على عوائد مالية أفضل وتحقيق نوع من الخبرة والمعرفة تمكنهم من الانتقال لمواقع عمل تدر عليهم دخلاً أكبر ومواقع قيادية مستقبلية أفضل.

وهذا ينطبق على واقع الفرضية الثانية التي سبق وتم التطرق لها والمتعلقة بتشكيله وحجم الفريق حيث كان الاهتمام بالتشكيل أكثر من الحجم كون التشكيل هو المرحلة الأساسية التي تلقى عناية من الأشخاص المرشحين والأكثر فرصة بالمشاركة.

إضافة إلى أنه وبالنظر إلى الفرضيتين الثانية والثالثة، نجد أن العلاقة قوية ومترابطة بالنسبة للأفراد في حين أنهما ليست ذات تأثير على نجاح المشاريع من وجهة نظر أعضاء مجتمع الدراسة.

4-3-3-4 أثر قدرات (كفاءة وخبرة وتعلم) فريق العمل متعدد الوظائف على نجاح المشاريع:

تأتي الفرضية الرابعة والتي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات فرق العمل متعددة الوظائف من كفاءة وخبرة وتعلم متحقق على نجاح المشاريع المنفذة، حيث تشير نتائج التحليل الإحصائي بالجدول (4-8) لاختبار الانحدار المتدرج، ونتائج الجدول (4-9) لتحليل الانحدار واللازمة لاختبار الفرضية المشار إليها أعلاه.

حيث أظهرت النتائج بالجدول (4-8) عند وجود علاقة ارتباط قوية بين قدرات الفريق والتأثير على نجاح المشاريع الكبيرة المنفذة، حيث بلغت قيمة (R) (0.525) وبدلالة إحصائية (0.000). كما يبين الجدول عينة قيمة معامل التحديد (R^2) (0.276) مما يعني أن قدرات الفريق قد فسرت ما مقداره (0.276) من التباين لأثر نجاح المشاريع الكبيرة، ولتأتي قيمة (DW)، (1.982)، كما يؤكد تحليل التباين (ANOVA) إن قيمة الاختبار الإحصائي (F) بلغت (21.738) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$). في حين يبين الجدول (4-10)

الذي يظهر نتائج التحليل باستخدام التأثير الثابت للبعد نفسه (فرق العمل متعدد الوظائف من كفاءة وخبرة وتعلم متحقق في نجاح المشاريع) حيث بلغت قيمة (R) ما مقداره (0.734) وبدلالة إحصائية (0.000)، كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد (R^2) (0.593) ويعني ذلك إن حجم الفريق قد فسر ما مقداره (0.593) من التباين في نجاح المشاريع، كذلك يمكن الاستدلال من نتيجة اختبار (DW)، التي بلغت (2.225)، كما يلاحظ من تباين التحليل (ANOVA) أن قيمة الاختيار الإحصائي (F) بلغت (4.700) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$). وهي نتيجة تؤكد مدى التحسن على النتائج، نتيجة للأخذ بعين الاعتبار خصوصية واختلاف كل مشروع عن الآخر، واستبعاد تأثير اختلاف وتباين الإجابات من أعضاء فريق لأخر.

مما يعني أن النتائج قد أظهرت مدى توافق مجتمع الدراسة على الدور الذي تلعبه قدرات الفرق من كفاءة وخبرة وتعلم متحقق بالتأثير في فاعلية وأداء فريق العمل متعدد الوظائف وبالتالي تحقيق النجاح للمشروع المنفذ.

وبناء على ما تقدم من نتيجة للاختبار الإحصائي تقبل الفرضية الرابعة والتي تنص أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات فريق العمل متعدد الوظائف من كفاءة وخبرة وتعلم متحقق على نجاح المشاريع المنفذة.

على ضوء نتائج المشاريع المشار إليها أعلاه يظهر مدى إدراك مجتمع الدراسة لأهمية العناصر التي تتكون منها قدرات فريق العمل متعدد الوظائف وتأثيرها بتحقيق النجاح للمشاريع التي يتم تنفيذها من قبل منظمات القطاع العام الأردني.

إن توافر مجموعة متوازنة من المهارات والخبرات المتعلقة بمجال وقطاع المشروع المنوي تنفيذه، إضافة لتمتع أفراد الفريق بمستوى متقدم من المعرفة في نهج الإدارة بالأهداف، وتوافر التعلم لأعضاء الفريق مع الاستعداد من قبلهم لتلقي التدريب واكتساب المعرفة، إضافة لانخراط أعضاء الفريق بالبيئة المحيطة بالمشروع والمرونة من توافر خطوط اتصال عمودية وأفقية، والتي جميعها عبارة عن عناصر تساعد على تطوير قدرات أعضاء الفريق وبالتالي انعكاسها على المشروع وبما يحقق درجات عالية من النجاح.

هذا بالإضافة إلى أن توافر القدرات يساعد بقية عوامل وأبعاد فاعلية وأداء فريق العمل متعدد الوظائف للتكامل مع بعضها البعض، لتشكل في تكاملها قواعد أساسية يرتكز عليها وجود أي فريق عمل متعدد الوظائف قادر على تحقيق النجاح للمشاريع.

4-3-3-5 أثر أبعاد وعوامل فاعلية أداء فريق العمل متعدد الوظائف مجتمعة، على نجاح مشاريع القطاع العام الأردني:

تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (4-8) لاختبار تحليل الانحدار المتدرج، كذلك الجدول (4-9) نتيجة تحليل الانحدار اللازمة لاختبار تأثير فريق العمل متعدد الوظائف بكافة أبعاده وعوامله مجتمعة على نجاح المشاريع المنفذة بشكل عام. حيث يظهر الجدول (4-8) وجود أثر قوي لفرق العمل متعدد الوظائف على نجاح المشاريع، حيث بلغت قيمة (R) (0.724) وبدلالة إحصائية (0.000)، كما يظهر الجدول نفسه قيمة معامل التحديد (R^2) (0.524) مما يعني أن فرق العمل متعددة الوظائف قد فسرت ما مقداره (0.524) من التباين بالتأثير على نجاح المشاريع، في حين أظهر تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة الاختبار الإحصائي (F) قد بلغت (9.538) وهي ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ($P \leq 0.05$). كما بلغت قيمة اختبار (DW)، ما مقداره (2.048). ومقارنة النتائج الكلية لمجموع أبعاد فريق العمل متعدد الوظائف وأثرها في نجاح المشاريع، وباستخدام متغير التأثير الثابت، وكما يظهر من الجدول (4-12) الذي يبين التحسن الكبير والواضح قوة العلاقة ما بين فرق العمل متعدد الوظائف ونجاح المشاريع الكبيرة حيث بلغت قيمة (R) (0.851) وبدلالة إحصائية (0.000)، كما يظهر الجدول نفسه قيمة معامل التحديد (R^2) (0.724) مما يعني أن فرق العمل متعددة الوظائف قد فسرت ما مقداره (0.724) من التباين بالتأثير على نجاح المشاريع في حين أظهر تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة الاختبار الإحصائي (F) قد بلغت (4.618) وهي ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ($P \leq 0.05$). كما بلغت قيمة اختبار (DW)، ما مقداره (2.111)، حيث تدل النتائج التي تم التوصل إليها إلى أن أفراد مجتمع الدراسة أعضاء فرق العمل متعددة الوظائف المشرفة على تنفيذ مشاريع كبيرة ضمن منظمات القطاع العام الأردني على درجة عالية من الدراية والإدراك والمعرفة بالدور الذي تلعبه فرق العمل متعددة الوظائف وما لها من تأثير كبير وواضح على نجاح المشاريع المنفذة. خاصة إذا ما تم الأخذ بعين الاعتبار الظروف الخاصة بكل مشروع. مما يعني الأخذ بإجمالي الفرضيات إيجابية التأثير واعتبارها كحزمة واحدة تسهم بتفعيل دور فرق العمل متعددة الوظائف مما يحقق النجاح الأفضل للمشاريع إذا ما أحسن استخدام هذه الفرق بالشكل الصحيح.

6-3-3-4 تأثير المتغيرات المستقلة على بعضها البعض:

يظهر الجدول (4-13)، نتائج الارتباط وتأثير كل بعد من أبعاد فاعلية وأداء فريق العمل متعدد الوظائف، كعوامل مستقلة على بعضها البعض.

الجدول (4-13)

نتائج الارتباط وتأثير أبعاد فاعلية أداء فريق العمل متعدد الوظائف على بعضها البعض.

