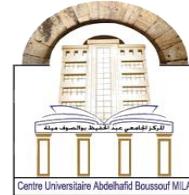




الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المراجع: 2019

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

أثر التمكين على مستوى فرق العمل

دراسة حالة: الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء
الوكلالة الوطنية - ميلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (L.M.A.)

تحت إشراف " إدارة أعمال "

إعداد الطلبة:

الدكتور إبراهيم عاشوري

- ليبيض سمية

- عشي دلال

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	إبراهيم رحيم
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	إبراهيم عاشوري
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	فواز واضح

السنة الجامعية 2018/2019



وَكَذَلِكَ مَكَنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَبَوَّأُ مِنْهَا
حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ
أَجْرَ الْمُخْسِنِينَ

صدق الله العظيم

(يوسف: 56)

إِهْدَاءٌ

٢٠١٥

إلى خالقي إلى من أعطاني القوة والصبر لأسير في درب الحياة إلى أحب خلق الله... إلى أعظم بشر في التاريخ... إلى نبي الرحمة... رسول الله عليه أفضل الصلاة والسلام...
أهدى ثمرة جهدي من الدراسة إلى كل من كان معي وساندني طيلة مشواري الدراسي...
إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، إلى سر وجودي في الحياة... إلى مصدر الحب والحنان...
إلى من يؤلمني فراقها ويبكيوني عذابها... إلى من أفت عمرها في تربيتي وتعليمي... إلى من دعاؤها

سر نجاحي...

وبرضاهما عنى ينشرح صدري ويعفوا لها... إلى صاحبة الحضن الدافئ أمي الحبيبة الغالية... {حدة}.
إلى من ميزه الله بالهيبة والوقار... إلى من علمني معنى الكفاح... إلى صاحب القلب الواسع...
إلى صاحب الكرم والشهادة... أبي العزيز قدوتي في الحياة... {مخلوف}.
إلى رفيق دربي... إلى من شاركتني السعادة والحزن...
وشاطرني لحظات النجاح والفشل... وقاسمني لذة الفرحة ومرارة الألم...
إلى زوجي... {يونس}.

إلى قطعة من روحي... إلى أميرتي وملكة على عرش قلبي...
إلى قرة عيني... إلى الكتكوت الصغيرة...
إلى ابنتي العزيزة... {رزان}.

إلى كل إخوتي وأخواتي... وكل العائلة الكريمة...
... وإلى كل من نسأه قلمي وتدكره قلبي...

سمية

إهداع

٥٦٩

أول ما أتوجه به الشكر للمولى عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل وإلى حبيبنا ونبينا محمد عليه أفضل الصلاة والتسليم.

أهدى ثمار جهدي إلى من أوصاني ربي بخض جناح الذل لهما إلى رمز العطاء الذي غرس بداخلي الأخلاق إلى مثلي الأعلى في الحياة الوالدين الكريمين إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها، إذ عرفتني الحياة، وأن الصبر و الحكمة عبرها، أمي؛ إلى من علمني أن الاستقامة سبيل النجاة، وأن العلم و الصدق سلاحها، أبي؛ أطال الله عمرهما وحفظهما.

إلى من ساندني في الحياة، وبعث من إشراقه روحها و نورها، أختي و أخواتي و كل عائلتي؛
إلى كل من أهداني ذكرى ليست كالذكريات، صديقاتي؛
إلى كل من يفرح لنجاحي و يتمنى سعادتي؛ والى كل من يستحق أن يكتب اسمه بورود الوفاء
على مذكري؛ أهدي ثمرة هذا العمل

دلال

الشكر والتقدير

{كن عالما... فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم}

في نهاية هذا الجهد وبداية هذه الصفحات، نشكر صاحب الفضل الأول والأخير
الهادي إلى سواه السبيل... الله عز وجل...

الحمد لله أولاً وأخراً وظاهراً وباطناً كما يحب ربي ويرضي، أحمده تعالى وأشكره على نعمه وجزيل
عطائه، وأصلى وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد معلمنا وقدوتنا صلوات ربي وسلامه
عليه.

بعد أن وفينا الله بإكمال هذه الدراسة، والتي انبثقت عن رحلة بحث وعناء، لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر
الجزيل والتقدير الكبير وأتوجه بأرقى عبارات الامتنان والتقدير لمشرفنا الفاضل الأستاذ الدكتور
"عاشوري إبراهيم"

الذي كان نعم المشرف والموجه، حيث رافقتنا نصائحه وتشجيعاته أينما حللنا وارتحلنا، فكان خير سند
ومعین لإتمام هذا العمل، فله منا كل العرفة المصحوب بخالص الأمنيات والدعوات بالنجاح.

ونتوجه بجزيل الشكر والاعتزاز للجنة المناقشة وسننسعى جاهدين للاستفادة من مجل نصائحهم
وتوجيهاتهم وانتقاداتهم التي ستتير بإذن الله مسارنا العلمي ...

كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر لكل أساتذتنا الكرام ونخص بالذكر أساتذة تخصص إدارة أعمال، ولكل
عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء ...

"وفي الأخير نسأل الله أن يسدد على طريق الخير خطانا إنه سميع مجيب"

1. الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين بأبعاده الأربع (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب، الثقافة الداعمة) على أداء فرق العمل، ومستوى تطبيق كل منها في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS. ولمعالجة مشكلة الدراسة والمتمثلة في "ما أثر التمكين على مستوى فرق العمل" استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء والتي بلغ عددها 48 عامل قد قمنا بأخذ العينة المكونة من 48 عامل لأن عدد العمال كان قليل. وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، تم توزيعها على (48عامل) وتم استرجاع 46 استبانة. وقد توصلت الدراسة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين على أداء فرق العمل في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء، مع اختلاف نسب تأثير كل بعد من أبعاد التمكين على أداء فرق العمل، كما تتم تقديم اقتراحات مستقبلية للدراسة.

الكلمات المفتاحية: التمكين، فرق العمل، تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب، الثقافة الداعمة. أداء فرق العمل.

2. Abstract

the aim of this study is to identify the impact of the four dimensions of empowerment (delegation of authority, participation in decisionmaking, training, supportive culture) on the performance of teams and their respective application level in the national social security fund for non CASNOS procedure. To address the problem of the study of the impact of empowerment at the level of the teams ' we used descriptive analytical study, of all employees in the national social security fund for the procedure 48 factor we have to take the sample of 48 factor because the number of workers It was few.

The questionnaire was a tool survey, distributed to (48 factor) and 46 have been retrieved to identify.

The school has an effect de statistical significance for the dimensions of empowerment on the performance of teams in the national social security fund for non-action, with varying proportions of the effect of each dimension of empowerment team performance, and to make suggestions for future study.

Keywords: empowerment, team work, delegation of authority, participation in decisionmaking, training, supporting culture. Performance of teams.

3.Résumé

Le but de cette étude est d'identifier l'impact des quatre dimensions de l'autonomisation (délégation de pouvoir, participation à la décision prise, de formation, de soutien culture) sur la performance des équipes et leur niveau d'application respectifs du fonds national de sécurité sociale pour procédure non CASNOS.

Pour résoudre le problème de l'étude de l'impact de la responsabilisation au niveau de l'équipe, nous avons utilisé une étude analytique descriptive, de tous les employés du fonds national de sécurité sociale pour le facteur de procédure 48 que nous devons prendre l'échantillon de 48 Facteur pour le nombre de travailleurs a été faible. Le questionnaire était un sondage de l'outil, distribué aux (facteur 48) et 46 ont été récupérées pour identifier.

L'école a une signification statistique d'effet de pour les dimensions de l'empowerment sur la performance des équipes dans le fonds national de sécurité sociale pour les non-agir, avec des proportions variables de l'effet de chaque dimension de performances autonomisation de l'équipe et de faire des suggestions pour futures études.

Mots-clés : autonomie, travail d'équipe, délégation de pouvoirs, participation à la prise de décisions, de formation, de soutenir la culture. Performance de l'équipe

الصفحة	الموضوع
I	الإهداء
II	الشكر والتقدير
III	الملخص
V	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملحق
أ	مقدمة عامة
01	الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين
02	تمهيد
03	المبحث الأول: أساسيات عامة حول التمكين
03	المطلب الأول: ماهية التمكين
08	المطلب الثاني: الاتجاهات الفكرية للتمكين
10	المطلب الثالث: ركائز ومؤشرات نجاح التمكين في المنظمة
13	المبحث الثاني: مستويات، خطوات معوقات التمكين
13	المطلب الأول: مستويات التمكين
15	المطلب الثاني: خطوات التمكين
17	المطلب الثالث: معوقات التمكين و أعبائه
18	المبحث الثالث: واقع التمكين في المنظمة
18	المطلب الأول: واقع التمكين في البيئات الغربية
21	المطلب الثاني: واقع التمكين في البيئات العربية
22	المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية الداعمة للتمكين

24	خلاصة الفصل الأول
27	الفصل الثاني: الإطار النظري لفرق العمل
28	تمهيد
29	المبحث الأول: أساسيات عامة حول فرق العمل
29	المطلب الأول: ماهية فرق العمل
33	المطلب الثاني: النظريات المفسرة لفلسفة فرق العمل
38	المطلب الثالث: مراحل تشكيل فرق العمل
40	المبحث الثاني: فعالية فرق العمل، المفهوم، المتطلبات ومعوقات التطبيق
40	المطلب الأول: ماهية فعالية فرق العمل ومتطلبات التحقيق
41	المطلب الثاني: التماسك والصراع داخل فرق العمل
44	المطلب الثالث: معوقات نجاح تطبيق فرق العمل
46	المبحث الثالث: أثر التمكين على فعالية فرق العمل
46	المطلب الأول: مساعدة توسيع الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار في أداء فرق
48	المطلب الثاني: أثر تدريب العاملين وتعليمهم في أداء فرق العمل
49	المطلب الثالث: مساعدة الثقافة الداعمة في أداء فرق العمل
51	خلاصة الفصل الثاني
52	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء الوكالة الوطنية ميلة
53	تمهيد
54	المبحث الأول: تقديم الصندوق الوطني للضمان لغير الأجراء و منهج الدراسة
54	المطلب الأول: تعريف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء
56	المطلب الثاني: منهج الدراسة و خصائص مجتمع الدراسة.
62	المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة
62	المطلب الأول: عرض و تحليل نتائج الدراسة حول التمكين في المؤسسة
70	المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة حول فرق العمل في المؤسسة
76	المبحث الثالث: اختبار و مناقشة الفرضيات
76	المطلب الأول: اختبار الفرضيات

78	المطلب الثاني: مناقشة الفرضيات
81	خلاصة الفصل الثالث
82	خاتمة عامة
86	قائمة الملحق
91	قائمة المراجع
97	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
39	مراحل تشكيل فرق عمل	جدول رقم 01
57	المقياس المستخدم في الدراسة	جدول رقم 02
59	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	جدول رقم 03
59	توزيع أفراد المجتمع حسب السن	جدول رقم 04
59	توزيع أفراد المجتمع حسب الخبرة	جدول رقم 05
60	توزيع أفراد المجتمع حسب المستوى التعليمي	جدول رقم 06
61	الاختبارات الإحصائية لثبات محور التمكين	جدول رقم 07
61	الاختبارات الإحصائية لثبات محور فرق العمل	جدول رقم 08
63	استجابات أفراد المجتمع على العبارات التي تقيس تقويض الصالحيات في المؤسسة	جدول رقم 09
65	استجابات أفراد المجتمع على العبارات التي تقيس المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة	جدول رقم 10
66	استجابات أفراد المجتمع على العبارات التي تقيس التدريب في المؤسسة	جدول رقم 11
68	استجابات أفراد المجتمع على العبارات التي تقيس الثقافة الداعمة في المؤسسة	جدول رقم 12
70	استجابات أفراد المجتمع على العبارات التي تقيس الإبداع في المؤسسة	جدول رقم 13
72	استجابات أفراد المجتمع على العبارات التي تقيس الاتصال في المؤسسة	جدول رقم 14
73	استجابات أفراد المجتمع على العبارات التي تقيس التماسك في المؤسسة	جدول رقم 15
76	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد التمكين على مستوى فرق العمل	جدول رقم 16

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	نموذج الدراسة الافتراضي	الشكل رقم 01
7	أبعاد التمكين	الشكل رقم 02
14	سلسلة التمكين	الشكل رقم 04
32	أنواع فرق العمل	الشكل رقم 05
35	النظام الداخلي للجامعة	الشكل رقم 06
37	نموذج Z	الشكل رقم 07
42	العلاقة بين مستوى أداء فريق العمل ودرجة تماستكه	الشكل رقم 08

تمهيد:

تعد الثورة المعرفية والتكنولوجية الهائلة، والتطور المتتابع في شتى مناحي العلم وبخاصة علوم الإدارة ومع ظهور الكثير من التغيرات التي تغلغلت في ثابيا المنظمات على اختلافها الصغيرة والكبيرة، العامة والخاصة، كان لا بد لهذه المنظمات إذا رغبت بالاستمرار والبقاء أن توافق هذه التطورات؛ لتكون قادرة على أداء أعمالها بالشكل المقبول.

تدرك المنظمات اليوم على اختلاف أنواعها أن مواردها البشرية تعد أساس القوة والثروة، لذا تسعى إلى تبني مفاهيم إدارية حديثة لتنمية قدرات ومهارات مواردها البشرية، ولتحقيق الأهداف بالكفاءة والفعالية المرغوبتين لا يكفي الاستثمار فقط في المورد البشري، بل يجب أن يتعدى الأمر إلى تبني سياسات تحفيزية و التي تحت العاملين على إظهار السلوكيات الإيجابية في مكان.

وقد شهدت العقود الأخيرة الماضية انتشار العديد من الممارسات الإدارية التي تهدف إلى تطوير الأعمال وتحقيق المستويات المنشودة من الأداء، والاستفادة من مختلف الأدوات التي يمكن لها أن تصل بالمنظمات إلى ما تتشده من نتائج و مخرجات، ولعل من أهم الممارسات التي انتشرت مؤخراً بشكل كبير تبني العمل وفق فلسفة فرق عمل.

ولنجاح فلسفة فرق العمل كان من الضروري تبني أيضاً مضممين وفلسفة واستراتيجية تمكين العاملين، حيث تؤكد مختلف الدراسات دور تبني فلسفة التمكين في الرفع من مستوى الأداء وتحقيق النتائج المميزة، وقد جاء هذا التحول نحو تبني فلسفة التمكين نتيجة للتغيرات السريعة والمنافسة الشديدة بين مختلف العاملين في القطاع.

وبناء على ما سبق، تتناول هذه الدراسة المضامين الأساسية لفلسفة التمكين وفرق العمل، حيث للتمكين أهمية بالغة في نجاح أداء فرق العمل، هذه الاختير يتطلب نجاحها توافر ظروف تنظيمية وعلاقية ومادية، ولعل من أهم هذه متطلبات النجاح تطبيق فلسفة التمكين بكلفة مضمانيه وفلسفته.

I/ الإشكالية:

إن الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة التي تسعى لتحقيق وتوفير متطلبات العمل، مما يشعر ويولد لدى الأفراد روح الانتماء، ويزيد من مستويات الاندماج والمشاركة الإيجابية والفعالة لمختلف الأنشطة التي تقوم بها المنظمة.

وتمكين العامل يعني أن تقوم الإدارة بتحسين قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون تدخل من طرف الإدارة، فالهدف الأساس من التمكين هو توفير الظروف التي تسمح لكافة الأفراد بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود الابداع والتحسين المستمر.

إن من أهم العقبات التي تحول دون الوصول لنجاح فرق العمل في تحقيق الأداء المتميز، هو نظرة الادارة على أن التمكين هو انفصال من قيمتها ولسلطتها على مختلف المستويات الإدارية، وعلى هذا

الأساس جاءت دراستنا لتوضيح هذه العلاقة بين التمكين وفرق العمل. إن هذه الدراسة جاءت لتوكيد أثر التمكين على أداء فرق العمل، كما أن هذه الدراسة هدفت لإبراز أهمية التمكين وتطبيقه في نجاح فرق العمل، و بهدف معالجة هذا الموضوع و من خلال ما سبق فإننا نطرح التساؤل التالي:

ما أثر التمكين بأبعاده على أداء فرق العمل؟

انطلاقاً من التساؤل الرئيسي أعلاه يمكن أن نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية كالتالي:

1. هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض الصلاحيات على أداء فرق العمل من وجهة نظر المبحوثين؟
2. هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في اتخاذ القرارات على أداء فرق العمل من وجهة نظر المبحوثين؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتدريب العاملين على أداء فرق العمل من وجهة نظر المبحوثين؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة الداعمة لإدارة العاملين على أداء فرق العمل من وجهة نظر المبحوثين؟

II/ فرضيات الدراسة :

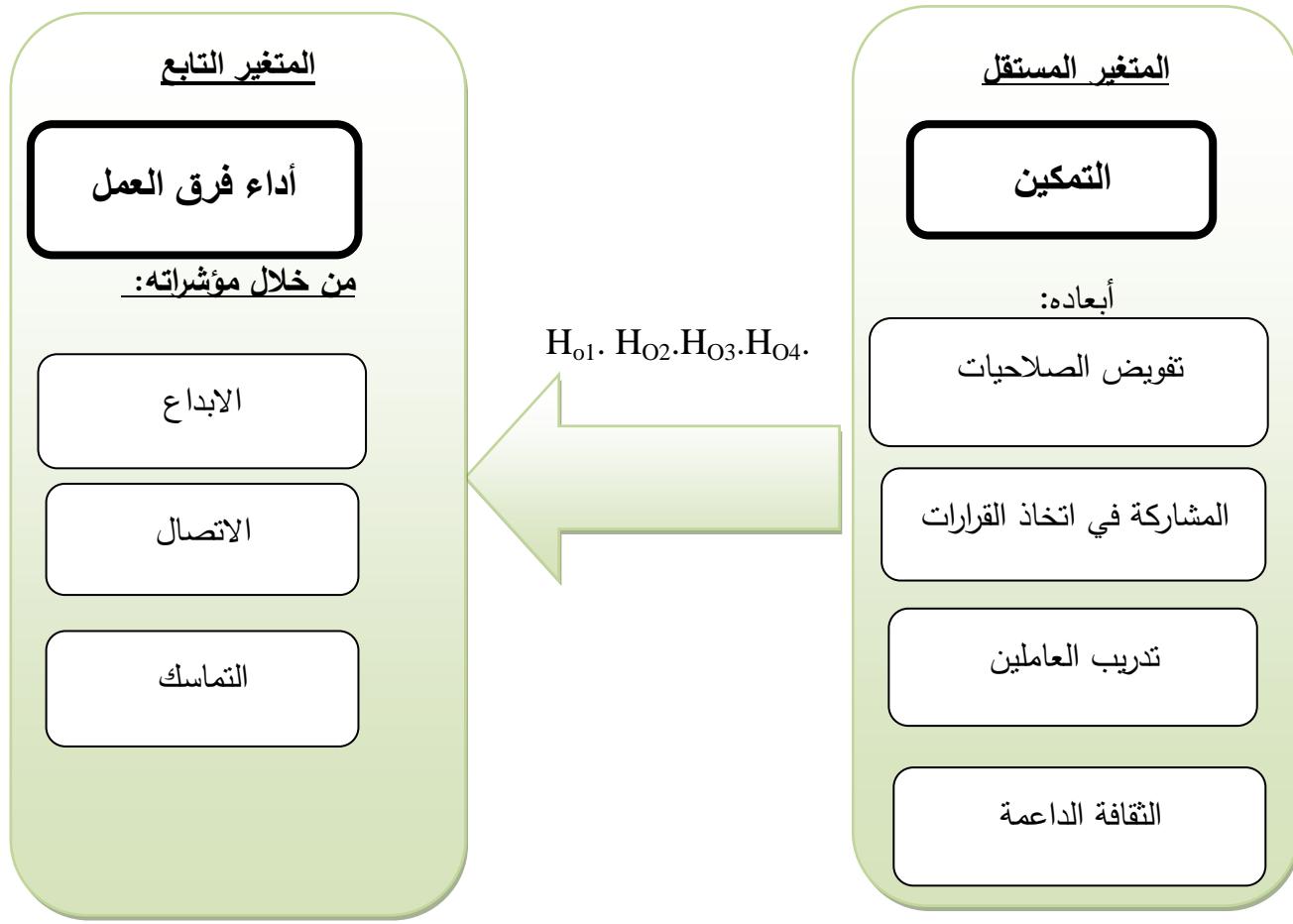
ولمعالجة الإشكالية الموضوعة في هذه الدراسة فإننا ننطلق من الفرضيات التالية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض الصلاحيات على أداء فرق العمل من وجهة نظر المبحوثين.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في اتخاذ القرارات على أداء فرق العمل من وجهة نظر المبحوثين.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتدريب العاملين على أداء فرق العمل من وجهة نظر المبحوثين.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة الداعمة لإدارة العاملين على أداء فرق العمل من وجهة نظر المبحوثين.

III/ نموذج الدراسة :

يحدد النموذج المولاي الإطار العام للدراسة، من خلال تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع للدراسة.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة الافتراضي



المصدر: من إعداد الطالبتين.

يربط نموذج الدراسة بين التمكين كمتغير مستقل وأداء فرق العمل كمتغير تابع، حيث تدرج ضمن المتغير المستقل: تفويض الصالحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، تدريب العاملين، الثقافة الداعمة، ويندرج ضمن المتغير التابع: الإبداع، الاتصال، والتماسك.

IV/أهمية الدراسة :

للدراسة أهمية بالغة كونها تتناول موضوعين أصبحا من أكثر المواضيع الإدارية تناولاً في وقتنا الحالي، ويمكن إجمالاً إبراز أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

- الدراسة تبحث في أحد المفاهيم التعليمية الجديدة الذي تواليه المنظمة اليوم أهمية وتعتبر من العوامل الأساسية للتميز والاستمرار في بيئة تنافسية، مما يجعلها توالي العاملين على عنایتها من حيث تدريهم، وصقل قدراتهم، وتقويضهم مزيداً من الصالحيات ، كوضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات المناسبة التي تتعلق بإنجازها وحل المشكلات التي تعيق تحقيقها.
- يُعد تمكين العاملين من أهم أسباب بروز الصنف الثاني لقياديين المؤهلين، وهو ما يجعله من أهم ضمانات في استمرارية أية منظمة.
- إبراز دور التمكين في الوصول بالعاملين في المنظمات على اختلافها إلى مستوى عالي من الإبداع، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى تلك المنظمات.
- تكمن أهمية الدراسة في كونها مجال لإثراء المعرفي لعملية التمكين من خلال مراجعة وتمحیص العديد من المراجع والمؤلفات والدراسات السابقة ذات الصلة.
- توفر هذه الدراسة بيانات لمساعدة الباحثين والدارسين في هذا المجال، نظراً لندرة الدراسات السابقة التي تناولت تأثير التمكين على فرق العمل.
- الإسهام في معرفة آلية خلق أفضل فرق العمل القادرة على إنجاز الأعمال بأفضل طريقة ممكنة.
- من **الجانب التطبيقي**، الارتفاع بمستوى أداء العاملين في المؤسسة المدروسة استناداً إلى نتائج هذه الدراسة التي تربط بين التمكين ومستويات هؤلاء العاملين في فرق عملهم.

