

تأثير التداؤب في أداء فرق العمل المدارة ذاتيا :

التسكع الاجتماعي متغيرا تفاعليا :

دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في شركة الحفر

العراقية

- بحث مستل -

أ.د. محمد حسين منهل العيساوي

قسم الإدارة/كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة

الباحثة: أسراء حسين يعقوب الياسري

قسم الإدارة/كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة

Effect of synergy on improving the performance effectiveness of self managed team work: Social loafing moderating variable

An Analytical Study of the points of a sample of employees in the Iraqi drilling company

Prof. Dr. Mohamed Hussein Manhal

Researcher. Israa Hussein Yacoob

Abstract

This study aims to provide a practical and theoretical framework on " the impact of synergy effect on improving the performance effectiveness of self managed team work :Social loafing a moderating", The theoretical framework and then hypothetical diagram have been build, according to the three variables of the study, which were developed against which the basic hypotheses for this study applied and tested this study in the Iraqi Drilling Company in Basra province, The study included a number of sections, which included self managed team work (fishing department, the department of Mechanical First maintenance, section II mechanical maintenance, the Department of Electrical Maintenance, Engineering Section examination, and the Department of Safety). The questionnaire used to collect data and study from a sample size of 100 self-managed teams work members. It was used Pathanalysis using software (Amous V20) is used to test the hypotheses of the study. The results showed that there is a direct effect of positive synergy in the self managed teams work, and a impact of negative moderating variable social loafing an a self-managed work teams

Key words : synergy, social loafing, self-managed work team

مدى تأثير التداوب في أداء فرق العمل المدارة

ذاتياً التسكع الاجتماعي متغيراً تفاعلياً:

دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في شركة
الحفر العراقية

● المجلد الحادي عشر
● العدد الثاني والعشرون
● آذار / 2019
● استلام البحث: 2016/9/16
● قبول النشر: 2016/10 /24

أ.د. محمد حسين منهل
اسراء حسين يعقوب

مستخلص

تهدف هذه الدراسة الى تقديم اطار عملي ونظر يحول موضوع "اثر التداوب في أداء فرق العمل المدارة ذاتياً : التسكع الاجتماعي متغيراً تفاعلياً" وتم بناء الاطار النظري ثم المخطط الفرضي على وفق المتغيرات الثلاثة للدراسة والتي في ضوائها جرى تطوير الفرضيات الاساسية لهذه الدراسة. وطبقت واختبرت هذه الدراسة في شركة الحفر العراقية محافظة البصرة اذ شملت الدراسة عدداً من الأقسام التي تضمنت فرق عمل مداره ذاتياً كقسم الاصطيد، وقسم الصيانة الميكانيكية الأولى، وقسم الصيانة الميكانيكية الثانية، وقسم الصيانة الكهربائية، وقسم الفحص الهندسي، وقسم السلامة). واستخدمت الاستبانة كأسلوب لجمع بيانات الدراسة وكان حجم العينة 100 من أعضاء فرق العمل المدارة ذاتياً. وتم استخدام تحليل المسار باستخدام برمجة (Amous V20) لاختبار فرضيات الدراسة. وظهرت النتائج أن هناك تأثيراً مباشراً إيجابياً للتداوب في أداء فرق العمل المدارة ذاتياً، وتأثير سلبي لمتغير التفاعلي التسكع الاجتماعي في فرق العمل المدارة ذاتياً.

المقدمة

أن مفهوم (الفرق المدارية ذاتيا) هو امتدادا للمفاهيم الإدارية ذات العلاقة بالإدارة التشاركية والتمكين وهذا النشاط يشجع على المشاركة (Mielonen,2011:51). فالعمل الفرقي يهدف الى تحسين الأداء التنظيمي والمرونة لمواجهة البيئة المتغيرة باستمرار (Khalil : 49,2014). ومن أهم المفاهيم ذات الصلة الوثيقة بالفرق المدارية ذاتياً هو مفهوم التداؤب الذي يعد ناتجا منطقياً لأداء الفرق المدارية ذاتياً، إذ انه يؤدي دوراً إبداعياً مهماً في التطور وهو مصدر للحداثة التطورية. وأن المزايا (الانتقائية) الوظيفية المرتبطة بأشكال مختلفة من ظاهرة التداؤب هي سببا هام لتطور النظم المعقدة "تدرجياً" مع مرور الوقت (89 : Corning,1995). من خلال تعزيز التماسك وتجميع الخصائص السلوكية التي تشجع على كفاءة الفريق والحفاظ عليه (Müller-Stewens & Knoll,2008:1) من جانب آخر وعلى النقيض من ذلك أظهرت مجموعة كبيرة ومنتزيدة من البحوث أن الأفراد لديهم ميل للانخراط في التسكع الاجتماعي عند العمل على المهام الجماعية (Hart et al., 2004 : 984). تأسيساً على ما تقدم ونظراً للعلاقة الجدلية بين متغيراتها وتأثيرها على المنظمات جاءت هذه الدراسة أولاً : بهدف الأثر الفكري للجانب النظري، وثانياً: محاولة توضيح الى أي مدى تستطيع منظماتنا اليوم من أن تمتلك فرق عمل مدارية ذاتيا والقدرة على قياس أداء تلك الفرق من خلال أنظمة المعلومات ومحاولة الحصول على أداء فرق عمل ذات إنتاجية عالية من خلال تقليل أثر التسكع الاجتماعي في فرق العمل.

أولاً - منهجية الدراسة

● **مشكلة الدراسة :** أن الاساس المعرفي الذي أنطلق منه البحث في صياغة وتطوير مشكلة الدراسة تتمثل في نتائج العديد من الدراسات كـ (Lofvinga,2013, Murphy,2003, Van,2012, Lim&Chidambaram, 2011). التي بينت ان تحقيق فاعلية الفريق يرتبط بتحقيق التداؤب وتقليل مسارات التسكع الاجتماعي (Suleiman&Watson,2008:291). ذلك العامل الحاسم للقضية هو العمل على تحسين اداء الفرق المدارية ذاتيا.ومن خلال ذلك قد بينت الظاهرة بأنها ليست كل المنظمات مستعدة لإقامة فرق عمل مدارية ذاتيا (KroppParker:2,1994). حيث أن ارتباط فرق العمل المدارية ذاتيا بنموذج خصائص العمل يؤدي الى تنوع المهارات فضلا عن قيام الافراد العاملين بعمل متكامل من بدايته الى نهايته فضلاً عن وجود

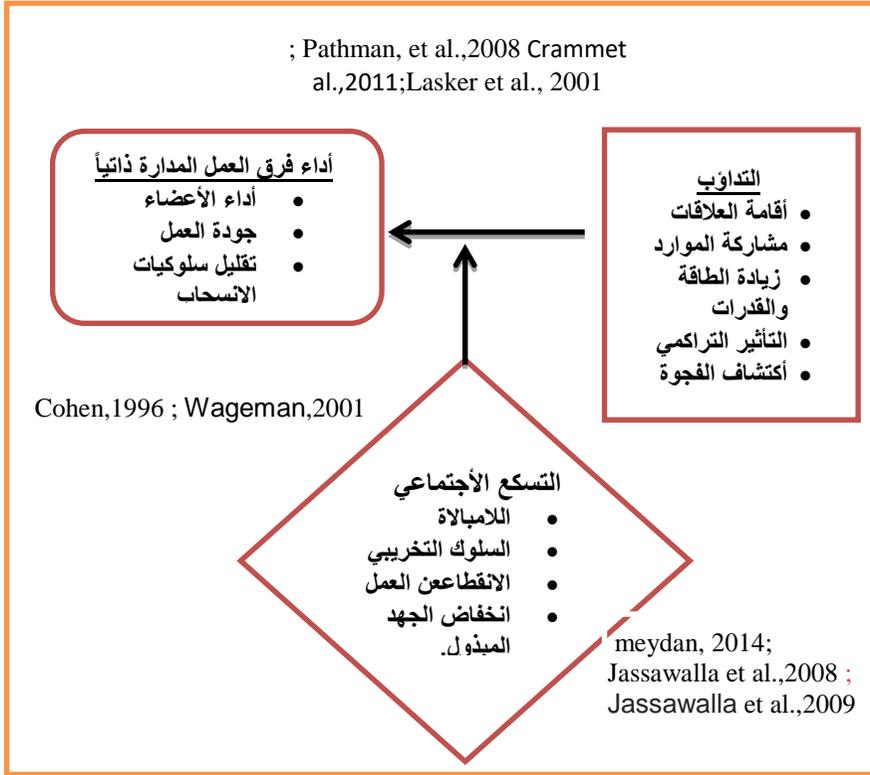
تأثير للعمل الذي يقوم به الفرد العامل في المنظمة ككل ووجود استقلالية في طريقة أداء العمل وتوفر معلومات سريعة عن النتائج. بالتالي يؤدي ذلك الى مستويات مرتفعة من الاداء والرضا الوظيفي (Hackma&Oldham,1975:161). ويحقق في تلك الفرق إيجابية عالية. من خلال الدور الذي يؤديه التداوب Synergy في تحسين الاداء التنظيمي من خلال تحسين فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً (Müller- Stewens& Knoll,2008:1). من ناحية أخرى قد تحدث مؤشرات سلبية في الفرق متجسدة بالتسكع الاجتماعي الذي يمكن أن يكون له تأثير كبير في فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً من خلال انخفاض مدخلات اعضاء الفريق (الجهد والاداء وغيرها) بسبب انعدام تحكم اعضاء هذه الفرق بالمكافآت والعقوبات (Robbins & Judge,2014:150). ولأغراض البحث العلمي الميداني فقد جرى اختيار شركة الحفر العراقية (IDC) التي تعد من أهم وأكبر الشركات العاملة في القطاع النفطي في العراق نظراً لتساع الرقعة الجغرافية لعملياتها في عموم محافظات العراق المنتجة للنفط. هذا من جانب ومن جانب آخر أن معظم عمليات الحفر التي تقوم بها الشركة إنما يجري تنفيذها من خلال فرق عمل منذ عام 2007 تكون في كثير من الحالات مدارة وموجهة ذاتياً وذلك لامتلاك أعضائها الخبرات الكافية لممارسة نشاطاتهم دون الحاجة الى توجيهات, وبالنظر لما يكتنف عمل الفرق وبالأخص المدارة ذاتياً من سلوكيات متناقضة تتمثل بالجانب الإيجابي المتمثل بالتداوب (synergy) وهو المنطق المتعارف عليه في العمل الجماعي, ألا ان النقيض له قد يظهر أحياناً متمثلاً بقيام بعض أعضاء الفريق بالانكسار على زملائهم في تأدية النشاط الذي يكون ناتجاً جماعياً ولا يظهر بشكل أداء فردي وهذا السلوك يدعى التسكع الاجتماعي (Social loafing) أي تسكع الفرد ضمن المجموعة بشكل يظهر تلكؤ في العمل وبهذا يكون الناتج لعمل الفرق سلبياً بدلاً من كونه إيجابياً. هذه الجدلية بين المفاهيم والأهمية الاستراتيجية لشركة الحفر العراقية دفعت الباحثة لاعتماده موضوعاً نظرياً ومجتمعاً تطبيقياً لهذه الدراسة. وللتأكد من وجود هذه المشكلة قامت الباحثة بأعداد قائمة فحص تحتوي مجموعة من التساؤلات في دراسة استكشافية لعينة متكونة من (20) عضواً من أعضاء الفرق المدارة ذاتياً في شركة الحفر والهدف منها تشخيص مشكلة الدراسة.

