

مدى استعداد مدراء الأجهزة السياحية في مصر لتطبيق أسلوب فرق العمل

د. نادية حسين ماهر كلية السياحة والفنادق جامعة قناة السويس

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استعداد مدراء الأجهزة السياحية بمصر لاستخدام فرق العمل في إدارتهم، كذلك تحديد أكثر وأقل مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل توافراً لدى المديرين كما هدفت إلى التعرف على مدى اختلاف استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف خصائصهم، ومدى وجود علاقة ايجابية بين خصائص المديرين وبين مؤشرات استعدادهم لاستخدام فرق العمل، وكذلك مدى وجود علاقات ارتباطية بين بعض الخصائص الشخصية للمديرين مجتمعاً (متغيرات مستقلة) وبين مؤشرات استخدام فرق العمل في إدارتهم (متغيرات تابعة)، وكذلك تقديم بعض التوصيات.

وقد تمت مراجعة أدبيات الموضوع لتحديد عدد من المؤشرات حيث تم في ضوئها تحديد (14) مؤشراً، وتم تحديد أكثرها وأقلها تأثيراً في استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل وتم إعداد استبانة لدراسة استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل وزعت على (400) مدير وفي ضوء تلك المؤشرات توصلت الدراسة بشكل عام إلى أنه يمكن القول بأن لدى مديري الأجهزة السياحية استعداداً غير عالٍ (متوسط) لاستخدام فرق العمل في إدارتهم، كما ظهر أن هناك اختلافاً بين استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل باختلاف خصائصهم بحسب معظم المؤشرات المستخدمة في الدراسة، ما عدا التخصص الذي لم يثبت أن بينهم أي فروق في ضوئه وتبين من الدراسة أن هناك بعض العلاقات الارتباطية الإيجابية والسلبية بين عدد من العوامل الشخصية وبين استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل، في حين لم يظهر أي ارتباط بين التخصص وتلك المؤشرات، كما تبين من الدراسة أن التغيير في العوامل الشخصية يمكن أن يحدث تغييراً في مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل وقد تم تقديم بعض التوصيات لمدراء هذه الأجهزة حول كيفية تنشيط استخدام فرق العمل، من خلال تفعيل المؤشرات الأقل تأثيراً في المديرين.

لم يعد المدراء اليوم هم الوحيدون الذين يملكون أعلى المؤهلات والخبرات في المنظمات الإدارية، فقد أصبح هناك من العاملين في المنظمات من يملك مؤهلات وقدرات

تساوى أو تفوق فى بعض الأحيان ما يملكه المدراء وقد أدى هذا التغيير فى مستوى التعليم والقدرات والمهارات التى يتمتع بها العاملون فى المنظمات إلى تغير فى بيئة العمل، حيث فرض هذا التغير بدوره تغييراً آخر فى أسلوب تعامل المدراء مع مرؤوسيه، وهذا التغيير هو ضرورة التعامل بروح الفريق الواحد على مستوى القسم والإدارة، وكذلك المنظمة وقد اثبت هذا الأسلوب نجاحه فى تعامل المدراء مع مرؤوسيه مما جعله يحظى بأهمية على مستوى جميع الأساليب الإدارية الحديثة مثل أسلوب إدارة الجودة الكلية، وأسلوب إعادة اختراع نظم العمليات الإدارية (Schermmerhorn, 1996).

وقد أثبتت الدراسات انه لا يستطيع المدير أن ينجح فى أداء العمل من خلال توجيه الآخرين فحسب، بل يتطلب الأمر أن يعمل معهم عن قرب ومن خلال فرق العمل (Katzenbach and Smith, 1994) وعلى هذا الأساس فمن المؤكد انه لا يمكن أن ينجح المدير فى استخدام هذا الأسلوب ما لم يكن لديه الاستعداد اللازم لاستخدامه بفاعلية.

تميزت الإدارة التقليدية فى بداية العصر الحديث بالفصل بين الإدارة والعمل، واعتبار المديرين هم المسئولون عن نجاح المنظمة فى تحقيق أهدافها من خلال تنسيق وتقسيم الأعمال والتوجيه بتنفيذها ومراقبة الأداء، فى الوقت الذى ينحصر فيه الموظفون فى أداء ما هم مكلفون به فحسب.

ومن هنا فإن التعريف التقليدى للإدارة على أنها إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين يوحى بأن المدير شخص متفوق فى الموهبة والمؤهل والقدرات مما يجعله فى حاجة دائمة إلى عدد كبير من المنفذين، ليتسنى له تحقيق أهداف إدارته وقد ترتب على ذلك أن المدير التقليدى دائماً ما يدعى بأنه فى حاجة إلى المزيد من الأيدي العاملة؛ ليتمكن من إنجاز مهام إدارته، وهو يدرك أنه كلما زاد عدد العاملين الذين يرأسهم؛ زادت أهميته للمنظمة، ومن ثم لم يعد مستغرباً من المدير التقليدى أن يسعى إلى ضم أكبر عدد من العاملين تحت سيطرته، بل احتكار المعارف والمعلومات التى تزيد من اعتماد المنظمة عليه بشكل كبير.

لقد تغير مفهوم الإدارة والدور المطلوب من المدير فى العقود الثلاثة الأخيرة، ولم يعد التعريف التقليدى مناسباً فى عصر المعلوماتية والنمو والتطور العالى للعاملين، وقد ساعد على ذلك ظهور عدد من الأساليب الإدارية الحديثة، وكذلك تغير البيئة التنظيمية

والاقتصادية والتجارية التي اتسمت فى نهاية القرن العشرين بالسرعة العالية التي تنتقل بها المعرفة والمعلومات وتطور وسائل الاتصال وتزايد التحول نحو الديمقراطية.

لقد أدت هذه المؤشرات وغيرها إلى تغيرات جذرية فى مستويات تأهيل العاملين وكذلك تغيرات فى الكيفية التي تعالج بها المنظمات أمورها وأصبح من المستحيل على المنظمات أن تتجاهل أهمية العميل والحاجة الملحة للتحسن المستمر؛ مما انعكس تلقائياً على ضرورة إتباع أسلوب العمل كفريق باعتبار المنظمة نظاماً كلياً متكاملًا.

ونتيجة لذلك التغير أصبح من المهم للمنظمات أن يبذل كل موظف ما لديه من جهد من أجل المنظمة، الأمر الذى جعل المنظمة قائمة فى إدارتها على جميع أفرادها، وليس على المدراء فحسب كما كان فى الوضع التقليدى وعلى هذا الأساس تغيرت البيئة التنظيمية وأصبح نجاح المنظمة مسئولية الجميع، وبذلك لم تعد المسئولية شيئاً يمنحه المدراء للموظفين، إنما أصبحت حياة وجود للمنظمة يشترك فيها الجميع، مما عمق ورسخ مفهوم العمل بروح الفريق الواحد، وجعل هذا الأسلوب فى العمل الإدارى حتمية لا خيار فيها ويستدعى الأمر كما يؤكد Allcorn (1989) إيجاد وتطوير ثقافة إدارية تساند وتدعم الفريق وتنمى المسئولية الجماعية.

وباعتبار الأجهزة السياحية المركزية فى مصر من المنظمات التي تأثرت بهذا التوجه؛ فإن هذه الدراسة تأتى لاستطلاع مدى استعداد مدراء الإدارات بالأجهزة السياحية فى مصر لاستخدام فرق العمل وسيتم من أجل تحقيق هذا الهدف استعراض مشكلة الدراسة، ثم التساؤلات والفروض التي تحاول الإجابة عنها، ثم تحديد أهدافها بدقة وبيان أهمية دراستها والمصطلحات المستخدمة فيها وبعد ذلك يتم استعراض أدبيات الدراسة بما فى ذلك الدراسات السابقة التي تطرقت للموضوع، ثم بيان المنهجية التي اتبعتها الدراسة، واستعراض وتحلل البيانات التي تم جمعها من الميدان، ثم يتم تقديم أهم النتائج والتوصيات بشأن التعامل مع فرق العمل فى الأجهزة السياحية.

مشكلة الدراسة:

لقد أثبتت الدراسات انه ليس فى استطاعة المدير أن ينجح فى أداء العمل بفعالية من خلال توجيه الآخرين فحسب، بل يجب عليه - حتى يكون فعالاً- أن يعمل معهم عن قرب

ومن خلال فرق العمل (Katzenbach and Smith, 1994) . وقد أكدت الكثير من الدراسات من بينها دراسة (Cohen & Ledford 1996) أن استخدام أسلوب فرق العمل يؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية ورضا العميل مع مستويات أقل من تكلفة إنتاج السلع والخدمات, بل لقد نتج عن ذلك فى إحدى المنشآت تقليل مدة الاستجابة لخدمة العميل من (7.5) دقيقة إلى (13) ثانية ، وعلى هذا الأساس تدعو الدراسات المختلفة لأن يكون لدى المدير الاستعداد التام لاستخدام فرق العمل, حيث يتضح ذلك من خلال عدد من المؤشرات التى أكدت عليها الدراسات المختلفة.

و المدراء فى الأجهزة السياحية المصرية ليسوا بعيدين عن التغيرات التى حدثت فى المنظمات العالمية, ولكنهم بطيئو التأثر بما يحدث عالمياً حيث نجد أن التغيرات بالمنظمات العالمية سريعة والعاملين فيها يعو التطور والنمو بخلاف ما يحدث فى إدارة الأجهزة السياحية بمصر, وان الأنظمة الإدارية فى الأجهزة السياحية المصرية مثلها مثل أى نظام بيروقراطى فى دول العالم الثالث تجد صعوبة فى التغير والتطور السريع وتعتمد على اللجان فى معظم أعمالها.

وعلى الرغم من ارتفاع المستويات التعليمية بمصر وبالإضافة إلى تطور المهارات والقدرات لدى الموظفين إلا أن ذلك لم ينعكس على منظماتهم؛ بسبب اصطدامهم بمدراء يعملون فى ظل نظام إدارى بيروقراطى تقليدى لا يستجيب لمتطلبات العمل القائمة على استخدام فرق العمل باعتبارها من أحدث الأساليب التى تستفيد من تطور التعليم والمهارات والقدرات.

انطلاقاً مما سبق, أصبح من الأهمية بمكان دراسة مدى استعداد مدراء الأجهزة السياحية لاستخدام فرق العمل فى ظل عدد من المؤشرات والمتغيرات التى تساعد فى التعرف على ذلك.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلى:

- 1- التعرف على مدى استعداد مدراء الأجهزة السياحية لاستخدام فرق العمل فى إدارتهم.
- 2- التعرف على أكثر وأقل مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل توافراً لدى المدراء.

- 3- التعرف على مدى تباين استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل باختلاف خصائصهم (العمر, المرتبة, الوظيفة, المؤهل, التخصص, عدد المرؤوسين, سنوات الخبرة, التدريب على استخدام فرق العمل).
- 4- تحديد ما إذا كان هناك أى علاقة ايجابية بين استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل وبين خصائصهم (العمر, المرتبة, الوظيفة, المؤهل, التخصص, عدد المرؤوسين, سنوات الخبرة, التدريب على استخدام فرق العمل).
- 5- تقديم بعض التوصيات لمدراء هذه الأجهزة المبحوثة حول استخدام فرق العمل وأثر ذلك فى النهوض بالعمل وبالتالي تحقيق الرضا لدى السائح.

تساؤلات وفروض الدراسة:

تبحث هذه الدراسة فى تساؤل أساسي هو: ما مدى استعداد مدراء الإدارات بالأجهزة السياحية فى مصر لاستخدام فرق العمل؟ ويمكن تفصيل هذا التساؤل فى عدد من التساؤلات الفرعية, كما يلى:

- 1- ما مدى استعداد مدراء الأجهزة السياحية بمصر لاستخدام فرق العمل فى إدارتهم؟
- 2- ما أكثر وأقل مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل توافراً لدى المدراء؟
وتسعى الدراسة إلى اختبار عدد من الفروض عند مستوى معنوية اقل (0.05) وهى ما يلى:

- 1- يختلف استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل باختلاف خصائصهم (العمر, المرتبة, الوظيفة, المؤهل, التخصص, عدد المرؤوسين, سنوات الخبرة, التدريب على استخدام فرق العمل).
- 2- توجد علاقة ايجابية بين خصائص المدراء (العمر, المرتبة, الوظيفة, المؤهل, التخصص, عدد المرؤوسين, سنوات الخبرة, التدريب على استخدام فرق العمل) وبين مؤشرات استعدادهم لاستخدام فرق العمل.
- 3- يزداد استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل مع ازدياد أعمارهم, ومراتبهم, ومستوياتهم الوظيفية, ومؤهلاتهم, وعدد مرؤوسيههم, وعدد سنوات خبرتهم وعدد الدورات التدريبية التى حصلوا عليها فى مجال استخدام فرق العمل.

أهمية الدراسة:

دأب المدير فى الإدارة التقليدية على توجيه المنظمة وتقسيم وتنسيق العمل ومتابعته, وبعد ظهور التغيرات العالمية التى أثرت فى الإدارة فى العقود القليلة الماضية,

والتي أدت إلى تطور الأساليب الإدارية الحديثة، تغير نمط الإدارة وانتقلت المسؤولية من كونها فردية، تقع على عاتق المدير، إلى أن أصبحت جماعية، تقع على الموظفين جميعهم.

