

متطلبات تطبيق فرق العمل في الهيئة العامة للبحوث العلمية الزراعية

(دراسة ميدانية في محطة الهنادي-اللاذقية)

د. علي ميا *****عمار علي أحمد

(الإيداع: 8 آيار 2024، القبول: 17 تموز 2024)

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق فرق العمل في الهيئة العامة للبحوث العلمية الزراعية، ودراسة مستوى تطبيق هذه المتطلبات في محطة الهنادي في اللاذقية، ومن ثم تقديم مجموعة من المقترحات لإدارة هذه المؤسسات بما يحسن من مستوى أدائها.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بجمع البيانات الأولية من خلال استبيان كأداة للدراسة تم تنظيمه من خلال الرجوع إلى المصادر والدوريات والمقالات التي تناولت محاور وموضوعات البحث، وزعت الاستمارة على عينة من العاملين في محطة الهنادي في اللاذقية، واعتمد الباحث على أسلوب التحليل الإحصائي، حيث قام الباحث بتفريغ الاستبانة بقاعدة بيانات نظامية تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS /الإصدار رقم 20/، وقام الباحث باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات: حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المقياس، اختبار T لعينة واحدة لاختبار الفرضيات.

وتمثلت أهم نتائج البحث: بأنه لا يوجد استخدام وتطبيق لمفهوم فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة، حيث تبين أن هناك انخفاض في مستوى التفاعل، والاتصالات المفتوحة، والقيادة الفعالة في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: فرق العمل، التفاعل والمشاركة، الاتصالات المفتوحة، القيادة الفعالة.

*أستاذ -قسم إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد-جامعة تشرين-اللاذقية-سورية.

**طالب دراسات عليا (دكتوراه) - قسم إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد-جامعة تشرين - اللاذقية-سورية.

**Requirements for applying work teams in the General Authority for Scientific
Agricultural Research (Field study on Al–Hanadi station–Latakia)**

Dr. Ali mia *

Ammar Ali Ahmad **

(Received: 8 May 2024 , Accepted: 17 July 2024)

Abstract:

This study aims to identify the requirements for implementing work teams in the General Authority for Scientific Agricultural Research, and to study the level of application of these requirements at Al–Hanadi station in Latakia, and then present a set of proposals for the management of these institutions in a way that improves their level of performance.

The researcher relied on the descriptive analytical method, as he collected primary data through a questionnaire as a tool for the study, which was organized by referring to sources, periodicals, and articles that dealt with the axes and topics of the research. The questionnaire was distributed to a sample of workers at the Al–Hanadi station in Latakia, and the researcher relied on the statistical analysis method. The researcher transcribed the questionnaire into a regular database that was analyzed using the SPSS program (version 20), and the researcher used appropriate statistical tests to test the hypotheses: calculating the Cronbach's alpha coefficient to measure the stability of the scale, and a one–sample T–test to test the hypotheses.

The most important results of the research were that there is no use and application of the concept of work teams in the institution under study, as it was found that there is a decline in the level of interaction, open communication, and effective leadership in the institution under study.

Key Words: Work teams, Interaction, Open communication, Effective leadership

*Professor in Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Latakia, Syria.

**Postgraduate Student, The Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Latakia, Syria.

1- مقدمة:

أدى التطور في الفكر الإداري إلى شيوع مفاهيم إدارية كثيرة منها: إدارة الجودة الشاملة، الإدارة الاستراتيجية، إدارة علاقات العملاء، إدارة الموارد البشرية وفرق العمل. ويُعد العمل بروح الفريق سر من أسرار نجاح المنظمات والسبيل لتحقيق الأهداف وكسر الحواجز وخلق جو من التشاكر والتعاون، كما أنَّ ارتفاع مستوى الأفراد التعليمي والثقافي وزيادة قوة الأفراد كتجمع في المنظمة فرض زيادة الاهتمام بالجوانب الإنسانية وتطوير العلاقات داخل المنظمات، فلم يعد من الممكن تجاهل العاملين أو إهمال آرائهم ووجهات نظرهم ومشكلاتهم، لذلك فإنَّ الاتجاه السائد يهدف إلى دعم العلاقات الإنسانية داخلها عن طريق تحقيق مشاركة العاملين بمختلف مستوياتهم وتيسير سبل الاتصالات الفعالة بين هؤلاء العاملين ومواجهة الصراعات والمنازعات في مجال العمل عن طريق القيادة الفعالة.

ويعود اعتبار فرق العمل حجر الزاوية في إنجاز أعمال المنظمات وتحقيق أهدافها إلى قدرة هذه الفرق على إنجاز أعمال واتخاذ قرارات بجودة أكبر من الأفراد الذين يعملون لوحدهم وذلك بسبب امتلاكها مجالاً أوسع من المهارات والخبرات وإحساساً أعلى من الأعضاء بالالتزام بالقرارات التي شاركوا في وضعها.

2- الدراسات السابقة: وفيها يعرض الباحث موجز عن الدراسات السابقة التي تناولت فرق العمل**2-1 الدراسات العربية:****• 2-1-1 دراسة (شاهين، 2016) بعنوان:**

تقييم فعالية فرق العمل العاملة في الهيئة العامة للبحوث العلمية الزراعية: دراسة حالة على مركز البحوث العلمية الزراعية في اللاذقية.

أهداف الدراسة:

– هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع فرق العمل العاملة في مركز البحوث العلمية الزراعية في اللاذقية، ومن ثم تقييم فعالية هذه الفرق والعمل على رفعها من خلال تقديم مجموعة من المقترحات في ضوء النتائج المترتبة.

منهجية الدراسة:

– اختيرت عينة مؤلفة من 44/ فريقاً تشكّل تقريباً (31%) من مجتمع الدراسة من مختلف الاختصاصات. تضمّ هذه الفرق 190/ عضواً، تراوح عدد أعضاء الفرق بين 2/11- عضواً لكل فريق.