قدرات الفريق	التكامل والاندماج بالهيكل التنظيمي	حجم الفريق	تشكيل الفريق	المسؤولية	السلطة	
0.459	0.312	0.119	0.524	0.366	1	السلطة
0.699	0.225	0.307	0.434	1	0.366	المسؤولية
0.482	0.348	0.367	1	0.434	0.524	تشكيل الفريق
0.348	0.636	1	0.367	0.307	0.119	حجم الفريق
0.267	1	0.636	0.348	0.225	0.312	التكامل والاندماج بالهيكل التنظيمي
1	0.267	0.348	0.482	0.699	0.459	قدرات الفريق

يتضح من الجدول أعلاه، تأثير كل بعد على الآخر، حيث كان أعلى نسبة تأثير ما بين المسؤولية وقدرات الفريق والتي بلغت (0.699) وهي نسبة مرتفعة توضح مدى ارتباط المسؤولية بقدرات أعضاء الفريق، فكلما ازدادت وتحسنت القدرات كانت القدرة على تحمل المسؤولية أفضل. وحل بالمركز الثاني تأثير حجم الفريق بالاندماج ضمن الهيكل التنظيمي للمشروع وبنسبة بلغت (0.636)، وهي نسبة مرتفعة أيضا تبين الارتباط بين الإبعاد، وتفسر تأثير الحجم بالاندماج، تلاها تأثير آليات التشكيل بالسلطة الممنوحة والتي بلغت (0.524)

وهذا يفسر وجوب مراعاة أهمية تفويض السلطة للفريق مع اللحظة التي تتم فيها التخطيط للتشكيل. وحل بالمرتبة الرابعة، بعد قدرات الفرق وتأثيرها في عملية تشكيل الفريق، حيث بلغت النسبة (0.482)، وهي نسبة مرتفعة ايضاً تفسر الاهتمام بقضية قدرات الفريق كمستلزم أساسي للتشكيل. في حين جاء بالمرتبة الخامسة بعد تأثير قدرات الفريق بالسلطة الممنوحة بما نسبته (0.459) والتي تفسر الارتباط بين قدرات الفريق من جانب وحصولهم على سلطة تتوافق وقدراتهم، وهو ما يفسر سيطرة ونفوذ بعض أعضاء الفريق في صنع واتخاذ القرارات نتيجة التمتع بقدرات من نوع معين دون عن غيره. ليأتي بعد ذلك تأثير آليات تشكيل الفريق على المسؤولية، والتي بلغت نسبتها حسب وجهة نظر عينة الدراسة ما مقداره (0.434)، وهي نسبة مرتفعة وتفسر ضرورة مراعاة اختيار الأعضاء القادرين على تحمل المسؤولية وأداء أدوارهم بفاعلية ضمن الفريق.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5 - 1 مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى تقديم إيجاز لأهم النتائج التي تمخضت عن اختبار نموذج الدراسة الذي تم تطويره بهدف تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة، والتي أثبتت صحة النموذج وقوته في تفسير قوة العلاقة بين فريق العمل متعدد الوظائف وبين نجاح المشاريع الكبيرة من منظمات القطاع العام الأردني. كذلك يقدم هذا الفصل عدداً من التوصيات التي تمت صياغتها على ضوء نتائج الدراسة للقائمين على منظمات القطاع العام المعنية بتنفيذ المشاريع وتشارك في الإشراف على المشاريع، بالإضافة إلى إدارات المشاريع باعتبارها الجهة ذات العلاقة المباشرة بهذا الخصوص، ولأعضاء فرق العمل متعددة الوظائف.

2-5 مناقشة النتائج:

إن الهدف العام لهذه الدراسة يتمثل في بيان تقييم أثر فرق العمل متعددة الوظائف على نجاح المشاريع في منظمات القطاع العام الأردني، من خلال النموذج الذي تم تطويره لإثبات هذه العلاقة، ولغايات اختبار النموذج فقد تم دراسة وتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة، حيث خلصت عملية التحليل الإحصائي إلى ما يلي:

■ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود واستخدام فريق عمل متعدد الوظائف ونجاح المشاريع، وفق أبعاد وعوامل فاعلية وأداء الفريق تمثلت في كفاية ومقدار السلطة الممنوحة للفريق وما يرتبط ويتربط عليها من مسؤوليات، وتشكيلة وحجم الفريق، واندماج وتكامل فريق العمل ضمن الهيكل التنظيمي للمشروع قيد التنفيذ، وكذلك قدرات أعضاء الفريق المتمثلة في الخبرة والكفاءة والتعلم المتحقق، مع وجود بعض التفاوت النسبي في تأثير كل منها بشكل مستقل على نجاح المشاريع.

■ أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود فريق عمل متعدد الوظائف للإشراف وتنفيذ المشاريع في منظمات القطاع العام الأردني ونجاح هذه المشاريع، بصورة أفضل منها للمشاريع التي تنفذ بإشراف مجموعات عمل أو فرق تقليدية.

■ أظهرت أراء بعض مستجيبى الدراسة أن هناك نوعاً من الخلط لدى بعض الأفراد بين مفهومي فريق عمل ومجموعة، وأحياناً يصل الخلط إلى أنواع فرق العمل ذاتها، حيث يرى البعض إن أهداف وآليات وطبيعة عمل ومهام جميع فرق العمل واحدة، وهذا أحد الجوانب التي تم توضيحها في هذه الدراسة.

■ أظهرت النتائج أن استخدام فريق العمل متعدد الوظائف يؤدي إلى تحسين إنتاجية المشروعات وسير عملها، كما يحسن من القدرة على استخدام الأساليب الإدارية المتطورة، والسرعة في اتخاذ القرارات، وخفض الكلف والنفقات، وتطوير عمليات إدارة المشروع.

■ يحقق استخدام فريق العمل متعدد الوظائف فوائد ومزايا للمنظمة والمشروع على حد سواء، من خلال زيادة التعاون، ومرونة الاتصال، والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وتحقيق مستويات أعلى من الجودة. كما تضم الفرق أفراداً وأعضاء مناسبين من حيث الخبرة والكفاءة وتحقيق المساواة بين وحدات المنظمة بمشاركة ممثلين لهذه الوحدات.

■ بمقارنة نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة ذات الصلة، فإنه يلاحظ أن نتائج هذه الدراسة قد جاءت متوافقة مع بعض الدراسات في بعض الأمور، كونه لم يسبق أن تم تنفيذ دراسة مطابقة تماماً لمثل هذه الدراسة، حيث تتفق هذه الدراسة مع دراسة (ادعيس، 2002) حول الاهتمام بالعنصر البشري كونه الأساس لتحقيق وجود فريق عمل تتوافر فيه الخصائص المطلوبة لتنفيذ مشاريع، بالإضافة للتوافق مع دراسة (مؤسسة الرؤيا الكويتية للاستشارات والتدريب 2001). وكذلك مع دراسة فيرنغتون (Ferrington, 2004) من حيث ارتباط نجاح المشروع بالتقاء المؤثرات والعلاقات الشخصية بين أعضاء الفريق، وتوافر الانسجام والتناغم بينهم، كما تتفق مع الدراسة سلبيان و كوز (Slepian & Koos, 2004)، التي تشير إلى أن الاتصال كأسلوب اجتماعي يقود العاملين والمشاركين في العمل نحو الإبداع الفكري وحل المشكلات.

كما تتوافق مع دراسة (برنامج الأداء الحكومي المميز 2002) من حيث التطابق بأهمية العمل الجماعي ودور فرق العمل في تحسين الأداء إذا ما توافرت بها خصائص تمثيل مختلف إدارات المنظمة.

وكان هناك تطابق جزئي مع دراسة (حداد 2000) حول أهمية وحاجة المنظمات الأردنية لفرق عمل وتفعيل دورها مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الاجتماعية والديموغرافية، عند تشكيل وبناء فرق العمل من قبل الإدارات، والذي بدوره يتطابق مع ما أشارت إليه نتائج دراسة (نصير وعبابنة 1998)، ودراسة (عبابنه، 1997)، حول العوامل الاجتماعية والديموغرافية.

كما يبرز التطابق مع دراسة (حداد، 2000)، من حيث أنواع الفرق السائدة الانتشار ضمن منظمات الأعمال الأردنية، هي فرق العمل التقليدية. كما يظهر التطابق مع دراسة (حداد، 2004)، حول أهمية التنوع المعرفي وعلاقته بالصراع داخل الفريق، سواء أكان صراع المهمة أم صراع العمليات.

ومن ناحية أخرى جاءت نتائج الدراسة متوافقة من حيث المسؤولية داخل الفريق مع دراسة نيل (Neal، 2004)، إضافة لأهمية قدرات أعضاء الفريق من مهارات وكفاءة وخبرة وتعلم، وهذا يتطابق كذلك مع دراسة كوتنيمير (Cottenmyre, 2004) مع التأثير بأهمية الاتصال ومرونته بين أعضاء الفريق.

كما أظهرت نتائج الدراسة التوافق مع دراسة تايلور (Taylor, 2004) حول أهمية التعاون بين أعضاء الفريق هذا بالإضافة إلى التوافق مع المراكز الأساسية وبشكل متكامل مع سلبان و كوز (2004) من حيث أهمية فريق العمل متعدد الوظائف في حل المشكلات إذا ما تم اندماج الفريق ضمن الهيكل التنظيمي للمشروع.

كما كان هناك توافق بين نتائج هذه الدراسة ودراسة بارك (Park, 2004) حول الالتزام بالمسؤوليات الملقاة على عاتق أعضاء الفريق في حالة توافر شرط منحهم السلطة اللازمة وبما يثبت صحة النظرية بشرط ارتباط السلطة مع المسؤولية لتحقيق النتائج بالعمل المطلوب، وهو ما تطابق مع دراسة كاسكيوس (Kascus, 2004) بنتيجة مفادها ضرورة تفويض الأفراد مما يجعلهم أكثر مسؤولية نحو المنظمة، وهو ما هدفت إليه هذه الدراسة ضمن الفرضية الأولى نحو تحقيق النجاح للمشروع.