بناء على ماتقدم لخصت الباحثة الدراسة بالتساؤلات التالية.

- ✓ هل هنالك تأثير للتداوب في تحسين أداء فرق العمل المدارة ذاتياً.
- ✓ هل يوجد تأثير تفاعلي للتسكع الاجتماعي في العلاقة بين التداوب واداء فرق العمل المدارة ذاتياً.

- **أهداف الدراسة :** تهدف الدراسة الى تحقيق ما يلي:
 - ✓ قياس تأثير المتغير المستقل التداؤب في المتغير التابع أداء الفرق المدار ذاتياً.
 - ✓ اختبار الدور التفاعلي للتسكع الاجتماعي في العلاقة بين التداؤب وأداء فرق العمل المدارة ذاتياً.
- **اهمية الدراسة :**
 - ✓ تطوير نموذج مفاهيمي حديث لعدم وجود دراسات متناولة لمثل هذه المتغيرات, وبالتالي تكمن أهمية هذه الدراسة بإسهام جديد في تحسين كفاءة وفاعلية المنظمات.
 - ✓ تكمن أهمية الدراسة في كونها تقدم ما تحتاجه المنظمات في مواكبه التطور, من خلال تسليط الضوء على مدى استعداد المنظمات في مواجهه التغيرات الحاصلة.
 - ✓ توفير الوقت والسرعة والمعرفة للحلول التي تساعد الفرق على التخلص ومحاولة تقليل اثار التسكع الاجتماعي من خلال تصميم لوحة العدادات الالكترونية لمعرفة المؤشرات الايجابية والسلبية لأداء الفريق وتعزيز التداؤب.
- **أسلوب الدراسة :** يتم تحديد أسلوب الدراسة بناءً على متغيراتها والأهداف المستخلصة منها، فضلاً عن طبيعة البيانات والمعلومات التي تحاول الدراسة الحصول عليها (العساف، 1998، 186)، وفي ضوء أهداف دراستنا والتساؤلات التي تحاول الإجابة عنها، جرى اختيار المنهج الأستكشافي، إذ يعتمد هذا المنهج على جمع البيانات ثم تحليلها لكشف العلاقات ما بين أبعادها، لغرض تفسير نتائجها، ثم تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها الإسهام في تحسين الواقع الحالي.
- **مخطط الدراسة الفرضي وفرضيات الدراسة :** يوضح مخطط الدراسة الفرضي المتغيرات الرئيسية من خلال ذلك تم صياغة وتوضيح العلاقات بين المتغيرات المستقل و التفاعلي والمعتمد وعلى أساس ذلك تم صياغة فرضيات الدراسة كما موضح في الشكل (5)، حيث يستند الإطار المفاهيمي وبناء المخطط الفرضي للدراسة على مجموعة من الافتراضات الأساسية :-
 - ✓ من الممكن تحفيز الموظفين من خلال فرق العمل المداره ذاتياً وهذا سيؤدي في نهاية إلى إنتاجية عالية أي أنه يحسن المواهب والموارد من خلال التداؤب (196 **Sharam et al., 2012**). والمبدأ الرئيس وراء فرق العمل المدارة ذاتياً هو أن تعلم أعضاء الفرق المدارة ذاتياً يسمح لمعرفة المزيد من أعضائه المؤسسين

ويستكشف محاكاة وفاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً في الوصول إلى الهدف التداوبي (SYNERGY) (Eunson, 2005: 673).
✓ وان المتغير التفاعلي التسكع الاجتماعي (Goren et al., 2003; Lim 2002; Høiagaard et al., 2006) يمكن أن يحدث في الحالات التي يكون فيها عدد من العوامل موجودة، مثل عدم وجود رقابة واضحة للفريق (Setaetal.,2000:218). حيث هنالك دراسات تناولت "تأثير فريق التماسك في التسكع الاجتماعي في فرق التتابع" (Høiagarda et al.,2006) ✓ التداوب في الفريق هو العمل التعاوني بين أعضاء الفريق الذي يولد قدرات إضافية تتجاوز ما يمكن تحقيقه على المستوى الفردي (zol)



شكل (1)

مخطط الدراسة الفرضي (1)

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المشار اليها انفاً

- **فرضيات الدراسة : hypotheses study** : الفرضية هي عبارة عن تخمين او مقترح يشرح النتائج بشكل مبسط لم تثبت صحته بعد (13 : 2008, Arttachariya). **وقد تم صياغة فرضيات الدراسة كما يأتي :-**
- ✓ الفرضية الرئيسية الأولى H1 : يوجد تأثير إيجابي للتدأوب في أداء الفرق المدار ذاتياً.
- ✓ الفرضية الرئيسية الثانية H2 : يوجد تأثير تفاعلي سلبي للتسكع الاجتماعي في العلاقة بين التدأوب واداء الفرق المدارة ذاتياً.

جدول (1) ا

لتعاريف الإجرائية والمصادر الني اعتمدت في وضع فقرات الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	نوع المتغير	الأبعاد الفرعية	التعريف الإجرائي	المقياس المعتمد	تسلسل الفقرات
1	التدأوب	مستقل	بناء العلاقات	إنشاء علاقات مع كل أعضاء الفريق لتعزيز نقاط القوة لكل عضو مما يساعد في تحقيق الهدف المشترك (Weisbecker,1992:42)	Pathman etal.2008 ;Lasker etal.,2001	1-5
			مشاركة الموارد	ويقصد به الموارد المالية والبشرية والمادية والمعلوماتية التي تجمع أعضاء الفريق المتعاون من أجل القيام بأي نشاط أو : 268برنامج (Pathman,etal.,2008)	Pathman etal.2008 ;Lasker etal.,2001	6-10
			زيادة الطاقة والقدرات. Lasker et al., 2001	يقصد بزيادة الطاقة وقدرات أعضاء الفريق من خلال التعاون بين أعضاء الفريق إذ يسمح للمشاركين بزيادة حجم النشاط لتحقيق الإنتاجية et 2008 : 268العالية (Pathman,al.)	Pathman etal.2008 ;Lasker etal.,2001	11-15
			الأثر التراكمي	الآثار المضاعفة أو المضاعفة تنتج من الجمع بين البرامج والأنشطة المتميزة لأعضاء الفريق المتكامل (Pathman,2008:268)	Pathman etal.2008 ;Lasker etal.,2001	16-20
			اكتشاف الفجوة وردمها من خلال مشاركة الآراء.	وهو اعتراف أعضاء الفريق بالفشل ثم يوفر الخدمات لتكملة أو تعزيز الفريق وسد الفجوة من خلال مشاركة الآراء (et 2008 : 268الآراء) Pathman,al.)	Pathman etal.2008 ;Lasker etal.,2001	21-25
2	التسكع	تفاعلي	اللامبالاة	التصرفات الفوضوية من قبل	MEYDAN,	26-30

تأثير التداوب في اداء فريق العمل المدارة ذاتيا: التسكع الاجتماعي متغيرا تفاعليا.....