– جُمعت البيانات من خلال استبيان لقياس فعالية الفريق تمّ توزيعه على أعضاء فرق العمل المشكّلة لعينة الدراسة.

نتائج الدراسة:

– عدم وجود أي فريق فعال أو غير فعال، في حين كان تقييم الفرق ما بين مقبول الفعالية ومنخفض الفعالية.

– ضعف التعاون بين الفرق البحثية.

– تقديم أعضاء الفريق مصالحهم الشخصية على مصلحة الفريق.

– ضعف التنسيق ومشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق الواحد.

• 2-1-2 دراسة (حنان وراوية، 2022) بعنوان:

دور الأساليب الحديثة لبناء فرق العمل في التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة المؤسسة مناجم الفوسفات، تبسة.

أهداف الدراسة:

– هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين فرق العمل والتطوير التنظيمي، وكذلك التعرف على واقع تطبيق فرق العمل في المؤسسة المستهدفة.

منهجية الدراسة:

– اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات عن طريق المقابلة وكذلك باستخدام استبيان تم توزيعه على العينة المدروسة، وفُرغت هذه الاستمارة في قاعدة بيانات تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS.

نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- ضعف تطبيق فرق العمل في المؤسسة المذكورة.
- وجود علاقة معنوية بين فرق العمل والتطوير التنظيمي.
- يعد التطوير التنظيمي من العوامل الأساسية في المؤسسة المستهدفة.

• **2-1-3 دراسة (نورة، 2022) بعنوان:**

إدارة فرق العمل وأثرها على الالتزام التنظيمي - دراسة حالة على أعوان أمن جامعة محمد خيضر - بسكرة - 2021-2022.
أهداف الدراسة:

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة فرق العمل بخصائصها المختلفة (الأهداف، المرونة والاتصال، المشاركة والتعاون) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري).

منهجية الدراسة:

– استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة، حيث تم توزيع 54 استبيان على عينة عشوائية من المجتمع الكلي البالغ 204، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات بواسطة برنامج SPSS V 21.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- هناك مستوى مرتفع جداً لإدارة فرق العمل ومستوى مرتفع للالتزام التنظيمي.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة والاتصال على الالتزام التنظيمي، في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف والتعاون والمشاركة على الالتزام التنظيمي في جامعة محمد خيضر - بسكرة.

2-2 الدراسات الأجنبية:

• **2-2-1 دراسة (Barween & et al, 2023) بعنوان:**

Factors affecting team social networking and performance: The moderation effect of team size and tenure.

العوامل المؤثرة على التواصل الاجتماعي والأداء الجماعي: تأثير الاعتدال على حجم الفريق ومدة ولايته

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العوامل: التأثير على التواصل الاجتماعي للفريق والأداء مع التأثير المعتدل لحجم الفريق ومدة بقائه في الشركات الصغيرة والمتوسطة في الأردن.

منهجية الدراسة:

– تم استخدام الاستبانة المسحية، حيث قامت الدراسة بجمع البيانات وتحليلها لاختبار نموذج البحث المقترح.

نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- وجود تأثير إيجابي كبير من سبعة عوامل (التواصل ضمن الفريق، صراع الفريق، قوة الفريق، تنظيم الفريق، تعاون الفريق، مشاركة الفريق، وتحفيز الفريق).
- وجود تأثير معتدل لكل من حجم الفريق ومدة ولايته في العلاقة بين التواصل الاجتماعي لفريق العمل وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في الأردن.

2-2-2 دراسة (Matteo & Mark, 2023) بعنوان:

Upward safety communication in the workplace: How team leaders stimulate employees' voice through empowering and monitoring supervision.

اتصالات السلامة التصاعدية في مكان العمل: كيف يقوم قادة الفريق تحفيز صوت الموظفين من خلال التمكين ومراقبة الإشراف.

أهداف الدراسة:

- ركزت الدراسة على ثلاث فئات مختلفة من السلوكيات الصوتية الخاصة بالسلامة (الصوت الترويجي، والصوت الوقائي، والصوت المحظور)، وكان هدف هذه الدراسة التعرف على قدرة قادة الفرق في تحفيز هذه الأنواع المختلفة من أصوات الموظفين.

منهجية الدراسة:

- استخدمت الدراسة المسحية في هذه الدراسة، حيث تم إجراء تحقيق استقصائي في شركة متعددة الجنسيات الصناعة الكيماوية (العدد = 192).
- تم توزيع الاستبانات على 250 عاملاً، تم استرداد 192 استبانة، أي كانت نسبة الاستجابة 77%، وفي العينة النهائية كان معظم المشاركين يعملون في قسم الإنتاج 44.6%.
- نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:
- النتائج تشير إلى وجود استقلال مفاهيمي كبير بين الفئات الثلاث لصوت السلامة.
- العلاقة بين إشراف القائد وصوت السلامة يقتصر على التحقيق في تأثير الجودة المدركة للتبادل بين القائد والعضو أو الإشراف المتصور.
- تتأثر الاتصالات بشكل فعال بالإشراف المختلف الإجراءات.
- إن تمكين الإشراف فقط هو الذي تأثر بالأصوات التعزيزية والوقائية.

• 2-2-3 دراسة (Alberca & et al, 2023) بعنوان:

Relationship of organizational commitment to teamwork in a municipality from Peru.

علاقة الالتزام التنظيمي بالعمل الجماعي في إحدى بلديات البيرو.

أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الالتزام التنظيمي والعمل الجماعي في إحدى بلديات البيرو.

منهجية الدراسة:

- تم استخدام دراسة كمية وتطبيقية وغير تجريبية ووصفية وارتباطية، حيث تم تطبيق الاستبانات على 94 من عمال البلدية.

نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن الالتزام التنظيمي ناقص بنسبة 73%، والعمل الجماعي ناقص بنسبة 78%، كما أن قيمة $p=0.00 > 0.05$ ، مما يدل على أن المتغيرات تحتفظ بعلاقة ارتباطية عالية المعنوية. كما تبين أنها وصلت إلى مستوى $Rho = 82.9\%$.
- يحافظ الالتزام التنظيمي على علاقة إيجابية قوية جداً مع العمل الجماعي، مما يدل على أنه من خلال توليد شعور بالانتماء لدى العمال للمؤسسة، طالما يتم تقديم خيارات النمو الوظيفي لأفضل المتعاونين ويتم إنشاء روابط عاطفية قوية جداً، ومن ثم يتم تحقيق التواصل الحازم من خلال الحوار الدائم، ويتم تحسين تدفق الاتصال ومعه يتم التعرف على احتياجات الموظفين، مما يؤثر بشكل إيجابي على عملية صنع القرار.

2-3 اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

يبرز الاختلاف الرئيس للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بيئة التطبيق، حيث تحاول الدراسة الحالية استعراض أبعاد مختلفة لفرق العمل والتي تمثل متطلبات أساسية للتطبيق الأمثل لفرق العمل في الهيئة العامة للبحوث العلمية الزراعية وتحديداً في محطة الهنادي في اللاذقية. كما تهدف هذه الدراسة إلى ربط نتائجها باحتياجات المؤسسة المستهدفة، وتقديم توصيات محددة لتحسين تطبيق فرق العمل فيها.

3- مشكلة البحث:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث، وعن طريق مقابلة أجراها مع عدد من العاملين تبين أن المؤسسة المستهدفة لا تطبق المعايير المناسبة عند تشكيل أية مجموعة عمل، سواء من حيث عدد الأعضاء، أو حتى الأهداف التي يجب إنجازها، وانطلاقاً من ذلك، ومن اطلاع الباحث على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع؛ يمكن أن يُعبر عن مشكلة البحث بالسؤال الرئيس الآتي:

ما مدى توافر متطلبات التفاعل والاتصالات المفتوحة والقيادة الفعالة في محطة الهنادي في اللاذقية؟
والذي يتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما هي متطلبات التفاعل والاتصالات المفتوحة والقيادة الفعالة في محطة الهنادي في اللاذقية؟
- 2- ما مدى توافر هذه المتطلبات في محطة الهنادي في اللاذقية؟
- 3- ما هي العوامل التي تؤثر على توافر متطلبات التفاعل والاتصالات المفتوحة والقيادة الفعالة في محطة الهنادي في اللاذقية؟

4- فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد فروق معنوية بين متوسطات إجابات العاملين عن أبعاد فرق العمل ومتوسط الحياد (3) في محطة الهنادي؟

والذي يتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العاملين عن متغير التفاعل ومتوسط الحياد (3) في محطة الهنادي.
- 2- لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العاملين عن متغير الاتصالات المفتوحة ومتوسط الحياد (3) في محطة الهنادي.
- 3- لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العاملين عن متغير القيادة الفعالة ومتوسط الحياد (3) في محطة الهنادي.

5- أهمية البحث وأهدافه:

1-1 أهمية البحث:

- تبرز الأهمية النظرية في التعرف على اهتمام العاملين بالعمل ضمن فريق عمل، والتعرف على متطلبات تطبيق فرق العمل في محطة الهنادي، والتعرف على الحلول للحد من عدم توافر وتطبيق فرق العمل في المحطة في حال تم الأخذ بالنتائج والتوصيات.
- أما الأهمية العملية في إبراز أهمية فرق العمل للعاملين في محطة الهنادي، وبالتالي يمكن أن يسهم هذا البحث في دعم إدارة محطة الهنادي والعاملين فيها من خلال النتائج التي سيصل إليها البحث لتطوير أساليب العمل، وزيادة مهارات وقدرات أداء العاملين في الهيئة العامة للبحوث العلمية الزراعية، وتدعيم وتطوير مفهوم فرق العمل فيها.

2-5 أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى ما يلي:

- 1- تحديد مفهوم فرق العمل وتوضيح الدور الذي تلعبه الإدارة في تطبيق فرق العمل وحسن إدارته في محطة الهنادي.
- 2- تحديد مدى فعالية عملية التفاعل، والاتصالات المفتوحة، والقيادة الفعالة لدى العاملين في محطة الهنادي.

6-منهجية البحث:

بغية تحقيق أهداف البحث فقد قُسم البحث إلى قسمين:

1-6 الإطار النظري للبحث:

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي لأهم ما ورد في المراجع العربية، والأجنبية، والمقالات، والدراسات، والأبحاث، والرسائل العلمية بما يخدم الإطار النظري، والتأصيل العلمي للبحث.

2-6 الدراسة الميدانية:

استخدم الباحث الأسلوب الإحصائي من خلال تصميم استبيان لجمع البيانات الأولية من مفردات عينة البحث من أجل استخدامها لاختبار الفرضيات لعينة العاملين في المؤسسة المدروسة.

ثم قام الباحث بتفريغ الاستبانة بقاعدة بيانات وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS /الإصدار رقم 20/ وقام بحساب معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المقياس، كما قام الباحث بحساب جميع المتوسطات لكل محور، وثم قام الباحث باختبار الفرضيات بالاعتماد على اختبار T لعينة واحدة.