وجاءت الدراسة منسجمة مع ما توصلت إليه دراسة ولترز (Walters, 2004) التي أثبتت أن هناك علاقة قوية ما بين الثقة بالأفراد والفريق من جانب والأداء المتحقق من جانب آخر.

وأوضحت نتائج الدراسة مدى إدراك مجتمع الدراسة لأهمية الاتصال واستخدام تكنولوجيا المعلومات والتكنولوجيا المتطورة، وأثرهما في مساعدة الفريق على تحقيق النجاح، وهو ما يتوافق مع نتائج عدة دراسات عربية وأجنبية منها دراسة (مهايرة، 2005) ودراسة الكينز (Elkins, 2000) ودراسة (مايكروسوفت 2003)، وكذلك الدراسة الميدانية للمعهد العالمي لأداء المشاريع (PMP، 2002)، بالإضافة لدراسة إيفيس (Ives, 2004) التي أبرزت أهمية استخدام التكنولوجيا وارتباطها بالاختلافات بين أعضاء الفريق. هذه الجوانب بالإضافة إلى أهمية الدور الذي تؤديه وتقوم به قيادة الفريق والذي ورد ضمن نتائج هذه الدراسة وبما يتطابق ونتائج دراسة دي كارلو (De Carlo, 1999).

كما جاء التطابق وبشكل جزئي مع دراسة اوليلينان (Ollilainen, 1999)، في موضوع النوع الاجتماعي (الجندر) وتهميشه ضمن فرق العمل المستخدمة من قبل المنظمات الأردنية. كذلك الأمر من حيث التوافق مع دراسة لاندبلاد (Lundblad, 2004) بضرورة توافر البيئة الآمنة وذات الأثر الإيجابي للفريق، وتوافر دعم الإدارة العليا له.

وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة التوافق التام مع معظم نتائج الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها، سواء العربية أم الأجنبية.

5 - 3 ملخص النتائج

- 1- أظهرت نتائج اختبار نموذج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استخدام فرق العمل متعددة الوظائف وفق الأبعاد والعوامل المستخدمة في النموذج مجتمعة (السلطة والمسؤولية)، آليات التشكيل وحجم الفريق، تكامل واندماج الفريق ضمن الهيكل التنظيمي، وقدرات الفريق) ونجاح المشاريع المنفذة من قبل منظمات القطاع العام الأردني.
- 2- وجود اثر ذي دلالة إحصائية بين كفاية أو مقدار السلطة الممنوحة لفرق العمل متعددة الوظائف وما يترتب على الفريق من مسؤوليات، ونجاح المشاريع المنفذة من قبل منظمات القطاع العام الأردني.
- 3- وجود اثر ذي دلالة إحصائية بين آليات تشكيل وحجم فرق العمل متعددة الوظائف، وتأثيرها على نجاح المشاريع المنفذة من قبل منظمات القطاع العام الأردني.
- 4- أظهرت نتائج اختبار نموذج الدراسة انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اندماج فرق العمل متعددة الوظائف ضمن الهيكل التنظيمي للمشروع، على نجاح المشاريع المنفذة من قبل منظمات القطاع العام الأردني.
- 5- توصلت نتائج اختبار نموذج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين قدرات فريق العمل متعددة الوظائف من (كفاءة وخبرة وتعلم متحقق)، ونجاح المشاريع المنفذة من قبل منظمات القطاع العام الأردني.
- 6- بينت نتائج اختبار نموذج الدراسة أن عامل المسؤولية المترتبة على الفريق يؤثر بشكل كبير على نجاح المشاريع، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.302) عند قيمة (F) (24.69)

عند مستوى دلالة ($P < 0.05$)، ليأتي بالمرتبة الثانية العامل المتعلق بتشكيل الفريق وتأثيره على نجاح المشروع، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.301) عند قيمة (F) (24.52) عند مستوى دلالة ($P < 0.05$)، ثم تلا ذلك عامل كفاية ومقدار السلطة الممنوحة للفريق، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.272) عند قيمة (F) (21.26) عند مستوى دلالة ($P < 0.05$)، ثم جاء بالمركز الرابع البعد المتعلق بقدرات الفريق والمكون من (الخبرة والكفاءة والتعلم المتحقق)، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.276) عند قيمة (F) (21.74) عند مستوى دلالة ($P < 0.05$)، وحل في المركز الخامس العامل والبعد المتعلق بحجم الفريق حيث بلغت قيمة معامل التحديد (128) عند قيمة (F) (8.37) عند مستوى دلالة ($P < 0.05$)، وليأتي المركز الأخير البعد والعامل المتعلق باندماج وتكامل فريق العمل ضمن الهيكل التنظيمي للمشروع فقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.126) عند قيمة (F) (8.22) عند مستوى دلالة ($P < 0.05$).

7- أظهرت النتائج إجماع أفراد مجتمع الدراسة حول الأسباب التي تدعو لوجود واستخدام فرق العمل متعددة الوظائف من قبل منظمات القطاع العام الأردني للإشراف على تنفيذ المشاريع. وكذلك الفوائد والمميزات التي يمكن تحقيقها والحصول عليها من استخدام هذا النمط من فرق العمل. حيث احتلت الفقرة المتعلقة بحجم الفريق وارتباطه بنجاح المشروع المرتبة الأولى من إجابات المبحوثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.90) وبانحراف معياري (0.49). تلتها الفقرة الخاصة بمقدار وكفاية السلطة التي يملكها الفريق قد جاءت بالمرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.84) والانحراف المعياري (0.47).

8- جاءت إجابات مجتمع الدراسة حول المعايير "الأساسية والثانوية" بمتوسط حسابي مقداره (3.74) وبانحراف معياري (0.48) ليصل التوافق إلى درجة عالية وبنسبة مقدارها (87.2%)، مما يدل إلى أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة بنيت على درجة عالية من الإدراك للمعايير وارتباطها بقياس نجاح المشاريع.

9- أظهرت النتائج أن قياس نجاح المشروع يمكن التحقق منه من خلال مجموعة من العوامل الأساسية والثانوية تتمثل في كل من (تحقيق الأهداف الرئيسة المنشودة، تحقيق الأهداف الواردة في وثيقة المشروع. عدم تجاوز الكلف المحددة والموازنة الموضوعية. التقييد بتنفيذ المشروع بالوقت المحدد، عدم إجراء تغييرات جذرية على سير العمل). وعوامل ثانوية تتمثل في (توليد المشروع المنفذ لمشاريع جديدة، وتشجيع المنظمة للأفكار الجديدة والإبداعية تدفع الأعضاء للعمل بحماس، ودعم الإدارة العليا وصانعي القرارات لإدارة المشروع، وتوازن خبرات فريق عمل المشروع).

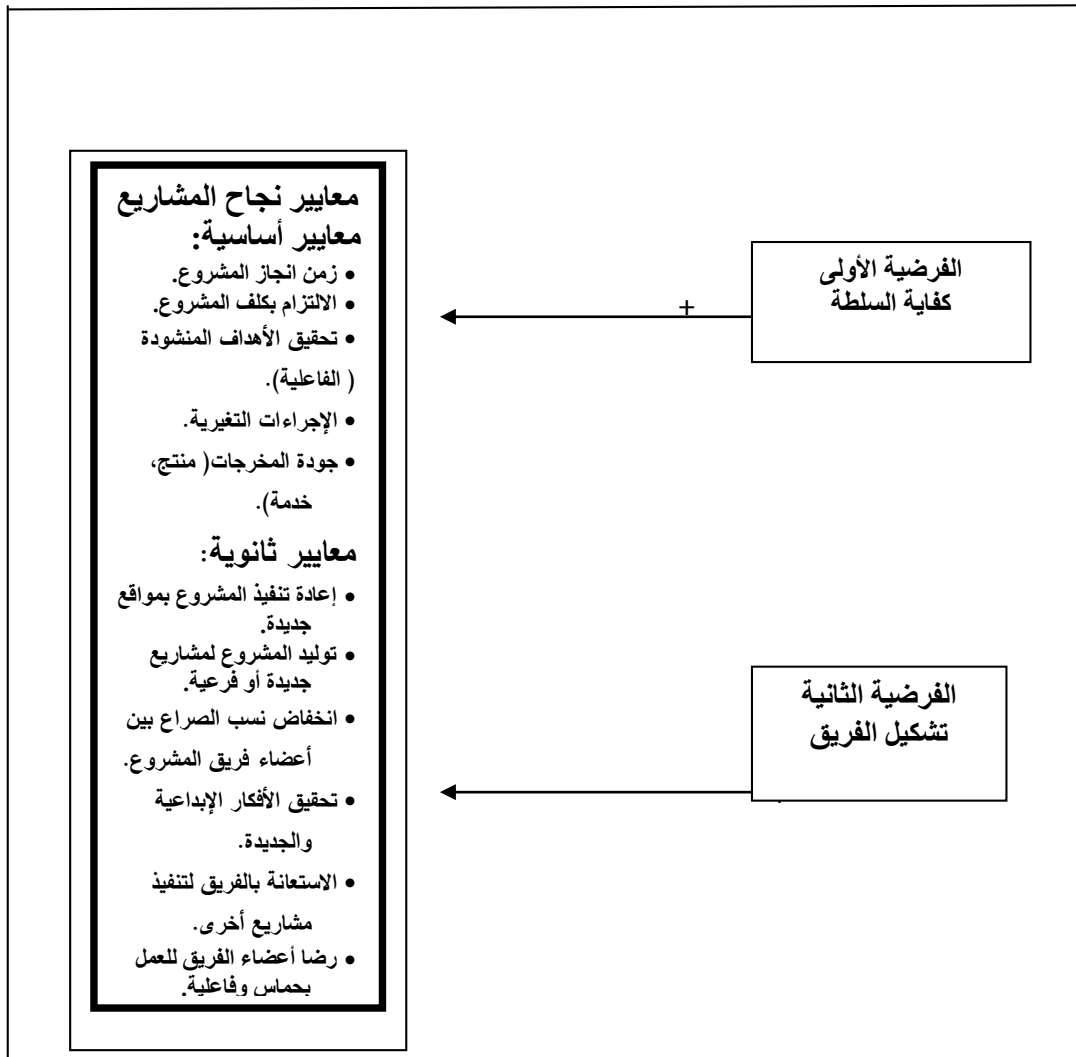
10- أظهرت نتائج الدراسة أن عدم كفاية السلطة الممنوحة للفريق، وقلة الحوافز، وتدخّل الإدارة العليا في توجيه الفريق نحو اتخاذ قرارات معينة، هي من الأسباب الرئيسة لضعف وإخفاق فرق العمل في تحقيق نتائج أفضل تنعكس على نجاح المشاريع.

