



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

أثر أبعاد رأس المال الاجتماعي في فعالية فرق العمل
دراسة ميدانية في المستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي في مدينة
دمشق

**The Impact of dimensions social capital on the
effectiveness of work teams**

**A field study at the hospitals of the ministry of higher
education in Damascus**

بحث مقدم استكمالاً لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالب:

هاني حميدي

إشراف الدكتور:

فداء ناصر

2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ
إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

صدق الله العظيم

أل عمران (159)

قائمة المحتويات:	
الموضوع	رقم الصفحة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة:	
مقدمة	1
(1-1) الدراسات السابقة	2
(2-1) مشكلة البحث	9
(3-1) أهداف البحث	14
(4-1) أهمية البحث	14
(5-1) فرضيات البحث	15
(6-1) نموذج البحث	15
(7-1) مجتمع وعينة البحث	16
(8-1) فلسفة البحث ومنهجيته	17
(9-1) حدود البحث	17
(10-1) محددات البحث	18
(11-1) مصطلحات الدراسة	
الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة	
المبحث الأول: رأس المال الاجتماعي	19
مقدمة	20
(1-2) مفهوم رأس المال الاجتماعي	21
(2-2) - أهمية رأس المال الاجتماعي	25
(3-2) نظرية رأس المال الاجتماعي	27
(4-2) أبعاد رأس المال الاجتماعي	28
(1-4-2) بعد العلاقات	29
(2-4-2) البعد الهيكلي	34
(3-4-2) البعد المعرفي	36
المبحث الثاني: فرق العمل	
مقدمة	40
(1-2-2) مفهوم فرق العمل	41
(2-2-2) أهمية فرق العمل	42
(3-2-2) الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل	44

48	(4-2-2) أنواع فرق العمل
51	(5-2-2) بناء فرق العمل
54	(6-2-2) خصائص فرق العمل الفعالة
56	(1-6-2-2) التماسك
58	(2-6-2-2) المرونة
59	(3-6-2-2) المشاركة (روح الفريق)
	المبحث الثالث: رأس المال الاجتماعي وتأثيره في فعالية فرق العمل
63	مقدمة.
64	(1-3-2) بعد العلاقات وتأثيره في فعالية فرق العمل.
73	(2-3-2) البعد الهيكلي وتأثيره في فعالية فرق العمل.
77	(3-3-2) البعد المعرفي / الإدراكي وتأثيره في فعالية فرق العمل.
	الفصل الثالث : الإطار العملي للدراسة
82	المبحث الأول: مقدمة
82	(1-1-3) منهج الدراسة
82	(2-1-3)مجتمع الدراسة
83	(3-1-3) عينة الدراسة
87	(4-1-3)أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات
88	(5-1-3)صدق الأدوات
92	(6-1-3) ثبات الأدوات
94	(7-1-3) التكرارات و النسب المئوية لعبارات الاستبانة
105	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
112	(2-3) دراسة الفروق في تقويم محاور الدراسة وفق السمات الشخصية
	المبحث الثالث: النتائج والتوصيات
118	(1-3-3) النتائج
119	(2-3-3)الاستنتاجات
119	(3-3-3)التوصيات
121	قائمة المراجع
138	ملحق (1) الاستبانة
140	ملحق (2) قائمة بأسماء المحكمين

قائمة الجداول:	
10	(1-1) المستوى التعليمي لعينة استطلاع الرأي
10	(2-1) إجابات عينة استطلاع الرأي
16	(3-1) توزيع أفراد عينة الدراسة على مستشفيات مجتمع البحث
45	(1-2) الاختلاف بين فرق العمل و جماعات العمل وفق Robbins
46	(2-2) الاختلاف بين فرق العمل و جماعات العمل وفق الترة
47	(3-2) الاختلاف بين فرق العمل و جماعات العمل وفق بأشري
57	(4-2) العوامل المؤثرة في تماسك الفريق
80	(5-2) العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وفعالية فرق العمل
82	(1-3) توزيع أفراد مجتمع البحث
84	(2-3) توزيع أفراد العينة على مستشفيات مجتمع البحث
84	(3-3) توزيع الاستثمارات المستردة من عينة البحث
85	(4-3) توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس
85	(5-3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر
86	(6-3) التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي
86	(7-3) التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير الخبرة
88	(8-3) مقياس ليكرت الخماسي
89	(9-3) معامل الارتباط بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور " رأس المال الاجتماعي"
91	(10-3) معامل الارتباط بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور " فعالية فرق العمل"
93	(11-3) قيمة معامل (ألفا - كرونباخ) للاستبانة
93	(12-3) قيمة معامل (ألفا - كرونباخ) في حال حذف العبارات
94	(13-3) التكرارات والنسب المئوية لأبعاد رأس المال الاجتماعي
96	(14-3) التكرارات والنسب المئوية للتماسك - المرونة - المشاركة

97	(3-15) استجابة أفراد عينة البحث لعبارات بعد العلاقات
100	(3-16) استجابة أفراد عينة البحث لعبارات البعد الهيكلي
101	(3-17) استجابة أفراد عينة البحث لعبارات البعد المعرفي
102	(3-18) استجابة أفراد عينة البحث لعبارات التماسك
103	(3-19) استجابة أفراد عينة البحث لعبارات المشاركة
104	(3-20) استجابة أفراد عينة البحث لعبارات المرونة
105	(3-21) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأبعاد رأس المال الاجتماعي في فعالية فرق العمل
108	(3-22) نتائج اختبار الانحدار البسيط لبعد العلاقات في فعالية فرق العمل
109	(3-23) نتائج اختبار الانحدار البسيط للبعد الهيكلي في فعالية فرق العمل
110	(3-24) نتائج اختبار الانحدار البسيط للبعد المعرفي في فعالية فرق العمل
112	(3-25) الدالات الإحصائية لاختبار فروق التباين تبعاً للجنس
112	(3-26) الدالات الإحصائية لاختبار فروق التباين تبعاً للفئة العمرية
114	(3-27) الدالات الإحصائية لاختبار فروق التباين تبعاً للمؤهل العلمي
115	(3-28) نتائج اختبار Bonferroni
116	(3-29) الدالات الإحصائية لاختبار فروق التباين تبعاً للخبرة

رقم الصفحة	قائمة الأشكال
15	(1-1) نموذج البحث
45	(1-2) الفرق بين مجموعات العمل وفرق العمل
53	(2-2) مراحل عملية بناء فرق العمل
63	(3-2) العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وخصائص فريق العمل الفعال
67	(4-2) العلاقة بين معايير أداء الفريق وتماسك الفريق

Abstract: ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر أبعاد رأس المال الاجتماعي (بعد العلاقات - البعد الهيكلي - البعد المعرفي / الإدراكي) في فعالية فرق العمل (التماسك - المشاركة/روح الفريق - المرونة) وذلك لما لرأس المال الاجتماعي من أهمية كبيرة في العلاقات والتفاعلات بين الأفراد في أثناء أدائهم للأعمال والنشاطات.

طبقت هذه الدراسة في المستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي العاملة في مدينة دمشق وعددها سبعة مستشفيات وهي: (الأسد الجامعي- الموساة الجامعي - الأطفال - التوليد وأمراض النساء- جراحة القلب الجامعي - جراحة الفكين - الجلدية والأمراض الزهرية)

اختيرت عينة تتضمن 358 فرداً ممثلون بالعاملين في هذه المستشفيات على اختلاف مسمياتهم الوظيفية(أطباء - ممرضون - فنيون - مستخدمون

استخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة في جمع البيانات وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال الاجتماعي في فعالية فرق العمل (التماسك - المشاركة/روح الفريق - المرونة) وهذا التأثير جوهري وإيجابي.

وللبعد الهيكلي لرأس المال الاجتماعي الأثر الأكبر في فعالية فرق العمل ، ثم يليه بعد العلاقات ثم البعد المعرفي الذي يؤثر تأثيراً أقل في فعالية فرق العمل.

مقدمة:

في العقود الأخيرة، ظهر مفهوم رأس المال الاجتماعي بوصفه أحد أهم المواضيع في العلوم الاجتماعية الحديثة. إذ يُعدُّ رأس المال الاجتماعي الركيزة الأساسية للعلاقات الاجتماعية ، ويتكون من مجموعة من الفوائد التي يمكن تحقيقها بالتعاون بين الأفراد، و يشكل رأس المال الاجتماعي مصدراً من المصادر المجتمعية التي تربط الأفراد ببعضهم البعض ، وتمكنهم من السير نحو تحقيق أهدافهم المشتركة مع المنظمات التي يعملون فيها.

وفي ظل التعقيدات الإدارية والتطورات التكنولوجية التي نشهدها في عالم اليوم، أصبح مبدأ " رأيان أفضل من رأي واحد" مهماً جداً في تطوير العمل ، ومن ثمّ تحقيق الأهداف المرجوة من هذا العمل، وهذا يعني أن هذه الأهداف لايمكن تحقيقها إلا بالعمل الجماعي فرقاً و جماعاتٍ، إذ أثبتت فرق العمل نجاعتها في تحقيق الأهداف المرجوة ،وذلك بالاهتمام بخصائص فرق العمل الفاعلة التي تتميز العلاقات فيها بالثقة والاحترام والتعاون ،و يعد الخلاف طبيعياً ويتركز حول الموضوع وليس الأشخاص ، و تتدفق المعلومات بحرية في أرجاء المنظمة ككل ، ويشترك فيها أعضاء الفرق كافة ، وتمتاز بالدقة والوضوح.

ومن هذا المنطلق تتناول هذه الدراسة أثر أبعاد رأس المال الاجتماعي في فعالية فرق

العمل:

(1-1) الدراسات السابقة:

الدراسات الأجنبية:

- دراسة ((Petter.S,Barber.C,Barber.D,2019)): ¹ بعنوان:

Gaming the system: the effect of social capital as a resource for virtual team members

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة كيفية تأثير رأس المال الاجتماعي لعضو الفريق (المورد) في تصور عضو الفريق لنوعية المعرفة المشتركة داخل الفريق (القدرة) والفوائد للفرد عضو الفريق (نتيجة) وذلك باستخدام سياق الألعاب، وذلك بواسطة لعب الأدوار المتعددة للاعبين على الإنترنت، وجرى هذه الدراسة على الفرق الافتراضية في سياق الألعاب على الإنترنت في لعبة MMORPG، إذ يمكن الاتصال بين المشاركين باستخدام مجموعة متنوعة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تتضمن (نصاً - صوتاً - فيديو) وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:

يسهم رأس المال الاجتماعي ببعديه العلاقتي والمعرفي في جودة المعرفة التي بدورها تؤثر إيجابياً في نتائج الفريق.

- دراسة ((Steinmo.M, Rasmussen,E,2018)): ² بعنوان:

The Interplay of Cognitive and Relational Social Capital

Dimensions in University Industry Collaboration: Overcoming the Experience Barrier.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية اعتماد الشركات التي تتمتع بدرجات متفاوتة من الخبرة في التعاون مع الجامعات ومنظمات البحوث العامة على أبعاد رأس المال الاجتماعي لتحقيق تعاون ناجح معها.

¹ - Petter.S,Barber.C & Barber.D,(2019) Gaming the system: the effect of social capital as a resource for virtual team members, information and management, <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103239>

² - Steinmo.M, Rasmussen,E (2018) The Interplay Of Cognitive And Relational Social Capital Dimensions In University Industry Collaboration: Overcoming The Experience Barrier, **Research policy**, vol 47, issue 10, pp 1964-1974

استُخدمت دراسة الحالة المطولة لخمس عشرة مشروعاً ابتكارياً في النرويج، وُجمعت البيانات بالاعتماد على المواد الأرشيفية (مثل الوصف الأولي للمشروع و التقرير النهائي) فضلاً عن ردود المسح في كل مشروع في البداية وفي النهاية، وبعد أربع سنوات من انتهاء مدّة المشروع ، كما تضمنت البيانات الأولية مقابلات مع ثلاثة أشخاص رئيسيين في كل حالة. وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها: الشركات ذات الخبرة تُنشئ علاقات تعاون خارجية على أساس رأس المال المعرفي، ولكن هذا الأساس يعززه رأس المال العلاقتي بمرور الوقت ، وعلى نقيض ذلك نجد الشركات الأقل خبرة تُنشئ علاقات تعاون خارجية على أساس رأس المال العلاقات ولكن هذا الأساس يعززه رأس المال المعرفي بمرور الوقت. ولهذا الدراسة آثار مهمة في إدارة المشاريع الابتكارية التعاونية.

-دراسة ((lee,g .lee,S .2015))³ بعنوان:

Raising Team Social Capital with Knowledge and Communication in Information Systems Development Project

في هذه الدراسة يُتصور رأس المال الاجتماعي للفريق من ثلاثة هياكل فرعية وهي (1-العلاقات الاجتماعية 2-الثقة 3-الرؤية المشتركة) ويفترض المعرفة والتواصل من خبراء الأعمال والتكنولوجيا بوصفها سوابق حرجية لرأس المال الاجتماعي للفريق، وهذا يؤدي إلى أداء الفريق.

أُجريت دراسة استقصائية لجمع البيانات من أزواج من خبراء الأعمال والتكنولوجيا في مئة وستة وعشرين فريقاً. وأكد تحليل البيانات إلى حد كبير نموذج البحث، إذ يبدو أن العلاقات الاجتماعية تسبق الرؤية المشتركة والثقة. ويبدو أن الثقة لها علاقة أقوى بالأداء مقارنة بالرؤية المشتركة ، وعثر على أهمية المعرفة والتواصل بين الطرفين ، ولكن المثير للاهتمام أن المعرفة والتواصل بين المتخصصين في الأعمال التجارية يبدو أن لها تأثيراً أقوى في تشكيل رأس المال الاجتماعي للفريق.

³ - lee,g & lee,S (2015) Raising Team Social Capital with Knowledge and Communication in Information Systems Development Project, **international journal of project management**, vol 33, issue 4, pp 797-807

- دراسة⁴ ((Maloney. M. M, zellmer-bruhn. M,2015)) بعنوان:

Spillover Coordination from Global Teams

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج يصف كيف تقوم الفرق العالمية بأكثر من إنجاز للمهام المنفصلة، من التأثير في مقدار الاتصال المباشر بالعمل بين أعضاء الفريق خارج حدود مهمة الفريق.

يُميز الباحثون أن التنسيق غير المباشر هو نتيجة رأس المال العلاقتي والمعرفي الذي طُوّر بتفاعل الفريق.

وتقترح هذه الدراسة أن تكون للفرق آلية تكامل عبر الحدود أكثر قوة مما كان يعتقد في الأدبيات الموجودة في السلوك التنظيمي لأنها تؤثر في رأس المال الاجتماعي الذي يمكن أن يفيد في MNE الأوسع نطاقاً خارج نطاق المهمة وبعد تفكك الفريق.

- دراسة⁵ ((mura.m , radaelli.g & others,2014)) بعنوان:

The Effect of Social Capital on Exploration and Exploitation

هدفت هذه الدراسة إلى الدخول في نقاش حول سوابق استغلال المعرفة واستكشافها استناداً إلى التحقيق في دور رأس المال الاجتماعي والديناميكيات البيئية، ويستند هذا الاسهام إلى الأفكار الموجودة التي تفيد بانعدام وجود دليل تجريبي على الصلة بين رأس المال الاجتماعي والاستغلال/ سلوك الاستكشاف.

إذ ينظر الباحثون إلى ثلاثة أبعاد لرأس المال الاجتماعي وهي (الهيكلي والعلاقتي والمعرفي) إذ مُسح رؤساء الأطباء في المستشفيات الإيطالية باستخدام استبانة تتكون من مجموعه البيانات من مئة وأربع وسبعين ملاحظة حُللت باستخدام تقنيات الانحدار غير المرتبط.

توصلت هذه الدراسة إلى نتائج تقول إنه يوجد أثر إيجابي لرأس المال الاجتماعي بأبعاده (الهيكلي والعلاقتي والمعرفي) في استكشاف المعرفة، إذ تعد الروابط المتماسكة والقوية أداة أساسية للوصول إلى أصول المعرفة الخارجية.

⁴ - Maloney. M. M , zellmer-bruhn. M (2015) Spillover Coordination from Global Teams, the future of global organizing, **progress in international business research**, vol 10, pp 245- 279.

⁵ - mura.m , radaelli.g & others,(2014) The Effect of Social Capital on Exploration and Exploitation, **journal of intellectual capital**, vol 15, no 3, pp 430-450.

و تمثل الشبكة الاجتماعية الموضع الذي يمكن لوحدات المستشفيات التعرف بواسطته على المعرفة واكتسابها من الخارج والمكان الذي يمكن فيه مشاركته المعرفة وإعادة تجميعها.

- دراسة (Clopton.A.W,2011)⁶ بعنوان:

Social Capital and Team Performance

هدفت هذه الدراسة إلى الإسهام في مجموعة المعرفة فيما يتعلق بقيمة الشبكات الاجتماعية أو رأس المال الاجتماعي ضمن عملية المجموعة نحو أداء الفريق اعتماداً على استكشاف الإسهام الواضح لرأس المال الاجتماعي في أداء الفريق.

جُمعت البيانات من الطلاب الرياضيين الجامعيين من ثلاث وعشرين كلية في الولايات المتحدة الأمريكية باستخدام تحليل الانحدار الهرمي المتعدد.

وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود صلة كبيرة بين رأس المال الاجتماعي وأداء الفريق.

وتدعم النتائج النماذج النظرية السابقة، إذ يحتفظ رأس المال الاجتماعي بوجود كبير في فعالية الفريق.

- دراسة (Van Emmerik. H, Jawahar. I, And Others,2011)⁷ بعنوان:

Social Capital, Team Efficacy and Team Potency, The Mediating Role of Team Learning Behaviors

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الروابط بين مؤشرات رأس المال الاجتماعي والشبكات الشخصية و التشابه عميق المستوى، مع مقاييس قدرة الفريق من حيث فاعلية الفريق، وقد ركزت هذه الدراسة على الدور الوسيط لسلوكيات تعلم الفريق.

⁶ - Clopton.A.W (2011) Social Capital and Team Performance, **team performance management**, vol 17, no 7/8, pp 369-381.

⁷ - Van Emmerik. H, Jawahar. I, And Others (2011) Social Capital, Team Efficacy and Team Potency , The Mediating Role of Team Learning Behaviors , **Career Development International**, vol 16, no 1, pp 82-99.

استخدامات الاستبانة أداة لجمع البيانات، وُجِعت البيانات من 221 معلماً يعملون في 33 فريقاً.

وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج تُبين أن مستوى سلوكيات تعلّم الفريق في الفرق المتشابهة (عميقة المستوى) أعلى من نظيره في الفرق المختلفة، وهذا لا يعتمد على مدى رأس المال الاجتماعي القائم على الشبكات، أما بالنسبة إلى الفرق المتنوعة (أي الفرق التي حققت مستوى منخفضاً من التشابه العميق) يترجم المزيد من رأس المال الاجتماعي القائم على الشبكات الشخصية إلى مزيد من سلوكيات تعلّم الفريق.

وأخيراً: تبين أن سلوكيات تعلّم الفريق تتوسط تأثير رأس المال الاجتماعي في فعالية الفريق.

الدراسات العربية:

- دراسة (فضلي، إيمان حسين، 2019)⁸ بعنوان:

دور رأس المال الفكري بفاعلية فرق العمل في المنظمات الحكومية

بحث ميداني في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور رأس المال الفكري في فاعلية فرق العمل، إذ يعد رأس المال الفكري في غالب الأمر هو المحرك الأساسي للنشاطات التي يكلف بها فريق العمل لما يتمتع به من قابلية تقديم كل ما هو جديد ومتميز لزيادة فاعلية فرق العمل.

طُبقت الدراسة على عدد من فرق العمل في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق، واختيرت عينة تتضمن 150 مبحوثاً ممثلين بأعضاء فرق العمل بواقع 26 فريق عمل في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

استخدم الباحث الإستبانة أداة لجمع البيانات، وبتطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

وجود تأثير وعلاقة ارتباط متميز لرأس المال الفكري في فاعلية فرق العمل.

⁸ - فضلي، إيمان حسين (2019) دور رأس المال الفكري بفاعلية فرق العمل في المنظمات الحكومية بحث ميداني في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق، مجلة الدنانير، العدد 17، ص ص 320-354.

- دراسة (بريماني. حامد، كارسامي. علي، 2018)⁹ بعنوان:

دور رأس المال الاجتماعي في مشاركة المزارعين بشأن تنفيذ مشاريع التنمية الريفية (مزارعو قطاع كوليجمان رستاق في مدينة ساري نموذجاً)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دور رأس المال الاجتماعي في مشاركة المزارعين في تنفيذ مشاريع التنمية الريفية.

وكانت طريقة جمع البيانات هي طريقه المسح وأداة جمع البيانات هي الاستبانة.

فتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية: أولاً- يوجد صلة ذات معنى بين رأس المال الاجتماعي بأبعاده (الثقة والتماسك الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية) ومشاركة المزارعين في تنفيذ مشاريع التنمية الريفية.

ثانياً- الثقة الاجتماعية لها أثر أكبر من التماسك الاجتماعي و العلاقات الاجتماعية في مشاركة المزارعين في تنفيذ مشاريع التنمية الريفية.

- دراسة (عبد المطلب. بيسار، الهاشمي. بن واضح، 2018)¹⁰ بعنوان:

أثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية بولاية المسيلة

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال إذ تناول البحث دراسة ميدانية في ولاية المسيلة.

إذ جُمعت وُحُلَّت أراء ثلاثة وخمسين عاملاً من العمال الموجودين في خمس منظمات اقتصادية بالمنطقة الصناعية.

جُمعت البيانات بواسطة الاستبانة أداة لجمع البيانات.

⁹ - بريماني. حامد، كارسامي. علي(2018) دور رأس المال الاجتماعي في مشاركة المزارعين بشأن تنفيذ مشاريع التنمية الريفية (مزارعو قطاع كوليجمان رستاق في مدينة ساري نموذجاً، مجلة كلية الإسلامية الجامعة، العدد 49، ص ص 63-76
¹⁰ - عبد المطلب. بيسار، الهاشمي. بن واضح (2018) أثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية بولاية المسيلة، دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 9، العدد 2، ص ص 321-342.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك اهتماماً كبيراً برأس المال الهيكلي، كذلك الأداء المتميز للمنظمات المدروسة، كما توجد علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي والأداء المتميز، وهذا يفصح لنا عن امتدادات رأس المال الهيكلي في كل أوجه نشاطات المؤسسة.

- دراسة (رضا توفيق، 2017) ¹¹ بعنوان:

أهمية تماسك الفريق الرياضي في تحسين النتائج الرياضية عند لاعبي كرة القدم في بعض فرق مدينة ورقلة

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف دور تماسك الفريق الرياضي في تحسين النتائج الرياضية، عند لاعبي كرة القدم، إذ طُبقت هذه الدراسة على بعض فرق مدينة ورقلة في مختلف مستويات فرق الأقسام.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي لأنه الأنسب للدراسة، و استُعمل مقياس ل تماسك الفريق وعدة أساليب إحصائية تتمثل بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي، ومعامل الفا كرو نباخ، والانحراف المعياري، ومعادلة سبيرمان باستخدام SPSS

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تماسك الفريق الرياضي له دور إيجابي في تحسين النتائج الرياضية عند لاعبي كرة القدم، ومن ثم كلما زاد التماسك زادت النتائج الرياضية أكثر.

- دراسة (بدراوي. عبد الرضا فرج، الخفاجي. رشا مهدي صالح كسار، 2016) ¹² بعنوان:

العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والاداء التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الحفر العراقية في البصرة

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر رأس المال الاجتماعي في أبعاده (صداقة العمل- الثقة-التعاون - التكامل -الاستغراق) في الأداء التنظيمي.

وحددت متغيرات رئيسية للأداء التنظيمي تمثلت في الفعالية والكفاءة والتطوير والإبداع والجودة.

¹¹- رضا توفيق.كواش (2017) أهمية تماسك الفريق الرياضي في تحسين النتائج الرياضية عند لاعبي كرة القدم في بعض فرق مدينة ورقلة، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 9، العدد 30، ص ص 301-305

¹² - بدراوي. عبد الرضا فرج، الخفاجي. رشا مهدي صالح كسار(2016) العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والاداء التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الحفر العراقية في البصرة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 36، ص ص 74-102

أُجريت الدراسة في شركة الحفر العراقية في البصرة على عينة من مديري الإدارات الوسطى وعددهم سبعون فرداً، واستخدمت الدراسة استمارة الاستبانة في جمع البيانات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أولاً- إن رأس المال الاجتماعي بكل أبعاده (صداقة العمل - الثقة - التعاون - التكامل - الاستغراق) له دور مهم في تقديم الدعم اللازم في الشركة لتحسين الأداء.

-التشابه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:-

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث تناول كل من رأس المال الاجتماعي وفعالية فرق العمل (Clopton.A.W,2011, Petter.S and others, 2019) وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث دراسة كافة أبعاد رأس المال الاجتماعي (بعد العلاقات - البعد الهيكلي - البعد الإدراكي) في حين بعض الدراسات السابقة تناولت جزءاً من هذه الأبعاد مثل دراسة (عبد المطلب. بيبصار، الهاشمي. بن واضح، 2018) التي تناولت البعد الهيكلي من رأس المال الاجتماعي فقط.

كذلك تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث زمان الدراسة ومكانها، إذ تعد من أولى الدراسات التي تناولت أثر أبعاد رأس المال الاجتماعي في فعالية فرق العمل في المستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي في مدينة دمشق على حد علم الباحث.

(2-1) مشكلة البحث:

يعد رأس المال الاجتماعي أحد أشكال رأس المال. ورأس المال الاجتماعي ذو قيمة وهذا يجعل من الممكن تحقيق بعض الغايات والأهداف التي في غيابها لن تكون ممكنة.

ومن هذه الأهداف والغايات التقدم في العمل نحو الأمام وزيادة الإنتاجية، التي لا يمكن أن تتحقق إلا بزيادة فعالية الفرق والمجموعات العاملة.

وبناء على استطلاع رأي قام به الباحث في أحد مستشفيات مجتمع البحث (مستشفى الأسد الجامعي) خلال الشهر الثاني لعام 2020 إذ أخذت عينة من أربعة أقسام (الإسعاف المركزي - الداخلية - الصدرية - أمراض القلب) في المستشفى (تعمل فرقا و جماعات عمل) وبلغ عدد أفراد العينة (37) فرداً كان عدد الذكور في العينة (4) بنسبة 10.9% من إجمالي العينة وبلغ عدد الإناث في العينة (33) بنسبة 89.1% من إجمالي العينة. إذ كانت أصغر فئة عمرية (23) سنة ، وأكبر فئة عمرية (54) سنة ، وهذا يفسر لنا امتلاك المستشفى ملاكات متنوعة وغير محدودة بفئة عمرية. وتراوح المستوى التعليمي لأفراد العينة على الشكل الآتي:

المستوى التعليمي	إجازة في الطب	دبلوم تقني	تمريض	الثانوية العامة	الإعدادية	المجموع
العدد	11	13	8	3	2	37

جدول (1-1) المصدر من إعداد الباحث

هذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يمتلكون القدرة العلمية الكافية للإجابة عن أسئلة الاستمارة.

ويبين الجدول (2-1) الأتي تكرارات إجابات عينة استطلاع الرأي و نسبها المئوية:

1	هل لديك ثقة تامة بأن زملاءك في العمل يهتمون باحتياجاتك الشخصية في أثناء العمل ؟	
	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	29.7
لا	9	24.4
محايد	17	45.9
2	هل تشعر بارتياح مع زملائك في العمل بسبب إخلاصهم لك؟	
	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	59.5
لا	4	10.8
محايد	11	29.7
3	هل لديك ثقة تامة بأن فريق الإدارة يهتم دائما باحتياجاتك الشخصية في أثناء العمل؟	
	التكرار	النسبة المئوية
نعم	4	10.8
لا	26	70.3
محايد	7	18.9
4	هل تشعر بارتياح في المعاملة مع فريق الإدارة بسبب صدقه معك؟	
	التكرار	النسبة المئوية
نعم	7	18.9
لا	20	54.1
محايد	10	27

5	هل تلتقي مع زملائك في العمل خارج نطاق العمل؟	
نعم	19	51.4
لا	16	43.2
محايد	2	5.4
6	هل تشعر بالقبول عند طلب أي مساعدة من أحد زملائك ؟	
نعم	30	81.1
لا	3	8.1
محايد	4	10.8
7	هل تربطك علاقة صداقة طيبة بكل فرد من زملائك؟	
نعم	19	51.4
لا	11	29.7
محايد	7	18.9
8	هل تعتقد بأنك تهتم مع زملائك بالقضايا نفسها فيما يخص العمل؟	
نعم	24	64.9
لا	8	21.6
محايد	5	13.5
9	هل لديك إلمام بالمصطلحات (المفردات التخصصية) التي يستخدمها زملاؤك في العمل؟	
نعم	31	83.8
لا	3	8.1
محايد	3	8.1
10	هل تفهم/تدرك جيداً ما يقصده زملاؤك عندما يتكلمون؟	
نعم	30	81.1
لا	1	2.7
محايد	6	16.2

11	هل تبذل قصارى جهدك من أجل مصلحة الفريق؟	
نعم	32	86.5
لا	2	5.4
محايد	3	8.1
12	هل تتوخى الدقة والحذر عند التعامل مع بعض أعضاء الفريق؟	
نعم	35	94.6
لا	2	5.4
محايد	0	0
13	هل يوجد درجة عالية من التفاعل والانسجام بين أعضاء الفريق الذي تعمل فيه؟	
نعم	14	37.8
لا	14	37.8
محايد	9	24.3
14	هل تشعر بأن الجهود موزعة بالتساوي بين أعضاء الفريق الذي تعمل فيه؟	
نعم	13	35.1
لا	17	45.9
محايد	7	18.9
15	هل تشعر بارتياح لكونك جزءاً من الفريق الذي تعمل فيه؟	
نعم	26	70.3
لا	3	8.1
محايد	8	21.6

الجدول (2-1) المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ووفق وجهات نظر العينة بشأن بعد العلاقات فيما يتعلق بالثقة الشخصية فإن نسبة 59.5% من أفراد العينة يشعرون بارتياح مع زملائهم في العمل. ومن ثم هذا دليل على وجود ثقة شخصية بين الأفراد في العمل.