7-مجتمع البحث وعينته:**1-7 مجتمع البحث:**

يتمثل مجتمع البحث بجميع العاملين في محطة الهنادي، من مدير المحطة والنواب ورؤساء الأقسام الإدارية والمالية والذاتية، وموظفين إداريين، وعاملين ويتوزع مجتمع البحث وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (1): توزع مجتمع البحث

المنصب	مدير المحطة	النواب	رؤساء شعب الذاتية والإدارية والمالية ومعاونيهم	موظفين إداريين	عاملين	المجموع النهائي
العدد	1	2	10	30	40	83

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ذاتية محطة الهنادي للعام 2024

2-7 عينة البحث:

قام الباحث باختيار عينة قصدية من محطة الهنادي في اللاذقية، ولحساب حجم عينة البحث تم الاعتماد على القانون الاحتمالي (Atkinson, Nevill, 1998)

$$n = \frac{NZ^2P(1-P)}{NE^2 + Z^2P(1-P)}$$

حيث:

n تمثل حجم عينة البحث.

N تمثل حجم مجتمع البحث (83).

E تمثل الخطأ المسموح به (0.05%).

Z تمثل الدرجة المعيارية وهي تساوي 1.96 عند معامل ثقة 95%.

P تمثل نسبة الخاصة المدروسة في المجتمع أو في العينة وهي تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، وبتطبيق القانون السابق:

$$n = \frac{83(1.96)^2 0.5(1 - 0.5)}{83(0.05)^2 + (1.96)^2 0.5(1 - 0.5)} = 68.2534463567 = 68$$

وبناءً عليه قام الباحث بتوزيع 80 نسخة من الاستبيان على أفراد عينة العاملين في المؤسسة المدروسة، كان منها 70 استبانة صالحة للتحليل.

3-7 معلومات عن المؤسسة المستهدفة:

الهيئة العامة للبحوث العلمية الزراعية:

مؤسسة تقوم بإجراء البحوث العلمية الزراعية بما ينسجم مع خطط التنمية الزراعية وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية في الجمهورية العربية السورية ومواكبة التطور العلمي والتقني في المجال الزراعي، وتنفذ الهيئة أبحاثها عبر هيكلية مؤلفة من إدارات وأقسام مستقلة – بحثية وخدمية – مركزية، ومراكز ومحطات ومواقع بحثية تتوزع في أنحاء الجمهورية العربية السورية وفقاً لمتطلبات العمل البحثي والظروف البيئية. (النظام الداخلي، قرار 102/102 وتاريخ 2002/12/28).

محطة الهنادي:

وهي من المحطات التابعة للهيئة العامة للبحوث العلمية الزراعية، وهي محطة خدمية وبحثية، حيث تقوم بإجراء البحوث العلمية الزراعية في الحقول البحثية الخاصة بها، بالإضافة إلى أنها تقوم بتحليل العينات الترابية والمائية. (ديوان محطة الهنادي).

الإطار النظري:

أولاً- مفهوم فرق العمل (The Concept of Work Teams):

يوضح الباحث التعاريف المختلفة التي تناولها الباحثون لمفهوم فريق العمل:

- فرق العمل هي الرابط الحيوي بين الفرد والمنظمة، لأنها تنجز المهام التي لا يمكن دائماً إنجازها من خلال أفراد، بل هي نتيجة لجهد جماعي لمجموعة محددة من الأفراد. (Sewcharan & Parumasur, 2009)
- هو مجموعة من الأفراد ضمن منظمة أو مؤسسة يؤدون مهام عديدة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، ويشارك هؤلاء الأفراد في جميع مهام العمل، ويمتلكون السلطة والاستقلال والمصادر اللازمة لتحقيق أهدافهم. (West, 2012)
- وعُرف فريق العمل بأنه الفريق الذي يضم أعضاء محددين لديهم بعض الواجبات المترابطة، والذين يتشاركون أيضاً المسؤوليات عن النتائج على مستوى الفريق. كما أن مفتاح العمل الجماعي هو تبادل المعرفة للمساعدة في تحقيق المهمة الرئيسية. (Al Kurdi, 2023, P. 4)
- كما عُرف على أنه مجموعة من شخصين أو أكثر يعملون معاً لتحقيق هدف مشترك من خلال التفاعل مع بعضهم البعض. (Alberca & et al, 2023, P. 3)

وبناءً على ما قدمه الباحثون من تعريف لمفهوم فرق العمل، فإن الباحث يقترح التعريف الآتي لمفهوم فرق العمل: "مجموعة من الأشخاص يعملون ضمن إطار معين من العلاقات، يتقاسمون المهام، ويشاركون بالأهداف، وتتكامل مهاراتهم لإنجاز وظائف، ومهام العمل المختلفة".

ثانياً- أهمية فرق العمل:

تكمن أهمية فرق العمل فيما يلي:

- توفير المعلومات الدقيقة عن كافة النواحي المتعلقة بالعمل، والتركيز الدائم على تحقيق وتطوير مستوى الجودة.
- إيجاد فرص لتطور المهارات القيادية، وتخفيض مستوى الصراع بين الإدارة والعاملين.
- خلق نوع من الحماس لدى الأفراد لحل المشكلات، وإعطاء فرصة حقيقية للعاملين للمشاركة الفعلية في العمل.
- خلق بيئة عالية التحفيز ومناخ مناسب للعمل.