	2014	et al., بعض الأعضاء) (. وهي Didden: 69 : 1979 et al., السلوكيات المركبة للعمل) Didden: 72 : 1979 .(الاجتماعي	
31-35	MEYDAN, 2014; jasswalla et al., 2008; Jasswalla et al. 2009	الانقطاع وعدم الاهتمام بالعمل مما يؤدي الى أعاقه الأبداع ويؤثر سلباً في تخلف الشركة مقارنة بمنافسيها lazarsfeld, 1935:253)& Zawadzki.(السلوك التخريبي			
36-41	MEYDAN, 2014	سلوك سلبي يحدث في بيئة العمل بين اعضاء الفريق مما يجعل العمل في تلك ويعرض الموجودات الى التخريب (small et al., 2000: 71)	الانقطاع عن العمل			
42-46	MEYDAN, 2014	ويقصد به الفشل في اداء المهام الوظيفية بشكل فعال مما يؤثر في الكفاءة التنظيمية من خلال انتهاك المعايير التنظيمية فيما يتعلق بكمية ونوعية العمل المطلوب انجازه (Spector et al., 2006:449).	انخفاض الجهد المبدول.			
47-50	Cohen, 1993	نتائج أداء الفريق ويتمثل بزيادة الإنتاجية، وجودة المنتجات أو الخدمات المقدمة للزبون وهي جزء من مؤشرات القياس لفاعلية أداء الفريق : 1993, Cohen) 4Cohen .(أداء الأعضاء	تابع	فرق العمل المدارة ذاتياً	3
51-55	Cohen, 1993	وجود مجموعة معينة من الظروف والممارسات التنظيمية (Srivastava & Kanpur, 2014 : 54) .	جودة حياة العمل			
56-60	Cohen, 1993	مصطلح "الانسحاب"، هو الدلالة الضمنية على الهروب أو التهرب من العمل إذ يصف كل من الدوران وسلووك الغياب و يحدث الدوران بدافع جذب إيجابي من البدائل بدلاً من الهروب من وظيفة غير مرغوب فيها (Mobley, 1982:11)	سلوكيات الانسحاب			

المصدر من أعداد الباحثين

• مجتمع وعينة الدراسة Study population and sample : -

- أ- مجتمع الدراسة :- تمثل مجتمع الدراسة بشركة الحفر العراقية واختيرت فرق العمل المتنقلة في قسم الصيانة وقسم الأخطياد وقسم الصيانة الكهربائية الأولى وقسم الفحص الهندسي وقسم الصيانة الميكانيكية الأولى وان اختيار مجتمع الدراسة للأسباب التالية.
- ✓ تعد شركة الحفر العراقية شركة مهمة للإنتاج والتمويل الذاتي في البصرة.
- ✓ هنالك حاجة ماسة لأمتلاك فرق عمل مدارة ذاتياً وذلك لما لها أهمية لخلق التداؤب وتقليل من التسكع الاجتماعي قدر الإمكان.
- ب- عينة الدراسة :- تم استطلاع آراء عدد من الأفراد العاملين في شركة الحفر العراقية وذلك لأمتلاك الشركة فرق العمل مداره ذاتياً وهذا موضوع الدراسة. ولذلك أختارت الباحثة الأقسام التي تمتلك فرق عمل مداره ذاتياً اذ بلغت عينة الدراسة (110) والجدول الآتي يوضح عينة الدراسة.

الجدول (2)

مجتمع الدراسة والاستثمارات الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل

الأقسام	عينة الدراسة	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المستردة
قسم الاخطياد	50	50	50
قسم الفحص الهندسي	15	15	8
قسم الصيانة الكهربائية	15	15	14
قسم الصيانة الميكانيكية الأولى	15	15	13
قسم الصيانة الميكانيكية الثانية	15	15	15
المجموع	110	110	100

المصدر من أعداد الباحثين بالاعتماد على سجلات الشركة

- الاساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة : تم استخدام عدد من الاساليب الاحصائية وتوظيفها لغرض وصف وتحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها, من خلال استخراج النتائج. وبالاعتماد على حزمة برامج التطبيقات الجاهزة (SPSS, V.20) وبرنامج (AMOS, V.20), ويمكن توضيح هذه الاساليب بما يأتي :-

- ✓ التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov): التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات لغرض استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية واستخدم لذلك برنامج SPSS, V.20.
- ✓ اداة (Cronbach's α and Item-Total-Correlation): تعبر عن الاتساق الداخلي واستخدم لذلك برنامج SPSS, V.20.
- ✓ الوسط الحسابي (Means): استخدم لغرض تحديد مستوى استجابة عينة الدراسة حول المتغيرات الرئيسية وابعادها. واستخدم لذلك برنامج SPSS, V.20.
- ✓ تحليل الارتباط (Pearson's Correlation): تحديد اتجاه العلاقة فيما بين متغيرات الدراسة لدعم الفرضيات واستخدم لهذا التحليل برنامج SPSS, V.20.

ثانيا- الاطار النظري

1- مفهوم واهمية التداوب

يشكل التداوب البنية الأساسية لمبادئ الفكر الإسلامي وقد ذكر القران الكريم التداوب بوصفه واحداً من الأهداف الرئيسية في الإسلام وفلسفة النبوة قال تعالى (وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ) (المائدة، من الآية 2). ويعود الفضل في ظهور مفهوم التداوب الى الفلسفة اليونانية القديمة ويقصد به "العمل معا"، وتعني هذه الكلمتان أن التداوب يعني الحصول على الكثير من النتائج عند العمل معا (Latash, 2008; Leife & Berntsen, 2004: 5:32). على الرغم من أن التداوب يؤدي دورا بارزا في معظم التخصصات العلمية إن لم يكن كلها، ولا يتم تقدير أهميتها على نطاق واسع لأنه يسفر تحت العديد من الأسماء المستعارة المختلفة، بما في ذلك "التعاون"، و"التعايش"، والتطور مشترك، والتماثل، والنظام، وتبادل المنافع والمصالح، والترابط، وقوة الهجين، ومرحلة التحولات، والآثار النظامية، حتى التعقيد و"الجابدية الديناميكية" ويمكن أن يستخدم مصطلح "التداوب" كلغة مشتركة في عموم التخصصات والآثار الفنية التي تنتجها الظواهر التعاونية بمختلف أنواعها (Corning, 1998:133).

أن التغيير في المصطلحات يؤكد حقيقة أن الظواهر مسمى بشكل مختلف وتمت دراستها من قبل مختلف التخصصات التي هي في الحقيقة الاختلافات على موضوع مشترك في العالم الطبيعي.

اذ تم استخدام مصطلح التداوب في الفرق ووصف كيف يعمل الفريق بشكل جيد و معا وتمتد هذه الفكرة من تضافر الجهود في العديد من الفرق وتسعى إلى بناء نموذج فعال لفرق العمل وتحديد وتشكيل المهمة (Liemhetcharat & Velose, 2012:365).

أد أصبح عمل الفرق بشكل تداؤبي هو عامل اساسي تستند اليه طريقة العمل في المنظمات. مما لا شك فيه فإن تطبيق التداؤب هو حاجة طبيعية للمنظمات وانه يمكن ان يوفر السياق المناسب لتطوير المنظمات من خلال زيادة تراكم المعرفة (3) **(Gray et al., 2009)**. بالتالي ومن خلال تراكم المعرفة لدى المنظمات يؤدي ذلك الى زيادة الابتكار عن طريق زيادة الافكار الابداعية أذ يؤدي الى زيادة التحفيز والالتزام التنظيمي للافراد العاملين (نورمي, 1998 : 9-13). أن الفائدة المتحققة من التداؤب الفرقي هو تبادل الخبرات بين أعضاء الفرق أذ جميع الأعضاء يكتسبون الخبرات من خلال المشاركة في تلك المعلومات وتبادلها (**Gatotoh & : 259** **(Kariuk, 2012)**.. وبالتالي يحقق الرضا عن القرارات بسبب تبادل المعلومات والمعارف بين الافراد العاملين والمدبرين في مختلف المستويات التنظيمية (**Mesmer - Magnus & DeChurch:2009:535**). وهذه الأهمية التعاونية هي لخلق التداؤب وهي النتائج التي يمكن تحقيقها عن طريق العمل مع الآخرين (**2 Corwin et al: 2012** ,.).

2- ابعاد التداؤب

. أعتمد البحث نموذج *et alpathman* وذلك كون الأبعاد متناسقة مع متغيرات دراسة المتغير المستقل فرق العمل المدارة ذاتيا والمتغير التفاعلي التسكع الأجماعي حيث ان بناء العلاقات لا يتم الا من خلال مشاركة الموارد (المعلومات والمعرفة) وذلك يؤدي الى تحقيق النجاح والوصول الى أفضل النتائج و الرأي المشترك بين أعضاء الفريق من خلال مشاركة الآراء.

أ- بناء العلاقات.

أن بناء العلاقات هو أسلوب يساعد في زيادة التفاعلات التي تحدث بين أعضاء الفريق لزيادة الثقة والانفتاح والتماسك الأمر الذي ينعكس إيجابياً على فاعلية الفريق وبالتالي فاعلية المنظمة أذ يتضمن أسلوب بناء العلاقات في الفريق عدداً من النشاطات المهمة والمتمثلة بتحديد الأهداف, وتطوير العلاقات التفاعلية بين الأعضاء وتحديد دور ومسؤوليات كل عضو (**جلاب, 2011:697**).

ب- مشاركة الموارد

المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيس لتمكين الأعضاء (**قدور & محمد, 2013 : 3**) وتحقيق الأهداف والالتزامات المشتركة لتعزيز الدوافع الذاتية (**287 : Kurtzberg & Amabile, 2001**). أذ الوصول إلى الموارد خاصة تلك التي تخلق المساءلة من خلال آليات الإبلاغ المطلوبة، وهذا يساهم في الشفافية العمل بين الأعضاء (**13: Danaher, 2011**). أن تلك الموارد هي: موارد مالية وبشرية

والمادية والمعلوماتية التي تجمع المنظمات المتعاونة من أجل القيام بأي نشاط أو برنامج فإنها تصبح محفزا للتعاون الناجح (7; 268 : Danaher, 2011 :
ج- زيادة الطاقة (القدرات). (Pathman et al., 2008).