لكن فيما يتعلق بالثقة الإدارية كانت النتائج مخيبة للأمل ،إذ تشير النتائج أن 70.3% من العينة ليس لديهم ثقة بالإدارة. وهذا دليل على عدم اهتمام الإدارة بالأفراد العاملين لديها.

أما فيما يتعلق بالبعد الهيكلي ولاسيما قوة شبكة العمل، إذ تشير النتائج إلى أن 81.1% من أفراد العينة يشعرون بالقبول عند طلب أي مساعدة من زملائهم في العمل، وهذا دليل على أن الشبكة التي يعمل بها هؤلاء الأفراد ذات قوة عالية جداً

في حين أن البعد الإدراكي/المعرفي فيما يخص اللغة المشتركة في العمل تشير النتائج إلى أن 83.8% لديهم إلمام بالمصطلحات المستخدمة في العمل، وهذا دليل على أن الأفراد العاملين يستخدمون لغة مشتركة في العمل.

أما فيما يتعلق بتماسك فرق العمل فتشير النتائج إلى أن 94.6% وهي الغالبية العظمى من أفراد العينة تتوخى الدقة والحذر عند التعامل مع بعضهم البعض. وهذا دليل على أن تماسك الفريق مبني على الحذر في التعامل فيما بينهم.

في حين أن مرونة فرق العمل تشير النتائج إلى أن 37.8% من أفراد العينة يشعرون بدرجة عالية من التفاعل والانسجام فيما بينهم ضمن فريق العمل وأيضاً 37.8% من أفراد العينة يشعرون بدرجة منخفضة من الانسجام من التفاعل مع بعضهم البعض في الفريق. وهذا دليل على أن المرونة موجودة بنسبة متوسطة .

أما فيما يتعلق بروح الفريق (المشاركة) فتشيرالنتائج إلى أن 45.9% من أفراد العينة يشعرون بأن الجهود غير موزعة بالتساوي بين أعضاء الفريق بينما 35.1% من أفراد العينة يشعرون بأن الجهود موزعة بالتساوي بين أعضاء الفريق. وهذا يدل على أن بعض الفرق ذات روح فريق (مشاركة) منخفضة وبعضها الآخر ذات روح فريق (مشاركة) مرتفعة ولكن بنسبة أقل.

بناءً على ما سبق:

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر أبعاد رأس المال الاجتماعي في فعالية فريق العمل؟

منه نشق الأسئلة الفرعية الآتية:

ما أثر بعد العلاقات لرأس المال الاجتماعي في فعالية فرق العمل؟

ما أثر البعد الهيكلي لرأس المال الاجتماعي في فعالية فرق العمل؟

ما أثر البعد المعرفي/ الإدراكي لرأس المال الاجتماعي في فعالية فرق العمل؟

(3-1) أهداف البحث:

يمكن بيان أهداف البحث في الآتي:

1- الهدف الأساسي للبحث هو معرفة إمكانية تأثير رأس المال الاجتماعي بأبعاده الثلاثة ((الهيكلي

والعلاقاتي والمعرفي)) إيجاباً أو سلباً في فعالية فرق العمل.

2- تحديد درجة هذا التأثير لرأس المال الاجتماعي في فعالية فرق العمل واتجاه هذا التأثير.

3- مقارنة تأثير كل من الأبعاد الثلاثة لرأس المال الاجتماعي ((الهيكلي والعلاقات والمعرفي)) في

فعالية فرق العمل.

4- هل تختلف محاور الدراسة حسب السمات الشخصية؟

(4-1) أهمية البحث:

الأهمية العلمية: تتجلى أهمية البحث بما يمكن أن يضيفه إلى البحوث والدراسات السابقة من معرفة، إذ

يُعدُّ رأس المال الاجتماعي الركيزة الأساسية للعلاقات الاجتماعية و بالتالي إضافة أفاق جديدة إلى

المعرفة السابقة لزيادة إنتاجية فرق العمل العاملة ضمن المستشفيات..

الأهمية العملية: تتجلى الأهمية العملية للبحث فيما يمكن الاستفادة منه على أرض الواقع ومعرفة كيفية

الاستفادة من رأس المال الاجتماعي بأبعاده المختلفة لزيادة فعالية فرق العمل على اعتبار أن العمل في

مختلف المجالات يتوجه نحو العمل الجماعي وفرق العمل التي تتسم بالفعالية.

(5-1) فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: H_0

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال الاجتماعي في فعالية فريق العمل (التماسك- المرونة- المشاركة).

الفرضيات الفرعية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العلاقات لرأس المال الاجتماعي في فعالية فرق العمل.

H_{01}

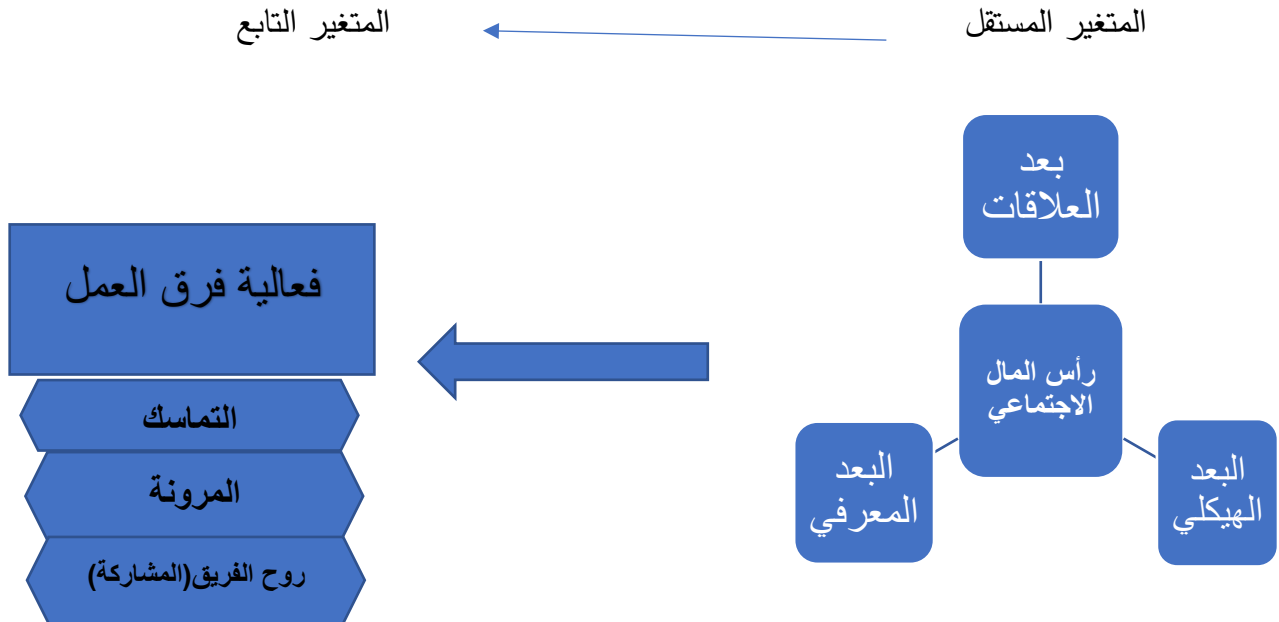
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الهيكلي لرأس المال الاجتماعي في فعالية فرق العمل.

H_{02}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المعرفي / الإدراكي لرأس المال الاجتماعي في فعالية فرق العمل.

H_{03} العمل

(6-1) نموذج البحث:



الشكل (1-1) نموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحث.

(7-1) مجتمع البحث وعينته:

يتمثل مجتمع البحث بالمستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي في مدينة دمشق وعددها سبعة مستشفيات وهي:

- 1- مستشفى المواساة الجامعي.
- 2- مستشفى الأسد الجامعي.
- 3- مستشفى جراحة القلب.
- 4- مستشفى دار التوليد الجامعي.
- 5- مستشفى جراحة الفم والفكين.
- 6- مستشفى الأطفال.
- 7- مستشفى الجلدية والأمراض الزهرية.

أما بالنسبة إلى عينة البحث :

فشملت عينة الدراسة (358) موظفاً وموظفة في المستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي العاملة في مدينة دمشق وذلك وفق معادلة ريتشارد جيجر:

$$N=(z/d)^2 \times (0.05)^2 \div 1 + 1/N\{(z/d)^2 \times (0.05)^2 - 1$$

إذ شكلت عينة الدراسة نسبة (6.8)% من مجتمع البحث الإجمالي.

ويبين الجدول التالي (1-9) توزيع أفراد العينة على مستشفيات مجتمع البحث، وذلك وفق نسبة عدد الأفراد الموظفين في كل مستشفى إلى إجمالي مجتمع البحث:

المستشفى	الأسد الجامعي	المواساة الجامعي	الأطفال	جراحة الفم والفكين	التوليد الجامعي	الجلدية	جراحة القلب
عدد أفراد المجتمع	1527	1823	765	53	495	163	444
عدد أفراد العينة	103	123	52	4	33	12	31

الجدول (1-3) المصدر من إعداد الباحث

(1-8) فلسفة البحث ومنهجيته:

اعتمد الباحث في هذا البحث على الفلسفة الوضعية وذلك لأن المشكلة البحثية موجودة في الواقع. أما بالنسبة إلى منهج البحث: فالمنهج الوصفي بأسلوب تحليلي الذي يعتمد على وصف الظاهرة كما هي على أرض الواقع هو الأنسب للعلوم الاجتماعية والإنسانية ولهذه الدراسة ، لأن هذه الدراسة تستهدف الأفراد .

(1-9) حدود البحث:

سيشتمل نطاق البحث على النحو الآتي:

- 1- الحدود المكانية: المستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي والعاملة في مدينة دمشق.
- 2- الحدود الزمانية : تمتد الحدود الزمانية من الربع الثالث لعام 2020 م حتى الربع الثالث لعام 2021م.
- 3- الحدود البشرية: تتمثل بالموظفين العاملين في المستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي والعاملة في مدينة دمشق بمختلف مسمياتهم الوظيفية (الأطباء - الفنيين - الممرضين - الإداريين - عمال الفئة الخامسة)
- 4- الحدود العلمية: اعتمد الباحث في دراسته على متغير رأس المال الاجتماعي بأبعاده (العلاقات - الهيكلية - المعرفي/ الإدراكي) وكذلك اعتمد في متغير صفات فرق العمل الفعالة (التماسك- المشاركة /روح الفريق - المرونة).

(10-1) محددات البحث ومعوقاته:

واجه الباحث العديد من المعوقات في أثناء الدراسة تتمثل بما يأتي:

- 1- صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات بسبب الإجراءات الروتينية المعقدة في المستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي العاملة في مدينة دمشق.
- 2- وزعت أداة الدراسة (الاستبانة) إلكترونياً على الصفحة الرسمية لكل مستشفى، إلا أنها لم تلق أي استجابة، وهذا اضطر إلى الباحث إلى النزول للميدان لجمع البيانات الأولية بسبب انتشار covid-19 .
- 3- من الصعوبات التي واجهها الباحث أيضاً انتشار covid-19 ، وكانت هذه المستشفيات هي خط الدفاع الأول ضد هذه الجائحة ، وهذا اضطر الباحث للتوقف عدة مرات بسبب ذروة المرض.

(11-1) مصطلحات الدراسة:

رأس المال الاجتماعي: هو مجموعة من التفاعلات وعلاقات الترابط والثقة والمعايير واللغة والرؤية المشتركة بين مجموعة من الأفراد المضمنة في الشبكات الاجتماعية التي تسهل عملية التعاون والتآزر بين هؤلاء الأفراد، وهذا يحقق لهم منافع ذات جودة عالية، ومن ثم بلوغ الأهداف المشتركة.

الثقة: هي مصداقية الشريك ونزاهته وتعتمد على مجموعة من المعتقدات التي تتمثل في أن الشريك الآخر سوف يمتنع عن السلوك الانتهازي.

فرق العمل: بأنها طاقم من الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات وكفاءات متنوعة يسعون جماعياً وتعاونياً على تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المنظمة معاً، ويكونون مسؤولين عن تحقيقهم للأهداف المرسومة مسبقاً تحقيقاً جماعياً.

التماسك: هو قوة جاذبية الجماعة لأعضائها للبقاء فيها وتحصنها من تأثير العوامل التي قد تدفعهم للخروج منها.

المرونة :هي صيغة ضرورية يجب أن تتوفر في فرق العمل الفعالة لبلوغ أهدافها، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا بتدريب هؤلاء الأفراد وتنميتهم على التكيف وتقبل كافة المتغيرات والمواقف.

المشاركة: تعرف بأنها مدى اهتمام أعضاء الفريق بالإسهام في أنشطة الفريق بصورة فاعلة.

الإطار النظري

المبحث الأول

رأس المال الاجتماعي

مقدمة

(1-2) مفهوم رأس المال الاجتماعي

(2-2) أهمية رأس المال الاجتماعي

(3-2) نظرية رأس المال الاجتماعي

(4-2) أبعاد رأس المال الاجتماعي

(1-4-2) بعد العلاقات

- الثقة الشخصية
- الثقة الإدارية

(2-4-2) البعد الهيكلي

- قوة شبكة العمل
- نطاق شبكة العمل
- تكرار الاتصال

(3-4-2) البعد المعرفي / الإدراكي

- اللغة المشتركة
- الرؤية المشتركة

مقدمة:

تنامت شعبية مفهوم رأس المال الاجتماعي تنامياً لافتاً في السنوات الأخيرة ، وُجِّح به بوصفه حلاً سحرياً معالجاً للمشكلات الاجتماعية والمعضلات الاقتصادية ، ويشكل ضمان لبلوغ تنمية شاملة ومنفعة عامة للمجتمع.

ويعد رأس المال الاجتماعي الركيزة الأساسية للعلاقات الاجتماعية ويتكون من مجموع الفوائد التي يمكن تحقيقها بالتعاون بين أفراد المجتمع وجماعاته.

على الجهة المقابلة ، هناك من يقلل من أهمية هذا المفهوم ولا يعده فكرة جديدة، إنما نظرية دُرست أسسها وتطبيقاتها سابقاً تحت مسميات أخرى.

و بناءً على ماسبق تحاول هذه الدراسة تعرف رأس المال الاجتماعي والإحاطة ببعض جوانبه:

(1-2) مفهوم رأس المال الاجتماعي: Social capital concept

يعد كولمان وبوردو (Coleman & Bourdieu) المؤسسين لرأس المال الاجتماعي لأنهما قدما مصطلح رأس المال الاجتماعي SC تقديماً منهجياً لأول مرة ،¹³ ليصبح بعد ذلك مفهوم رأس المال الاجتماعي SC شائعاً شيوعاً متزايداً في تخصصات العلوم الاجتماعية المختلفة إذ طُبّق لتفسير مجموعة واسعة من الظواهر الاجتماعية.¹⁴

فرأس المال الاجتماعي SC هو واحد من أكثر المفاهيم انتشاراً في العلوم الاجتماعية ، بل هو مفهوم جدلي يسبب التعاريف المتنوعة والمتعددة لهذا المصطلح.¹⁵

إذ قدم العديد عدد من الباحثين والعلماء تعريفاً لرأس المال الاجتماعي SC ، قدم كلٌ منهم تعريفه من وجهة نظره التي تخدم أغراض بحثه ، وهذا جعل من هذا المفهوم مفهوماً جدلياً ، لأنه لا يوجد اتفاق حول تعريف موحد له.

عرّف بوردو (Bourdieu) رأس المال الاجتماعي social capital بأنه إجمالي الموارد الفعلية أو المحتملة المرتبطة في امتلاك شبكة دائمة من العلاقات المؤسسية امتلاكاً أكثر من التعارف المتبادل أو بعبارة أخرى يعرف رأس المال الاجتماعي بأنه العضوية في المجموعة التي توفر لكل عضو من أعضائها دعم رأس المال المملوك من قبل هذه المجموعة.¹⁶

¹³-Hauberer.J (2011) **Social capital theory towards a methodological foundation**, VS verlagfur sozialwissens chaften springer fachmedien wiesbaden GmbH, 1st ed, Germany , p35.

¹⁴- horng.sh-m,Wu.ch-L(2020) how behaviors on Social capital Cites and online Social capital influencesocial commerce intentions, **information and management**, vol 57, iss 2, pp 1-13,p 2

¹⁵- Ahmad. Z (2018) Explaining the unpredictability: A Social capital perspective on ICT intervention, **international journal of information management** , vol 38, pp 175-186, p 176.

¹⁶- Hauberer.J , op.Cit, p 38.

في حين يرى كولمان (Coleman) رأس المال الاجتماعي SC أنه شيء إضافي في الشبكة الاجتماعية لأن الأفراد يعملون مع بعضهم البعض وهذا يجعلهم يخلقون كل ما هو أكبر من مجموعة إسهاماتهم الفردية.¹⁷

بينما وصف (ADLER & KWON) رأس المال الاجتماعي SC بأنه النية الحسنة التي ولدت من نسيج العلاقات الاجتماعية التي تسهم في تسيير أمور العمل ، إذ أن التفاعلات الاجتماعية المتكررة تولد الثقة وهذا يؤدي إلى علاقات عالية الجودة بين الأفراد.¹⁸

وقد عرّف روبرت ديفيد بوتنام (POTNAM) رأس المال الاجتماعي SC بأنه الشبكات الاجتماعية والأعراف المرتبطة بها من تبادل وثقة. إذ يرى بوتنام أن الركيزة الأساسية لرأس المال الاجتماعي تكمن فيما تحمله الشبكات الاجتماعية من قيمة.¹⁹

إلا أن (SMITHSON) يعرف رأس المال الاجتماعي (SC) بأنه انسجام الفرد أو المجموعة وتعاطفهما مع فرد آخر أو مجموعة أخرى، وهذا ينتج فائدة محتملة، وميزة ومعاملة تفضيلية لصالح فرد أو مجموعة من الأشخاص في ظل ما هو متوقع من العلاقة المتبادلة.²⁰

ويمثل رأس المال الاجتماعي SC لدى (Mura & Radaelli) مجموعة الموارد المضمنة والمشتقة والمتاحة في شبكة العلاقات التي تمتلكها وحدة اجتماعية، على سبيل المثال (منظمة - فريق - قسم).²¹

¹⁷- Carlos.M.R(2013) The role of relational social capital in examining exporter-intermediary relationship, **European business Review**, vol 25, no 6, pp 553-570, p555 .

¹⁸- Badawi.N.S, Battor.M(2020) Do social capital and relationship quality matter to the key account management Effectiveness?, **Journal of business & Industrial marketing**, vol 35, no 1, pp 134- 149, p 135.

¹⁹- حسن، محمد عبد الغني، هلال .رضوى محمد(2011) **التسويق الاجتماعي**، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، مصر ، ص 57

²⁰ - العنزي. سعيد، الملا. حميد علي أحمد (2015) إطار مفاهيمي للعلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، **مجلة العلوم**

الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 84، ص ص 1-25، ص 17.

²¹- mura.m , radaelli.g & others,, op. Cit ,p433.

ويعرف أيضاً رأس المال الاجتماعي (Social capital) بأنه جميع الشبكات والاتصالات الاجتماعية التي

تتراكم لدى الأفراد في حياتهم، من تقاسم القيم المشتركة مثل الثقة المشتركة والمعاملة بالمثل.²²

في حين عُرف رأس المال الاجتماعي SC بأنه المعرفة المضمنة في التنظيم والاستفادة من التفاعل بين

الأفراد وعلاقاتهم في الشبكات الاجتماعية، إلا أن هذا التعريف لرأس المال الاجتماعي يتعامل مع مستويات

الأفراد والشركات.²³

وهناك أيضاً من عرف رأس المال الاجتماعي بأنه مجموعة من الموارد التي ينبغي أن تُستغلَّ استناداً إلى

الروابط الاجتماعية التي تسمح بالوصول إليها واستخدامها ضمن شبكة اجتماعية.²⁴

ويشير باحثون آخرون إلى أن رأس المال الاجتماعي هو علاقات الترابط والشبكات الاجتماعية المتاحة

بين الأفراد التي تشمل الثقة بين الأفراد والعلاقات الاجتماعية والمشاركة والشعور بالانتماء.²⁵

في حين عرف آخرون رأس المال الاجتماعي بأنه الموارد المتاحة لكل من الفرد والجماعة بواسطة علاقاتهم

الاجتماعية.²⁶

ويسهل رأس المال الاجتماعي الوصول إلى المعلومات والقوة والموارد والمعرفة الضمنية وتساعد الجهات

الفاعلة على التنسيق في المهام.²⁷

²²- porskamp.T, Ergler.Ch, Pilot.E, Sushama. P, mandic.s(2019) the importance of social capital for young peoples active transprt and independent mobility in rural otago new Zealand , **helth and palce**, vol 60 , no 2216, pp 1-13, p 2.

²³- dost.M, badir.Y.F, ali.Z, Tariq.A(2016) the impact of intellectual capital on innovation generation and adoption, **journal of intellectual capital** , vol 17, iss 4,pp 675-695 , p678.

²⁴- horng.sh-m,Wu.ch-L , op.Cit, p 2.

²⁵- Bae.S.M(2020) the relationship between social capital acculturative stress and depressive symptoms in multicultural adolescents verification using multivariate latent growth modeling , **international journal of intercultural relations**, vol 74,, pp 127-135, p 128

²⁶- lu.N, Peng.CH(2019) Community- based structural social capital and depressive symptoms of older urban Chinese adults: the mediating role of cognitive social capital , **Archives of gerontology and geriatrics**. Vol 82, pp 74-80, p 75.

²⁷- Carlos.M.R(2013) op Cit, p 555.

لكن عرفه باحثون آخرون بأنه جملة أو مجموعة من الشبكات والمعايير والثقة الاجتماعية التي تسهل التنسيق والتعاون من أجل تحقيق المنفعة المتبادلة.²⁸

إذ يجسد رأس المال الاجتماعي جوانب عديدة مثل الثقة الاجتماعية والدعم والمشاركة في الشبكات ذات المعايير المشتركة التي تمكّن الجانب الآخر من ممارسة السيطرة الاجتماعية.²⁹

في حين يعرف (BURT) رأس المال الاجتماعي بأنه كيان من العلاقات أو الشبكات الاجتماعية الفاعلة التي يمكن استخدامها لجمع معلومات الموارد المحدودة.³⁰

وهذا يمكن تفسيره بعبارة واحدة:³¹

قلب واحد وعقل واحد وجسد واحد في المجموعة.

فالقلب الواحد يمثل البعد المعرفي أي المدى الذي يرتبط به الأفراد داخل الجماعات والفرق.

والجسد الواحد يمثل البعد الهيكلي لرأس المال الاجتماعي.

أما العقل الواحد فيمثل بعد العلاقات لرأس المال الاجتماعي.

²⁸- Lifszyc-Friedlander.A, Honovich.M, Stoleran.I, Madjar.B& barnoy. S(2019)Family health clinics as a source of social capital , **journal of pediatric nursing** , vol 47,pp 2-9, p 2.

²⁹- porskamp.T, Ergler.Ch, Pilot.E, Sushama. P, mandic.s(2019) the importance of social capital for young peoples active transprt and independent mobility in rural otago new Zealand, op. Cit, p 1.

³⁰- Hauberer.J (2011) Social capital theory towards a methodological foundation. Op.Cit,p 95.

³¹- Clopton.A.W (2011) Social Capital and Team Performance,op.Cit, p 37.

مما سبق يستنتج الباحث:

أن رأس المال الاجتماعي هو مجموعة من التفاعلات وعلاقات الترابط والثقة والمعايير واللغة والرؤية المشتركة بين مجموعة من الأفراد المضمنة في الشبكات الاجتماعية التي تسهل عملية التعاون والتآزر بين هؤلاء الأفراد، وهذا يحقق لهم منافع ذات جودة عالية، ومن ثمّ بلوغ الأهداف المشتركة.

(2-2) - أهمية رأس المال الاجتماعي: Social capital Importance

يعد رأس المال الاجتماعي أحد أهم مكونات المنظمة وهو لا يقل أهمية عن رأس المال الفكري ورأس المال الزبائني (العبادي)، ويعد توفر رأس المال الاجتماعي مصدراً قيماً يدعم الأفراد في أداء الأنشطة داخل المنظمة (cam et al) إذ يعد رأس المال الاجتماعي البنية التحتية للعاملين في المنظمات لتبادل المعرفة وتطويرها، كما يساعد العاملين على التواصل فيما بينهم.³²

ويؤكد (Stam et al) أن رأس المال الاجتماعي يمثل مصدراً قيماً لتوليد أفكار جديدة وابتكار منتجات جديدة، وإيجاد فرص عمل جديدة،³³ بينما يرى باحث آخر أن رأس المال الاجتماعي يحقق مجموعة من المنافع التي تتمثل بما يأتي:³⁴

1- يساعد رأس المال الاجتماعي في ترسيخ قيم الالتزام التنظيمي.

2- يحقق ما يسمى بالعمل ذي الأداء العالي.

³² - حمد، حسبية سليم، خال. سارا خالد، محمد، جيمن بابكر (2019) العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وتقاسم المعرفة وتأثيرها على تحسين جودة الخدمة التعليمية: بحث تحليلي لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية في إقليم كردستان، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 25، العدد 111 ص ص 160-181، ص 164.

³³ - حمد، حسبية سليم، خال. سارا خالد، محمد، جيمن بابكر (2019) العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وتقاسم المعرفة وتأثيرها على تحسين جودة الخدمة التعليمية: بحث تحليلي لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية في إقليم كردستان، المرجع السابق، ص 164.

³⁴ - عبد الدائم. علي عبد السلام (2016) دور التماثل التنظيمي في تطوير رأس المال الاجتماعي دراسة تحليلية على عينة من موظفي وزارة الصحة/ دائرة صحة بغداد الكرخ، *مجلة الجامعة العراقية*، المجلد 36، الاصدار 1، ص ص 435-473، ص 450

3- يسهم في تعزيز العمل الجماعي.

كما أن لرأس المال الاجتماعي دوراً في خلق المنظمات المبدعة ذات الكفاءة العالية ويساعد في نشر المعرفة عن طريق تنظيم الأفراد العاملين وفق قدراتهم الفردية ، وتنسيق هذه المهارات والقدرات بفضل العلاقات الاجتماعية.

ووفق النظرية الاجتماعية الثقافية التي انبثقت من العمل لعالم النفس (Vygotsky):

يؤدي التفاعل الاجتماعي دوراً أساسياً في التنمية الفردية.³⁵

ويؤيد الباحث في هذه الدراسة هذه النظرية فيما يتعلق بالتفاعل الاجتماعي ورأس المال الاجتماعي. لأن الدفء والود والثقة في العلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملين يساعد في تطوير قدرات هؤلاء الأفراد ومهاراتهم والسمات الإيجابية لديهم وهذا ينعكس إيجاباً على العمل ومخرجاته.

ووفق نظرية رأس المال الاجتماعي التي لقيت الكثير من الاهتمام في العديد من التخصصات نجد أن رأس المال الاجتماعي يؤدي دوراً إيجابياً في أداء الأفراد و أداء المنظمات على حدٍ سواء.³⁶

إذ يعتقد الباحثون (JOHNSTON) أن المستويات العالية من رأس المال الاجتماعي والعلاقات للمنظمات يمكن من الاستفادة في الوصول إلى أقصى قدر ممكن من الأداء والمزايا التنظيمية.³⁷

³⁵ - Gu. J, Zhang. Y, liu. H(2014) importance of social capital to student creativity within higher education in china ,**Thinking skills and creativity**, vol 12 p p 14-25, p14.

³⁶-Swansan. E, kim. S, lee. S-M, yang. J-J, ki-lee. Y(2020) the effect of leader competencis on knomledge sharing and oberformance: social capital theory, **Journal of Hospitality and Tourism management** voli 42 , p p 88-96, p 89.

³⁷- JOHNSTON.K.A&Lane.A.B(2018) building relational capital :Tha contribution of episodic and relational community engagement, **public Relations Review**, vol 44, iss 5, pp 633-644,p 636.

ومن وجهة نظر الباحث فإن أهمية رأس المال الاجتماعي تنبع مما يحققه من فوائد بالنسبة إلى لأفراد العاملين والمنظمة على حدٍ سواء تتمثل بما يأتي:

1. يزيد رأس المال الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية من احتمال تعاون الأفراد في إنجاز أعمالهم، وكذلك الأمر مع إدارة المنظمات.
2. رأس المال الاجتماعي يزيد من تبادل المعرفة والأفكار الجديدة والابداعية بين الأفراد ، و ينعكس هذا إيجاباً على المنظمة ومخرجاتها.
3. يخلق رأس المال الاجتماعي الثقة وحسن النية بين الأفراد من جهة وبين الأفراد والإدارة من جهة أخرى.