V/أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة لمعرفة أثر التمكين على أداء فرق العمل في المؤسسات وتشعى أيضاً لتحقيق الأهداف التالية:

- تقديم عرض نظري وإطار فكري لموضوعات التمكين وأداء فرق العمل بأبعادها الأساسية.
- التعرف على مستوى تطبيق أبعاد التمكين من وجهة نظر المبحوثين في المؤسسة.
- التعرف على مستوى أداء فرق العمل من وجهة نظر المبحوثين في المؤسسة.
- اختيار نموذج الدراسة والذي يفترض وجود أثر لأبعاد التمكين على أداء فرق العمل في المؤسسة.
- تقديم توصيات مستقبلية للمنظمات والباحثين المعنيين بموضوع الدراسة.

/V أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار موضوع الدراسة جاء نتيجة لأسباب ذاتية وأخرى موضوعية:

- **الأسباب الذاتية:** هناك جملة من الأسباب الشخصية التي دفعت بنا لاختيار الموضوع، وهي:

1. رغبة واهتمام الطالبتين بمعالجة أحد المفاهيم الإدارية الحديثة والمهمة وهو التمكين بكافة عناصره ومدى أثره على أداء فرق العمل؛
2. شغف الطالبتين بمعرفة واقع ممارسة فلسفة التمكين داخل المؤسسة، وكذا في معرفة تطبيق فرق العمل داخل المؤسسة.

- **الأسباب الموضوعية:** هناك جملة من الأسباب الموضوعية التي دفعت بنا لاختيار الموضوع، وهي:

1. الأهمية النظرية والعملية لموضوعي التمكين وفرق العمل، وأهمية التمكين في تحقيق الأداء التميز لفرق العمل.
2. زيادة الوعي لدى المدراء من أجل تبني فلسفة التمكين كأحد الوسائل الإدارية من أجل تحقيق الأداء التميز لدى الأفراد العاملين.
3. زيادة الوعي لدى المدراء من أجل تبني فلسفة فرق العمل كأحد الوسائل العملية من أجل زيادة فعالية الأفراد في أداء أعمالهم.
4. محاولة الطالبتين النظرية والتطبيقية في تحديد العلاقة والأثر بين أبعاد التمكين وأداء فرق العمل، وأمل الطالبتين الاستفادة من نتائج هذه الدراسة على الصعيد النظري والتطبيقي على حد سواء.
5. قلة الدراسات التي تناولت الموضوع، حيث نلاحظ نقصاً في تحديد العلاقة بين المتغيرين وخاصة الدراسات التي تناولت البيئة الجزائرية ك مجال للدراسة.

VII محددات الدراسة:

1. تم تطبيق الدراسة على عينة من عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء .CASNOS
2. المتغيرات التي شملتها الدراسة هي: المتغير المستقل التمكين بأبعاده (تفويض الصالحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب، الثقافة الداعمة)، والمتغير التابع فرق العمل بأبعادها (الابداع، الاتصال، التماسك).
3. الفئة المستهدفة من الدراسة هي كل موظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء الوكالة الوطنية ميلة، خلال الموسم الجامعي 2018/2019.

VIII/عرض و تحليل الدراسات السابقة

في رحلة بحثنا لتناول دراسة هذا الموضوع، تصادفنا مع الكثير من الدراسات التي تناولت موضوعي التمكين وكذا فرق العمل كل منها على حد، فكلا الموضوعين تم تناولهما من قبل الباحثين وربطهما بالكثير من المتغيرات الإدارية، كما أن هناك بعض الدراسات تناولت بعض أبعاد التمكين وربطها بفرق العمل، و في هذا الغرض سيتم عرض الدراسات التي ساهمت في بلورة دراستنا:

1- الدراسات التي تناولت موضوع التمكين:

هناك مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع التمكين، نذكر منها:

أ/ دراسة (الأصقه، 2010) : بعنوان " التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاص بالرياض " .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة ما بين مستوى التمكين الإداري للعاملين بأبعاده الأربع (حرية الاختيار، الفاعلية الذاتية، معنى العمل، التأثير) ودرجة الرضا الوظيفي لمنسوبي جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في أراء المبحوثين تعزي لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية، وقد تكون مجتمع الدراسة من الضباط العاملين من رتبة ملازم إلى رتبة عميد وبالبالغ عددهم (440) ضابطاً. قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي، واعتمد الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها ما يلي : أن أفراد عينة الدراسة يدركون التمكين بمستوى مرتفع، وكذلك يشعرون بالرضا الوظيفي بدرجة عالية ، وقد بينت الدراسة وجود علاقة طردية بين مستوى تمكين العاملين بأبعاده الأربع ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين في قوات الأمن الخاصة، وكذلك كشفت وجود فروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (معنى العمل) لصالح أفراد عينة الدراسة رتبة (ملازم أول) ، وكذلك رتبة (نقيب) وكذلك الحاصلون على مؤهلات جامعية فأقل وأفراد عينة الدراسة الحاصلين على دراسات عليا حول (معنى العمل) الصالح أفراد عينة الدراسة الحاصلون على مؤهل جامعي فأقل.¹

ب/ دراسة (العطار، 2012) ، بعنوان: " مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين"

لقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى كل من التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في قطاع غزة. وتكون مجتمع الدراسة من فئة الموظفين أصحاب المناصب الإشرافية في كلا الجامعتين، حيث يبلغ إجمالي عددهم (266) شخصاً، وقد استخدم الباحث العصر الشامل لأفراد العينة ، وخلصت الدراسة إلى أن أفراد العينة يواافقون على توفر التمكين الإداري و أبعاده محل الدراسة بنسب متفاوتة في الجامعتين ، وتوضح أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر ، حيث بلغت درجة الموافقة على محور

¹ الأصقه، محمد إبراهيم، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاص بالرياض، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية والإدارية، السعودية، 2010.

التمكين الإداري لدى موظفي الجامعة الإسلامية 44،78 بالمئة، بينما بلغت لدى موظفو جامعة الأزهر 51،68 بالمئة ، وبلغت درجة الموافقة على محور الإبداع الإداري لدى موظفي الجامعة الإسلامية 82،82 بالمئة، بينما موظفي جامعة الأزهر 78،78 بالمئة كما وافق أفراد العينة على توفر الإبداع الإداري بجميع أبعاده (حل المشكلات، المرونة، الأصالة، الطلاقة الفكرية، تركيز الانتباه، القدرة على التحليل والربط) في كلتا الجامعتين بنسب متفاوتة.¹

ج/ دراسة (Turner 2006) بعنوان " العلاقة بين الموقع في السلم الوظيفي ومدى التوجيه ونوع الصناعة وتأثيرها على مفاهيم التمكين ".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين مفاهيم تمكين العاملين ومفاهيم القيادة والتوجه ونوع الصناعة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واتخذ الاستبانة كأداة الجمع البيانات، وقد شملت الدراسة 9 منظمات لتقدير تمكين العاملين وتقييم القيادة، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن العاملين قد أعربوا عن أنهم يحصلون على قدر أقل من التمكين مما تشير إليه الإدارة العليا، حيث يرى العاملون أنهم ممكّنون بمعدل 7،83 بالمئة بينما ترى الإدارة العليا أنهم ممكّنون بمعدل 92 بالمئة . و أيضاً فقد أعرب المشاركون أن قادتهم يتمتعون بقدر أقل من التمكين مما تدعوه الإدارة العليا، حيث يرى المبحوثين أن قادتهم ممكّنون بمعدل 80،6 بالمئة ، بينما ترى الإدارة العليا بينما ترى الإدارة العليا لهم ممكّنون بمعدل 89،8 بالمئة كما توصلت الدراسة إلى أن مقدار التوجه المتاح من قبل القادة ذو دلالة إحصائية، وله تأثير على مفاهيم التمكين ، وقد أظهر العاملون في قطاع الإنتاج فهم يحصلون على قدر أكبر من التمكين بالمقارنة بالعاملين في قطاع صناعات الخدمات، كما أن معظم أفراد عينة الدراسة لا يرون أن القادة أكثر ميلاً للتمكين إذا كانوا في أعلى السلم الوظيفي، مقارنة بالقادة في المستويات الوظيفية الدنيا، و أيضاً يرى المبحوثين علم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع الوظيفة والشعور بالتمكين.²

2- الدراسات التي تناولت موضوع فرق العمل

هناك مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع فرق العمل، ذكر منها:

أ/ دراسة (Kurtzbarg , 2000) بعنوان "أثر التنسيق والصراع على أداء الفريق".³

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التنسيق والصراع على أداء الفريق وكذلك العلاقة بين أساليب الإبداع الفردية وعمليات فريق العمل وأداء فريق العمل من جهة ومخرات فريق العمل من جهة أخرى، وذلك من خلال ملاحظة ما يجري في مكان العمل والتي شملت اتصالات الفريق ، وصراع الفرق والذي يشمل : صراع المهمة ، الصراع الشخصي ، صراع العمليات ، وافتراض الباحث أنه كلما كان هناك إبداع أكثر من أعضاء الفريق كلما كان أداء الفريق أفضل، وقد اشترك في الدراسة 238 فرداً من ضمن 26 فريقاً

¹ العطار هيثم، التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2012.

² Turner. Jon T.Employee empowerment. Relationships between location in the hierarchy span of control. And industry type on perception of empowerment. M.S. dissertation. University of north Texas: United states, 2006.

في 7 منظمات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين صراع المهمة الفردي وبين كل من الصراع الشخصي وصراع العمليات. وكشفت الدراسة أيضاً وجود علاقة سلبية بين كل من أداء وخرجات الفريق وبين أنواع الصراع الثلاثة. كما توصلت إلى أن هناك أنواعاً محددة للأحداث اليومية التي تواجه فريق العمل تؤثر على مخرجات الفريق، كما توصلت إلى أنه عندما يكون لدينا في الفريق أشخاص مبدعون وأعضاء آخرون غير مبدعين فإن ذلك ربما يؤدي إلى إنجاز عال لكن ذلك سيكون على حساب خبرة الفريق. كما توصلت الدراسة إلى أن صراع الدور غالباً ما يكون في مصلحة الفريق وينعكس عليه إيجابياً، بينما صراع العمليات لا يصب في مصلحة الفريق، غالباً ما يكون سلبياً.¹

ب/ دراسة القحطاني (2004)، بعنوان " مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل في الأجهزة الحكومية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استعداد مديرى الأجهزة الإدارية الحكومية في الرياض لاستخدام فرق العمل في إداراتهم، كذلك تحديد أكثر وأقل مؤشرات الاستعداد الاستخدام فرق العمل توفرًا لدى المديرين. كما هدفت إلى التعرف إلى مدى وجود علاقة ارتباطية بين بعض الخصائص الشخصية للمديرين (العمر، المرتبة، الوظيفة، المؤهل، التخصص، عدد المسؤولين، عدد سنوات الخبرة، التدريب على فرق العمل) وبين مؤشرات استخدام فرق العمل في إدارته، وكذلك التعرف إلى أثر تلك العوامل (كمتغيرات مستقلة) على المؤشرات (كمتغيرات تابعة)، وتقديم بعض التوصيات. وبشكل عام توصلت الدراسة إلى أنه يمكن القول بأن لدى مديرى الأجهزة الحكومية المركزية استعداداً غير عال (متوسط) لاستخدام فرق العمل في إداراتهم، إلا أنه عند النظر بالتفصيل إلى كل مؤشر على حده نجد أن هناك استعداداً عالياً لدى المديرين لاستخدام فرق العمل في إداراتهم حسب بعض المؤشرات، بينما يشير بعضها الآخر إلى استعداد متدني، كما ظهرت بعض العلاقات الارتباطية الإيجابية والسلبية بين عدد من العوامل الشخصية وبين استعداد المديرين الاستخدام فرق العمل، بينما لم يظهر أي ارتباط بين التخصص وتلك المؤشرات. وظهر من الدراسة أن التغيير في العوامل الشخصية يمكن أن يحدث تغيراً في مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل.²

ج/ دراسة (العتيبي، 2007)، بعنوان : "أراء المديرين في الأمن العام حول استخدام أسلوب فرق العمل".³ هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على أراء المديرين في إدارات الأمن العام حول استخدام فرق العمل، من خلال التحقق من مدى توفر خصائص العمل كفريق ، وتحديد مجالات استخدام فرق العمل ، والصعوبات التي قد تقف حائلا دون تفعيل استخدام أسلوب فرق العمل وفق المنهج العلمي السليم، وابراز العلاقة بين بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية للمديرين في تلك الإدارات ومدى توفر خصائص العمل كفريق. وقد شملت الدراسة 168 ضابطاً يمثلون جميع المدراء في إدارة الأمن العام بمنطقة القصيم المملكة السعودية

¹Kurtzbarg. R. Creative styles and teamwork: Effects of coordination and Conflict on group Outcomes. North western University. 2000.

² لقحطاني، سالم بن سعيد، مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل في الأجهزة الحكومية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، جدة، 2004.

³ العتيبي، نايف مناور، أراء المديرين في الأمن العام حول استخدام أسلوب فرق العمل ، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2007.

باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وقد أظهرت نتائج الدراسة توفر خصائص فرق العمل في مجتمع الدراسة بدرجة كبيرة ويمتوسط حسابي(من 3.46 إلى 5)، وجاءت الخصائص مرتبة تنازلياً وفق الآتي خاصية المشاركة، التعاون، الالتزام، الانفتاحية، المرونة، تحمل المخاطر وأخيراً خاصية الحساسية، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك صعوبات تقف حائلاً أمام استخدام فرق العمل في مجتمع الدراسة، ومن أبرز تلك الصعوبات : ضعف الحواجز المقدمة لأعضاء الفريق، وافتقار الفريق الصالحيات اللازمة لأداء المهام المطلوبة، وتدخل الإدارة العليا بشكل مباشر أو غير مباشر في أعمال الفريق، ثم غم توفر نظام تقييم فعال وعادل للأداء، وعدم توفر الدعم من قبل الإدارة العليا لإنجاح عمل الفريق.

3- الدراسات التي ربطت بين التمكين و فرق العمل

هناك مجموعة من الدراسات التي تناولت الربط بين التمكين وفرق العمل، نذكر منها:

أ/ دراسة المحاسنة (2007)، بعنوان "أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل".¹

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر عملية التمكين الإداري في بلورة سمات الفريق لدى العاملين في المدينة الاقتصادية الخاصة في العقبة الأردن، كذلك هدفت الدراسة إلى بناء إطار نظري و فكري حول مفهوم التمكين وفرق العمل والتعرف على سمات الفريق وكل بعد من أبعاده من وجهة نظر العاملين، وقد قام الباحث بتطوير استبانة لقياس متغيرات الدراسة، وتم توزيع الاستبانة على 450 موظفاً، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى أن تصورات المبحوثين لأبعاد التمكين جاءت بدرجة متوسطة، بينما كانت تصوراتهم لتفويض السلطة مرتفعة، كما توصلت الدراسة إلى أن تصورات المبحوثين لسمات فرق العمل كانت مرتفعة، وأيضاً أشارت النتائج إلى وجود أثر مهم ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل، وفي النهاية خلصت الدراسة إلى أنه على الإدارة العليا خلق مناخ تنظيمي يتسم بالمشاركة، وذلك من أجل تعزيز سمات فرق العمل.

ب/ دراسة الأمير، وعبد الرسول ، بعنوان " استراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل".²

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى إدراك عينة الدراسة، وهم رؤساء الأقسام والفروع لإستراتيجية التمكين المتبعة في منظماتهم، وتحديد مدى فاعلية فرق العمل في الوحدات التنظيمية لعينة الدراسة، و اختيار العلاقة بين الاستراتيجية التمكين وفاعلية فريق العمل في عينة الدراسة، ومن ثم تقديم بعض التوصيات العينة الدراسة من أجل اتباع الأساليب التي تمكناها في دعم وإنجاح فريق العمل في منظماتهم وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ببيئة دراسية (52) مفردة. وقد أظهرت الدراسة العديد من النتائج أهمها أنه يوجد توجه ملحوظ من قبل الإدارة نحو دعم ثقافة الفريق والعمل

¹ المحاسنة، محمد عبد الرحيم، أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل، دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة - الأردن، كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2007.

² عبد الأمير، أثير وعبد الرسول، حسين، استراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل، دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (10) العدد (3)، 2008.

الجماعي والذي يعد من أهم المؤشرات تجاه بناء فريق العمل، وأن المنظمة المبحوثة تعتمد على قنوات اتصال كفؤة تسهل تبادل المعلومات العادلة بين مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية. وأشارت كذلك لضعف الثقة المتبادلة بين الإدارة وأعضاء فريق العمل بخصوص المعلومات الغير عادلة (السرية) التي تتعلق بالموازنات والموارد والمحصص، واعتماد المنظمة المبحوثة في تشكيل فريق العمل على الأمر وليس الرغبة، وهذا ينعكس سلباً على تحمل الأعباء الملقاة والمسؤولية والداعية، وأخيراً بينت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإستراتيجية التمكين في فاعلية فريق العمل.

ج/ دراسة **Anbreem Mazhar & Aurangzeb**، بعنوان " التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق

العمل ".¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثار عملية التمكين الإداري على فاعلية وكفاءة فريق العمل، وقد قام الباحث بتطبيق دراسته إلى قطاع الاتصالات في باكستان وتحديداً في مدينة إسلام أباد، وقد اختار 10 شركات تعمل في هذا المجال لتكون عينة الدراسة، وفي سبيل الوصول إلى نتائج هذه الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وكذلك بعض المقابلات، حيث استخدم الباحث عينة من مجتمع الدراسة والذي تكون من 10 شركات اتصالات في مدينة إسلام أباد. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلى: أن تمكين العاملين له أثر كبير على أداء فرق العمل في قطاع الاتصالات في مدينة إسلام أباد، باكستان، ثانياً، أن أداء فرق العمل يتم تقييمه بمستوى أكبر من مجرد كفاءة وفاعلية، ولما يشمل عديداً من عوامل النجاح الأخرى الحاسمة منها (التعاون، والصراع الداخلي، الرضا، القوة، التعلم)، وكذلك وأشارت إلى توفير اتصال جيد بين أعضاء فرق العمل معًا له دور كبير جداً في فاعلية هذا الفريق.

¹ Anbreem Mazhar & Aurangzeb kh.Impact of team empowerment on team performance.2007.



الفصل الأول:

الإطار النظري للتمكين

تمهيد

أدى تسارع التغيرات في بيئة المؤسسات في وقتنا الحالي، إلى فرض تحديات جديدة مضافة على المؤسسات، الأمر الذي أدى إلى سعي المؤسسات الحثيث إلى تطوير أساليب عملها وطرق إدارتها لكل عنصر من عناصرها، ومن أهم العناصر التي تؤثر بشكل رئيسي في نجاح أو فشل هذه المؤسسات، الموارد البشرية العاملة فيها، لذا لزم على المؤسسات الاهتمام بمواردها البشرية العاملة فيها، وتبني استراتيجيات إدارية ذات أثر فعال على المؤسسة، ومن بين هذه الاستراتيجيات الإدارية الحديثة إستراتيجية التمكين، حيث تتميز بفلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة وإنما على العاملين في المقام ومن هذا المنطلق أصبح مدخل التمكين ذو صلة كبيرة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المؤسسة.

ولهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للتمكين حسب المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات عامة حول التمكين؛

المبحث الثاني: مستويات، خطوات ومعوقات التمكين؛

المبحث الثالث: واقع ممارسة التمكين في المنظمات.

المبحث الأول: أساسيات عامة حول التمكين

يعد التمكين مفهوماً إنسانياً كثير الأبعاد ومتعدد الاستعمالات، حيث لا يقتصر تداوله على الفكر الإداري بل يتعداه إلى تخصصات وحقول معرفية أخرى، الأمر الذي يحتم علينا بداية محاولة تحليل مفهوم التمكين كمصطلح عام قبل الخوض في تفصياته ومحنوياته كمفهوم إداري معاصر.

المطلب الأول: ماهية التمكين

سنحاول في هذا المطلب تجلية المفاهيم المرتبطة والمتعلقة بالتمكين، من خلال إبراز المفهوم وعلاقة التمكين ببعض المصطلحات الإدارية الأخرى، كما سيتم تحديد أبعاد وفوائد استخدام فلسفة التمكين في المنظمة.

أولاً: مفهوم التمكين

تشير الأديبيات والدراسات السابقة إلى أن هنالك أراء مختلفة حول تحديد مفهوم موحد للتمكين، إلا أنها تتمحور حول حصول العاملين على صلاحيات وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف ومنحه حرية المشاركة، وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة أي خارج إطار الوظيفة. حيث عرفه أفندي بأنه: " إستراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف، واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم، وحل مشكلاتها، والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة ".¹

أما الرشودي فقد عرف التمكين بأنه: " العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة ".²

ويرى الشهري بأنه: " توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم، ومهاراتهم، ومعارفهم، ومهاراتهم، لصقل خبراتهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة بهدف رفع مستوى الأداء ".³

بالنهاية مفهوم التمكين وبغض النظر على اختلاف الرؤى حول تعريفه وتأصيله نظرياً، يشير إلى تغيير في هيكل القوة السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي يعيش فيها الأفراد، بما يتضمنه ذلك من ضرورة توافر ثقة الفرد بقدراته وإمكاناته، ومن ثم استعداده النفسي للاختيار بين البدائل المختلفة.

¹ أفندي عطية حسين، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص. 24.

² الرشودي، خالد سليمان، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2009، ص. 18.

³ الشهري عبد الله عوض، دور التمكين في تحقيق النشطة الرياضية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2009، ص. 16.