هناك حقيقة شائعة مضمونها : ان الناس خلقو متساويين وهذا صحيح ولكنها لا تعني أن جميع الناس خلقوا متساويين في قدراتهم على أداء مختلف الأعمال وإنما تعني: أنهم متساون في حق استخدام تلك القدرات في مختلف المواقف (147: 2008,
د- الاثر التراكمي. (Greenberge & Baron).

يعرف الأثر على انه أدراك الأعضاء الممكنين أنفسهم على أنهم مشاركين فاعلين في المنظمة أي أن قراراتهم وتصرفاتهم لها تأثير في نجاح المنظمة (جلاب, 2011 :
447).

د- اكتشاف الفجوة وردمها من خلال مشاركة الآراء.
ان اكتشاف الفجوة متمثلة في معرفة أن كلا من الظروف الخارجية (مثل عبء العمل وضغط الوقت) والظروف الداخلية (مثل صراع الدور) يمكن الضغط على قدرة أعضاء ال فريق على العمل بفعالية بعضها مع بعض. (Peterson & Thompson,1997:369).

3- مفهوم التسكع الاجتماعي
تعود الجذور التاريخية للتسكع الاجتماعي الى نظرية رأس المال الاجتماعي عام 1916 للمشرف الحكومي Hanevan, الذي اول من استخدم هذا المفهوم أذ يرى ان راس المال الاجتماعي يدل على قيمة وفاعلية العلاقات الاجتماعية ودور التعاون والثقة في تحقيق الاهداف الاقتصادية (769 : Shiu et al., 2010). ويرجع الفضل في ظهور هذا المفهوم الى المهندس Maximilien Ringelmann والذي يوضح ذلك من خلال وصف أعضاء الفريق الذين يعملون معا على مهمة (مثلاً سحب الحبل) من خلال كون الجهد أقل عندما يعملون الأعضاء لوحدهم ولاحظ أيضاً عند إضافة المزيد من الأفراد إلى المجموعة يؤدي ذلك الى ضعف كفاءة المجموعة (492014: Khalil).

العمل الفرقي أكثر شعبية ومرغوب فيه في مختلف المجالات اليوم العديد من الباحثين وضعوا نظريات لأسباب معينة من التسكع الاجتماعي وبرزت متغيرات كبيرة لفهم التسكع الاجتماعي على سبيل المثال

(Harkins&Szymanski,1987;Jackson&Williams,1985;Latane, 1979; Shepperd, 1993). ويقصد به من خلال هو أن الأفراد يشعرون بدافع أقل عند العمل مع مجموعة، لأنهم يعتقدون أن مساهماتها لن تكون ذات قيمة أو معنى. ويوضح Hayes ان التسكع يحدث ليس بسبب وجود أناس آخرين فقط ولكن لوجود بعض الظروف الوظيفية (Hayes, 2005 : 180).

على الرغم من أن التسكع "سيئ" من منظور العمل الفرقي الفعال، إلا أنه هو قرار اقتصادي رشيد يشجع نظام المكافأة إلى الخلف (Faight,2012:5). في كثير من النواحي، يمكن اعتبار العضو بأنه لديه القدرة على القيام بالأمرين معا بشكل جيد أو سيئ وهذا ينعكس تبعاً للثقافة والبيئة التي يعيش فيها (Freeman&Greenacre, 2011:7). وهو ظاهرة تحدث في العديد من الفرق مثل فرق التكنولوجيا و فرق العصف الذهني (Suleiman& Watson, 2008,291). ويكون تأثيرها سلبياً بإداء الفريق بشكل عام وفي بقية الأعضاء (Frash et al., 2014:57). ويؤدي إلى خفض التحفيز والجهد بين الأعضاء للحد من أداء الفريق، وأخلاقيات العمل وسلوكيات الأعضاء (Høigaard, 2006:220). وبالتالي يؤدي إلى فقدان الإنتاجية في تلك الفرق (Fang&Chang,2014:362).

4- أبعاد التسكع الاجتماعي

أ- لامبالاة المتسكع

اللامبالاة والانقطاع سلوك من سلوكيات التسكع الاجتماعي (Jassawalla et al., 2009). وتعرف لامبالاة المتسكع بأنها الانتباه والتركيز، والسيطرة مما يؤدي إلى اختلال في الوعي وإهدار الموارد والمهارات النفسية (DelleFave&Massimin,2005:270). وقد عرف بأنه عدم وجود تحفيز من قبل الإدارة ويرتبط هذا مع ضعف الإدراك وانخفاض في أنشطة الحياة اليومية والأداء (Leentjens et al.,2008:2004).

ب- الانقطاع عن العمل

وهو طبيعة سلبية تنشأ في عضو الفريق نتيجة الانقطاع الاجتماعي وبالتالي يؤدي ذلك إلى ضعف أداء الفريق (Jassawalla et al., 2009: 45). ويحدث الانقطاع عند العديد من الأفراد عندما يعملون على المهمة نفسها معا حتى أنه من الصعب (إن لم يكن من المستحيل) معرفة مقدار مساهمة كل عضو في الفريق (Stroh : 213, 2001).

ج- السلوك التخريبي

يقصد به على أنه سلوك سلبي يحدث في بيئة العمل بين أعضاء الفريق مما يجعل العمل في تلكو ويعرض الموجودات الى التخريب (small et al., 2000: 71). ومن الأمثلة على السلوكيات التخريبية رمي الأشياء، وأحداث ضجيجاً وأضرار المعدات (Lachman,2014:56).

د- انخفاض الجهد المبذول

ويقصد به الفشل في أداء المهام الوظيفية بشكل فعال مما يؤثر في الكفاءة التنظيمية من خلال انتهاك المعايير التنظيمية فيما يتعلق بكمية ونوعية العمل المطلوب انجازه (Spector et al.,2006:449). ويحدث ذلك بسبب انعدام الثقة، وانخفاض المعنويات، وضعف أداء الفريق (Jassawalla et al., 2008: 404).

5- مفهوم وأهمية أداء فرق العمل المدارة ذاتياً

تعود الجذور التاريخية لهذا المفهوم الى عام 1950 وذلك استناداً لما طرحه Eric Trist, Ken Bamforth and Fred Emery حول مفهوم نظرية النظم التقنية الاجتماعية والتي جرى تطبيقها في مناجم الفحم في انكلترا (Trist et al.,1951:5). ويقصد بها نهج متبع في تصميم العمل يتضمن التفاعل بين الموارد البشرية والتكنولوجيا المستخدمة (Parker: 420 et al., 2001).

أصبحت فرق العمل المدارة ذاتياً قيمة تنظيمية مهمة لتعزيز العلاقات التجارية وجودة حياة العمل فضلاً عن تحسين الاداء التنظيمي (Kuipers,2005). لذلك تم التوصل الى العديد من المفاهيم لوصف فرق العمل المدارة ذاتياً. فضلاً عن التوصل الى مصطلحات مختلفة حول هذا المفهوم كفرق العمل المدارة ذاتياً، والفرق المستقلة، والفرق شبه المستقلة، وفرق السلطة ومجموعات العمل الطبيعية (Parker :1 et al.,1994).

وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تعريف فرق العمل المدارة ذاتياً إلا ان الكثير منهم يتفق على ان فرق العمل المدارة ذاتياً هي تشجيع مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرارات وتحسين المرونة التنظيمية، وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات (Ollilainen et al.,2000:198; Osterman,2007:5). أن الفرق المدارة ذاتياً هي مجموعة وظيفية (تتكون عادة ما بين ثماني وعشرة أعضاء) يتشاركون في المسؤولية عن وحدة معينة من الإنتاج ويتكون فريق العمل من الأفراد المدربين الذين يمتلكون المهارات التقنية والقدرات الضرورية لإكمال المهام الموكلة لهم (Torres&Spiegel,1990:3). ويتفق مع ذلك الباحثان Judge, (Robbins&2013) حيث يوضحان ان فرق العمل المدارة ذاتياً هي مجموعة من

الموظفين (تتكون عادة من 10 إلى 15 موظف) والذين يؤدون وظائف مترابطة ويحصلون على العديد من المسؤوليات، ومن هذه المهام التخطيط وجدولة العمل، وإسناد المهام للأعضاء، واتخاذ القرارات التشغيلية، والعمل على حل المشكلات، والعمل مع الموردين والزبائن (RobbinsYeatts et & Judge,2013:150). (al.,2004:250).

اذ تبرز أهمية فرق العمل المدارة ذاتيا من خلال تحسينها للاتصالات بين الاقسام المختلفة فضلا عن تحسن التنسيق بين الاعضاء وبين فرق العمل الاخرى فضلاً عن زيادة التعاون بين فرق العمل (Belbin,2012:169-168). بالتالي تعمل فرق العمل المدارة ذاتيا على زيادة الفاعلية التنظيمية وذلك بسبب تكون هذه الفرق من اعضاء مختلفين في المهارات والقدرات وهذا بدوره يؤدي الى زيادة التنوع الذي ينعكس ايجابا في زيادة الاداء الوظيفي (Borden et al., 2008 :389). كذلك تعمل فرق العمل المدارة ذاتيا على تبادل المعلومات المختلفة مما يؤدي الى سهولة اتخاذ القرارات فيها (Schermerhorn et al., : 281)2010.