(2-3) نظرية رأس المال الاجتماعي: Social capital Theory

بما أن رأس المال الاجتماعي عن موارد اجتماعية متأصلة في البنية الاجتماعية والعلاقات المتبادلة بين الأفراد فيما يتعلق بالمعايير الاجتماعية والقيم الثقافية ،³⁸ فيبنى على هذا التعريف أنّ رأس المال الاجتماعي ينبع من نظرية الشبكات الاجتماعية التي تهدف إلى فهم العلاقات الاجتماعية والتفاعل الاجتماعي والثقة والمعاملة بالمثل.³⁹

إذ إن الفرضية الأساسية التي تقوم عليها نظرية رأس المال الاجتماعي هي كون شبكة العلاقات تصبح مورداً حاسماً لأعضاء التنظيم أو المجتمع، وكذلك ملائمة الأعضاء لارتباطهم بالمجتمع.⁴⁰

³⁸- lu.N, Peng.CH(2019) Communty- based structural social capital and depressive symptoms of older urban Chinese adults: the mediating role of cognitive social capital, op.Cit, p 75.

³⁹ - Oluwabusola. A. O and others(2019)social capital and its effect on business performance in the Nigeria informal sector, **Heliyon**, vol 5 , p 1- 13, p 2.

⁴⁰- Swansan. E, kim. S, lee. S-M, yang. J-J, ki-lee. Y(2020) the effect of leader competencis on knomledge sharing and oberformance: social capital theory, op.Cit. p 89.

أو يمكن التعبير عنها بطريقة أخرى : إن رأس المال أو الموارد المملوكة ملكاً جماعياً والنتيجة عن عمل العلاقات، يمكن لهذه الموارد أن تعبر عن نفسها بطرائق مختلفة، بالرغم من ذلك يتفق معظم الباحثين على أهمية العلاقة بوصفها مورداً.⁴¹

إذ تشير نظرية رأس المال الاجتماعي التي وضعها بوتنام الذي يُعدُّ الأب الروحي لرأس المال الاجتماعي على أنه يسهل التعاون والتنسيق من أجل المنفعة المتبادلة.⁴²

وتعد هذه النظرية من أكثر النظريات انتشاراً إذ إن أحد أهم الأسباب التي جعلت نظرية رأس المال الاجتماعي تتلقى الكثير من الاهتمام هو أن رأس المال الاجتماعي يؤثر إيجابياً في أداء الأفراد وأداء المنظمة.⁴³

(4-2) أبعاد رأس المال الاجتماعي: Social capital dominion

تحقق أبعاد رأس المال الاجتماعي للأفراد العاملين ضمن الشبكات الاجتماعية مجموعة من الفوائد لذلك يُعدُّ رأس المال الاجتماعي وسيلة لتوليد القيمة .⁴⁴

إذ إن التفاعلات الاجتماعية تسهل لعلاقات عالية الجودة مثل أن يصبح الأفراد يشعرون بارتياح مع بعضهم البعض ، ومن ثمَّ يعملون مع بعضهم بكفاءة وموثوقية.⁴⁵

⁴¹- Ahmad. Z (2018) Explaining the unpredictability: A Social capital perspective on ICT intervention, op.Cit. p 176.

⁴²- Iteng.Ch(2018) managing gamer relationships to enhance online gamer loyalty the perspectives of social capital theory and self-perception theory, **computers in human behavior**, vol 79, pp 59-67, p 60.

⁴³- Swansan. E, kim. S, lee. S-M, yang. J-J, ki-lee. Y(2020) the effect of leader competencis on knowldege sharing and oberformance: social capital theory. Op.Cit. p 89

⁴⁴- Carlos.M.R(2013) The role of relational social capital in examining exporter-intermediary relationship, op Cit, p 555.

⁴⁵- Badawi.N.S, Battor.M(2020) Do social capital and relationship quality matter to the key account management Effectiveness?, op.Cit. p 135

وتصف نظرية رأس المال الاجتماعي SC ثلاثة أبعاد لرأس المال الاجتماعي التي تنشأ من العلاقات الشخصية تتمثل بما يأتي ⁴⁶:

1- بعد العلاقات.

2- البعد الهيكلي.

3- البعد المعرفي/الإدراكي.

وهذا يتفق مع رأي نابيت وغوشال (Napet& Ghosal) بوجود ثلاثة أبعاد لرأس المال الاجتماعي ⁴⁷.

وسوف تتناول هذه الدراسة الأبعاد الثلاثة لرأس المال الاجتماعي وهي:

1- بعد العلاقات

2- البعد الهيكلي

3- البعد المعرفي

ونوضح فيما يأتي هذه الأبعاد في ضوء مفهوم رأس المال الاجتماعي:

Relational dominion: (1-4-2) بعد العلاقات:

يشير هذا البعد إلى العلاقات الشخصية الجارية على أساس تاريخ التفاعلات والاحترام والصدقة، ويتعزز

هذا البعد من الثقة والمعايير المختلفة ⁴⁸.

⁴⁶- Read .E.A& Laschinger.H.K.S(2015) The influence of authentic leadership and empowerment social capital , mental health and job satisfaction over the first year of practice, **Journal of advanced nursing** , vol 71, no 7, pp 1611- 1623, p 1615.

⁴⁷- Zardini.A, Ricciardi.F& Rossignoli. C(2015) The relational capital of the IT department : measuring a key resource for creating strategic value, **Journal of intellectual capital** , vol 16, no 4, pp 835- 859, p 839.

⁴⁸ سعيد. سناء عبد الرحيم، الزيايدي. اركان عبد الله ردام (2018) تأثير أبعاد رأس المال الاجتماعي في التمكين الهيكلي للعاملين : بحث تطبيقي في مديرية بلدية السماوة، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية** ، العدد 103، المجلد 24، ص 86.

وهذا يتفق معه باحثون آخرون إذ يمثل هذا البعد طبيعة وجود ارتباطات واتصالات بين العاملين التي تصف نوع العلاقات الشخصية التي يطورها الأفراد مع بعضهم البعض، فضلاً عن الديناميكية الاجتماعية المتنوعة والمتضمنة الثقة والمعايير المشتركة والقيم والتوقعات والانتماءات الشخصية.⁴⁹

في حين يرى (Johnston & Lane) أن بعد العلاقات هو مخزن النية الحسنة التي تنبثق من العلاقات بين أعضاء الشبكة الاجتماعية، ومن ثم فإن هذا المفهوم للبعد العلاقتي لرأس المال الاجتماعي يتماشى مع أنه (مستوى الثقة المتبادلة والاحترام والصدقة التي تنشأ من التفاعل على المستوى الفردي بين أعضاء الشبكة الاجتماعية).⁵⁰

كما أن بعد العلاقات يوجه سلوك الأفراد استناداً إلى تبادل العلاقات التي يلبي فيها الناس عدداً من الاحتياجات الاجتماعية، ويُعدُّ بعد العلاقات لرأس المال الاجتماعي آلية مماثلة للثقة لأنه يعزز قدرة مختلف الجهات الفاعلة مثل الأفراد على تقاسم الموارد.⁵¹

من ناحية ثانية يرى آخرون أن بعد العلاقات هو الذي يحدد مجموعة كاملة من موارد المعرفة القائمة على العلاقات، إذ يشتمل على الثقة والصدقة والروابط العاطفية والالتزامات والتوقعات التي تميز كل علاقة.⁵²

⁴⁹ - الفتلاوي. ماجد حيار غزاي، وآخرون (2019) تعزيز أبعاد رأس المال الاجتماعي من خلال مدخل قدرة الرشاقة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال المعاصرة، مجلة كلية الاقتصاد والإدارة للدراسات الاقتصادية، المجلد 11، العدد 1، ص 1-25، ص 9

⁵⁰- JOHNSTON.K.A&Lane.A.B(2018) building relational capital :Tha contribution of episodic and relational community engagement, Ipid, p 635.

⁵¹—Carlos.M.R(2013) The role of relational social capital in examining exporter-intermediary relationship, op Cit, p 556.

⁵²- Zardini.A, Ricciardi.F& Rossignoli. C(2015) The relational capital of the IT department : measuring a key resource for creating strategic value, Op . Cit, p 839.

مماسبق يلاحظ الباحث أن كثيراً من الباحثين يُجمعون على أن بعد العلاقات يتمثل بمجموعة الموارد التي يُحصل عليها بواسطة العلاقات والصدقة والثقة المتبادلة والاحترام المتبادل بين الأفراد ضمن الشبكات الاجتماعية.

وسوف تقتصر هذه الدراسة على دراسة الثقة على أنها هي التي تمثل بعد العلاقات لرأس المال الاجتماعي.⁵³

أ- الثقة: Trust

تعرف الثقة بأنها حالة نفسية تشتمل على نية قبول الضعف على أساس توقعات إيجابية لنوايا شخص آخر أو سلوكه. وتُعدُّ الثقة المتبادلة عنصراً مهماً يجب أن يكون موجوداً في التفاعلات الاجتماعية.⁵⁴ في حين عرفها باحثون آخرون بأنها التوقعات المتقابلة بالنسبة إلى سلوك الأفراد الآخرين.⁵⁵ ويتفق التعريف السابق مع أن الثقة هي استعداد الفرد لقبول الضعف على أساس التوقعات الإيجابية حول نيات أو سلوك آخر في حالة تتميز بالاعتماد المتبادل.⁵⁶ وقد اعترف بالثقة بوصفها عنصراً مهماً في نظرية التبادل الاجتماعي التي لها تأثير كبير في العلاقات بين الأفراد إذ إن الثقة تقلل إلى حد كبير حالة عدم اليقين أو عدم التأكد.⁵⁷

⁵³- Badawi.N.S, Battor.M(2020) Do social capital and relationship quality matter to the key account management Effectiveness?, op.Cit. p 136.

⁵⁴- Ouedraogo. N& Ouakouak.M.L(2018) Impacts of personal trust , communication and effective commitment on change success, **Journal of organizational change management**. Vol 31, no 3, pp 676- 696, P 679.

⁵⁵ - عودة، بلال كامل(2014) دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق الميزة التنافسية. دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية في بغداد. **مجلة جامعة الانبار، المجلد 6، العدد 11، ص 255-272، ص 259.**

⁵⁶- Badawi.N.S, Battor.M(2020) Do social capital and relationship quality matter to the key account management Effectiveness?, op.Cit. p 136.

⁵⁷- Badawi.N.S, Battor.M(2020) Do social capital and relationship quality matter to the key account management Effectiveness?, Ibid, p 136.

ويرى آخرون أن الثقة هي مصداقية الشريك ونزاهته وتعتمد على مجموعة من المعتقدات التي تتمثل في أن الشريك الآخر سوف يمتنع عن السلوك الانتهازي.⁵⁸

مما سبق يجد الباحث أن الثقة هي توقع حسن النية من الأطراف، أي من الأفراد العاملين فرقاً أو مجموعات التي تشكل فيما بينها الشبكات الاجتماعية ، فالثقة أساسية لعملية تحقيق السلوكيات التعاونية و من ثمَّ تحقيق الأهداف والغايات المشتركة.

ولكن على الرغم من أن الثقة تنشأ من الشبكة الاجتماعية إلا أنها جزء لا يتجزأ من الشبكة في الوقت نفسه⁵⁹

الأمر الذي يتفق فيه معظم الباحثين على ثلاث جوانب للثقة هي:⁶⁰

1- الثقة الذاتية.

2- الثقة الشخصية.

3- الثقة الإدارية.

وسوف تقتصر هذه الدراسة على دراسة كلٍّ من الثقة الشخصية والثقة الإدارية.

Personal trust

الثقة الشخصية:

تُعَدُّ الثقة الشخصية أحد أهم مكونات بعد العلاقات لرأس المال الاجتماعي إذ تركز الثقة الشخصية على الاعتقاد بأن شخصاً ما لديه الصدق والنزاهة ودوافع جيدة إذ يرى باحثون أن الثقة الشخصية هي

⁵⁸- Carlos.M.R(2013) The role of relational social capital in examining exporter-intermediary relationship, op Cit, p 556.

⁵⁹ - Gong.Z,Wang.H & others(2020) Measuring trust in social network based on linear uncertainty theory, information sciences, vol 508, p p 154- 172, p 155

⁶⁰ سعيد. سناء عبد الرحيم، الزيايدي. اركان عبد الله ردام (2018) تأثير أبعاد رأس المال الاجتماعي في التمكين الهيكلي للعاملين : بحث تطبيقي في مديرية بلدية السماوة، مرجع سبق ذكره ، ص 85.

الدافع للالتزام الشخصي وهذا يؤثر في الشعور بالانتماء إلى المنظمة، وكذلك الأمر بالنسبة إلى الشعور

بالرضا، إذ إن الثقة الشخصية تسهم في بناء روابط قوية وعلاقات غير رسمية بين أفراد المنظمة.⁶¹

وتعرف الثقة الشخصية في أدبيات رأس المال الاجتماعي على أنها التوقعات المتفائلة بالنسبة إلى السلوك الأفراد الآخرين ، وتتكون هذه الثقة بين الأفراد من تراكم اللقاءات الشخصية وتكرارها وماتحدثه التفاعلات بين هؤلاء الأشخاص.

وتأتي أهمية الثقة الشخصية مما تحققه من فوائد بالنسبة إلى الأفراد والمنظمة على حدٍ سواء، ويمكن إبراز هذه الفوائد بما يأتي:

1- فالثقة الشخصية هي السبب والنتيجة للعمل الجماعي

2- كما أنها تُعدُّ ضرورية لدفع الأفراد إلى العمل المشترك في مشاريع خلاقة.⁶²

3- تعزز شعور الأفراد بالرضا والالتزام.⁶³

4- تساعد الثقة الشخصية بين الأفراد في تحقيق الأهداف المشتركة للأفراد والمنظمة.

5- تزيد الثقة الشخصية من فعالية حل المشكلات المشتركة، وهذا يسهل تبادل الموارد.⁶⁴

6- كما تؤدي الثقة الشخصية إلى زيادة مستوى الشفافية بين الأفراد.⁶⁵

⁶¹- Ouedraogo. N& Ouakouak.M.L(2018) Impacts of personal trust , communication and effective commitment on change success, op cit , p 680.

⁶² عودة، بلال كامل(2014) دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق الميزة التنافسية. دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية في بغداد، مرجع سبق ذكره ، ص259.

⁶³-Ouedraogo. N& Ouakouak.M.L(2018) Impacts of personal trust , communication and effective commitment on change success, op cit , p 680

⁶⁴ Carlos.M.R(2013) The role of relational social capital in examining exporter-intermediary relationship, op Cit, p 557.

⁶⁵ Badawi.N.S, Battor.M(2020) Do social capital and relationship quality matter to the key account management Effectiveness?, op.Cit. p 136.

الثقة الإدارية: Administrative Trust

هي إحدى الجوانب الممثلة للبعد العلاقتي لرأس المال الاجتماعي، ويطلق عليها أحياناً الثقة المؤسسية أو الثقة غير الشخصية التي يمكن تعريفها بأنها الشعور بالثقة حول قيام الإدارة في المنظمة بفرض القوانين والتنظيمات والسياسات التي تحمي حقوق الفرد وتحديدها وتتجنب إيقاع الأذى به، لذلك هي تعتمد على المنظمة التي تزرع الشعور بالثقة.⁶⁶

ومن ثم فإن الإدارة تكون جديرة بثقة الأفراد بتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، إذ تعمل الإدارة العليا على توفير كافة أنواع الدعم المادي والمعنوي وتهيئتها للأفراد، فضلاً عن توفير الهيكل التنظيمي المناسب والمرن وتحقيق العدالة في التعامل مع أقسام المنظمة كافة.⁶⁷

(2-4-2) البعد الهيكلي: Structure Dominion

البعد الهيكلي هو أحد أبعاد رأس المال الاجتماعي فضلاً عن بعد العلاقات والبعد المعرفي. إذ يشير البعد الهيكلي لرأس المال الاجتماعي إلى أي مدى يرتبط فيه الأفراد داخل الجماعات والفرق مع بعضهم البعض من حيث الموارد المتاحة للأفراد الآخرين.⁶⁸

إذ يشمل البعد الهيكلي النمط العام للروابط بين الناس وبعبارة أخرى يصف (من) يرتبط (بمن).⁶⁹

ويختص هذا البعد أيضاً بخصائص شبكة العمل كالأتي:⁷⁰

- نطاق شبكة العمل

- قوة شبكة العمل

⁶⁶ سعيد. سناء عبد الرحيم، الزبدي. اركان عبد الله ردام ، مرجع سبق ذكره ، ص 86.

⁶⁷ الراشدي. عادل عبد الله عزيز ، غبد الهادي. خالد زيدان (2019) مكونات نظم المعلومات الإدارية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة استطلاعية لأراء عينة من الأفراد في البنك المركزي العراقي/ بغداد ، مجلة تنمية الرافين، العدد 121، المجلد 38، ص ص 113-131، ص 121.

⁶⁸ mura.m , radaelli.g & others, , op. Cit , p 433.

⁶⁹ Zardini.A, Ricciardi.F& Rossignoli. C, op,cit, p 839.

⁷⁰ سعيد. سناء عبد الرحيم، الزبدي. اركان عبد الله ردام ، مرجع سبق ذكره ، ص 85.

- تكرار الاتصال

أ- قوة شبكة العمل: Power Of Working Network

تعرف شبكة العمل بأنها مجموعات رسمية أو غير رسمية تتكون من عضوية رسمية للأفراد مثل فرق العمل أو جماعته وتكون هذه الفرق والجماعات مبنية على الشبكات الاجتماعية.⁷¹

وتمثل قوة شبكة العمل مفهوماً مهماً في دراسة الشبكات الاجتماعية الذي يستخدم في التمييز بين العلاقات الاجتماعية القوية التي تتطلب التزاماً كبيراً وضعف الروابط الاجتماعية التي لا تتطلب التزاماً كبيراً.⁷²

وهذا يمكن تفسيره على أن قوة شبكة العمل تصف شدة الارتباط وهرميتها والاتصال بين الأفراد داخل الشبكة.⁷³

ب- نطاق شبكة العمل: Network Domain Work

يصف نطاق شبكة العمل المدى الذي تختلف فيه المستويات الإدارية للعاملين مثل (المرؤوسين - المشرفين) ضمن شبكة العمل، إذ تقرر العلاقات المتباينة بوضوح من الإجماع في الرأي والاتفاق.⁷⁴

وهذا يمكن تفسيره بأن شبكة العمل يمكن أن تكون منظمة (أفقياً أو عمودياً) إذ تجمع شبكات العمل الأفقية بين الأفراد العاملين من الحالة والقوة الوظيفية نفسها. في حين تضم شبكات العمل العمودية أفراداً مختلفين من حيث الحالة والقوة الوظيفية، وتعمل الشبكات الأفقية على تسهيل الاتصال والتحسين وتوزيع

⁷¹ Hauberer.J. Op.Cit,p54.

⁷² سعيد. سناء عبد الرحيم، الزياي. اركان عبد الله ردام، مرجع سبق ذكره ، ص 85.

⁷³ حمد، حسينة سليم، خال. سارا خالد، محمد، جيم بابكر، مرجع سبق ذكره . ص 165.

⁷⁴ سعيد. سناء عبد الرحيم، الزياي. اركان عبد الله ردام، مرجع سبق ذكره ، ص 85.

المعلومات حول مصداقية الأفراد و من ثمّ كلما زاد نطاق شبكة العمل يساعد العاملين على بناء علاقات اجتماعية قوية مع الأفراد الآخرين.⁷⁵

ت- تكرار الاتصال: Repeat the connection

يصف الكيفية التي يتصل بها الأفراد العاملون ببعضهم البعض سواء كان باستخدام الإيميل أو الهاتف أو المقابلات الشخصية وجهاً لوجه، إذ تعطي التفاعلات الكثيرة والمتكررة فرصة أكبر للاتصال والوصول للآخرين.⁷⁶

ومن ثمّ يمكن القول: كلما كان التفاعل والاتصال بين الأفراد العاملين مرتفعاً أدى ذلك إلى بناء روابط اجتماعية فيما بينهم ، وذلك باستخدام قنوات اتصال ذات كفاءة وفعالية عالية.⁷⁷

إذ تتميز العلاقات القوية بترددات اتصال عالية.⁷⁸

(2-4-3) البعد المعرفي: Cognitive dimension

البعد المعرفي هو أحد أبعاد رأس المال الاجتماعي ويطلق عليه أيضاً البعد الإدراكي.

إذ يشير البعد المعرفي / الإدراكي لرأس المال الاجتماعي إلى تلك الموارد التي توفر القيم المشتركة أو الرؤية المشتركة التي تشمل الأهداف الجماعية والتمثيلات المشتركة والتغيرات واللغة والرموز المشتركة التي تُعدّ جزءاً من الشروط اللازمة لتبادل الموارد.⁷⁹

⁷⁵ Hauberer.J ,Op.Cit,p55.

⁷⁶ سعيد. سناء عبد الرحيم، الزيايدي. اركان عبد الله ردام، مرجع سبق ذكره ، ص 85.

⁷⁷ عودة، بلال كامل، مرجع سبق ذكره ، ص260. بتصرف

⁷⁸ Hauberer.J (2011) Social capital theory towards a methodological foundation. Op.Cit,p57.

⁷⁹ Carlos.M.R, op Cit, p 557.

ويتكون هذا البعد من اشتراك المجتمع ثقافياً وانفتاحه حول المعاني المولدة والمحفوظة وكذلك القصص والرموز المشتركة واللغة المطورة.⁸⁰

من ثمّ يمكن القول إن البعد المعرفي/ الإدراكي يأخذ أحد الشكّلين أو كليهما:

1. اللغة المشتركة. 2- الرؤية المشتركة

حيث إن البعد المعرفي يسلط الضوء على أن الأفراد في الشبكات الاجتماعية (فرق العمل-جماعات العمل) يحتاجون إلى قيم مشتركة ومعايير سلوكية لضمان عمل الشبكة بكفاءة.⁸¹

أ- اللغة المشتركة: Common language

ويطلق عليها أيضاً اسم مصطلح مهنة العمل أو كما يسميها أرغيرس (Argyers) بالقواعد الفنية للاتصال، إذ إن العاملين في فرق العمل يطورون لغة خاصة بهم تكون صعبة الفهم بالنسبة إلى الأفراد من خارج الفريق أو الجماعة.⁸²

ومن ثمّ يمكن تعريف اللغة المشتركة بأنها مجموعة من الكلمات والمصطلحات والعبارات والرموز والتعابير التي يشكلها الأفراد ضمن جماعات العمل، إذ يدرك أعضاء هذه الجماعة هذه الكلمات والمصطلحات وتكون صعبة الفهم للأفراد من خارج هذه الجماعة ، فاللغة المشتركة والرموز المشتركة تسهّلان الفهم المشترك للأهداف الجماعية، وطرق العمل المناسبة، وتسهّل قدرة الأفراد على الوصول إلى الموارد والمعلومات المتميزة.⁸³

⁸⁰ عبد الدائم. علي عبد السلام، مرجع سبق ذكره ، ص 451.

⁸¹ Badawi.N.S, Battor.M ,op.Cit. p 137.

⁸² سعيد. سناء عبد الرحيم، الزيايدي. اركان عبد الله ردام ، مرجع سبق ذكره ، ص 85.

⁸³ Carlos.M.R, op Cit, p 557.

ب- الرؤية المشتركة: common vision

الرؤية هي الهدف التنظيمي الذي يوجه السياسات والمهام والاستراتيجيات كما أنها تؤدي دوراً حاسماً في عملية التطوير.⁸⁴

ومن ثمّ يمكن القول إن الرؤية هي الأهداف المستقبلية التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها، فعندما يكون للأفراد الذين يشكلون الشبكات الاجتماعية (جماعات العمل - فرق العمل) الأهداف نفسها فإن هذا يجعل لهم رؤية مشتركة يسعون للوصول إليها وتحقيقها وهذا يحقق لهم فوائد على المستوى الفردي والجماعي .

فالرؤية المشتركة واللغة المشتركة والرموز المشتركة، ضرورية للنجاح في تحقيق الأهداف التي أنشئت لمجموعة العمل.⁸⁵

⁸⁴ Liao.K. H& Huang. I .S (2016) Impact of vision strategy and human resources on nonprofit organization service performance, **procedia social and behavioral sciences** , vol 224, p p 20- 27, p 21.

⁸⁵ سعيد. سناء عبد الرحيم، الزيايدي. اركان عبد الله ردام ، مرجع سبق ذكره ، ص 86.

المبحث الثاني:

فرق العمل

مقدمة.

(1-2-2) مفهوم فرق العمل.

(2-2-2) أهمية فرق العمل.

(3-2-2) الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل.

(4-2-2) أنواع فرق العمل:

- فرق حل المشكلات.

- الفرق الافتراضية.

- الفرق متعددة الوظائف.

(5-2-2) بناء فرق العمل.

(6-2-2) خصائص فرق العمل الفعالة:

- التماسك.

- المرونة.

- المشاركة (روح الفريق).

مقدمة:

بدأت المنظمات في السنوات الأخيرة الماضية بالتخلي عن مفهوم العمل الفردي و الاتجاه نحو العمل الجماعي بشكل فرق عملٍ أو جماعات عمل، ويعود سبب ذلك لما للعمل الجماعي ولتفرق العمل من فوائد وميزات وقدرات مضاعفة على أداء المهام والأعمال ولا سيما في ظل الضغوط التي تتعرض لها المنظمات لإيجاد طرق جديدة للعمل والسعي لتحسين الإنتاجية والخدمة ورضا العملاء، إذ يؤكد ريتشارد هاكمان في أبحاثه الموسعة على أهمية فرق العمل وجماعاته في إنتاج شيء جديد غير عادي يشبه (السحر) وخلق عمل جماعي لم يسبق له مثيل في الجودة والجمال .

ومن هذا المنطلق سوف نتعرف في هذا الفصل على فرق العمل وأهميتها وأنواعها وكذلك

على الفرق بينها وبين مجموعات العمل وكيفية تشكيل فرق العمل الفعالة.....

(2-2-1) مفهوم فرق العمل:

قدم عدد من الباحثين تعريفات لفرق العمل فكانت تتشابه أحياناً وتختلف عن بعضها أحياناً أخرى، وذلك من وجهة نظر كل باحث ووفق الأغراض التي تخدم بحثه من جهة أخرى.

وسوف نتعرف مفهوم فرق العمل فيما يأتي:

فقد عرفه باحثون: مجموعة يتشارك فيها الأعضاء هدفاً مشتركاً يسعون إلى تحقيقه تحقيقاً تعاونياً حيث إن نجاحهم أو فشلهم في تحقيق هذا الهدف يكون جماعياً.⁸⁶

في حين عرف باحثون آخرون فرق العمل عموماً بأنها مجموعة من الأعضاء يمتلكون مهارات وملتزمون بأهداف مشتركة و ألزموا أنفسهم بالمحاسبة عنها.⁸⁷

وكذلك عرفت أيضاً بأنها أحد أشكال العمل الجماعي مؤلف من عدد من الأفراد المنسجمين فيما بينهم تجمعهم رغبة مخلصه للعمل والاعتماد المتعاون بين الأعضاء لإنجاز المهمات والأعمال والوصول إلى الأهداف المرسومة مقدماً.⁸⁸

ويتفق هذا التعريف مع تعريف (مرسي) على أن الفريق هو حالة خاصة من الجماعة تتميز بالآتي:⁸⁹

- 1- كونها علاقة اعتمادية وتبادلية بين الأعضاء.
- 2- المشاركة في هدف واحد
- 3- يشارك الأعضاء في تحديد الهدف
- 4- تتفاعل العلاقات والمعاملات بغرض تحقيق الهدف المشترك.

⁸⁶ - Buchanan. D.A& Huczynski. A. A(2017) **Organizational Behavior**, Pearson, UK,9^{ed},p:420.

⁸⁷ - باشرى. نفيسة محمد وآخرون(2017) **السلوك التنظيمي**، جامعة القاهرة، مصر ، ص: 150.

⁸⁸ - التزه. يسام(2018) **السلوك التنظيمي**، جامعة دمشق، سورية، منشورات التعليم المفتوح، ص:227.

⁸⁹ - المغربي. محمد الفاتح محمود البشير(2016) **السلوك التنظيمي**، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، ص:153.

5- يشارك الأعضاء في خطوات اتخاذ القرار.

6- تُحدّد القيادة والفريق والأدوار مسبقاً.

7- تُوضع خطة العمل بطريقة تشاركية.

8- المعلومات مفتوحة ومتاحة للجميع.

9- تتكامل الأهداف الخاصة مع الهدف المشترك.

ويرى باحثون أن فرق العمل هي جماعات تنشأ داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعد أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف كما أن هناك قدراً كبيراً من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات.⁹⁰

وبناءً على ما سبق يُعرف الباحث فرق العمل بأنها طاقم من الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات وكفاءات متنوعة يسعون جماعياً وتعاونياً على تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المنظمة معاً، ويكونون مسؤولين عن تحقيقهم للأهداف المرسومة مسبقاً تحقيقاً جماعياً.

(2-2-2) أهمية فرق العمل:

أصبحت مجموعات العمل وفرقه جزءاً في كل مكان تقريباً من الإدارة المعاصرة. ويعود السبب في ذلك إلى الاعتقاد بأن العمل في فرق يجعل المنظمة مُنتجة وابتكارية على نطاق واسع لدرجة أنه عندما تواجه المنظمة مهام جديدة وصعبة يُفترض من الإدارة العليا أن تفكر أن فرق العمل هي أفضل طريقة لإنجاز المهمة.⁹¹

⁹⁰- ملدون، عيسى و آخرون(2011) إدارة الموارد البشرية، جامعة دمشق ، سورية،ص: 503.

⁹¹ - Buchanan. D.A& Huczynski. A. A, op cit , p: 315.