وقد أكدت الدراسات (ضرار، 1998) أن تبنى التنظيم القائم على أساس فرق العمل يساعد في تسخير الإمكانيات العقلية والمهارات السلوكية في حل المشكلات، كما يمكن الأفراد من المشاركة وتقاسم المعارف بعضهم مع بعض وتبادل التجارب والخبرات؛ ليكونوا أكثر قدرة على اتخاذ القرار الصائب وعلى الاستجابة لتحدي المنافسة ولأنه لا يوجد دراسات جادة تبحث هذا الموضوع خاصة ما يتعلق بالأجهزة السياحية المصرية التي غالباً ما يكون التغيير فيها بطيئاً؛ فإن هذه الدراسة ستوفر مرجعاً تحدد الباحثة من خلاله العوامل المساهمة في دعم استخدام فرق العمل بالأجهزة الإدارية في قطاع السياحة بمصر، كما ستسهم في تحديد أى من تلك المؤشرات أكثر وأقل توافراً لدى مدراء الأجهزة السياحية؛ مما سيدعم أدبيات الموضوع ويوفر مرجعاً يمكن الاعتماد عليه في تقييم استخدامات فرق العمل.

ومن الناحية العملية فإن أهمية الدراسة تساعد في التعرف على مدى استعداد المسؤولين في الأجهزة السياحية لتطويرها ومواكبة التغيرات العالمية بما يخدم منظماتهم من خلال تبنى فرق العمل، كما ستوفر لهم المعرفة اللازمة حول مؤشرات نجاح استخدامها لهم وتقديم التوصيات اللازمة في هذا الشأن.

مصطلحات الدراسة:

تستخدم الباحثة عدداً من المصطلحات الواجب تعريفها كما وردت في هذه الدراسة، ومنها ما يلي:

فريق العمل: هو مجموعة من الأفراد ذوى مهام مترابطة ومهارات متعددة يعملون في بيئة محفزة ومناخ مناسب للعمل بروح واحدة، لديهم إحساس مشترك بالمسئولية تجاه المهام المطلوبة، والتزام تام بالأهداف والقيم السائدة، وإصرار على تحسين نوعية ومستوى القرارات، وتفعيل الاتصالات بين الأعضاء، وتوجه نحو رفع مستوى المهارات لديهم (Harrington-mackin, 1994).

مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل: تمثل مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل وصفاً للبيئة السائدة في علاقة وتعامل المدير مع أعضاء الفريق، وقد أكدت العديد من الدراسات على تلك المؤشرات في مواضع مختلفة، ومن بينها المشاركة فى المعلومات،

تركيز جهود الفريق على المهمة، توفير المواد والمستلزمات للفريق، بناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق، مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم، حفز الأعضاء وتشجيعهم، بناء الالتزام لدى الأعضاء، تنسيق أنشطة الفريق، التعامل مع الخلافات والصراعات، والاهتمام الحقيقي بأعضاء الفريق، تخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه، إيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع، الاهتمام بالتغذية العكسية، الاهتمام بمكافآت الفريق.

الدراسات السابقة:

عند مراجعة الأدبيات الخاصة بإدارة المنظمات وجد أن مفهوم فرق العمل لم يحظ بالاهتمام اللازم فى الدراسات التى أعدت عن الأجهزة السياحية فى مصر خاصة أنه أثبت نجاحه وأهميته بوصفه أسلوباً إدارياً فعالاً فى كثير من الدول المتقدمة والشركات العالمية (Elmuti, 4, 1995). ولأن الباحثة لم تحصل على الكثير من الأبحاث العلمية ذات الصلة المباشرة بموضوع البحث؛ فسوف تستعرض عدداً من الدراسات التى توافرت لها وإن لم تكن ذات علاقة وثيقة ومباشرة بمؤشرات استخدام المدراء لفرق العمل فى القطاع السياحى، وسيتم عرض الدراسات المتوفرة عن موضوع هذا البحث حسب تسلسلها الزمنى سواء الدراسات العربية منها أو الدراسات الأجنبية، الأحدث فالأحدث.

فى دراسة للعصيمي (2003) عن اتجاهات المدراء حول مدى تطبيق مفهوم بناء فريق العمل الفعال فى الأجهزة الحكومية المركزية، توصل إلى أن صفات فريق العمل الفعال تتوافر بنسب متفاوتة لدى أفراد عينته، كما كشف عن وجود بعض معوقات تطبيق مفهوم فريق العمل الفعال كالغموض فى أدوار الأفراد، والقصور فى تدريبهم حول فرق العمل، كما بين العصيمي أن هناك تقبلاً لتطبيق مفهوم فرق العمل الفعال. وأوصت الدراسة بضرورة توضيح دور الأفراد فى فريق العمل، والتأكيد على توافر صفات فريق العمل الفعال لدى أعضاء الفريق وهى تحمل المخاطر، المرونة، والالتزام، والحساسية كما أوصت بإجراء المزيد من الدراسات عن فرق العمل فى الأجهزة الحكومية المركزية.

وفى دراسة عن علاقة أساليب الإبداع الفردية وعمليات فريق العمل وأدائه بمخرجات فريق العمل، توصل Kurtzbarg إلى وجود علاقة ايجابية بين صراع المهمة والإبداع الفردى، فى حين كانت العلاقة سلبية بين الإبداع الفردى وبين الصراع الشخصى وصراع العمليات.

أما دراسة (2000) McCoy عن مواصفات بيئة العمل الإبداعية للفريق فقد أوضحت وجود علاقة إيجابية بين تفضيل الحل التعاوني للصراع وبين ارتفاع مستوى مهارات أفراد الفريق، وكذلك بين تدنى مستوى مهارات الفريق وتفضيل تفادى الصراع.

وتوصل نصير وعبابنه (1998) في دراستهما عن آراء المدراء حول مدى توافر سمات العمل كفريق في الأجهزة الحكومية إلى ضرورة التركيز على دور فرق العمل في تحقيق أهداف المنظمة والأفراد والتي يساهم فيها العمل بروح الفريق كما في إدارة الجودة الشاملة وحلقات الجودة، كما توصلوا إلى أن سمات العمل كفريق المتوافرة في الأجهزة الحكومية هي المشاركة، والتيسير، والانفتاح، والتعاون، ثم الحساسية والمرونة وتحمل المخاطر. وبينت الدراسة أن هناك فروقاً بين آراء المدراء حسب العمر والخدمة والمؤهل والمسمى الوظيفي، وأوصت الدراسة بتفعيل دور مفهوم فرق العمل، والتركيز على توفير سمات نجاح فريق العمل، وضرورة دراسة العمل والأفراد البيئية قبل العمل على تطبيق مفهوم فرق العمل في المنظمات الحكومية.

ويرى (1996) Schermerhorn في دراسته عن دور المدير في فريق العمل أن عليه تبنى المبادرة وتشجيعها، وتوضيح وبيان المهمة للفريق، ومشاركتهم في المعلومات، وطلب آرائهم، وتلخيص ما يتوصل إليه الفريق حول المهمة، والمحافظة على استمرارية الفريق وحمايته من المؤثرات الخارجية، والعمل على تحقيق التوافق والانسجام بين أعضائه وتقليل التوتر بينهم، وتنسيق أنشطتهم وتشجيعهم على العمل كفريق ومتابعة تطور الفريق بشكل مستمر.

ويؤكد هاشم (1996) في دراسته على أن الأفراد يشتركون في عدد من الاحتياجات المتعلقة بعملهم في فريق العمل من أهمها: حاجتهم إلى أعمال يؤدونها، وحاجتهم إلى العمل مع بعضهم كفريق، وحاجتهم للمواد والمستلزمات اللازمة للقيام بالعمل، وحاجتهم إلى التماسك والتلاحم الاجتماعي بالإضافة إلى الحاجات والمستلزمات الشخصية، وفي ضوء تلك الاحتياجات أكد هاشم في دراسته على دور المدير الذي يجب أن يبدأ بشرح المهمة للفريق، ثم تخطيط كيفية تحقيق الفريق لهدفه، ووضع المعايير الموضوعية والعادلة، وتنسيق أنشطته، وتحفيز الفريق والإبقاء على علاقات طيبة مع أعضاء الفريق، ورفع معنوياتهم ومكافآتهم وتوفير مستلزماتهم.

وتوصل (1995) Dyer في دراسته عن مدى اعتقاد المدراء بأهمية بناء فريق العمل في منظماتهم إلى أن هناك اعتقاداً عالياً بأهمية فرق العمل، وأنه يحظى بأهمية عالية في أولويات المدراء. كما بينت الدراسة أن هناك عدداً من المعوقات التي تواجه تطبيق فرق العمل منها عدم فهم واستيعاب الحوافز في ظل العمل ضمن الفريق، وعدم الشعور بوجود اهتمام بالمفهوم في المنظمة، وشعور بعض الأفراد بعدم الحاجة إلى فريق العمل، وعدم توافر الدعم من الإدارة العليا لتطبيق مفهوم فريق العمل وقد حدد Dyer مؤشرات الحاجة بناء فرق العمل في ضياع ناتج الوحدة، وزيادة الشكاوى والتذمرات، وعدم الاهتمام بالمشاركة، وتدنى نوعية الخدمة، وظهور الصراعات، وزيادة تكاليف عمل الوحدة، والضعف العام في حل المشكلات والإبداع والمبادرة.

ويحدد Harrington-Mackin في دراسته التي تمت عام (1994) عوامل نجاح فريق العمل في إحلال عدد من المؤشرات أهمها: الثقة مكان الخوف، والاحترام والتعاون المتبادل، والمشاركة في القيادة، واتخاذ القرارات بالإجماع.

وفي دراسة أجراها (1992) Gordon عن مدى تأثير فريق العمل في الأفراد والإدارة والمنظمة، توصل إلى أن هناك شعوراً من الجهات الثلاث بتطورات وتحسينات في المعنويات والجودة الإنتاجية نتيجة لتطبيق فريق العمل في المنظمة.

وفي دراسة قام بها (1992) Evans وجد أن من مؤشرات الحاجة إلى استخدام فرق العمل معارضة التغيير والتركيز على الأهداف الفردية بدلاً من الجماعية، وغياب التغذية العكسية، ومعارضة تعليمات الإدارة، وظهور الصراعات بين العاملين بعضهم بعضاً وبينهم وبين الإدارة.

وقد حدد Liebowits وزميله De Meuse (1982) في دراستهما عن متطلبات نجاح فريق العمل - حدداً - تلك المتطلبات فيما يلي: ضرورة أن يتطلب العمل استخدام الفريق، وتوافر التكامل والتفاعل بين الأعضاء، وتوافر المعلومات للفريق، ومشاركة الأفراد والجامعات في الفريق، وتوافر الولاء والالتزام، ودعم الإدارة العليا، وتوفير المستلزمات المادية والمكافآت، ووجود قائد كفاء للفريق، وتطبيق المنهج العلمي لبناء فريق العمل.

الخلاصة:

- مما تقدم, ومن خلال تحليل معطيات الدراسة السابقة وأدبيات الموضوع لم يتضح وجود دراسة واحدة أشارت إلى جميع مؤشرات استخدام المدير لفرق العمل - وقد ركز بعضها على بعض المؤشرات الهامة دون غيرها ومن هذه المؤشرات ما يلي:
- 1- المشاركة فى المعلومات باعتبارها احد مؤشرات استخدام المدير لفرق العمل.
 - 2- تركيز جهود الفريق على المهمة.
 - 3- توفير المواد والمستلزمات للفريق.
 - 4- بناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق.
 - 5- مساعدة إعداد الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم.
 - 6- حفز الأعضاء وتشجيعهم.
 - 7- بناء الالتزام لدى الأعضاء.
 - 8- تنسيق أنشطة الفريق.
 - 9- التعامل مع الخلافات والصراعات.
 - 10- اهتمام المدير اهتماماً حقيقياً بأعضاء الفريق.
 - 11- تخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه.
 - 12- دور المدير فى إيجاد الجو المناسب والمساعد على الإبداع.
 - 13- الاهتمام بالتغذية العكسية.
 - 14- الاهتمام بمكافآت الفريق.

وفيما يتعلق بتأثير المتغيرات الشخصية فى استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل لم يكن هناك معالجة مباشرة من الدراسات السابقة التى تم استعراضها لهذا الجانب إلا أن دراسة (McCoy 2000) توصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين تفضيل الحل التعاونى للصراع وبين ارتفاع مستوى مهارات أفراد الفريق, وكذلك بين تدنى مستوى مهارات الفريق وتفضيل تفادى الصرع.

وتوصل نصير وعبابنه (1998) إلى أن هناك فروقاً بين آراء المدراء فى مدى توافر سمات العمل كفريق فى الأجهزة السياحية فى مصر حسب العمر والخدمة والمؤهل والمسمى الوظيفى.

وختاماً يجب توضيح انه لم يظهر من بين الدراسات السابقة أي دراسة عملت علي قياس استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل في الأجهزة الإدارية السياحية بوجه عام أو في مصر بصفة خاصة على أساس المؤشرات المحددة السابقة.