6- أبعاد فرق العمل المدارة ذاتياً

أشارت الدراسات والأبحاث الى تباين واضح في الأبعاد التي تتشكل منها فاعلية أداء الفريق، ويعكس هذا التباين تحديد رؤية الباحثين وتصوراتهم، بعد إجراء دراسة مسحية قام بها (الجلاب واخرون, 2013 :110). وجد أن هنالك اتفاقاً كبيراً حول ثلاثة أبعاد لأداء الفريق متمثلة بـ (إنتاجية الفريق، كفاءة الفريق، جودة الفريق). وانطلاقاً من هذه الأبعاد ونتيجة توافر وحصول الباحثة على أبعاد فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً قد تم اختيار أبعاد **cohen** وذلك لان الباحثة تريد أن تقيس أداء فرق العمل المدارة ذاتيا وأن أبعاد **cohen,1993** هي لقياس فاعلية فرق العمل المدارة ذاتيا ولان الفاعلية هي أحد الأدوات التي يتم قياس الأداء بها وانطلاقاً من ذلك قد تم اختيار تلك الأبعاد (أداء الفريق، جودة حياة العمل، سلوك الأنسحاب) لانها شمولية وملائمة لبيئة العراقية وخصوصاً للشركة المبحوثة.

أ- أداء الفريق.

تمت دراسة أداء الفريق في عدد من المجالات البحثية مثل علم الإدارة وعلم النفس مما أدى إلى نماذج فعالية العمل الفرقي المستقبل (Dingsøyr & 2013:47), ويركز أداء الفريق على المعايير، وتكوين المهمة، والأنشطة، والموارد (Slevin & Covin, 1992:385). أن أداء أعضاء الفريق يرتبط بالعديد من الوظائف الإدارية، مثل التخطيط وحل المشكلات، وتحديد الاحتياجات داخل فريق

التنسيق وتوازن عبء العمل، وأداء فريق الرصد (Campbell & Wiernik, 2015:55).

وكذلك يقصد بأداء الفريق مراقبة أداء الأعضاء وجمع المعلومات، واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية الجماعية لتحقيق الاهداف (Yang & Guy, 2011: 286) : (Dwivedi, 2006).

ب- جودة حياة العمل.

ويقصد بها "ردود الفعل العاطفية للأعضاء في كل من الخصائص الموضوعية والخبرة لتنظيم العمل" (Igarria et al., 1994 : 181). ويعرف أيضاً هو ردود الأفعال والمواقف العاطفية الإيجابية للفرد تجاه وظائفهم (Aketch et al., 2012:383).

ج- تقليل سلوكيات الانسحاب

ويقصد بسلوك الانسحاب مجموعة من المواقف والسلوكيات التي يمارسها الأفراد العاملون والتي تؤدي الى ترك العمل. (Kaplan et al., 2009) حيث يمارس الافراد العاملون سلوكيات الانسحاب من خلال التغيب عن العمل، وانخفاض الالتزام التنظيمي وغيرها (Stiles, 2008:9).

ثالثا :- التحليل الإحصائي

1- اختبارات الصدق

أ. الصدق الداخلي :- ويقصد بقياس الثبات استقرار وثبات الاداة المستخدمة في جمع البيانات، وبعبارة اخرى تعبر عن الاتساق الداخلي او الى اي مدى ينتج الاختبار نتائج تكاد تكون متشابهة في ظل ظروف مماثلة وفي جميع الاوقات. كذلك يؤدي الى وضوح فقرات الاستبانة (Zikmund et al., 2010:309). أي أن المقياس لو تم تطبيقه على مجموعة الأفراد نفسها بعد مدة من الزمن فإنه يعطي النتائج ذاتها ولتحديد ثبات اداة القياس، سوف تستخدم الباحثة (Item – to – Total – Correlation) والذي يقيس تأثير كل فقرة من فقرات الاستبانة على المتغير الأساسي، وتم إلغاء كل فقرة يكون ارتباطها اقل من (0.40) والإبقاء على بقية الفقرات التي يكون ارتباطها اكبر من (0.40) (Pallant, 2011:5) قامت الباحثة باستخدام 29 فقرة والتي تقيس التداوب ومن الملحق (G)، اتضح ان هناك ثلاث فقرات كان ارتباطها اقل من (0.40) وترتيبها في الاستبانة هو (6,9,16) وبالتالي جرى استبعادها من الاستبانة، بحيث سيتضمن الاستبيان النهائي 26 فقرة. وفيما يتعلق بمتغير التسكع الاجتماعي فقد كان هناك 21 فقرة لقياسه وحسب ما ورد في

الملحق (G)، اتضح ان هناك فقرة كان ارتباطها اقل من (0.40) وترتيبها في الاستبانة هو (46) وبالتالي جرى استبعادها من الاستبانة، بحيث ستضمن الاستبانة النهائية 20 فقرة. كذلك هناك 16 فقرة لقياس متغير أداء فرق العمل المدارة ذاتياً وقد اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان هناك 3 فقرات ترتيبها في الاستبانة (55,52,61) كان ارتباطها اقل من (0.40) كما موضح في الملحق (G). وقد جرى استبعادها من مجموع الفقرات التي تشكل متغير أداء فرق العمل المدارة ذاتياً بحيث سيكون هناك 13 فقرة في الاستبانة النهائية. وبعد عملية الاستبعاد جرى قياس الاتساق الداخلي باعتماد Cronbach's alpha للمتغيرات قبل الاستبعاد وبعد الاستبعاد إذ لوحظ زيادة درجة الاتساق الداخلي والثبات للمتغيرات بعد الاستبعاد للفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة.

جدول (3)

قيم الصدق الداخلي

الفقرات المحذوفة		Corrected Item-Total Correlation	متغيرات الدراسة	ابعاد الدراسة
Corrected Item-Total Correlation	رقم الفقرة			
.060	6	.585	التداول	بناء العلاقات
.330	9	.559		مشاركة الموارد
.205	16	.752		زيادة الطاقة والقدرات
.102	24	.678		الأثر التراكمي
		.513		اكتشاف الفجوة وردمها من خلال مشاركة الآراء
.076	46	.633	التسكع الاجتماعي	لامبالاة المتسكع
.316	52	.525		أنقطاع المتسكع
		.783		السلوك التخريبي
		.836		أنخفاض الجهد المبذول
.012	55	.747	أداء فرق العمل المدارة ذاتياً	أداء الأعضاء
.194	61	.728		جودة حياة العمل
		.666		تقليل سلوك الأنسحاب
		.762		الانسحاب

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS, V.20

ب-الصدق الداخلي النهائي وثبات اداة الدراسة

بعد إتمام عملية الصدق الظاهري والصدق الداخلي الأولي والتي تمت في الاستبانة الأولية الذي تم عمله في الفصل الثاني تحت مبحث منهجية الدراسة, "Pilot Study" ولاختبار صدق المحتوى تماختبار الاتساق الداخلي بين متغيرات الدراسة اذ تعبر قيم الارتباط عن مدى مصداقية تلك الفقرة للمتغيرات الرئيسية والفرعية وكانت نتائج الاتساق الداخلي الموضحة في الجدول (2-3) توضح معاملة الصدق النهائي لأداة جمع البيانات من خلال استخدام تحليل (Corrected Item-Total Correlation) والتي تقيس مدى الاتساق الداخلي بين درجة كل فقرة في البُعد, والدرجة الكلية لجميع الفقرات التي تُضمنها ذلك البُعد, وتعد الفقرات التي تكون أكبر من (0.40) (Corrected Item-Total Correlation) ذات اتساق داخلي ومقبولا ممكن التعويل عليه في التحليل الإحصائي (Pallant:98,2007).

الجدول (4)

معامل الصدق الداخلي النهائي وثبات اداة الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
التداوب	بناء العلاقات	.584	.854
	زيادة الطاقة والقدرات	.513	.853
	مشاركة الموارد	.548	.851
	الأثر التراكمي	.594	.853
	اكتشاف الفجوة وردمها من خلال مشاركة الآراء	.639	.845
		.771	.842
التسكع الاجتماعي	لامبالاة المتسكع	.534	.856
	انقطاع المتسكع	.597	.868
	السلوك التخريبي	.585	.861
	أنخفاض الجهدا لمبذول	.512	.858
		.567	.851
أداء فرق العمل المدارة ذاتيا	أداء الفريق	.599	.847
	جودة حياة العمل	.621	.847
	تقليل سلوك الأنسحاب	.596	.863
		.767	.843

المصدر من أعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.20

يتضح من الجدول المذكور انفاً ان جميع الأبعاد ومتغيرات الدراسة أعلى من (0.04) مما يعطي مؤشراً الى الأتساق الداخلي لجميع فقرات الدراسة مقبولة ويمكن التعويل عليها إحصائياً فضلاً عن ذلك يوضح الجدول (2-3) الى قيم Cronbach's Alpha (Corrected Item-Total) التي كانت (0.04) أقل من (0.04) كما وضحنا في الجدول (2-3) بسبب عدم دخول هذه الفقرات في عملية التحليل والتي كان تأثيرها في متغيرات الدراسة ضعيفاً بالمقارنة مع الفقرات المتبقية.

ج- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:-

التوزيع الطبيعي يعرف بأنه التوزيع الاحتمالي المستمر النظري أذ يمثل المحور الأفقي جميع القيم للمتغير، ويمثل المحور العمودي احتمال حدوث تلك القيم. وانتشار تلك القيم حول وسطها (Hair et al., 2010, 10). يتحدد الأسلوب الإحصائي المستخدم في التحليل بنوع توزيع البيانات موضوع الدراسة، فإذا كان التوزيع الطبيعي فالأسلوب الإحصائي هو الأحصاء المعلمي أما إذا كان التوزيع غير طبيعي (توزيع بواسون وذو الحدين) فالأسلوب الإحصائي هو الأحصاء اللا معلمي (Sekaran & Bougie, 2010: 337-338). وهناك طرق مختلفة يوصى بها لأختبار التوزيع الطبيعي مثل (-Kolmogorov, kurtosis, skewness, Smirnov, and Shapiro-Wilk) (Hair et al., 2010; Tabachnick & Fidell, 2013). وتم استخدام في هذه الدراسة التوزيع الطبيعي (-Kolmogorov, Smirnov), وبما أن بيانات هذه الدراسة واحدة فإن البيانات وزعت توزيعاً طبيعياً إذا كانت القيمة المحسوبة لـ (Kolmogorov-Smirnov) أكبر من مستوى D المعيارية حسب المعادلة (Cooper & Schindler, 2014: 623) $(D = 1.36 \div \sqrt{N})$.