وهذا يدل على أهمية فرق العمل التي تحقق الفوائد الآتية:⁹²

- 1- تسمح فرق العمل للمنظمات بتطوير المنتجات والخدمات وتقديمها بسرعة وتكلفة أقل وبفعالية مع الحفاظ على الجودة.
- 2- تعزز إدارة الجودة الشاملة.
- 3- تُمكن من القيام بإعادة هندسة العمليات (الهندرة) بفعالية.
- 4- تمكّن من تقليل وقت الإنتاج.
- 5- تعزز المنظمات القائمة على فرق العمل الابتكار بسبب طرح الأفكار فيما بينهم.
- 6- يمكن لفرق العمل التعامل أفضل مع الزيادة في متطلبات معالجة المعلومات التنظيمية.
- 7- يمكن مراقبة المنظمات ذات الهياكل المسطحة وتنسيقها وتوجيهها وبفعالية أكثر وبشكل فعال إذا كانت الوحدة الوظيفية هي فرق العمل وليست الأفراد.

في حين يرى باحثون آخرون أن أهمية فرق العمل تتبع ما يأتي:⁹³

- 1- فرق العمل توجه وتشجع على الابداع والابتكار.
- 2- تقوم فرق العمل باتخاذ قرارات أكثر صرامة مما يفعله الأفراد ويمكن أن تساعد في اكتسابهم الالتزامات اللازمة لتنفيذ هذه القرارات.
- 3- يمكن لفرق العمل الهيمنة على الأعضاء ، وممارسة السيطرة عليهم.
- 4- يمكن لفرق العمل مساعدة المنظمة في إنجاز المهام.

⁹² -- Buchanan. D.A& Huczynski. A. A, Ipid, p: 321.

⁹³ - French. R & others(2015) **Organizational Behavior**, Wiley, UK, 3^{ed}, p:251.

ولذلك يمكن القول إن أهمية فرق العمل تأتي من المزايا التي تحققها للفرد والمنظمة على حدٍ سواء و يمكن حصرها بما يأتي:⁹⁴

- 1- مزايا تنظيمية مثل تماسك التنظيم، تنسيق الجهود والفهم الواضح لأهداف المنظمة.
- 2- مزايا مهنية: هوية مشتركة، وتبادل للخبرات والمعلومات والأفكار والابتكارات.
- 3- مزايا عملية: اكتساب معارف ومهارات جديدة، والنمو والتقدم نحو نجاح سريع.
- 4- مزايا نفسية: الانتماء والولاء والشعور بالتقدير والشعور بالإنجاز وتحقيق الذات.
- 5- مزايا اجتماعية: العلاقات العميقة بين الأفراد ، الاحترام المتبادل، ممارسة الأنشطة الاجتماعية والترفيهية المشتركة.

(2-2-3) الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل:

قبل تعرّف الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل لابد لنا من تعرّف مفهوم جماعات العمل. إذ تعرف جماعات العمل: بأنها تجمع بشري يتواصل أفراده مع بعضهم البعض لمدة طويلة نسبياً وذلك لتحقيق غاية مشتركة.⁹⁵

في حين عرفها آخرون على أنها شخصان أو أكثر متفاعلون ومتشابكون اجتماعوا معاً لتحقيق أهداف معينة، هذا التفاعل يتم لتبادل المعلومات واتخاذ القرارات لمساعدة كل عضو على الأداء.⁹⁶

وعلى الرغم من الخلط بين مفهومي فرق العمل وجماعات العمل إلا أنهما مختلفان عن بعضهما البعض نوعاً ما:

⁹⁴ - المغربي. محمد الفاتح محمود البشير، مرجع سبق ذكره، ص:154.

⁹⁵ - التزه. يسام، مرجع سبق ذكره، ص:224.

⁹⁶ - Robbins. S. P& others (2016) **Essentials of Organizational Behavior**, Pearson. Canadian ^{ed}, p:187.

فجماعات العمل وفرق العمل هي مصطلحات تُستخدم استخداماً متكرراً في أدبيات الإدارة، إلا أن التمييز الرئيسي بين جماعات العمل وفرق العمل يتعلق بنتائج الأداء، فأداء جماعة العمل هو وظيفة ما يقوم بها أعضاؤها بوصفها أفراداً في حين يشمل أداء الفريق إجمالي النتائج الفردية أو ما نسميه بالعمل الجماعي التي تعكس الاسهامات المشتركة والحقيقية لأعضاء الفريق.

ولكن هناك باحثون آخرون فرقوا بين جماعات العمل وفرق العمل بالقول: إن فريق العمل هو مجموعة فرعية من مجموعات العمل.⁹⁷



الشكل (1-2) الفرق بين مجموعات العمل وفرق العمل المصدر من إعداد الباحث

إذ تختلف فرق العمل عن جماعات العمل في الجدول (1-2) ما يأتي:⁹⁸

معيار التفرقة:	فرق العمل	جماعات العمل
الهدف	الأداء جماعي	مشاركة المعلومات
التآزر	إيجابي	محايد/ سلبي أحياناً
المسؤولية	فردية ومتبادلة	فردية
المهارات	مُكملة لبعضها	متنوعة وعشوائية

الجدول (1-2) المصدر بالاعتماد على المرجع المذكور.

⁹⁷ - Buchanan. D.A& Huczynski. A. A , op cit , p:420.

⁹⁸ - Robbins. S. P& others , op cit , p:187.

ويمكن التفرقة أيضاً بين جماعات وفرق العمل كما يأتي جدول (2-2):⁹⁹

الأداء	جماعات العمل	فرق العمل
يعتمد على العضوية الفردية لأعضاء الجماعة	يعتمد على الاسهامات الفردية وعلى المخرجات المشتركة لأعضاء الفريق ككل بوصفها مجموعة منسجمة معاً	
المحاسبة على النتائج	عادة لا يحاسب أعضاء الجماعة بوصفهم مسؤولين عن أي نتائج أكثر مما يملكون ((المحاسبة فردية))	يتم محاسبتهم ككل لأنهم يعملون معاً لإنتاج المخرجات ((المحاسبة جماعية))
طبيعة الاتصال والارتباط	المدير هو الذي يسيطر على المجموعة ويتحكم بها	للفريق إدارة ذاتية أو استقلالية

جدول (2-2) المصدر بالاعتماد على المرجع المذكور .

⁹⁹ - باشري. نفيسة محمد وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص: 150. بتصرف.

وهناك باحث آخر قام بتحديد الفروق بين فرق العمل وجماعات العمل من الجدول (2-3) الآتي:¹⁰⁰

جماعات العمل	فرق العمل
المدير هو الذي يسيطر على الجماعة	القائد هو العامل المسهل لعمل الفريق
الأهداف تحدد من المنظمة	الأهداف تحدد من أعضاء الفريق
المدير هو الذي ينظم الاجتماعات واللقاءات	الاجتماعات تتسم بالتفاعل والمناقشات الحرة
المدير هو الذي يقوم بالإشراف	الإشراف ذاتي
يُركز على أداء الفرد	يُركز على أداء الفريق
هناك تنافس ونزاعات بين العاملين	أعضاء الفريق يعملون بوصفهم وحدة متكاملة
الاتصال يكون من المدير إلى الجماعة	الاتصال مفتوح من القائد إلى الفريق وبالعكس
القرارات تتخذ بناءً على رأي القائد	القرارات تؤخذ بناءً على رأي الفريق ككل
قيم العمل مفروضة من الخارج	قيم العمل ذاتية وداخلية وصفة أساسية والتحفيز بالمشاركة
حجم الجماعة اثنين أو مئات أو آلاف الأشخاص	أما الفريق حجمه ضيق من 4 إلى 30 شخصاً

الجدول (2-3) المصدر بالاعتماد على المرجع المذكور.

ومن ثمّ يمكن للباحث أن يستنتج بناءً على ما سبق أن فرق العمل هي حالة خاصة من جماعات

العمل الرسمية ويجب عدم الخلط بينهما، فكل منهما له دلالة مختلفة عن الأخرى.

¹⁰⁰ - التزه. بسام ، مرجع سبق ذكره، ص:230.

(2-2-4) أنواع فرق العمل:

لا توجد صيغة سهلة لتحديد الفئة التي يمكن أن ينتقيها فريق عمل معين، أو إعطاء صورة دقيقة عن أنواع الفرق التي تعمل في المنظمات ومدى نجاحها، وهناك من صنف فرق العمل إلى أربعة أنواع هي:¹⁰¹

- 1- فرق إشراك العاملين.
- 2- فرق الإدارة الذاتية.
- 3- فرق حل المشكلات.
- 4- الفرق الافتراضية.

هناك باحث آخر صنف فرق العمل في ثلاثة أنواع هي:¹⁰²

- 1- فرق العمل
- 2- فرق حل المشكلات.
- 3- فرق التطوير

في حين يرى باحثون آخرون أنه هناك أربعة أنواع لفرق العمل هي:¹⁰³

- 1- فرق حل المشكلات.
- 2- فرق ذاتية الإدارة.
- 3- فرق متعددة الوظائف.

¹⁰¹ - French. R & others , op cit, p: 275.

¹⁰² - المغربي. محمد الفاتح محمود البشير ، مرجع سبق ذكره، ص:155.

¹⁰³ - Robbins. S. P& others, op cit , p:188.

4- الفرق الافتراضية.

مما سبق يجد الباحث أن: هناك اتفاقاً من معظم الباحثين على أنواع فرق العمل ، لذلك سوف نركز في هذه الدراسة على الأنواع الرئيسية لفرق العمل وهي:

1- فرق حل المشكلات.

2- الفرق الافتراضية.

3- فرق الإدارة الذاتية

(2-2-4-1) فرق حل المشكلات:

تتكون هذه الفرق لحل مشكلة معينة، يضع كل عضو خبرته لحلها ويتكامل جهوده مع جهود الآخرين ويتوقف نجاح هذا النوع من الفرق على اقتناع الأعضاء بالمشكلة ورغبتهم في حلها والثقة المتبادلة وإيمان الفريق بإمكانية حل المشكلة عن طريق تجميع الجهود وتنسيقها ، ¹⁰⁴ لذلك يمكن القول إنّ هذه الفرق تقدم التوصيات فقط أما التنفيذ فلا يقع على عاتقهم وإنما على القسم الذي لديه المشكلة. ¹⁰⁵

وتتميز هذه الفرق بأنها مؤقتة أي بمجرد إنجاز المهمة وحل المشكلة يُحلّ الفريق. ¹⁰⁶

(2-2-4-2) الفرق الافتراضية:

مع ازدياد التوجه نحو العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ظهر فريق عمل جديد يقود النجاح وهو الفريق الافتراضي الذي يتواصل أعضاؤه بواسطة الاتصالات ، ويتخطى الحدود التنظيمية وذلك باستخدام

¹⁰⁴ - المغربي. محمد الفاتح محمود البشير، مرجع سبق ذكره، ص:155.

¹⁰⁵ - Robbins. S. P& others , op cit , p:188.

¹⁰⁶ - French. R & others , op cit, p: 275.

الحاسب الآلي والتكنولوجيا الإلكترونية. ومن ثمَّ في الفرق الافتراضية ولا يتواصل بين الأعضاء فيما

بينهم وجهاً لوجه كما في بقية أنواع الفرق الأخرى ولكنهم يتواصلون عن بُعد.¹⁰⁷

وتواجه الفرق الافتراضية مجموعة من التحديات وهي:¹⁰⁸

1- يعاني الأعضاء في هذه الفرق من العزلة بسبب قلة التفاعل المباشر فيما بينهم.

2- قد يشعر بعض الأعضاء بعدم العدالة في حال عدم التحدث إليهم باستمرار.

3- مشاركة المعلومات الفردية.

4- العثور على أفضل قدر من التواصل بين أعضاء الفريق.

(2-2-4-3) فرق الإدارة الذاتية:

انتقلت العديد من المنظمات في جميع أنحاء العالم نحو مفهوم فرق العمل ذات الإدارة الذاتية التي يعمل

فيها مجموعات صغيرة من الموظفين معاً على قدم المساواة لحل المشكلات وتحسين العمليات، ويحتاج كل

فريق إدارة ذاتية إلى أعضاء لديهم ثلاث مهارات هي:¹⁰⁹

1- مهارات تقنية ووظيفية.

2- مهارات حل المشكلات ووضع القرارات.

3- مهارات التعامل مع الآخرين.

وعادة تشتمل مسؤوليات هذه الفرق على التخطيط وجدولة العمل وإسناد المهام إلى الأعضاء، واتخاذ

قرارات التشغيل، واتخاذ إجراءات بشأن المشكلات، والعمل مع الموردين والعملاء. ولم تكن الأبحاث حول

فعالية الفرق ذاتية الإدارة إيجابية عموماً إذ حيث تشير بعض الأبحاث إلى أنه قد تكون أكثر أو أقل

¹⁰⁷ - باشري. نفيسة محمد وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص:153.

¹⁰⁸ - Robbins. S. P& others , op cit , p:190.

¹⁰⁹ - French. R & others , op cit, p: 278.

فعالية بناءً على الدرجة التي تكافأ استناداً عليها السلوكيات التي تعزز الفريق، وكذلك تأثير الصراع في العمل في هذه الفرق، وكذلك درجة الثقة التي يسيطر بها الأعضاء.¹¹⁰

ومن المسميات التي أطلقت على تلك الفرق كل من الفرق المستقلة والفرق شبه المستقلة.¹¹¹

إذ يشير مفهوم استقلالية الفريق إلى أي مدى يتمتع الفريق بالحرية والجدارة والتحكم في القرارات المتعلقة بأداء مهامها، ويستخدم الباحثون أربعة معايير للتمييز بين الفرق المستقلة وشبه المستقلة، وهي:¹¹²

1- يعمل الأعضاء معاً بوصفهم فريق.

2- الأعضاء مسؤولون عن منتجات أو خدمات محددة.

3- يعين الفريق قائده.

4- يقرر أعضاء الفريق تقريراً مشتركاً كيفية إتمام العمل.

(5-2-2) بناء فرق العمل:

تعرف عملية بناء فرق العمل بأنها عملية إدارية تنظيمية تخلق من جماعات العمل وحدة متجانسة متماسكة متفاعلة وفعالة.¹¹³

في حين عرفها باحثون آخرون بأنها تسلسل من الأنشطة المخطط والمصمم لها وتحليل البيانات والأدوار في المجموعة وتصميم التغيرات اللازمة لتحسين الفريق وزيادة فعالية المجموعة.¹¹⁴

¹¹⁰ - Robbins. S. P& others , op cit , p:189.

¹¹¹ - باشري. نفيسة محمد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص:151.

¹¹² - Buchanan. D.A& Huczynski. A. A, op cit , p:423.

¹¹³ -- المغربي. محمد الفاتح محمود البشير، مرجع سبق ذكره، ص:155.

¹¹⁴ - French. R & others , op cit , p: 265.

وتتمر عملية بناء فرق العمل بمراحل ، إذ يتفق (المغربي) و (باشري) على أن عملية بناء الفرق تمر بخمس مراحل ، وهي:

- 1- **مرحلة التكوين:** وهي مرحلة اختبار يكتشف فيها الفرد العلاقات الملائمة مع بقية الأعضاء.¹¹⁵
 - 2- **مرحلة الصراع:** وهي مرحلة وجود صراع تنافسي ، وكذلك تحديد القوة والسلطة.¹¹⁶
 - 3- **مرحلة وضع القواعد:** في هذه المرحلة يبدأ الأعضاء بالتعاون الفعلي وبالاتفاق فيما بينهم للوصول للهدف المشترك.¹¹⁷
 - 4- **مرحلة الأداء:** في هذه المرحلة يلتزم بالسياسات والإجراءات المحددة للأدوار والمسؤوليات ، وكذلك العمل نحو أهداف الفريق.¹¹⁸
 - 5- **مرحلة الإنهاء:** وهذه المرحلة تحدث في حالة الفريق الذي يتكون لأداء مهمة معينة ينتهي دوره بانتهائها.¹¹⁹
- ولكن يرى باحثون آخرون أن عملية بناء فرق العمل تمر بخمس مراحل موضحة بالشكل (2-2) الآتي:¹²⁰

¹¹⁵ - المغربي. محمد الفاتح محمود البشير، مرجع سبق ذكره، ص:157

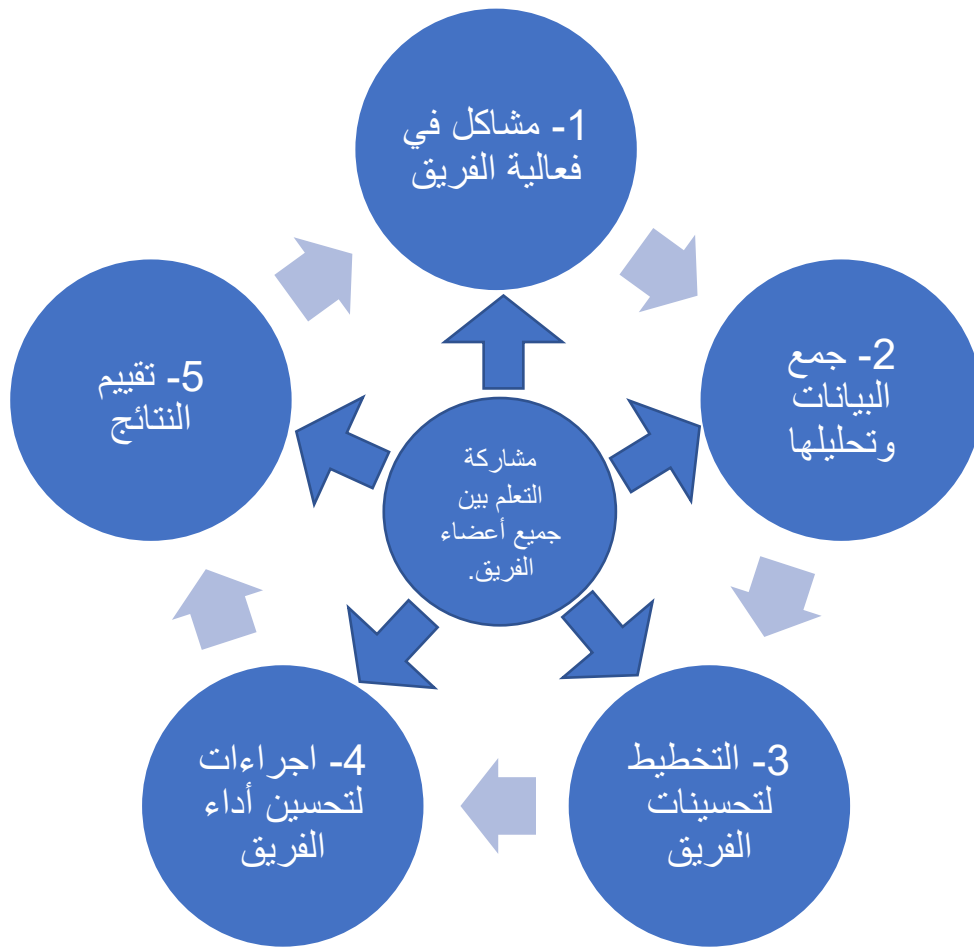
¹¹⁶ - باشري. نفيسة محمد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص:156.

¹¹⁷ - المغربي. محمد الفاتح محمود البشير ، مرجع سبق ذكره، ص:158

¹¹⁸ - باشري. نفيسة محمد وآخرون(2017)، مرجع سبق ذكره، ص:156.

¹¹⁹ - المغربي. محمد الفاتح محمود البشير، مرجع سبق ذكره، ص:158

¹²⁰ - French. R & others , op cit, p: 265.



الشكل (2-2) المصدر French. R & others

إلا أنه على العكس من ذلك هناك نظرية تسمى نظرية التذبذب التي تفترض أن بناء فرق العمل لا

يخضع لتسلسل من المراحل، ويمكن تلخيص وجهة النظر هذه فيما يأتي:¹²¹

- تُحدد في البداية أهداف الفريق ويُتفق على مواعيد إنجازها.

- يحصل بعد ذلك مدّة من التوقف.

- تأتي هنا مدّة انتقالية بعد استنفاد الفريق للوقت المحدد له لإنجاز المهام.

¹²¹ - التزه. بسام، مرجع سبق ذكره، ص:236.

- يحدث في هذه المدة الانتقالية القصيرة تغيرات مهمة.

- يلي ذلك مدة توقف أخرى.

- يتصف الاجتماع الأخير للجماعة بنشاط متسارع.

(2-2-6) خصائص فرق العمل الفعالة:

تقاس فعالية الفريق باستخدام معيارين هما الأداء والجدوى، فأداء الفريق خارجي يهتم بتلبية احتياجات العملاء أو زملاء الشركة وتوقعاتهم والتركيز عليها، ويُقوَم باستخدام مقاييس عدة مثل الكمية- النوعية- الزمن.....

أما جدوى الفريق فهو البعد الاجتماعي الذي يركز على الداخل وتتعلق بتعزيز قدرة الفريق على الأداء الفعال في المستقبل، وتتضمن عدة مؤشرات مثل قابلية الفريق للتماسك- درجة التماسك- الغرض المشترك.¹²²

ففرق العمل الفعالة وذات الكفاءة العالية يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف التنظيمية ، في حين أن الفرق غير الفعالة يمكن ان تعرقل تقدم المنظمة وتسبب إعادة العمل وتبديد الموارد وضياح الوقت.¹²³

وقد سعى الباحثون تعرّف الخصائص والسمات التي تتميز بها الفرق الفعالة عن غير الفعالة ومن هذه الخصائص:¹²⁴

1- كل فرد يتقبل بحماس ودون تردد الأهداف والتوقعات التي يضعها هو والفريق لأنفسهم.

¹²² - Buchanan. D.A& Huczynski. A. A , op cit , p:441.

¹²³ - Latif. K. F& Williams. N(2017)team effectiveness in non- governmental organizational projects , **evaluation and program planning**, vol 64, p p :20- 32, p : 20.

¹²⁴ - النزه. بسام ، مرجع سبق ذكره، ص:237.بتصرف.

2- النقاش المكثف فالكل يشارك ولكن المشاركة تتعلق بعمل الفريق.

3- تتخذ معظم القرارات بالإجماع.

4- النقد متكرر وصريح وغالباً هادئ.

5- يشعر الأفراد بالحرية في التعبير عن مشاعرهم وأفكارهم.

6- قائد الفريق يمارس تأثيراً كبيراً في إرساء جو الفريق.

7- توجد ثقة عالية متبادلة بين القائد والأعضاء.

8- أهداف الفريق وقيمه تشكل تكاملاً وتعبيراً وصفيّاً لحاجات الأفراد وقيمهم.

في حين يرى آخرون أنّ خصائص فرق العمل الفاعلة تتمثل بما يأتي:¹²⁵

1- المشاركة: أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالاسهام في أنشطة الفريق بصورة فاعلة.

2- التعاون: وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج.

3- المرونة: وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لأراء الآخرين.

4- الحساسية: وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم.

5- تحمل المخاطر: وهو مدى استعداد الأعضاء لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق.

6- الالتزام: وهو مدى شعور الفرد بالعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة.

7- التيسير: وهو مدى ميل الأعضاء لتقديم مقترحات حل المشكلات.

8- الانفتاح: وهو مدى ميل الأعضاء لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات.

وسوف تتناول هذه الدراسة ثلاث خصائص أساسية لفرق العمل الفعالة وهي:

125 - ملدعون ، عيسى و آخرون ، مرجع سبق ذكره،ص: 507.

أ- التماسك:

يشير التماسك إلى قوة جاذبية الجماعة لأعضائها للبقاء فيها وتحصّنها من تأثير العوامل التي قد تدفعهم للخروج منها.¹²⁶

ويرى باحثون آخرون أن تماسك الفريق هو الدرجة التي ينجذب إليها الأعضاء ويكونون متحمسين لتعويض بعضهم البعض ، فالأفراد في فريق متماسك يقدّرون عضويتهم ويسعون جاهدين للحفاظ على علاقات إيجابية مع أعضاء الفريق الآخرين.¹²⁷

كما أن تماسك الفريق يمكن أن يولد التعاون المتبادل والسخاء والمساعدة على السلوك الإيجابي والتحفيز.¹²⁸

العوامل المؤثرة في تماسك الفريق :

إن عملية التشاور بين أعضاء الفريق الواحد تقع في المقام الأول في وصف كيفية تفاعل الأعضاء مع بعضهم البعض ، وهذه الارتباطات الاجتماعية يمكن أن تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في آلية الأداء وإنجاز العمل لذلك يمكن تلخيص العوامل المؤثرة في التماسك بما يأتي:¹²⁹

1- الاتصال: تُعدّ عملية الاتصال من أكثر العوامل أهمية وتأثيراً في تماسك الفريق، لكون الاتصال

هو الوسيلة الأساسية لإرسال الأفكار والمواقف والمشاعر واستقبالها.

2- الأدوار الوظيفية لأعضاء الفريق: فالأدوار هي السمة المميزة للفريق وتتضمن دور القائد وأدوار

الأعضاء والمطلوب تنفيذها بالنظر إلى مهمات الفريق.

¹²⁶ - التزه. بسام ، مرجع سبق ذكره، ص:238.

¹²⁷ - French. R & others , op cit, p: 273.

¹²⁸ - Buchanan. D.A& Huczynski. A. A , op cit , p:441.

¹²⁹ - حليجل. مصطفى صباح& عبد الأمير. علي(2018) الاحتراق الوظيفي وعلاقته بتماسك جماعات العمل دراسة تطبيقية في معمل إطرارت الديوانية ،مجلة جامعة بابل، المجلد 26، العدد 8، ص ص 192- 209، ص 200.

3- القيادة والسلطة: لا يمكن لقيادة الفريق أن تعمل إذا لم يُتَّقى على القائم بالأعمال بما يضمن

مشاركة جميع الأعضاء في عبء العمل ولذلك فإن تأسيس قيادة مشتركة بالتفويض تكون هذه

الفرق أكثر فعالية من تلك التي لديها قائد فردي تقليدي.

4- معايير الفريق وقيمه: أي قواعد السلوك التي وافق عليها أعضاء الفريق التي يمكن أن تدعم

الأداء الفعال تتعارض معه ومن ثمَّ يمكن استخدام الثقافة التنظيمية لتعديل المعايير للفريق.¹³⁰

في حين يرى باحثون آخرون أن العوامل المؤثرة في تماسك الفريق يمكن حصرها بما يأتي:¹³¹

الأهداف	زيادة التماسك	تقليل التماسك
الأهداف	الحصول على الاتفاق أي عدم وجود اختلافات في وجهات النظر	نشوء اختلافات في وجهات النظر
العضوية	زيادة التجانس	زيادة عدم التجانس
الحجم	جعل الفريق صغير الحجم	جعل الفريق كبير الحجم
المنافسة	التركيز على الفرق الأخرى	الانفتاح على الفرق الأخرى
المكافأة	التركيز على نتائج الفريق	التركيز على مكافأة النتائج الفردية
مدة الموقع	الحفاظ على الفريق من التفكك	حل الفريق

الجدول (2-4) المصدر بالاعتماد على المرجع المذكور.

¹³⁰ - Buchanan. D.A& Huczynski. A. A , op cit , p:441.

¹³¹ - French. R & others , op cit , p: 240.

ب- المرونة:

تعد سمة المرونة من السمات المهمة والضرورية للإنسان، ويمكن لكل فرد اكتسابها، فهي تمكن الفرد من توليد مجموعة من الأفكار الجديدة والمتنوعة والتكيف مع شروط الواقع، واستثمار كافة المصادر المادية والنفسية المتاحة في مواجهة المواقف، فالمرونة هي عكس الجمود.¹³²

وهناك من عَرَف المرونة بأنها درجة تقبل كل عضو من أعضاء الفريق لآراء الآخرين والتنازل عن المواقف الثابتة.¹³³

وتعد خصيصة المرونة إحدى أهم الخصائص التي تتميز بها الفرق الفعالة من الفرق غير الفعالة، إذ يتقبل الجميع بعضهم البعض، ويتفهمون عمل الفريق وأهدافه، فكل فرد يتقبل بحماس ودون تردد الأهداف والتوقعات التي يضعها هو و الفريق لأنفسهم.¹³⁴

وكذلك تشير مرونة الأعضاء إلى أنه عند اختيار أعضاء الفريق والقادة يجب مراعاة التفضيلات الفردية جنباً إلى جنب مع القدرات والشخصيات والمهارات.¹³⁵

مما سبق يجد الباحث أن المرونة هي صيغة ضرورية يجب أن تتوفر في فرق العمل الفعالة لبلوغ أهدافها، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا بتدريب هؤلاء الأفراد وتنميتهم على التكيف وتقبل كافة المتغيرات والمواقف.

¹³² - ناصر. ناصر حسين(2019) سمنا المرونة العقلية والاجتماعية وعلاقتهاما بالجدارة الأكاديمية لدى طلبة الجامعة، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 26، العدد 3، ص ص 926- 954، ص 932

¹³³ - ملدون، عيسى و آخرون ، مرجع سبق ذكره، ص: 508.

¹³⁴ - النزه. بسام، مرجع سبق ذكره، ص: 237.

¹³⁵ - Robbins. S. P& others , op cit , p:195.

أهمية المرونة:

بما أن المرونة تشير إلى القدرة على التكيف مع البيئة والتغيرات،¹³⁶ هذا يعني أنه يجب على المنظمات زيادة مرونتها وتعزيزها، ويعود السبب في ذلك إلى أنها تسهم في تحقيق العديد من الإيجابيات بالنسبة إلى الأفراد (أعضاء فرق العمل) وكذلك بالنسبة إلى المنظمة ومن هذه الإيجابيات:¹³⁷

- 1- تؤدي إلى زيادة أرباح المنظمة.
- 2- تؤدي إلى استمرارية رضا الزبائن.
- 3- تزيد من جودة العملية والمنتج.
- 4- توفر ظروف العمل المناسبة.
- 5- تؤدي إلى زيادة الاحترافية التنظيمية.
- 6- تؤدي إلى زيادة الانتاجية.
- 7- تؤدي لتحقيق الابداع التنظيمي.
- 8- تؤدي إلى زيادة فاعلية فرق العمل والجهد التكاملي.