ثانياً: التمكين والمصطلحات الإدارية الأخرى

1/ تمكين العاملين وتفويض السلطة: يسود اعتقاد كبير أن تقويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع إنه يختلف عنه لأن تقويض السلطة يعني " تخويل جزء من الصالحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية "، فالتفويض لا يلغى مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التقويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التقويض لها، أما في التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية، كما أن التمكين أكثر ثراء من التقويض، ففي التقويض تجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة، ولا يتاح له إلا قدرًا يسيراً من المعلومات بالكاد ما يساعد على تنفيذ المهمة، وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه، أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صالحيات أوسع وأعرض في نطاق متعدد عليه، وتكون المعلومات المشاركة بين الإدارة والعاملين.¹

2/ تمكين العاملين والمشاركة: هناك خلط لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة، ووفقاً لتعريف تمكين العاملين تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين خاصة في الصنوف الأولى من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تتعارض العمل.²

3/ تمكين العاملين والإثراء الوظيفي: يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله، ذلك فالإثراء الوظيفي بعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.³

ثالثاً: أهداف التمكين

تحتاج المنظمات إلى أهداف واضحة وإدارة حاسمة، ونقطة الانطلاق نحو ذلك هي عندما يبدأ المديرون والرؤساء في إخضاع أنفسهم لبرامج التغيير بما يتضمن تعديل القيم الفردية، والتي يجب أن تؤدي إلى الاهتمام الأكبر بأهداف التمكين.⁴

وقد قامت دراسة توريان سنة 2000 بتلخيص أهداف التمكين من خلال النقاط الآتية:¹

¹ جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، 1991، ص.124.

² رامي جمال أندراوس وآخرون، الإدارة بالثقة والتمكين في علم حديث، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009، ص. 61.

³ عادل هادي البغدادي ورافد حيدر الحدراوي، الاستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص.136.

⁴ حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، ص. 27.

الفصل الأول الإطار النظري للتمكين

- زيادة الدافعية لقليل الأخطاء وذلك لتحمل الأفراد مسؤولية أكبر عن أعمالهم؛
- زيادة فرص الإبداع و الابتكار؛
- دعم التحسينات المستمرة للعمليات و المنتجات؛
- تحسين رضا العملاء والاحتفاظ بهم؛
- تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من ممارسة دور الرقابة المتشددة، والتوجه بشكل رئيسي نحو الأعمال ذات القيمة الإستراتيجية للمؤسسة؛
- زيادة رضا العاملين تجاه عملهم ومؤسساتهم مما يضمن فعالية أدائهم؛
- تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصالح.

أمّا دراسة ميسوم وحسين سنة 2001 فترى بأن هناك العديد من الأهداف المرغوب تحقيقها بالاعتماد على تطبيق وإحلال إستراتيجية التمكين، يمكن تلخيصها من خلال العناصر الآتية:²

- زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية في أداء المهام؛
- التركيز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات؛
- السعي نحو استغلال الكفاءات التي تكمن داخل الأفراد استغلال كاملاً وفعال.

رابعاً: أبعاد التمكين

أورد الكثير من الكتاب والباحثين مجموعة من العناصر التي لا بد من توافرها في التمكين الإداري، سوف نذكر الأبعاد الأكثر تداولاً بين الباحثين، وهي:

1- المشاركة بالمعلومات: إن أساس برامج تمكين العاملين هو الاشتراك في المعلومات حول العمل والخطط، الأهداف، الاستراتيجيات، إن المعلومات تعد العنصر الأساسي في إستراتيجية التمكين وخاصة توافرها في المستويات الدنيا.

وتعود المعلومات جانباً مهماً يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار، وفي حل مشكلات العمل، كما أن الاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الإبداع والابتكار، حيث يسهم سهولة انسياط الاتصال وسرعة تبادل المعلومات وإمكانية حصول كل فرد في المنظمة عليها في الوقت المناسب في نجاح تمكين العاملين.

2- الحرية والاستقلالية: إن حرية التصرف تعد العامل الأكثر أهمية في التمكين العاملين لأنها تتضمن منح الأشخاص العاملين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها.

¹TURBAN .E,McLean.E,wetherbe.J,INFORMATION TECHNOLOGY FOR MANAGEMENT :Meking connections for strategic advantaje,2nd edition Update,john wiley .son N.C,USA, 2000P 138.

² ميسوم عبد الله أحمد وضوء كمال حسين، إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية، دراسة لرأء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير التعليمي، نينوى، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة تكريت، المجلد 10 ، العدد30، العراق، 2003، ص.105.

الفصل الأول الإطار النظري للتمكين

3- فرق العمل: هي مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، ويختلف دور الفريق في المنظمات المتمكنة عنه في المنظمات الهرمية التقليدية، في المنظمات الهرمية يشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين، أما المنظمة المتمكنة فان الفريق يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة، بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع، وهو بذلك يتميز خاصية الاستمرار كما انه يشمل أنشطة المنظمة كافة، و الخاصية الأخرى التي يتميز بها تنظيم الفريق في إطار المنظمة المتمكنة أنه يدير نفسه بنفسه.

عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، ويقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعاد عرضة للخطأ والقصور.¹

4- التأثير: ويعني إدراك الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك التي تتعلق بعمله ولا يأتي هذا الإدراك أو الشعور إذا كان الفرد يؤثر أو يسيطر على أمور قليلة الأهمية في عمله، ولكنه يكون وينمو إذا كان للفرد تأثيره في شؤون هامة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، الأمر الذي يزيد من الدافعية الداخلية للفرد تلك الدافعية النابعة من الوظيفة دائماً.

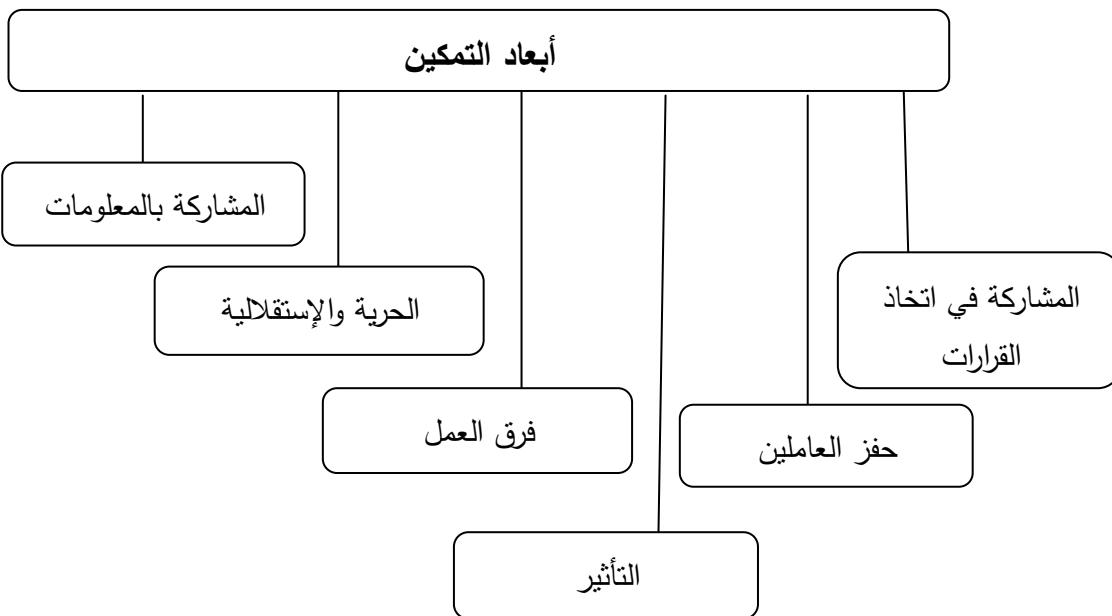
5- حفز العاملين: تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهם وانتمائهم الوظيفي، وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب، العاملين بناء وتقويم الأداء، لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات كناتج نهائي للتمكين، ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة، القوة يعني للمنظمة أن يكون لديها الرغبة والقدرة على تغيير هيكلية القوة في المنظمة، و تشجيع العاملين لديها على الشعور بالقوة والنجاح، من خلال منحهم المزيد من الحرية في التصرف بكل ما يتعلق بأعمالهم المختصين كما، أما بالنسبة إلى العاملين فإنه في نفس الوقت ينبغي أن تكون لديهم الرغبة في زيادة سلطتهم ومسؤوليتهم، بغض النظر عن مدى مساعدة المنظمة في ذلك، لأنه إذا لم يكن هناك رغبة من العاملين فإن عملية التحول في القوة لن تحصل، إضافة إلى أن الأفراد الذين يرغبون في سيطرة أكبر يكونون أكثر اندماج أو متابعة قرص التمكين.²

6- المشاركة في اتخاذ القرارات: تعدل المشاركة عملية مهمة تسهم في التوصل إلى القرار السليم، حيث تبدأ هذه العملية من تحديات المشكلة، ولغاية مرحلة الوصول إلى القرار، مع التركيز على أن يشارك العاملون في الإدارة في تحديد المشكلة وجمع المعلومات ومناقشتها وتحليلها، وبعد أن يحد مسیر القرار المناسب فإن دور العاملين لا ينتهي بل قد يمتد كذلك على تنفيذ القرار.

¹ عبد العزيز علي مرزوق، تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة الأزمات، الحج معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج، 2004، ص.33.

² سعد بن مرزوق العتيبي، تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري، الاجتماع الإقليمي الثاني لإدارة وتنمية الموارد البشرية، عمان، 2004، ص.86.

الشكل رقم (02): أبعاد التمكين



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتناماً على ما سبق.
 من خلال الشكل السابق، يتضح أن أبعاد التمكين تتعدد وتختلف، وتخالف كل منظمة عن غيرها حسب درجة توافر هذه الأبعاد، فاهتمام المسؤولين بتوفير كل هذه الأبعاد من شأنه تحقيق التمكين بمضامينه الأساسية، مما يؤثر إيجاباً على أداء العاملين.

خامساً: فوائد التمكين بالنسبة للمنظمة والعاملين

إن عملية التمكين يمكن تصويرها على شكل معادلة ذات طرفين هما إدارة المنظمة والموظف:
 نجاح عملية التمكين = إدارة ممكنة + موظف قابل للتمكين.

1- فوائد تمكين العاملين: يحقق التمكين نتائج إيجابية للموظف المناسب وتنلاءع مع مفهوم التمكين وهناك العديد من المزايا التي تجمع من تمكين الموظفين منها:

- تحقيق الانتماء: حيث يساهم التمكين زيادة الانتماء الداخلي للموظف وكذلك انتمائه المهام التي يقوم بها، أضف إلى ذلك انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي إليه.
- المشاركة الفاعلة: يساهم تمكين العاملين في رفع مستوى مشاركتهم حيث أن المشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالٍ من الفعالية الهدافـة.
- اكتساب المعرفة والمهارات: إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توفير المعرفة والمهارة والقدرة لدى الموظف وتحقيق ذلك من خلال التنمية والتدريب.

¹ ملحم يحيى سليم، التمكين مفهوم اداري معاصر، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص.85.

الفصل الأول الإطار النظري للتمكين

- المحافظة على الموظف من قبل المنظمة: إن المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تقرط بموظفيها الممكنين بسهولة وزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة.
- شعور الموظف بمعنى الوظيفة: الموظف الممكн يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره سيما عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره بالتأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر مهم له دوره ولهم مساهمتهم التي تصب في مصلحته ويرى الأمور بنظرية شاملة، كذلك يرى ما يقوم به، حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في أهداف مشتركة فيتغير معنى العمل بالنسبة له من معنى محدود إلى معنى شامل.
- تحقيق الرضا الوظيفي: هو أحد المزايا المتحقق من نتائج التمكين حيث أن الشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.

2- فوائد التمكين على المنظمة: من أهم الفوائد المتربطة على تمكين العاملين على المنظمة:

- زيادة ولاء العاملين بالمنظمة، وذلك من خلال شعور العامل بالتمكين والتصرف بالعمل؛
- تحسين إنتاجية العامل كماً ونوعاً؛
- تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء والربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة، بالإضافة إلى تحقيق مؤشرات مالية جيدة؛
- تحسين العلاقة بين العاملين من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين العاملين فيما بينهم وبشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل؛
- يعمل على تنمية طريقة تفكير المدراء وتطوير قدراتهم الإبداعية؛
- مساعدة المنظمة ببرامج التطوير والتجديد: حيث أن الموظف المتمكن أكثر رغبة في التغيير وأقل مقاومة له.¹

المطلب الثاني: الاتجاهات الفكرية للتمكين

تعددت التعريفات التي تناولت التمكين، فمن الباحثين من نظر إليه على أنه فلسفة منظمة وآخرون يرون أنه إيديولوجية إدارية، وبعضهم الآخر يرى أنه إستراتيجية إدارية، هذه الاتجاهات الفكرية المختلفة كلها ساهمت في إثراء مفهوم التمكين، ولذا سوف نتطرق لها بتفصيل، كالتالي:

أولاً: اتجاه التمكين بوصفه فلسفة منظمة جديدة

وينطلق هذا الاتجاه من مبدأ أن لكل منظمة فلسفة تعتمد فيها على قيمها، وثقافتها وقناعتها وموافقها، هذه الفلسفة تحوي على سياسات وإجراءات تتبعها المنظمة من أجل تحقيق غاياتها وأهدافها، فقد أشار

¹ المغربي عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار اليازوري، 2010، ص. 93-103.

الفصل الأول الإطار النظري للتمكين

كانينقهام، وآخرون إلى هذه الفلسفة بكونها عقداً ضمنياً يكون بين أعضاء المنظمة ويحكمون فيها على كيفية سير العمل، وهذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة.¹

وخلص ديفال في دراسته أن المنظمات تميل إلى اعتماد واحدة من إحدى الفلسفتين التاليتين، وذلك اختلاف الفلسفات التي تتبناها المنظمات.²

1- فلسفة الحفاظ على موارد المنظمة لمنع الفشل المنظمي وضمان نجاحه: وتسعى هذه الفلسفة لحد الأفراد من ارتكاب المزيد من الأخطاء، سواء بتقليل خياراتهم في التصرف في العمل، أو بسبب ممارسة الرقابة عليهم، لوجود فروق فردية (مهارات، سلوكيات، معارف، قدرات). فتلجأ المنظمة لوضع نظم، وضوابط إدارية تحد من دور الأفراد في صنع القرارات، أو المشاركة فيها. أي مبدأ الوقاية من الفشل، هذا المبدأ الذي تعتمد عليه هذه الفلسفة، هو لتوفير شبكة أمان سيكولوجية للأفراد، ينتج عنه تقييد قرارات الأفراد يطرق الآتية:

- تحديد مسبق للمهام المستقلة المتعددة؛
- تحديد مسبق للقرارات المنظمة، ومراعاة اتخاذها؛
- التعين المسبق للموارد المنظمة وطريقة توزيعها.³

2- فلسفة تكامل الموارد وضمان النجاح المنظمي: تتركز هذه الفلسفة على نتائج أعمال العاملين بعد منحهم حرية اختيار طريقة أداء العمل بغض النظر عن وقوعهم في الأخطاء، لأن الأخطاء تعد دروساً لاكتساب مهارات و المعارف جديدة، إذ أن التعلم من الخطأ قيمة مضافة، للتطوير العاملين وفق لهذه الفلسفة ويوضح ديفال أن فلسفة تكامل بين الموارد وخاصة الرأس المال الفكري، مقتنعة أن العاملين لديها يبحثون عن فرص للتألق وتحقيق الذات، ولذا تعمل المنظمات إلى توفير المناخ المناسب لهم لإبراز طاقاتهم، ومهاراتهم دون التضييق عليهم.⁴

ثانياً: اتجاه التمكين بوصفه أيديولوجية إدارية
الإيديولوجية حسب كولين هي مجموعة من الأفكار، والمعتقدات التي يعتقد بها الإداريون الذين يمارسون الإدارة، والسلطة في المنظمات ويرى بذلك كولين أن التمكين هو إحدى هذه الإيديولوجيات التي تتبناها المنظمات، لفرض واقع جيد يعطي الأفراد مكانة جديدة لم تكن متاحة لهم من قبل.
والأسباب التي أدت إلى اعتماد هذه الإيديولوجية هي تلك التحديات (المنافسة، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية) التي تواجهها المنظمات.

¹Cunningham ,I.Hyman,J.BALDRY ,C. Empowerment: the power to do what ?industrial Relations journal, Vol.(27) , No(2). 1996,p150

²Duvall, cheryking (1999).Developing individual freedom to Ac, participation and empowerment: AN Internationel Journal , vol (7)N (8).P 205.

³ Pope,s(1996)The power of guidelines , structure and clear Goals , journal for Quality and participation, vol.(19), No (7) p 56.

⁴ Horsfall ,G. A(1996 accountability :the force behindempowerment, hospital material managemant QUARTERLY , Vol .(18).No.(2).p26 .

الفصل الأول الإطار النظري للتمكين

ويبرر الدوري، وصالح أن التغيرات البيئية بعد ثورة الاتصالات ولا سيما سنوات الثمانينات والتسعينات قد أحدث تغيرات جذرية أبرزت الحاجة للاعتماد على المورد البشري، وأصبح وجود أيديولوجية تبعث الثقة بالنفس، وتخفف من معانات العاملين أمر ضروري.

ويبين (ملوك) أن القوى الفاعلة في المنظمات لا تستطيع وحدها مواجهة التحديات ولا تغيير الواقع، ولا التكيف مع هذه التحديات، بل يجب عليها أن تصاحبها مجموعة من العناصر المساعدة، فلإدارة يجب أن تخلق طرقاً جديدة لتنسق بمحاجها من أساليب التقليدية المشتركة في التنظيم، وتسخير، وتقدم البدائل فيها الكثير من الجاذبية للأفراد في المنظمة.¹

ثالثاً: اتجاه التمكين بوصفه إستراتيجية إدارية

الإدارة الإستراتيجية حسب دافيد هي فن، وعلم صياغة، وتقدير، وتقييم قرارات التقاطع الوظيفي التمكين المنظمة من تحقيق أهدافها وهي مجموعة من القرارات المهمة لاختيارات الكبار المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها والرامية إلى تكيف المؤسسة مع التغير.

فالتمكين هو إستراتيجية إدارية تستخدم لتحث الأفراد العاملين، وتشجيعهم بما فيهم المدراء، الغرض توفير مهاراتهم وخبراتهم على نحو أفضل، وهذا بمنتهم القدرة، وحرية التصرف القيام بمهام المنوط بهم. ويضيف الطاهر أن ما توصل إليه المجتمعون العرب في مؤتمرهم الإقليمي للشبكة الإدارية وتنمية الموارد البشرية، الذي انعقد في مسقط - سلطنة عمان 13-12-2004. هو ضرورة الاهتمام باستراتيجيات التطوير الإداري، وخاصة تمكين العاملين، وبذلك يمكن القول أن تمكين العاملين هو إستراتيجية إدارية، الهدف منها مواجهة التطورات، والتغيرات المفاجئة.²

المطلب الثالث: ركائز ومؤشرات نجاح التمكين في المنظمة.

يرتكز التمكين على مجموعة من الركائز والمؤشرات، ولنجاح أي عملية تبني لفلسفة التمكين داخل المنظمة يجب أن تتوافر هذه الدعائم الأساسية، من خلال هذا المطلب سنوضح الركائز الأساسية لنجاح التطبيق.

أولاً: مؤشرات قياس التمكين.

- إن تطبيق التمكين يحتم تقييم مدى فاعلية تنفيذه، وفي هذا الصدد يمكن تقديم المؤشرات التالية:
- 1- عدد الأفكار الجديدة، فالابتكار يقترن عادة بإتاحة مساحة كافية من حرية التصرف والحماس لدى المسؤولين؛
 - 2- نسبة القرارات المتخذة في المستويات الأدنى إلى إجمالي القرارات المتخذة بالمؤسسة؛
 - 3- قدر التحسن في مؤشرات التكلفة وجودة؛

¹ إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص.31.

² Nixo, B (199).4DEVELOPING an empowermant culture in organisations empowermant in organisation , vol. (2), No. (3).p16.

الفصل الأول الإطار النظري للتمكين

4- مدى النجاح في التنافس بالوقت؛

5- مدى سهولة تدبير من يمكن أن يشغلوا المناصب القيادية؛

6- قدر التحسن في معنويات ورضا العاملين؛

7- قدر التحسن في ولاء العاملين و الترك الاختياري للخدمة.¹

ويعتمد نجاح التمكين على عوامل عدة منها:

1- إعتبار التعلم استثمارا ضروريا، وهذا باتصاف المدير والعاملين بالمرونة والرغبة في العمل مع النظر إلى الموارد البشرية كأصول يمكن تجديد قيمتها باستمرار؛

2- مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للرؤوسيين؛

3- وجود نظام موضوعي لتقدير الأداء مع ربط الأداء بالحافز المادية والمعنوية؛

4- تدريب المسؤولين على تحمل المسؤولية و القيام بالأعباء الموكلة إليهم.²

ثانياً: دعائم أساسية لنجاح التمكين.

عملية التمكين وما تحمله من تغيرات في نظم المنظمة وبناءها الهرمي تمثل تحدي كبير تواجهه المنظمة مما يستدعي منها توفير مجموعة من المتطلبات والإمكانيات التي تدعم هذه العملية ويمكنا ذكر بعض منها كالتالي:

1- **تأييد الإدارة العليا :** يجب أن تقتصر الإدارة العليا بتحمية العملية التمكينية أولاً، قبل أن يتم تطبيقه في أي منظمة، لذا يتطلب من الإدارة العليا أن تتبنى فكرة التمكين ثم تحاول تقليلها وزرع بذورها في أذهان العمال، لتصل بهم في نهاية الأمر إلى درجة الاقتراض الكامل بضرورة التغيير الذي يؤدي إلى نجاح عملية التمكين في المنظمة.³

2- **تخصيص الوقت الكافي لعملية التمكين :** تتصف عملية التمكين بأنها بطيئة نسبياً كونها تتطلب تغيير جذري في اتجاهات المديرين والعاملين في المنظمة بل وتغيير في ثقافة المنظمة، فالتغيير لا يتأتي بين يوم وليلة حيث يرى كل من أن عدم توفر عنصر الخبرة في صنع القرارات الجماعية يجعل الأفراد يشكون في هذا الأسلوب وقد يصل بهم إلى مقاومة التغيير حال أي برنامج يعتقدون أنه قد يضيف على عائلتهم مسؤوليات جديدة، وبالتالي لا تتوقع الإدارة أن لهذه العملية التمكينية نتائج إيجابية فورية.

3- **وجود الثقة المتبادلة:** يعتمد نجاح عملية التمكين على عامل هام جداً هو وجود الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والأفراد العاملين في المستويات الوسطى والدنيا حيث أن عنصر الثقة دعم كبير لفكرة التمكين حيث يتطلب على المدير خلق بيئة التمكين ويقوم بتشجيع الأفراد على الأخذ بالتمكين والثناء على جميع

¹ عماد علي المهنرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص.39.

² فليسي ليند، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، دراسة حلة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسويير جامعة بوفرة بموردايس، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في تسويير المنظمات، 2011-2012، ص.93.