بما أن حجم العينة هو 100 فإن D المعيارية تساوي 0.136 حسب المعادلة $(D = 1.36 \div \sqrt{N})$ وبسبب أن القيم المحسوبة أكبر من D المعيارية كما هو موضح في الجدول أدناه فإن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً.

الجدول (5)

أختبار التوزيع الطبيعي للبيانات لمتغيرات الدراسة (kolmogorov-simrnov).

نتائج التوزيع الطبيعي				
المتغيرات	الأبعاد	Kolmogorov-Smirnov	Asymp. Sig	الأستنتاج
(المتغير المستقل) التدابير	بناء العلاقات	.906	.384	طبيعي
	مشاركة الموارد	1.162	.134	طبيعي
	زيادة الطاقة والقدرات	1.005	.265	طبيعي
	الأثر التراكمي	1.646	.009	طبيعي
	اكتشاف الفجوة وردمها من خلال مشاركة الآراء	1.213	.105	طبيعي
(المتغير التفاعلي) التسكع الاجتماعي	لامبالاة التسكع	.424	1.487	طبيعي
	انقطاع التسكع	.391	1.083	طبيعي
	السلوك التخريبي	.457	1.333	طبيعي
	انخفاض الجهد المبذول	.349	1.362	طبيعي
(المتغير التابع) أداء فرق العمل المدارة ذاتياً	أداء الفريق	1.459	.028	طبيعي
	جودة حياة العمل	1.175	.126	طبيعي
	تقليل سلوك الانسحاب	1.764	.004	طبيعي

المصدر من أعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.20

يستخلص مما تقدم ان البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً ونتيجة التمتع بالتوزيع الطبيعي فهذا يدل على ان الأسلوب الأحصائي الملائم هو الأحصاء المعلمي. ونتيجة تمتع البيانات بالتوزيع الطبيعي فهذا يدل على ان العينة تمثل مجتمع الدراسة الأصلي.

د- الاحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط

تشكل الاحصاءات الوصفية مجموعة من الأدوات الاحصائية التي تصف الخصائص الأساسية لمجتمع الدراسة وتلخص البيانات بطريقة واضحة ومفهومة (Zikmund *etal.*, 2010:41). وقد تم وصف وتشخيص إجابات أفراد العينة حول الاهتمام بأبعاد ومتغيرات الدراسة وبالمحصلة أن الاحصاءات الوصفية تعمل على تحويل البيانات الأولية الى شكل يُمكّن استخدامه وصف مجموعة من العوامل في ظروف او موقف معين ويجرى ذلك عن طريق ترتيب البيانات ومعالجتها.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والارتباطات بين المتغيرات

المتغيرات	Mean	S.D	التداؤب	التسكع الاجتماعي	أداء فرق العمل المداره ذاتياً
التداؤب	3.42	0.50	1		
التسكع الاجتماعي	2.93	0.48	0.132**	1	
أداء فرق العمل المداره ذاتياً	3.33	0.47	0.566**	-0.524**	1

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V.20

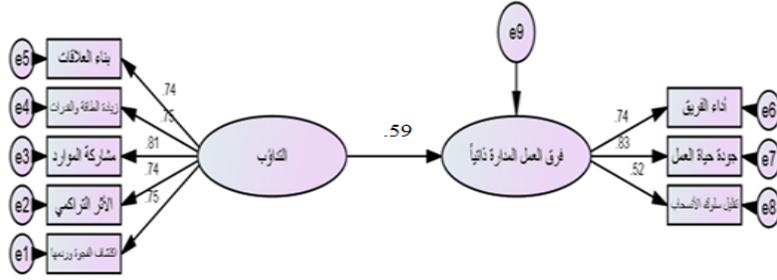
(*P < 0.05)

يتضح من الجدول اعلاه وجود ارتباط خطي بين متغيرات الدراسة اذ توجد علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين (التسكع الاجتماعي والتداؤب) والمتغيرين (التداؤب وأداء فرق العمل المداره ذاتياً) وتوجد علاقة ارتباط سالبة بين المتغير التسكع الاجتماعي على المتغير التابع أداء فرق العمل المداره ذاتياً. وهذا ما يقدم دعماً اولياً لفرضيات البحث، فقد اشارت اغلب معاملات الارتباط الى وجود علاقة معنوية بين متغيرات الدراسة.

ذ- اختبار الفرضيات:

استخدم في البحث برنامج AMOS, V.20 لغرض اختبار الفرضيات بواسطة تحليل المسار، حيث ان معاملات هذا النوع من التحليل هي مماثلة لمعاملات تحليل الانحدار بمعنى ان تحليل المسار يقدم النتائج نفسها التي يقدمها تحليل الانحدار لذا لا يوجد سبب لتقديم النتائج نفسها مرة اخرى بواسطة (تحليل الانحدار (Ruder,2003:65). ويقصد بهذا التحليل وهو اسلوب ينطوي على شبكة من العلاقات الخطية في اتجاه واحد بحيث تدل تأثير متغيرات مقاسة على متغيرات مقاسة اخرى في اتجاه واحد (تبيغزة, 2011, 41). اذ يمثل تحليل المسار أداة منهجية تساعد الباحثين على استخدام البيانات الكمية لحل مختلف العمليات لتلخيص النتائج، كما يمثل الى اي مدى تحليل الانحدار المتعدد والتنبؤات بمقدار وقوة التأثيرات على النتائج ضمن النظام السببي المفترض (Lieras,2005:25). والجدول رقم (7) والشكل (4) يوضح علاقة التأثير المباشرة بين فرضيات الدراسة الرئيسية :-

1] اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (يوجد تأثير ايجابي للتداؤب في أداء فرق العمل المدارة ذاتياً).



الشكل (3)

تأثير أبعاد المتغير المعتمد بأبعاد المتغير المستقل

المصدر : مخرجات برنامج AMOS.V.20

جدول (7)

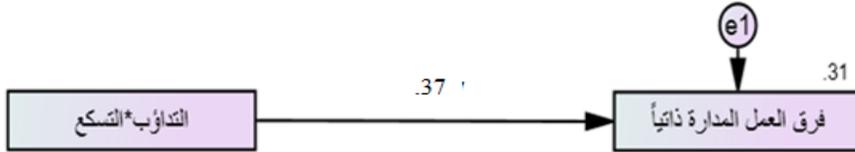
تحليل الفرضية الرئيسية الأولى

P	C.R	S.E	Estimate	Path
***	6.839	0.078	0.59	التداوب ← فرق العمل المدارة ذاتياً

المصدر أعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos.20

يلاحظ من الشكل (3) والجدول (7) ان هناك علاقة تأثير مباشرة بين التداوب وفرق العمل المدارة ذاتياً اذ بلغ التأثير 0.59 وتقبل هذه الفرضية وذلك لان C.R اكبر من 1.96 اذ بلغت 6.839 عند مستوى معنوية 0.05.

2. **الفرضية الرئيسية الثانية:-** في هذا الجانب سيتم قياس الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص (يوجد تأثير سلبي تفاعلي للتسكع الاجتماعي في العلاقة بين التداوب واداء الفرق المدارة ذاتياً) من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي Amos



الشكل (4)

تأثير المتغير التفاعلي التسكع الاجتماعي مع التداوب في فرق العمل المدارة ذاتياً

المصدر : مخرجات برنامج AMOS.V.20

تحليل الفرضية الرئيسية الثانية

جدول (8)
تحليل الفرضية الرئيسية الأولى

P	C.R	S.E	Estimate	Path
***	6.672	0.016	0.37	تفاعل التداؤب والتسكع الاجتماعي
				فرق العمل المدارة ذاتيا

التداؤب والتسكع الاجتماعي على فرق العمل المدارة ذاتيا حيث بلغ التأثير 0.37 وتقبل هذه الفرضية وذلك لان C.R اكبر من 1.96 اذ بلغت 6.672 عند مستوى معنوية 0.05.

رابعا - الاستنتاجات.

بحثت هذه الدراسة على العلاقة بين متغيرات الدراسة وابعادها وقد أجريت الدراسة على فرق العمل المدارة ذاتيا في شركة الحفر العراقية.

في هذا المبحث ستتناول مناقشة الاستنتاجات, على وفق أهداف الدراسة التي بينت المشكلة الأساسية و تأطير لنتائج الدراسة المؤشرة آنفا نعرض عدد من الاستنتاجات المرتبطة وعلى النحو الآتي :

1- بينت نتائج هذه الدراسة بانه يوجد هنالك تأثير ايجابي للتداؤب في اداء فرق العمل المدارة ذاتياً وذلك لان للتداؤب دور مهم في زيادة أداء فرق العمل المدارة ذاتياً من خلال مشاركة الموارد, والمعرفة, إضافة الى مشاركة الأعضاء في المحادثات الجانبية أي مشاركة الآراء والأخذ بها ومناقشتها ويؤدي ذلك الى ارتفاع نسبة التداؤب وزيادة اداء فرق العمل المدارة ذاتياً, وهذا يتفق مع دراسة كل من (Erdem&Ozen,2003:134;Fraser etal,2000:46;Silva etal.,2016:39) اذ وضحو ان التداؤب بين اثنين أو أكثر من الأعضاء من حيث

المشاركة بجهد جسدي او ذهني ينتج تأثيراً أكبر من مجموع الأعمال الفردية.
2- أفضت نتائج التحليل ان هنالك تأثيراً مباشراً سلبياً للمتغير التفاعلي على العلاقة بين التداؤب وأداء فرق العمل المدارة ذاتياً وهذا يدل على ان التسكع الاجتماعي يعمل على تقليل اداء فرق العمل المدارة ذاتياً وبالتالي كانت النتيجة سلبية حيث التسكع الاجتماعي يعمل على تقليل التداؤب الفرقي ثم يقلل من اداء الفريق وهذا ما يتفق مع ما توصلت اليه دراسة Cotter (2003:22) التي توضح ان التسكع الاجتماعي له تأثير سلبي في اداء الفريق.