ت - المشاركة (روح الفريق):

يؤثر أداء المجموعة في نجاح المنظمة ككل، وومن ثم في كون الفرق والجماعات قادرة على العمل عملاً متكاملاً مع الآخرين، إذ تركز الشركات على عمل الأفراد لكونهم أعضاء فرق العمل.¹³⁸

¹³⁶ -chang. K. C& others(2011) External social capital and information system development team flexibility, **information and software technology**, vol 53, no 6, p p 592-600, p 593.

¹³⁷ -الملاطوي، حلا داغر أمين(2019) القدرات الجوهرية ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة الموصل، مجلة علوم الاقتصاد والادارة، المجلد 25، العدد111، ص ص 222- 240، ص 228.

¹³⁸ - Buchanan. D.A& Huczynski. A. A , op cit , p:315.

فهناك من عرف المشاركة بأنها مدى اهتمام أعضاء الفريق بالإسهام في أنشطة الفريق بصورة فاعلة.¹³⁹

وهذا الأمر يمكن تفسيره بأن المشاركة (روح الفريق) تمثل رغبة الأفراد بالتعاون والتكامل والتبادل فيما بينهم للوصول إلى النتائج المرجوة.

وثُعدَّ المشاركة (روح الفريق) ضرورية ويجب توفرها لتكوين فرق العمل الفعالة ونجاحها اعتماداً على ما يأتي:¹⁴⁰

- 1- أن يكون بناء الفريق نابعاً من رضا العاملين واقتناعهم ورغبتهم وليس بقرار مفروض من الإدارة.
- 2- أن تكون العلاقة بين الأعضاء في الفريق اعتمادية تبادلية.
- 3- أن يتوفر لدى القائد والأفراد الرغبة الأكيدة في التعاون لإنجاز مهمات الفريق.
- 4- الالتزام بتقديم الإسهامات لبقية الأعضاء.
- 5- أن يتوفر بين الأعضاء الثقة والاحترام والمساندة والرغبة في إذابة الاختلافات.

وتتضمن المشاركة ضمن فرق العمل مجموعة من الأمور مثل الغرض المشترك والهدف المحدد: 1- **الغرض المشترك**: تبدأ الفرق بتحليل مهمة الفريق ووضع أهداف لتحقيق هذه المهمة ووضع استراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف، إذ يبذل أعضاء الفرق الناجحة قدراً هائلاً من الوقت والجهد في المناقشة والتشكيل والاتفاق على غرض مشترك يخصصهم مجتمعين وليس فردياً، ومن ثمَّ يمكن القول إن الغرض المشترك عندما يقبله الفريق يصبح بما يعرف بنظام تحديد المواقع العالمي.¹⁴¹

¹³⁹ - ملدون، عيسى و آخرون ، مرجع سبق ذكره، ص: 507.

¹⁴⁰ - المغربي. محمد الفاتح محمود البشير ، مرجع سبق ذكره، ص: 158.

¹⁴¹ - Robbins. S. P& others , op cit , p:195.

2 - الأهداف المحددة: تقوم الفرق الناجحة بترجمة غرضها المشترك إلى أهداف محددة وواقعية،

فالأهداف المحددة تسهل التواصل الواضح.

مما سبق نجد أن فرق العمل الناجحة والفعالة يجب عليها وعلى أعضائها التحلي (بالمشاركة والتأزر

والمرونة وعدم الجمود- التماسك والترابط) للوصول إلى الأهداف المحددة والمشاركة.

المبحث الثالث:

رأس المال الاجتماعي وتأثيره في فعالية فرق العمل

مقدمة.

(1-3-2) بعد العلاقات وتأثيره في فعالية فرق العمل.

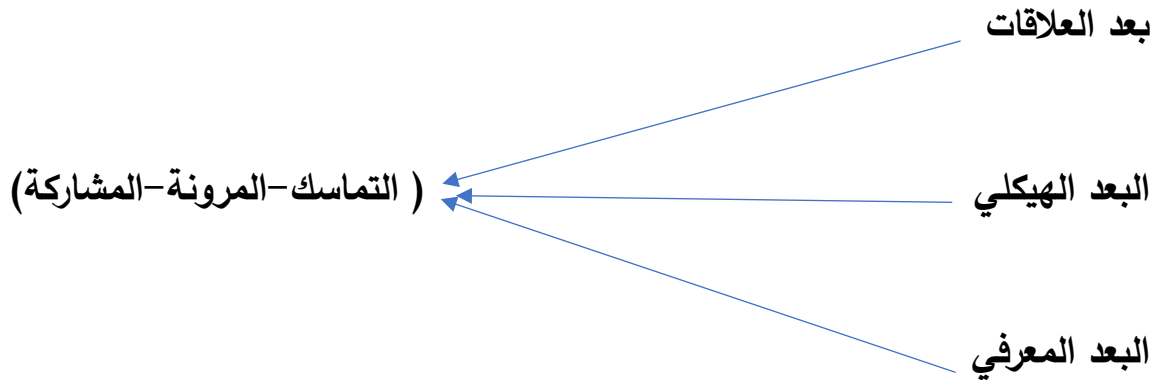
(2-3-2) البعد الهيكلي وتأثيره في فعالية فرق العمل.

(3-3-2) البعد المعرفي / الإدراكي وتأثيره في فعالية فرق العمل.

مقدمة:

يُعدُّ رأس المال الاجتماعي من المواضيع المهمة التي يجب الاهتمام بها وتعزيزها ضمن المنظمات وبين الأفراد ، ولاسيما أن الثقة، أو ما يعرف ببعد العلاقات لرأس المال الاجتماعي هو الأساس لبقية الأبعاد (البعد الهيكلي – البعد المعرفي / الإدراكي) ولاسيما مع ظهور وازدياد أهمية العمل الجماعي ضمن فرق العمل، حيث إن اعتماد أسلوب فرق العمل يُعدُّ من الأساليب الحديثة في الفكر الإداري التي تلجأ إليه المنظمات المعاصرة ، إذ إن فرق العمل تعد استراتيجية للعديد من المنظمات التي تستطيع استثمار مواردها بنجاح بواسطة اختزال التكاليف وتقليلها وتحسين الإنتاجية والعوائد. ومن هذا المنطلق سيتناول هذا الفصل العلاقة بين أبعاد رأس المال الاجتماعي وخصائص فرق العمل الفعالة:

ويوضح الشكل الآتي العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وخصائص فريق العمل الفعال:



الشكل (2-3) من إعداد الباحث

(2-3-1) بعد العلاقات وتأثيره على فعالية فرق العمل:

يُظهر رأس المال العلاقتي أو ما يعرف ببعد العلاقات لرأس المال الاجتماعي الشعور بمصادقية الأفراد أعضاء فرق العمل، وكذلك الإخلاص في العلاقات، إذ يرى باحثون أن رأس المال العلاقتي يشير إلى القيمة التي تتجذر فيها العلاقات بما في ذلك الثقة و الصداقة والاحترام والمعاملة بالمثل.¹⁴² وهذا يمكن فهمه على أن قوة العلاقة بين أعضاء فرق العمل تمنعهم من السلوك الانتهازي وتعزز التواصل المفتوح ومشاركة الموارد والدعم المتبادل.¹⁴³

كما يوجّه بعد العلاقات سلوكيات علاقات التبادل استناداً للعلاقات المستمرة التي يلبي فيها الأفراد عدداً من الاحتياجات الاجتماعية مثل التواصل والموافقة.¹⁴⁴

فمن منظور علاقتي لرأس المال الاجتماعي يرى باحثون أن رأس المال بوصفه مورداً ينبثق من الحفاظ على العلاقات في المجتمع أو في الشبكات الاجتماعية كفرق العمل، فهناك من يرى أن رأس المال العلاقتي هو الموارد التي تغذي العلاقات بين أعضاء الشبكة الاجتماعية أو فرق العمل، إذ يمكن عدّ هذا البعد بأنه الطبيعة العاطفية للعلاقات داخل الجماعات أو الفرق.¹⁴⁵

وتُعدّ الثقة هي الآلية المماثلة لرأس المال الاجتماعي لأنها تعزز مختلف الجهات الفاعلة (أعضاء

فرق العمل) على تقاسم الموارد كما أنها تعد مصدراً مهماً للميزة التنافسية لأنه يسهم في تقليل

التكاليف، كما أنها تعزز إجراءات تبادل المعرفة أيضاً،¹⁴⁶ فهناك العديد من وجهات النظر التي

¹⁴² -Anh.N.T.M & others (2019) Relational Capital and Supply chain Collaboration for Radical and Incremental Innovation an Empirical Study in china, **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, vol 31 , No 4 , p p 1076 - 1094, p :1078

¹⁴³ - Anh.N.T.M & others, Ipid, p:1079.

¹⁴⁴ - Carlos.M.R, op Cit, p 556.

¹⁴⁵ - Yu.Y & Huo.B(2019)The impact of environmental Orientation on Supplier green management and financial performance: The Moderating role of relational capital, **journal of cleaner production**, vol 211, p p 628-639, p:636

¹⁴⁶ - Carlos.M.R(2013), op Cit, p 556.

ترى أنَّ الثقة هي سمة من سمات النسيج الاجتماعي التي تسهل التفاعلات بين الأطراف (أعضاء فرق العمل) بربط الصفات الفردية عن الآخرين بنبات الأشخاص ودوافعهم الأساسية لسلوكهم ، ولكي يثق أعضاء الفريق ببعضهم البعض يجب أن يشعروا أن الفريق لن يؤذي الأفراد أو مصالحهم.¹⁴⁷

وعادة في بيئة تتسم بالثقة يميل الأفراد إلى الاعتقاد أن سلوكهم سينتج عنه عواقب إيجابية لأن الأفراد الآخرين قادرون على التعاون معهم ومستعدون للمساعدة، و من ثمَّ عندما يثق الأفراد ببعضهم البعض فإنهم يعتقدون أنَّ الأفراد الآخرين على استعداد لمشاركتهم المعرفة ، وأنهم مستعدون للالتزام بالمشاركة ، ونتيجة لذلك سوف يتشاركون المعلومات من أجل عدم انتهاك هذا الالتزام.¹⁴⁸

كما أنه عندما يثق أعضاء الفريق ببعضهم البعض فإن هذا يزيد من ميلهم لتصور فريقهم بوصفه وحدة اجتماعية محكمة أو وحدة متماسكة تساعد الأفراد في تحقيقهم لأهدافهم المشتركة، ويمثل هذا العمل الجماعي معياراً ضرورياً من أجل الحصول على أهداف مترابطة لأنه يوجد علاقة إيجابية بين الثقة والتماسك (أي أنه كلما زادت الثقة بين أعضاء الفريق سوف يؤدي ذلك إلى زيادة تماسك هذا الفريق) وهذا ينعكس إيجابياً على فعالية الفريق عموماً .¹⁴⁹

وتؤدي الثقة دوراً حاسماً في عملية التفاعل بين أعضاء فرق العمل ويعود السبب في ذلك إلى أن أعضاء فرق العمل أكثر ميلاً لنشر المعلومات عندما يرون أن الزملاء سوف يشاركونهم أيضاً بأفكارهم وخبراتهم ومعارفهم ، ولن يتصرفوا تصرفاً انتهازياً ، فالدراسات السابقة أظهرت أن الثقة تزيد من عملية مشاركة المعلومات بين الأعضاء، ويزيد هذا البعد من تكرار العلاقات واتساعها وعمقها بين الأعضاء

¹⁴⁷ -De ortentiis.ph. S & others(2013) Cohesion and satisfaction as mediators of the team trust – team effectiveness relationship, **career development international**, vol18,no 5, pp 521-543,p: 525.

¹⁴⁸ -Pangil . F& Moichan.J (2014) the mediating effect of knowledge sharing on the relationship between trust and virtual team effectiveness, **journal of knowledge management**, vol 18, no 1, p p 92-106, p:96.

¹⁴⁹ - De ortentiis.ph. S & others , op cit, p :527.

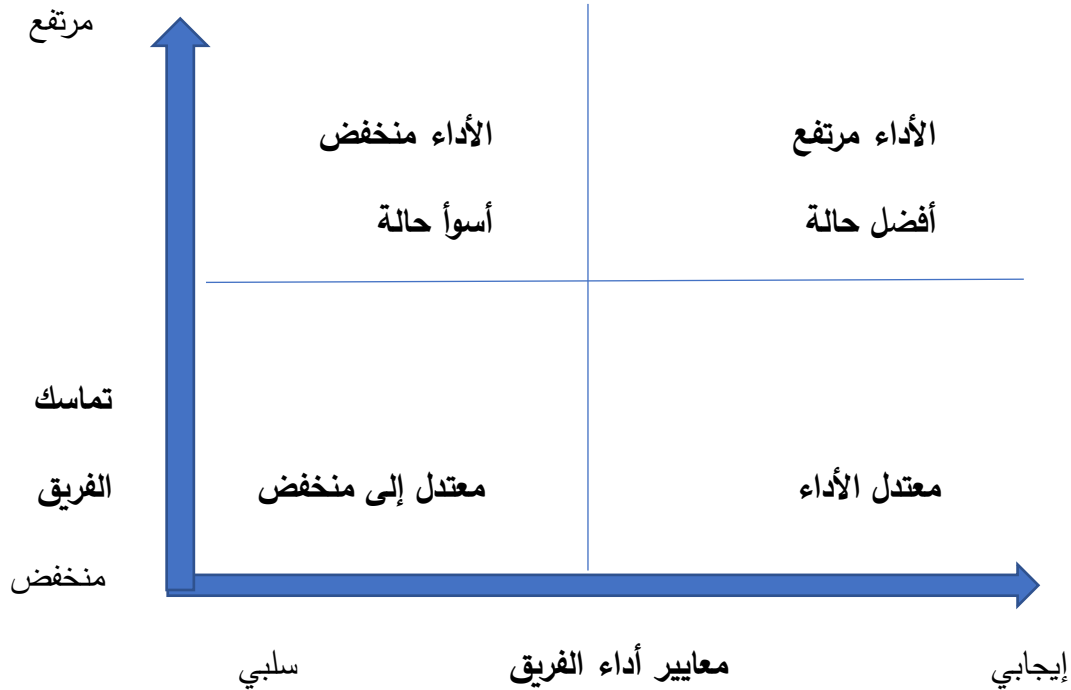
ومن ثمّ تحسين عملية تبادل المعرفة بين مختلف أعضاء الفريق ، وهذا ينعكس انعكاساً إيجابياً كبيراً على فعالية فرق العمل.¹⁵⁰

وذلك من زيادة درجة تماسكها ، إذ يميل التماسك في فريق العمل إلى الارتفاع عندما يكون أعضاء الفريق متشابهين في العمر ولديهم احترام وثقة متبادلين أيضاً فيما بينهم، إذ يمكن القول إن التماسك يزداد في الفريق كلما توافق الأعضاء مع معايير الفريق المتوقعة، فمعيار الأداء مهم جداً لأي فريق عمل، فعندما يكون معيار الأداء إيجابياً يجب أن تكون المطابقة عالية بين الأعضاء والمعايير ضمن الفريق ذات التأثير المفيد والعكس صحيح ، فالفرق الفعالة والتماسكة يميل الأفراد فيها إلى أن يكونوا سعداء بنجاح الأداء ويحزنون على فشلهم في تحقيق الأهداف المطلوبة.¹⁵¹

¹⁵⁰ Mazzucchelli. A & others(2019) Innovation capability In geographically dispersed R&D teams: the role of social capital and IT support, **journal of business research** . doi:10.1016/j-jbusres-2019.05.034

¹⁵¹ - French. R & others, op cit, p: 273.

والشكل (1-3) التالي يوضح العلاقة بين معايير أداء الفريق وتماسكه أيضاً:¹⁵²



الشكل (1-3) العلاقة بين معايير أداء الفريق وتماسكه.

وتؤدي الثقة دوراً مهماً في جمع الفريق بأكمله معاً عموماً ولا سيما في حالة الفرق الافتراضية، لأن الأعضاء ليسوا في موقع مشترك فعلياً، وإنما تستخدم التكنولوجيا وسيلة رئيسية، فالثقة التي تُعدّ الممثل الرئيسي لرأس مال العلاقات تُعدّ عنصراً مفيداً وأمرًا بالغاً في الأهمية لنجاح الفريق وتحقيق الهدف المشترك وتوحيد الفريق، لذلك يجب على المنظمة والقائد وكل عضو في الفريق تطوير الشفافية لبناء الثقة والحفاظ عليها داخل الفريق، ووفقاً لدراسات سابقة فإنّ الفرق التي شهدت مستويات منخفضة من الثقة فيما بينها كان الأعضاء أقل عرضة لتبادل المعلومات والأفكار، وأدى هذا إلى انخفاض فعالية الأداء،¹⁵³ فالعمل الجماعي ضمن فرق العمل يعتمد على فكرة أن الأفراد يعملون عملاً جماعياً و هم مترابطون وقادرون

¹⁵² - French. R & others , lpid, p: 273.

¹⁵³ -Tan.Ch.K& others(2019) Factors Influencing Virtual team performance in Malaysia, *Kybernetes*, vol 48, no 9, pp 2065-2092,p:2072.

على تحقيق شيء يتجاوز قدرات هؤلاء الأفراد الذين يعملون عملاً مستقلاً لذلك فإن الكثير من المنظمات تحولت إلى الهياكل القائمة على الفرق وسيلة للبقاء والمنافسة منافسة أكثر فعالية في البيئة الاقتصادية التي تتميز بعدم اليقين بشكل متزايد ومستويات منافسة متصاعدة، فهناك دراسات وجدت أن الثقة تؤثر في سرعة التطوير وتكلفته وكذلك على نجاح الفريق بتأثيرها في قوة الفريق إذ عُثر على الثقة للتأثير في مستويات فعالية الفريق المتصورة في فرق التعلم.¹⁵⁴

فعملية بناء العلاقات تشمل التفاعل المعالج المصمم لزيادة المشاعر الشمولية أو الانتماء إلى الفريق الذي يعزز التماسك والثقة ، فكل عضو في الفريق يحتاج إلى تحمل المسؤولية في تطوير العلاقات والحفاظ عليها ، على اعتبار أن هذا الأمر يساعد في أن تظل خطوط الاتصال مفتوحة وأن أي نزاع يمكن معالجته بمزيد من الفعالية مع تقليل النتائج غير الفعالة بين الأشخاص، فالفرق الفعالة هي الفرق التي تركز على بناء العلاقات للوصول إلى أهدافها المرجوة، إذ تشير هذه الروابط العلائقية إلى العلاقة الطيبة بين أعضاء الفريق بوصفها مساهماً مهماً في القدرة على تبادل المعلومات ويؤثر إيجابياً في أداء الفريق وفعاليته.¹⁵⁵ وتشير الأدبيات والدراسات السابقة إلى أن رأس المال العلائقي ممثلاً بالثقة بين الأفراد تؤدي زيادته إلى تراكم وزيادة الفوائد التي يعدُّ أهمها زيادة التماسك بين هؤلاء الأفراد ، وكذلك تقليل التكاليف وهذا ينعكس إيجاباً على فرق العمل وفعاليتها.¹⁵⁶

في حين أن هناك دراسات سابقة تظهر أن الثقة تخفض من تأثير المتغيرات المختلفة على فريق العمل وهذا ما يمكن وصفه باختصار أن تأثير الثقة في تماسك الفريق وفعاليته وهو أكثر مما تراه العين

¹⁵⁴ - De ortentiis.ph. S & others , op cit, p :522.

¹⁵⁵ - Tan.Ch.K& others , op cit,, p : 2071.

¹⁵⁶ - Anh.N.T.M & others, op cit , p: 1080.

فالعلاقة معقدة للغاية ويصعب تحديدها إذ تشير النتائج إلى أنّ بناء الثقة يمثل تحدياً حقيقياً لأن أعضاء الفريق ليس لديهم ماضٍ مشترك وقد لا يكون لديهم مستقبل يشيرون إليه.¹⁵⁷

كما أن الثقة تؤثر في التعاون إذ من المرجح أن يتعاون الأعضاء مع بعضهم البعض لمن لديهم الثقة، حيث يمكن اعتبار الثقة تحدياً رئيسياً عند إدخال المرونة في الشبكات الاجتماعية كفرق العمل ، فمن دون الثقة يكون الأعضاء مترددين في مشاركة المعلومات والموارد كما تؤثر في سرعة الوصول إلى المعلومات ولاسيما في أثناء أوقات الأزمات ،¹⁵⁸ فالمرونة أمرٌ ضروري بالنسبة إلى فرق العمل التي تعبر عن قدرة الفرق على التكيف مع مخاطر غير متوقعة، و تعبر أيضاً عن القدرة على امتصاص الطاقة والحفاظ على الاستقرار.¹⁵⁹

وتتضمن الثقة عناصر الخطر والضعف وعدم اليقين الذي يجب على أعضاء الفريق التغلب عليه من أجل العمل الجماعي والتعاوني، إذ تظهر الأبحاث العديد من الفوائد للثقة مثل:¹⁶⁰

- زيادة الإنتاجية.
- تسهيل حل النزاعات والخلافات.
- تحسين الفعالية.

وقد وصف كولمان عملية رأس المال الاجتماعي بما يأتي:

إذا فعل A شيئاً من أجل B و يثق في B ليرد ل A بالمثل في المستقبل فإن هذا الأمر يؤسس التوقع من A و الالتزام من جانب B ، ويمكن تصور هذا الالتزام من جانب B على أن A قسيمة الانتماء

¹⁵⁷ - Pangil . F& Moichan.J , op cit , p : 95.

¹⁵⁸ -Johnson .N & others(2013)Exploring the role of social capital in facilitating supply chain resilience. **Supply chain management, An International Journal** ,vol 18, no 3, p p 324- 336, p :327.

¹⁵⁹ - Johnson .N & others , op cit, p:325.

¹⁶⁰-Alsharo. M & others (2017) Virtual team effectiveness :the role of knowledge sharing and trust , **Information & management**, vol 54, n:4, pp 479-490, p:483.

التي يحتفظ بها A للأداء من قبل B (في حال وجود ثقة) أما إذا لم يكن هناك ثقة فتعد حينها ديوناً معدومة لن تُسدّد، لذلك فالعمل والثقة بين الأفراد يمثلان المكونين الرئيسيين للضرورة لبناء العلاقات في النظم الاجتماعية و فرق العمل.¹⁶¹

وهناك دراسات سابقة تؤكد دور رأس المال العلاقتي متمثلاً بالثقة في التعاون بين الأفراد والعمل بروح الفريق /الجماعة، وتأكيد على أنه المُيسر للعلاقات الإيجابية بين الأعضاء ضمن فرق العمل ويؤدي ذلك إلى التعلم الجماعي ومشاركة المعرفة، وهذا ينعكس إيجابياً على فعالية فرق العمل من حيث الإنتاجية والتطوير والابتكار،¹⁶² فالتعاون هو الذي يشير إلى روح الفريق أو روح الجماعة ، فالالتزام والتعاون بين الأعضاء يعكس توقعاتهم ببذل جهد للحفاظ على قيمة العلاقة ، ونتيجة لذلك يكون العمل معاً على حل المشكلات وتحقيق الأهداف المشتركة معاً ، فالعضو الملتزم بالعلاقة سوف يتعاون مع عضو آخر بسبب الرغبة في جعل العلاقة تعمل ،وهذا يساعد فرق العمل في التعامل مع تعقيد المهام وتنوعها.¹⁶³

و تُعدّ الثقة سمة قيمة في أي سياق تنظيمي ، إذ من المتوقع أن يكون الشخص الجدير بالثقة قادراً على إكمال المهمات الموكلة إليه بكفاءة وفعالية، فالجدارة بالثقة أمر بالغ الأهمية في الفريق لأنه يؤدي إلى تقليل تكاليف الرقابة على بقية الأعضاء في أثناء أدائهم لأعمالهم¹⁶⁴

كما أن درجة الثقة بين الإدارة وأعضاء الفريق تؤدي دوراً مهماً في تحديد حجم الجهد والأداء الذي يمكن أن يقدمه فريق العمل ، فانعدام وجود الثقة بين العاملين و الإدارة قد تجعل العرف السائد بين فرق العمل

¹⁶¹ - Alsharo. M & others , lpid, p :487.

¹⁶² - Anh.N.T.M & others, op cit , p: 1079.

¹⁶³ - Carlos.M.R, op Cit, p 558.

¹⁶⁴ - Pangil . F& Moichan.J , op cit , p : 96.

هو تقليل الجهد وتقيد مستوى الأداء، في حين أن الثقة المتبادلة بينهما قد تشجع على ظهور أعراف إيجابية أخرى وانتشارها تؤدي إلى زيادة الجهد المبذول وتحسين مستوى الأداء وفعالية الفريق.¹⁶⁵

والثقة هي أساس العمل بروح الفريق الواحد ، فمن دون الثقة يفشل أعضاء الفريق في فهم بعضهم البعض أو الانفتاح على بعضهم البعض، وهذا يؤدي إلى مقاومة الاعتماد المتبادل اللازم لحدوث العمل الجماعي ونجاح الفريق، لذلك عندما توجد الثقة داخل الفريق تشير نظرية الترابط إلى أن الأهداف المشتركة من المرجح أن تتحقق عندما يتمكن الأفراد من البقاء معاً (أي أن يكونوا متماسكين ومتعاونين) والعمل فريقاً واحداً ، أما عندما يكون الأفراد غير قادرين على العمل كوحدة في مثل هذه الحالة يعتمد تحقيق أهداف الأفراد على تصرفات الأفراد الآخرين في الفريق ، لأنه طالما يوجد ترابط إيجابي بين الأفراد والفريق فيجب أن يتحقق التماسك والتعاون بين أعضاء الفريق والتأثير في فعالية الأفراد الذين يعملون معاً لتحقيق الأهداف المشتركة.¹⁶⁶

ففي العديد من الأبحاث نجد أن الثقة تؤدي إلى زيادة المهمات والاعتماد المتبادل وإيجاد تعاون ناجح، وهذا يجعل روح الفريق/ روح الجماعة تزداد بين أعضاء الفريق، وهذا ينعكس إيجاباً على فعالية فريق العمل.¹⁶⁷

فالتعاون هو الجزء الأساسي من العمل الجماعي والتعاون الفعال يؤدي إلى فريق عمل فعال بالنتيجة ، إذ يُختار أعضاء الفريق وتكليفهم بالمهام بناءً على الحاجة إلى معرفتهم وخبراتهم الفريدة ، فالتعاون الفعال يجب أن يكون بالمعرفة التي تُوزع بين أعضاء الفريق توزيعاً صحيحاً ومتكاملاً و مناسباً.¹⁶⁸

¹⁶⁵ - مسلم ، علي عبد الهادي(2019) السلوك التنظيمي، جامعة الاسكندرية ، مصر ، ص 189.

¹⁶⁶ - De ortentiis.ph. S & others, op cit, p :526.

¹⁶⁷ - Kidron. A & others (2016) All we need is trust : and HRM, **team performance management, An International Journal**, vol 22, Iss 3/4, pp 139- 155, p: 144.

¹⁶⁸ - Alsharo. M & others, op cit, p :482

كما تميل المستويات العالية من رأس مال العلاقات إلى أن تكون مصحوبة باستعداد أكبر للتعاون (

العمل بروح الفريق) وهذا يؤدي إلى تحسين كفاءة الأفراد بتسهيل الأعمال المنسقة.¹⁶⁹

وهذا الأمر يمكن تلخيصه : بأن بعد العلاقات لرأس المال الاجتماعي ممثلاً بالثقة مفيدة ومنطقية

فالأدبيات ذات الصلة ترى أن الالتزام يتبع الثقة، فكلما زادت الثقة بين الأفراد أدى ذلك إلى زيادة

الاستعداد لتحمل المخاطر والالتزام والتعاون و المرونة ومن ثم فإن زيادة الثقة تؤدي إلى زيادة التماسك

والمرونة والعمل بروح الفريق (التعاون)، أي أن الثقة تؤثر إيجابياً في خصائص فريق العمل الفعال.

¹⁶⁹ - Hu,K& others(2020) social capital and public willingness to cooperate with the police in chinapolicing, **an International journal**, vol 43, no :2, pp 271-283,p:273.

(2-3-2) البعد الهيكلي وتأثيره في فعالية فريق العمل:

يشير البعد الهيكلي لرأس المال الاجتماعي إلى نمط الروابط غير المباشرة للأفراد التي تتضمن نطاق شبكة العمل وقوتها.¹⁷⁰

و يقترح رأس المال الاجتماعي أن البعد الهيكلي يتعلق بالأشكال الهيكلية ضمن التنظيم مثل الشبكات والأدوار والقواعد والسوابق والإجراءات.¹⁷¹

فالتركيز على الهيكل يجعل الشبكة الاجتماعية للفريق فريدة من نوعها.¹⁷²

لأنه يشكل طرائق وصول الأطراف والأعضاء لبعضهم البعض ، لذلك يُعدُّ البعد الهيكلي أساساً للبعد بين الآخرين (العلاقاتي والمعرفي).¹⁷³

وقد أظهرت الدراسات والأبحاث أن الشبكات الاجتماعية للفريق تؤثر في فعالية الفريق ولها أهمية في الآثار المترتبة على البحث الجماعي لأن لديهم القدرة على تسهيل تدفق الموارد وتقييدها بين أعضاء الفريق وداخله.¹⁷⁴

و يساعد رأس المال الهيكلي في تسهيل القواعد والثقة داخل الفريق، وهذا يسمح للفريق بتحقيق الأهداف المشتركة بسهولة أكبر ، ويعود السبب في ذلك إلى أن رأس المال الهيكلي يسمح بأن تكون بنية الفريق (فريق العمل) عالية في التماسك، وهذا يجعل الوصول إلى الموارد أكثر سهولة لأن الآخرين يقدمون المساعدة

¹⁷⁰ - Jonsson.S(2015) Entrepreneurs network evolution. The relevance of cognitive social capital , **International Journal of entrepreneurs behavior & research**, vol 21, no 2 , pp 197-223,p: 200.