- يؤدي العمل داخل الفريق إلى التعاون، فالأعضاء يرغبون في العمل معاً وفي مساندة أحدهم الآخر لأنهم يتوحدون مع الفريق ويريدون له أن يكون ناجحاً، وبذلك تقل المنافسة الفردية.
- إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي من خلال التقليل من حالات الغياب والإهمال والكسل.
- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.
- تشجيع المبادرات وتقديم الاقتراحات، واستجابة أسرع للمتغيرات البيئية والتكنولوجية. (سارة، 2021، ص 34)

ثالثاً- فوائد العمل الجماعي:

- تشمل بعض فوائد العمل الجماعي فعاليته في تحسين علاقات الموظفين، والمهارات الفنية والشخصية للموظفين، وجودة حياة العمل، والرضا الوظيفي والأداء، ونمو الفعالية التنظيمية، والمرونة.
 - كما يوفر العمل الجماعي أيضاً الدعم الاجتماعي، ويشجع التعاون، ويجعل الوظائف أكثر تحدياً وإثارة للاهتمام.
- (Khawam & et al, 2017, P. 268)

رابعاً- خصائص فرق العمل:

من أهم خصائص فرق العمل ما يلي:

- **الاهتمام والتقدير:** إن القائد الفعال يفهم جيداً أنَّ الفطرة الإنسانية تبحث عن الذي يهتم بها ويقدرها لذلك يعمل على عدم إهمال هذا الجانب ويقدم اهتماماً وتقديراً لجميع أعضاء فريقه دون استثناء.
- **الثقة:** تشير الثقة بين أعضاء الفريق إلى استعداد عضو الفريق إلى الاعتماد على الأعضاء الآخرين من دون الهيمنة عليهم.
- **الانضباط التام:** فريق العمل لن ينجح في مهمته ما لم يكن لدى أعضائه رغبة حقيقية وجادة للمشاركة في العمل المطلوب إنهاؤه ولا بد من توضيح مهمة الفريق للأعضاء وشرح أسباب اختيار كل عضو، ويفضل أن يوضح قائد الفريق لأعضاء الفريق المكافأة والحوافز المقدمة كمكافأة في حالة الإنجاز الناجح، والتأكد من أنهم يعرفون أنَّ الخدمة ضمن الفريق قد تكون معبراً إلى مهام أكثر تحدياً.
- **الإيمان بأهمية التعاون:** يجب على فريق العمل أن يؤمن بهذا الأمر، ويعمل به، وعليهم جميعاً مراعاة مصلحة الفريق فوق مصلحة الفرد على حد سواء، وأنَّ النجاح الجماعي هو الغاية والهدف التي يسعى إليها الفريق.
- **المعايير:** يشير المعيار إلى مستوى الأداء أو إلى النمط من السلوك أو الاعتقاد، وينظر (Cohen) إلى معايير الفريق على أنَّها قواعد سلوكية مشتركة بين أعضاء الفريق تساعد على تنظيم سلوكيات هؤلاء الأعضاء ولهذه المعايير تأثير قوي على سلوك الأعضاء. (الزهران، 2021، ص 67)

خامساً- أهداف فرق العمل:

يوضح (Lencioni, 2020) مجموعة من الأهداف الرئيسية لفرق العمل تتمثل بالآتي:

- **الوضوح:** يجب أن يكون لفرق العمل هدف واضح ومحدد.
- **المسؤولية:** يجب أن يكون كل عضو في فريق العمل مسؤولاً عن دوره.
- **الالتزام:** يجب أن يكون أعضاء فرق العمل ملتزمين بتحقيق هدف الفريق.
- **النتائج:** يجب أن تركز فرق العمل على تحقيق النتائج.
- **التطوير:** يجب أن تستمر فرق العمل في التطور والتعلم.

سادساً – متطلبات تطبيق فرق العمل:

التفاعل والمشاركة: حيث أنَّ إشراك الآراء الفردية في عملية صنع القرار تساعد في بناء قرارات أكثر فعالية على مستوى الفريق وعلى مستوى التنظيم، وتعد مظاهر المشاركة والتفاعل من أهم الأبعاد والميزات في إدارة فرق العمل، فهذا البعد ينطوي على ممارسات الإدارة التشاركية، والتي تساهم في تحقيق الإدارة الناجحة لفرق العمل. (Obakoya & Badru, 2021)، كما أنَّ التعاون والمشاركة ضرورية للمهام التي تتطلب الإبداع وحل المشكلات، فالمشاركة هي وسيلة تنافسية لتحقيق الأهداف والمهام الصعبة. مع استمرار العولمة في إجبار المؤسسات على مواجهة المزيد من التحديات، يتم تعيين المزيد من المهام وتنفيذها بواسطة فرق العمل. (Khawam & et al, 2017, P. 269)

- القيادة الفعالة: وهو النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في فريق عمل وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف ما، ويُعد القيادة من الأبعاد التي يجب إعطاؤها قدرًا كافيًا من الاهتمام في تناول فرق العمل، فإدارة الفرق تنطوي بصورة متأصلة على حدوث تعارض بين الحاجة إلى بدء ودفع العمل الجماعي من ناحية والتحكم والمسؤولية من ناحية أخرى، والجمع بين ممارسة إدارة فرق العمل وتفويض السلطات إلى هذه الفرق (Obakoya & Badru, 2021)

- الاتصالات المفتوحة: يمثل الاتصال عملية تبادل المعلومات والمعارف بين أعضاء الفريق، حتى تؤدي إلى تفاهم أفراد الفريق فيما بينهم ومع باقي الفرق الأخرى، ويجب أن يشمل الاتصال عدة عناصر تتمثل في: الوضوح، البساطة، سلامة وسيلة الاتصال، عدم تعارض وسائل الاتصال، الملائمة، الصدق والنزاهة. (Khadra, 2016)

النتائج والمناقشة:

1- أداة الدراسة: اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة من العاملين في محطة الهنادي في اللاذقية. وتم تقسيم الاستبانة إلى قسمين رئيسيين:

1- القسم الأول: تناول هذا القسم جمع بيانات عن المتغيرات الديموغرافية للعينة التي تم توزيع الاستبانة عليها، والتي يمكن الرجوع إليها في الملحق رقم (1).

2- القسم الثاني: تناول هذا القسم جمع بيانات حول العبارات الخاصة بأبعاد متطلبات تطبيق فرق العمل وهي عبارة عن (29) عبارة؛ والتي يمكن الرجوع إليها في الملحق رقم (1).

وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي، حيث قابل كل عبارة خمس درجات من الموافقة وهي: غير موافق بشدة ويقابلها الدرجة رقم (1)، غير موافق ويقابلها الدرجة رقم (2)، حيادي ويقابلها الدرجة رقم (3)، موافق ويقابلها الدرجة رقم (4)، موافق بشدة ويقابلها الدرجة رقم (5).

2- دراسة ثبات المقياس:

حساب معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس (غدير، 2012)، حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ في الاستبانة الموزعة على العاملين في المؤسسة المستهدفة.

الجدول رقم (1): معامل Cronbach's Alpha

عدد عبارات الاستبانة	قيمة معامل Cronbach's Alpha
21	.880

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

من الجدول رقم (1) نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبانة الموزعة على العاملين في المحطة بلغ (0.880) وهي أكبر من (0.6) وهذا ما يدل على ثبات البيانات وصلاحياتها للدراسة ولا داعي لحذف أي من العبارات.

3- اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) من أجل اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات. (غدير، 2012، 243)

الجدول رقم (3): اختبار التوزيع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
	التفاعل	الاتصالات المفتوحة	القيادة الفعالة
قيمة احتمال الدلالة	0.120	0.262	0.313
المتوسط	2.1071	2.1061	2.1054
الانحراف المعياري	.47058	.46953	.47807

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

نلاحظ من الجدول السابق أنَّ احتمال الدلالة لكل المتغيرات بلغ على الترتيب (0.120، 0.262، 0.313) وكل القيم أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فإنَّ البيانات تتبع للتوزيع الطبيعي.

4- حساب المتوسط والانحراف المعياري:

4-1 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات فرق العمل المتعلقة بالتفاعل والمشاركة:

الجدول رقم (4): المتوسط الحسابي والانحراف لمتغير التفاعل والمشاركة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
.71714	2.0857	تنجز أعمال الفريق بشكل أساسي عن طريق التفاعل بين الأعضاء.
.49344	1.4000	يبيدي العاملون رأيهم بطرق العمل الحالية بكل حرية
.81510	1.8714	يشارك العاملون بفعالية في عملية اتخاذ القرار
.87949	2.4571	تسود العلاقات الاجتماعية جو العمل بين العاملين
.67121	2.6857	يمتلك العاملون قدرات متكاملة من أجل التعلم الفعال
1.06711	2.1429	تتوفر الرغبة لدى العاملون للمشاركة في الأفكار والمعلومات والمعارف فيما بينهم

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

من الجدول السابق نلاحظ أنَّ متوسط قيم جميع العبارات هو أقل من 3، كما نلاحظ أنَّ العبارة الثانية (يبيدي العاملون رأيهم بطرق العمل الحالية بكل حرية)، هي التي كانت قيمة متوسطها أقل قيمة بين العبارات. كما أنَّ العبارة (يمتلك العاملون قدرات متكاملة من أجل التعلم الفعال)، هي التي كانت قيمة متوسطها أكبر قيمة بين العبارات.

4-2 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات فرق العمل المتعلقة بالاتصالات المفتوحة:

الجدول رقم (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الاتصالات المفتوحة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
.70505	2.1000	في حال وجود صراع (خلافات) يتواصل أعضاء الفريق بشكل جيد لحلها.
.71714	2.0857	يتحسن أداء العاملين بشكل مستمر من خلال الاتصالات الفعالة فيما بينهم
.49344	1.4000	في حال الحاجة الى مساعدة فإنّ الفريق منفتح على طلب المساعدة من خارج الفريق.
.81510	1.8714	يعمل الفريق بشكل مستمرّ على تحسين أساليب العمل.
.87949	2.4571	هل الاتصالات في مكان العمل تحتاج إلى تعديل
.67121	2.6857	هناك استعداد لدى الفريق للتعامل مع القضايا الصعبة.
1.06711	2.1429	تعدّ اجتماعات العاملين فعّالة ومفيدة من أجل عملية التعلم
.70505	2.1000	يبحث العاملون بانتظام عن المعلومات التي تساعد على تقييم طريقة العمل.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

من الجدول السابق نلاحظ أنّ متوسط قيم جميع العبارات هو أقل من 3، ونلاحظ أنّ العبارة (في حال الحاجة إلى مساعدة فإنّ الفريق منفتح على طلب المساعدة من خارج الفريق)، هي التي كانت قيمة متوسطها أقل قيمة بين العبارات. كما أنّ العبارة (هناك استعداد لدى الفريق للتعامل مع القضايا الصعبة) هي التي كانت قيمة متوسطها أكبر قيمة بين العبارات.

4-3 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعببارات فرق العمل المتعلقة بالقيادة الفعّالة:

الجدول رقم (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير القيادة الفعّالة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
.71714	2.0857	يشجع القائد التشارك في خبرات العمل وتقاسم المعارف بين الأفراد العاملين
.49344	1.4000	يوجد قبول وتشجيع لحالات الابداع والابتكار في الفريق.
.81510	1.8714	يوجد تعاون بين العاملين والقيادة داخل المنظمة
.87949	2.4571	يتم إقامة جلسات للعصف الذهني لتنمية التفكير داخل بيئة العمل
.67121	2.6857	يقوم قائد الفريق بتنظيم واستخدام الموارد المادية المتاحة بكفاءة.
1.06711	2.1429	يعمل قائد الفريق على استثمار الوقت بشكل جيد.
.70505	2.1000	يوجد ثقة واحترام وتقدير متبادل بين القائد والعاملين

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

من الجدول السابق نلاحظ أنّ متوسط قيم جميع العبارات هو أقل من 3، ونلاحظ أنّ العبارة (يوجد قبول وتشجيع لحالات الابداع والابتكار في الفريق)، هي التي كانت قيمة متوسطها أقل قيمة بين العبارات. كما أنّ العبارة (يقوم قائد الفريق بتنظيم واستخدام الموارد المادية المتاحة بكفاءة) هي التي كانت قيمة متوسطها أكبر قيمة بين العبارات.