من ثم فإن هذه الدراسة موجهة لذلك من خلال بحث استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل في ضوء المؤشرات التي تم استخلاصها في القطاع السياحي، وكذلك بحث تأثير بعض خصائص المدراء في ذلك الاستعداد وتأثره بها. وهذه هي الإضافة التي تتميز بها هذه يرجى الدراسة، والتي نأمل أن تكون لبنة هامة تسد هذه الفجوة في أدبيات الإدارة بالمنظمات والأجهزة السياحية في مصر.

منهجية الدراسة:

يناقش البحث في هذا الجزء منهج الدراسة والمجتمع والعينة التي استخدمتها الباحثة ثم أداة جمع البيانات وكيفية التأكد من صدقها وثباتها، وأخيراً حدود وإجراءات الدراسة.

1- منهج الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر أكثر المناهج تناسباً مع أهدافها، كما أنه أكثرها انسجاماً مع طبيعة المشكلة التي تتم دراستها وقد ثبت أن هذا المنهج هو من أكثر مناهج العلوم السلوكية ملائمة للدراسات التي تتطلب استقصاء آراء عينة كبيرة من مجتمع الدراسة.

2- مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع مدراء الإدارات بالأجهزة السياحية على النحو

التالي:

- 1- مدراء الإدارات بوزارة السياحة.
- 2- مدراء الإدارات بالهيئة العليا للتنشيط السياحي.
- 3- مدراء الإدارات بالهيئة العامة للتنمية السياحية.
- 4- مدراء الإدارات بهيئة المؤتمرات.
- 5- مدراء إدارات اتحاد الغرف السياحية (فندقية- سياحية- سلع وعاديات).

ونظراً لكبر حجم المجتمع المستهدف، رأت الباحثة الاعتماد على العينة العشوائية العنقودية Cluster Random sample وذلك لاختيار ثلث الأجهزة السياحية تقريباً عينة ممثلة هذه الأجهزة، وقد بلغت تسع عشر وحدة إدارية وبعد ذلك تم سحب عينة عشوائية ملائمة من المدراء فى هذه الأجهزة وقد بلغ عددهم (400) مدير، وبعد توزيع الاستبانات على هؤلاء المدراء كان العائد منها (354) استبانة، وكان الصالح للتحليل (348) استبانة.

3- أداة جمع البيانات:

انطلاقاً من أدبيات الموضوع ومراجعة الدراسات السابقة ومن خلال الاستعانة ببعض تلك الدراسات التى تطرقت لمؤشرات استخدام فرق العمل خاصة بحث نعيم نصير (1998) ودراسات Glenn Hallam and David Campbell (1997) قامت الباحثة بإعداد قائمة بمؤشرات استخدام فرق العمل، بلغت (14) مؤشراً.

وعلى ضوء تلك المؤشرات تم صياغة وإعادة صياغة عدد من العبارات التى تقيس بعض جوانب ذلك المؤشر؛ للتعرف على مدى استعداد المدراء فى الأجهزة السياحية لاستخدام فرق العمل حسب كل مؤشر، وقد كانت الاستبانة مؤلفة من قسمين رئيسيين، يحتوى الأول على مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بالعوامل الشخصية (العمر، المرتبة، الوظيفة، المؤهل، التخصص، عدد المرؤوسين، عدد سنوات الخبرة، التدريب على فرق العمل)، ويحتوى القسم الثانى على (85) عبارة موزعة بين المؤشرات المختلفة، وموجهة نحو التعرف على مدى استعداد مدراء الأجهزة السياحية بمصر لاستخدام فرق العمل (انظر جدول رقم 1) وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت المتدرج ذى الخمس نقاط لقياس استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل حسب هذه المؤشرات. ويتكون هذا المقياس من العبارات التالية: مستعد بدرجة كبيرة (5)، مستعد (4)، مستعد إلى حد ما (3)، غير مستعد (2)، غير مستعد إطلاقاً (1).

4- صدق وثبات الأداة:

قامت الباحثة بعرض الاستبانة بعد إعدادها على (7) من أساتذة الإدارة المتخصصين فى مجال الدراسة وفى البحث العلمى؛ وذلك بغرض قراءتها والتأكد من وضوحها ومن مدى ملائمة العبارة للمحور الذى تقيسه. كما تم عرض الاستبانة على (13) مديراً ذوى مستويات مختلفة؛ للتأكد من أن العبارات الواردة بالاستبانة تقيس المؤشرات المحددة،

وللتأكد من سهولة فهمها ووضوحها . وقد أبدى المدارء عدداً من الملاحظات التي أخذت في الاعتبار, وتم في ضوءها تعديل الاستبانة وإخراجها بشكلها النهائي بعد تصحيحها. وأما ثبات الاستبانة فقد تم قياس معامل الثبات الداخلى (Cronbach's Alpha) لكل محور من محاور الاستبانة وجاء عالياً بالقدر المطلوب, كما تم قياس معامل الثبات الداخلى لأسئلة الاستبانة كوحدة واحدة, وجاء أيضاً عالياً بما يكفى للاطمئنان على ثبات الاستبانة, (انظر الجدول رقم 1).

5- حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على عينة من مدارء الإدارات بالأجهزة السياحية فى مصر, وتقيس هذه الدراسة مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل فى إدارتهم فى ضوء (14) مؤشراً تم استخلاصها من أدبيات الموضوع والدراسات السابقة, وتم الاعتماد على آراء المحكمين فى تقدير دقة العبارات المستخدمة فى قياس هذه المؤشرات وفى تقدير استقلاليتها وصلاحيه عباراتها.

جدول رقم (1)

معامل ثبات لمؤشرات استخدام فريق العمل ومعامل الثبات الكلى

م	مؤشرات استخدام فريق العمل	عبارات قياس العامل الثبات	معامل الثبات
1	المشاركة فى المعلومات	6-1	0.91
2	تركيز جهود الفريق على المهمة	13-7	0.87
3	توفير المواد والمستلزمات للفريق	18-14	0.93
4	بناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق	24-19	0.93
5	مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم	30-25	0.92
6	حفز الأعضاء وتشجيعهم	36-31	0.88
7	بناء الالتزام لدى الأعضاء	44-37	0.87
8	تنسيق أنشطة الفريق	49-45	0.90
9	التعامل مع الخلافات والصراعات	55-50	0.89
10	الاهتمام الحقيقى بأعضاء الفريق	61-56	0.96
11	تخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه	66-62	0.81
12	إيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع	72-67	0.93
13	الاهتمام بالتغذية العكسية	82-73	0.92
14	الاهتمام بمكافآت الفريق	85-83	0.89
	معامل الثبات للمحاور مجتمعة	0.91	

6- إجراءات البحث:

بعد تحديد عينة البحث، تم توزيع الاستبانة على العينة المحددة وبعد استلام الاستبانات تم استبعاد غير الصالح منها، وقد استعانت الباحثة بمركز المعلومات والبيانات الإحصائية بجامعة القاهرة في تفرغ البيانات باستخدام برنامج الـ SPSS، وبالإضافة إلى المراجعة النظرية أجريت بعض الاختبارات كالتكرارات، للتأكد من صلاحية البيانات بعد تفرغها، وبعد ذلك تم استخراج بعض المؤشرات الإحصائية الوصفية، أجريت الاختبارات الإحصائية لحساب معامل الثبات للمؤشرات المختلفة، وكذلك للاستبانة كوحدة واحدة.

كما تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات العينة حول مدى استعدادهم لاستخدام فرق العمل في إدارتهم، وكذلك اختبار معامل الاختلاف؛ للتعرف على مدى وجود فروق بين المدرء في استعدادهم لاستخدام فرق العمل في أداء أعمالهم وذلك حسب اختلاف خصائصهم المدروسة، كما تم حساب معامل الارتباط Pearson Correlation لقياس مدى وجود علاقة ايجابية بين مؤشرات استعداد المدرء لاستخدام فرق العمل وبعض خصائصهم التي تمت دراستها.

وأخيراً تم حساب الانحدار الخطى المتعدد (Multiple Linear Regression) ومعامل التحديد (Adjusted coefficient of determination) لتحديد ما إذا كان استعداد المدرء لاستخدام فرق العمل يزيد بعض العوامل الشخصية لعينة الدراسة (كمجموعة).

عرض وتحليل البيانات:

يشكل هذا الجزء من البحث الجانب الميداني للدراسة، وسيتم هنا أولاً استعراض بيانات العينة، ثم بعض الجوانب المتعلقة بمؤشرات استخدام فريق العمل، ثم قياس الاختلاف والتأثير والعلاقة بين مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل وبعض خصائص المدرء.

أولاً- بيانات عينة الدراسة:

اعتمدت الباحثة على عينة من مدرء الأجهزة السياحية والتي تعد ممثلة لمجتمع الدراسة؛ ولهذا فسوف نستعرض بعض خصائص هذه العينة، وكذلك بعض الجوانب المتعلقة

بها التي يمكن أن تعطى مزيداً من الفهم لعينة البحث, بالإضافة إلى أنها ستسهم في تزويدنا ببعض المعلومات حول تأثير خصائص المدراء في استخدام فرق العمل.

1- توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية:

يبين من الجدول التالي أن أعمار الغالبية من عينة الدراسة من المدراء تقع ما بين الخامسة والثلاثين والخمسين وذلك بنسبة (51.7%)، كما أن الغالبية منهم من أصحاب المراتب الواقعة بين الأولى والثانية وذلك بنسبة (49.4%)، وأن الغالبية منهم يشغلون وظيفة مدير إدارة، وذلك بنسبة (38.5%)، كما أن الغالبية منهم يحملون الشهادة الجامعية وما يعادلها وذلك بنسبة (46.0%).

وقد تبين أن الغالبية من عينة الدراسة من المدراء المتخصصين في علوم الإدارة والاقتصاد وذلك بنسبة (41.4%)، وأن الغالبية من هؤلاء المدراء يرأسون ما بين ستة إلى عشرة موظفين وذلك بنسبة (26.4%)، وخبرة الغالبية منهم واحد وعشرون سنة أو أكثر وذلك بنسبة (33.3%).

وعلى الرغم من أن نسبة لا بأس بها من المديرين (37.9%) قد حصلت على الأقل على ثلاث دورات تدريبية في إدارة فريق العمل، إلا أنه بالمقابل هناك نسبة عالية من المدراء (29.3%) لم تحصل على أي تدريب في هذا المجال، في حين أن نسبة مقاربة أيضاً (32.7%) حصلت على دورة أو دورتين تدريبيتين في إدارة فريق العمل، انظر الجدول رقم (2).

جدول رقم (2)

خصائص عينة الدراسة من المدراء

خاصية العينة	التصنيف	التكرار	النسبة
1- العمر	أقل من 35 سنة	8	2.3
	35 وأقل من 40 سنة	62	17.8
	40 وأقل من 45 سنة	180	51.7
	45 سنة فأكثر	98	28.2
2- الدرجة الوظيفية	الرابعة فأقل	44	12.6
	الثانية إلى الثالثة	172	49.4
	الأولى إلى الثانية	122	35.1
	(مدير عام) أعلى من الأولى	10	2.9

تابع جدول رقم (2)

31.6	110	رئيس قسم أو وحدة	3- الوظيفة
38.5	134	مدير إدارة	
18.4	64	مدير عام	
11.5	40	أخرى	
17.8	62	ثانوية عامة (قديمة)	4- المؤهل
11.5	40	دبلوم بعد الثانوية	
46.0	160	بكالوريوس أو ما يعادلها	
24.7	86	دراسات عليا	
41.4	144	علوم إدارية واقتصادية	5- التخصص
14.4	50	علوم إنسانية	
15.5	54	علوم تطبيقية	
28.7	100	أخرى	
24.1	84	اقل من 6 موظفين	6- عدد المرؤوسين
26.4	92	6 موظفين إلى 10 موظفين	
16.1	56	11 موظفاً إلى 15 موظفاً	
33.3	116	16 موظفاً فأكثر	
21.3	74	10 سنوات فأقل	7- عدد سنوات الخبرة
12.6	44	11 إلى 15 سنة	
32.8	114	16 إلى 20 سنة	
33.3	116	21 سنة فأكثر	
			8- عدد الدورات التدريبية في مجال فرق العمل:
29.3	102	لم احصل على تدريب في هذا المجال.	
12.6	44	حصلت على دورة تدريبية واحدة فقط.	
20.1	70	حصلت على دورتين تدريبيتين.	
37.9	132	حصلت على ثلاث دورات تدريبية فأكثر	

2- توزيع عينة الدراسة حسب الجهة التي ينتمى إليها المدراء:

تتوزع عينة البحث من المدراء بين (19) جهازاً مركزياً من الأجهزة السياحية التي تم اختيارها في مصر، وعلى الرغم من أنه تم توزيع (25) استبانة على المدراء فى كل جهاز، إلا أنها لم ترد جميعها بل كان العائد أقل من ذلك حيث تراوح بين (22)، (12) استبانة، انظر الجدول رقم (3).