¹⁷¹ - Klar.H.W & others (2018) Developing social capital for collaboration in research practice partnership, **Journal of professional capital and community**, vol 3, Iss 4, pp 1-20, p:5.

¹⁷² - Han. J(2018) Team-bonding and team bridging social capital : conceptualization and implications , **team performance management: an international journal**, vol 24, Iss 1/2, pp 17-42, p:17.

¹⁷³ - Albin shaikh, H& others(2019) Arabic business relationship characteristics : " a social capital perspective, **Journal of business & industrial marketing**, vol 34, Iss 2, pp 412-425,p:414.

¹⁷⁴ - Han. J,op cit, p:18.

على أساس الشعور بالالتزام الاجتماعي، وهذا ينعكس إيجابياً على فعالية فرق العمل ضمن المنظمات،¹⁷⁵ وقد أظهرت مجموعة من الأبحاث دوراً كبيراً لفرق العمل أو نطاق شبكة العمل في الفعالية إذ يتفق الخبراء على أن إبقاء الفرق الصغيرة بوصفها مفتاح تحسين الفعالية للمجموعة، وعموماً فإن الفرق الأكثر فعالية تضم من 5 إلى 9 أعضاء، ويقترح الباحثون استخدام أقل عدد ممكن من الأشخاص الذين يمكنهم القيام بالمهمة التي غالباً ما يخطئ المديرون بجعل الفرق كبيرة، من ثم تظهر المشاكل في التنسيق ظهوراً متزايداً وهذا يؤدي إلى انخفاض التماسك بسبب صعوبة التواصل فيما بينهم.¹⁷⁶

لذلك يمكن القول إنه كلما كان نطاق شبكة العمل محدداً ومعروفاً من قبل الأعضاء أدى ذلك إلى زيادة تماسك الفريق بسبب سهولة التواصل والتفاعل فيما بينهم، وهذا يكون له أثر إيجابي في فعالية الفريق. كما تؤثر روابط الشبكة في الوصول إلى الأعضاء الآخرين وتوقيت الوصول إليهم والإحالة لمن لديهم معلومات ومصادر أخرى، فالعلاقات القوية قد تكون فعالة في نقل المعلومات، فروابط الشبكة والبعد الهيكلي وتكوين الشبكة يؤثر في سرعة نقل المعلومات، وهذا يؤثر في الرؤية والمرونة في حال كانت هذه الروابط إيجابية.¹⁷⁷

فقوة أواصر الفريق تختلف وفقاً لتفاعلات هؤلاء الأعضاء وموقع كل منهم داخل الشبكة الاجتماعية (الفريق) إذ يشير تكوين الشبكة إلى التكوين المعمول به (قنوات الشبكة) مثل النمط والشدة وذلك لتعظيم إمكانية الوصول إلى الموارد، وهذا يؤدي إلى زيادة مرونة الأعضاء في تبادل هذه الموارد والمعلومات.¹⁷⁸ ويرى باحثون آخرون أن رأس المال الهيكلي يقاس بنطاق الشبكة الاجتماعية وتنوعها (مزيج من الروابط القوية والضعيفة) وهذا له تأثير إيجابي في الأداء وفعاليتها، ومع ذلك فإن مجرد وجود الروابط لا يعني أن

¹⁷⁵ - Jonsson.S , op cit, p200.

¹⁷⁶ - Robbins. S. P& others , op cit , p:195.

¹⁷⁷ - Johnson .N & others, op cit, p:327.

¹⁷⁸ - Albin shaikh, H& others, op cit, p :414.

رأس المال الهيكلي قوي، فقد لا تكون هذه الروابط قوية بما يكفي لتحمل درجة عالية من المخاطرة ومن ثمّ الحد من قدرة الارتباط على نقل مستوى عالٍ من الثقة، فمن دون مستويات عالية من الثقة فإن الجهات الفاعلة (الأفراد) لن تمنح الأفراد الآخرين ضمن الفريق إمكانية الوصول إلى الموارد القيمة.¹⁷⁹

وهذا تأكيد على أن البعد الهيكلي يمثل اللبنة الأساسية للبعدين الآخرين (بعد العلاقات - البعد المعرفي) أي أنه من دون البعد الهيكلي والروابط لا يمكن أن تنشأ الثقة وتتطور بين الأفراد ضمن فرق العمل.

فهناك العديد من الدراسات التجريبية التي تؤكد على أن التفاعلات بين الموظفين والروابط فيما بينهم تشجع على التعاون والعمل بروح الفريق بواسطة التغيير في المعرفة الفردية لأعضاء الفريق، وهذا يولد تأثيراً إيجابياً في النتائج، في حين أنه في دراسات أخرى يرى باحثون بأن الشبكات الاجتماعية (فرق العمل) تسمح بممارسات الموظفين التي تنظم معارفهم الخاصة وتسهل حل المشكلات القائمة وتوليد المعرفة ومشاركتها مما يؤثر بشكل إيجابي على الأداء.¹⁸⁰

ومن ثمّ يمكن القول إنّ الاعتماد المتبادل يؤثر في المرونة والتعاون ضمن فرق العمل ، وذلك بالتأثير في سلوكيات الأفراد التي تخضع للترابط لأنه من المرجح أن يعمل الأفراد معاً من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وهذا القول يؤكده نظرية الترابط التي نشأت من نظرية دويتش للتعاون والمنافسة.¹⁸¹

ويرى سميث أن تحسين التفاعلات بين أعضاء فرق العمل، فضلاً عن التبادل الأكبر للمعلومات وتماسك فرق العمل له تأثير إيجابي في مخرجات هذه الفرق، وهذا ما يمكن تفسيره بزيادة فعالية الفريق نفسه.¹⁸²

¹⁷⁹ - Jonsson.S , op cit , p :201.

¹⁸⁰ -Beltramino.N.S & others(2020) The structural capital, the innovation and performance of the Industrial SMEs, **Journal of intellectual capital**, vol 21, Iss 6, pp 1-33,p:7.

¹⁸¹ - De ortentiis.ph. S & others, op cit, p :524.

¹⁸² - Beltramino.N.S & others , op cit, p:7.

وقد رأى باحثون أن فعالية فريق العمل تتوقف على التعاون والمرونة بين أعضاء الفرق فكلما تنوعت الخصائص الشخصية لأعضاء الفريق زادت قدرتهم على التفاعل والتكامل مع بعضهم البعض ويصبح من السهل توزيع الأدوار المتنوعة عليهم بما يتناسب مع مهارات كل عضو في الفريق و شخصيته، و يجب مراعاة الأمر الذي يوفر المرونة اللازمة في تبادل الأدوار بين أعضاء الفريق، وأن يتناسب حجم الفريق مع طبيعة المهمة المسندة إليه.¹⁸³

وبما أن البعد الهيكلي لرأس المال الاجتماعي يحدد الروابط وطرائق اتصال أعضاء فرق العمل مع بعضهم البعض فإن امتناع هؤلاء الأعضاء عن مشاركة المعرفة سواء أكانت معرفة فردية أم جماعية، هذا الأمر لديه القدرة على إعاقة الفريق عن التعاون والوصول إلى الأهداف ومن ثم تكون المرونة ضعيفة أو شبه معدومة ضمن هذه الفرق، وهذا ينعكس سلباً على فعالية الفريق.¹⁸⁴

يستنتج الباحث مما سبق :

إن رأس المال الهيكلي الذي يتضمن نطاق شبكة العمل وقوتها، وكذلك تكرار الاتصال بين أعضاء هذه الشبكة (فريق العمل) يؤدي دوراً مهماً في خصائص فريق العمل الفعال (التماسك - المرونة - العمل بروح الفريق والتعاون) ، إذ يجب أن يكون نطاق شبكة العمل وقوتها معروفة ومدروسة حتى يكون أعضاء الفريق مترابطين ومتماسكين، ويتقبل كل منهم الآخر ويتسمون بالمرونة في التفاعل والتعامل فيما بينهم، وهذا يساعد في تبادل الأدوار والتعاون فيما بينهم ، فيعزز روح الفريق / روح الجماعة ضمن الفريق لأن التعاون يشكل العمود الفقري للفريق، وهذا يؤثر تأثيراً إيجابياً في الفعالية الكلية لفريق العمل.

¹⁸³ - مسلم ، علي عبد الهادي ، مرجع سبق ذكره ، ص 188.

¹⁸⁴ - Alsharo. M & others , op cit, p :483.

(2-3-3) البعد المعرفي/ الإدراكي وتأثيره في فعالية فرق العمل :

يتضمن البعد المعرفي لرأس المال الاجتماعي كلاً من اللغة المشتركة، والرموز المشتركة في شكل القواعد المشتركة، والقيم والأهداف المشتركة التي تسهل عملية التواصل وتطوير التفاهات المتبادلة بين أعضاء فرق العمل.¹⁸⁵

فمن هذا البعد ينقل المعلومات و المفاهيم باستخدام تلك الرموز بين اثنين أو أكثر من أعضاء فريق العمل بطريقة مناسبة ، وتؤدي اللغة المشتركة والرموز المشتركة والأهداف المشتركة دوراً في توضيح المشكلات الغامضة، وفي النهاية تؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية لأعضاء فرق العمل.¹⁸⁶

وقد وجد باحثون أن الأفراد الذين لديهم أنظمة مماثلة ولغة مشتركة ومواقف ومعتقدات مشتركة يمكنهم مشاركة بعضهم البعض في عمليات التفكير، ومن ثم تسهل عملية تبادل المعلومات والمعرفة ، علاوة على ذلك فقد وجدوا أن اللغة المشتركة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالدوافع لتعزيز رفاهية الأعضاء في فرق العمل ، فضلاً عن تأثير البعد المعرفي تأثيراً إيجابياً في الابتكار لدى الأفراد.¹⁸⁷

ويُعدُّ البعد المعرفي بعداً مهماً يجب دراسته والاهتمام به لأنه باللغة المشتركة والرؤية المشتركة تُدعم الجهود التعاونية لتحقيق المهام و الأهداف، ولكن بالمقابل عندما تتعارض الرؤية مع الأهداف فإن سوء الفهم سوف يؤدي إلى تفسيرات خاطئة، وهذا يؤدي إلى التعارض بين أعضاء الفريق ، و ينعكس سلباً على الأهداف المشتركة وفعالية فريق العمل .¹⁸⁸

¹⁸⁵ - Johnson .N & others, op cit, p:327.

¹⁸⁶ - Tan.Ch.K& others , op cit,, p : 2070.

¹⁸⁷ - Jonsson.S , op cit , p :203.

¹⁸⁸ - Johnson .N & others , op cit, p:327.

في حين يرى باحثون أن البعد المعرفي (الرموز المشتركة واللغة المشتركة والرؤية المشتركة) تساعد أعضاء الفريق على التطور وتقاسم الفهم والتفسير ، وذلك بالتأثير على ما يأتي:¹⁸⁹

- تبادل المعلومات: لأنها توفر معاني الكلمات المستخدمة وتصورات أعضاء فرق العمل من توفير معانٍ معينة للسلوكيات.

- تكامل المعلومات: لأنها توفر للتنظيم إطاراً متكاملًا للمعلومات المتنوعة وبالمثل توفر الروايات المشتركة معاني يمكن أن تسهل تبادل المعلومات.

كما أن زيادة التفاعل بين الأعضاء يمكن أن يؤدي إلى أن تكون الرموز واللغة المشتركة والمعايير مفهومة فهماً أكبر ، فالبعد الإدراكي /المعرفي يتضمن أيضاً القبول والتوافق العام لأسلوب القيادة والإدارة الذي يعد ردّ فعل للعوامل الثقافية المشتركة المكونة لهذا البعد، ويُشكّل من اشتراك المجتمع ثقافياً وانفتاحه على المعاني والكلمات المولدة والمحفوظة والقصص وسياقات الكلام المماثلة والرموز، إذ يؤثر هذا البعد في التماسك والتعاون ضمن فريق العمل وهذا ما يمكن تفسيره بأن وجود البعد المعرفي / الإدراكي بنسبة عالية يؤدي إلى ارتفاع رصيد مخزون رأس المال الاجتماعي بنسبة عالية أيضاً، إذ سيتوقع العضو في الفريق امتلاك بقية الأعضاء المستوى نفسه من الإدراك بما يوفر إمكانية المشاركة والتعاون وتبادل الخبرات.¹⁹⁰

فالبعد المعرفي / الإدراكي قوي وهو جزء لا يتجزأ من العمل الجماعي وعلى هذا النحو تشير الدراسات إلى أن هذا البعد يعزز التواصل المشترك وتكامل الأفكار إذ تشجع اللغة المشتركة على التفاعلات وتبادل المعلومات بين أعضاء فريق العمل ، ويرى باحثون أن التفاعلات المتكررة تؤدي دوراً مهماً في خلق قنوات اتصال ثرية وتفاهم مشترك، إذ يمكن للأفراد تجنب سوء الفهم المحتمل

¹⁸⁹ - Albin shaikh, H& others , op cit, p :414.

¹⁹⁰ - عودة، بلال كامل ، مرجع سبق ذكره ، ص261.

في اتصالاتهم وتبادل الأفكار والموارد بحرية ضمن الفريق والمنظمة وذلك عندما يكون لديهم

التصورات نفسها حول كيفية التفاعل مع بعضهم البعض.¹⁹¹

وهذا يؤكد باحثون آخرون على أن أعضاء فريق العمل سيكونون أكثر عرضة لتبادل الموارد مع

زملائهم عندما يتشاركون في فهم مشترك للأهداف الجماعية.¹⁹²

وتشير الأدبيات إلى أنه كلما كانت الأهداف المشتركة محددة تحديداً واضحاً، فإن الإبداع الأكثر

فعالية هو أن الموظفين يعملون معاً بروح الفريق، ويعود السبب في ذلك إلى التماسك العالي فيما

بينهم لتحقيق تلك الأهداف التي تزيد من سلوكهم التعاوني وتزويدهم بالفهم المتبادل داخل مكان

العمل، وكذلك في توليد الفكرة،¹⁹³ علاوة على ذلك فإن الرؤية المشتركة واللغة المشتركة تسهل لكل

من الفرد والفريق/الجماعة الإجراءات التي يمكن أن تكون مفيدة للمنظمة عموماً، لذلك يعد البعد

المعرفي من الأبعاد التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة والحصول على أداء أفضل.¹⁹⁴

في حين هناك دراسات معاكسة وجدت أن العاملين في فرق البحث والتطوير ليس للأهداف المشتركة

أي تأثير في إبداعهم وتماسكهم.¹⁹⁵

¹⁹¹ -Mani.Y&Lakhal.L(2015) Exploring the family effect on firm performance. **International Journal of entrepreneurial behavior & research**,vol21, iss6, pp 898-917,p:905.

¹⁹² - Vandijk,A& others(2016) Knowledge sharing and social capital in globally distributed execution, **journal of knowledge management**,vol 20,no 2,pp 327-343,p 331.

¹⁹³ -Oussi.R& Chtourou.W(2020)social capital dimension and employee creativity: Does cognitive style matter,competitiveness review:**An International business Journal**,vol 30,no 1, pp1-24,p:8.

¹⁹⁴ - Mani.Y&Lakhal.L , op cit .p 906.

¹⁹⁵ - Oussi.R& Chtourou.W , op cit, p :8.

لذلك يمكن تلخيص ماسبق بالجدول (2-5) الآتي:¹⁹⁶

البعد المعرفي / الادراكي	البعد الهيكلي	بعد العلاقات	رأس المال الاجتماعي
			خصائص فرق العمل الفعالة
الأهداف واللغة المشتركة واضحة محددة تؤدي إلى زيادة التماسك.	زيادة قوة شبكة العمل يؤدي إلى زيادة تماسكها في حين زيادة نطاقها يؤدي إلى تقليل التماسك.	كلما كانت الثقة عالية بين أعضاء الفريق أدى ذلك إلى زيادة تماسك الفريق.	التماسك
الأهداف واللغة المشتركة واضحة محددة تؤدي إلى زيادة المرونة.	زيادة قوة شبكة العمل يؤدي إلى زيادة المرونة في حين زيادة نطاقها يؤدي إلى تقليل المرونة.	كلما كانت الثقة عالية بين أعضاء الفريق يؤدي ذلك إلى زيادة المرونة وتقبل بعضهم لبعض الآخر.	المرونة

¹⁹⁶ - الجدول من تصميم الباحث بالاعتماد على المراجع المذكورة.

الأهداف واللغة	زيادة قوة شبكة العمل	كلما كانت الثقة	العمل بروح الفريق
المشتركة واضحة	يؤدي إلى زيادة	عالية بين أعضاء	
محددة تؤدي إلى	التعاون في حين	الفريق يؤدي ذلك إلى	
زيادة التعاون والعمل	زيادة نطاقها يؤدي	زيادة الاعتماد	
بروح الفريق	إلى صعوبة في	المتبادل والعمل	
	العمل بروح	الجماعي التعاوني.	
	الجماعة.		

الجدول (2-5) المصدر : من إعداد الباحث

الإطار العملي:

مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى توضيح منهجية الدراسة المعتمدة، من حيث أسلوب الدراسة وتصميمها، وتحديد مجتمع الدراسة والعينة التي شملتها الدراسة واختبارها، وكذلك أداة الدراسة التي استخدمت في جمع البيانات وطرائق جمعها ، واختبار صدق الأداة وثباتها ، والأساليب الإحصائية المستخدمة.

(1-3) منهج الدراسة:

استخدم الباحث في تصميم هذه الدراسة المنهج الوصفي وذلك بالرجوع إلى الدراسات والأدبيات المنشورة المتعلقة بموضوع الدراسة من كتب ومقالات لإعداد الجانب النظري من البحث، والأسلوب التحليلي لتحليل البيانات والكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث.

(2-3)مجتمع الدراسة:

اشتمل مجتمع الدراسة على جميع موظفي المستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي العاملة في مدينة دمشق ((مستشفى الأسد الجامعي- مستشفى الموساة الجامعي- مستشفى الأطفال الجامعي - مستشفى التوليد الجامعي - مستشفى جراحة الفم والفكين- مستشفى جراحة القلب - مستشفى الجلدية والأمراض الزهرية)) الذين يبلغ عددهم (5270) موظف وموظفة وذلك وفق المعلومات المجمعة من ذاتيات المستشفيات السابقة الذكر.

الجدول (1-3) يبين توزيع أفراد مجتمع البحث :

الفئة	مستشفى	الأسد الجامعي	المواساة الجامعي	الأطفال	جراحة الفم والفكين	التوليد الجامعي	الجلدية	جراحة القلب
إجازة جامعية	162	115	21	12	43	114	57	
معهد متوسط	203	460	56	8	30	5	209	
تمريض (معاهد)	673	400	392	10	200	26	65	
ثانوية	175	58	100	7	72	3	45	

12	2	98	11	78	181	214	إعدادية
56	13	52	5	118	609	100	فئة خامسة
444	163	495	53	765	1823	1527	المجموع

الجدول (1-3) المصدر : من إعداد الباحث

(3-3) عينة الدراسة:

حجم مجتمع البحث 5270 فرداً

وفقت حجم العينة وفق معادلة ريتشارد جيجر:

$$N = \frac{(z/d)^2 \times (0.05)^2}{1 + 1/N} \times (0.05)^2 - 1$$

حيث:

N: حجم مجتمع البحث

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

d: نسبة الخطأ:

بتطبيق المعادلة السابقة نجد أن حجم عينة البحث تساوي 358 فرداً

إذ شملت عينة الدراسة (358) موظفاً وموظفة في المستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي العاملة في مدينة دمشق و شكلت عينة الدراسة نسبة (6.8)% من مجتمع البحث الإجمالي.

ويبين الجدول التالي (2-3) توزيع أفراد العينة على مستشفيات مجتمع البحث وذلك وفق نسبة عدد الأفراد الموظفين في كل مستشفى إلى إجمالي مجتمع البحث:

المستشفى	الأسد الجامعي	المواساة الجامعي	الأطفال	جراحة الفم والفكين	التوليد الجامعي	الجلدية	جراحة القلب
عدد أفراد المجتمع	1527	1823	765	53	495	163	444
عدد أفراد العينة	103	123	52	4	33	12	31

الجدول (2-3) المصدر : من إعداد الباحث

وزعت الاستبانة على عينة الدراسة السابقة (358) استبانة واستردت (331) استبانة، وكانت جميعها قابلة للتحليل إذ شكلت نسبة الاسترداد 92.4% وهي نسبة مرتفعة وجيدة.

ويبين الجدول (3-3) توزيع الاستمارات المستردة من عينة البحث:

المستشفى	الأسد الجامعي	المواساة الجامعي	الأطفال	جراحة الفم والفكين	التوليد الجامعي	الجلدية	جراحة القلب
عدد أفراد العينة	103	123	52	4	33	12	31
عدد الاستبانات المستردة	101	104	49	4	30	12	31
النسبة	98%	84.5%	94.2%	100%	90.9%	100%	100%

الجدول (3-3) المصدر : من إعداد الباحث

وقد كانت نسبة الاسترداد في مستشفيات (الجلدية- جراحة القلب- وجراحة الفكين) مئة بالمئة ويرجع السبب في ذلك إلى صغر حجم العينة، في حين أن نسبة الاسترداد في مستشفى المواساة الجامعي 84.5% وذلك بسبب ضخامة حجم العينة لهذه المستشفى لأنها أكبر مستشفيات مجتمع البحث.

ويبين الجدول (3-4) توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس:

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	94	28.3%
أنثى	237	71.7%
المجموع	331	100%

الجدول (3-4) المصدر : من إعداد الباحث

تمثل نسبة الذكور 28.3% من حجم العينة بينما تمثل نسبة الإناث 71.7% وهذا يشير إلى أن نسبة الإناث تمثل ثلثي حجم عينة البحث تقريباً ونسبة الذكور تقريباً ثلث حجم العينة ويمكن تفسير أن نسبة الإناث أعلى من الذكور هو أن الذين يمتحنون عمل التمريض غالبيتهم من الإناث.

ويبين الجدول (4-5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر:

الفئة العمرية	العدد	النسبة
أقل من 30	187	56.5%
30 أقل من 40	73	22%
40 فأكثر	71	21.5%
المجموع	331	100%

الجدول (3-5) المصدر : من إعداد الباحث

يمثل عدد أفراد الفئة العمرية (أقل من 30) الأعلى في عينة البحث (187) فرداً التي تساوي 56.5%، في حين (73) أي 22% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين ال 30 و ال 40 عاماً ، و أيضاً 21.5% من أفراد العينة تزيد أعمارهم عن 40 عاماً، وهذا يشير إلى أن مجتمع البحث يمتلك فئات عمرية متنوعة ويمكن تفسير أن معظم أفراد عينة الدراسة هم ممن أعمارهم أقل من 30 سنة بسبب التزام مدارس التمريض في تعيين خريجها مباشرة بعد التخرج .

يبين الجدول (3-6) التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي:

المؤهل الدراسي	العدد	النسبة
ثانوية عامة	63	19%
معهد متوسط	117	35%
إجازة	48	14.5%
دراسات عليا	103	31.5%
المجموع	331	100%

الجدول (3-6) المصدر : من إعداد الباحث

حيث إن 19% من أفراد العينة من حملة الثانوية العامة في حين أن 35% هم من حملة المعاهد المتوسطة والتمريض، كما أن 14.5% هم من حملة الإجازة الجامعية، إلا أن 31.5% هم من طلاب الدراسات العليا وحملة درجة الماجستير والدكتوراه، وهذا يشير على أن مجتمع البحث يمتلك أفراداً من ذوي الدرجات العلمية المتنوعة الذين لديهم القدرة العلمية على التعامل مع فقرات الاستبانة المختلفة.

وبين الجدول (3-7) التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير الخبرة:

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	159	48%
من 5 - 10 سنوات	90	28%
أكثر من 10 سنوات	82	24%

الجدول (3-7) المصدر : من إعداد الباحث

حيث أن 48% من عينة البحث من ذوي سنوات الخبرة الأقل من 5 سنوات، ويعود السبب في ذلك لأن معظم أفراد العينة أعمارهم هم أقل 30 عاماً، في حين أن 28% من ذوي سنوات الخبرة التي تتراوح بين 5 - 10 سنوات إلا أن 24% من عينة البحث من ذوي الخبرة الأكثر من 10 سنوات ، وهذا يشير على امتلاك مجتمع البحث أفراداً من ذوي سنوات الخبرة المتنوعة.

(3-4) أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات:

استخدم مصدران أساسيان للمعلومات:

• المصادر الثانوية:

للحصول على المعلومات الثانوية اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري إلى مصادر عدة تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة ، والمقالات و التقارير و الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة الحالي ، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

• المصادر الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة الحالي فقد لُجئ إلى جمع البيانات الأولية بالاستبانة أداة رئيسية للبحث التي صممت خصيصاً لهذا الغرض ، وقد شملت الاستبانة عدداً من العبارات التي تعكس أهداف الدراسة و أسئلتها ، وللاجابة عنها من قبل عينة البحث ، وسيستخدم مقياس ليكرت (likert) إذ تأخذ كل إجابة أهمية نسبية.

ولأغراض التحليل سيستخدم البرنامج الاحصائي SPSS بنسخته V25 وقد قسمت الاستبانة ثلاثة أقسام:

القسم الأول: يحتوي متغيرات تتعلق بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة من خلال خمس فقرات تتضمن

(الجنس - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - المشفى الذي تعمل به)

القسم الثاني: ويشمل العبارات التي تغطي أبعاد رأس المال الاجتماعي المكونة من (10) عبارات والتي كانت موزعة كما يأتي :

1- بعد العلاقات (3) عبارات

2- البعد الهيكلي (4) عبارات

3- البعد المعرفي / الإدراكي (3) عبارات

القسم الثالث: ويشمل العبارات التي تغطي فعالة فرق العمل المكونة من (11) عبارة كانت موزعة كما يأتي:

1- التماسك (4) عبارات

2- المشاركة (روح الفريق) (4) عبارات

3- المرونة (3) عبارات

(3-5) صدق أداة الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن أسئلة الاستبانة تقيس ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

الصدق الظاهري لأداة الدراسة: study tool validation

يعبر صدق أداة الدراسة عن مدى التوافق بين العبارات التي تحتويها الاستبانة مع الموضوع الذي يدرس، ويتأثر صدق محتوى أداة الدراسة بمدى تحديد أبعاد المفهوم المراد قياسه وعناصره.

للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة عُرضت بصورتها الأولية على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال / كلية الاقتصاد - جامعة دمشق من ذوي الاختصاص في إدارة الموارد البشرية إذ أعيدت صياغة بعض الفقرات وذلك وفقاً لتوجيهات المحكمين.

وجرت الموافقة على فقرات الاستبانة من المحكمين وهذا يعني أثراً إيجابياً على صدق الأداة.

وتكون المقياس من (26) عبارة تراوح مدى الاستجابة من (1-5) وكان المقياس:

جدول (3-8) مقياس ليكرت الخماسي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

جدول (3-8) مقياس ليكرت الخماسي

حيث تم تقسيم مدى الاستجابة (1-5) إلى ثلاث فئات متساوية الطول (أي 1.33) وبذلك:

- عُدَّ المتوسط الحسابي ذا درجة منخفضة إذا قل عن (2.33)

- وعدّ المتوسط الحسابي ذو درجة متوسطة إذا تراوح بين (2.33-3.66)
- كما عدّ المتوسط الحسابي ذات درجة مرتفعة إذا زاد عن (3.66)

الاتساق الداخلي: internal validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي اتساق كل فقرة من فقرات المقياس مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

المحور الأول : رأس المال الاجتماعي:

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمتغير (رأس المال الاجتماعي)

بعد العلاقات		
.782**	Pearson Correlation	يتعامل فريق العمل بحماس مع مشاكل اعضائه
.000	Sig. (2-tailed)	
.820**	Pearson Correlation	يوفر فريق العمل الذي أعمل معه معلومات جديرة بالثقة
.000	Sig. (2-tailed)	
.760**	Pearson Correlation	أثق ثقة كبيرة بفريق العمل الذي أعمل معه
.000	Sig. (2-tailed)	
البعد الهيكلي		
.614**	Pearson Correlation	أحافظ على العلاقات الاجتماعية الوثيقة والقوية مع أعضاء فريق العمل
.000	Sig. (2-tailed)	
.796**	Pearson Correlation	أتفاعل مع أعضاء فريق العمل لأوقات كثيرة
.000	Sig. (2-tailed)	
.787**	Pearson Correlation	أعرف بعض أعضاء الفريق معرفة شخصية
.000	Sig. (2-tailed)	
.776**	Pearson Correlation	أصل مع أعضاء الفريق بشكل مستمر
.000	Sig. (2-tailed)	

البعد المعرفي		
.751**	Pearson Correlation	أعتقد أن فريق العمل يوفر
.000	Sig. (2-tailed)	معلومات تعكس مبادئ
.752**	Pearson Correlation	أعتقد مع ما يعده فريق العمل
.000	Sig. (2-tailed)	مهماً
.804**	Pearson Correlation	أرى أن أنشطة الفريق تتوافق مع
.000	Sig. (2-tailed)	مبادئ الشخصية

جدول (3-9) (معامل الارتباط بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور "رأس المال الاجتماعي")

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول والثاني والثالث والدرجة الكلية للمحور أو المتغير ، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95% إذ تراوحت قيمة معامل الارتباط بالنسبة إلى بعد العلاقات بين 0.76 و 0.82 وبذلك يعد البعد صادقاً لما وضع لقياسه .