5- اختبار الفرضيات:

5-1 حساب متوسطات إجابات أفراد العيّنة على العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة.

5-1-1 الفرضية الأولى: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العاملين عن متغير التفاعل ومتوسط الحياد (3) في مقياس ليكرت الخماسي في محطة الهنادي في اللاذقية.

الجدول رقم (7): اختبار الفرضية الأولى

Test Value = 3			
عدد الاستبيانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة احتمال الدلالة
70	2.1071	0.47058	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

قام الباحث باحتساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مدى التفاعل لدى العاملين، فكان المتوسط يساوي (2.1071)، كما هو وارد في الجدول رقم (7).

للحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط المقياس في مقياس ليكرت المستخدم وهو (3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار T ستودينت لعينة واحدة، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول (7)، حيث نجد أن قيمة احتمال الدلالة $p(\text{sig})=0.000$ وهي أصغر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ الأمر الذي يعني وجود فروق جوهريّة بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يعطي إمكانية في اعتماد متوسط المقياس (3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

نتيجة اختبار الفرضية: بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي (2.1071) وهي أصغر من متوسط المقياس (3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تظهر مدى التفاعل لدى العاملين، وبالتالي فإن نتيجة الاختبار تظهر انخفاض مدى التفاعل لدى العاملين في محطة الهنادي.

5-1-2 الفرضية الثانية: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العاملين عن متغير الاتصالات المفتوحة ومتوسط الحياض (3) في مقياس ليكرت الخماسي في محطة الهنادي.

الجدول رقم (8): اختبار الفرضية الثانية

Test Value = 3			
عدد الاستبيانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة احتمال الدلالة
70	2.1061	0.46953	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

قام الباحث باحتساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مدى الاتصالات المفتوحة لدى العاملين، فكان المتوسط يساوي (2.1061)، كما هو وارد في الجدول رقم (8).

للحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط المقياس في مقياس ليكرت المستخدم وهو (3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار T ستودينت لعينة واحدة، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم (8)، حيث نجد أن قيمة احتمال الدلالة $p(\text{sig})=0.000$ وهي أصغر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ الأمر الذي يعني وجود فروق جوهريّة بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يعطي إمكانية في اعتماد متوسط المقياس (3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

نتيجة اختبار الفرضية: بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي (2.1061) وهي أصغر من متوسط المقياس (3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تظهر مدى الاتصالات المفتوحة لدى العاملين، وبالتالي فإن نتيجة الاختبار تظهر انخفاض مدى الاتصالات المفتوحة لدى العاملين في محطة الهنادي.

5-1-3 الفرضية الثالثة: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العاملين عن متغير القيادة الفعالة ومتوسط الحياض (3) في مقياس ليكرت الخماسي في محطة الهنادي.

الجدول رقم (9): اختبار الفرضية الثالثة

Test Value = 3			
عدد الاستبيانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة احتمال الدلالة
70	2.1054	0.47807	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

قام الباحث باحتساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مدى القيادة الفعالة لدى العاملين، فكان المتوسط يساوي (2.1054)، كما هو وارد في الجدول رقم (9).

للحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط المقياس في مقياس ليكرت المستخدم وهو (3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار T ستيودينت لعينة واحدة، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم (9)، حيث نجد أن قيمة احتمال الدلالة $p(\text{sig})=0.000$ وهي أصغر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ الأمر الذي يعني وجود فروق جوهريّة بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يعطي إمكانية في اعتماد متوسط المقياس (3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

نتيجة اختبار الفرضية: بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي (2.1054) وهي أصغر من متوسط المقياس (3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تظهر مدى القيادة الفعالة لدى العاملين، وبالتالي فإن نتيجة الاختبار تظهر انخفاض مدى القيادة الفعالة لدى العاملين في محطة الهنادي.

6- الاستنتاجات والتوصيات

6-1 النتائج: تتمثل نتائج البحث بالآتي:

1. هناك انخفاض في مستوى التفاعل في محطة الهنادي، حيث بلغ متوسط إجابات العاملين على مستوى التفاعل (2.1071)، وأظهرت نتيجة الاختبار أن هناك انخفاض في مستوى التفاعل في المؤسسة محل الدراسة، ويرجع ذلك إلى عدم وجود آليات أو سياسات واضحة لتعزيز التفاعل، وعدم وجود ثقافة مؤسسية تدعم العمل الجماعي.
2. هناك انخفاض في مستوى الاتصالات المفتوحة في محطة الهنادي، حيث بلغ متوسط إجابات العاملين على مستوى الاتصالات المفتوحة (2.1061)، وأظهرت نتيجة الاختبار أن هناك انخفاض في مستوى الاتصالات المفتوحة في المؤسسة محل الدراسة.
3. هناك انخفاض في مستوى القيادة الفعالة في محطة الهنادي، حيث بلغ متوسط إجابات العاملين على مستوى القيادة الفعالة (2.1071)، وأظهرت نتيجة الاختبار أن هناك انخفاض في مستوى القيادة الفعالة في المؤسسة محل الدراسة. ويرجع ذلك إلى عدم وجود معايير واضحة لقيادة فرق العمل، وعدم وجود تدريب كافٍ للقيادة على مهارات القيادة الفعالة.
4. عدم وجود فروق جوهريّة بين متوسطات إجابات العاملين في محطة الهنادي، وهذا يعني تقارب آراء العاملين حول ضعف تطبيق فرق العمل في محطة الهنادي في اللادقية.