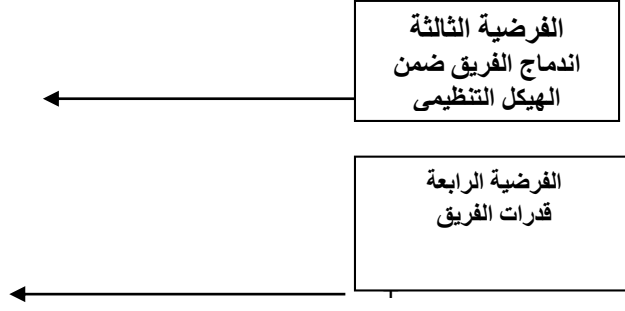
11- أظهرت النتائج أن العلاقات الشخصية والوساطة والمحيوية، تلعب دوراً كبيراً في اختيار بعض الأفراد غير الأكفاء كأعضاء للفريق، مما ينعكس سلباً على أداء الفريق من جانب، وعلى بقية الأفراد داخل المنظمة.

12- أظهرت النتائج أن بعض أعضاء الفرق الذين يتمتعون بنفوذ سياسي أو يحتلون مواقع إدارية عليا، يؤثرون بشكل كبير على سير عمل الفريق من خلال التدخل في صنع واتخاذ قرارات الفريق، مما ينعكس سلباً على فاعلية أداء الفريق ونجاح المشروع.

الشكل (1-5)

ملخص نتائج اختبار الفرضيات لنموذج الدراسة





+ علاقة موجبة

المصدر: من إعداد الباحث

5 - 4 التوصيات العامة

بناءً على النتائج التي تم الحصول عليها بعد إجراء الاختبارات الإحصائية على نموذج الدراسة، وبالاعتماد على بعض المقابلات الشخصية التي أجريت مع بعض أعضاء فرق العمل المشرفة على تنفيذ المشاريع في منظمات القطاع العام الأردني، والتي توزعت على وظائف ومواقع إدارية مختلفة تباينت بين مستويات (أمين عام، ومدير عام، ومدير إدارة، ورئيس قسم، وقائد فريق، ومراقب مالي وغيرهم)، والذين يشاركون أو شاركوا كأعضاء وقادة فرق عمل ضمن مجالات وقطاعات مختلفة، إضافة لبعض الملاحظات والمشاهدات الشخصية توصي الدراسة بما يلي:

1. ضرورة استخدام فرق العمل متعددة الوظائف من قبل منظمات القطاع العام الأردني لتنفيذ المشاريع وفق العوامل والأبعاد المعتمدة ضمن نموذج الدراسة وعلى أن يمثل أعضاء الفريق مختلف أقسام ووحدات المنظمة وبما يتوافق وطبيعة المشروع المراد تنفيذه.
2. يقع على المسؤولين في الإدارات العليا للمنظمات الحكومية، وإدارات المشاريع، وواضعي استراتيجيات التنمية المستدامة، ترسيخ مفهوم فرق العمل متعددة الوظائف والسعي لتطبيق هذا المفهوم والواقع في كافة المشروعات التي يجري تنفيذها أو سيتم تنفيذها مستقبلاً.
3. لا بد من منح فريق العمل متعدد الوظائف قدرًا كافيًا من السلطة لتنفيذه الأعمال الواجب القيام بها، مما ينعكس بالتالي تحقيق النجاح للمشاريع.
4. يتحمل أعضاء الفريق المسؤولية بما يتوافق ومقدار السلطة المفوضة إليهم.

5. ضرورة استخدام أعضاء الفريق الذين تتوافر لديهم قدرات كافية والتي تشمل (الخبرات والكفاءة والتعلم المتحقق) نظراً لدورها الكبير في المساعدة والدفع نحو تحقيق النجاح للمشاريع.
6. ضرورة إدماج فريق العمل متعدد الوظائف مع الهيكل التنظيمي للمشروع وفتح خطوط اتصال مرنة.
7. أن يتوافق حجم فريق العمل مع حجم المشروع لضمان مستوى ملائم من الصراع داخل الفريق.
8. ضرورة توفير فرص التدريب والتعلم لأعضاء فرق العمل، وبشكل مستمر بما يواكب التطور والتحديث.
9. وجوب استخدام التكنولوجيا المتطورة نظراً لدورها في تحسين أداء الفريق وانعكاسه على المشاريع.
10. ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين البيئة المحيطة نظراً لتأثير ذلك على تحسين سير العمل، وبما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.
11. لا يجوز أن تتدخل إدارة المنظمة أو تحاول توجيه الفريق نحو صنع واتخاذ قرارات تصب في مصلحة جهة أو فئة معينة، بما ينعكس بالتالي سلباً على سير عمل المشروع ونتائجه المتوقعة أو المرسومة.
12. دور قائد الفريق يتمثل في توجيه سير عمل الفريق، وضبط الإجراءات، وضمان توزيع الأدوار بين الأعضاء بما يتوافق وحاجة المشروع، دون محاولة منه لفرض الرأي أو دفع الفريق نحو اتخاذ قرارات لا تصب في مصلحة المشروع.
13. وجوب أن تصدر القرارات بالإجماع أو بالغالبية العظمى للفريق، ولا يجوز أن تكون هناك سيطرة لفرد أو مجموعة داخل الفريق، بل تتم عملية اتخاذ القرارات وفق آليات التفكير الجماعي.
14. ضرورة تشجيع الأفكار الريادية والإبداعية، باعتبارها وسائل تطور من قدرات الفرق وتحقق قيمة مضافة للمنظمة وللمشروع في آن واحد.
15. وجوب الاستعانة والاستفادة من القدرات والكفاءات الداخلية المتوافرة بالمنظمة، والسعي للحصول على الخبرات والكفاءات من خارج المنظمة، إذا ما تعذر الحصول عليها أو توفيرها ضمن المنظمة.
16. ضرورة اعتماد خطط العمل المنبثقة عن فريق العمل متعدد الوظائف لتنفيذ المشاريع والتي تتوافق مع أهداف دراسات الجدوى الاقتصادية الخاصة بكل مشروع قيد التنفيذ.
17. وجوب اعتماد أسس لقياس مدى نجاح المشاريع المنفذة، وعلى أن يتم الإشارة إليها عند وضع دراسات الجدوى لتكون ضمن مؤشرات قياس الأداء المعتمدة في خطة التنفيذ.

5 - 5 توصيات للباحثين:

1. إجراء المزيد من البحث باستخدام متغيرات الدراسة الحالية أو بعضها على أنواع معينة من المشاريع الأخرى بغرض المقارنة بين النتائج.
2. إجراء المزيد من البحث باستخدام متغيرات أخرى، والتي يمكن أن يكون لها دور في التأثير على نجاح المشاريع.

المراجع

المراجع العربية:

1. ادعيس، علا عبد الرحيم (2002). العوامل على بناء فريق العمل في الدوائر الحكومية الأردنية: دراسة استطلاعية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.
2. أوكونر، كارول (2005). التقنيات الحديثة في إدارة المكاتب. ترجمة الدار العربية للعلوم تاريخ الكتاب الأصلي (1997)، تم الاطلاع بتاريخ 2005/5/10، (on-line)
<http://arabic.arabia.msn.com/books/books.asp>
3. بحاوي، وليد (2004). كيف تبني فريق عمل ناجح. منتديات جازان، تم الاطلاع بتاريخ 2005/4/24
<http://vb.jazan.org/showthread.php?t=25775>.
4. بلوط، حسن إبراهيم (2002). إدارة المشاريع ودراسة الجدوى الاقتصادية. بيروت- لبنان: دار النهضة العربية.
5. بوكراس، ساندي (2003). فرق العمل وحل المشكلات. ترجمة منصور، عادل، السعودية- الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية. {الكتاب الأصلي (لات)}.
6. حداد، انس يوسف (2004). اثر التنوع المعرفي على مجموعات العمل- دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين المديرين في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.
7. حداد، جميل فريد (2000). واقع فرق العمل في منظمات الأعمال الأردنية- دراسة ميدانية من منظور المديرين المعنيين. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة اليرموك: اربد- الأردن.
8. حريم، حسين (1997). السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد في المنظمات. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
9. حسين، عبد الكريم (2004). بناء فرق العمل وإدارتها، المعهد الوطني للإدارة العامة، دمشق، سورية. <http://www.ina-syrie.com/downloads/special4.doc>. 2005/9/25 (on-line).