كما يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني (البعد الهيكلي) والدرجة الكلية للمحور أو المتغير، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95% إذ تراوحت قيمة معامل الارتباط بالنسبة إلى البعد الهيكلي بين 0.61 و 0.79 وبذلك يعد المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

في حين يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث (البعد المعرفي) والدرجة الكلية للمحور أو البعد، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95% حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط (للبعد المعرفي) بين 0.75 و 0.80 وبذلك يعد المحور صادقاً لما وضع لقياسه هذا البعد.

المحور الثاني: فعالية فرق العمل:

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمتغير (فعالية فرق العمل)

التماسك		
.685**	Pearson Correlation	أشعر بروح التضامن مع أعضاء الفريق.
.000	Sig. (2-tailed)	
.703**	Pearson Correlation	أشعر بالانتماء لفريق العمل الذي أعمل به.
.000	Sig. (2-tailed)	
.730**	Pearson Correlation	أشعر بوجود علاقة وثيقة بين أفراد الفريق، فيما يتعلق بأهدافهم القريبة و غاياتهم البعيدة.
.000	Sig. (2-tailed)	
.709**	Pearson Correlation	أشعر أن معظم أفراد الفريق يميلون إلى البقاء و الاستمرار في العمل بوصفه فريقاً.
.000	Sig. (2-tailed)	
المشاركة		
.709**	Pearson Correlation	تصدر القرارات بناءً على الحوار والتشاور بين أعضاء الفريق.
.000	Sig. (2-tailed)	
.735**	Pearson Correlation	أشعر بالارتياح في العمل مع الفريق لكوني جزءاً منه.
.000	Sig. (2-tailed)	
.697**	Pearson Correlation	أشعر بتقبل الفريق لمشاركتي في العمل مع اختلافي معهم في بعض الأمور.
.000	Sig. (2-tailed)	
.613**	Pearson Correlation	أشعر بتأثير كبير من قبلي في أعضاء الفريق.
.000	Sig. (2-tailed)	
المرونة		
.970**	Pearson Correlation	أنظر مع زملائي في الفريق إلى الصعوبات على أنها تحديات لا على أنها معوقات لحركة العمل.
.000	Sig. (2-tailed)	
.774**	Pearson Correlation	أشعر بتفاؤل كبير في العمل مع الفريق .
.000	Sig. (2-tailed)	
.836**	Pearson Correlation	ينظر أعضاء الفريق إلى الأخطاء و الاخفاقات على أنها دروس
.000	Sig. (2-tailed)	

جدول (3-10) (معامل الارتباط بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور " فعالية فرق العمل "

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (التماسك) والدرجة الكلية للمحور ، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة عند مستوى معنوية(0.05) ودرجة ثقة 95% التي تراوحت بين 0.68 و 0.73 بذلك يعد المحور صادقاً لما وضع لقياسه .

كما يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني (المشاركة) والدرجة الكلية للمحور ، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة عند مستوى معنوية(0.05) ودرجة ثقة 95% إذ تراوحت بين 0.61 و 0.73 بذلك يعد المحور صادقاً لما وضع لقياسه .

في حين يوضح الجدول أيضاً معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث (المرونة) والدرجة الكلية للمحور ، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة عند مستوى معنوية(0.05) ودرجة ثقة 95% تراوحت بين 0.77 و 0.97 وبذلك يعد المحور صادقاً لما وضع لقياسه .

(3-6) ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) :

تعني الحصول على النتائج نفسها في حال تكرار الدراسة في ظروف مشابهة وباستخدام الأداة نفسها، ومن المتعارف على أن نسبة 60% تعد نسبة مقبولة تعكس مصداقية في نتائج الاستبانة وارتباطاً بين أسئلتها.

للتأكد من ثبات استبانة الدراسة استُخدم معامل (ألفا - كرونباخ) لجميع المحاور، وذلك بهدف التحقق من التجانس أو الاتساق الداخلي لها ويظهر الجدول(14) معاملات ثبات الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة وأبرز نتائج هذا الاختبار:

الجدول (3-15)معامل ألفا كرونباخ:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.883	21

جدول (3-11) المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss

إذ كانت قيمة معامل (ألفا- كرونباخ) للاستبانة هي 88.3% وهي تعد نسبة ممتازة لثبات استبانة الدراسة.

يوضح الجدول الآتي قيمة معامل الفا كرونباخ في حال حذف أي عبارة من العبارات:

Item-Total Statistics

	Cronbach's Alpha if Item Deleted
R1	.879
R2	.880
R3	.876
ST1	.880
ST2	.874
ST3	.882
ST4	.878
CO1	.885
CO2	.875
CO3	.876
تماسك	.878
تماسك2	.876
تماسك3	.875
تماسك4	.879
مشاركة	.877
مشاركة2	.878
مشاركة3	.880
مشاركة4	.880
مرونة	.877
مرونة2	.878
مرونة3	.878

الجدول (3-12) المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss

ويبين الجدول (3-12) أن معامل (ألفا - كرونباخ) يبقى قريباً من القيمة الاجمالية والتي تساوي 88.3% ومن ثم فإنه لا داعي لحذف أي عبارة من عبارات استبانة الدراسة ويعود السبب في ذلك لأن قيمة معامل ألفا كرونباخ أكبر من 60%.

(3-1-7) التكرارات و النسب المئوية لعبارات الاستبانة:

يبين الجدول الآتي التكرارات والنسب المئوية لعبارات المتغير المستقل (رأس المال الاجتماعي بأبعاده " بعد العلاقات - البعد الهيكلي - البعد المعرفي):

عبارات بعد العلاقات	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
1	12	3.6%	51	15.4%	48	14.5%	189	57.1%	31	9.4%
2	4	1.2%	33	10%	63	19%	181	54.7%	50	15.1%
3	20	6%	11	3.3%	27	8.2%	203	61.3%	70	21.1%
عبارات البعد الهيكلية	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
4	11	3.3%	17	5.1%	47	14.2%	171	51.7%	85	25.7%
5	6	1.8%	30	9.1%	58	17.5%	198	59.8%	39	11.8%
6	17	5.1%	68	20.5%	87	26.3%	119	36%	40	12.1%
7	22	6.6%	57	17.2%	93	28.1%	131	39.6%	28	8.5%
عبارات البعد المعرفي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
8	15	4.5%	88	26.6%	75	22.7%	126	38.1%	27	8.2%
9	11	3.3%	21	6.3%	55	16.6%	204	61.6%	40	12.1%
10	12	3.6%	42	12.7%	80	24.2%	179	54.1%	18	5.4%

الجدول (3-13) المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

البعد الأول: بعد العلاقات:

يبين الجدول (3-13) النسب والتكرارات لعبارات البعد الأول (بعد العلاقات) وتبين أن الإجابات كانت كالاتي:

العبارة الأولى: (يتعامل فريق العمل بحماس مع مشاكل أعضائه):

إذ كانت النسبة العليا (57.1%) للإجابة موافق، والنسبة الدنيا (3.6%) للإجابة غير موافق بشدة.

العبارة الثانية: (يوفر فريق العمل الذي أعمل معه معلومات جديرة بالثقة) :

إذ كانت النسبة العليا (54.7%) للإجابة موافق، والنسبة الدنيا (1.2%) للإجابة غير موافق بشدة.

العبارة الثالثة: (أثق ثقةً كبيرة بفريق العمل الذي أعمل معه) :

إذ كانت النسبة العليا (61.3%) للإجابة موافق، والنسبة الدنيا (3.3%) للإجابة غير موافق.

البعد الثاني: البعد الهيكلي:

يبين الجدول (3-13) النسب والتكرارات لعبارات البعد الثاني (البعد الهيكلي)، وتبين أن الإجابات كانت كالاتي:

العبارة الرابعة: (أحافظ على العلاقات الاجتماعية الوثيقة والقوية مع أعضاء فريق العمل):

حيث كانت النسبة العليا (51.7%) للإجابة موافق والنسبة الدنيا (3.3%) للإجابة غير موافق بشدة.

العبارة الخامسة: (أفاعل مع أعضاء فريق العمل لأوقات كثيرة) :

إذ كانت النسبة العليا (59.8%) للإجابة موافق، والنسبة الدنيا (1.8%) للإجابة غير موافق بشدة.

العبارة السادسة: (أعرف بعض أعضاء الفريق معرفة شخصية) :

إذ كانت النسبة العليا (36%) للإجابة موافق، والنسبة الدنيا (5.1%) للإجابة غير موافق بشدة.

العبارة السادسة: (أتصل مع أعضاء الفريق باستمرار):

حيث كانت النسبة العليا (39.6%) للإجابة موافق، والنسبة الدنيا (6.6%) للإجابة غير موافق بشدة.

البعد الثالث: (البعد المعرفي/ الإدراكي):

الجدول (3-13) يبين التكرارات والنسب المئوية لعبارات البعد الثالث (البعد المعرفي):

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

إذ يبين الجدول (3-13) النسب والتكرارات لعبارات البعد الثالث (البعد المعرفي)، وتبين أن الاجابات كانت كالآتي:

العبارة الثامنة: (أعتقد أن فريق العمل يوفر معلومات تعكس مبادئ) كانت النسبة العليا (38.1%) للإجابة موافق، والنسبة الدنيا (4.5%) للإجابة غير موافق بشدة.

العبارة التاسعة: (أنفق مع ما يعده فريق العمل مهماً) كانت النسبة العليا (61.6%) للإجابة موافق، والنسبة الدنيا (3.3%) للإجابة غير موافق بشدة.

العبارة العاشرة: (أرى أن أنشطة الفريق تتوافق مع مبادئ الشخصية) كانت النسبة العليا (54.1%) للإجابة موافق، والنسبة الدنيا (3.6%) للإجابة غير موافق بشدة.

المحور الثاني: فعالية فرق العمل:

الجدول التالي يبين التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الثاني (فعالية فرق العمل بأبعادها التماسك - المشاركة - المرونة):

العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
11	0.6%	2	2.72%	9	23.87%	79	65.26%	216	7.55%	25
12	1.2%	4	6.9%	23	12.7%	42	60.1%	199	19%	63
13	3.3%	11	8.8%	29	24.2%	80	55.9%	185	7.9%	26
14	6.9%	23	9.4%	31	16.3%	54	60.4%	200	6.9%	23
العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
15	10.3%	34	12.4%	41	18.4%	61	50.8%	168	8.2%	27
16	4.5%	15	10.3%	34	22.7%	75	51.4%	170	11.2%	37
17	2.7%	9	8.5%	28	20.2%	67	59.2%	196	9.4%	31

18	13	3.9%	39	11.8%	95	28.7%	156	47.1%	28	8.5%
العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
19	10	3%	12	3.6%	40	12.1%	193	58.3%	76	23%
20	9	2.7%	15	4.5%	17	5.1%	239	72.2%	51	15.4%
21	16	4.8%	40	12.1%	51	15.4%	198	59.8%	26	7.9%

الجدول (3-14) المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

البعد الأول: التماسك:

يبين الجدول (3-14) النسب والتكرارات لعبارات البعد الرابع (التماسك)، وتبين أن الإجابات كانت كالاتي:

العبارة الحادية عشرة: (أشعر بروح التضامن مع أعضاء الفريق) كانت النسبة العليا (65.26%) للإجابة موافق، والنسبة الدنيا (0.6%) للإجابة غير موافق بشدة.

العبارة الثانية عشرة: (أشعر بالانتماء لفريق العمل الذي أعمل به) كانت النسبة العليا (60.1%) للإجابة موافق، والنسبة الدنيا (1.2%) للإجابة غير موافق بشدة.

العبارة الثالثة عشرة: (أشعر بوجود علاقة وثيقة بين أفراد الفريق، فيما يتعلق بأهدافهم القريبة و غاياتهم البعيدة.) كانت النسبة العليا (55.9%) للإجابة موافق، والنسبة الدنيا (3.3%) للإجابة غير موافق بشدة.

العبارة الرابعة عشرة: (أشعر أنّ معظم أفراد الفريق يميلون إلى البقاء و الاستمرار في العمل بوصفه فريقاً) كانت النسبة العليا (60.4%) للإجابة موافق، والنسبة الدنيا (6.9%) للإجابة غير موافق بشدة ، وكذلك للإجابة موافق بشدة.

البعد الثاني(المشاركة / روح الفريق) :

كما يبين الجدول (3-14) النسب والتكرارات لعبارات البعد الثاني (المشاركة / روح الفريق) وتبين أن الإجابات كانت كالآتي:

العبارة الخامسة عشرة: (تصدر القرارات بناءً على الحوار والتشاور بين أعضاء الفريق) كانت النسبة العليا (50.8%) للإجابة موافق، والنسبة الدنيا (8.2%) للإجابة موافق بشدة.

العبارة السادسة عشرة: (أشعر بالارتياح في العمل مع الفريق لكوني جزءاً منه) كانت النسبة العليا (51.4%) للإجابة موافق والنسبة الدنيا (4.5%) للإجابة غير موافق بشدة.

العبارة السابعة عشرة: (أشعر بتقبل الفريق لمشاركتي في العمل مع اختلافي معهم في بعض الأمور) كانت النسبة العليا (59.2%) للإجابة موافق، والنسبة الدنيا (2.7%) للإجابة غير موافق بشدة.

العبارة الثامنة عشرة: (أشعر بتأثير كبير من قبلي في أعضاء الفريق) كانت النسبة العليا (47.1%) للإجابة موافق، والنسبة الدنيا (3.9%) للإجابة غير موافق بشدة.

البعد الثالث: (المرونة)

يبين الجدول (3-14) النسب والتكرارات لعبارات البعد الثالث (المرونة) وتبين أن الإجابات كانت كالآتي:

العبارة التاسعة عشرة: (أنظر مع زملائي في الفريق إلى الصعوبات على أنها تحديات لا على أنها معوقات لحركة العمل). كانت النسبة العليا (58.3%) للإجابة موافق، والنسبة الدنيا (3%) للإجابة غير موافق بشدة.

العبارة العشرون: (أشعر بتفاؤل كبير في العمل مع الفريق) كانت النسبة العليا (72.2%) للإجابة موافق، والنسبة الدنيا (2.7%) للإجابة غير موافق بشدة.

العبارة الحادية والعشرون: (ينظر أعضاء الفريق إلى الأخطاء و الإخفاقات على أنها دروس وعبر يستفاد منها في تطوير العمل). كانت النسبة العليا (59.8%) للإجابة موافق، والنسبة الدنيا (4.8%) للإجابة غير موافق بشدة.

تحليل فقرات الأبعاد والإجابة عن تساؤلات البحث:

ما هو مستوى أبعاد رأس المال الاجتماعي في فرق العمل ؟

البعد الأول : بعد العلاقات :

لمعرفة مستوى بعد العلاقات بوصفه أحد أبعاد رأس المال الاجتماعي ضمن الفريق، فقد قيس هذا البعد بعبارات عددها (3) إذ يبرز هذا التقويم من استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

يوضح الجدول التالي استجابات أفراد العينة لعبارات بعد العلاقات :

#	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة
1	يتعامل فريق العمل بحماس مع مشاكل أعضائه	3.53	.982	متوسط	3
2	يوفر فريق العمل الذي أعمل معه معلومات جديرة بالثقة	3.73	.881	مرتفع	2
3	أثق ثقةً كبيرةً بفريق العمل الذي أعمل معه	3.88	.979	مرتفع	1
نتيجة بعد العلاقات		3.7130	.74482		

الجدول (3-15)المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول (3-15) إلى إجابات المبحوثين عن العبارات المتعلقة ببعد العلاقات في المستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي في مدينة دمشق، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.53-3.88) فقد جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.88)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام للبعد وبانحراف معياري بلغ (0.979)، فيما حصلت الفقرة الأولى على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.53)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام للبعد وبانحراف معياري (0.982)، وعموماً يتبين أن مستوى أهمية بعد العلاقات في المستشفيات مجتمع الدراسة كان مرتفعاً إذ بلغ المتوسط الحسابي لبعد العلاقات (3.7130).

البعد الثاني: البعد الهيكلي:

لمعرفة مستوى البعد الهيكلي بوصفه أحد أبعاد رأس المال الاجتماعي ضمن الفريق، فقد قيس هذا البعد بعبارات عددها (4)، حيث يبرز هذا التقويم من استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

وفيما يأتي استجابات أفراد العينة لعبارات البعد الهيكلي:

#	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة
4	أحافظ على العلاقات الاجتماعية الوثيقة والقوية مع أعضاء فريق العمل	3.91	.948	مرتفع	1
5	أتفاعل مع أعضاء فريق العمل لأوقات كثيرة	3.71	.857	مرتفع	2
6	أعرف بعض أعضاء الفريق معرفة شخصية	3.29	1.08	متوسط	3
7	أصل مع أعضاء الفريق باستمرار	3.26	1.05	متوسط	4
	نتيجة البعد الهيكلي:	3.5431	.7338		

الجدول (3-16) المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول (3-16) إلى اجابات المبحوثين عن العبارات المتعلقة بالبعد الهيكلي في المستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي في مدينة دمشق، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.26-3.91)، فقد جاءت العبارة الرابعة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.91)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام للبعد وبانحراف معياري بلغ (.948)، فيما حصلت الفقرة السابعة على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.26)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام للبعد وبانحراف معياري (1.05) وعموماً يتبين أن مستوى أهمية البعد الهيكلي في المستشفيات مجتمع الدراسة كان متوسطاً، ويعود سبب ذلك إلى أن المتوسط الحسابي للبعد الهيكلي بلغ (3.5431) .

البعد الثالث: البعد المعرفي:

لمعرفة مستوى البعد المعرفي بوصفه أحد أبعاد رأس المال الاجتماعي ضمن الفريق ، فقد قيس هذا البعد بعبارات عددها (3)، إذ يبرز هذا التقويم من استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

ويوضح الجدول التالي استجابات أفراد العينة لعبارات البعد المعرفي:

#	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة
8	أعتقد أن فريق العمل يوفر معلومات تعكس مبادئ	3.19	1.059	متوسط	3
9	أنتق مع ما يعده فريق العمل مهماً	3.73	.877	مرتفع	1
10	أرى أن أنشطة الفريق تتوافق مع مبادئ الشخصية	3.45	.911	متوسط	2
	نتيجة البعد المعرفي	3.455	.72909		

الجدول (3-17) المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول (3-17) إلى اجابات المبحوثين عن العبارات المتعلقة البعد المعرفي في المستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي في مدينة دمشق، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.19-3.73)، فقد جاءت العبارة التاسعة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.73)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام للبعد وبانحراف معياري بلغ (.877)، فيما حصلت الفقرة الثامنة على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.19)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام للبعد وبانحراف معياري (1.059) ، وعموماً يتبين أن مستوى أهمية البعد المعرفي في المستشفيات مجتمع الدراسة كان متوسطاً لأن قيمة المتوسط الحسابي للبعد المعرفي (3.455) .

قياس فعالية فرق العمل:

البعد الأول: التماسك:

قيس هذا البعد بعبارات عددها (4)، إذ يبرز هذا التقييم من استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

يوضح الجدول التالي استجابات أفراد العينة لعبارات محور التماسك:

#	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة
11	أشعر بروح التضامن مع أعضاء الفريق.	3.71	.619	مرتفع	2
12	أشعر بالانتماء لفريق العمل الذي أعمل به.	3.89	.833	مرتفع	1
13	أشعر بوجود علاقة وثيقة بين أفراد الفريق، فيما يتعلق بأهدافهم القريبة و غاياتهم البعيدة.	3.56	.883	متوسط	3
14	أشعر أنّ معظم أفراد الفريق يميلون إلى البقاء و الاستمرار في العمل بوصفه فريقاً.	3.51	.998	متوسط	4
نتيجة محور التماسك:		3.6688	.65480		

الجدول (3-18) المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول (3-18) إلى اجابات المبحوثين عن العبارات المتعلقة بمحور التماسك في المستشفيات

التابعة لوزارة التعليم العالي في مدينة دمشق ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين)

(3.51-3.89) وعموماً يتبين أن مستوى أهمية التماسك في المستشفيات مجتمع الدراسة كان مرتفعاً لأن

المتوسط الحسابي العام للتماسك بلغ (3.6688) إذ جاءت العبارة الثانية عشرة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.89)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام للبعد وبانحراف معياري بلغ (0.833). فيما حصلت الفقرة الرابعة عشرة على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.51) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام للبعد وبانحراف معياري (0.998) .

البعد الثاني: المشاركة/ روح الفريق:

قيس هذا البعد بعبارات عددها (4)، إذ يبرز هذا التقويم من استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

فيما يلي استجابات أفراد العينة لعبارات محور المشاركة/ روح الفريق:

#	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة
15	تصدر القرارات بناءً على الحوار والتشاور بين أعضاء الفريق.	3.34	1.121	متوسط	4
16	أشعر بالارتياح في العمل مع الفريق لكوني جزءاً منه.	3.54	.976	متوسط	2
17	أشعر بتقبل الفريق لمشاركتي في العمل مع اختلافي معهم في بعض الأمور.	3.64	.867	متوسط	1
18	أشعر بتأثير كبير مني في أعضاء الفريق.	3.44	.943	متوسط	3
	نتيجة محور المشاركة/ روح الفريق:	3.4924	.67360		

الجدول (3-19) المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول (3-19) إلى إجابات المبحوثين عن العبارات المتعلقة بمحور المشاركة/ روح الفريق في المستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي في مدينة دمشق، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.34-3.64) وعموماً يتبين أن مستوى أهمية المشاركة في المستشفيات مجتمع الدراسة كان متوسطاً لأن قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد بلغت (3.4924)، إذ جاءت العبارة السابعة عشرة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.64) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام للبعد وبانحراف معياري بلغ (0.867). فيما حصلت الفقرة الخامسة عشرة على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.34) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام للبعد وبانحراف معياري (1.121) .

البعد الثالث: المرونة:

قيس هذا البعد بعبارات عددها (3)، إذ يبرز هذا التقويم من استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

فيما يلي استجابات أفراد العينة لعبارات المرونة:

#	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة
19	أنظر مع زملائي في الفريق إلى الصعوبات على أنها تحديات لا على أنها معوقات لحركة العمل.	3.95	.876	مرتفع	1
20	أشعر بتفاؤل كبير في العمل مع الفريق .	3.93	.793	مرتفع	2
21	ينظر أعضاء الفريق إلى الأخطاء و الاخفاقات على أنها دروس وعبر يستفاد منها في تطوير العمل.	3.54	.970	متوسط	3
نتيجة محور المرونة:		3.8046	.68370		

الجدول (3-20) المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول (3-20) إلى اجابات المبحوثين عن العبارات المتعلقة بمحور المرونة في المستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي في مدينة دمشق ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين

(3.54-3.95) وعموماً يتبين أن مستوى أهمية بعد العلاقات في المستشفيات مجتمع الدراسة كان مرتفعاً ويعود السبب في ذلك إلى أن قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد بلغت (3.8046)، إذ جاءت العبارة التاسعة عشرة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.95) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام للبعد وبانحراف معياري بلغ (0.876)، فيما حصلت الفقرة الحادية والعشرون على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.54)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام للبعد وبانحراف معياري (0.970) .

المبحث الثاني:

(3-2) اختبار فرضيات الدراسة:

عمل الباحث في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، إذ تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة، باستخدام اختبار الانحدار المتعدد، وذلك كما يأتي:

الفرضية الرئيسية للدراسة:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال الاجتماعي في فعالية فرق العمل.

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتحقق من أثر أبعاد رأس المال الاجتماعي في فعالية فرق العمل في المستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي العاملة في مدينة دمشق كما هو موضح فيما يأتي:

المتغير التابع	R	R ²	F	DF	المتغير المستقل	β	T	SIG
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة		

التماسك	.654	.428	81.567	مجاميع	3	العلاقات	.249	4.945	.000
				بواقى	227	الهيكلية	.411	9.070	.000
				مجموع	330	المعرفي	.178	3.511	.001
المشاركة (روح الفريق)	.545	.297	45.979	مجاميع	3	العلاقات	.225	4.027	.000
				بواقى	227	الهيكلية	.320	6.360	.000
				مجموع	330	المعرفي	.156	2.784	.006
المرونة	.515	.265	39.358	مجاميع	3	العلاقات	.163	2.860	.005
				بواقى	227	الهيكلية	.288	5.598	.000
				مجموع	330	المعرفي	.213	3.713	.000

الجدول (3-21) المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول (3-21) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر أبعاد رأس المال الاجتماعي (العلاقات- الهيكلية- المعرفي) في فعالية فرق العمل (التماسك- المشاركة/ روح الفريق- المرونة) في المستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي في مدينة دمشق، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة لأبعاد رأس المال الاجتماعي و تماسك فريق العمل، إذ بلغ معامل الارتباط $R^2(0.654)$ عند مستوى دلالة أقل من 0.05) أما معامل التحديد R^2 بلغ (0.428). أي أن (0.428) من التغيرات في تماسك الفريق ناتج عن التغيير في رأس المال الاجتماعي.

وبلغت درجة التأثير β (معامل الانحدار) لبعد العلاقات (0.249). أما بالنسبة إلى البعد الهيكلية بلغت (0.411). أما البعد المعرفي بلغت (0.178)، وهذا يعني أن البعد الهيكلية له التأثير الأكبر في تماسك الفريق.

هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في أبعاد رأس المال الاجتماعي يؤدي إلى زيادة في التماسك ضمن فريق العمل، ويؤكد معنوية التأثير قيمة F المحسوبة (81.567)، وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05) .

وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة بين أبعاد رأس المال الاجتماعي و المشاركة / روح فريق العمل، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.545) عند مستوى دلالة أقل من (0.05) أما معامل التحديد R^2 بلغ (0.297). أي أن (0.297) من التغيرات في المشاركة/ روح الفريق ناتج عن التغيير في رأس المال الاجتماعي.

وبلغت درجة التأثير β (معامل الانحدار) لبعد العلاقات (0.225) أما بالنسبة إلى البعد الهيكلي فبلغت (0.320). أما البعد المعرفي فبلغت (0.156)، ومن ثم فإن البعد الهيكلي له الأثر الأكبر في المشاركة (روح الفريق).

هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في أبعاد رأس المال الاجتماعي يؤدي إلى زيادة في المشاركة أو العمل بروح الفريق ضمن فريق العمل، ويؤكد معنوية التأثير قيمة F المحسوبة (45.979) وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05) .

كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة بين أبعاد رأس المال الاجتماعي و مرونة فريق العمل إذ بلغ معامل الارتباط R (0.515) عند مستوى دلالة أقل من (0.05) أما معامل التحديد R^2 فبلغ (0.265). أي أن (0.265) من التغيرات في مرونة الفريق ناتج عن التغيير في رأس المال الاجتماعي.

كما بلغت درجة التأثير β (معامل الانحدار) لبعد العلاقات (0.163) أما بالنسبة إلى البعد الهيكلي فبلغت (0.288). أما البعد المعرفي فبلغت (0.213)، وهذا يعني أيضاً أن البعد الهيكلي الأثر الأكبر على مرونة الفريق.

هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في أبعاد رأس المال الاجتماعي يؤدي إلى زيادة في مرونة فريق العمل، ويؤكد معنوية التأثير قيمة F المحسوبة (39.358) وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05) .

مما سبق: نرفض الفرض الصفري ونقبل بالفرض البديل:

أي أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال الاجتماعي في فعالية فرق العمل (التماسك- المرونة- المشاركة).

ومن ثم تؤثر أبعاد رأس المال الاجتماعي في فعالية فرق العمل تأثيراً جوهرياً، فالبعد الهيكلي له الأثر الأكبر في فعالية فرق العمل.

الفرضية الفرعية الأولى:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العلاقات لرأس المال الاجتماعي في فعالية فرق العمل.

ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار البسيط كما في الجدول الآتي:

المتغير التابع	R	R ²	F	DF	المتغير المستقل	β	T	SIG
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	معامل الانحدار	المحسوبة	الدلالة		
فعالية فرق العمل	.497	.247	107.719	1	مجموع	بعد العلاقات	16.275	.000
				229	بواقي			
				330	مجموع			

الجدول (3-22) المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول (3-22) نتائج تحليل الانحدار البسيط لبعد العلاقات لرأس المال الاجتماعي في فعالية فرق العمل (التماسك- المشاركة/ روح الفريق- المرونة) في المستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي في مدينة دمشق، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير متوسط لبعد العلاقات لرأس المال الاجتماعي في فعالية فريق العمل إذ بلغ معامل الارتباط $R(0.497)$ عند مستوى دلالة أقل من (0.05) أما معامل التحديد R^2 بلغ (0.247) أي أن (0.247) من التغيرات في فعالية الفريق ناتجة عن التغيير في بعد العلاقات لرأس المال الاجتماعي.

وبلغت درجة التأثير β (معامل الانحدار) لبعد العلاقات (0.497) .

هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في بعد العلاقات لرأس المال الاجتماعي يؤدي إلى زيادة في فعالية فريق العمل، ويؤكد معنوية التأثير قيمة F المحسوبة (107.719) وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05) .

ومن ثم نجد عدم صحة الفرضية الصفرية ومن ثم نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العلاقات لرأس المال الاجتماعي في فعالية فرق العمل عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الهيكلي لرأس المال الاجتماعي في فعالية فرق العمل. ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار البسيط كآلاتي:

المتغير التابع	R	R ²	F	DF	المتغير المستقل	β	T	SIG
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	معامل الانحدار	المحسوبة	الدلالة	الدلالة	الدلالة
فعالية فرق العمل	.557	.310	148.107	1	البعد الهيكلي	.557	16.592	.000
				229	بواقي			
				330	مجموع			

الجدول (3-23) المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول (3-23) نتائج تحليل الانحدار البسيط للبعد الهيكلي لرأس المال الاجتماعي في فعالية فرق العمل (التماسك- المشاركة/ روح الفريق- المرونة) في المستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي في مدينة دمشق، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير للبعد الهيكلي لرأس المال الاجتماعي على فعالية فريق العمل إذ بلغ معامل الارتباط $R(0.557)$ عند مستوى دلالة أقل من (0.05) أما معامل التحديد R^2 بلغ (0.310). أي أن (0.310) من التغيرات في فعالية الفريق ناتج عن التغيير في البعد الهيكلي لرأس المال الاجتماعي.