خامساً - التوصيات.

في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها تمت صياغة التوصيات من قبل الباحثين وهي.

1- دعم وتعزيز التداوب في فرق العمل المدارة ذاتياً.

اليات التنفيذ

✓ مشاركة المعرفة والمعلومات بين الأعضاء وتبادل الآراء والأفكار والمحادثات الجانبية فتلك تساعد على زيادة التعاون بين الاعضاء.

✓ اختيار الاعضاء الذين يمتلكون خبرة.

✓ اختيار اعضاء الفريق الذين لديهم افكار متشابهة.

2-تركيز الاهتمام على استعمال الطرق والوسائل كافة التي تقلل التسكع الاجتماعي.

اليات التنفيذ.

✓ من أجل تقليل حدوث التسكع يجب تقييم أداء العضو و ثم أداء الفريق مما يؤدي الى النقل من التسكع، واتخاذ الإجراءات لمعرفة المزيد عن السلوكيات الموجودة وما الذي يمكن القيام به لتقليل حالات السلوك المضطرب، وتنفيذ استراتيجيات فعالة.

✓ تشجيع التعاون والتنسيق بين الاعضاء مما يقلل من الاعتمادية واتكالية الاعضاء بعضهم للأخر فضلا عن ذلك ادخالهم دروات تدريبية تزيد من الاداء.

3- تعزيز أداء الفريق وبشكل مستمر لتقليل انخفاض الجهد المبذول والسلوك التخريبي بين الاعضاء.

اليات التنفيذ.

✓ توجيه الفرق في كيفية تقويم وتحديد اهداف الفريق، واعطاء الاهمية النسبية لجهودهم.
✓ وضع استراتيجية لهذه الفرق والاهتمام بالموارد البشري لانه يعد الهدف الاساسي لتحقيق الاداء والفاعلية عالية.

✓ صيانة الماكنة والآلات لتجنب توقفات العمل واحيانا احتراق الوقود كل ذلك يعمل على تحقيق جودة في العمل وزيادة أداء العمل.

✓ تحفيز اعضاء الفريق لزيادة الإنتاجية والعمل على خلق التعاون بين الأعضاء والاهتمام وتقدير حقوق العضو، وازالة الشعور بالتظلم.

المصادر

اولا- القرآن الكريم ثانيا - المصادر العربية

1-الكتب

- جلاب, أحسان دهش, (2011) إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير, دار صفاء – عمان, ط 1.
- جلاب, أحسان دهش, والحسيني, كمال كاظم طاهر, وعبد الكريم, محمود داخل (2013), " فرق العمل : مدخل مفاهيمي متكامل " ط (1), دار صفاء للنشر والتوزيع عمان.

2-المجلات والدوريات

- تيغرة، أمحمد (2011)، " اختبار صحة البنية العاملية للمتغيرات الكامنة في البحوث : منحنى التحليل والتحقق"، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، مركز بحوث كلية التربية.
- نورمي, رايمو (1998)، العمل ضمن فريق وقيادة الفريق, إدارة أداء الفريق, م2, ع 1, ص 9-13.

3-الرسائل والاطاريح

- قدور, بحدي, ومحمد, بديدة (2013), أثر استراتيجية تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات : دراسة حالة المؤسسات الوطنية سوناطراك قسم التنقيب forage. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

1- Books.

- Belbin, R. M. (2012). Team roles at work, 3th ed, Routledge.
- Borden, M., Chu, J., Fishman, C., Prospero, M. A., & Sacks, D.(2008). Organizational Behavior. 50 ways to green your business. Fast Company. Retrieved January 27, 2008, from http://www.fastcompany.com/magazine/120/50-ways-to-green-your-business_5.html.
- Cooper, Donald R., and Schindler, Pamela S., (2014). "Business Research Methods", 12th ed.
- Eunson, B. (2005). Communicating in the 21st Century. John Wiley & Sons Australia Ltd.

- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). Behavior in organizations, 9th ed.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E. (2010). Multivariate Data Analysis, 7th ed.
- Latash, M. L. (2008). **Synergy**. Oxford University Press.
- Pallant, J., (2011). SPSS Survival Manual, 4th ed, open university press, McGraw-Hill education.
- Pallant, J.,(2007).spss survival manual, 3th ed, open university press,McGraw-Hil education.
- Parker, S. K., & Williams, H. M. (2001). Effective team workingreducing the psychosocial risks. Sudbury, UK: HSE Books.Crown.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). Essentials of organizational behavior. 15th ed,Pearson Higher.
- Schermerhorn, Jr.R., Hunt, G., Osborn, N., and Uhl-Bien. (2010).Organizational Behavior. Garamond at Aptara 11th ed,John Wiley & Sons, Inc.
- Sekaran, U., and Bougie, R. (2010). Research Method For Business, 5th ed, John Wiley.
- Stroh, L. K., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (2001). Organizational behavior: A management challenge. Psychology Press. 3th ed.
- Tabachnick, B.G., and Fidell, L.S. (2013). Using Multivariate Statistics, 4th ed. Boston Allyn
- Torres, C. and Spiegel, J. (1990). Self-Directed Work Teams: A Primer. San Diego, CA: Pfeiffer and Company.
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2010). Business research methods, 8th
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2010). Business research methods, 8th

2. Journal & Periodicals.

3. Dissertations & Thesis.

- Aketch, J. R., Odera, O., Chepkuto, P., & Okaka, O. (2012). Effects of quality of work life on job performance: theoretical perspectives and literature review, *Current Research Journal of Social Sciences*, Vol.4,No.5,pp. 383-388.
- Arttachariya, P.(2008). A Handbook on Thesis Writing MBA Program Graduate School of Business Assumption University.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance,*Organizational Psychology and Organizational Behavior*,Vol 2, pp. 47-74.
- Cohen, S. G. (1993). *Designing effective self-managing work teams*. Center for Effective Organizations, School of Business Administration, University of Southern California.
- Corning, P. A. (1998). The synergism hypothesis”: On the concept of synergy and its role in the evolution of complex systems. *Journal of Social and Evolutionary Systems*, vol.21,No.2,pp:133-172.
- Corwin, L., Corbin, J. H., & Mittelmark, M. B. (2012). Producing synergy in collaborations: A successful hospital innovation. *The Innovation Journal*, vol.17,No.1,pp. 2-16.
- Cotter, S. (2003).Examining social loafing within virtual teams the moderating influence of a team's collective orientation. A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the Honors in the Major Program in Psychology in the College of Sciences.
- Delle Fave, A., & Massimini, F. (2005). "The investigation of optimal experience and apathy". *Journal of European Psychologist*, Vol.10,No.4,pp. 267–274.

- Dingsøy, T., & Lindsjörn, Y. (2013). Team performance in agile development teams: findings from 18 focus groups, Springer Berlin Heidelberg, pp. 46-60.
- Dwivedi, R. S. (2006). Creating and Leading Superb Self-managed Teams: An Empirical Study on Dr. APJ Abdul Kalam's Approach, Indian Journal of Industrial Relations, Vol. 41, No. 4, pp.283-303.
- Erdem, F., & Ozen, J. (2003). Cognitive and affective dimensions of trust in developing team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, Vol.9, No. 5/6, pp.131-135.
- Fang, Hsiang-Ming Fang, Chang, Wen-Ching, (2014). " The Effects of Member Familiarity, Task Results Visibility and Perceived Co-worker Loafing on Technology-Supported Team Performance: Social Loafing Effect Perspective", Asia Pacific Management Review, vol.19, NO.4 PP 361-373.
- Faught, K. S. 2012 " SOCIAL LOAFER BAIT"-THEORY AND INITIAL EVIDENCE ON THE TYPES OF PEOPLE SOCIAL LOAFERS TARGET. Journal of Business Administration Online – Fall.
- Fraser, V., Marcella, R., & Middleton, I. (2000). Employee perceptions of knowledge sharing: Employment threat or synergy for the greater good? A case study. *Competitive Intelligence Review*, Vol.11, No.2, pp.39-52.
- Frash Robert E., Sheryl Kline & John M. Stahura (2014), " Mitigating Social Loafing in Team-Based Learning", Journal of Teaching in Travel Tourism, vol.3, NO.4, pp.57-77, DOI: 10.1300/J172v03n04_04.