³ أحمد الخطيب، الإدارة الحديثة، نظريات وإستراتيجيات حديثة، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص. 32. 33.

الفصل الأول الإطار النظري للتمكين

النجاحات التي يحققنها، وإشعارهم بأن الخطأ هو فرصة للتعلم وتحسين الأداء في المستقبل، دون مواجهتهم وإشعارهم بأن الخطأ جريمة تستحق العقاب.¹

4-الالتزام الداخلي: تعبّر عملية التمكين عن علاقة تعاقدية طوعية من جانب العمال نحو الإدارة العليا، ويشير لي بأن القائد الفعال هو الذي يلهم الأفراد ويزرع بداخلمهم الدافع للتمسك برؤيته ويعبر عن ذلك بالالتزام الداخلي.

5- المشاركة الفعالة: يتطلّب نجاح عملية التمكين قيام المنظمة بتبني مفهوم مشاركة المعلومات بين جميع أطراف التنظيم، والتوكيل على الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل وإتباع هيكل تنظيمية مرنة تميل إلى الأفقيّة أكثر من الهرمية، يتسلّى من خلالها فهم عملية اتخاذ القرار من قبل العاملين في المستويات الدنيا،² كما يؤكّد راندولف على أن الأفراد الذين تتوافر لديهم معلومات كاملة وصحيحة عن نتائج أدائهم الحالى سوف يضعون لأنفسهم مستويات أعلى من الأداء يسعون للوصول لها في المستقبل.

¹Buchnan Building organizational commitment, the socialization of managers in work organization, Administrative science Quarterly, 19.4.1974, p p 93-100.

²Web sit: <http://WWW.arabhrm.com/moduls/mews/ar> .(15/02/2019,15.00)

المبحث الثاني: مستويات، خطوات ومعوقات التمكين.

إن إحلال إستراتيجية التمكين يتطلب إرادة واستعداداً، أو بمعنى آخر رغبة وتحضيراً مكثفاً، وفي هذا الصدد يجب بداية أن تأخذ الإدارة يعين الاعتبار العديد من الأمور المهمة والأساسية التي يمكن إن تلخصها في مستويات التمكين، خطواته بالإضافة إلى معوقاته وأعوائه.

المطلب الأول: مستويات التمكين.

يسعى التمكين لإيجاد مستوى جديد داخل المؤسسة، وهو ما جعل العاملين يفعلون ما هو ضروري وتحتاجه فعلاً المؤسسة، وهنا لابد من الإشارة إلى أن المديرين على علم ودرأية بأن عملية إعادة الحيوية لمؤسساتهم لابد أن تحدث من أسفل إلى أعلى، لكن عملية إعادة البناء قد تشكل ضغوطاً على العاملين تجعلهم أقل إنتاجية ويمكن التخفيف من حدة هذه الضغوط من خلال توفير مستوى عالي من الانفتاح لدى الإدارة العليا.¹

وقد بين كوندريك ستة مستويات للتمكين، حيث يضيف كل مستوى درجة أكبر من التمكين، وفاس ذلك بصنع القرار وهذه المستويات هي:²

- **المستوى الأول:** في هذا المستوى الموظف لا يتخذ أي قرارات تتعلق بعمله.
- **المستوى الثاني:** في هذا المستوى الموظف لا يتخذ أي قرارات تتعلق بعمله، ولكن يكون على علم بشكل روتيني حول القرارات الأخرى التي سوف تتخذ نيابة عنه.
- **المستوى الثالث:** في هذا المستوى يطلب من الموظف بشكل روتيني تقديم المشورة (أي يستشار)، من قبل صانعي القرار الفعليين حول القرارات المتعلقة بعمله.
- **المستوى الرابع:** في هذا المستوى يبدأ الموظف شخصياً بشكل روتيني باتخاذ أقلية من القرارات المتعلقة بخدمته الشخصية.
- **المستوى الخامس:** في هذا المستوى يبدأ الموظف شخصياً بشكل روتيني باتخاذ أغلبية كبيرة من القرارات المتعلقة بخدمته الشخصية.
- **المستوى السادس:** في هذا المستوى يقوم الموظف شخصياً بشكل روتيني اتخاذ غالبية القرارات الرئيسية.

وأيضاً وصف دافت مستويات التمكين من خلال مراحل متدرجة إذ تكون البداية في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعدياً وكما يأتي:³

¹ رامي جمال أندراس، عادل سالم معايعة، الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص.136.

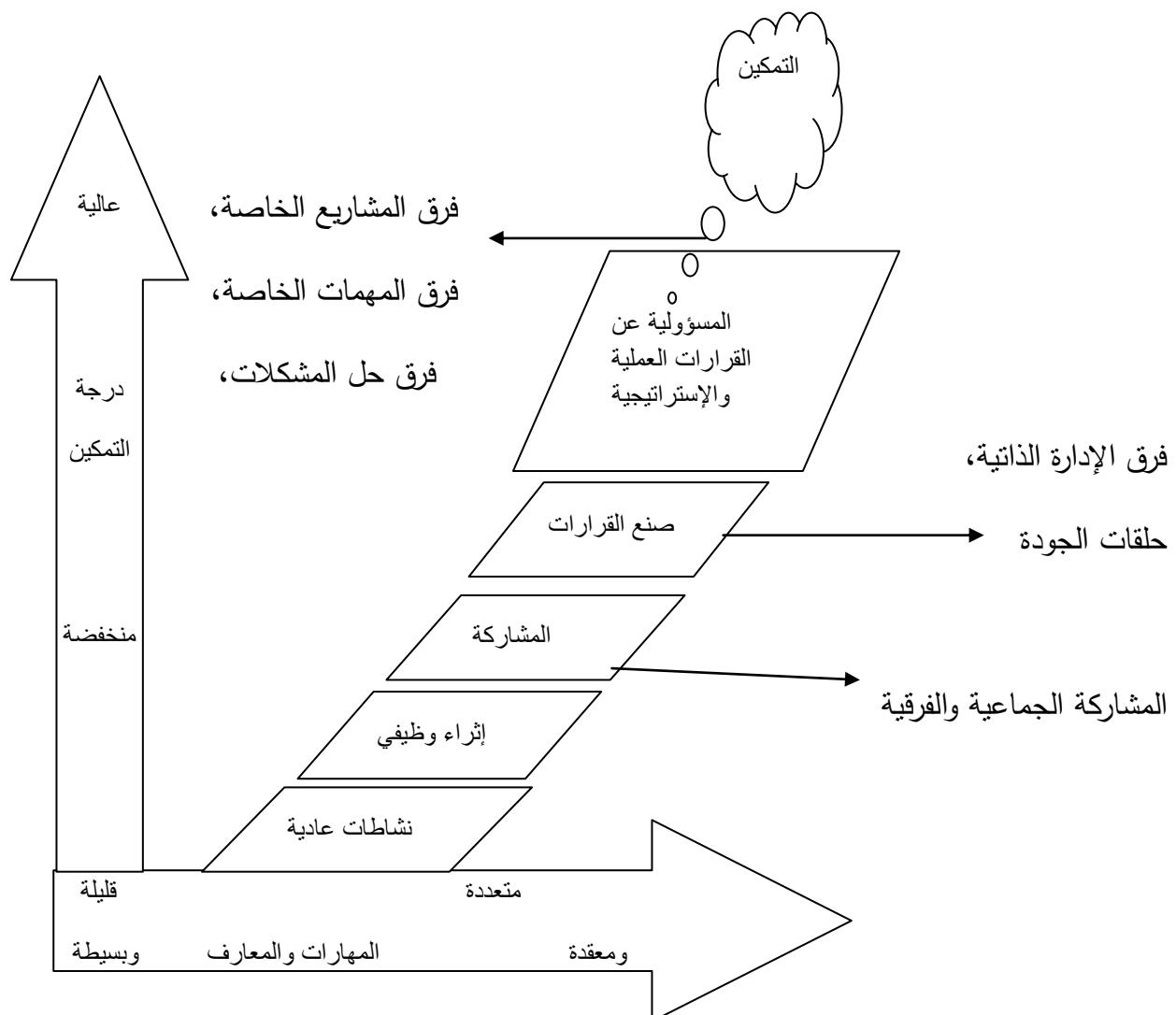
²Kendrick michel J, discerning Actuel levels of substantive Empowermant , planet Advocacy , Issue 7,March 2004. p 2.

³ Daft, Richard, management ,9 Ed ,USA.SOUTH –WESTERN , Cengage leaming ,2010,P.P 460. 461.

الفصل الأول الإطار النظري للتمكين

- المستوى الأول: إعادة تصميم الوظائف بما يحقق إثراوها وغناها للعاملين وزيادة مسؤولياتهم إزاء الأعمال.
- المستوى الثاني: طلب مقترنات العاملين بمختلف مستوياتهم وتشجيعهم في تقديم البسيط ثم الصعب.
- المستوى الثالث: إتاحة فرصة المشاركة في صنع القرارات.
- المستوى الرابع: تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة والفرق الوظيفية المقاطعة، وفرق الإدارة الذاتية وفرق حل المشكلات الطارئة في العمل وغيرها.
- المستوى الخامس: تمكين العاملين بشكل بسيط في الأنشطة الاعتيادية الروتينية ومن ثم زيادة مسؤوليات التمكين حتى تصبح في الأمور المعقدة التي تتطلب مهارات منوعة من قبل العاملين. والشكل التالي يوضح هذه المستويات في سلسلة التمكين:¹

الشكل رقم(03): سلسلة التمكين.



Source: daté.richard L,Management.9 Ed.USA.SOUTH-WESTERN.Cengage Learning. 2010. P: 460

¹ daté.richard L,Management.9 Ed.USA.SOUTH-WESTERN.Cengage Learning. 2010. P: 460

المطلب الثاني: خطوات التمكين.

المنظمات التي تفكّر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج أن تفهم أن تبني التمكين ليست بحال من الأحوال اختياراً سهلاً، وقد أوضح عدد من الكتاب أن تمكين العاملين عملية يجب أن ينفذ على مراحل. حدد باون لاورل ثلات مستويات من التمكين في المنظمات تتراوح من التوجه للتحكم إلى التوجّه للاندماج، وأوضح كودرن أن الأسلوب التدريجي أفضل الطرق لتمكين فرق العمل، فمسؤوليات الإدارة الذاتية واتخاذ القرار يجب أن تعهد للموظفين بعد التأكد من حسن إعدادهم.¹

وتتجلى خطوات تنفيذ عملية تمكين العاملين كالتالي:

أولاً: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

أولى الخطوات أن يقر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، أي توضيح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين، فلتبني التمكين أسباب مختلفة، فهل السبب:²

- تحسين خدمة العملاء؛

- رفع مستوى الجودة؛

- زيادة الإنتاجي؛

- وتنمية قدرات ومهارات المرؤوسين؛

- تخفيف عبء العمل عن المدير.

ومهما كان السبب أو الأسباب، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكيد.

ثانياً: التغيير في سلوك المديرين

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلّي عن السلطة، فقبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج لتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين.

ثالثاً: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين، تشكّل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالقدرة عادة لا يحبذون التخلّي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، ولذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، ويجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي، حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.³

¹ D. E , Bowen et E , Lawler, Empowerment of Service Employee, Sloan Management Review , summer, 1995, p. 73.

²Caudron, Créer an empowerment environment , personne Journal, 1995, p. 74

³P . , kizilos , Crazy about Empowerment , Training , 1990 , Vol . 27 , No . 12 , p . 47 .

الفصل الأول الإطار النظري للتمكين

رابعاً: تكوين فرق العمل

بكل تأكيد لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتقدير بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع آخرين، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً.

خامساً: المشاركة في المعلومات:

لكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة، فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، ويجب أن يتوفر للموظفين الممكين فرصة الوصول إلى المعلومات التي تساعدهم على تقدير كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتراكوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

سادساً: اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

سابعاً: توفير التدريب

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفكري للعاملين.¹

ثامناً: الاتصال للتوصيل التوقعات

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل التوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة.

تاسعاً: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة، حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل، فأحد عناصر الدعم الأساسية والمساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكين.

¹ سعد بن مزروق العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص. 30-35.

عاشرًا: عدم استعجال النتائج

يكمن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، لذلك يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفين أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فمن المتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفيين وقتهم لإنجاح المطلبات الجديدة لبرنامج التمكين.¹

المطلب الثالث: معicات التمكين وأعباءه

عند التطرق إلى تطبيق التمكين في المنظمات يكون من المفيد أن تفحص خصائص المنظمات أولاً، والتأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين، حيث أن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحياناً أو تعيق أحياناً أخرى الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة.

ذلك قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن

ذلك المعوقات ما يلي:²

- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات؛
- الهيكل التنظيمي الهرمي؛
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة؛
- عدم الرغبة في التغيير؛
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة؛
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية؛
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار؛
- السرية في تبادل المعلومات؛
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية؛
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي؛
- ضعف نظام الحوافز؛
- عدم ملائمة نظام المكافآت؛
- عدم الثقة الإدارية.

مثلاً يحقق التمكين الإداري منافع تكسب و مزايا متعددة بالنسبة للموظف ، فهو قد يتضمن أعباء ومسؤوليات ليست بذات السهلة ويسراً، فلا بد من أن يتحمل العامل مزيداً من الأعباء الناتجة عن تحمل مزيداً من المسؤوليات ومساءلة معاً فتحمل المسؤولية يصاحبها مسؤولية عن النتائج، ومحاسبة عليها، فلا

¹ سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سابق ذكره، ص. 36.

² هاني الطويل، سلوك الأفراد والجماعات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،الأردن ،2007، ص.ص.92. 91.

يقتصر تمكين موظف على حصوله على منافع ومكافأة فحسب بل هناك جوانب تتمثل في المشاركة بالمخاطر سواء كانت نتائج تحمل المخاطرة إيجابياً أم سلبياً، فلا بد من المشاركة في الجانبين لأن التمكين يشبه إلى حد ما ملكية الموظف للوظيفة التي يقوم بها.¹

لذلك قد لا يكون مشروع التمكين مناسبة لكل الناس، لأن بعض الناس لا يحبون تحمل المساعدة وعواقب الأمور ويقاومون المخاطرة وتحمل نتائج المخاطرة، أما الجانب المهم في الأمر هنا أن المشاركة في المخاطرة وتحمل تبعات المسؤولية بالنسبة للموظف على تجنب الأخطاء وتجنب النتائج التي قد يكون لها أثر سيئ بالنسبة للمنظمة، فمثلاً أنه سيكافأ على النتائج الجيدة فلا بد أن يسأل عن النتائج السلبية، مما يؤدي إلى أن يبذل كل جهد ممكن لتجنب تلك النتائج في

المبحث الثالث: واقع ممارسة التمكين في المنظمات

تعمل المؤسسة من خلال عملية تمكين العاملين لإحراز العديد من الأهداف وذلك عن طريق إشراك الجميع في صنع التفوق الدائم فإشراكهم لم يعد خياراً وإنما أصبح ضرورة حتمية وأحد متطلبات النجاح، وقد طبقت العديد من المنظمات العربية والغربية هذه الثقافة لتحقيق التقدم والتميز.

المطلب الأول: واقع التمكين في البيئات الغربية

إن تطبيق فكر التمكين وفلسفته كما ذكرنا سابقاً يعود على المنظمات بعدة فوائد، وهناك منظمات طبّقت هذا الفكر لكن في المجتمعات العربية فإننا لم نصل بعد إلى تطبيق التقويض بما بالك بتطبيق فكر التمكين وسعت العديد من المنظمات الغربية إلى تفزيذ التمكين كمفهوم إداري من أجل تطوير الأداء والحصول على مخرجات أكثر فاعلية وقدره على الاستجابة لاحتياجات وتطلعات العملاء والمستفيدين ومن هذه المنظمات:

أولاً: تجربة مجلس مدينة (كورال سيربح) في الولايات المتحدة الأمريكية

تم التركيز في بداية التجربة على إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي لمجلس المدينة، وتم تشكيل ثلاثة فرق عمل (فريق العمل الاستراتيجي وفريق العمل التشغيلي وفريق لخدمة المستهلك) وأدى تطبيق تلك التجربة إلى عادة صياغة أهداف مجلس المدينة من خلال:

- التوجّه نحو العملاء ؛
- تقديم البرامج التدريبية المتقدمة للعاملين ؛
- تنمية ودعم الموارد المالية والصحية والاقتصادية ؛
- احترام العقائد الدينية وتعدد المذاهب ؛
- دعم المنظمات العاملة في خدمة الشباب والأسرة والمجتمع.²

¹ زكريا مطلع الدوري، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الآلية الثالثة، اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص. 84.

² محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في المهرجان الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص. 174.

ثانياً: تجربة مركز خدمات الاتصال الكندي

استلزم تطبيق هذه التجربة إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي، ليتوافق مع أسلوب تمكين العاملين من خلال بناء هيكل تنظيمي أكثر أفقياً وذو مستويات إدارية أقل، بحيث يشعر المديرون والمشرفون المنظمة واتخاذ القرارات وقد اعتمدت هذه التجربة على فرق العمل الممكنة، أو فرق العمل المدارة ذاتياً، التي تم ترسيخ قناعات لديها بالفوائد المتوقعة من جراء الالتزام بتكوين فرق عمل ممكنته.

ثالثاً: تجربة وكالة الطاقة الفيدرالية الأمريكية

قامت هذه التجربة على أساس أن التمكين يتمركز حول تنمية وتدريب العناصر البشرية، باعتمادها أساس تطوير الأداء وذلك لإنسابهم للمهارات الازمة لقيام دورهم الجديد من خلال:¹

- أخبارهم يحددون سلطاتهم وصلاحياتهم في اتخاذ القرارات؛
- تدريبهم لكي يتفهموا أساليب عمل التمكين؛
- تأكيد اهتمام ودعم الإدارة العليا للتوجه نحو التمكين.

رابعاً: تجربة معالجة مياه الصرف الصحي في الولايات المتحدة الأمريكية

تم تطبيق هذه التجربة على مرحلتين في المرحلة الأولى: تم تشكيل ثلاثة فرق، الفريق الأول : قيادي يتضمن عاملين ممثلين لجميع المستويات والوظائف في المنظمة، فضلاً عن تدريب جميع العاملين على العمل بأسلوب فرق العمل، الفريق الثاني : لتحسين الاتصالات من خلال نشر ومناقشة البرنامج المطروح وتوصير العاملين بأهدافه وطموحاته، وتزويد العاملين بالمعلومات الازمة، والتيسير بين الجهود المختلفة لفرق في سبيل تطوير الأداء، الفريق الثالث : تم تشكيله تحديد الاحتياجات التقنية الازمة لتنفيذ المشروع من خلال صياغة خطة خاصة لتحديد وترتيب وتطبيق الأساليب التقنية الواجب إتباعها. ويعزى نجاح التجارب السابقة إلى عدة عوامل من أهمها:

- مساندة الإدارة العليا لجهود التمكين وبذل الجهود للقضاء على المعوقات ومواجهة الصعوبات.
- الاتجاه نحو فرق العمل الممكنة وفرق العمل المدارة ذاتياً كوسيلة فاعلة في تنفيذ استراتيجيات التمكين.

خامساً: شركة موتورولا

لقد كان حلم مؤسس شركة موتورولا يتمثل في بناء شركة عظيمة ومستديمة وهو لا يملك خلفية حتى في الهندسة، ولكن هذه الشركة المعروفة التي تأسست عام 1928 هي من أنجح الشركات التقنية في التاريخ كما يؤكّد جايمس كولين وجيري بوراس في كتاب "أسس ليبقى"، وإن عدم براعة في التكنولوجيا أو في الهندسة الالكترونية لم يمنعه من تحقيق حلمه فقام بتعيين أفضل المهندسين وشجع الجميع على التفكير والحوار والنقاش والمعارضة في الرأي وكان يقول لهم "الرأي المعارض والمضاد أفضل من غيره فأعطى الأفراد الحرية في طرح الأمور التي يمكنهم القيام بها بمفردتهم، فمن بأي ابتكار أو فكرة جديدة له الآخرين ليعرض

¹ محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص. 175.

الفصل الأول الإطار النظري للتمكين

فكتره عليهم والنقاش حولها من أجل تطويرها وتبنيها، فقد وضع تحديات ومهام تحتاج إلى جهود ذهنية ومنح الموظفين المسؤولية الكاملة والمجال الكافي والمناخ المناسب لاستثارة الجميع من أجل التعلم والتطور، وتشجيع التعلم من خلال الفشل والخطأ فلم يكن جالفن مخترعاً ولكنه كان قائداً بـئاء وكانت أهم مقوماته تكمن في قوة ومتانة ذلك البناء وقوة أولئك الناس الذين يشيدون معه ذلك البناء، واستمر البناء بسبب مشاركة الجميع في البناء وتحصين ذلك البناء بشكل مستمر.

ولكننا نجد ضعفاً في كثير من المؤسسات أو الشركات في هذا الأمر الهام وهو تجاهل مستقبل البناء ومن يساهم في ما كان يتم التركيز على مؤسس واحد، ولا يتم محاولة التفكير بخلق بنائين أو مؤسسين آخرين لأن البناء (القائد الأوحد لن يدوم إلى الأبد مقابل كل تجربة ناجحة نجد تجرب آخرى مغایرة، فنجد مثلاً مؤسس شركة زونييث صاحب الأفكار العظيمة والشخصية الفذة الكرزمانية حيث كان الجميع ينادونه بالكوماندور الذي يُهاب جانبه وكانت أفكاره في غاية الذكاء والأهمية في نجاح تلك الشركة وتنوّعها في مرحلة معينة ولكنه كان هو زينث وزينث، كان قوياً وشديداً وناجحاً في قراراته ولكن برحلته في عام 1958 فقدت الشركة من لا يمكن أن يحل مكانه ويقوم بالأعمال ويقدم الأفكار العظيمة التي كان يقدمها فقارن بين كل من زينث وموتورولا ! ، الأولى صنعت شخصاً أو صنعوا فرداً فذهبت وذهبت بعد عام 1993 لا يعلم عن زينث أحد فقد الدافعة فيها، ولكن موتورولا ظلت تتسع وتتردّه الغياب التركيز المبالغ به على الأشخاص، وإنما بناء قوة متعددة لا تتوقف أو تتضيّع عند شخص أو أشخاص، لأن الجميع يعمل بروح الفريق والتركيز كله على البناء المتكامل وعلى دور كل أعضاء البناء في وضع اللبنات في مكانها كل حسب تخصصه وقدراته، بحرية في التفكير وطاقة مبدعة متعددة خلاقة متذكرة أساسها الحرية في التفكير والتمكين وروح المبادرة.