6-2 التوصيات: تتمثل التوصيات بالآتي:

- 1 العمل على تعزيز آليات التعلّم والتعرّف على مفهوم فرق العمل في محطة الهنادي من خلال الدورات التدريبية والتعليمية المتخصصة لكل فئة من العاملين لصفّل، وتعزيز المهارات، وإقامة ورشات العمل بهدف مناقشة الواقع الحالي للمؤسسة المذكورة للتعرف على نقاط القوة والضعف، وإعداد الخطط المستقبلية لتطوير عمليات التفاعل، والاتصالات المفتوحة، والقيادة الفعالة على جميع الأفراد العاملين بغية رفع مستوى إمكانية تطبيق فرق العمل فيها.
- 2 العمل على وضع منهجية واضحة بخطوات محددة لوضع متطلبات تطبيق فرق العمل قيد التنفيذ، يمكن أن تعدّ على مستوى كل قسم على حدة، بما يلبي احتياجات هذه الأقسام، وبما يتناسب مع إمكانياتها وظروفها.
- 3 ومن أجل تحسين متطلبات تطبيق فرق العمل في محطة الهنادي يمكن تقديم بعض التوصيات المحددة:
 - ✓ بالنسبة للتفاعل يجب التركيز على تعزيز التفاعل والمشاركة بين أعضاء فرق العمل من خلال تشجيع التواصل والحوار وتبادل الأفكار، وتوفير برامج تدريبية لأعضاء الفرق على مهارات التفاعل والتعاون. وتعزيز ثقافة مؤسسية تدعم العمل الجماعي والتعاون.
 - ✓ بالنسبة للاتصالات المفتوحة ينبغي تعزيز الاتصالات المفتوحة بين أعضاء فرق العمل من خلال توفير قنوات اتصال فعّالة وخلق بيئة آمنة للتعبير عن الرأي، وتوفير الأدوات والتقنيات اللازمة لتعزيز الاتصالات المفتوحة.

✓ بالنسبة للقيادة الفعالة ينبغي تطوير مهارات القيادة الفعالة لدى أعضاء فرق العمل من خلال برامج التدريب والتطوير، وتعزيز دعم الإدارة العليا للقيادة.

(4) وهذه التوصيات يمكن أن تكون بمثابة نقطة انطلاق لتحسين متطلبات تطبيق فرق العمل في محطة الهنادي، ويمكن تطويرها وتعديلها بناء على مزيد من الدراسات والأبحاث

المراجع:

1. الزهراء، نوري فاطمة (2021). إدارة الوقت وتأثيرها على فرق العمل داخل المؤسسات – دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية (sarl fachmann p.v.c). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر.
2. سارة، بوختاش (2021). دور فرق العمل في الإبداع الإداري – دراسة حالة مؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية بسكرة – رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
3. شاهين، ماهر. (2016). تقييم فعالية فرق العمل العاملة في الهيئة العامة للبحوث العلمية الزراعية: دراسة حالة على مركز البحوث العلمية الزراعية في اللاذقية. قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – سورية. رسالة ماجستير غير منشورة.
4. غدير، باسم (2012) (A). المدخل إلى الأساسي في تحليل البيانات باستخدام IBM SPSS statistics 20. الجزء الأول. وزارة الإعلام: سورية.
5. غدير، باسم (2012) (B). المدخل إلى الأساسي في تحليل البيانات باستخدام IBM SPSS statistics 20. الجزء الثاني. وزارة الإعلام: سورية.
6. مسعود، حنان؛ مامون، راوية (2022). دور الأساليب الحديثة لبناء فرق العمل في التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي التبسي-تبسة، الجزائر.
7. نورة، سلطان (2022). إدارة فرق العمل وأثرها على الالتزام التنظيمي – دراسة حالة على أعوان أمن جامعة محمد خيضر – بسكرة – 2021-2022. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر – بسكرة، الجزائر.

1. Al Kurdi, Barween & Muhammad, T. A., & Iman, A., & Haitham, M. A., & Zaid, M. O., & Samer, H., & Shanmugan, J. *Factors affecting team social networking and performance: The moderation effect of team size and tenure*, Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity 9 (2023) 100047.
2. Alberca, F. E. T., Rodriguez, V. H. P., Escalante, M. R. G. Relationship of Organizational Commitment to Teamwork in a Municipality From Peru. Journal of Profess. Bus. Review. |Miami, v. 8 | n. 1| p. 01-20 | e0693 | 2023.
3. ATKINSON, Greg; NEVILL, Alan M. Statistical Methods for Assessing Measurement Error(Reliability) in Variables Relevant to Sports Medicine. Sports Med, 26(4), (1998), pp: 217-238.
4. Curcuruto, Matteo., & Mark, A. G. *Upward safety communication in the workplace: How team leaders stimulate employees' voice through empowering and monitoring supervision*. Journal of Safety Science, Safety Science 157 (2023) 105947.
5. KHADRA, JUBARE, The role of the teams works to improve the quality of health service public–case study the public university recovery foundation Ibn Bades–Kasntina, College

- of Economics, Business and Management Sciences, Umm Al-Bouaghi University, 2016.
(in Arabic).
6. Khawama, A. M., DiDonab, T., Hernándezc, B. S. *Effectiveness of Teamwork In the Workplace*. International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR) (2017) Volume 32, No 3, pp 267–286.
 7. Lencioni, Patrick. *The Team: A proven Model for Leadership*. Publisher: Wiley John& Sons, ISBN: 978-1-119-54710-9. (2020).
 8. Obakoya, T. T., & Badru, O. M. The Centrality of Teamwork in Leadership and Management of Tertiary Institutions in Nigeria, *Journal of Practicing*, 5(1), 89–98. (2021).
 9. Sewcharan, S. G. & Parumasur, S. P. Overcoming Barriers to Team Effectiveness. *Alternation*. Vol. 16 (1), (2009), 120–154.
 10. –West. Michael. *Effective Teamwork*. Third Edition, SPI Publisher Services, Pondicherry, India, (2012).