وبلغت درجة التأثير β (معامل الانحدار) للبعد الهيكلي (0.557).

هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في البعد الهيكلي لرأس المال الاجتماعي يؤدي إلى زيادة في فعالية فريق العمل، ويؤكد معنوية التأثير قيمة F المحسوبة (148.107)، وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

وعليه نجد عدم صحة الفرضية الصفرية ومن ثم نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الهيكلي لرأس المال الاجتماعي في فعالية فرق العمل عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المعرفي لرأس المال الاجتماعي في فعالية فرق العمل. ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار البسيط كآلي:

المتغير التابع	R	R ²	F المحسوبة	DF درجات الحرية	المتغير المستقل	β معامل الانحدار	T المحسوبة	SIG مستوى الدلالة
فعالية فرق العمل	.488	.238	102.564	1 مجاميع	البعد المعرفي	.488	17.694	.000
				229 بواقى				
				330 مجموع				

الجدول (3-24) المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول (3-24) نتائج تحليل الانحدار البسيط للبعد المعرفي لرأس المال الاجتماعي في فعالية فرق العمل (التماسك - المشاركة/ روح الفريق - المرونة) في المستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي في مدينة دمشق، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير للبعد المعرفي لرأس المال الاجتماعي في

فعالية فريق العمل إذ بلغ معامل الارتباط $R(0.448)$ عند مستوى دلالة أقل من (0.05) أما معامل التحديد R^2 بلغ (0.238) أي أن (0.238) من التغيرات في فعالية الفريق ناتج عن التغير في البعد المعرفي لرأس المال الاجتماعي.

وبلغت درجة التأثير β (معامل الانحدار) للبعد المعرفي (0.488) .

هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في البعد المعرفي لرأس المال الاجتماعي يؤدي إلى زيادة في فعالية فريق العمل، ويؤكد معنوية التأثير قيمة F المحسوبة (102.564) وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05) .

وعليه نجد عدم صحة الفرضية الصفرية، ومن ثم نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المعرفي لرأس المال الاجتماعي في فعالية فرق العمل عند مستوى دلالة معنوية (0.05) .

(3-2-1) دراسة الفروق في تقويم محاور الدراسة وفق السمات الشخصية:

قام الباحث بدراسة الفروق في تقويم المحاور تبعاً للسمات الشخصية باستخدام اختبار ONE WAY ANOVA:

جدول (3-25) الدالات الإحصائية لاختبار فروق التباين تبعاً للجنس:

SIG	STD. ERROR	STD. DEVATION	MEAN	N		
.430	0.03599	.70960	3.6237	94	ذكر	التماسك
		.63244	3.6867	237	أنثى	
.593	0.3762	.65590	3.5239	94	ذكر	المشاركة / روح الفريق
		.68145	3.4800	237	أنثى	
.674	0.03758	.74414	3.8298	94	ذكر	المرونة
		.65959	3.7947	237	أنثى	

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

فمن حيث الفروق حول (تماسك الفريق - المشاركة / روح الفريق - المرونة) تبعاً للجنس نجد أن الدلالة المعنوية SIG أكبر من القياسية 0.05، ومن ثم لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لتقويم تماسك الفريق - المشاركة / روح الفريق - المرونة وذلك تبعاً للجنس.

من حيث الفئة العمرية:

جدول (3-26) الدالات الإحصائية لاختبار فروق التباين تبعاً للفئة العمرية:

SIG	STD. ERROR	STD. DEVATION	MEAN	N		
0.07	0.3599	0.59642	3.5729	187	أقل من 30	التماسك

		0.64537	3.7491	73	30 وأقل من 40	
		0.76617	3.8389	71	40 فأكثر	
0.212	0.03702	0.65345	3.4906	187	أقل من 30	المشاركة / روح الفريق
		0.61497	3.3973	73	30 وأقل من 40	
		0.77155	3.5951	71	40 فأكثر	
0.198	0.03758	0.72098	3.7540	187	أقل من 30	المرونة
		0.61373	3.8174	73	30 وأقل من 40	
		0.64290	3.9249	71	40 فأكثر	

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

أما من حيث الفروق حول (تماسك الفريق - المشاركة / روح الفريق - المرونة) تبعاً للفئة العمرية نجد أن الدلالة المعنوية SIG أكبر من القياسية 0.05، ومن ثم لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لتقييم تماسك الفريق - المشاركة / روح الفريق - المرونة وذلك تبعاً للفئة العمرية.

من حيث المؤهل العلمي:

الدالات الاحصائية لاختبار فروق التباين تبعاً للمؤهل العلمي:

SIG	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
.084	2.237	.949	3	2.846	Between Groups	التماسك
		.424	327	138.644	Within Groups	
			330	141.490	Total	
.001	5.271	2.302	3	6.907	Between Groups	المشاركة/ روح الفريق
		.437	327	142.825	Within Groups	
			330	149.731	Total	
.056	2.541	1.171	3	3.514	Between Groups	المرونة
		.461	327	150.741	Within Groups	
			330	154.255	Total	

الجدول (3-27) المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

أما من حيث الفروق حول (تماسك الفريق - المرونة) تبعاً للمؤهل العلمي نجد أن الدلالة المعنوية SIG أكبر من القياسية 0.05، ومن ثم لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لتقويم تماسك الفريق - و المرونة وذلك تبعاً للفئة العمرية.

في حين أن الفروق حول المشاركة أو روح الفريق تبعاً للمؤهل العلمي نجد أن الدلالة المعنوية SIG (0.01) أقل من القياسية 0.05، ومن ثم توجد فروق ذات دلالة معنوية لتقويم المشاركة - روح الفريق وذلك تبعاً للمؤهل العلمي.

ونظراً إلى معنوية الفروق بوفق ANOVA لذلك يمكن اختبار الفروق بين متوسطات المجموعات المقارنة وذلك وفق طريقة Bonferroni :

الجدول الآتي يبين اختبار Bonferroni :

Descriptives

مشاركة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
ثانوية عامة	63	3.3135	.78026	.09830	3.1170	3.5100
معهد متوسط	117	3.6197	.53094	.04909	3.5224	3.7169
الإجازة	48	3.6719	.77211	.11145	3.4477	3.8961
دراسات عليا	103	3.3738	.65947	.06498	3.2449	3.5027
Total	331	3.4924	.67360	.03702	3.4196	3.5653

الجدول (3-28) المصدر من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يلاحظ الباحث في اختبار Bonferroni أنه يظهر وجود فروق معنوية في مستوى المشاركة (روح الفريق) بين الأفراد بوفق المؤهل العلمي وبوفق الجدول (3-28) يظهر أن الأفراد ذوو المؤهل العلمي (الإجازة) حققوا أعلى نسبة مشاركة (روح الفريق) فيما بينهم لأن $\text{mean}(3.6719)$ ، ثم يليها الأفراد ذوو المؤهل العلمي (معهد متوسط) الذين حققوا نسبة مشاركة (روح الفريق) أقل فيما بينهم لأن $\text{mean}(3.6197)$ ، ثم يليها الأفراد ذوو المؤهل العلمي (دراسات عليا) الذين حققوا نسبة مشاركة (روح الفريق) أقل فيما بينهم لأن $\text{mean}(3.3738)$ ، ثم الأفراد ذوو المؤهل العلمي (ثانوية عامة) الذين حققوا أضعف نسبة مشاركة (روح الفريق) فيما بينهم لأن $\text{mean}(3.3135)$

من حيث الخبرة:

الدالات الإحصائية لاختبار فروق التباين تبعاً للخبرة:

SIG	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
.763	.271	.117	2	.233	Between Groups	التماسك
		.431	328	141.256	Within Groups	
			330	141.490	Total	
.265	1.335	.605	2	1.209	Between Groups	المشاركة/ روح الفريق
		.453	328	148.522	Within Groups	
			330	149.731	Total	
.571	.561	.263	2	.526	Between Groups	المرونة
		.469	328	153.730	Within Groups	
			330	154.255	Total	

١ الجدول (3-29) المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

أما من حيث الفروق حول (تماسك الفريق - المشاركة/ روح الفريق - المرونة) تبعاً للخبرة نجد أن الدلالة المعنوية SIG أكبر من القياسية 0.05 ومن ثم لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لتقويم تماسك الفريق - والمشاركة/ روح الفريق و المرونة وذلك تبعاً للخبرة.

المبحث الثالث:

(1-3-3) النتائج

(2-3-3) الاستنتاجات

(3-3-3) التوصيات

(3-3-1) النتائج:

(1) أظهرت نتائج التحليل أن مستوى أهمية بعد العلاقات في المستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي

العاملة في مدينة دمشق مرتفعاً.

(2) كما أظهرت نتائج أن مستوى أهمية البعد الهيكلي في مجتمع البحث كان متوسطاً.

(3) في حين أظهرت النتائج أن مستوى أهمية البعد المعرفي / الإدراكي في مجتمع البحث كان متوسطاً.

(4) وبينت نتائج التحليل أن مستوى التماسك في المستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي العاملة في

مدينة دمشق مرتفعاً.

(5) إلا أن مستوى المشاركة / روح الفريق بين العاملين في هذه المستشفيات كان متوسطاً.

(6) وأظهرت نتائج التحليل أيضاً أن مستوى المرونة ضمن فرق العمل في المستشفيات كان مرتفعاً.

(7) وبينت النتائج بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال الاجتماعي في فعالية فرق العمل

(التماسك - المشاركة / روح الفريق - المرونة) وهذا التأثير جوهري عند مستوى دلالة

(0.05).

(8) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العلاقات لرأس المال الاجتماعي في فعالية فرق العمل (

التماسك - المشاركة / روح الفريق - المرونة) عند مستوى دلالة (0.05).

(9) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الهيكلي لرأس المال الاجتماعي في فعالية فرق العمل (التماسك

- المشاركة / روح الفريق - المرونة) عند مستوى دلالة (0.05) ..

(10) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المعرفي / الإدراكي لرأس المال الاجتماعي في فعالية

فرق العمل (التماسك - المشاركة / روح الفريق - المرونة) عند مستوى دلالة (0.05).

(11) للبعد الهيكلي الأثر الأكبر في فعالية فرق العمل، وهذا يتفق مع دراسات (عبد

المطلب. بيبصار، الهاشمي. بن واضح) (mura, m& others)، في حين أنه لا يتفق مع دراسات

أخرى (petter & others) (بريماني. حامد، كارسامي . علي) (van emmerikm h& others) التي وجدت أن بعد العلاقات له الأثر الأكبر في فعالية فريق العمل.

(12) لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لتقويم تماسك الفريق - المشاركة / روح الفريق - المرونة وذلك تبعاً للجنس.

(13) لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لتقويم تماسك الفريق - و المرونة وذلك تبعاً للفئة العمرية.

(14) توجد فروق ذات دلالة معنوية لتقويم المشاركة - روح الفريق وذلك تبعاً للمؤهل العلمي فالأفراد ذوو المؤهل العلمي (الإجازة) حققوا أعلى نسبة مشاركة (روح الفريق).

(15) لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لتقويم تماسك الفريق - والمشاركة / روح الفريق و المرونة وذلك تبعاً للخبرة.

(3-3-2) الاستنتاجات:

1. بعد العلاقات ضمن المستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي العاملة في مدينة دمشق كان

بالمستوى المطلوب، في حين أن البعد الهيكلي والبعد المعرفي لم يكونا بالمستوى المطلوب

ويعود السبب في ذلك لعدم إهتمام الإدارة بالعاملين لديها.

2. التماسك والمرونة بين أعضاء فرق العمل في المستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي العاملة

في مدينة دمشق كانا بالمستوى المطلوب.

3. إلا أن المشاركة / روح الفريق بين أعضاء الفرق لم يكن بالمستوى المطلوب إذ كان متوسطاً.

(3-3-3) التوصيات:

(1) العمل على تنمية الاهتمام ببعد العلاقات والثقة بين الأفراد العاملين ضمن المستشفيات

التابعة لوزارة التعليم العالي العاملة في مدينة دمشق وزيادتها، وذلك بتهيئة الظروف

المناسبة القائمة على الثقة المتبادلة بين الأفراد وزيادة إهتمام الإدارة بالأفراد العاملين

لديها لتحفيزهم على زيادة إنتاجية الفرق.

(2) زيادة الاهتمام بالبعد الهيكلي والبعد المعرفي لرأس المال الاجتماعي حتى يصل

للمستوى المطلوب، ومن ثم زيادة فعالية فرق العمل لدرجة أكبر مما كانت عليه، وذلك

بزيادة قوة شبكة العمل وتنمية اللغة المشتركة بين الأفراد العاملين.

(3) العمل على زيادة تماسك الفرق، وكذلك زيادة المرونة ضمن الفريق بتدريب العاملين

على ثقافة العمل الجماعي.

قائمة المراجع:

الكتب الأجنبية:

- 1- Buchanan. D.A& Huczynski. A. A(2017) Organizational Behavior, Pearson, UK, 9^{ed}.
- 2- French. R & others(2015) **Organizational Behavior**, Wiley, UK, 3^{ed}.
- 3- Robbins. S. P& others (2016) **Essentials of Organizational Behavior**, Pearson. Canadian ^{ed} ,p:187.

الكتب العربية:

- 1- التزه. بسام(2018) **السلوك التنظيمي**، جامعة دمشق، منشورات التعليم المفتوح، سورية.
- 2-المغربي. محمد الفاتح محمود البشير(2016) **السلوك التنظيمي**، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1.
- 3- باشري. نفيسة محمد وآخرون(2017)**السلوك التنظيمي**، جامعة القاهرة، مصر .
- 14- حسن، محمد عبد الغني، هلال .رضوى محمد(2011) **التسويق الاجتماعي**، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، مصر .
- 5-مسلم ، علي عبد الهادي(2019) **السلوك التنظيمي**، جامعة الاسكندرية ، مصر .
- 6- ملدعون، عيسى و آخرون(2011) **إدارة الموارد البشرية**، جامعة دمشق ، سورية.

المقالات الأجنبية:

- 1-Ahmad. Z (2018) Explaining the unpredictability: A Social capital perspective on ICT intervention, **international journal of information management** , vol 38, pp 175-186.
- 2- Albin shaikh, H& others(2019) Arabic business relationship characteristics : " a social capital perspective, **Journal of business & industrial marketing**, vol 34, Iss 2.

- 3– Alsharo. M & others (2017) Virtual team effectiveness :the role of knowledge sharing and trust , **Information & management**, vol 54, n:4.
- 4- Anh.N.T.M & others (2019) Relational Capital and Supply chain Collaboration for Radical and Incremental Innovation an Empirical Study in china, **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, vol 31 , No 4 .
- 5– Badawi.N.S, Battor.M(2020) Do social capital and relationship quality matter to the key account management Effectiveness?, **Journal of business & Industrial marketing**, vol 35, no 1.
- 6 - Bae.S.M(2020) the relationship between social capital acculturative stress and depressive symptoms in multicultural adolescents verification using multivariate latent growth modeling , **international journal of intercultural relations**, vol 74.
- 7–Beltramino.N.S & others(2020) The structural capital, the innovation and performance of the Industrial SMEs, **Journal of intellectual capital**, vol 21, Iss 6.
- 8–Carlos.M.R(2013) The role of relational social capital in examining exporter–intermediary relationship, **European business Review**, vol 25, no 6.
- 9– chang. K. C& others(2011) External social capital and information system development team flexibility, **information and software technology**, vol 53, no 6.
- 10- Clopton.A.W (2011) Social Capital and Team Performance, **team performance management**, vol 17, no 7/8.
- 11– De ortentiis.ph. S & others(2013) Cohesion and satisfaction as mediators of the team trust – team effectiveness relationship, **career development international**, vol18, no 5.
- 12–dost.M, badir.Y.F, ali.Z, Tariq.A(2016) the impact of intellectual capital on innovation generation and adoption, **journal of intellectual capital** , vol 17, iss 4.
- 13– Gong.Z,Wang.H & others(2020) Measuring trust in social network based on linear uncertainty theory, **information sciences**, vol 508.

- 14– Gu. J, Zhang. Y, liu. H(2014) importance of social capital to student creativity within higher education in china ,**Thinking skills and creativity**, vol 12.
- 15– Han. J(2018) Team–bonding and team bridging social capital : conceptualization and implications , **team performance management: an international journal**, vol 24, Iss 1/2,
- 16– Hauberer.J (2011) **Social capital theory towards a methodological foundation**, VS verlagfur sozialwissens chaften springer fachmedien wiesbaden GmbH,^{1st} ed, Germany ,
- 17– horng.sh–m,Wu.ch–L(2020) how behaviors on Social capital Cites and online Social capital influencesocial commerce intentions, **information and management**, vol 57, iss 2.
- 18– Hu,K& others(2020) social capital and public willingness to cooperate with the police in chinapolicing, **an International journal**, vol 43, no :2.
- 19–Iteng.Ch(2018) managing gamer relationships to enhance online gamer loyalty the perspectives of social capital theory and self–perception theory, **computers in human behavior**, vol 79.
- 20– Johnson .N &others(2013)Exploring the role of social capital in facilitating supply chain resilience. **Supply chain management, An International Journal** ,vol 18, no 3.
- 21– JOHNSTON.K.A&Lane.A.B(2018) building relational capital :Tha contribution of episodic and relational community engagement, **public Relations Review**, vol 44, iss 5,
- 22– Jonsson.S(2015) Entrepreneurs network evolution. The relevance of cognitive social capital , **International Journal of entrepreneurs behavior & research**, vol 21, no 2.
- 23– Kidron. A & others (2016) All we need is trust : and HRM, **team performance management, An International Journal**, vol 22, Iss 3/4.
- 24– Klar.H.W & others (2018) Developing social capital for collaboration in research practice partnership, **Journal of professional capital and community**, vol 3, Iss 4.

- 25– Latif. K. F& Williams. N(2017)team effectiveness in non– governmental organizational projects , **evaluation and program planning**, vol 64.
- 26– lee,g & lee,S (2015) Raising Team Social Capital with Knowledge and Communication in Information Systems Development Project, **international journal of project management**, vol 33, issue 4,
- 27--Liao.K. H& Huang. I .S (2016) Impact of vision strategy and human resources on nonprofit organization service performance, **procedia social and behavioral sciences** , vol 224.
- 28– lu.N, Peng.CH(2019) Communtiy– based structural social capital and depressive symptoms of older urban Chinese adults: the mediating role of cognitive social capital , **Archives of gerontology and geriatrics**. Vol 82.
- 29– Lifszyc–Friedlander.A, Honovich.M, Stolerman.I, Madjar.B& barnoy. S(2019)Family health clinics as a source of social capital , **journal of pediatric nursing** , vol 47.
- 30– Maloney. M. M , zellmer–bruhn. M (2015) Spillover Coordination from Global Teams, the future of global organizing, **progress in international business research**, vol 10.
- 31– Mani.Y&Lakhal.L(2015) Exploring the family effect on firm performance. **International Journal of entrepreneurial behavior & research**,vol21, iss6.
- 32– mura.m , radaelli.g &others,(2014) The Effect of Social Capital on Exploration and Exploitation, **journal of intellectual capital**, vol 15, no 3.
- 33–Mazzucchelli. A & oters(2019) Innovation capability In geographically dispersed R&D teams: the role of social capital and IT support, **journal of business research** . doi:10.1016/j-jbusres-2019.05.034
- 34– Oluwabusola. A. O and others(2019)social capital and its effect on business performance in the Nigeria informal sector, **Heliyon**, vol 5.

- 35– Ouedraogo. N& Ouakouak.M.L(2018) Impacts of personal trust , communication and effective commitment on change success, **Journal of organizational change management**. Vol 31, no 3.
- 36–Oussi.R& Chtourou.W(2020)social capital dimension and employee creativity: Does cognitive style matter,competitiveness review:**An International business Journal**,vol 30,no 1.
- 37– Pangil . F& Moichan.J (2014) the mediating effect of knowledge sharing on the relationship between trust and virtual team effectiveness, **journal of knowledge management**, vol 18, no 1.
- 38– Petter.S,Barber.C & Barber.D,(2019) Gaming the system: the effect of social capital as a resource for virtual team members, information and management, <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103239>
- 39– porskamp.T, Ergler.Ch, Pilot.E, Sushama. P, mandic.s(2019) the importance of social capital for young peoples active transprt and independent mobility in rural otago new Zealand , **helth and palce**, vol 60 , no 2216.
- 40– Read .E.A& Laschinger.H.K.S(2015) The influence of authentic leadership and empowerment social capital , mental health and job satisfaction over the first year of practice, **Journal of advanced nursing** , vol 71, no 7.
- 41– Steinmo.M, Rasmussen,E (2018) The Interplay Of Cognitive And Relational Social Capital Dimensions In University Industry Collaboration: Overcoming The Experience Barrier, **Research policy**, vol 47, issue 10.
- 42– Swansan. E, kim. S, lee. S–M, yang. J–J, ki–lee. Y(2020) the effect of leader competencis on knomledge sharing and oberformance: social capital theory, **Journal of Hospitality and Tourism management**. voli 42.
- 43– Tan.Ch.K& others(2019) Factors Influencing Virtual team performance in Malaysia, **Kybernetes**, vol 48, no 9.
- 44– Vandijk,A& others(2016) Knowledge sharing and social capital in globally distributed execution, **journal of knowledge management**,vol 20,no 2.

45– Van Emmerik. H, Jawahar. I, And Others (2011) Social Capital, Team Efficacy and Team Potency , The Mediating Role of Team Learning Behaviors , Career Development International, vol 16, no 1.

46– Yu.Y & Huo.B(2019)The impact of environmental Orientation on Supplier green management and financial performance: The Moderating role of relational capital, **journal of .cleaner production**, vol 211

47– Zardini.A, Ricciardi.F& Rossignoli. C(2015) The relational capital of the IT department : measuring a key resource for creating strategic value, **Journal of intellectual capital** , vol 16, no 4.

المقالات العربية:

- 1 - الراشدي. عادل عبد الله عزيز، غبد الهادي. خالد زيدان (2019) مكونات نظم المعلومات الإدارية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة استطلاعية لأراء عينة من الأفراد في البنك المركزي العراقي/ بغداد ، مجلة تنمية الرافدين، العدد 121، المجلد 38.
- 2-العنزي. سعيد، الملا. حميد علي أحمد (2015) إطار مفاهيمي للعلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 84.
- 2- الفتلاوي. ماجد حبار غزاي، وآخرون(2019) تعزيز أبعاد رأس المال الاجتماعي من خلال مدخل قدرة الرشاقة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال المعاصرة، مجلة كلية الاقتصاد والإدارة للدراسات الاقتصادية، المجلد 11، العدد 1.
- 4- الملاتوحي، حلا داغر أمين(2019) القدرات الجوهرية ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة الموصل، مجلة علوم الاقتصاد والإدارة، المجلد 25، العدد 111.
- 5- بدرأوي. عبد الرضا فرج، الخفاجي. رشا مهدي صالح كسار(2016) العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والاداء التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الحفر العراقية في البصرة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 36.
- 6- بريمانى. حامد، كارسامي. علي(2018) دور رأس المال الاجتماعي في مشاركة المزارعين بشأن تنفيذ مشاريع التنمية الريفية (مزارعو قطاع كوليجمان رستاق في مدينة ساري نموذجاً، مجلة كلية الإسلامية الجامعة، العدد 49.
- 7- حليحل. مصطفى صباح & عبد الأمير. علي (2018) الاحتراق الوظيفي وعلاقته بتماسك جماعات العمل دراسة تطبيقية في معمل إطارات الديوانية ،مجلة جامعة بابل، المجلد 26، العدد 8.
- 8-حمد، حسيبة سليم، خال. سارا خالد، محمد، جيمى بابكر (2019) العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وتقاسم المعرفة وتأثيرها على تحسين جودة الخدمة التعليمية: بحث تحليلي لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية في اقليم كردستان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 25، العدد 111 .

- 9-رضا توفيق.كواش (2017) أهمية تماسك الفريق الرياضي في تحسين النتائج الرياضية عند لاعبي كرة القدم في بعض فرق مدينة ورقلة، *مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية*، المجلد 9، العدد 30.
- 10- سعيد. سناء عبد الرحيم،الزيادي. اركان عبد الله ردام (2018) تأثير أبعاد رأس المال الاجتماعي في التمكين الهيكلي للعاملين : بحث تطبيقي في مديرية بلدية السماوة، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية* ، العدد 103، المجلد 24.
- 11- عبد الدائم. علي عبد السلام(2016) دور التماثل التنظيمي في تطوير رأس المال الاجتماعي دراسة تحليلية على عينة من موظفي وزارة الصحة/ دائرة صحة بغداد الكرخ ، *مجلة الجامعة العراقية*، المجلد 36، الاصدار 1.
- 12- عبد المطلب. بيسار، الهاشمي. بن واضح (2018) أثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية بولاية المسيلة، *دراسات العدد الاقتصادي*، المجلد 9، العدد 2.
- 13-عودة، بلال كامل(2014) دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق الميزة التنافسية. دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية في بغداد. *مجلة جامعة الانبار*، المجلد 6، العدد 11.
- 14-فضلي، إيمان حسين(2019) دور رأس المال الفكري بفاعلية فرق العمل في المنظمات الحكومية بحث ميداني في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق، *مجلة الدنانير*، العدد 17.
- 15-ناصر. ناصر حسين(2019) سمة المرونة العقلية والاجتماعية وعلاقتها بالجدارة الأكاديمية لدى طلبة الجامعة، *مجلة العلوم الانسانية*، المجلد 26، العدد 3.

ملحق (1) الاستبانة:

بسم الله الرحمن الرحيم

السيدات والسادة المحترمون:

تمثل هذه الاستبانة جزءاً من متطلبات إعداد بحث لدرجة الماجستير في إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد / جامعة دمشق والموسومة بـ :

(أثر أبعاد رأس المال الاجتماعي في فعالية فرق العمل - دراسة ميدانية في المستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي في مدينة دمشق)

أرجو تفضلكم باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل عبارة و نحيطكم علماً بأن نتائج الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، شاكرين حسن تعاونكم.

إعداد الطالب: هاني حميدي. إشراف الدكتور: فداء ناصر 2021م

المعلومات الديموغرافية:

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- العمر: أقل من 30 ☐ 30 وأقل من 40 ☐ 40 فأكثر ☐
- المؤهل العلمي: ثانوية عامة ☐ معهد متوسط ☐ الإجازة ☐
- دراسات عليا ☐
- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

المستشفى الذي تعمل به:

☐ الموساة

☐ الأسد الجامعي

☐ التوليد

☐ الجلدية

☐ الأطفال

جراحة القلب ☐

جراحة الفم والفكين ☐

العبارات						رأس المال الاجتماعي
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					1- يتعامل فريق العمل بحماس مع مشاكل اعضائه	
					2- يوفر فريق العمل الذي أعمل معه معلومات جديرة بالثقة	
					3- أثق بشكل كبير بفريق العمل الذي أعمل معه	
					1- أحافظ على العلاقات الاجتماعية الوثيقة والقوية مع أعضاء فريق العمل	
					2- أتفاعل مع أعضاء فريق العمل لأوقات كثيرة	
					3- أعرف بعض أعضاء الفريق بشكل شخصي	
					4- أتصل مع أعضاء الفريق بشكل مستمر	
					1- أعتقد أن فريق العمل يوفر معلومات تعكس رؤيتي ومواقفي.	
					2- أتفق مع ما يعتبره فريق العمل مهماً	
					3- أرى أن نشاطات الفريق تتوافق مع مواقفي في العمل.	

يتبع

					فعالية فريق العمل		
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
						التماسك	1- أشعر بروح التضامن مع أعضاء الفريق.
							2- أشعر بالانتماء لفريق العمل الذي أعمل به.
							3- أشعر بوجود علاقة وثيقة بين أفراد الفريق، فيما يتعلق بأهدافهم القريبة و غاياتهم البعيدة.
							4- أشعر أنّ معظم أفراد الفريق يميلون إلى البقاء و الاستمرار في العمل كفريق.
						المشاركة (روح الفريق)	1- يتم إصدار القرارات بناءً على الحوار والتشاور بين أعضاء الفريق.
							2- يوجد درجة عالية من التفاعل والانسجام بين أعضاء الفريق الذي أعمل فيه
							3- أشعر بتقبل الفريق لمشاركتي في العمل رغم اختلافي معهم في بعض الأمور.
							4- أشعر بتأثير كبير من قبلي على أعضاء الفريق.
						المرونة	1- أتعامل بمرونة مع زملائي في الفريق فيما يخص الصعوبات التي تواجهنا والتعامل معها على أنها محفزات للفريق ككل.
							2- أشعر بتقبل كبير عند طلب اي مساعدة من أعضاء فريق العمل .
							3- يتعامل أعضاء الفريق مع الأخطاء و الاخفاقات على أنها دروس محفزة لتطوير العمل.

ملحق (2) قائمة بأسماء المحكمين:

أ.د. أيمن ديوب	الأستاذ في قسم إدارة الأعمال - جامعة دمشق
أ.د. بسام التزه	الأستاذ في قسم إدارة الأعمال - جامعة دمشق
د.نعيم مرتكوش	المدرس في قسم إدارة الأعمال - جامعة دمشق