ونستنتج من التجارب التي تم سردتها في هذا الجزء مجموعة من العناصر المشتركة تتميز بها الشركات الناجحة ذات الميزة التنافسية المستديمة:

- وجود مناخ من الثقة المتبادلة داخل المؤسسة؛
- تشجيع العاملين على الإبداع والتقدّم واكتساب المهارة والمعرفة؛
- تشجيع روح المبادرة وتدفق المعلومات والشفافية والاتصال المستمر؛
- تقديم الحوافز للمبدعين وخاصة التقدير المعنوي لجهودهم.¹

كل هذه العناصر قد ساهمت بدورها كمرتكزات جوهرية ومتطلبات أساسية لتمكين العاملين، واستقلاليتهم وشعورهم بملكية المهام بدلاً من الإحساس بأنها مفروضة عليهم، وهذه المرتكزات تؤيد أن لتمكين العاملين عدة مقومات وركائز لتمكين العاملين: الثقة والمعرفة والاتصال وتبادل المعلومات والحوافز والمكافآت.

¹ كرمية توفيق، أثر التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمة، دراسة حالة المصادر الإسلامية في الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة عمار ثيبي بالأغواط، 2015-2016، ص. 183.

المطلب الثاني: واقع التمكين في البيئات العربية

إن الواقع الفعلي لبيئة الإدارة العربية وطبيعة العلاقات بين المستويات الإدارية الثلاثة، يوضح أن الصف الثاني يطبع دائمًا في كرم الصف الأول، ويطبع في فرص التعلم سواء من خلال التدريب في بيئة العمل أو بالإيفاد لدورات وندوات تدريبية ومؤتمرات، أو بإتاحة الفرصة للمبادرة وحرية الحركة من خلال التمكين، ويطمعون أيضًا في أن تتاح لهم المعلومات والصلاحيات الكافية دون تركيز للسلطة أو للمعلومة أو للقرارات.

ومن الملاحظ أنه في كثير من الأجهزة الحكومية وشركات القطاع العام يحل موعد الإحالة للتقاعد على بعض الموظفين من شاغلي المناصب القيادية، وهذه طبيعة الأمور حيث يتعين أن تتاح الفرصة للأجيال التالية من الشباب أو من هم فوق مرحلة الشباب، وفي كثير من الحالات كما هو الحال في هذه الأوقات فإن بعض الهيئات الحكومية تشهد خروج أعداد لا بأس بها من القيادات الكفؤة يشكل يكاد يكون جماعيًّا خلال فترة واحدة، سنة مثلاً، لكن الملاحظ أيضًا أن الصدوف التالية لا تكون مؤهلة بنفس القدر من الخبرة والحنكة، التي توافرت لتاركي مناصبهم بحلول سن التقاعد، والغريب أن يقال أن الصدوف التالية ليست لها خبرة وتمكن الصدوف التاركة، ويقال ذلك من الأجيال الشابة وأيضاً من القيادات التي على وشك أن تترك مواقعها، أما أن يقال ذلك من قبل الأجيال الشابة فهذا حقهم في أن يكونوا قد نهلوا من خبرة رؤسائهم وزملائهم الأقدم، وأما ما يقال من قبل القيادات التي على وشك أن تترك الخلية قرباً لهم أمر مستغرب، حيث في دول الخليج العربية حيث يمثل الآسيويون بشكل خاص نسبة غير قليلة من القيادات في الإدارة الوسطى بالمنظمات الحكومية ومنظمات القطاع الخاص تجدهم لا يقبلون نقل خبراتهم لمن يلونهم من العاملين المواطنين في الصف الثاني، ربما خوفاً من أن تنتهي الحاجة لبقاء هؤلاء الآسيويون بين في مواقعهم الوظيفية ، ويؤدي هذا مع اتجاه الدول العربية الخليجية لتوطين العمالة يؤدي إلى الانقصاص بدرجة أو بأخرى من المستوى المرغوب الفاعلية المدير المواطن، ومن ثم القصور بدرجة أو بأخرى في فاعلية برامج توطين العمالة. ويطلب دفع الصف الثاني للمناصب القيادية أن يكون مدراء الصف الأول كرماء و عند حسن ظن مرؤوسיהם، ومن ناحية أخرى يشكو الكثير من المديرين لاسيما في مناصب الإدارة العليا من أن الصدوف الثانية ليست في مستوى الفني وأنهم يخشون أن يتدهور مستوى الأداء عندما يخرجون للتقاعد، فقد يكون السبب أن بعض الموظفين لا يقبلون على التعلم من خبرات رؤسائهم الأقدم، وقد يكون السبب في أن هؤلاء الأقدم لا يريدون تأهيل الصف الثاني خشية أن يحتل مواقعهم.¹

لذلك فإن انتقال الخبرة بين الأجيال لم يعد في الغالب أحد المشاكل، بل يجب أن يسأل كل مدير نفسه: كم أعددت من الشباب المرؤوسين؟ قبل أن يشكو من نقص الكوادر والكفاءات، ومن ناحية أخرى فالجامعات مطالبة بأن تعد الشباب فتزودهم بمهارات القيادة من خلال المقررات التعليمية والأنشطة

¹ شاكر عدوان، واقع التمكين في المنظمات العربية، المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية، القاهرة، 2004، ص. 17.

الفصل الأول الإطار النظري للتمكين

الاجتماعية، وعندما تتدفق عوائد تكوين الصنف الثاني وعواقب إهماله على المستوى القومي، وعندما تأمل أن نجني ثمار ما نزرع.¹

إجمالاً، وبهدف الاستفادة من التجارب السابقة يمكن تحديد إطار مقترن لتطبيق تمكين العاملين، وهو على ثلاثة مراحل وهي: مرحلة إذابة التجمد، ومرحلة التمكين، ومرحلة إعادة التجمد.²

٧ المرحلة الأولى (مرحلة إذابة التجمد) وفيها يتم:

- دراسة وتحليل الظواهر السلبية المتربطة على عدم تمكين العاملين؛
- محاولة التعرض للمفاهيم التي يعتقد بها المسؤولون نحو السلطة، والأوامر والتعليمات، والأفراد، ومناخ العمل وب بيئته وغيرها من الخصائص الشخصية والتنظيمية المؤثرة على تمكين العاملين؛
- دراسة والفوائد المتربطة على تمكين العاملين، وأيضاً المعوقات والمحاذير التي تحد من الاعتماد عليه.

٧ المرحلة الثانية (مرحلة التمكين) :

وتمثل المرحلة المركزية، وتنعكس في الواقع عندما يبدأ العاملون بتطبيق أسس وعوامل التمكين، وتحول مبادئه وطرقه إلى تصرفات وممارسات عملية، وتشتمل هذه المرحلة على عنصرين هما:
١- تحديد المتأثرين بعملية التمكين وبيان الحوافز والمكافآت المقترنة التي تدفعهم لتقبل والاستمرار في تطبيقه.

٢- قيام الأفراد بتحويل الأهداف العامة والمبادئ المتعلقة بالتمكين إلى أهداف وقواعد شخصية، ويحتاج ذلك إلى جهد كبير حيث تتحول المعارف والمهارات إلى اتجاهات وتطبيقات تساعد في نجاح التمكين أو تتحول المحفزات الخارجية إلى دوافع داخلية

٧ المرحلة الثالثة (مرحلة إعادة التجمد) :

وتحدث عندما يتحقق الأفراد الذين يمارسون التمكين من أهميته وقيمة من خلال التجربة، وتطلب توجهاً إدارياً مؤيداً وبيئة داعمة وترتبط بزيادة الثقة الذاتية واستمرار دعم السلوك المطلوب بالحوافز المادية والمعنوية بما يسهم في تثبيت عملية التمكين

المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية الداعمة للتمكين

يتطلب التمكين في أية مؤسسة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة وتشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقيادة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعنى التمكين والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم التمكين.

ويعتبر من أهم متطلبات تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين، هو تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، والتحول إلى ثقافة تنظيمية تتسم بتوافق مع التغييرات الهيكيلية والتنظيمية من أجل تبني مفهوم التمكين. وتغيير ثقافة المؤسسة الحالية يقع على عاتق مؤسس عملية التمكين فالمؤسس يشكل القيم والمبادئ التي

¹ سعد بن مزروق العتيبي، جوهر تمكين العاملين في إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، 2005، ص. 39.

² شاكر العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص. 18.

الفصل الأول الإطار النظري للتمكين

يعلمها لأنباعه والتي تتكون منها الثقافة، والثقافة بدورها تخلق جيلاً جديداً من المؤسسين وعلى المؤسس أن يتعرف بدقة على النواحي التي ينبغي تغييرها في الثقافة الحالية وأن يستبدلها بالمفاهيم والقيم الجديدة التي تساند تطبيق التمكين.

وإن أهم تحول في الثقافة التنظيمية هو التحول من ثقافة الاستثمار والغموض والاحتكار، إلى ثقافة المشاركة والشفافية، حيث أن المشاركة في السلطة والمعلومات، وعرض المعلومات على العاملين شفافية عالية دون أي غموض أو احتكار يعتبر من أهم تحولات الثقافة نحو المؤسسة الممكنة، بالإضافة إلى ذلك فإن بناء الثقافة الجماعية ونبذ الثقافة الفردية، وترسيخ ثقافة لدى المديرين والمشرفين يجعلهم يتقبلون الثقافة المشاركة و الثقافة الجماعية في العمل، مما يقود بالنتيجة إلى التحول إلى التمكين، كاستراتيجية إدارية معاصرة، يمكن الاعتماد عليها في الظروف العالمية المضطربة والمتغيرة، من أجل ضمان البقاء والاستمرار.¹

فقافة التمكين إذن تقوم على مجموعة العناصر التالية:

- الرضا والإجماع من قبل الفريق؛
- الثقة المتبادلة في جميع الأحوال؛
- النظر إلى التغيير كنوع من بناء المهارات؛
- تشجيع الأفراد على تبني الأفكار الأساسية للتغيير ومحاولة تكييفها لواقع عملهم.

¹ خالد أبو هتلة، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، بالمملكة العربية السعودية، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة،الأردن، جامعة مؤتة،2008 ،ص.28.

خلاصة الفصل:

ما سبق ذكره يتبيّن أن موضوع تمكين العاملين من الموضوعات الإدارية الحديثة حيث يهتم بإقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، فالمنظمات الرائدة تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميّز ولا شك أن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين بشكلٍ عصراً أساسياً للمؤسسات والشركات خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرادفة للمنافسة العالمية.

ومنه فإن التمكين يرتفع بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع وروح المبادرة فجوهر التمكين يتمركز حول منح المسؤولين حرية في أداء العمل ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية ووعي أكبر، كما أن التمكين ليس مجرد تفويض للصلاحيات أو المسؤوليات لكنه أيضاً دعوة صادقة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرار، فكلما تعززت عملية التمكين فإنها تصل إلى درجة ارقي وهي ولاء وانتماء الموظف للمنظمة بحيث يصبح جندياً منتمياً لمنظمته ويكرس كل طاقته وإمكاناته لخدمتها والتضحية من أجل بقائها ونجاحها.

ولكن التحدى الحقيقي الذي يواجه المنظمات العربية كيفية وضع هذا المفهوم موضع التطبيق، لذلك يجب عليها أن تعمل على إطلاق طاقات الإبداع والابتكار لدى العاملين، وعدم ربطهم بالسياسات والإجراءات المقيدة غير المرنّة، وتوفير القيادة الماهرة لتجيئهم وتحفيزهم والاتصال معهم حيث تعتبر القوى العاملة قوى مهنية محترفة ولديها قدرات جمة للإبداع والابتكار، وهي قادرة على معايرة ممارساتها بما يتلقى مع المعايير المتعارف عليها بل تحسينها ، والعاملون بحاجة إلى محيط ثقافي محفز، ويوفر الثقة والأمان والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء والولاء الحقيقي للمنظمة، كما أن عملية التمكين تبدأ من مرحلة الاستقطاب والاختيار للعامل المناسب لتمكينه، والاستمرار بتعزيز قدراته من خلال التوجيه والإرشاد والتدريب وإعادة التدريب ، وتقدير الأداء لإعادة التمكين وتنتهي بالتطوير الوظيفي، وتسير العملية طيلة الحياة الوظيفية للعامل في المنظمة.

ويمكن القول أن تمكين العاملين أصبح عاملًا مؤثراً وفعالاً في الإدارة، وأحد الخصائص المميزة للإدارة الديمقراطية المشاركة والتي تؤمن بأن تمكين العاملين هو أحد العوامل الهامة والفاعلة في إيجاد الإدارة الكفؤة، والقادرة على تحقيق أهداف المجتمع بكفاءة وفعالية، والوصول إلى فعالية الدور الذي تؤديه.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لفرق العمل

تمهيد:

يعد مفهوم فرق العمل من المفاهيم المهمة في حركة المؤسسات الإدارية، وكيفية تأديتها لمهامها، وتحقيقها لأهدافها استناداً إلى تحقيق مفهوم المسؤولية الجماعية، والخروج من الطابع الفردي والاجتماعي في السلوك إلى الطابع الجماعي، حيث تعتبر فرق العمل من المواضيع الإدارية التي تحظى باهتمام واسع من قبل المنظمات، وهذا راجع إلى الدور الفعال الذي تلعبه هذه المجموعة من الأفراد في العديد من المجالات.

يعتبر فريق العمل قوة أداية وحركية تساهم في دفع المنظمة نحو استيعاب التغيرات وتطوير أساليب الأداء، للتخلص من العوائق التي تتخلل الأنشطة وعمليات المنظمة، فالعمل بروح الفريق يزيد من تقدير الأفراد المتميزين لذاتهم وثقفهم بأنفسهم وبالشكل الذي يزيد قيمة الفرد والمنظمة في ذات الوقت، علاوة على رفع الإنتاجية والكفاءة التنظيمية بما يصب في تحسين الأداء الكلي للمنظمات.

وسنتناول في هذا الفصل الإطار النظري لفرق العمل والذي قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: أساسيات عامة حول فرق العمل؛

المبحث الثاني: فعالية فرق العمل، المفهوم، المتطلبات ومعوقات التطبيق؛

المبحث الثالث: أثر التمكين على فعالية فرق العمل.

المبحث الأول: أساسيات عامة حول فرق العمل

يعتبر تطبيق فلسفة فرق العمل من الفلسفات الإدارية المنتشرة في الكثير من المنظمات الحديثة في وقتنا الراهن، وسبب هذا الانتشار يعود أساساً إلى ايجابيات تطبيق هذه الفلسفه، فالكثير من المنظمات الحديثة يرجع نجاحها إلى وجود فرق العمل ذات أداء عالي، فتطبيق هذه الفلسفه ساهم في الكثير من الحالات في الرفع من أداء المنظمة بشكل عام.

المطلب الأول: ماهية فرق العمل

أضحت فرق العمل سبباً مهماً من أسباب نجاح المنظمات اليوم وتتفاوتها، وفرق العمل تكون موجودة في جميع المستويات التنظيمية دون استثناء وبشكل دائم أو مؤقت حسبما تتطلب الحاجة والظروف الذي تمر بها المنظمة.

أولاً: مفهوم فرق العمل

لقد تعددت المفاهيم التي تتعلق بفرق العمل، فنذكر منها: "وحدة أو كيان اجتماعي يضم عدداً من الموظفين أو العمال الذين يعملون في إدراة أو قسم واحد، أو في إدراة أو أقسام مختلفة ويؤدون أدوار معينة تجمعهم أهداف مشتركة وترتبطهم علاقات متعددة، وتسودهم قيم وقواعد سلوكية معينة، وتتشير بينهم مشاعر وأحساس متعددة".¹

ويمكن تعريف فرق العمل بأنها "ذلك العدد القليل من الأفراد من ذوي المهارات المكملة لبعضهم البعض يتصرفون بولائهم لغرض معين، وأهداف أداء محدد، وعلى النحو الذي يجعلهم يتحملون مسؤولية مشتركة".² كما تعرف بأنها "عبارة عن شخصين أو أكثر يؤثرون في بعضهم البعض لتحقيق أهداف المنظمة وأشكالاً متعددة، وعادة ما يكون من 5 إلى 30 فرداً يعملون بشكل مترابط كي يحققوا أهداف الفريق، وهناك فرق ترتبط بمهمة محددة تنتهي بتحقيق هذه المهمة، وأخرى دائمة لا تنتهي حيث يستمر عملها، ويمكن أن يدار الفريق بواسطة مديراً أو يدار ذاتياً".³

وتعرف كذلك بأنها "جماعة يمتلك أعضاؤها مهارات مكملة لبعضها البعض، ويلتزمون بغاية مشتركة أو بعدد من الأهداف، التي يعتبرون أنفسهم مسؤولين مسؤولية جماعية عن تحقيقها".⁴

¹ سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة الثانية، القاهرة، 1998، ص. 294.

² احسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عنصر التغيير، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص. 342.

³ عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالداخل الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص. 179.

⁴ سناء داود الهاشمي، إعادة التنظيم ودور فرق العمل المرادفة في تخفيض مقاومة التغيير، دراسة ميدانية للبنوك التجارية الأردنية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص. 28.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لفرق العمل

أما MAXON فيرى بأنها " مجموعة من الأفراد لها الخصائص التالية":¹

- هدف مشترك؛
- الشعور بالانتماء من قبل كل فرد في المجموعة نحو المجموعة؛
- مهام عمل متبادلة؛
- متقوون على قيم وعادات لتنظيم السلوكيات في المجموعة.

بالإضافة إلى ذلك، تعرف فرق العمل بأنها" مجموعة من الأفراد يعملون بجهد مكثف لتحقيق هدف مشترك باستخدام التعاون والتآزر الإيجابي والمساولة الفردية والمتبادلة والمهارات المكملة لبعضها البعض ".²

ثانيا : خصائص فرق العمل

تتميز فرق العمل بمجموعة من الخصائص ذكر منها:³

- * تجمع لفردين أو أكثر؛
- * وجود علاقة اعتمادية تبادلية بين الأعضاء؛
- * تفاعل العلاقات والمعاملات بعرض تحقيق الهدف المشترك؛
- * يشارك الأفراد في خطوات اتخاذ القرار وتحديد الأهداف؛
- * يتم تحديد قيادة الفريق والأدوار المسماة؛
- * يتم وضع خطة العمل بطريقة تشاركية؛
- * المعلومات متاحة ومفتوحة للجميع؛
- * تتكامل الأهداف الخاصة مع الهدف المشترك؛
- * لهم أدوار محددة فكل فرد يمارس أدوارا أو أكثر تجاه غيره من الأعضاء.

ثالثا : أنواع فرق العمل

توجد عدة أنواع لفرق العمل تختلف حسب المهام والأنشطة التي تقوم بها ونذكر منها :⁴

- 1- **فرق عمل الإدارة العليا :** يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تتشكل من مديرى الإدارة العليا، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية، ويؤثر أداء هذه الفرق على فاعلية المنظمة نظرا لأن الأعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائرهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق، ومن المهام المتعلقة بهذه الفرق نجد:
 - تحديد رؤية ورسالة المنظمة؛

¹ كندرسلي، دولينغ، دينامكيات العمل كفريق، ترجمة مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2001، ص. 230.

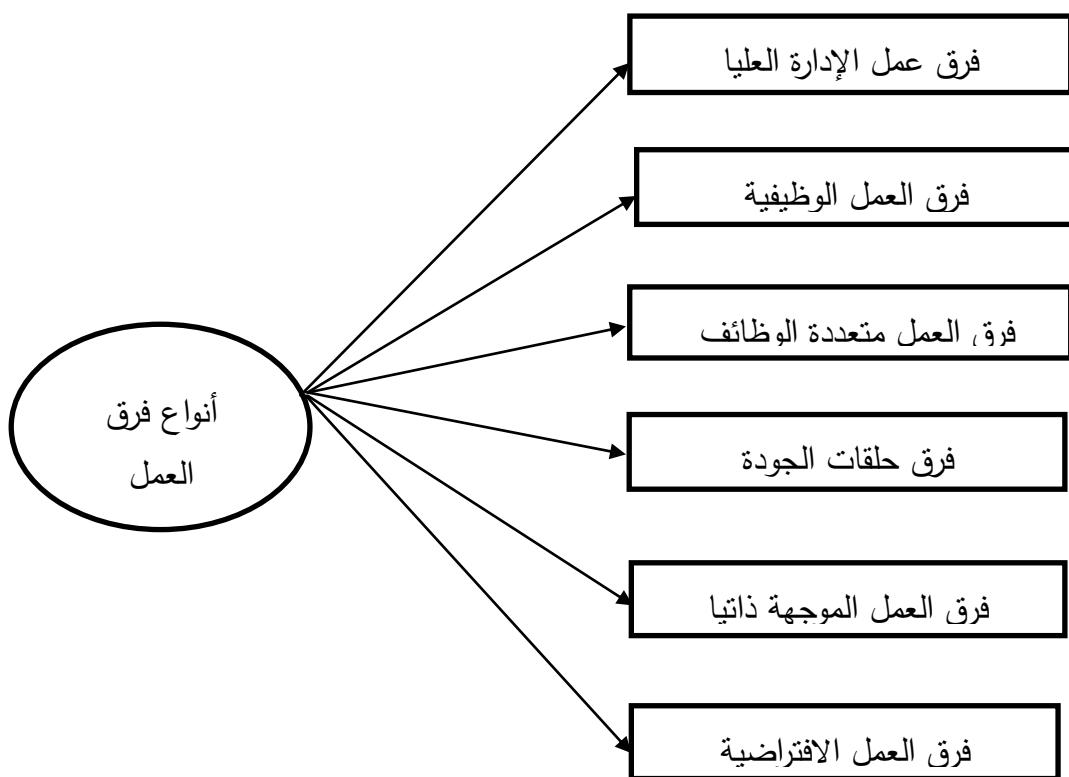
² حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص.167.

³ زيد منير عبودي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص. 52.

⁴ خضر كاظم، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص. 164-166.