10. دائرة الطيران المدني بدبي وطيران الإمارات (2002). برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز (on-line) <http://www.dubaieexcellence.com/Interview4.htm>
11. دهان، أميمه (1992). نظريات منظمات الأعمال. ط1، الأردن- عمان: مطبعة الصفدي.
12. رؤيا الكونية للاستشارات والتدريب (2001). بناء روح العمل الجماعي، الرياض - (on-line) . www.globalvisionconsulting.com.2005/9/25
13. سمان، عارف محمد (2002). بناء فريق العمل الفعال. تم الاطلاع عليه بتاريخ، 2005/5/14. <http://www.khayma.com/madina/team.htm>
14. صفار، فاضل (2003). قيادة المؤسسات-في بنيتها وأهدافها. مجلة النبأ، العدد 59 (on-line) <http://www.annabaa.org/nba59/muasisat.htm> - 2005/5/14
15. طالب، هشام (2005). القيادة- مجموعة من المقالات عن القيادة، انجاز الأعمال من خلال الآخرين، (on-line): 2005/1/16. <http://www.khayma.com/madina/leader1.htm>
16. عبابنة، رائد إسماعيل (1997). بناء فريق العمل في القطاع الحكومي الأردني: دراسة ميدانية تحليلية لآراء المديرين في محافظات الشمال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: الأردن.
17. عباسي، غالب يوسف (1995). أساسيات إدارة المشاريع المتكاملة، الطبعة الأولى، عمان (لان).
18. عتيبي، صبحي جبر (2004). تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، عمان الأردن: دار الحامد للنشر.
19. عوفي، فهد بن سليمان، (2005/2004). دراسة فرق التعلم التعاوني، الإدارة العامة للتربية والتعليم المدينة المنورة (بنين) - مركز المعلومات والحاسب الآلي - السعودية (on-line) <http://www.mii.edu.sa/m10.htm> أو <http://www.mii.edu.sa/msader.htm>
20. قريوتي، محمد قاسم، وزويلف، مهدي حسن (1993). المفاهيم الحديثة في الإدارة: النظريات والوظائف، عمان: دار الشروق.
21. مايكروسوفت، (2003). فرق العمل الفعالة- كيف يفي نظام MS. Office باحتياجات الأعمال (on-line) <http://www.microsoft.com/middleeast/arabic/office/system/solutions/teaming.as>

px

22. مختصون بإدارة المشاريع PMP Project Management Professional (2002). فريق إدارة المشروع أو ما يسمى إدارة المشروع المتخصصة (on-line) 2004/4/22. <http://www.afdy.com>.
23. مرعي، محمد مرعي (2002). دليل إدارة فرق العمل، ط1، سوريا- دمشق: دار الرضا للنشر.
24. المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2005). إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة ندوة عولمة الوظائف وإدارة التنوع الثقافي، القاهرة- مصر 13 - 17 فبراير 2005. (on-line) <http://www.arado.org.eg/ActivitiesDetails.asp?type=N&id=458.2005/6/7>
25. مهيرة، محمد سلامه (2005). تكنولوجيا المعلومات ودورها في حل المشكلات باستخدام منهج الفريق- دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان- الأردن.
26. نصير، نعيم عقلة وعبابنه، رائد إسماعيل (1998). بناء الفرق: دراسة ميدانية لآراء المديرين حول مدى توفر سمات العمل كفريق في الأجهزة الحكومية لمحافظة الشمال في الأردن". السعودية: مجلة الإدارة العامة، المجلد 38- العدد 2. ص ص 325-361.
27. هولب، لورنس (1999). (Holpp Lawrence). إدارة فرق العمل. ترجمة سلمان، يونس، موسى، السعودية: بيت الأفكار الدولية. {الكتاب الأصلي (لا ت)}.
28. هيتي، خالد عبد الرحيم (1999). إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي. ط1، الأردن - عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
29. وايت، روبرت اليس (1998). كيف تنمي قدرتك على بناء فرق العمل. ترجمة سلمان، سامي تيسير، السعودية: بيت الأفكار الدولية. {الكتاب الأصلي (لا ت)}.
30. وكالة الولايات المتحدة للإغاثة الدولي- USAID (2005). دليل الممارسات المثلى في إدارة البرنامج والمشروع- الإدارة باستهداف التأثير، الجزء الخامس تشرين أول، ترجمة مكتب تنسيق المساعدات والبرامج، لصالح برنامج التجول الاجتماعي والاقتصادي- وزارة التخطيط والتعاون الدولي- الأردن.
31. ويلان، سوزان أ (2002). كيفية بناء فرق عمل فعالة- دليل عملي للأعضاء والقادة. ترجمة الخزامي، عبد الحكيم احمد، الطبعة الأولى، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع. {الكتاب الأصلي (لا ت)}.

32. ACAS (2005). **Team & Successful- Cross-Functional Teams**. On line.
<http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=16>
33. Armstrong, M. & Baron, A. (2003). **Performance Management- The New Realities**. London: CIPD House.
34. Bodwell, D. J. (2000). **Cross- Functional Teams. - High Performance Teams**. Published. On line 20/4/2004.
http://www.ptcpartners.com/Teams/hpt_xfun.htm
35. Boyd, F. (Jul 1993). **The New Team Builder**, Records Management Quarterly, 10502343, Vol. 27, Issue 3, **Academic Search Elite**.
36. Burke, R. (1999). **Project Management- Planning and Control Techniques**. 3rd edition, New York: John Wiley and Sons Ltd.
37. Carney, S. H. (2004). **The Teamwork Chronicles and The Power of We -Teamwork Solutions for Workplace problems**. 2nd ed., USA: Greenleaf Book Group. On line 4/10/2004. <http://www.powerofwe.com/chapter3.pdf>
38. Chaudron, D. (2003). **Improving Cross-Functional Teamwork**. On line. . 22/4/2004.
<http://www.organizedchange.com/crossfun.htm>
39. Cottenmyre, D. M. (2004). **Teamwork: A Phenomenological Understanding of What Team Members Think of Teams**, PhD degree Dissertation- Emporia State University.
<http://wwwlib.umi.com/dissertations/preview/3126861>.

40. Daft, R. L. & Noe, R. A. (2001). **Organizational Behavior**. USA: South-Western Publishers.
41. DeCarlo, D. (1999). **Leading a Cross-Functional Team**, Hydrocarbon Processing, 00188190, Dec 199, Vol. 78, Issue 12. **Academic Search Elite**.
<http://www.asu.edu/lib/resources/db/ebscohst.htm>
42. Drucker, P. F. (1974). **Management: Tasks, Responsibilities & Practices**. New York: Prentice Hall. On line.
www.emeraldinsight.com/Insight/html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/1580060101_ref.htm
43. Elkins, T. (Apr 2000). **Virtual Teams**, IIE Solutions, 10851259, Vol. 32, Issue 4 **Academic Search Elite**.
<http://www.asu.edu/lib/resources/db/ebscohst.htm>
44. Ezarik, M. M. (2001). **How to Be A Team Player**. Current Health 2, 0163156X, Apr/May2001, Vol. 27, Issue 8. Database: **Academic Search Elite**.
45. Fearrington, M. E., (2004). **A Validation Study on The Teamwork Receptiveness Inventory**. PhD degree Dissertation, The University of Tennessee.
<http://wwwlib.umi.com/dissertations/preview/3148287>.
46. Glenn, M. P. (1994). **Cross-functional Teams- Working with Allies, Enemies and Other Strangers**. San Francisco- USA: Jossey-Boss Publishers. Article, On line.
http://www.winstonbrill.com/bril001/html/article_index/articles/101-150/article131_body.html

47. Glenn, P. (1994). **Cross-functional Teams. Leading a Team of Strangers.** T+D, 15357740, Feb2003, Vol. 57, Issue 2, Database: **Academic Search Premier**, A:\EBSCOhost-1.mht. <http://www.glennparker.com/products/book-cross-functional-teams.html>.
48. Hanson, C. R. , Lubcos, R. C. (2003). **Team Building- How Do You know When You Need Teambuilding.** USA: Corporate Behavior Analysts Ltd.
49. Hughes, C. F.C. (1981). **Tactics and Teamwork,** West Yorkshire, England: EP Publishing Limited.
50. Ivancevich, J. M. And Matteson, M. T.(2002).**Organizational Behavior and Management.** New York: McGraw-Hill.
51. Ives, (2004) . **Computer Mediation Experience by Language and Culturally Divers Global Teams.** PhD degree Dissertation, Capella University. <http://www.lib.umi.com/dissertations/preview/3138510>.
52. Kane, M. J.,(1981). **Why Distinguishing Teams From Work Group is Critical to Any Team Development Effort.** On line 11/12/2004. <http://www.refresher.com>.
53. Kascus, M. A. (2004). **Effects Of The Introduction Of Team Management On The Leadership Role and Skills Needed To Lead Teams: A Case Study.** DA degree Dissertation, Simmons College. On line. <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3159376>