جدول رقم (3)

توزيع عينة البحث حسب الجهة التي ينتمى إليها المدير

م	الجهة التي ينتمى لها المدير	التكرار	النسبة
1	وزارة السياحة	82	23.5
2	الهيئة العامة للتنشيط والسياحة	78	22.5
3	الهيئة العامة للتنمية السياحية	4	11.5
4	هيئة المؤتمرات	40	11.5
5	اتحاد الغرف السياحية	28	8.5
6	اتحاد غرف الفنادق	32	9.0
7	اتحاد غرفه شركات السياحة	32	9.0
8	اتحاد غرفه العاديات والساعة السياحية	16	4.5
	المجموع	348	100

ثانياً- مؤشرات استخدام فرق العمل:

إجمالاً، تبين أن مستوى استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل فى إدارتهم ليس عالياً، فقد كان المؤشر العام لاستعدادهم هو (3.48) حسب مقياس الدراسة، وكانت قيمة الانحراف المعياري (0.96)، مما يعنى أن هناك تشتتاً عالياً للإجابات وأنها غير متماثلة، (انظر الجدول رقم 4).

وتفصيلاً، نجد انه فى ضوء تحليل لمؤشرات استعداد مدراء إدارات الأجهزة السياحية لاستخدام فرق العمل، وجد أن إجابات مفردات العينة تظهر وجود استعداد عالٍ لدى مدراء الإدارات بالأجهزة السياحية لاستخدام فرق العمل بالنسبة لخمس من مؤشرات استخدام فرق العمل، حيث تراوحت متوسطاتها بين (3.5 إلى 5) وهذه المؤشرات هى حسب تسلسلها: تركيز جهود الفريق على المهمة بمتوسط (4.44)، ثم المشاركة فى المعلومات

بمتوسط (4.41)، ثم تخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه بمتوسط (4.13)، ثم مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم (4.07).

كما جاء استعداد البعض لاستخدام فرق العمل حسب عدد من المؤشرات بدرجة متوسطة، أي بين الاستعداد (4) والاستعداد المحدود (3)، ومن تلك المؤشرات الاهتمام بمكافآت الفريق (3.89)، والتعامل مع الخلافات والصراعات (3.20)، وتنسيق أنشطة الفريق (3.12)، وبناء الالتزام لدى أعضاء الفريق (3.11)، وحفز الأعضاء وتشجيعهم (3.35)، وتوفير المواد والمستلزمات (3.03). وتبين انه ليس لدى المدراء استعداد لاستخدام فرق العمل بحسب مؤشر بناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق (2.86)، والاهتمام الحقيقي بأعضاء الفريق (2.86)، وإيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع (2.90).

جدول رقم (4)

آراء المدراء حول مدى استعدادهم لاستخدام فرق العمل

م	مؤشرات استخدام فريق العمل	المتوسط الحسابى	الانحراف المعياري
1	المشاركة فى المعلومات	4.41	0.87
2	تركيز جهود الفريق على المهمة	4.44	1.02
3	توفير المواد والمستلزمات للفريق	3.02	0.90
4	بناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق	2.86	0.93
5	مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم	4.07	1.08
6	حفز الأعضاء وتشجيعهم	3.35	0.96
7	بناء الالتزام لدى الأعضاء	3.11	0.92
8	تنسيق الأنشطة الفريق	3.12	0.99
9	التعامل مع الخلافات والصراعات	2.30	0.88
10	الاهتمام الحقيقي بأعضاء الفريق	2.86	1.01
11	تخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه	4.13	0.91
12	إيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع	2.90	1.12
13	الاهتمام الجو بالتغذية العكسية	3.30	1.14
14	الاهتمام بمكافآت الفريق	3.89	1.07
	المؤشر العام لاستعداد المدراء لاستخدام فرق العمل	3.48	0.96

وتبين أيضا أن أكثر مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل توافراً لدى المدراء فى الأجهزة السياحية بمصر هو عامل المشاركة فى المعلومات، وأقلها هو عامل بناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق، وكذلك الاهتمام الحقيقى بالفريق، حيث بلغ متوسط الإجابة لكل منهما (2.86) مع اختلاف فى قيمة الانحراف المعيارى لكل منهما عن الآخر حيث كانا (0.93) و(1.01) على التوالى تتفاوت قيمة الانحراف المعيارى لكل من المؤشرات الأربعة عشر؛ حيث انها تراوح بين (0.87) و(1.14)، ويدل ذلك على وجود تفاوت فى إجابات مفردات العينة فتلك التى جاء الانحراف المعيارى لها اقل من (1)، تعنى تركزاً أكثر للإجابات حول المتوسط وقد بلغت ثمانية مؤشرات، أما تلك التى جاء الانحراف المعيارى لها اكبر من (1) فتعنى تشتت الإجابات وتباعدها عن المتوسط، مما يدل على ان عينة البحث غير متسقة فى رأيها بشأن تلك المؤشرات، وعددها ستة مؤشرات، تراوح الانحراف المعيارى بين (1.01)، (1.14)، كما يتضح من الجدول رقم (4) السابق.

ثالثاً- اختلاف استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل باختلاف خصائصهم:

للتعرف على مدى وجود اختلاف فى استعدادات المدراء لاستخدام فرق العمل باختلاف بعض خصائصهم؛ تم استخدام تحليل التباين الاحادى ANOVA ويساعد هذا الاختبار على تحديد دلالة الاختلاف التى توضح مدى وجود فروق عند هؤلاء المدراء باختلاف الخصائص التالية: العمر، والمرتبة، الوظيفة، والمؤهل، والتخصص، وعدد المرؤوسين، سنوات الخبرة، والتدريب على فرق العمل. وفيما يلى عرض لأهم النتائج لقيمة F كما جاءت فى الجدول رقم (5).

للتعرف على اختلاف استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل باختلاف أعمارهم يتضح من الجدول السابق أن قيمة F تدل على وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى معنوية اقل من (0.05) بين استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل بحسب المؤشرات التالية: مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم، وبناء الالتزام لدى الأعضاء، تخطيط وتنسيق أنشطة الفريق، وتطوير الفريق ومراجعة أدائه، وإيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع، والاهتمام بالتغذية العكسية (الراجعة)، أما المؤشرات الأخرى فلم يتضح وجود أى فروق بين المدراء باختلاف أعمارهم.

جدول رقم (5)

تحليل التباين لاختلاف مؤشرات استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل باختلاف خصائصهم

(قيمة F)(*)

م	العوامل الشخصية							مؤشرات الاستعداد لاستخدام فريق العمل	
	العمر	المرتبة	الوظيفة	المؤهل	التخصص	المؤسسون	الخبرة		التدريب
1	1.54	*2.52	*2.67	*2.32	0.59	1.12	*2.80	*2.39	المشاركة في المعلومات.
2	1.27	*2.39	*2.38	*2.50	2.11	2.16	*2.35	*2.41	تركيز جهود الفريق على المهمة
3	1.12	*3.16	*2.79	0.21	2.19	*3.21	1.49	*2.35	توفير المواد والمستلزمات للفريق.
4	1.13	0.51	*2.41	*2.45	2.03	*2.49	*3.12	*2.97	بناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق
5	*3.56	1.33	*3.21	0.09	2.27	*2.52	*2.68	*2.68	مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم
6	1.79	0.26	*2.34	*4.10	1.75	*2.65	*2.73	*3.71	حفز الأعضاء وتشجيعهم.
7	*2.33	*3.24	*2.45	*2.53	1.09	*3.21	*2.31	*2.72	بناء الالتزام لدى الأعضاء
8	*2.41	*2.57	*2.31	*2.84	0.67	*3.05	*2.37	*2.63	تطوير وتنسيق أنشطة الفريق
9	2.11	2.23	1.54	0.21	2.17	2.01	*2.47	*3.09	التعامل مع الخلافات والصراعات
10	1.87	2.18	*3.23	*2.44	1.78	2.10	*3.67	*3.52	الاهتمام الحقيقي بأعضاء الفريق
11	*2.62	*2.66	*2.59	*2.39	1.12	2.12	*2.44	*2.54	تخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه
12	*2.32	0.56	1.23	*4.23	2.26	1.34	*2.65	*3.23	إيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع
13	*2.98	2.04	*3.67	*2.92	1.89	0.80	*2.89	*2.64	الاهتمام بالتغذية العكسية
14	0.79	1.21	*2.60	*2.23	1.89	2.16	*2.36	*2.89	الاهتمام بمكافآت الفريق

ولمعرفة ما إذا كان هناك اختلاف بين استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل باختلاف

مراتبهم الوظيفية أتضح من الجدول رقم (5) عدم وجود فروق بين المدراء باختلاف

(^o) ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، أى أنه يوجد اختلاف بين المدراء إزاء

استعدادهم لاستخدام فرق العمل.

مراتبهم بحسب معظم المؤشرات, إلا انه أتضح من الجدول أيضا وجود فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية اقل من (0.05) بين المدراء حسب مؤشرات المشاركة فى المعلومات, وتركيز جهود الفريق على المهمة, وتوفير المواد والمستلزمات للفريق, وبناء الالتزام لدى الأعضاء, وتطوير وتنسيق أنشطة الفريق, وتخطيط أعمال الفريق ومراجعة أدائه.

ويظهر من تحليل التباين فى الجدول رقم (5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل باختلاف مستوياتهم الوظيفية وذلك عند مستوى معنوية اقل من (0.05) عند المؤشرات التالية: مشاركة أعضاء الفريق فى المعلومات, وتركيز جهود الفريق على المهمة, والاهتمام بتوفير المواد والمستلزمات للفريق, وبناء وتوفير الدعم الخارجى له, وأيضا مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم, وحفزهم وتشجيعهم, وبناء الالتزام لديهم, وتنسيق أنشطة الفريق, والاهتمام الحقيقى بالأعضاء, وتخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه, والاهتمام بالتغذية العكسية, والاهتمام بمكافآت الفريق. وهناك مؤشران فقط لم يتضح وجود أى فروق عندها بين استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل, مما يدل على انه لا يختلف استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل باختلاف مستوياتهم الوظيفية.

ويتضح من تحليل التباين أن هناك دلالة إحصائية ذات معنوية عند مستوى معنوية اقل من (0.05) تؤكد أن استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل يختلف باختلاف مؤهلاتهم عند مؤشرات المشاركة فى المعلومات, وتركيز جهود الفريق على المهمة, وبناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق, وحفز الأعضاء وتشجيعهم وبناء الالتزام لدى الأعضاء, وتنسيق أنشطة الفريق, والاهتمام الحقيقى بأعضاء الفريق, وتخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه, وإيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع والاهتمام بالتغذية العكسية, والاهتمام بمكافآت الفريق أما بقية المؤشرات, وهى ثلاثة فلم يظهر فى نتائجها أى دلالة إحصائية تؤكد وجود اختلافات بين استعدادات المدراء لاستخدام فرق العمل باختلاف مؤهلاتهم حسب تلك المؤشرات.

يتبين من ذات الجدول رقم (5) أن قيمة F لم تظهر أى دلالة إحصائية عند مستوى معنوية اقل من (0.05) لأى من مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل عند المدراء ; مما يعنى انه لم يظهر أى اختلاف فى استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل باختلاف تخصصاتهم.

وللتعرف على وجود اختلاف بين استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل حسب المؤشرات المدروسة وبين عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم المدير؛ تبين من الجدول رقم (5) انه لا يوجد اختلاف حسب معظم المؤشرات، إلا أن قيمة F دالة إحصائياً عند مستوى معنوية اقل من (0.05) على وجود فروق بين استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل باختلاف عدد مرؤوسيههم حسب المؤشرات التالية: الاهتمام بتوفير المواد والمستلزمات للفريق، وبناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق، ومساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم، وحفز الأعضاء وتشجيعهم، وبناء الالتزام لدى الأعضاء وتطوير وتنسيق أنشطة الفريق.

ولدراسة مدى وجود اختلاف فى استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل باختلاف خبراتهم تبين من تحليل التباين فى جدول رقم (5) أن هناك دلالة إحصائية لقيمة F عند مستوى معنوية اقل من (0.05)، حيث تعنى انه يوجد اختلافات بين استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل باختلاف خبراتهم حسب المؤشرات التالية: إشراك الأعضاء فى المعلومات، وتركيز جهود الفريق على المهمة، وبناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق، ومساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم، وحفز الأعضاء وتشجيعهم، وبناء الالتزام لدى الأعضاء، وتطوير وتنسيق أنشطة الفريق، والتعامل مع الخلافات والصراعات، والاهتمام الحقيقى بأعضاء الفريق، وتخطيط أعمال الفريق ومراجعة أدائه، وإيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع، والاهتمام بالتغذية العكسية، والاهتمام بمكافآت الفريق، ولم يتضح أن هناك اى دلالة إحصائية لقيمة F لمؤشر توفير المواد والمستلزمات.

ولتحديد ما إذا كان هناك اختلاف بين استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل باختلاف تدريبهم على استخدام فرق العمل بناءً على مؤشرات الاستعداد التى تمت دراستها؛ أتضح من اختبار التباين أن هناك اختلافاً فى استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل باختلاف تدريبهم؛ إذ أن قيمة F تعطى دلالة إحصائية لجميع المؤشرات عند مستوى معنوية اقل من (0.05).

رابعاً- علاقات الارتباط بين خصائص المدراء ومؤشرات استخدام فرق العمل:

أُتضح من اختبار **Pearson Correlation** أن هناك علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعض العوامل الشخصية للمدراء وبين بعض مؤشرات استعدادهم لاستخدام فرق العمل في إدارتهم، وذلك عن مستوى معنوية أقل من (0.05). وفيما يلي تفصيل لذلك كما يظهر في الجدول رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (6) ان هناك ارتباطاً إيجابياً ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) بين عمر المدير وبين عدد من مؤشرات استخدام فرق العمل، اي انه ليس عالياً.