- اتخاذ القرارات الإستراتيجية ووضع الاستراتيجيات؛
 - تحديد أهداف وواجبات أقسام المنظمة المختلفة لمعالجة التداخل بين هذه الوحدات من جهة والقضاء على تعارض الأهداف من جهة أخرى.
- 2- **فرق العمل الوظيفية:** وهو الفريق الذي يتتألف أعضاؤه من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، ويكون القائد معين بشكل رسمي في المنظمة وتكون السلطات والمسؤوليات محددة، وتمتاز العلاقات وسبل اتخاذ القرارات بالوضوح، وينشأ هذا النوع غالباً في المنظمات ذات الصفة الهيكلية التقليدية والتي تتسم بيئتها بالثبات.
- 3- **فرق العمل متعددة الوظائف:** وهي مجموعة من الأفراد يمتلكون المهارات والخبرات يتم اعتمادهم من مختلف الوظائف والأقسام بهدف تطوير منتج أو حل مشكلة، ويعملون تحت إشراف مدير واحد، ويمثلون للفريق المسؤولية عن أعمالهم، ومن ثم توحد هذه الجهد والأعمال لتحقيق الأهداف الرئيسية، وعادة ما يستخدم هذا النوع في المنظمات التي تعمل في بيئة ذات تغير سريع كشركات الاتصالات، وذلك لتحقيق السرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق واحتياجات العملاء.
- 4- **فرق حلقات الجودة:** وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تتشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفة نفسها بناءً على موافقة الإدارة، ويكون العمل فيها تطوعياً وليس لها سلطة، ويجتمع أعضاء هذه الفرق بشكل منتظم ودوري لمناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة والإنتاج التي تؤثر على عملهم ومن ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.
- 5- **فرق العمل الموجهة ذاتياً :** وهي عبارة عن مجموعة من الأفراد الذي لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم وأعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بالاعتماد الذاتي، ويتم تشكيل الأعضاء من وحدة وظيفية واحدة ويكونوا مسؤولين عن عملية متكاملة وتتوفر لديهم المهارات الفنية والعلمية والإنسانية، والمواد اللازمة لتحقيق النجاح، يتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية للأعضاء ثم يتم تدريبيهم على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء في المهمة، وتكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بالمشاركة، والغرض الأساسي من استخدام هذا النوع من الفرق يكون لتحقيق الابتكار والسرعة والجودة في المنتجات وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء.
- 6- **فرق العمل الافتراضية:** ظهر هذا النوع من الفرق نتيجة التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات، والتي تحاول الاستجابة للتحديات التي تواجه المنظمة، وتقوم العلاقة بين أعضاء الفريق على عناصر أساسية أهمها المعرفة والخبرة والمعلومات، ومن مزايا هذه الفرق:
 - إمكانية مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق وإنعام الأعمال واتخاذ القرارات عبر وسائل اتصال مختلفة؛
 - تحسين عملية التخطيط والمشاركة.

الشكل رقم (04): أنواع فرق العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على ما سبق.

من خلال الشكل رقم (04)، يتضح تعدد أنواع فرق العمل، فحسب طبيعة العمل والمهام والوظيفة والأهداف والاستراتيجيات تختار المنظمة نوع فرق العمل الذي تناسبها وتؤدي في الأخير لتحقيق الكفاءة والفعالية الازمة.

رابعاً : أهمية فرق العمل

إن العمل ضمن الفريق له أهمية كبيرة فمنها:¹

- تحقيق نتائج متميزة للفرد وللفريق وللمؤسسة؛

- تطوير الثقة والفهم بين الأفراد؛

- إدراك مدى الطاقة المخزنة لدى الأفراد وبناء الثقة بينهم؛

- تطوير روح الفخر لدى الأفراد بسبب إنجازاتهم؛

- ممارسة الأدوار والمشاركة في مختلف النقاشات لكتاب المعرفة مع بعضهم البعض.

كما يرى البعض أن أهمية فرق العمل تكمن في أنها:

- تولد تحسينات موقفيه وسلوكية كبيرة، وتؤدي إلى زيادة الإنتاجية وقليل معدل دوران العمل وزيادة رضا

¹أسامة خيري، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الرأي للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص.30.

العاملين، كما أن امتلاك كل فرد عامل في الفريق الأدوار والمسؤوليات الشخصية لإنجاز العمل يعد أمراً مهماً نحو تحقيق هدف الفريق.

- فرق العمل تعتبر من الأدوات الفعالة لإنجاز المهام المشتركة، ولقد أثبتت خبرات العمل أنه يمكن لأي مجموعة من البشر أن تحول إلى قوة تتقاسم الأهداف والمهام وتعاون مع بعضها البعض لتحقيق النجاح المطلوب بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية، وأن الإنسان واحداً بمفرده لا يستطيع مهماً كانت عقريته وقدراته العقلية والجسمية والإدارية أن يقوم بإنجاز كل شيء بمفرده.

المطلب الثاني: النظريات المفسرة لفلسفة فرق العمل

لقد تعددت النظريات التي حاولت تفسير فرق العمل من حيث الماهية والهدف، والسبب في هذا التعدد في الفهم يرجع إلى تعدد الزوايا التي ينظر إليها لموضوع فرق العمل، ومن خلال هذا المطلب سنحاول توضيح مختلف هذه النظريات.

أولاً : النظريات السلوكية

لقد ركزت المدرسة السلوكية اهتماماتها على دراسة، وتحليل سلوك الأفراد، والجماعات في المؤسسة وتفسير هذا السلوك، ودوافعه، واستخدام المنهج العلمي، ومن النظريات التي درست سلوك الفرد داخل الفريق ذكر منها :

1- نظرية العلاقات الإنسانية : يعتبر " Elton Mayo " من الرواد الأوائل لهذه المدرسة، وقد قام مع فريق البحث بعدة تجارب سميت تجارب " Hawthorne " أهمها : تجربة الإضاءة، تجربة الغرفة الكابلات، وفدي توصل Mayo بتجاربه إلى عدة نتائج تتسم بها مدرسة العلاقات الإنسانية أهمها

- لا يتحدد حجم عمل الفرد بقوته الجسمية فحسب، إنما أيضاً بخلفيتها الاجتماعية وإدارة الجماعة؛
- للمكافأة والحوافز الغير مادية دور هام في تحفيز الأفراد، و إحساسهم بالرضا؛
- ضرورة تدريب الرؤساء على المعاملة الإنسانية للعاملين؛

- للتظيمات الغير رسمية تأثير على السلوك الفردي في المؤسسة.¹

وقد استنتج فريق البحث أن هناك عوامل أخرى تفسر الزيادة في الإنتاجية تم تلخيصها بعاملين أساسيين:²
* **مناخ العمل الجماعي** : يتقاسم العاملون علاقات اجتماعية طيبة، ومرحلة بين بعضهم البعض الأمر الذي يؤدي إلى أداء العمل بنشاط.

* **الإشراف المشترك**: يشعر العاملون، بأهميthem من خلال تزويد بالمعلومات، وسماع أراءهم باستمرار .

2- نظرية " Mary Parker Violet " : فيلسوفة اجتماعية من الولايات المتحدة الأمريكية ركزت على الفكر الجماعي أكثر من العمل الفردي فطاقات الفرد الكامنة تتطرق عبر العمل الجماعي، ومن خلال العلاقة مع

¹ محمد محمد عبد المقصود، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص.54.53.

² العامري صالح مهدي محسن، الغالي طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص.85.

الآخرين يستطيع الفرد أن يبدع ويبتكر أكثر، ورأى أن المؤسسة هي جماعة كبيرة، وعلى مديريها أن يعتمد على خبرته ومهاراته في القيام بدور أكثر من اللوائح الرسمية، والسلطات والصلاحيات، وفي تعامله مع مرؤوسيه، وأشارت إلى أثار بيئه المؤسسة بعواملها وقواتها، ومتغيراتها على تفاعل الجماعات.¹

ثانياً : النظريات الحديثة

يعود الفضل في الدراسة الجماعية والتعاون داخل المؤسسات إلى المدرسة السلوكية، ولكن الاتجاهات الحديثة ألت إلى مفاهيم معاصرة للتعاون في فرق عمل، للتوصل إلى تحقيق الأهداف، وتعزيز الشعور بالانتماء وتطوير المهارات والأفكار، وهناك العديد من الدراسات التي درست الجماعة والتعاون، ومن أهم هذه النظريات ذكر :

1- نظرية النظام التعاوني "Chester Bernard": أسهمت الخبرة الوظيفية ل"Bernard" في الجهاز الحكومي في شركة هواتف "New Jersey" بزيادة تعامله مع مشكلات الإدارة العامة، وإدارة الأعمال معا، بما وسع من إمامه، وقدرته على المزج بين النظرية والتطبيق في مجال الإدارة، مما انعكس بنحو إيجابي على تصوراته، وافتراضاته عن السلوك التنظيمي.

فقد اشتهر "Bernard" بنظرية النظام التعاوني التي تضمنتها مجموعة افتراضات جديدة لفهم السلوك التنظيمي، والتي ترتكز على أربعة مسائل أساسية هي:²

- اتخاذ القرارات ك إطار للسلوك على مستوى الفرد والمؤسسة؛
- التنظيم الغير رسمي مصدر للتنظيم الرسمي، ونتيجة له في الوقت نفسه؛
- التنظيم الرسمي نظام تعاوني يقوم على ثلاثة عناصر هي : الاتصال والرغبة في العمل؛
- الحوافز مدخل للعلاقة بين الفرد والمؤسسة ويقوم على أساس الموازنة بين المغريات والإسهامات.

وقد اعترف "Bernard" بحتمية وجود التنظيم الغير رسمي الذي ينشأ عن تفاعلات أعضاء التنظيم، واتصالاتهم ببعضهم البعض، ويرى "Bernard" أن التنظيم الغير رسمي يخلق لدى الأعضاء مفاهيم، وأهداف، واتجاهات وأنماط سلوكيّة معينة، كما يهيئ الظروف الملائمة للتنظيم الرسمي ليمارس من خلاله بعض نشاطاته التي يصعب تحقيقها بصورة رسمية، لدى فان التنظيم غير الرسمي يقدم خدماته للتنظيم الرسمي في المجالات التالية:³

- تعبئة وتدعم الاتصال بين أعضاء التنظيم؛
- تحقيق التماسك والترابط بين أجزاء التنظيم المختلفة؛
- تحقيق شعور التكامل الشخصي واحترام الذات، وحرية الاختيار بين أعضاء التنظيم.

2- نظرية التبادل "Peter Blau": ترتكز على علاقة العائد والتكلفة أي النتيجة، فالفرد لا ينجذب، ولا

¹الزغبي علي فلاح، بن بريكة عبد الوهاب، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص.126.

²الزبيدي حسين سالم، السلوك الإداري والتنمية البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص.195.

³المغربي كمال محمد، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2004، ص.60.

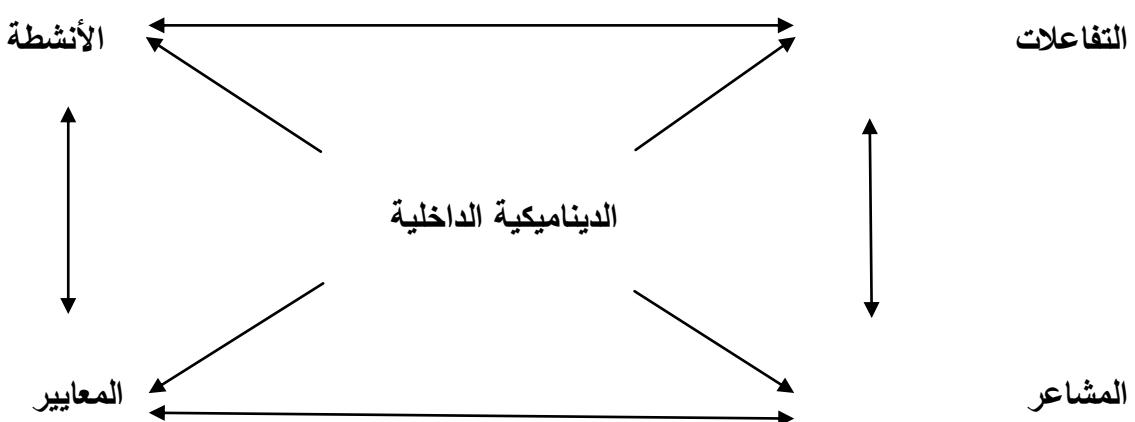
يميل للتفاعل مع الغير ويكون جماعات، إلا إذا كان العائد من وراء ذلك يزيد، ولو قليلاً على التكلفة، والعوائد من التفاعل تلبي الحاجيات، بينما التكلفة تسبب في القلق، والإحباط والإحراج والإهراق، وهذا فإن هذه النظرية تبني على ثلاثة عوامل: التقارب بين الأفراد، التفاعل، اتجاهات مشتركة.¹

3- نظرية " التفاعل - الأنشطة - المشاعر " Homans : تنسب إلى العالم "Homans" وتعتمد على ثلاثة أبعاد، ترتبط بعضها، وتتفاعل مع بعضها البعض، تتمثل في الأنشطة، التفاعلات، المشاعر، وترى هذه النظرية أن انضمام الفرد للجماعة هو محصلة التفاعل للعوامل الثلاثة، فكلما زادت الأنشطة التي يشارك الأفراد في إنجازها، وازدادت تفاعلاتها مع بعضها البعض، وقويت مشاعرهم، وهذا يزيد من تفاعلاتهم، وكلما زادت مشاعر الأفراد تجاه بعضهم البعض زادت تفاعلاتهم والأعمال المشتركة بينهم، والمقصود بالتفاعل ليس بمعنى التجاوز، والتقارب المكاني، ولكن لتحقيق أهداف الجماعة مثل التعاون وحل المشكلات.²

وقدم " Homans " نموذج يوفر وسائل تشخيصية يستطيع المهيمن من خلالها فهم أعمال فريق العمل أو جماعة العمل، كما يعكس لنا هذا النموذج العوامل الموقعة التي قد تؤثر على مخرجات أعمال جماعة أو فريق العمل.

ويتألف نموذج " Homans " من نظامين اثنين رئيسيين بأجزائهما المتربطة، والمتداخلة، وهما النظام الداخلي والنظام الخارجي كما يوضحه الشكل المولاي:³

الشكل رقم (05): النظام الداخلي للجماعة



المصدر: جواد شرقى، السلوك التنظيمى فى منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 ، ص.308.

4- نظرية الإدارة بالأهداف Peter Drucker : ينسب هذا المدخل أو الأسلوب إلى العالمين " Peter Drucker " وقد أكد على ضرورة توجيه جميع الجهود نحو أهداف المؤسسة والنظر

¹ حمادات محمد حسين محمد، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص.105.

² حمادات محمد حسين محمد، المرجع نفسه، ص.105.

³ جواد شرقى، السلوك التنظيمى فى منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 ، ص.308.

إلى الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الأفراد والجماعات باعتبارها وسيلة لتحقيق الأهداف الفردية، والجماعية، والتي تؤدي بدورها لتحقيق أهداف المؤسسة.¹

وعن كيفية وضع هذه الأهداف، فقد أكد مدخل الإدارة بالأهداف على أهمية وضرورة مشاركة الأفراد العاملين في جميع المستويات بصورة فاعلة في تحديد الأهداف المراد تحقيقها، على مستوى الوحدة والجماعة، وعلى مستوى الفرد، وبعدها يتم وضع الأهداف توضح خطة عمل لكل مرؤوس بالاتفاق ما بين الرئيس والمرؤوس، ويقوم الرئيس بتوفير ما يلزم للعامل، مع التوجيه والإرشاد المستمر، ومتابعة تقييم أداء الفرد، حتى نهاية الخطة وتحقيق الأهداف المحددة.²

وتتمثل فلسفة ونتائج الإدارة بالأهداف في النواحي التالية:³

- أن التعاون الوثيق بين كافة أعضاء التنظيم يعد ركيزة رئيسية؛
 - انطلاقها من الأهداف وليس من الأنشطة وردود الأفعال حيث تعد الأهداف الرباط النفسي الذي يجمع بين الأفراد؛
 - أن القائد الإداري عضو في فريق متكامل يضم العمل الذي يقودهم، وهو موجه ومرشد يقود العمل من خلال المشاركة، وتقبل أفكار الآخرين، والاستفادة منها وتطبيقاتها.
- 5- نظرية Z "William Ouche": ناقش "Ouche" منهج عمل الفريق للإنتاجية كواحد من الأسباب التي أدت إلى نجاح اليابان في العقود الماضية، حيث تدرب إدارة المؤسسة أعضاء الفريق على حل المشكلات الأساسية والمهارات الديناميكية للجماعة، وتحدد نطاق مسؤولية الفريق، ويكون الفريق حراً في تطوير طرق العمل، والعلاقات الخاصة. إن أعضاء الفريق يجب أن يكونوا ماهرين في عمليات ووسائل الاتصال داخل الجماعة.⁴

¹الحالمة أحمد عزات المداححة، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص.27.

²حريم حسين، أساليب العصف الذهني دليل تسييري للمدراء والمدربين والمسيرين، دار مجلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص.73.74.

³العمجي محمد حسين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010، ص.336.

⁴يوسف عيد رقية، دور إدارة فرق العمل في تحقيق التعلم التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التسيير، جامعة العربي بن مهيدى، أم البواني، 2015، ص.32.

ويوضح الشكل المولاي نموذج النظرية:¹

الشكل رقم (06): نموذج Z



المصدر: حريم حسين، أسلوب العصف الذهني دليل تسييري للمدراء والمديرين والمسيرين، دار مجدااوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص.76.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن نظرية Z حاولت الجمع بين صفتين متناقضتين في العمل وكل واحدة من الصفات تقتضي قرار أو تصرف معين.

¹ حريم حسين، أسلوب العصف الذهني دليل تسييري للمدراء والمديرين والمسيرين، دار مجدااوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص.76.

المطلب الثالث: مراحل تشكيل فرق العمل

لبناء فريق عمل يتطلب ذلك المرور على مجموعة من المراحل الأساسية والضرورية والتي من خلالها يمكن أن تتشكل فرق عمل ذات فعالية وأداء أحسن، من خلال هذا المطلب سنتناول هذه المراحل بالشرح.

أولاً: مرحلة التكوين

هي أولى خطوات التحول من الفردية إلى الجماعية، حيث يتحول الفرد من كونه فرداً إلى عضو، ومن كونه وحيد إلى كونه متفاعلاً، ومن كونه مستقلاً إلى مشارك، وهي مرحلة اختبار يكشف فيها الفرد العلاقات الملائمة مع أعضاء الفريق، ويكتشف فيها البيئة النفسية والاجتماعية للفريق. ويببدأ الأعضاء في هذه المرحلة سلوك من الأدب والمجاملة والتعامل الرسمي مع الآخرين، التعرف على طرق الإنجاز، التعرف على السلوكيات المقبولة والمروضة، البحث عن مصادر المعلومات ومحاولة التعرف على المشكلات المحتملة وطرق مواجهتها لدعم الأفراد في هذه المرحلة يمكن التهيئة المبدئية والتمهيد وتقديم المعلومات لتوضيح رسالة الفريق، والمهمة المطلوبة ومعايير النجاح وتدريب الأعضاء على أداء المهام مع التركيز على المهارات التي تتنصفهم.¹

ثانياً: مرحلة الصراع

وهي أصعب المراحل في بناء الفريق حيث يبحث فيها عضو عن مكانه ومكانته، وتبدو فيها الأهداف صعبة أو غير قابلة للإنجاز، وقد ينفد صبر الأعضاء فيتجادلون ويعترضون ويقاومون وينشأ النزاع بينهم، وقد يترك بعضهم الفريق.

يسود في هذه المرحلة شعور بتضارب وجهات النظر، وعدم القدرة على التفكير السليم ويفيدي الأعضاء في هذه المرحلة سلوكياتهم بالجدال والمناقشة والتحدي والتنافس والصراع، يمكن مساعدة الفريق في هذه المراحل بالتوضيح وتقديم المعلومات والتحفيز وتأكيد قدراتهم على أداء المهمة.

ثالثاً : مرحلة وضع القواعد

بعد انتهاء مرحلة الصراع تبدأ مرحلة قبول الأعضاء لبعضهم البعض، والأدوار التي يشغلوها وللفريق كل، تتميز هذه المرحلة بانخفاض حدة الصراع وبدأ التعاون ثم تزايد تدريجياً وهي مرحلة وسيطة تمهد للمرحلة التالية، لذلك يجب أن تطول هذه المرحلة، ويتم وضع القواعد للعلاقات والمعاملات بين أعضاء الفريق ليصبح الهدف هو الربط أو العقد غير المكتوب الذي يجمع الفريق، يكون شعور الأفراد في هذه المرحلة هو تقبل العضوية في الفريق وقبول الهدف المشترك.

رابعاً: مرحلة الأداء: وفي هذه المرحلة يبدأ الأفراد في القيام بأدوارهم ويمارسون تخصصاتهم المهنية والوظيفية كل في مجاله، ويمارسون علاقات التعاون والترابط ويقيهم كل عضو نواحي القوة والضعف لديه ولدى الآخرين، ويمارس القائد دوره كموجه ومدرب وناصح ويساعد الأعضاء في تقييم أدائهم.

¹ خضر كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص.273.

ويسود الشعور بالرضا، حيث تبدأ خطوات التقدم ونتائجها في الظهور والشعور بالثقة وينتسب سلوك أفراد الفريق بالتعاون والرؤية وتحمل المخاطرة من أجل تحقيق الهدف.

خامساً: مرحلة الإنهاء

تحدث في حالة الفريق الذي يتكون لأداء مهمة معينة ينتهي دوره بانتهائها، وقد ينجح أو يفشل الفريق في أداء مهمته، ويكون على القائد أن يدرس مع الفريق العوامل التي أدت للنجاح أو الفشل. ويكون شعور الأفراد في حالة النجاح بالفخر وبالبهجة ولروح الاعتزاز، بينما في حالة الفشل يكون الشعور بالإحباط والغضب والإحساس بالعجز.

يُنسم سلوك الأفراد في حالة النجاح بالشكر والتقدير بين القائد والأعضاء، وفي حالة الفشل يكون استخدام وسائل الدفاع السيكولوجية من إسقاط وانسحاب وهجوم.¹

والجدول المولاي يلخص المراحل السابقة:²

الجدول رقم (01): مراحل تشكيل فرق عمل

المرحلة	الخصائص
التكوين	يتعرف الأفراد على بعضهم البعض ويسعون لإرساء قواعد وأعراف للعلاقات المتبادلة.
الصراع	يببدأ الأعضاء في مقاومة سيطرة قائد الفريق ويبذلون شعور عدواني أو غير ودي اتجاهه أو اتجاه بعضهم البعض.
وضع القواعد	يعمل الأعضاء سوياً ويكونون علاقات ومشاعر صداقة وثيقة.
الأداء	يعمل الأعضاء من أجل إنجاز عملهم.
التوافق أو التفكك (الانتهاء)	قد يتفكك الفريق أو الجماعة أما بسبب تحقيق الأهداف أو ان أعضاء مؤثرين تركوا العضوية.

المصدر: احمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، دار المعادي الجديدة، القاهرة، 2005، ص. 44.

من خلال الجدول رقم (1)، يتضح تعدد مراحل تشكيل فرق العمل، وكل مرحلة من المراحل ضروريات ومتطلبات نجاحها، تتطلب من المسؤولين مراعاتها بهدف نجاح تحقيق فعالية الأداء.

¹ خضر كاظم حمود، موسى سالم اللوزي، المرجع نفسه، ص. 27

² احمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، دار المعادي الجديدة، القاهرة، 2005، ص. 44.