54. Kettley, P. & Hirsh, W., (2000). **Learning From Cross-Functional Teamwork**. UK- Brighton: The Institute Employment Studies (IES).
55. Lencioni, P. M. (2003). **The Trouble With Teamwork. Leader To Leader**. No. 29 Summer 2003, On line. 24/10/2005.
<http://www.pfdf.org/leaderbooks/121/summer2003/lencioni.html>.
56. Lundblad, J. P.(2004). **Teamwork and Safety Climates in Small Rural Hospitals**. PhD degree Dissertation, University of Minnesota. Pro Quest. On line 24/10/2005.
<http://wwwlib.umi.com/dissertations/preview/3149412>.
57. Neal, J. C. (2004). **Designing Effective Self-Managing Groups**. PhD degree Dissertation- Alliant International University, San Francisco Bay. On line.
<http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3133423>.Cited
58. Nichol, B. L. (2000). **Top Ten Reasons Teams Become Dysfunctional**. National Public Accountant, 00279978, Feb/Mar2000, Vol. 45, Issue 1, Database: **Business Source Premier** A:\EBSCOhost-31.mht
59. Ollilainen, A. M. (1999). **Gendered Processes In Self-Managing Teams: A Multiple Case Study**, PhD degree Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University.
<http://scholar.vt.edu/theses/available/etd-042199-143559/unrestricted /FRONT.pdf>.

60. Park, S. (2004). **Teacher Team Empowerment and Commitment: Exploring Effects of Teamwork**, PhD degree Dissertation, The University of IOWA- On line.
<http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3158010>
61. Shtub, A. and Others. (1994). **Project Management-Engineering, Technology, and Implementation**. New Jersey-USA: Prentice hall.
62. Slepian J. L. & Koos, N. K. (2002). **Cross-Functional Teamwork in Functional Organization: Knowledge Creation and Transfer A Cross Organizational Boundaries and Mindsets**. Paper Presentation Track of The Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capability-OKLC. On line.
http://www.alba.edu.gr/OKLC2002/Proceedings/pdf_files/ID272.pdf
63. Stephen, P. R. (1996). **Organizational Behaviour-Concepts Controversies Applications**. 7th ed. New Jersey: Prentice – Hall International Inc.
64. Stewart, G. L., Mamz, C. C., Sims, H. P., (2000). **Teamwork and Group Dynamics**. USA: Wiley. On line. 31/10/2004.
<http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0471197696>.
65. Taylor, L. M. II. (2004). **The Power of Time and Teamwork: The Impact of Instructional Planning Time and Collaboration On The Effectiveness Of Lesson Planning By Classroom Teachers**. PhD degree Dissertation, Delta State University. On line.
<http://wwwlib.umi.com/dissertations/preview/3134696>.

66. Thompson, L. (2000). **Making The Team: A Guide for Managers**. On line 31/10/2004.
<http://www.leighthompson.com/books/makingtheTeam2e/chapter1.htm>.
67. Walters, K. G. (2004). **A Study of The Relationship Between Trust and Perceived Effectiveness In Virtual**, PhD degree Dissertation, Capella University. On line.
<http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3138510>
68. Weerakoon, T.S. and Lai, K.H. (1997). **Organization Performance: Empowering The Workforce**, Total Quality Management, 09544127, Jun 97, Vol.8, Issue 2/3. Database: **Academic Search Elite**. A:\EBSCOhost-3.mht.
69. Williams, C. (2000). **Management- USA**: South Western College Publishing.
70. Youker, R. (1977). **Structuring The Project Organization- Organizational Alternative For Project Managers**. **Project Management Quarterly**. Vol. 3. No. 1, March 1977. On line.
<http://www.pmforum.org/library/papers/2003/youkerorgalt.pdf>
71. Zikmund, W. G. (2000). **Business Research Methods**, 6th ed., New York: Dryden Press, Harcourt College Publishers, On line.
http://www.ereader.com/product/detail/7573?book=Management:_tasks._responsibilities._practices

الملاحق

ملحق رقم (1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكافة فقرات أداة الدراسة

الرقم	العامل / البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
-1	غالباً ما يتمتع أعضاء فريق العمل بسلطات كافية.	4.08	0.67	عالية
-2	السلطة داخل الفريق عملية مشاركة جماعية.	3.66	0.77	عالية
-3	السلطة الممنوحة للفريق تتناسب وطبيعة المشروع قيد التنفيذ.	3.55	0.72	عالية
-4	يرتبط مقدار السلطة الممنوحة بالقوة الشخصية لأعضاء الفريق.	4.09	0.67	عالية
-5	لا تتركز السلطات بيد قائد الفريق، (لا ينفرد بالسلطة).	4.00	0.52	عالية
-6	أعضاء الفريق يشتركون في تحمل المسؤولية.	3.78	0.67	عالية
-7	تتحمل الإدارة المسؤولية وليس الفريق.	3.44	0.70	عالية
-8	لا يتحمل قائد الفريق المسؤولية منفرداً.	3.32	0.68	عالية
-9	الأعضاء الذين يتمتعون بشخصية قوية يتحمل المسؤولية	3.60	0.64	عالية
-10	عضو الفريق مسؤول عن مهمته بشكل فردي.	3.63	0.71	عالية
-11	طبيعة المشروع هي المحدد الأساسي لتشكيله الفريق	4.02	0.68	عالية
-12	التخصصات الدقيقة المطلوبة هي المحدد لتشكيل الفريق.	3.17	0.94	عالية
-13	تراعي الإدارة تمثيل كافة الإدارات أو الوحدات تشكيله الفرق.	3.31	0.83	عالية

14-	الخبرات والإمكانيات محدد أساسي لتشكيل الفريق.	3.48	0.89	عالية
15-	تشكيلة الفريق عنصر مهم في تحديد حجم الفريق.	3.72	1.01	عالية
16-	يمكن أن تضم تشكيلة الفريق أعضاء من خارج المنظمة.	4.02	0.52	عالية
17-	إدارة المنظمة هي التي تحدد عدد أعضاء الفريق.	3.87	0.68	عالية
18-	الإدارة تختار قائد الفريق والذي بدوره يختار الأعضاء	3.82	0.70	عالية
19-	الفرق صغيرة الحجم من السهل عليها أن تتوصل اتفاق.	3.97	0.66	عالية
20-	كبر حجم الفريق يسبب أنواع من الصراع داخل الفريق	3.84	0.70	عالية
21-	يحقق الحجم المناسب للفريق أداء مميز ينعكس على المشروع.	4.25	0.63	عالية
22-	تسعى المنظمة التي انتسب إليها لاستخدام فرق عمل متعددة الوظائف لتنفيذ المشاريع الكبيرة.	3.83	0.62	عالية
23-	تمتلك منظمتي كفاءات ومهارات تمكنها من تشكيل فرق عمل متعددة الوظائف لتنفيذ المشاريع الكبيرة	3.81	0.99	عالية
24-	تقوم وتسعى منظمتي بمواكبة التطورات الإدارية والتكنولوجية لتفعيل دور فرق العمل بالمشاريع.	3.78	0.72	عالية
25-	تستثمر منظمتي كافة عناصر البيئة المشجعة على استخدام فرق العمل متعددة الوظائف، كهيكل تنظيمي.	3.33	0.72	عالية
26-	لا يشكل فريق العمل هيكل تنظيمي مستقر للمشروع.	3.55	0.72	عالية
27-	تضم الفرق مجموعة متوازنة من المهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ المشروع.	3.65	0.68	عالية

عالية	0.72	3.23	يتمتع كافة أفراد الفريق بمعرفة في نهج الإدارة بالأهداف.	-28
عالية	0.70	3.45	لدى أعضاء الفريق خلفية علمية أو تدريب في القطر الملائم.	-29
عالية	0.68	3.33	تتوفر في الفريق معرفة معمقة في الظروف البيئية المحيطة بالمشروع.	-30
عالية	0.64	3.59	المعرفة العامة لفريق العمل بالهيكل التنظيمي للمنظمة وهيكل الجهات المستفيدة.	-31
عالية	0.76	3.72	هناك استعداد من قبل أفراد الفريق متعدد الوظائف للتعلم والتدريب.	-32
عالية	0.64	3.75	توفر المنظمة للأعضاء فرص التدريب والتعلم لأدوارهم في الفريق.	-33
عالية	0.63	3.84	التقييم بتنفيذ المشروع بالوقت المحدد.	-34
عالية	0.67	3.76	عدم تجاوز الكلف المحددة والموازنة الموضوعة.	-35
عالية	0.72	3.83	تحقيق الأهداف الرئيسية المنشودة.	-36
عالية	0.66	3.84	تحقيق الأهداف الواردة في وثيقة المشروع.	-37
عالية	0.68	3.20	عدم إجراء تغييرات جذرية على سير عمل.	-38
عالية	0.74	3.37	ثبات إدارة المشروع طوال فترة تنفيذه.	-39
عالية	0.53	3.57	تنفيذ مشاريع مماثلة في مواقع جديدة.	-40
عالية	0.67	4.08	دعم الإدارة العليا وصانعي القرارات لإدارة المشروع.	-41
عالية	0.81	3.69	توفر الدعم السياسي لفريق عمل المشروع.	-42
عالية	0.66	3.61	توليد المشروع المنفذ لمشاريع جديدة.	-43
عالية	0.71	3.62	توازن خبرات فريق عمل المشروع.	-44
عالية	0.83	3.76	تشجيع المنظمة للأفكار الجديدة والإبداعية تدفع الأعضاء للعمل بحماس.	-45