ويعنى ذلك أن المدراء الأكبر عمراً لديهم استعداد أعلى لاستخدام فرق العمل حسب المؤشرات التالية: مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم بمعامل ارتباط قدره (0.07)، وبناء الالتزام لدى الأعضاء بمعامل ارتباط قدره (0.18)، تخطيط وتنسيق أنشطة الفريق بمعامل ارتباط قدره (0.21)، وتطوير الفريق ومراجعة أدائه بمعامل ارتباط قدره (0.22)، وإيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع بمعامل ارتباط قدره (0.19)، والاهتمام بالتغذية العكسية (الراجعة) بمعامل ارتباط قدره (0.30).

جدول رقم (6)

معامل الارتباط بين العوامل الشخصية للمدراء ومؤشرات استخدام فرق العمل (قيمة F)^(*)

م	مؤشرات الاستعداد لاستخدام فريق العمل	العوامل الشخصية للمدراء					
		العمر	المرتبة	الوظيفة	المؤهل	التخصص	المؤسسون
1	المشاركة في المعلومات.	0.12	*0.08	*0.05	*0.16	0.19	0.04
2	تركيز جهود الفريق على المهمة.	0.07-	*0.21	*0.08	*0.15	0.21	*0.31-
3	توفير المواد والمستلزمات للفريق.	0.11	*0.17	*0.09	0.21	0.20	*0.36
4	بناء وتوفير الدعم الخارجي للفريق.	0.09-	0.20	*0.13	*0.23	0.17	*0.32
5	مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم.	*0.07	0.18	*0.17	0.09	0.15	*0.18
6	حفز الأعضاء وتشجيعهم.	0.17	0.26	*0.36	*0.21	0.12	*0.07
7	بناء الالتزام لدى الأعضاء	*0.18	*0.23	*0.21	*0.09	0.21	*0.12
8	تطوير وتنسيق أنشطة الفريق	*0.21	*0.18	*0.36	*0.12	0.16	*0.05
9	التعامل مع الخلافات والصراعات	0.07	0.11	0.17	0.24	0.24	*0.14
10	الاهتمام الحقيقي بأعضاء الفريق	0.33	0.22	*0.14	*0.23	0.12	*0.23-
11	تخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه	*0.22	*0.08	*0.09	*0.18	0.26	0.17
12	إيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع	*0.19	0.32	0.12	*0.07	0.08	0.23
13	الاهتمام بالتغذية العكسية	*0.30	0.27	*0.13	*0.08	0.17	*0.08-
14	الاهتمام بمكافآت الفريق	0.19	0.20	*0.16	*0.09	0.23	0.11-

وتبين أيضاً من جدول رقم (6) أن لمرتبة المدير ارتباطاً إيجابياً ليس عالياً بعدد من مؤشرات الاستعداد لاستخدام فريق العمل، فقد أتضح أن هناك ارتباطاً إيجابياً ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية اقل من (0.05) بين المرتبة وبين عدد من مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل ويعنى ذلك أن لدى المدراء أصحاب المراتب العالية استعداداً أكبر

(*) ذو دلالة إحصائية عند مستوى اقل من (0.05).

لاستخدام فرق العمل حسب المؤشرات التالية: المشاركة في المعلومات بمعامل ارتباط قدره (0.08)، وتركيز جهود الفريق على المهمة بمعامل ارتباط قدره (0.21)، وتوفير المواد والمستلزمات للفريق بمعامل ارتباط قدره (0.17)، وبناء الالتزام لدى الأعضاء بمعامل ارتباط قدره (0.23)، وتنسيق أنشطة الفريق بمعامل ارتباط قدره (0.18)، وتخطيط أعمال الفريق ومراجعة أدائه بمعامل ارتباط قدره (0.08).

ويظهر في الجدول رقم (6) أن مستوى الوظيفة يرتبط ارتباطاً إيجابياً بدلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05) بعدد من مؤشرات استعداد المدير لاستخدام فريق العمل في الإدارات السياحية ولكن الملاحظ أن ذلك الارتباط ليس بقوى، ويعنى ذلك أن لدى المدراء من المستويات الوظيفية العالية استعداداً أعلى لاستخدام في العمل حسب المؤشرات التالية: مشاركة الأعضاء الفريق في المعلومات بمعامل ارتباط قدره (0.05)، وتركيز جهود الفريق على المهمة بمعامل ارتباط قدره (0.08)، والاهتمام بتوفير المواد والمستلزمات للفريق بمعامل ارتباط قدره (0.09)، وبناء وتوفير الدعم الخارجى له بمعامل ارتباط قدره (0.13)، ومساعدة أعضاء الفريق واستخدام مهاراتهم بمعامل ارتباط قدره (0.17)، وحفزهم وتشجيعهم بمعامل ارتباط قدره (0.36) وبناء الالتزام لديهم بمعامل ارتباط قدره (0.21)، وتنسيق أنشطة الفريق بمعامل ارتباط قدره (0.36)، والاهتمام الحقيقي بالأعضاء بمعامل ارتباط قدره (0.14)، وتخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه بمعامل ارتباط قدره (0.09)، والاهتمام بالتغذية العكسية بمعامل ارتباط قدره (0.13)، والاهتمام بمكافآت الفريق بمعامل ارتباط قدره (0.16).

كما يتبين من الجدول رقم (6) أن هناك ارتباطاً إيجابياً ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) بين مؤهل المدير ومدى استعداده لاستخدام فرق العمل حسب بعض المؤشرات، ويعنى ذلك أن لدى المدراء أصحاب المؤهلات العالية استعداداً أعلى لاستخدام فرق العمل حسب المؤشرات التالية: مشاركة أعضاء الفريق في المعلومات بمعامل ارتباط قدره (0.16)، وتركيز جهود الفريق على المهمة بمعامل ارتباط قدره (0.15)، وبناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق بمعامل ارتباط قدره (0.23)، وحفز الأعضاء وتشجيعهم بمعامل ارتباط قدره (0.21)، وبناء الالتزام لدى الأعضاء بمعامل ارتباط قدره (0.09)، وتنسيق أنشطة الفريق بمعامل ارتباط قدره (0.12)، والاهتمام الحقيقي بأعضاء الفريق بمعامل ارتباط قدره (0.23)، وتخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه بمعامل ارتباط قدره

(0.18), وإيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع بمعامل ارتباط قدره (0.07), والاهتمام بالتغذية العكسية بمعامل ارتباط قدره (0.08), والاهتمام بمكافآت الفريق بمعامل ارتباط قدره (0.09).

أما عن التخصص فقد أتضح من الجدول رقم (6) انه لا يوجد اي ارتباط بينه وبين مؤشرات استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل فى الأجهزة السياحية المركزية, سواء أكان تخصص المدير علوماً إدارية واقتصادية, أم علوماً إنسانية طبيعية, أم غير ذلك.

أما عدد المرؤوسين فيظهر من الجدول رقم (6) أن له ارتباطاً إيجابياً ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية اقل من (0.05) باستعداد مدراء الإدارات بالأجهزة السياحية بمصر لاستخدام فرق العمل, لقد تبين أن لدى المدراء الذين يشرفون على عدد اكبر من المرؤوسين استعداداً أعلى لاستخدام فرق العمل حسب المؤشرات التالية: الاهتمام بتوفير المواد والمستلزمات للفريق بمعامل ارتباط قدره (0.36), وبناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق بمعامل ارتباط قدره (0.32), ومساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم بمعامل ارتباط قدره (0.18), وحفز الأعضاء وتشجيعهم بمعامل ارتباط قدره (0.07), وبناء الالتزام لدى الأعضاء بمعامل ارتباط قدره (0.05), وتنسيق أنشطة الفريق بمعامل ارتباط قدره (0.12).

كما أتضح أيضاً أن هناك ارتباطاً سلبياً ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) بين عدد المرؤوسين تحت إدارة المدير وبين بعض مؤشرات استخدام فريق العمل, وهى: تركيز جهود الفريق على المهمة بمعامل الارتباط قدره (-0.31), والاهتمام الحقيقى بأعضاء الفريق بمعامل ارتباط قدره (-0.32), والاهتمام بالتغذية العكسية بمعامل ارتباط قدره (-0.08). ويعنى ذلك أن المدراء الذين يشرفون على عدد كبير من المرؤوسين لديهم استعداد اقل لاستخدام فرق العمل بموجب المؤشرات السابقة.

وأتضح أن هناك ارتباطاً إيجابياً ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية اقل من (0.05) بين عدد سنوات خبرة المدير وبين درجة استعداده لاستخدام فرق العمل حسب المؤشرات التالية: إشراك الأعضاء فى المعلومات بمعامل ارتباط قدره (0.21), وتركيز جهود الفريق على المهمة بمعامل ارتباط قدره (0.13), وبناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق بمعامل ارتباط قدره (0.19), ومساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام

مهاراتهم بمعامل ارتباط قدره (0.19)، حفز الأعضاء وتشجيعهم بمعامل ارتباط قدره (0.25)، وبناء الالتزام لدى الأعضاء بمعامل ارتباط قدره (0.16)، وتنسيق أنشطة الفريق بمعامل ارتباط قدره (0.20)، والتعامل مع الخلافات والصراعات بمعامل ارتباط قدره (0.22)، والاهتمام الحقيقي بأعضاء الفريق بمعامل ارتباط قدره (0.12)، وتخطيط أعمال الفريق ومراجعة أدائه بمعامل ارتباط قدره (0.19)، وإيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع بمعامل ارتباط قدره (0.08)، والاهتمام بالتغذية العكسية بمعامل ارتباط قدره (0.26)، والاهتمام بمكافآت الفريق بمعامل ارتباط قدره (0.27).

يتبين من الجدول رقم (6) أن هناك ارتباطاً ايجابياً ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) بين عدد الدورات التدريبية التي حصل عليها المدير في استخدام فرق العمل وبين استعداده لاستخدام فرق العمل حسب جميع المؤشرات ويعنى ذلك انه يكون لدى المدراء ممن حصلوا على عدد كبير من الدورات التدريبية استعداد أعلى لاستخدام فرق العمل حسب المؤشرات التالية: مشاركة أعضاء الفريق في المعلومات بمعامل ارتباط قدره (0.17)، وتركيز جهود الفريق على المهمة بمعامل ارتباط قدره (0.15)، والاهتمام بتوفير المواد والمستلزمات للفريق بمعامل ارتباط قدره (0.28)، وبناء وتوفير الدعم الخارجى له بمعامل ارتباط قدره (0.10)، ومساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم بمعامل ارتباط قدره (0.24)، وحفزهم وتشجيعهم بمعامل ارتباط قدره (0.18)، وبناء الالتزام بمعامل ارتباط قدره (0.37)، وتنسيق أنشطة الفريق بمعامل ارتباط قدره (0.06)، والتعامل مع الخلافات والصراعات بمعامل ارتباط قدره (0.14)، والاهتمام الحقيقي بالأعضاء بمعامل ارتباط قدره (0.12)، وتخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه بمعامل ارتباط قدره (0.31)، وإيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع بمعامل ارتباط قدره (0.09)، والاهتمام بالتغذية العكسية بمعامل ارتباط قدره (0.17)، والاهتمام بمكافآت الفريق بمعامل ارتباط قدره (0.21).

خامساً- تأثير خصائص المدراء في مؤشرات استعدادهم لاستخدام فرق العمل:

لقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطى المتعدد (Multiple Linear Regression) ومعامل التحديد المعدل (Adjusted Coefficient of Determination) للتعرف بدقة على مدى القدرة على أنسبه التغير في مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل باعتبارها متغيرات تابعة إلى التغير في خصائص المدراء

باعتبارهم مجموعة واحدة من المتغيرات المستقلة, وكذلك للتأكد من إمكانية تفسير التغير لا فى تلك المؤشرات بناء على التغير فى خصائص المدراء (باعتبارهم مجموعة واحدة) كما تم استخدام قيمة معامل (ميل) الانحدار (B Value) وهى تمثل مقدار التغير فى المتغير التابع لكل وحدة من التغير فى المتغيرات المستقلة (خصائص المدراء) لتحديد مقدار ذلك التغير.

ويبين جدول رقم (7) طبيعة العلاقة بين خصائص المدراء مجتمعة باعتبارها متغيرات مستقلة وبين مؤشرات استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل باعتبارها متغيرات تابعة, كما يبين مقدار التغير فى المؤشرات باعتبارها متغيرات تابعة, وذلك لقاء التغير بمقدار وحدة من التغير فى المتغيرات المستقلة, وقد تبين ان هذا التغير هو تغير ايجابى طردى.

ويبين الجدول ان تحليل الانحدار المتعدد المعدل يشير الى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين خصائص المدراء وبين مؤشرات الاستعداد لاستخدام فريق العمل وقد أوضح التحليل ما يلى:

1- المشاركة فى المعلومات: اتضح ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين المشاركة فى المعلومات وبين خصائص المدراء , وذلك عند مستوى معنوية اقل من (0.01), وقد بلغ معامل التحديد المعدل (0.14), مما يعنى ان (14%) فقط من التغير فى هذا المؤشر يمكن نسبتها الى المتغيرات المستقلة (التدريب والعوامل الشخصية الاخرى المذكورة اعلاه مجتمعة), وهذه نسبة قليلة.