المبحث الثاني: فعالية فرق العمل، المفهوم، المتطلبات ومعوقات التطبيق

يعمل أسلوب فريق العمل على تنمية وتحفيز ثقافة وقيم الأعضاء المشاركين عن طريق تعريفهم بخبرات عملية ونظرية بشكل ينعكس إيجاباً على سلوكهم وتعاملهم أثناء العمل وهذا ما يتطلب فعالية كبيرة في هذا الأسلوب.

المطلب الأول: ماهية فعالية فرق العمل ومتطلبات التحقيق

إنّ من أهمّ أسباب نجاح تطبيق فرق العمل في أيّ منظمة يتعلّق أساساً بمعرفة مقومات نجاح هذه الفرق، الأمر الذي يقتضي معرفة مؤشرات قياس فعالية فرق العمل وكذا متطلبات التحوّل إلى بناء فرق العمل داخل المنظمة.

أولاً: فعالية فرق العمل

إنّ فعالية الفريق تقع بشكل عام في ثلاثة فئات هي (مخرجات انتاج المجموعة، المساهمة في تنمية أعضاء المجموعة، والمجموعة التي فيها آلية العمل تزيد من قابلية أعضاء المجموعة للعمل سوية في المستقبل)، فبالنسبة لقياس مخرجات انتاج المجموعة فيتضمن (الرغبة، الإنتاج، الكلف)، أما ما يتعلّق بالمساهمة في تنمية أعضاء المجموعة فهي قد تتضمن (الرضا الوظيفي، اشباع حاجات أعضاء الفريق، والثقة بالإدارة).

وأخيراً فإنّ قياس قابلية النجاح للمجموعة قد تتضمن سلوك الانسحاب مثل معدل الغيابات للأعضاء أو معدل استبدال العمال.

وفي سياق متصل لتوضيح فعالية الفريق فإن "Osborn & Stcher merhporm" سنة 1997 اقترحوا أن فعالية الفريق لا تحدّد عن طريق خصائص المنتج أو الخدمة، ولكن عن طريق تحقيق الفريق الرضا للمستهلكين، بينما اقترح "Dunphy & Bryant" سنة 1996 أن الابتكار هو من أهم العوامل التي تشير إلى فعالية الفريق، ويتضمن الابتكار تطور التكنولوجيا الجديدة، والقابلية لحل المشكلات، والمرنة في التعامل والأفكار الجديدة.¹

ثانياً: متطلبات تحقيق فعالية فرق العمل

بحسب "مروان عفانة" أشار إلى أن الانتقال في المنظمة من النظام الحالي إلى نظام جديد يعتمد على فرق العمل وإعطاء الفريق العديد من المسؤوليات والاختصاصات التي كانت في يد المديرين، وإن هذا الأمر قد يواجهه بالعديد من المقاومات التي تعيق عملية الانتقال إلى استخدام هذا الأسلوب، ولذلك فإنه واحد من أهم متطلبات نجاح الانتقال إلى أسلوب فرق العمل وتهيئة البيئة الداخلية للمنظمة، وتقليل معارضة أو مقاومة بعض الأطراف لهذا الأسلوب.

¹ ماجدة العطية، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص. 158-160.

- ويمكن إيجاز أهم متطلبات نجاح هذا الأسلوب فيما يلي:¹
- ضرورة تدريب العاملين على مفهوم الفريق وأهميته وطبيعة عمله ومسؤوليته قبل البدء بالتنفيذ بفترة كافية؛
 - ضرورة وجود التزام واضح ومحدد من قبل الإدارة ورغبة في تطبيق أسلوب فرق العمل والوعي الكامل بمتغيراته؛
 - عقد اجتماعات مستمرة مع المديرين والمشرفين لمناقشة الأسلوب الجديد ومحاولة إزالة الخوف لدى المديرين من تطبيقه، إذ أنهم يعتقدون أن هذا الأسلوب سوف يحد من سلطاتهم، و يؤثر على اختصاصاتهم وقدراتهم في التوجيه والإشراف داخل المنظمة؛
 - إدراك الإدارة بأن العائد من تطبيق أسلوب فرق العمل لن يتحقق في الأجل القصير إذ لا بد من مرور وقت كافي على تطبيق الأسلوب واستيعابه وتدريب العاملين عليه حتى يؤتى ثماره؛
 - الحد من أي نزاعات داخل المنظمة قبل البدء في تطبيق الأسلوب الجديد.

بينما يشير "Margirison" أنه لتحقيق فريق متوازن من المهم أن يكون لدى الناس الذين يعملون معك المهارات الازمة، وقد يشاركون الرؤية، أو المثاليات، وإكمال فواك قد تحتاج أم تخثار فاحصين مراقبين أو مطوريين مقومين وناصحين، يمكن أن تبني فريق عمل فعال عندما تكون قادرًا على تقويض الآخرين والثقة بهم.

المطلب الثاني: التماسك والمصراع داخل فرق العمل

تعتبر قوة التماسك إحدى المحددات الرئيسية لهيكل فرق العمل، وتتأثر درجة تماسك الجماعة بعوامل متعددة، ومن الممكن أن يكون التماسك ضد مصلحة المنظمة إذا عملت تلك الفرق ضد أهداف المنظمة، ولا سيما إذا كانت أهداف الفرق تتعارض مع أهداف المنظمة لذلك قد يعتبر التماسك سلاح ذو حدين.

أولاً: تماسك فريق العمل

يبين أبو النصر أن مصطلح التماسك Cohesion يشير إلى وجود درجة عالية من الترابط بين وحدات تجمع معين، كذلك يرى بعض العلماء بأن مصطلح التماسك يشير إلى درجة الجذب التي تمارسها الجماعة على أعضائها.

هذا وهناك عوامل عديدة داخلية في فريق العمل أو خارجية في المنظمة، يمكن أن تساعد على زيادة أو انخفاض درجة تماسك فريق العمل.

ويمكن رصد بعض هذه العوامل كالتالي:²

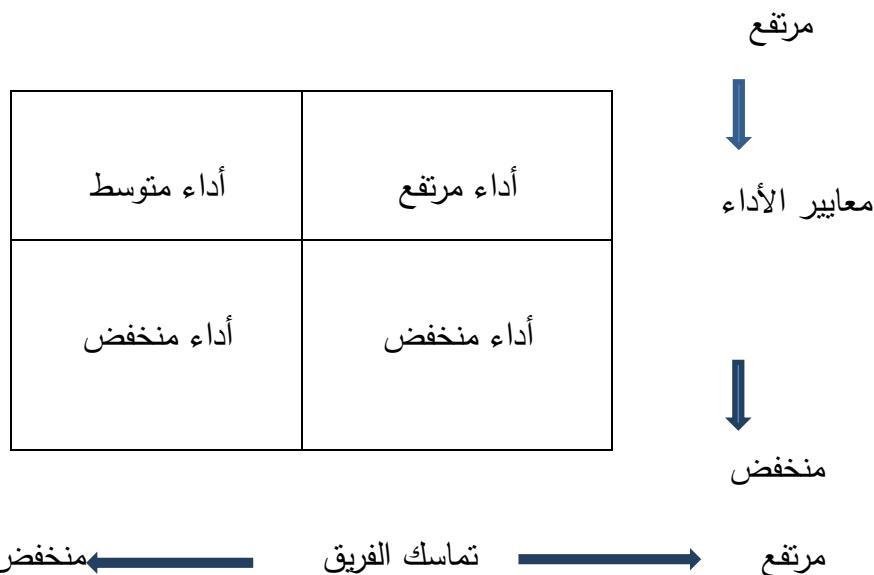
¹ حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العامة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2013، ص.36.

² أبو النصر، مدحت محمد، فرق العمل الناجحة البناء والنمو لإنجاز المهام بشكل أفضل وأسهل، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص.43-44.

- 1- وضوح الأهداف والاتفاق عليها بين أعضاء الفريق؛
- 2- توفر قائد كفؤ فعال للفريق؛
- 3- توفر فرص التفاعل المستمر والمتبادل بين أعضاء الفريق؛
- 4- الحجم المناسب لفريق العمل، فكلما زاد حجم فريق العمل قلت درجة تفاعل العضو مع الأعضاء الآخرين، وبذلك يقل احتمال درجة تماسكيه،
- 5- قلة مساحة التنافس والصراع داخل الفريق؛
- 6- التناقض بين فرق العمل داخل المنظمة أو خارجها يؤدي بلا شك إلى تضامن أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة؛
- 7- التقويم الإيجابي بمعنى قيام الإدارة بتقدير أداء فرق العمل عندما تؤدي المطلوب منها بتميز يسهم في تماسك هذه الفرق وحرصها على تحقيق أهدافها.

¹ من خلال الشكل الموالي، يمكن توضيح العلاقة بين مستوى أداء فريق العمل ودرجة تماسكيه.

الشكل رقم (07): العلاقة بين مستوى أداء فريق العمل ودرجة تماسكيه



المصدر: أبو النصر، مدحت محمد، فرق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة لإنجاز المهام بشكل أفضل وأسهل، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص. 44.

ويتبين من الشكل رقم (07) أنه إذا كان فريق العمل متماساً بدرجة مرتفعة ومعايير الأداء مرتفعة كان أداء الفريق مرتفعاً وأما إذا كان فريق العمل متماساً بدرجة مرتفعة ومعايير الأداء منخفضة (مقيدة) فإن أداء الفريق يكون منخفضاً، أما إذا كان فريق العمل متماساً بدرجة منخفضة ومعايير الأداء مرتفعة فإن أداء الفريق يكون متوسطاً.

¹ أبو النصر، مدحت محمد، مرجع نفسه، ص. 44.

حيث أنّ أهم العوامل التي تساعد المجموعة على التماسك هي:¹

- 1- تشابه العمل؛
- 2- تقارب بيئه العمل (المكان)؛
- 3- أن يؤدي نظام تدفق العمل إلى الاتصال المستمر بين أفراد المجموعة؛
- 4- ملائمة هيكل العمل والوظائف؛
- 5- صغر حجم المجموعة؛
- 6- الإحساس بوجود خطورة خارجية؛
- 7- القدرة على تحقيق المكاسب؛
- 8- أسلوب القيادة الملائمة؛
- 9- العوامل الاجتماعية المشابهة من عمر ودين وعرق و الجنس وثقافة.

وقد تبين أن المجموعات المتماسكة أقدر على التكيف مع المنظمة، وتتمتع بأعلى قدر من الرضا وغياب التوتر، والغياب عن العمل وانخفاض الدوران في الأفراد.

ثانياً: الصراع داخل فرق العمل

يعرف الصراع بأنه تفاعل سلبي ونزاع مباشر ومقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف واحد، وتعتبر هزيمة الخصم شرطا ضروريا للتوصل للهدف، هذا ويمكن تعريف الصراع بأنه كفاح حول القيم، والسعى من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة، حيث يهدف الأعداء إلى تحبيط أعدائهم أو القضاء عليهم.

ويعرف الصراع كذلك بأنه إجراءات يتخذها أحد الأطراف، أو بسبيله إلى اتخاذها، وينظر إليها الطرف الآخر على أنها تلحق ضررا بمصالحه الأساسية، وأن فرص الصراع تزداد بين أعضاء فريق العمل، في حالات وظروف معينة ذكر منها:²

- 1- الاختلاف حول أهداف الفريق؛
- 2- الاهتمامات المتعارضة بين أعضاء الفريق؛
- 3- كبر حجم الفريق عن الحجم الأمثل؛
- 4- زيادة مساحة التناقض بين أعضاء الفريق وقائد الفريق؛
- 5- ممارسة قائد الفريق لنمط قيادي غير مناسب؛
- 6- زيادة مساحة التناقض بين أعضاء الفريق؛
- 7- التوجهات المتصاربة من قائد الفريق لأعضاء الفريق.

¹ محمد قاسم القريوتى، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص.286.

² أبو النصر، مدحت محمد، مرجع سابق ذكره، ص. 45-46.

ويمكن أن يأخذ صراع الدور أشكالاً مختلفة نذكر منها:¹

- صراع الدور مع شخص آخر سواء كانا في نفس المستوى الإداري أو مستويين مختلفين.
 - صراع الدور بين مصلحتين: تعارض بين مصلحتين في المهام.
 - صراع الدور بتعدد المشرفين: اختلاف المشرفين على نفس الشخص قد يؤدي إلى تعارض في المهام.
- ويورد أبو النصر أنواعاً من الصراعات التي يظهر أمثلها عادة في المنظمات، ولاسيما في المواقف الآتية:

- عندما يشعر الأفراد بالضعف أمام النظام؛
- الصراعات الثنائية بين المدراء الأقوياء (مدير التسويق و مدير الإنتاج)؛
- الاختلافات حول أساليب العمل (إتباع المركزية أو اللامركزية).

ومن أهم مظاهر الصراع يمكن تلخيصه فيما يلي:²

- 1- الإضرابات الرسمية وغير رسمية؛
- 2- النقاش الحاد؛
- 3- عدم الانتباه؛
- 4- تخفيض النشاط؛
- 5- التخريب والتعطيل؛
- 6- دوران مرتفع للعاملين؛
- 7- عدم الالتزام بالوقت؛
- 8- عدم إطاعة الأوامر؛
- 9- رفض أساليب إنتاج أكثر فعالية؛
- 10- التحيز العرقي أو الديني أو الإقليمي؛
- 11- رفض العمل مع الزملاء؛
- 12- المنافسة بين الأفراد أو المجموعات؛
- 13- العمل من أجل ممارسة السلطة.

¹ Pierre Brun : **Management d'équipe**, Ed d'organisation, 2^eme édition, Paris, France, P147.

² <http://www.wvi.org/vision-and-values-o> (10.02.2019 13.15h)

المطلب الثالث: معوقات نجاح تطبيق فرق العمل

هناك العديد من المعوقات التي تحول دون نجاح تطبيق أسلوب فرق العمل، ومن هذه المعوقات ما يتعلق بقيادات هذه الفرق، ومنها ما له علاقة بالأهداف أو أدوار الأعضاء، أو الإجراءات الإدارية المتبعة في العمل.

من بين العقبات التي تحول دون الفعالية الالزمة لفرق العمل، ذكر منها:¹

- 1- القيادة الفردية والمتمسكة بالقديم؛
- 2- البيروقراطية الشديدة؛
- 3- الرقابة الشديدة؛
- 4- تردد بعض أعضاء فريق العمل في المشاركة ومقاومتهم للتغيير.

كما تشير مجموعة أخرى من الكتاب لمجموعة من المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف الأساسية من تكوين هذه الفرق، وهي:²

- 1- إسناد أو تفهم ضعيف من قبل الإدارة العليا للمنظمة؛
- 2- عدم ملائمة ظروف المنظمة أو بيئتها لأسلوب فرق العمل؛
- 3- الاختيار الغير موفق لأعضاء الفريق؛
- 4- أهداف غير واضحة للفريق؛
- 5- مناخ عمل غير بناء، والافتتاح والمواجهة غير كافية؛
- 6- الوقت المتاح لممارسة فعاليات الفريق قليل أو غير ملائم؛
- 7- الفشل في حل الصراعات أو النزاعات التي تنشأ داخل الفريق.

بالإضافة إلى ذلك، يركز كل من "جينبرج" و"بارون" من خلال دراستهما لبعض الشركات التي لم يفلح فيها أسلوب العمل بالفرق فقد استنتجوا المعوقات التي تحول دون نجاح الفريق كالتالي:

- عدم رغبة أعضاء الفريق في التعاون معهم؛
- عدم الحصول على الدعم الكافي من الإدارة العليا؛
- عدم رغبة بعض المديرين في التخلي عن السلطة؛
- فشل الفريق في التعامل مع الفرق الأخرى بالشركة.

¹ أندبي عطية، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، جمهورية مصر العربية، القاهرة، 2003، ص. 158.

² أندبي عطية، مرجع نفسه، ص. 159.

³ جيرالد جينبرج، روبيرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعریب محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، الطبعة السابعة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004، ص. 326.

المبحث الثالث: أثر التمكين على أداء فرق العمل

يعد التمكين المحرك الرئيس لتحقيق أداء فعال لفرق العمل في المنظمات، ويسهم التمكين في الرفع من جودة الأداء وزيادة مستويات الإبداع لدى الأفراد، فتطبيق فلسفة التمكين لها أثار متعددة على أداء فرق العمل، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى إبراز طبيعة العلاقة والأثر ما بين أبعاد التمكين وأداء فرق العمل.

المطلب الأول: مساهمة تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار في أداء فرق

يعتبر منح الصلاحيات والقيام بتفويضها وتحديد المشاركين في عملية اتخاذ القرار من أهم متطلبات نجاح فرق العمل، إذ أن نجاح فرق العمل يتطلب تمكينها من المشاركة الفعلية في صنع القرار، وكذا إعطائهما كامل الصلاحيات التي من خلالها تقوم بمهامها وواجباتها لتحقيق الأهداف المنشودة.

أولاً: مساهمة تفويض الصلاحيات في أداء فرق العمل

عملية تفويض السلطة تعتبر فلسفة قائمة بحد ذاتها والتي تمكن المدراء من معرفة قدرات الأفراد المفوض لهم السلطات، لذلك فالعائد المفترض هو الذي يتنازل عن بعض صلاحياته وسلطاته التي منحتها له المؤسسة لصالح بعض أعضاء الفريق الذي يقوده من أجل تسهيل بيئة العمل وإتاحة الفرصة أمام الأعضاء لعرض مهاراتهم ومعرفتهم، وهذا ينطوي على الحاجة إلى إرضاء الأعضاء والاهتمام بانشغالاتهم وهي كذلك تأكيد لنقاء القائد ببعض أعضاء فريقه.¹

كذلك تسهم عملية تفويض السلطة في التخفيف من أعباء العمل الإداري الموكلة إلى القائد/المدير ليتفرغ للقيام بمهام أخرى، إلا أنه يبقى هو المسؤول الأول على جميع الأعمال المسندة له وللفريق بما فيها الأعمال المفوضة.

وتفويض السلطة إنما هو مؤشر يعبر عن ثقة القائد بهؤلاء الأفراد وبالفريق ككل، إلا أن بعض المدراء من يخشى تراجع النتائج عند تفويضه أحد الأفراد، مما قد يلزمه النظر في إعادة توزيع المهام من بدايتها، وهذا بالرغم من أن الحقيقة التي يعززها واقع المؤسسات يكون في أن القائد يكرس أغلب وقته في العمل الذي يكسبه المزيد من المشقة والتعب، وقد يبعده عن التزاماته نحو المحيط الخارجي كإهمال الأسرة، الأصدقاء وربما اهتمال النفس أيضاً، لذلك حتى وإن بدا لنا شك في أن منح بعض السلطة والتنازل عن بعض الصلاحيات بمثابة مغامرة أو مخاطرة، إلا أنه هو السبيل الوحيد لكسب الوقت في أداء المهام ذات الأولوية.²

كما أن تفويض الصلاحيات يساهم في رفع مستوى مشاركة فرق العمل في تحسين أدائهم وهذه

¹ E . P.Holland, Inclusive leadership , The essential leader follower relationship , Routledge , london, UK , P159.

² فيروز زرا رقة، عبيد الطاوس، دور القائد في تعزيز التمازن لدى فرق العمل، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، العدد الحادي عشر، 2018، ص.48.

المشاركة الإيجابية التي تتبع من واقع الفرد وشعوره بالمسؤولية اتجاه أهداف المنظمة وغاياتها، هو المشاركة في المعلومات مع كل أعضاء الفريق في المنظمة.

كما تسهم عملية تقويض الصلاحيات في زيادة مستويات الإبداع، هذا الأخير يتأثر بدرجة من الصلاحيات، إذ أن الإبداع يرتبط بالمناخ التنظيمي السائد، فكلما كانت هناك مستويات تقويض أعلى كلما ساهم ذلك في الرفع من درجة تحمس الأفراد تجاه العمل، مما يزيد من فرص التفكير الإيجابي والإبداعي نحو مجالات العمل.

بالإضافة إلى ذلك، يؤدي تحديد المهام والصلاحيات والتقويض القائم على أسس علمية ومدروسة، إلى زيادة مستويات تماسك الأفراد، فكلما كانت الصلاحيات واضحة ومحددة لفرق العمل أمكن ذلك من تماسك أفراد فرق العمل والتوجه جماعيا نحو تحقيق الأهداف المسطرة بالكفاءة والفعالية اللازمتين.

ثانياً: مشاركة فرق العمل في اتخاذ القرارات

إن عملية مشاركة فرق العمل في اتخاذ القرارات تتضمن الأخذ بالاقتراحات والتوصيات والآراء الفردية، والجماعية التي يبديها المسؤولين، مما يمكن الوصول للقرارات الأكثر فعالية وضمان سهولة تنفيذها، حيث أن المشاركة في اتخاذ القرارات ظهرت بظهور التطور الذي شهدته الإدارة الحديثة، والتطور التكنولوجي ونمو قيم جماعية حديثة أدى إلى تعقد الدور الذي يقوم به المدير، وضرورة تطبيق مبدأ المشاركة بصفة عامة، ولفرق العمل بصفة خاصة، للأسباب التالية:¹

1- أن اتخاذ القرارات الإستراتيجية الخطيرة الخاصة بالتنمية والتطوير والإصلاح تتطلب إشراك العاملين في التنظيم، وكذلك إشراك كل من تتصل بهم هذه القرارات وتتسنم من خارج التنظيم، لأن هذه القرارات تتطلب التفكير الواعي وإقناع الآخرين بجدواه.

2- اتخاذ القرارات بطبيعتها نتاج مجهودات مشتركة من الآراء، والأفكار، والاتصالات بالاعتماد على أفراد فريق العمل بأكمله.

3- المشاركة في اتخاذ القرار تمكن المدير من التوصل إلى قرارات أكثر فعالية من خلال العمل التعاوني المشترك، وتبادل الرأي مع أفراد الفريق على كل الاقتراحات والتوصيات.

4- لمشاركة فريق العمل في اتخاذ القرارات دور هام في إقناع المسؤولين بتنفيذ القرارات ودعم تطبيقها. كما يتميز الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات بما يلي²:

- قرارات ذات جودة أفضل نتيجة لتنوع وجهات النظر والخبرات والمعرفة؛

¹ نشوان يعقوب، الإدارة والإشراف التربوية بين النظرية والتطبيق، دار الفرقان، الأردن، 2002، ص.95.

² الزعبي محمد، اتخاذ القرارات الإدارية، دار وائل للنشر، الأردن، 2012، ص.67.

- قدرة أفضل على تحديد، وتعريف المشكلة، وتوليد عدد أكبر من بدائل الحلول كما أن المروءوسين هم عادة أقرب إلى المشكلة وأكثر معرفة بها؛
- زيادة فرص قبول القرار وتسهيل تنفيذه، حيث أن المشاركة تخلق الالتزام؛
- تحسين الاتصال، والتسيق نتيجة مشاركة المروءوسين، بالقرار ومعرفتهم الحل.