عالية	0.68	3.81	توفر هيكل اتصالات مفتوح بين أعضاء الفريق.	-46
عالية	0.71	3.62	قدرة الهيكل التنظيمي على التمييز ما بين الأنشطة الأساسية والثانوية.	-47
عالية	0.79	3.69	انخفاض نسب الصراع بين أعضاء الفريق.	-48

ملحق رقم (2)

أداة (استبانة) الدراسة

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

كلية العلوم الإدارية والمالية العليا- قسم الإدارة

عطوفة.....المحترم

السيد مدير/ رئيس / عضو فريق.....المحترم.

تحية طيبة وبعد،،،

أرجو بداية أن أتقدم لكم بالشكر الجزيل على الوقت الذي ستقضونه وتخصونه لقراءة فقرات هذه الاستبانة والإجابة على الفقرات الواردة فيها.

إن الهدف من إعداد هذه الاستبانة هو استكمال متطلبات أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال بعنوان " تقييم أثر خصائص فرق العمل متعددة الوظائف على نجاح مشاريع القطاع العام الأردني".

Cross-functional teamwork

إن إجاباتكم على أسئلة الاستبانة على ضوء الواقع المعمول به في منظماتكم، ذات أهمية قصوى، ومن شأنها أن تساهم بشكل كبير في إنجاح هذه الدراسة، إذ أن النتائج التي سيتم التوصل إليها ستسهم، بشكل أو بآخر، في التوصل إلى جملة من النتائج والمقترحات التي من شأنها العمل على تطوير وتحديث دور فرق العمل متعددة الوظائف وأعضائها في تنفيذ ونجاح المشاريع التي تنفذها منظمات القطاع العام الأردني، بكفاءة وفاعلية.

راجياً التأكيد على أن إجاباتكم على فقرات الاستبانة، سوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي واستكمال هذه الدراسة، وعلى ضوء ذلك، فلا داعي لذكر اسمكم أو اسم المنظمة التي تعملون فيها، أو اسم فريق العمل الذي تشتركون فيه، إلا إذا توفرت لديكم الرغبة بالحصول على نتائج الدراسة عند استكمالها، فيرجى تزويد الباحث بالعنوان أو وسيلة الاتصال.

بانظار إجاباتكم الكريمة، وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث

إبراهيم محمد العابد

هاتف 0795656222

يرجى تعبئة البيانات التالية ووضع إشارة (X) في المكان المخصص:-

القسم الأول: البيانات الخاصة والشخصية والوظيفية:

أ- بيانات خاصة بالمستجيب والمنظمة التي ينتمي لها: (الإجابة اختيارية).

الاسم:.....(اختياري)

العنوان:..... (اختياري)

اسم المنظمة:.....(اختياري)

عنوان المنظمة:.....(اختياري)

ب- البيانات الشخصية والوظيفية:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- المسمى الوظيفي: أمين عام مدير عام مدير إدارة

رئيس قسم غير ذلك، (حدد)

3- طبيعة نشاط منظمتك: مالية خدمات إدارية خدمات اجتماعية خدمات

فنية أو تقنية غير ذلك، يرجى التحديد.....

4- الفئة العمرية: 25 سنة فأقل 26-35 سنة 36-45 سنة

46-55 سنة 56 سنة وأكثر

5- المؤهل العلمي: ثانوية عامة كلية مجتمع بكالوريوس

ماجستير دكتوراه

6- التخصص الأكاديمي: علوم مالية وإدارية علوم تقنية/ هندسية/ حاسوب

علوم تربوية غير ذلك، يرجى التحديد.....

7- مجموع سنوات الخبرة الوظيفية: 5 سنوات فأقل 6-10 سنوات

11-15 سنة 16-20 سنة 20 سنة فأكثر

8- طبيعة النشاط الذي تمارسه: مالي إداري استشاري
 فني / تقني غير ذلك، يرجى التحديد.....

9- هل تقوم منظمتك على تنفيذ مشاريع؟ نعم لا

القسم الثاني: البيانات المتعلقة بمفهوم فريق العمل متعدد الوظائف في المنظمات.
أ- البيانات المتعلقة بالمنظمة:

- 1- هل سبق وأن استخدمت منظمتك فريق العمل متعددة الوظائف؟ نعم لا لا اعلم
- 2- هل تستخدم منظمتك حالياً فريق عمل متعددة الوظائف؟ نعم لا لا اعلم
- 3- إذا كانت منظمتك لا تستخدم فرق عمل متعددة الوظائف، هل هناك نية لاستخدامها مستقبلاً؟
 نعم لا لا اعلم
- 4- هل تستخدم منظمتك أنواع أخرى من فرق العمل؟ نعم لا لا اعلم

ب- البيانات المتعلقة بك شخصياً:

- 5- هل شاركت سابقاً في عضوية فريق عمل متعدد الوظائف؟ نعم لا
- 6- هل أنت عضو حالياً في أي فريق عمل متعدد الوظائف؟ نعم لا
- 7- هل أنت مرشح مستقبلاً لعضوية أي فريق عمل متعدد الوظائف؟ نعم لا لا اعلم
- 8- إذا لم يسبق لك المشاركة هل سمعت بفرق العمل متعددة الوظائف؟ نعم لا

القسم الثالث: بيانات محددة.

- 9- تؤمن المنظمة التي انتسب إليها بأهمية دور فرق العمل متعددة الوظائف بدرجة:
 أ- عالية جداً ب- عالية ج- متوسطة د- ضعيفة هـ- ضعيفة جداً
- 10- يتم تشكيل معظم الفرق في منظمتي من أعضاء يمثلون:
 أ- الإدارة العليا ب- مديرو المديرية (الإدارات) ج- موظفين تنفيذيين د- من كافة المستويات

11- يتم تشكيل فريق العمل متعدد الوظائف في منظمتي لأسباب (يمكن اختيار أكثر من بديل)

☒ تحسين إنتاجية المشروع المنوي تنفيذه بإتباع وسائل إدارية متقدمة.

☒ خفض الكلف والنفقات التي يمكن أن تترتب على المشروع إذا ما نفذ بطرق تقليدية.

☒ تطوير عمليات إدارة المشروع.

☒ إكساب وصقل خبرات المشاركين الجدد من الموظفين.

☒ تطوير آليات إدارة المشاريع من خلال فريق عمل متخصص.

☒ لغايات تحقيق منافع شخصية ومالية لأفراد فريق العمل (المحسوبة والواسطة).

☒ سياسية ترتبط بجهات أخرى ليس لها علاقة بتنفيذ المشروع.

☒ لغايات أخرى (يرجى تدوينها).....

12- يحقق وجود فريق عمل متعدد الوظائف في منظمتي للإشراف على تنفيذ المشاريع فوائد منها)

(يمكن اختيار أكثر من بديل)

☒ زيادة التعاون داخل المنظمة.

☒ الحد من المنافسة الفردية.

☒ زيادة الثقة بين أعضاء الفريق.

☒ مرونة الاتصال عمودياً وأفقياً.

☒ تدفق المعلومات عمودياً وأفقياً.

☒ استخدام امثل للموارد المتاحة.

☒ اتخاذ القرارات بمشاركة أعضاء الفريق.

☒ تحقيق درجات عالية من الجودة نتيجة تعاون الأعضاء مع بعضهم البعض.

☒ فوائد أخرى (يرجى تدوينها).....

13- تتميز الفرق التي تنفذ مشاريع ناجحة بما يلي (يمكن اختيار أكثر من بديل):

☒ تضم أفراد مناسبين يتمتعون بالخبرة والكفاءة.

☒ الأعضاء يمثلون كافة وحدات وأقسام المنظمة.

☒ القدرة على تجميع ومراجعة وتحليل البيانات والمعلومات الضرورية المتعلقة بالمشروع.

- ☒ القدرة على إعداد وتطوير خطة عمل لتنفيذ المشروع.
- ☒ اتصال مفتوح ومرن بين أعضاء الفريق.
- ☒ توزيع المهام والمسؤوليات لضمان حسن تنفيذ المشروع.
- ☒ اتخاذ قرارات تضمن حسن تنفيذ المشروع.
- ☒ أمور أخرى (يرجى تدوينها).....