2- تركيز جهود الفريق على المهمة: اوضح الجدول رقم (7) ان هناك علاقة احصائية ذات دلالة معنوية عند مستوى اقل من (0.01) بين خصائص المدراء الاخرى وبين مؤشر تركيز جهود الفريق على المهمة وقد كان معامل التحديد المعدل يساوى (0.19), وهذا يعنى ان (19%) من التغير فى هذا المؤشر يمكن نسبته الى التغير فى خصائص المدراء , الا انه لا يمكن اعتبار ذلك نسبة عالية.

3- توفير المواد والمستلزمات للفريق: ظهر من الجدول السابق ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية اقل من (0.01) بين خصائص المدراء وهى فى صورة متغيرات مستقلة وبين مؤشر توفير المواد والمستلزمات للفريق فى صورة متغير تابع, وقد كان معامل التحديد المعدل (0.094), وهو معدل لا يدل على نسبة تغير عالية نتيجة لهذه العلاقة.

4- بناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق: تبين من جدول (7) ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية اقل من (0.05) بين خصائص المدراء وهى فى صورة

- متغيرات مستقلة وبين مؤشر بناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق, وكان معامل التحديد المعدل هو (0.11), ويدل ذلك على أن نسبة التغير فى مؤشر بناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق نتيجة للتغير من المتغيرات المستقلة نسبة ضعيفة.
- 5- مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم: أتضح أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية اقل من (0.01) بين خصائص المدراء مجتمعة باعتبارها متغيرات مستقلة وبين مؤشر مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم باعتباره مؤشراً تابعاً, وقد كان معامل التحديد المعدل هو (0.25), وهذا يدل على أن نسبة التغير فى مؤشر مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم باعتبار ذلك متغيراً تابعاً نتيجة لتأثير خصائص المدراء باعتبارها متغيرات مستقلة يشكل نسبة (25%) وهذا تأثير ليس بالقليل.
- 6- حفز الأعضاء وتشجيعهم: تبين من الجدول السابق أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص المدراء باعتبارها متغيرات مستقلة وبين مؤشر حفز أعضاء الفريق وتشجيعهم باعتباره متغيراً تابعاً وذلك عند مستوى معنوية اقل من (0.05). وقد جاء معامل التحديد المعدل متدنياً (0.068), وهذا لا يدل على نسبة تغير كبيرة فى المتغير التابع نتيجة لتأثير المتغيرات المستقلة.

جدول رقم (7)

تأثير خصائص المدراء على مؤشرات استعدادهم لاستخدام فرق العمل(*)

B value	Adjusted						مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل	م	
	العمر	المرتبة	الوظيفة	المؤهل	المرووسون	الخبرة			التدريب
0.052	0.024	0.032	0.009	0.047	0.024	0.041	0.024	المشاركة فى	1

(*) مستوى معنوية اقل من (0.01).

مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة

								المعلومات.
0.047	0.034	0.035	0.030	0.021	0.026	0.009	*0.019	2 تركيز جهود الفريق على المهمة.
0.061	0.027	0.016	0.031	0.038	0.023	0.015	*0.094	3 توفير المواد والمسـتـلـزمات للفريق.
0.071	0.030	0.017	0.017	0.022	0.039	0.018	**0.11	4 بناء وتوفير الدعم الخارجي للفريق.
0.066	0.044	0.027	0.046	0.035	0.041	0.036	*0.25	5 مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم.
0.048	0.033	0.018	0.024	0.022	0.019	0.041	**0.068	6 حفز الأعضاء وتشجيعهم.

تابع جدول رقم (7)

تأثير خصائص المدراء على مؤشرات استعدادهم لاستخدام فرق العمل(*)

م	مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل	Adjusted R2	B value						
			العمر	المرتبة	الوظيفة	المؤهل	المروءوسون	الخبرة	التدريب
7	بناء الالتزام لدى الأعضاء.	**0.38	0.010	0.037	0.031	0.050	0.025	0.052	0.076
8	تطوير وتنسيق أنشطة الفريق.	**0.063	0.020	0.020	0.040	0.031	0.039	0.048	0.039
9	التعامل مع الخلافات	**0.042	0.025	0.034	0.028	0.023	0.036	0.017	0.038

(*) مستوى معنوية اقل من (0.05).

								والصراعات.	
0.051	0.015	0.049	0.018	0.021	0.015	0.011	**0.039	الاهتمام الحقيقي بأعضاء الفريق.	10
0.033	0.038	0.21	0.029	0.044	0.043	0.039	**0.26	تخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه.	11
0.046	0.026	0.022	0.033	0.026	0.043	0.016	**0.047	إيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع.	12
0.062	0.026	0.034	0.026	0.018	0.026	0.022	**0.12	الاهتمام بالتغذية العكسية	13
0.057	0.018	0.53	0.037	0.024	0.037	0.019	*0.022	الاهتمام بمكافآت الفريق	14

7- بناء الالتزام لدى الأعضاء: أتضح من الجدول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) بين خصائص المدراء باعتبارها متغيرات مستقلة وبين مؤشر بناء الالتزام لدى الأعضاء باعتباره متغيراً تابعاً، وقد وجد أن معامل التحديد المعدل هو (0.38)، وهذا يعنى أن نسبة (38%) من التغير في هذا المؤشر (المتغير التابع) يمكن نسبته إلى التغير في خصائص المدراء (المتغيرات المستقلة)، ونعتبر هذه النسبة ليست عالية بالقدر الذى يلغى أى تأثير لمتغيرات مستقلة أخرى.

8- تنسيق أنشطة الفريق: ظهر من الجدول السابق أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص المدراء وبين مؤشر تنسيق أنشطة الفريق عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، وقد وجد أن معامل التحديد المعدل هو (0.063)، أى نسبة التغير في المتغير التابع التى يمكن نسبتها إلى المتغيرات المستقلة ضعيفة جداً.

9- التعامل مع الخلافات والصراعات: لقد وجد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) بين خصائص المدراء وهى متغيرات مستقلة وبين مؤشر التعامل مع الخلافات والصراعات وهو متغير تابع ، وقد كان معامل التحديد المعدل هو (0.042) ، حيث يصعب القول بأن نسبة التغير في المتغير التابع يمكن نسبته إلى المتغيرات المستقلة.

10- الاهتمام الحقيقي بأعضاء الفريق: تبين من الجدول السابق ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص المدراء باعتبارها متغيرات مستقلة وبين الاهتمام الحقيقي بأعضاء الفريق باعتباره متغيراً تابعاً عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، وقد وجد

- أن معامل التحديد المعدل هو (0.039)، مما يجعل من غير الممكن عزو التغير فى مؤشر الاهتمام الحقيقى بأعضاء الفريق إلى التغير فى خصائص المدراء مجتمعة.
- 11- تخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه: أوضح جدول (7) أن هناك علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين خصائص المدراء باعتبارها متغيرات مستقلة وبين مؤشر تخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه باعتباره متغيراً تابعاً وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، وقد جاء معامل التحديد المعدل (0.26)، دالاً على أن نسبة (26%) من التغير فى هذا المؤشر يمكن أن تنسب إلى التغير فى المتغيرات المستقلة (خصائص المدراء). وتبقى هذه النسبة محدودة، حيث أنها لا تكفى للقول بأن أى تغير فى هذا المؤشر سببه المتغيرات المستقلة المذكورة فقط.
- 12- إيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع: ظهر من جدول رقم (7) أن هناك علاقة إحصائية بين خصائص المدراء باعتبارها متغيرات مستقلة وبين مؤشر إيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، وبمعامل تحديد معدل قدره (0.047)، حيث يدل ذلك على أن نسبة التغير فى هذا المؤشر (باعتباره متغيراً تابعاً) لا يمكن اعتبارها ناتجة عن التغيير فى خصائص المدراء (باعتبارها متغيرات مستقلة).
- 13- الاهتمام بالتغذية العكسية: أتضح أن هناك علاقة إحصائية بين خصائص المدراء عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، وبمعامل تحديد معدل قدرة (0.12) ويعنى ذلك أن نسبة (12%) من التغير فى مؤشر التغذية العكسية يمكن نسبتها الى التغير فى خصائص المدراء التى تمثل مجتمعة المتغيرات المستقلة فى هذه الدراسة، وتعتبر هذه نسبة ضعيفة بشكل واضح.
- 14- الاهتمام بمكافآت الفريق: يتبين من جدول رقم (7) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) بين التغيرات المستقلة (خصائص المدراء باعتبارها مجموعة واحدة) وبين مؤشر المتغير التابع (الاهتمام بمكافآت الفريق)، وذلك بمعامل تحديد معدل قدره (0.22)، ويعنى هذا المعامل أن نسبة التغير فى هذا المؤشر (المتغير التابع) نتيجة للتغير فى خصائص المديرين (المتغيرات المستقلة) هي (22%) ويلاحظ أن هذه النسبة ليست بالقدر الذى يمكن معه عزو التغيير فى المتغير التابع إلى التغير فى المتغيرات المستقلة المذكورة مجتمعة.

يستعرض ويناقش هذا الجزء أهم النتائج التي تم التوصل إليها, كما يقدم فى النهاية عدداً من التوصيات التي تمخضت عن تلك النتائج.

أولاً- أهم النتائج:

1- أتضح أن استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل لم يكن عالياً بشكل عام, حيث كان المتوسط العام لمؤشر الاستعداد فى الدراسة بمقدار (3.48), وذلك على المقياس الخماسى المستخدم فى الدراسة . وقد جاء هذا المتوسط فى منتصف المقياس بين درجة (4) التي تعنى "مستعد", ودرجة (3) التي تعنى "مستعد إلى حد ما. ومن المهم استنتاج أن هناك استعداداً متوسطاً حيث لم يكن بالمستوى العالى الذى نتوقعه وقد يعود السبب فى عدم وصول الاستعداد إلى المستوى العالى المطلوب الي نقص التدريب على استخدام فرق العمل, ونقص الوعى بثقافة العمل الجماعى, وسيطرة المركزية على العمل الادارى فى الأجهزة السياحية بمصر.

2- أتضح أن استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل كان عالياً بالنسبة لبعض مؤشرات الدراسة, مثل: المشاركة فى المعلومات, وتركيز جهود الفريق على المهمة, ومساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم, وتطوير الفريق ومراجعة أدائه, ويمكن ملاحظة أن هذه المؤشرات تتعلق بمهمة الفريق وكيفية أدائها, ولا تغنى عن الحاجة الى توافر الاستعداد التام بناء على جميع المؤشرات, كما جاءت بعض المؤشرات لتدل على وجود استعداد متوسط (أى بين درجة (4) مستعد, ودرجة (3) مستعد إلى حد ما), ومن تلك المؤشرات الاهتمام بمكافآت الفريق, والتعامل مع الخلافات والصراعات, وتطوير وتنسيق أنشطة الفريق, وبناء الالتزام لدى أعضاء الفريق, وحفز الأعضاء وتشجيعهم, وتوفير المواد والمستلزمات .

وتبين أيضاً أن استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل ضعيف بحسب مؤشر بناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق, والاهتمام الحقيقى بأعضاء الفريق, وإيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع, ويتضح من ذلك أن المؤشرات التي لم يبد من خلالها المدراء استعدادهم لاستخدام فريق العمل فى إدارتهم تعنى بيئة عمل الفريق, سواء ما يتعلق بالدعم الخارجى, أو الاهتمام الحقيقى بالأعضاء, أو إيجاد الجو المناسب لهم للإبداع, وربما هذا يعود لاعتقاد البعض أن ذلك من الكماليات بالنسبة لعمل الفريق مما يتنافى مع الواقع.

3- تبين من اختبار تحليل التباين أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين بعض المتغيرات الشخصية المدراء وبعض مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل عند مستوى معنوية اقل من (0.05).

فقد تبين أن هناك اختلافاً في استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل باختلاف أعمارهم بحسب المؤشرات التالية: مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم, وبناء الالتزام لدى الأعضاء, وتخطيط وتنسيق أنشطة الفريق, وتطوير الفريق ومراجعة أدائه, وإيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع, والاهتمام بالتغذية العكسية (الراجعة), أما البقية وهي ثمانية فلم يتضح انه يحصل بسببها أى اختلاف.

كما تبين أن هناك اختلافاً في استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل باختلاف مراتبهم بحسب مؤشر المشاركة في المعلومات, وتركيز جهود الفريق على المهمة, وتوفير المواد والمستلزمات للفريق, وبناء الالتزام لدى الأعضاء, وتطوير وتنسيق أنشطة الفريق, وتخطيط أعمال الفريق ومراجعة أدائه.

وتبين أن هناك اختلافاً في استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل باختلاف مستوياتهم الوظيفية عند المؤشرات التالية: مشاركة أعضاء الفريق في المعلومات, وتركيز جهود الفريق على المهمة, والاهتمام بتوفير المواد والمستلزمات للفريق, وبناء وتوفير الدعم الخارجى له, ومساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم, وحفزهم وتشجيعهم, وبناء الالتزام لديهم, وتنسيق أنشطة الفريق, والاهتمام الحقيقي بالأعضاء, وتخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه, والاهتمام بالتغذية العكسية, والاهتمام بمكافآت الفريق.