- Freeman, L., & Greenacre, L. (2011). An examination of socially destructive behaviors in group work. *Journal of Marketing Education, Vol.33, No.1*, pp. 5-17.
- Gatotoh, A. M., & Kariuki, D. K. (2012). Group synergy: a behavioural thrust for micro-entrepreneurial growth for women in informal settlements, *International Journal of Humanities and Social Science, Vol.2, No.5*, p.225-262.
- Goren, H., Kurzban, R., & Rapoport, A. (2003). Social loafing vs. social enhancement: Public goods provisioning in real-time with irrevocable commitments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol.90, No.2*, pp.277-290.
- Goren, H., Kurzban, R., & Rapoport, A. (2003). Social loafing vs. social enhancement: Public goods provisioning in real-time with irrevocable commitments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol.90, No.2*, pp.277-290.
- Gray, E., Mayan, M., & Lo, S. (2009). What makes a partnership successful? Lessons to be learnt from the Families First Edmonton Partnership. *Currents: New Scholarship in the Human Services, Vol.8, No.2*, pp.1-19.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology, Vol. 60, No.2*, pp 159-170.
- Harkins, S. G., & Szymanski, K. (1987). Social loafing and social facilitation: New wine in old bottles. In C. Hendrick (Ed.), *Review of personality and social psychology*, 9, Newbury Park, CA : Sage.
- Hart, J. W., Karau, S. J., Stasson, M. F., & Kerr, N. A. (2004). Achievement Motivation, Expected Coworker Performance,

and Collective Task Motivation: Working Hard or Hardly Working? 1. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.34,No.5,pp. 984-1000.

- Høigaard, R., Tofteland, I., & Ommundsen, Y. (2006). The effect of team cohesion on social loafing in relay teams. *International Journal on Applied Sports Sciences*, Vol.18,pp. 59-73.
- Igbaria, M., Parasuraman, S., Badawy, M.K. (1994) Work experiences, job involvement, and quality of work life amount information systems personnel, *MIS Quarterly*, Vol.18,No.2, pp.175- 201.
- Jassawalla, A. R., Malshe, A., & Sashittal, H. (2008). Student perceptions of social loafing in undergraduate business classroom teams. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, Vol.6,No.2, pp.403-426.
- Jassawalla, A., Sashittal, H., & Sashittal, A. (2009). Students' perceptions of social loafing: Its antecedents and consequences in undergraduate business classroom teams. *Academy of Management Learning & Education*, Vol.8,No.1,pp.42-54.
- Kaplan, S., Bradley, J.C., Lachman, J.N. and Haynes, D. (2009), On the role of positive and negative affectivity in job performance: a meta-analytic investigation, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94,No. 1, pp. 162-176.
- Khalil, Manale., (2014). " SOCIAL LOAFING", *Journal of Contemporary Management Sciences*, Vol. 3,NO.2,PP48-58.
- Kuipers, B. S. (2005). Team development and team performance. Responsibilities, Responsiveness and Results: A Longitudinal Study of Teamwork at Volvo Trucks Umeå, PhD, University of Groningen.

- Kurtzberg, T. R., & Amabile, T. M. (2001). From Guilford to creative synergy: Opening the black box of team-level creativity. *Creativity Research Journal*, Vol.13, No.(3-4), pp. 285-294.
- Lachman, V. D. (2014). Ethical issues in the disruptive behaviors of incivility, bullying, and horizontal/lateral violence. *Medsurg nursing*, Vol.23, No.1, pp. 56.
- Lasker, R. D., & Weiss, E. S. (2003). Creating partnership synergy: the critical role of community stakeholders. *Journal of health and human services administration*, Vol. 26, No. 1, pp.119-139.
- Latane, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.37, No.6, 822-832.
- Leentjens, A. F., Dujardin, K., Marsh, L., Martinez-Martin, P., Richard, I. H., Starkstein, S. E.,... & Stebbins, G. T. (2008). Anxiety rating scales in Parkinson's disease: critique and recommendations. *Movement Disorders*, Vol.23, No.14, pp.2015-2025.
- Leife, H., & Berntsen, F. (2004). The Role of ERP-systems in Strategies for Synergy Capture a case study in SCA Packaging, Master Thesis in Lund University.
- Liemhetcharat, S., & Veloso, M. (2012, June). Modeling and learning synergy for team formation with heterogeneous agents. In *Proceedings of the 11th International Conference on Autonomous Agents and Multiagent Systems*, International Foundation for Autonomous Agents and Multiagent Systems, Vol.1, pp. 365-374.

-
- Lieras, CH., (2005). Path Analysis, Encyclopedia of Social Management, Vol.3: Elsevier.Inc.
 - Lim, J. Y. K., & Chidambaram, L. (2011, January). A longitudinal comparison of leader-follower relationships between high and low performing self-managed work teams in virtual settings. In System Sciences (HICSS), 20+11 44th Hawaii International Conference on (pp. 1-10).IEEE.
 - Lofvinga, V. (2013). The purposes of performance dashboard use: A case of a procurement performance management SaaS provider, Master's thesis Department of Information and Service Economy Aalto University.
 - McBeth, M. K. (1998). Self-directed work teams: Process with measurement.Journal of Policy Analysis and Management, Vol.17,No.3,pp.523-534.
 - McBeth, M. K. (1998). Self-directed work teams: Process with measurement.Journal of Policy Analysis and Management, Vol.17,No.3,pp.523-534.
 - Mesmer-Magnus, J. R., & DeChurch, L. A. (2009). Information sharing and team performance: a meta-analysis,Journal of Applied Psychology, Vol.94,No.2,pp 535.
 - Meydan, C. H., Kahraman, C. A., & Basar, U. (2014). Social Loafing and Impression Management in an Organizational Context. International Review of Management and Marketing, Vol.4,No.3,pp 201-206.
 - müller-Stewens, G., & Knoll, S. (2008), Cross-business synergies: a typology of cross-business synergies and a mid-range theory of continuous growth synergy realization.Springer Science & Business Media Dissertation of the University of St.Gallen,

- Murphy, S. M., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Erdogan, B. (2003). Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships. *Human Relations*, Vol.56,No.1,pp. 61-84.
- Mielonen, J. (2011). Making sense of shared leadership. A case study of leadership processes and practices without formal leadership structure in the team context. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis*
- Ollilainen, M., & Calasanti, T. (2007). Metaphors at Work Maintaining the Salience of Gender in Self-Managing Teams, *Gender & society*, Vol.21,No.1,pp. 5-27.
- Osterman, P. (2000). Work reorganization in an era of restructuring: Trends in diffusion and effects on employee welfare. *Industrial & Labor Relations Review*, Vol.53,No.2,pp. 179-196.
- Parker, G. M., & Kropp, R. P. (1992). 50 Activities for Team Building (Vol. 1). Human Resource Development.
- parker, G. M., & Kropp, R. P. (1994). Fifty Activities for Self-Directed Teams. Published by Human Resource Development Press, Inc.
- Peterson, E., & Thompson, L. (1997). Negotiation teamwork: The impact of information distribution and accountability on performance depends on the relationship among team members, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.72,No.3, pp.364-383.
- Ruder, G.J. (2003). "The Relationship Among Organizational Justice, Trust, and Role Breadth Self-Efficacy". Dissertation Submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University for the Degree of Doctor of Philosophy in Human Development.

- Sharam DR. RAHUL; MANI KANSAL, DR; PUJA PALIWAL MS.(2012), " EFFECTIVE AND EFFICIENT TEAM WORK: MAKES THINGS HAPPEN MORE THAN ANYTHING ELSE IN ORGANIZATIONS", International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research Vol.1 Issue 8, August 2012, ISSN 2277 3630.
- Shepperd, J. A. (1993). Productivity loss in performance groups: A motivation analysis Psychological Bulletin, Vol.113,No.1pp. 67-81.
- Shiue, Y. C., Chiu, C. M., & Chang, C. C. (2010). Exploring and mitigating social loafing in online communities. *Computers in Human Behavior*, Vol.26,No.4,pp.768-777.
- Slevin, D. P., & Covin, J. G. (1992). Creating and maintaining high-performance teams,The state of the art of entrepreneurship, pp.358-386
- Small, B. J., Fratiglioni, L., Viitanen, M., Winblad, B., & Bäckman, L. (2000). The course of cognitive impairment in preclinical Alzheimer disease: three-and 6-year follow-up of a population-based sample. *Archives of neurology*, Vol.57,No.6,pp. 839-844.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006), The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?. *Journal of vocational behavior*, Vol.68,No.3,pp446-460.
- Suleiman, J., & Watson, R. T. (2008). Social loafing in technology-supported teams. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, Vol.17,No.4,pp.291-309.

- Suleiman, J., & Watson, R. T. (2008). Social loafing in technology-supported teams. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, Vol.17,No.4,pp.291-309.
 - Trist, E. & Bamforth, K. W. 1951, some social and psychological consequences of the longwall method of coal getting, *Human Relations*, vol. 4.No.3, pp. 3-38.
 - van Rozendaal, J. (2012). Potential Synergy Realization Seen Through Multiple Lenses, Master Thesis Strategic Management Erasmus University Rotterdam.
 - Yang, S. B., & Guy, M. E. (2011). The effectiveness of self-managed work teams in government organizations. *Journal of Business and Psychology*, Vol.26,No.4,pp. 531-541
 - Yeatts, D. E., Cready, C., Ray, B., DeWitt, A., & Queen, C. (2004). Self-managed work teams in nursing homes: Implementing and empowering nurse aide teams, *The Gerontologist*, Vol. 44,No.2,pp. 256-261.
 - zoltan, R. (2012). A conceptual framework for team social capital as basis for organizational team synergy. *journal. Economics and Applied Informatics*, vol. **XVIII**,No. 2, pp.123-132.
- 4- Other resources**
- Danaher, A. (2011). Reducing Health Inequities: Enablers and Barriers to Inter-sectoral Collaboration. Wellesley Institute.
 - Seta, C. E., Paulus, P. B., & Baron, R. A. (2000). Effective human relations: a guide to people at work. Allyn and Bacon.
 - stiles, P. (2008). The negative side of motivation: the role of shame. Working Paper Series