القسم الرابع: البيانات الخاصة بسلطة فريق العمل متعدد الوظائف:

الرقم	الفقرة	موافق	موافق	محايد	لا	غير موافق
		ق	ق	بشدة	أوافق	بشدة
1-	يتمتع أعضاء فريق العمل بسلطات كافية.					
2-	السلطة داخل الفريق عملية مشاركة جماعية.					
3-	السلطة الممنوحة للفريق تتناسب وطبيعة المشروع قيد التنفيذ.					
4-	يرتبط مقدار السلطة الممنوحة بالقوة الشخصية لأعضاء الفريق.					
5-	تتركز السلطات بيد قائد الفريق، () ينفرد بالسلطة).					

القسم الخامس: البيانات الخاصة بمسؤولية فريق العمل متعدد الوظائف:

الرقم	الفقرة	موافق	موافق بشدة	محايد	لا أوافق	غير موافق بشدة
6-	أعضاء الفريق يشتركون في تحمل المسؤولية.					
7-	تتحمل الإدارة المسؤولية وليس الفريق.					
8-	يتحمل قائد الفريق المسؤولية منفرداً.					
9-	الأعضاء الذين يتمتعون بشخصية قوية يتحمل المسؤولية					
10-	عضو الفريق مسؤول عن مهمته بشكل فردي.					

القسم السادس: البيانات المتعلقة بتشكيل الفريق وارتباطه بنجاح المشروع.

الرقم	الفقرة	موافق	موافق بشدة	محايد	لا أوافق	غير موافق بشدة
11-	طبيعة المشروع هي المحدد الأساسي لتشكيل الفريق.					
12-	التخصصات الدقيقة المطلوبة هي المحدد لتشكيل الفريق.					
13-	تراعي الإدارة تمثيل كافة الإدارات أو الوحدات تشكيل الفرق.					
14-	الخبرات والإمكانات محدد أساسي لتشكيل الفريق.					

					15- تشكيله الفريق عنصر مهم في تحديد حجم الفريق
					16- يمكن أن تضم تشكيله الفريق أعضاء من خارج المنظمة.

القسم السابع: البيانات المتعلقة بحجم الفريق وارتباطه بنجاح المشروع.

الرقم	الفقرة	موافق	موافق	محايد	لا	غير موافق
		ق	ق		أوافق	بشدة
17-	إدارة المنظمة هي التي تحدد عدد أعضاء الفريق					
18-	الإدارة تختار قائد الفريق والذي بدوره يحدد الأعضاء.					
19-	الفرق صغيرة الحجم من السهل عليها أن تتواءم إلى اتفاق.					
20-	كبر حجم الفريق يسبب أنواع من الصراع داخل الفريق.					
21-	يحقق الحجم المناسب للفريق أداء مميز ينعكس على المشروع.					

القسم الثامن: البيانات المتعلقة بمدى امتلاك المنظمات لفرق العمل متعددة الوظائف كهيكل تنظيمي يشرف على تنفيذ المشاريع.

الرقم	الفقرة	موافق	موافق بشدة	محايد	لا أوافق	غير موافق بشدة
22-	تسعى المنظمة التي انتسب إليها لاستخدام فرق عمل متعددة الوظائف لتنفيذ المشاريع الكبيرة.					
23-	تمتلك منظمتي كفاءات ومهارات تمكنها من تشكيل فرق عمل متعددة الوظائف لتنفيذ المشاريع الكبيرة.					
24-	تقوم وتسعى منظمتي بمواكبة التطورات الإدارية والتكنولوجية لتفعيل دور فرق العمل بالمشاريع.					
25-	تستثمر منظمتي كافة عناصر البيئة المشجعة على استخدام فرق العمل متعددة الوظائف، كهيكل تنظيمي.					
26-	يشكل فريق العمل هيكل تنظيمي مستقل للمشروع					

القسم التاسع: البيانات المتعلقة بقدرات فريق العمل متعدد الوظائف.

الرقم	الفقرة	موافق	موافق بشدة	محايد	لا أوافق	غير موافق بشدة
27-	تضم الفرق مجموعة متوازنة من المهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ المشروع.					
28-	يتمتع كافة أفراد الفريق بمعرفة في نهج الإد بالأهداف.					
29-	لدى أعضاء الفريق خلفية علمية أو تدريب في الق الملائم.					
30-	تتوفر في الفريق معرفة معمقة في الظروف البي المحيطة بالمشروع.					
31-	المعرفة العامة لفريق العمل بالهيكل التنظيم للمنظمة وهيكل الجهات المستفيدة.					
32-	هناك استعداد من قبل أفراد الفريق متعدد الوظائف للتعلم والتدريب.					
33-	توفر المنظمة للأعضاء فرص التدريب والتعلم لأ أدوارهم في الفريق.					

القسم العاشر: البيانات المتعلقة بالمعايير الأساسية المعتمدة في المنظمة لقياس مدى نجاح المشاريع:

الرقم	الفقرة	موافق	موافق بشدة	محايد	لا أوافق	غير موافق بشدة
34-	التقييد بتنفيذ المشروع بالوقت المحدد.					
35-	عدم تجاوز الكلف المحددة والموازنة الموضوعة.					
36-	تحقيق الأهداف الرئيسية المنشودة.					
37-	تحقيق الأهداف الواردة في وثيقة المشروع.					
38-	عدم إجراء تغييرات جذرية على سير عمل.					
39-	ثبات إدارة المشروع طوال فترة تنفيذه.					
40-	تنفيذ مشاريع مماثلة في مواقع جديدة.					

القسم الحادي عشر: البيانات المتعلقة بالمعايير المساندة لقياس مدى نجاح المشاريع:

الرقم	الفقرة	موافق	موافق بشدة	محايد	لا أوافق	غير موافق بشدة
41-	دعم الإدارة العليا وصانعي القرارات لإدارة المشروع.					
42-	توفر الدعم السياسي لفريق عمل المشروع.					
43-	توليد المشروع المنفذ لمشاريع جديدة.					
44-	توازن خبرات فريق عمل المشروع.					
45-	تشجيع المنظمة للأفكار الجديدة والإبداعية تدفع الأعضاء للعمل بحماس.					

					46-	توفر هيكل اتصالات مفتوح بين أعضاء الفريق.
					47-	قدرة الهيكل التنظيمي على التمييز ما بين الأنشطة الأساسية والثانوية.
					48-	انخفاض نسب الصراع بين أعضاء الفريق.

ملحق رقم (3)

قائمة بأسماء الأساتذة الأفاضل الذين قاموا بتحكيم الاستبانة

- 1-الأستاذ الدكتور ناجي معلا. جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- 2-الأستاذ الدكتور شوقي جواد. جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- 3- الأستاذ الدكتور ياسر العدوان. جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- 4- الأستاذة الدكتورة سعاد برنوطي. جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- 5- الأستاذ الدكتور راتب صويص. جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- 6- الأستاذ الدكتور محمد صالح. جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- 7- الأستاذ الدكتور حميد الشيببي. جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- 8- الدكتور عادل هدو. جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- 9- الدكتور زياد البخيت. الأكاديمية العربية للعلوم المصرفية.
- 10- الدكتور سليمان المساعيد. جامعة آل البيت.

Abstract

Evaluating the Effect of Cross-Functional Teamwork Characteristics on Projects Success at the Jordanian Public Sector

Prepared by, Ibrahim M. Al-Abed

Supervised by Prof. Dr. Abdelsatar Al-Ali

This dissertation aimed to explore and evaluate the effect of Cross- Functional Teamwork characteristics on the success of the Jordanian Public sector projects. The characteristics of the Cross- Functional Teamwork included: authority & responsibility, setup and size of the team, capability, and team integration with the organizational structure of the project whereas the main and secondary indicators of project success include: meeting the timetable by implementing and finishing project on time with estimated cost, achieving project objectives, reducing conflict, generating new projects, implementing similar projects at new locations, and accelerating the implementation of the project using available resources.

The main purpose of this study was to develop a model aiming at exploring and evaluating the effect of using cross-functional teamwork on the Jordanian public sector projects, and to explain and illustrate the reason that makes organizations setup teams to supervise these projects.

The study also sought to clarify the advantages and disadvantages of using such teams to run projects; and the major obstacles and challenges that might face team members, organizations and projects during implementation.

In order to test the study model, an analysis was conducted to study the relationship among variables. A cross-sectional study design was used, data were obtained from team members of 17 large public sector projects implemented during 2002-2005.

The study revealed the following results:

- There is a statistically significant relationship between using cross-functional teamwork and the success of large projects in the Jordanian public sector.**
- There are statistically significant relationships between the effectiveness, performance and competence of the cross-functional teamwork, and the success of project.**
- The team size and the team integration with organizational structure of the project have statistically significant effect on the success of public sector projects.**
- The capabilities and skills of the teamwork members have statistically significant effect on the success of public sector projects.**

In light of the results the researcher made some recommendations. The following are the most important:

- It is very important for public sector organizations to setup teams to supervise their projects. The team members should represent all departments and sections of the organization and be in line with the project.**
- It is very important for public sector organizations, projects and people in charge to have a strategy for using cross-functional teamwork.**
- It is important for management to grant authority necessary to implement projects successfully.**
- Organizations should use their potential to speed up the implementation of projects and achieve success by using available human resources.**
- Supporting innovation and creative ideas that will help team members to add value to the organization is crucial.**

The researcher also recommended further research be conducted with other variables.