وظهر ان هناك اختلافاً في استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل باختلاف مؤهلاتهم, وذلك عند المؤشرات التالية: المشاركة في المعلومات, وتركيز جهود الفريق على المهمة, وبناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق, وحفز الأعضاء وتشجيعهم, وبناء الالتزام لدى الأعضاء, وتطوير وتنسيق أنشطة الفريق, والاهتمام الحقيقي بأعضاء الفريق, وتخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه, وإيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع, والاهتمام بالتغذية العكسية, والاهتمام بمكافآت الفريق.

كما تبين انه لا يوجد اختلاف في استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل باختلاف تخصصاتهم, وتبين أيضاً أن هناك اختلافاً في استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل باختلاف عدد مرؤسيهم حسب المؤشرات التالية: توفير المواد والمستلزمات للفريق, وبناء توفير الدعم الخارجى للفريق, ومساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم, وحفز الأعضاء وتشجيعهم, وبناء الالتزام لدى الأعضاء, وتطوير وتنسيق أنشطة الفريق.

وأضح وجود اختلاف فى استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل باختلاف خبراتهم بحسب جميع مؤشرات الدراسة فيما عدا مؤشر توفير المواد والمستلزمات . وظهر أن هناك اختلافاً فى استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل باختلاف تدريبهم على استخدام فرق العمل بحسب جميع مؤشرات الدراسة، مما يؤكد أهمية التدريب فى تحقيق مستوى عالٍ من استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل.

مما سبق يمكن القول أنه يجب رفض الفرض الأول والذي يقول باختلاف استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل باختلاف خصائصهم (العمر، المرتبة، الوظيفة، المؤهل، عدد الرؤوسين، سنوات الخبرة، التدريب على استخدام فرق العمل)، إلا فيما عدا التخصص الذى لم يثبت اختلاف استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل باختلافه.

4- توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية اقل من (0.05) بين عمر المدير ومؤشرات استخدام فرق العمل التالية: مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم، وبناء الالتزام لدى الأعضاء، وتخطيط وتنسيق أنشطة الفريق، وتطوير الفريق ومراجعة أدائه، وإيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع، والاهتمام بالتغذية العكسية (الراجعة) . ويعنى ذلك أن المدراء الأكبر عمراً لديهم استعداد أعلى لاستخدام فرق العمل بحسب المؤشرات السابقة.

كما تبين أيضاً أن لمراقبة المدير ارتباطاً ببعض مؤشرات استخدام فريق العمل، حيث أضح أن هناك علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المرتبة باعتبارها احد العوامل الشخصية وبين المشاركة فى المعلومات، وتركيز جهود الفريق على المهمة، وتوفير المواد والمستلزمات للفريق، وبناء الالتزام لدى الأعضاء، وتخطيط وتنسيق أنشطة الفريق، وتطوير الفريق ومراجعة أدائه، ويعنى ذلك أن لدى المدراء أصحاب المراتب العالية استعداداً أكبر لاستخدام فرق العمل.

وظهر أن لمستوى الوظيفة ارتباطاً ايجابياً ذا دلالة إحصائية بجميع مؤشرات استخدام المدراء لفريق العمل فى الإدارات فيما عدا التعامل مع الخلافات والصراعات وإيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع، ويعنى ذلك أن لدى المدراء من المستويات الوظيفية العليا استعداداً أعلى لاستخدام فرق العمل.

وتبين أن هناك علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مؤهل المدير وبين مدى استعداده لاستخدام فرق العمل بحسب جميع مؤشرات الدراسة ماعدا توفير المواد والمستلزمات للفريق ومساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم والتعامل مع الخلافات والصراعات ويعنى ذلك أن لدى المدراء أصحاب المؤهلات العالية استعداداً أعلى لاستخدام فرق العمل.

أما عن التخصص فقد أتضح انه لا يوجد أى علاقة بينه وبين من مؤشرات استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل مهما كان التخصص، ويعنى ذلك غياب أى تأثير للتخصص فى استعداد المدير لاستخدام فرق العمل.

كما تبين أن هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين عدد المرؤوسين وبعض مؤشرات استخدام المدير لفرق العمل، وذلك فى ضوء المؤشرات التالية: توفير المواد والمستلزمات للفريق، وبناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق، ومساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم، وحفز الأعضاء وتشجيعهم، وبناء الالتزام لدى الأعضاء، وتخطيط وتنسيق أنشطة الفريق، ويعنى هذا أن كبر عدد المرؤوسين يجعل المدير مستعداً أكثر لاستخدام فرق العمل، وخاصة فيما يتعلق بالمؤشرات السابقة.

وأتضح أيضاً أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة معنوية بين عدد المرؤوسين تحت إدارة المدير وبين بعض مؤشرات استخدام فريق العمل، مثل: تركيز جهود الفريق على المهمة، والاهتمام الحقيقى بأعضاء الفريق، والاهتمام بالتغذية العكسية، فالمدير لا يستطيع تركيز جهود الفريق على المهمة حال زيادة عدد الأعضاء، كما لا يستطيع بذل الاهتمام الحقيقى بالأعضاء عندما يكون عددهم كثيراً، ولا يستطيع منحهم تغذية راجعة فى كثرة عددهم عن الحد المعقول.

وتبين أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين عدد سنوات خبرة المدير وبين درجة استعداده لاستخدام فرق العمل بحسب جميع المؤشرات المستخدمة فى هذه الدراسة وهذا يعنى أن المدير الذى لديه سنوات خبرة أكثر يكون مستعداً أكثر لاستخدام فرق العمل.

وظهر انه هناك ارتباطا ايجابي ذو دلالة إحصائية بين عدد الدورات التدريبية التى حصل عليها المدير فى استخدام فرق العمل وبين استعداده لاستخدام فرق العمل حسب جميع

المؤشرات ويعنى ذلك انه يكون لدى المدراء ممن حصلوا على عدد كبير من الدورات التدريبية استعداد أعلى لاستخدام فرق العمل.

مما سبق يجب قبول الفرض الثانى للدراسة والذى يقول بوجود علاقة ايجابية بين خصائص المدراء (العمر, المرتبة, الوظيفة, المؤهل, التخصص, عدد الرؤوسين, سنوات الخبرة, التدريب على استخدام فرق العمل), وبين مؤشرات استعدادهم لاستخدام فرق العمل, إلا انه يجب أن ندرك أن هذه العلاقة لم تتحقق مع جميع المؤشرات وإنما مع بعضها, كما أن التخصص- وهو متغير مستقل- لم يثبت له أى علاقة مع أى مؤشر, وكذلك تبين أن لعدد الرؤوسين- وهو متغير مستقل - علاقة سلبية مع بعض المؤشرات.

5- يشير تحليل الانحدار المتعدد إلى أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (العمر, المرتبة, الوظيفة, المؤهل, التخصص, عدد الرؤوسين, سنوات الخبرة, التدريب), تفسر الاستعداد لاستخدام فرق العمل بحسب المتغيرات التابعة (14 مؤشراً), وان كلاً منها يتفاوت من حيث ما يفسره من التأثير فى المتغيرات التابعة مقارنة بالمؤشرات الأخرى, وقد لتلك المتغيرات التابعة تأثراً بالمتغيرات المستقلة هو مؤشر بناء الالتزام لدى أعضاء الفريق, ثم جاء مؤشر تخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه فى المرتبة الثانية, ثم يليه مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم, ثم الاهتمام بمكافأة الفريق, ثم تركيز جهود الفريق على المهمة, ثم المشاركة فى المعلومات, ثم الاهتمام بالتغذية العكسية, ثم بناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق.

أما نسبة التغير فى المؤشرات الأخرى (المتغيرات التابعة) لقاء التغير فى العوامل الشخصية (المتغيرات مستقلة) فقد كانت اقل من (10%) , مما يعنى عدم وجود تأثير يذكر للمتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة, وقد كان الأقل تأثراً هو مؤشر الاهتمام الحقيقى بأعضاء الفريق.

مما سبق يمكن قبول الفرض الثالث الذى يقول بازدياد استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل مع ازدياد أعمارهم, ومراتبهم, ومستوياتهم الوظيفية, ومؤهلاتهم, وعدد رؤوسهم, وعدد سنوات خبرتهم, وعدد الدورات التدريبية التى حصلوا عليها فى مجال استخدام فرق العمل , ولكن المتغيرات المستقلة لا تؤثر فى جميع المؤشرات بنفس النسبة, بل أن التأثير فى بعضها يكاد يكون ضئيلاً.

ثانياً . - التوصيات:

- 1- ضرورة العمل على تنمية الاستعداد لدى مدراء إدارات الأجهزة السياحية لاستخدام فرق العمل فى إدارتهم من خلال تطوير مؤشرات الاستعداد المحددة فى هذه الدراسة, وذلك لتحقيق الفائدة المرجوة من استخدام فرق العمل, خاصة أنها تعتبر احد متطلبات استخدام الأساليب الإدارية الحديثة.
- 2- القيام بتنقية وتطوير مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل التى جاء تأثيرها محدوداً فى استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل, وهذه المؤشرات هى : توفير المواد والمستلزمات للفريق, بناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق, حفز الأعضاء وتشجيعهم, بناء الالتزام لدى الأعضاء, تنسيق أنشطة الفريق, التعامل مع الخلافات والصراعات, الاهتمام الحقيقى بأعضاء الفريق, إيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع, والاهتمام بالتغذية العكسية.

- 3- اختيار مدراء الإدارات السياحية المعينين من ذوى العمر والمرتبة والمستوى الوظيفى والمؤهل العالى, ومن أصحاب الخبرة الكثيرة, ومن ذوى التدريب على استخدام فرق العمل.
- 4- يجب تحقيق نوع من التوازن بين عدد المرؤوسين وقدرة المدير على استخدام فريق العمل, حيث ثبت أن زيادة عدد المرؤوسين تؤدي إلى التقليل من تركيز جهود الفريق على المهمة, والاهتمام الحقيقى بأعضاء الفريق, والاهتمام بالتغذية العكسية.
- 5- التركيز على التدريب والمؤهل والخبرة والتخصص والوظيفة والمرتبة لما لها من تأثير ملموس, وإذا كان غير عالٍ فى عدد من مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل عند المدراء فى الأجهزة السياحية المركزية فى مصر.
- 6- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية على مؤشرات استخدام فرق العمل وعلاقتها ببعض المتغيرات الإدارية والتنظيمية بمختلف الأجهزة الإدارية المركزية والمحلية, وكذلك دراسة مدى ارتباطها أو عدم ارتباطها ببعض باعتبارها مؤشرات مستقلة يمكن النظر إليها بشكل منفصل بعضها عن بعض.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- 1- القحطاني, سالم سعيد, والعامري, أحمد, وآل مذهب, معدى, والعمري, بدران (2000), منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على الـ SPSS, المطابع الحديثة, الرياض.
- 2- العصيمي, عايد (2003), "اتجاهات المدراء حول مدى تطبيق مفهوم فرق العمل الفعال في الأجهزة الحكومية", رسالة ماجستير غير منشورة, كلية العلوم الإدارية, جامعة الملك سعود.
- 3- ضرار, قاسم (1998), طريق المدير الى بناء فريق العمل الفعال, مطابع سمحة, الرياض.
- 4- آل مذهب, معدى بن محمد والقحطاني, سالم بن سعيد (2000), "الموارد البشرية المعاقة: دراسة على الأجهزة المركزية للخدمة المدنية بمدينة الرياض", دراسات, العلوم الإدارية, الأردن.
- 5- نصير, نعيم وعباينه, رائد (1998), "بناء فرق العمل: دراسة ميدانية لآراء المدراء حول مدى توفر سمات العمل كفريق في الأجهزة الحكومية في محافظات شمال الأردن", الإدارة العامة, مج 38, ع2, ص.ص 325-371.
- 6- هاشم, ذكي محمود (1996), إدارة الموارد البشرية, الكويت, ذات السلاسل.
- 7- وزارة الخدمة المدنية, مؤشرات الخدمة المدنية 1422هـ, المملكة العربية السعودية, الرياض .

- 1- Allcorn, Deth. (1989). "Understanding Groups at Works", Personnel, Vol. 66, No. 8, August.
- 2- Elmuti, Dean E. (1996). "Sustaining High Performance through Self-managed teams", Industrial Management, March-April.
- 3- Evans, David (1992). Supervisory Management: Principles and Practice, Third edition, London, Cassel Educational Limited.
- 4- Dyer, William G. (1995). Team Building: Current issues and New Alternatives. 3rd edition, Massachusetts, Addison, Wesley Publishing Company.
- 5- Gordon, J. (1992). "Work Teams: How Far Have They Come?" Training, (Oct.).
- 6- Hallam, Glenn and Campbell, David (1997). "Team leader profile", Center for Creative Leadership, Colorado Spring, Co.
- 7- Harrington-Mackin, Debora (1994). The Team Building Tool Kit, New York, Amacon.
- 8- Katzenbach, Jhon R., Smith, Douglas K. (1994). The Wisdom of Teams. Harper Business, New York.
- 9- Kurtzberg, Terri R. (2000). Creative Style and Team Work: Effects of Coordination and Conflict on Group Outcomes. Northen Western University.
- 10- Liebowists, S. Jay, and De Meuse, Kenneth (1994). "The Application of Team Building", Human Relations Vol. 35, No.1.
- 11- McCoy, Janetta M. (2000). The Creative Work Environment: The Relationship of Work Environment and Creative Teamwork at a State Agency. The University of Wisconsin, Wisconsin.
- 12- Schermerhorn, John R., Jr. (1996). Organizational Behaviour Essentials. **Jone** Wiley & Sons, New York, N.Y.

الملاحق (أ)

بسم الله الرحمن الرحيم

مدير إدارة/

السيد/

مدير وحدة/

رئيس قسم/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

لا بد انك تدرك أهمية فرق العمل في الإدارة اليوم، ولذلك فإن هذا البحث موجه لدراسة "مدى استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل في الأجهزة السياحية بمصر".

لذا أمل من سعادتكم الإجابة وبكل دقة عن الأسئلة المعدة في هذه الاستبانة، مع العلم بأن المعلومات الواردة هنا ستعامل بمنتهى السرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وأخيراً إذا كنت ترغب في الحصول على نسخة من النتائج النهائية للبحث فأرجو إرفاق عنوانك دون ذكر الاسم، وستصلك حين الانتهاء من الدراسة.

شكراً لكم سلفاً، وتقبلوا سعادتكم فائق التحية والتقدير،،،

الباحثة

أولاً- أمل إكمال المعلومات الشخصية التالية بوضع علامة (√) بين الأقواس التي تعكس

إجابتك:

1- العمر:

- () أقل من 35 سنة () 45 سنة وأقل من 50 سنة
() 35 سنة وأقل من 45 سنة () 50 سنة فأكثر

2- المرتبة:

- () الرابعة فأقل () الأولى إلى الثانية
() الثانية إلى الثالثة () أعلى من الأولى

3- الوظيفة:

- () رئيس قسم أو وحدة () مدير عام
() مدير إدارة () أخرى, اذكر.....

4- المؤهل:

- () ثانوى أو أقل () بكالوريوس أو ما يعادلها
() دبلوم أعلى من الثانوى () دراسات عليا

5- التخصص:

- () علوم إدارية أو اقتصادية () علوم تطبيقية
() علوم إنسانية () أخرى, اذكر.....

6- عدد المرؤوسين:

- () أقل من 6 موظفين () 11 موظفاً إلى 15 موظفاً
() 6 موظفين إلى 10 موظفين () 16 موظفاً فأكثر

7- عدد سنوات الخبرة:

- () 10 سنوات فأقل () 16 سنة إلى 20 سنة
() 11 سنة إلى 15 سنة () 21 سنة فأكثر

8- التدريب على فرق العمل:

- () لم احصل على تدريب فى هذا المجال () حصلت على دورتين
() حصلت على دورة واحدة فقط () حصلت على ثلاث دورات

ثانياً: أخی المدير، حدد مدى استعدادك للقيام بما يلي عند التعامل مع فرق العمل

(فضلاً حدد موقفك من العبارات التالية بوضع علامة (✓) تحت الإجابة التي تمثل رأيك):

م	العبارات	مستعد بدرجة كبيرة	مستعد	مستعد إلى حد ما	غير مستعد	غير مستعد إطلاقاً
1	تشجيع أعضاء الفريق لمشاركة بعضهم بعضاً فى المعلومات والأخبار دائماً.					
2	إبلاغ أعضاء الفريق عن أى تطورات تتعلق بالفريق أو احد أعضائه.					
3	التأكد بأن الفريق يحصل على كل التطورات والمعلومات أولاً بأول باستمرار.					
4	تشجيع الأعضاء لتطوير أنفسهم عن طريق القراءة والعلاقات الخارجية.					
5	الإجابة عن استفسارات أعضاء الفريق الهامة.					
6	مساعد أعضاء الفريق فى جميع الأحوال للحصول على المعلومات الهامة.					
7	مساعدة أعضاء الفريق على حسن استغلال وقتهم وجهدهم.					
8	حماية الفريق من النزاعات الخارجية.					
9	أن يكون مديراً يحتذى فى تخصيص الوقت للمهام ذات الأولوية القصوى.					
10	القيام بمشاروعات أو أعمال جديدة دون الاهتمام بقيمتها.					
11	عقد اجتماعات طويلة مع أعضاء الفريق غير مدركين لغايتهم.					
12	وضع العديد من الأهداف التى تجعل الأعضاء غير مدركين لغايتهم.					
13	المحافظة على تركيز الفريق على المواضيع والتحديات الهامة.					
14	سؤال الأعضاء عن أى أدوات أو موارد يحتاجون إليها.					
15	تجربة بعض الأساليب والتقنيات والموارد التى ستساعد الفريق فى المستقبل.					
16	التأكد من وجود عدد كافٍ من أعضاء الفريق لأداء أعمال الفريق الهامة.					
17	تكليف الفريق بالعديد من الأعمال وان لم توجد الموارد اللازمة.					
18	المكافحة للحصول على ما يحتاج إليه الفريق من الأفراد والأجهزة والموارد.					
19	إبلاغ الأشخاص المهمين خارج الفريق بالتقدم الذى يحرزه الفريق فى العمل.					
20	رعاية وتطوير العلاقات مع أولئك الذى يمكن أن يساعدوا الفريق.					

مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة

م	العبارات	مستعد بدرجة كبيرة	مستعد إلى حد ما	غير مستعد إطلاقاً	غير مستعد
21	التفاوض بنجاح للحصول على الموارد اللازمة للفريق.				
22	أبعاد أولئك الذين لست متأكدًا من انهم سيساعدون الفريق.				
23	التردد في طلب المساعدات الخارجية للفريق.				
24	بناء وتوفير الدعم اللازم للفريق.				
25	توفير الفرص للأعضاء للقيام بالأعمال الصعبة.				
26	مساعدة الأعضاء للتركيز على أداء الأعمال التي تناسب مهاراتهم وقدراتهم.				
27	العمل على تطوير الفريق في الجوانب التي تفتيد فيها المعارف والمهارات.				
28	تشجيع أعضاء الفريق للتعلم بعضهم من بعض.				
29	غض النظر عن الجوانب التي يفتقد فيها الفريق المهارات والقدرات اللازمة.				
30	مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم.				
31	إعطاء الفرص للأعضاء للقيام بالأعمال التي تتفق مع رغباتهم ومهاراتهم.				
32	السماح لأعضاء الفريق بالمشاركة في تحديد أهداف الفريق واتجاهاته.				
33	فهم ما يحفز الأعضاء على المثابرة في العمل.				
34	تسهيل العقبات أمام التزامات الأعضاء.				
35	خلق الحماس لدى الأعضاء.				
36	التغاضي عن المشكلات الشخصية مهما تداخلت مع العمل.				
37	بناء الالتزام لدى الأعضاء.				
38	التأكد من أن لدى أعضاء الفريق أهدافاً طموحة.				
39	المساعدة في التأكد من تحديد عملاء وزبائن وجمهور الفريق.				
40	توصيل فكرة المعايير والجودة في الأداء إلى الأعضاء للتقيد بها.				
41	العمل مع أعضاء الفريق لتحديد كيفية قياس أداء الفريق.				
42	المحافظة على استمرارية رسالة الفريق بذكرها في جميع الاجتماعات.				
43	توضيح وتعميق رسالة الفريق بذكرها في جميع اجتماعات الفريق.				
44	توضيح وتعميق رسالة الفريق.				
45	اتفاق أعضاء الفريق على جدول أعمال اسبوعي وشهري.				
46	توضيح مسؤوليات كل عضو في الفريق.				

مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة

م	العبارات	مستعد بدرجة كبيرة	مستعد إلى حد ما	غير مستعد إطلاقاً	غير مستعد
47	معرفة ما يقوم به كل عضو في الفريق.				
48	توقع الصعوبات والتحديات المستقبلية والتنسيق لمواجهتها.				
49	تنسيق أنشطة الفريق للتأكد من أداء العمل بسهولة ويسر.				
50	مناقشة الخلافات في جو يسوده الانفتاح والصراحة والرغبة في المساعدة.				
51	التعامل بحزم مع الأعضاء الذين يخلقون مشكلات لا داعي لها.				
52	تشجيع المناقشات الإيجابية للمواضيع المهمة.				
53	إخفاء الصراعات دون محاولة الإسراع لحلها.				
54	تضخيم الصراعات حتى وان كانت صغيرة ومن ثم محاولة حلها.				
55	التعامل مع مختلف جوانب الصراعات بأسلوب ايجابي وفعال.				
56	التعرف على أعباء الأعضاء الوظيفية قبل إعطائهم أى التزامات جديدة.				
57	إعطاء الأعضاء الصلاحية لاتخاذ بعض القرارات.				
58	الاهتمام الجاد بأداء أعضاء الفريق واقتراحاتهم.				
59	إظهار الرغبة الجادة في التطوير المهني لأعضاء الفريق.				
60	معاملة كل عضو في الفريق على انه مكسب ثمين للفريق.				
61	تحديد وقت لمناقشة الجديد في العمل والتعرف على كيفية تطوير الفريق.				
62	ترجمة النجاحات السابقة او تجارب الفشل إلى خطط إجراءات مستقبلية ناجحة.				
63	العمل مع الفريق لوضع خطة تنفيذية للتطوير.				
64	التأكد من أن الفريق يتبع الخطط التطويرية التي وضعها لنفسه.				
65	مراجعة أداء الفريق في نهاية كل مرحلة من عمله.				
66	مساعدة الفريق للتعلم من أخطائه ونجاحاته وعكسها في الخطط.				
67	تشجيع أعضاء الفريق على الإبداع وتقديرهم عليها.				
68	تعريف أعضاء الفريق على أشخاص من ذوى الاهتمامات الإبداعية.				
69	توفير الوقت لمناقشة الأفكار الجديدة بحرية بين أعضاء الفريق.				
70	البحث عن الكثير من الأفكار الجديدة والممتعة.				
71	تقدير النتائج الحالية أكثر من النتائج الإبداعية.				
72	إيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع.				
73	قبول التغذية العكسية من الأعضاء والاستجابة لها بانفتاح.				
74	إعطاء تغذية عكسية مفيدة عن تقديم الفريق نحو أهدافه.				

مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة

م	العبارات	مستعد بدرجة كبيرة	مستعد إلى حد ما	غير مستعد	غير مستعد إطلاقاً
75	المشاركة وفى اى معلومات مفيدة عن المنافسين ومنتجاتهم وخدماتهم.				
76	إعطاء تغذية عكسية مباشرة عن الوضع المالى للفريق.				
77	إعطاء الفريق معلومات مفيدة عن احتياجات واهتمامات عملائه.				
78	عرض اقتراحات دقيقة وواضحة عن كيفية تطوير أعضاء الفريق.				
79	خلق جو ملائم لتفعيل التغذية العكسية بشكل يساهم فى تطوير الفريق.				
80	تقدير وتشجيع الأعضاء على مساهماتهم فى عمل الفريق.				
81	لفت الانتباه إلى أمثلة من العمل الجيد لبعض أعضاء الفريق.				
82	مساعدة الفريق للاحتفال بالإنجازات الهامة بعد الانتهاء من اى مرحلة حرجة.				
83	المكافحة للحصول على مكافآت للفريق ككل.				
84	السعى الجاد لمكافأة الإجازات الشخصية المتميزة.				
85	مكافأة الفريق وأعضائه نظير الأداء الفعال فى جميع الأحوال.				

شكراً لكم وتقبلوا تحياتى,,,,,

The extent to which tourism stakeholders in Egypt are prepared to apply teamwork attitude

Abstract:

This study aims to show the amount of the touristic institutions' readiness in Egypt into use the working groups in their management. It also determines the most and the least indication for the readiness to use the working groups that is available to the managers. This study works on revealing the difference among the readiness of the managers in the way of using the working groups, which vary in its properties; and showing the existence of the positive relations between the managers' characteristics and the indications of their readiness to use the working groups. The study also aims to show if there is or not any connected relationships between some of the managers' personal characteristics of the managers (independent variables) and the indication of using the working groups through their management (dependent variables). This study also introduces further recommendations.

The references for the topic has been checked up to determine a number of indications; as according to it 14 indications have been determined in addition to the most and the least of which influence on the managers' readiness to use the working groups. A questionnaire has been prepared in order to study the managers' readiness and it has been distributed among 400 manager. According to those indications the study has proved that we could assume that generally the touristic institutions' managers have a medial amount of readiness to use the working groups in their management. It has also appeared that there is a difference in the managers' readiness to use those groups with their different properties according to most of the indications used through this study. On the other hand, the major was the only indication that proved no differences. Some positive and negative-connected relationships between a number of personal characteristics and the managers' readiness to use the working groups, has also been shown through out this study. Though no relation has appeared

between the major and these indications. Also, it has been shown that any change in the personal characteristics could lead to a change in the indications of the managers' readiness to use the groups. It has introduced further recommendations to the institutions' managers on how to activate the use of those groups through activating the least-influencing indications.