و يتأثر أسلوب اتخاذ القرار بما يلي:¹

- طبيعة المشكلة وأهميتها فكلما كانت المشكلة معقدة كان الأسلوب الجماعي أفضل؛
- مدى أهمية قبول القرار لغايات تنفيذه، فكلما زادت أهمية القبول بالقرار من العاملين لتسهيل عملية تنفيذه كلما كان القرار الجماعي أفضل.

في الأخير، إن زيادة مستويات المشاركة في عملية اتخاذ القرار من شأنه زيادة الأداء الإيجابي والفعال، حيث أن شعور فرق العمل بأهميتهم داخل التنظيم من شأنه توليد الأفكار الجديدة، تحمل المسؤوليات، زيادة مستويات التماسك بهدف تحقيق الأداء المنشود.

المطلب الثاني: أثر تدريب العاملين وتعليمهم على أداء فرق العمل

بعد التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، إذ يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية كحل لمشاكل الاتصال وإدارة الصراع مع فرق العمل، وتحفيز لرفع المستوى المهاري والفنى للعاملين.

ولا يتحقق تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المديرون أن العاملين يفهمون أعمالهم، أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، وأن تمكين العاملين يتطلب اكتساب المعرفة والمهارة، والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

ولبناء عناصر قيادية بشريّة مؤهلة تحمل في طياتها الثقة والإصرار وروح المجازفة، تلّجأ الكثير من المنظمات إلى اكتشاف الكفاءات الإدارية لديها من خلال تحفيز دورات تدريبية بصفة مستمرة مما يخلق شعور لدى الموظفين بأن الإدارة تهتم بهم وبمستقبلهم مما يشجع على تبادل الخبرات، وتحديد نقاط القوة والضعف وكذا معرفة مستوى التقييم الدوري لهم وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد ويدعو كلا منهم إلى استثمار جانب القوة وتطويرها بالشكل المرغوب فيه لذلك لابد على الإدارات أن تحاول تبني مثل هذه المبادرات لتشجع على بدل المزيد من الجهد والتحسين المستمر في الأداء وتحقيق التميز في الأعمال مما يعكس إيجاباً على أداء العاملين.

¹ مروان محمد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2011، ص.167.

إنَّ نجاح برامج التمكين يتوقف على توفر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل، وهذه الأخيرة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية وتدريب وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط العاملين في دورات تدريبية وندوات وورشات عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها.¹

في الأخير، تسهم عملية تدريب فرق العمل في زيادة مستويات الأداء، من خلال الشرح المستمر للأهداف والغايات، وتوضيح لمختلف المتطلبات الأساسية في العمل، وكذا في إزالة مختلف الإشكالات والعوائق التي تحول دون الوصول للأهداف المنشودة.

المطلب الثالث: مساهمة الثقافة الداعمة في أداء فرق العمل

إنَّ مفهوم الثقافة التنظيمية لم يجد طريقه في الدراسات التنظيمية بصورة واضحة ومميزة إلا في نهاية السبعينيات وبداية الثمانينيات من القرن الماضي، إلا أنه في الفترة الأخيرة حدث انفجار معرفي في ميدان دراسة الثقافة التنظيمية نتيجة إجراء العديد من الدراسات، وتأليف العديد من الكتب، وعقد العديد من الندوات والمؤتمرات لمناقشة موضوع الثقافة التنظيمية.

وتؤثر الثقافة التنظيمية في مستوى الأداء والإنجاز للجماعات والأفراد، مما يحدد نجاح المنظمة بشكل كبير، فكل منظمة ثقافة خاصة بها، فإذا كانت تمتلك ثقافة ضعيفة أو رديئة سيصيبها الفشل في الأمد البعيد لا محالة، بغض النظر عن نوعية وجاذبية النشاط الذي تعمل به.²

ويرى بوسمان (BOSEMAN) أنَّ "الثقافة التنظيمية نظام يتكون من مجموعة من القيم والمعتقدات التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، فثقافة المنظمة هي الكيفية التي يفكر ويعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين داخل المنظمة".³ فالثقافة التنظيمية هي تلك المعتقدات التي تسود الفرد والجماعة والنابعة من المورث الأسري وبيئة الفرد داخل وخارج محيط العمل، والتي تُشكل في مجموعها سلوكاً معيناً ونمط وطريقة حياة داخل المنظمة.

تعريف آخر، يشير إلى وظيفة الثقافة التنظيمية بأنها: "نطاق الافتراضات الأساسية التي تتذكرها أو تكتشفها أو تكتسبها جماعة معينة، حيث تستفيد منها في التغلب على المصاعب التي تواجهها في عمليات التكيف الخارجي و التكامل الداخلي ، و تكون ملزمة لكل أعضاء الجماعة ، و يتم تلقينها لكل عضو جديد باعتبارها الأسلوب السليم للإدراك و التفكير و الشعور في التعامل في حل المصاعب"⁴. إذا فالثقافة التنظيمية

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص.98.

¹ أحمد الخطيب، عادل سالم معايعة، الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، دار عالم للكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، إربد، الأردن، 2009، ص. 287.

² عبد الفتاح صالح، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص. 605.

⁴ Antoine Bonnemain: Conflit éthique et conflits de temporalités : une approche ergonomique de la maltraitance en EHPAD, Mémoire magister, Conservatoire National Des Arts et Metiers, Paris, France,2010, P11.

تُثْهِم في حل المشاكل وإِزالتِ العرَاقِيل، والتقليل من الصراعات الناتجة من اختلاف الثقافات من خلال توحيد وتلقين ثقافة مشتركة.

كما يمكن إبراز أثر الثقافة التنظيمية على زيادة الأداء كما يلي:¹

1- تُعد الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والعاملين، إذ تمثل نماذج السلوك وال العلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها، كما تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء.

2- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة والأدوار، وينظم أعمالهم وعلاقتهم وانجازاتهم .

3- تحدد الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية للعاملين السلوك الوصفي المتوقع منهم وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم وبين الجهات التي يتعاملون معها.

4- تعتبر ثقافة المنظمة عاملًا هامًا في جلب العاملين المبدعين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، كما أن المنظمات التي تبني قيم الابتكار والتقوّف تستهوي العاملين المبدعين، وتجلب المنظمات التي تكافئ التمييز والتطوير العاملين المجتهدين الذين يرتفع لديهم دافع إثبات الذات.

5- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جزرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنّة ومتطلعة للأفضل كانت المنظمة أكبر قدرة على التغيير وحربيّة على الاستفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها لإحداث التغيير.

6- تمثل الثقافة التنظيمية عاملًا من عوامل الانضباط الداخلي حيث يعتبر الانضباط داخل التنظيم مؤشر واضح لمدى بلوغ التنظيم درجة بالغة من ثقافة تنظيمية قوية وايجابية، حيث ينبع هذا الانضباط من قيام الرئيس في قمة التنظيم ومساعديه بالانتظام في الدوام ليكون قدوة لآخرين قوله، إذ لا يمكن أن نطلب من الأفراد شيئاً مناقضاً لما نفعله.

في الأخير يمكن الإشارة إلى أثر الثقافة التنظيمية السائدة في أداء فرق العمل، من خلال وجود ثقافة التحسين المستمر والتطوير والتجديد والابتكار لدى الفاعلين في المنظمة، الأمر الذي من شأنه تسهيل عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، هذه الأخيرة التي ترتكز أساساً على عمليات التحسين المستمر وال دائم، فمن خلال هذه الثقافة يقوم المسؤولون وبشكل مستمر بتشجيع و منح الأفراد فرص التجديد والتحسين المستمر، من خلال إدماج وتطوير هذه الثقافة وجعلها ضمن أطر تنظيمية وقانونية من خلال إقامة الدورات التدريبية.

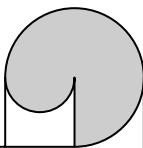
¹ حمادات محسن حسن، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص.18.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نستخلص انه لا يكفي للمنظمة أن تبني أسلوب فرق العمل من أجل تحقيق أهدافها بل يجب عليها بناء فرق عمل فعالة، لأنها تعتبر من الأساليب الضرورية والمهمة لمنظمات اليوم التي تتصرف بالتعقيد وكثرة المسؤوليات، وهذا ما يستدعي التكيف مع التغيرات التي تواجهها المنظمة سواء كان هذا في تعديل سلوكيات الأفراد أو في الهيكل التنظيمي، وذلك لمواجهة التغيرات السريعة في البيئة التي تنشط فيها المنظمة، لذا فإنه يجب مراعاة بعض المعايير الأساسية من أجل تكوين فرق عمل فعالة وناجحة. يعتبر التمكين بأبعاده من أهم المرتكزات الأساسية لنجاح فرق العمل، فمن خلال التمكين تتحدد الصالحيات والمهام، فعملية تقويض الصالحيات والمشاركة في اتخاذ القرار تسمح بزيادة مستويات المشاركة الإيجابية والفعالة لفرق العمل.

كما أن التمكين يسمح بالقيام بعملية التدريب والتأهيل المستمر، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أداء فرق العمل، فعملية التدريب تتطوي على جانب تعليمي وتطبيقي في أن واحد، الأمر الذي يسمح في زيادة الأداء لدى الأفراد العاملين.

بالإضافة إلى ذلك فإن التمكين ينطوي على بعد الثقافة الداعمة، هذه الأخيرة يسهم بشكل كبير في زيادة الانخراط البناء من خلال المشاركة في رسم السياسات والاستراتيجيات للمنظمة، كما تسهم الثقافة الإيجابية الداعمة في زيادة مستويات التحسين والتطوير والتجديد المستمر.



الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية: الصندوق
الوطني للضمان الاجتماعي لغير
الأجراء - الوكالة الوطنية ميلة -

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية من الجوانب المهمة في عملية المعرفة، توضح مختلف العلاقات والآثار التي تتطرق منها كل دراسة، وهذا انطلاقاً من إشكالياتها المطروحة وفرضياتها الموضوعة، وتسهم الدراسة التطبيقية كذلك في سبر آراء حول التوجهات العامة حول موضوع ما الأمر الذي يمكن من إبداء الأفكار والاقتراحات التي من شأنها حل المشكلة.

بعد استعراض أهم المفاهيم والأبعاد النظرية المتعلقة بالتمكن وأثره على مستوى فرق العمل، تم اختيار الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء كمثال لمحاولة التعرف على واقع المؤسسة الجزائرية بشأن ذلك بالاعتماد على الاستبيان، وتحليل نتائجه باستعمال البرنامج الإحصائي ومن ثم فإن هذا الفصل يعطي لمحة عن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء، ثم يناقش منهج الدراسة المستخدم، ويبين مجتمع الدراسة، يحل الإجابات ويختبر الفرضيات ويحلل النتائج، وعليه قسمنا الفصل إلى ثلات مباحث هي:

المبحث الأول: تقديم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

المبحث الثاني: منهجة الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج.

المبحث الأول: تقديم الصندوق الوطني للضمان لغير الأجراء ومنهج الدراسة

في إطار الإصلاحات لتطوير منظومة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء حدد الصندوق مجموعة محاور أساسية تضع تحت تصرف منخرطيها المساعدة والإرشادات الأزمة للت�헬 بانشغالاتهم من خلال مجموعة من العمال ينقسمون ضمن مصالح الصندوق.

المطلب الأول: تقديم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

تم إنشاء الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء سنة 1992 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 92/07 المؤرخ في جانفي 1992 يتضمن الطبيعة القانونية للصندوق الوطني والتنظيم الإداري والمالي للضمان الاجتماعي.

وقد أصبح الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء عمليا في سنة 1995، حيث تم تحويله في نفس السنة من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء الذي كان يتکلف بها. ويتتمتع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.

أولا: الصندوق الوطني للضمان لغير الأجراء على مستوى ولاية ميلة

وكالة ولاية ميلة والكائن مقره بشارع صالح دهيلي، حيث يعتبر من أفضل المقرات من حيث التهيئة وكذلك نوعية الخدمات حيث استلم المقر الجديد في فيفري 2010 والمكون من طابق أرضي + طابقين علويين:

الطابق الأرضي يضم مصلحة الوسائل العامة وقاعة الأرشيف.

الطابق الأول يضم مصلحة الأداءات، مصلحة المعاشات، مصلحة الشفاء، مصلحة الصيادلة، مصلحة الرقابة الطبية، مصلحة خلية الإصغاء.

الطابق الثاني: يضم مصلحة التحصيل (الاشتراكات + التسجيل والانخراط)، مصلحة المنازعات، مصلحة مراقبة المنخرطين، مصلحة المحاسبة والمالية، مصلحة الإعلام الآلي، الأمانة، المديرية.

ثانيا: تقديم ومهام

يندرج نشاط الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء في إطار نظام الضمان الاجتماعي الذي يتکلف بالتغطية الاجتماعية لفئات العمال الدين يمارسون نشاطا مهنيا غير مأجور لاسيما التجار والحرفيين، الصناعيون، الفلاحون، أعضاء المهن الحرة، وكذا الأشخاص الدين يمارسون نشاطا يدخل في إطار التشريع الخاص بمهن المنظمة.

ثالثا: كيفية الانخراط في Casons

يودع ملف الانخراط لدى الوكالة الولاية التابعة له ويحتوي على الوثائق التالية:

- 1- نسخة مصادق عليها من السجل التجاري أو نسخة من اعتماد المهنة بالنسبة لأعضاء المهن الحرة (القانون الأساسي للشركات SNC-SARL ...).
- 2- بطاقة أو شهادة التسجيل في الغرفة الوطنية للمهن الحرة والمهن بالنسبة للحرفيين.
- 3- نسخة من قرار الولاية أو عقد الملكية أو شهادة التسجيل في الغرفة الوطنية للفلاحية بالنسبة للفلاحين.

بالنسبة لكل النشاطات:

-نسخة من سجلات الميلاد الصادرة عن البلدية الأصلية.

رابعا: الالتزامات اتجاه الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS

كل شخص يمارس في آن واحد نشاطاً مأجوراً أو غير مأجور، يجب عليه الانخراط على أساس النشاط الغير مأجور، حتى وإن كان ثانوياً وهذا دون المساس بالانخراط على أساس النشاط المأجور. وهذا الأمر يخص المتقاعدين الدين يستمرون في نشاطهم، أو الدين استأنفوا نشاطاً مهنياً غير مأجور يجب الاستجابة لهذين الشرطين:

- 1- الانخراط في Casnos؛
- 2- تسديد كل الاشتراكات والزيادات وعقوبات التأخير.

إن الانخراط في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS يمنح الحق في تغطية الأخطار التالية:

- المرض؛
- الأمومة؛
- العجز؛
- التقادع؛
- الوفاة.

المطلب الثاني: منهج الدراسة وخصائص مجتمع الدراسة

يعتبر تحديد منهج الدراسة وممجتمع الدراسة من أهم التحديات والصعوبات التي تواجه الباحث أثناء إعداد دراسته، حيث يسمح تحديد المنهج وممجتمع الدراسة إلى الوصول إلى النتائج العلمية المنشودة.

أولاً: منهج الدراسة:

يعرف المنهج العلمي على أنه: "مجموعة القواعد العامة التي يستخدمها الباحث للوصول إلى الحقيقة، فقد تكون هذه الحقيقة جديدة، أو أن الباحث يرغب بإصالها للأخرين بلغة يفهمونها، فالهدف من المنهج هو الكشف عن الحقيقة العلمية".¹ ولغرض الوصول إلى معرفة الحقائق، وانطلاقاً من طبيعة الدراسة، والمعلومات المراد للوصول إليها من طرف آراء عمال الصندوق، قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات عليها.

إن هذا المنهج يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي عليها في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير النوعي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وسبب اعتماد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة هو توافقه مع طبيعة الموضوع المدروس، فالمنهج الوصفي التحليلي أسلوب يرتكز على الجمع بين الجانب الكمي والنوعي (تقارير ووثائق عن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء، الاستبيان) من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تقسيرها بطريقة موضوعية، و بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة، ثم تحليلها واستخراج النتائج العلمية المطلوبة وفق أساليب علمية، وباعتبار أهمية هذا المنهج المختار، ما هي أهم أدوات هذا المنهج؟.

ثانياً: أدوات جمع وتحليل البيانات.

بهدف الوصول إلى الأهداف المسطرة للدراسة كان من الضروري الاعتماد على أدوات تسمح بجمع البيانات بطرق مختلفة، وإجراء مختلف التحليلات الإحصائية على هذه البيانات.

1. أدوات جمع البيانات

تم استخدام الاستماراة كأداة أساسية في جمع البيانات الازمة للدراسة؛ فالاستبيان عبارة عن: "قائمة معيارية للأسئلة الهادفة لجمع المعلومات في موضوع معين، عادة ما يتم استخدامه في البحث الكمية عندما تتطلب القياسات الإحصائية عينة كبيرة، ويمكن أن يتم عن طريق البريد، الانترنت أو وجهاً لوجه". كما تعرف الاستماراة على أنها: "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع، أو مشكلة، أو موقف، ويتم تنفيذ الاستماراة عن طريق مقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"؛ ويجب أن تتنسق أسئلتها بالموضوع والدقة والابتعاد عن الغموض واللبس.

¹ عاشوري إبراهيم، المناهج التنظيمي وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسويق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2017، ص. 180.

وقد مّر إعداد استبيان هذه الدراسة بمراحل عديدة؛ حيث تضمنت المرحلة الأولى إعداد الاستبيان، وهذا اعتماداً على ما كتب في الفصلين السابقين من هذه الدراسة، كما تم الاستعانة بمجموعة من الاستبيانات التي تتقاطع مع مضمون موضوعنا، قد جاءت استئنارة الدراسة في ثلاثة محاور رئيسة، هي:

المحور الأول: تضمن متغيرات تتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة، هذه المتغيرات تتمثل في (الجنس، السن، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي).

المحور الثاني: تضمن 20 عبارة تتعلق بقياس درجة التمكين في المؤسسة من وجهة نظر مجتمع الدراسة، وهذا انطلاقاً من أربعة أبعاد هي:

-**تقويض الصالحيات** (العبارات: 7.6.5.4.3.2.1)؛

-**المشاركة في اتخاذ القرارات** (العبارات: 11.10.9.8)؛

-**التدريب** (العبارات: 15.14.13.12)؛

-**الثقافة الداعمة** (العبارات: 20.19.18.17.16) .

المحور الثالث: تضمن 16 عبارة تتعلق بقياس أداء فرق العمل في المؤسسة من وجهة نظر مجتمع الدراسة وهذا انطلاقاً من ثلاثة أبعاد هي:

-**الإبداع** (العبارات: 25.24.23.22.21)؛

-**الاتصال** (العبارات: 29.28.27.26)؛

-**التماسك** (العبارات: 36.35.34.33.32.31.30) .

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس إجابات الأفراد مجتمع الدراسة على أسئلة وفقرات الاستبانة، لكون هذا المقياس من المقاييس الشائعة في الدراسات، وذلك بأن يقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل الاختيارات الآتية: (موافق بشدة، موافق، محابي، غير موافق، غير موافق بشدة)، كما تم إعطاء كل اختيار من الاختيارات السابقة درجات الترجيح لكي يتم معالجتها إحصائياً، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (02): المقياس المستخدم في الدراسة

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

2. أدوات تحليل البيانات

قصد الاستغلال الأمثل للبيانات التي تم جمعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي المشهور SPSS حيث تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة؛
- التكرارات والنسب المئوية لكل من الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة، وكذلك توجهاتهم لمحاور الدراسة؛
- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات العينة؛
- المتوسط الحسابي وذلك من أجل تحديد إجابات الأفراد وفق نموذج ليكارت؛
- حساب الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة، والاستعانة بقيمة الانحراف المعياري من أجل ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي في حالة ما إذا تساوى؛
- المتوسط الحسابي للعبارات؛
- اختبار تحليل التباين الأحادي، للتعرف على مدى إذا كانت هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات عينة الدراسة، باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية؛
- الارتباط البسيط لقياس العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

ثانياً: خصائص عينة الدراسة

بعد تحديد الطالبيتين لمشكلة البحث والفرضيات وقبل تحديد أداة القياس أو جمع المعلومات، لا بد له من تحديد مجتمع الدراسة، فمجتمع الدراسة يمثل الأفراد أو المؤسسات الذين يكونون مشكلة البحث.

1. مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وغير الأجراء وتكون أفراد مجتمع الدراسة من العاملين في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وغير الأجراء، حيث بلغ عددهم بحسب الأرقام التي تحصلنا عليها بشكل مباشر من المسؤولين 49 فرداً، حيث تم توزيع الاستبانة على 48 فرد لأنه تم استثناء المدير وتمت الإجابة على 46 استبانة، وبهذا قمنا بعملية المسح الشامل لمجتمع الدراسة (عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وغير الأجراء). وقد كانت عينة الدراسة لدينا هي المجتمع ككل لأن عددهم قليل.

2. خصائص عينة الدراسة

من أجل التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة تم توزيعهم حسب: الجنس، السن، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي.

1.2 توزيع مفردات العينة حسب الجنس

يحدد الجدول التالي توزيع المجتمع حسب الجنس من خلال التكرارات والنسب المئوية.

الجدول رقم (03) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

ذكر	التكرار	النسبة
أنثى	23	50,0
المجموع	23	50,0

المصدر: من إعداد الطالبيين اعتماداً على مخرجات SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (03) أن (50,0) بالمائة من المجتمع هم ذكور و (50,0) بالمائة هم إناث.

2.2 توزيع مفردات المجتمع حسب السن

يحدد الجدول التالي توزيع المجتمع حسب السن من خلال التكرارات والنسب المئوية.

الجدول رقم (04) : توزيع أفراد المجتمع حسب السن.

	التكرار	النسبة
أقل من 29 سنة	7	15,2
من 30 سنة إلى 39	16	34,8
من 40 سنة إلى 49	18	39,1
فأكثر سنة 50	5	10,9
المجموع	46	100,0

المصدر: من إعداد الطالبيين اعتماداً على مخرجات SPSS

يشير الجدول رقم (04) إلى أن أغلب مجتمع الدراسة ما بين (49-40) و (39-30) سنة حيث تمثل نسبتهم (39,1 و 34,8) على التوالي.

3.2 توزيع مفردات المجتمع حسب الخبرة

يحدد الجدول التالي توزيع المجتمع حسب الخبرة من خلال التكرارات والنسب المئوية.

جدول رقم (05) : توزيع أفراد المجتمع حسب الخبرة.

	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	23	50,0
من 06 إلى 10 سنوات	12	26,1

الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية

من 11 سنة إلى 15	1	2,2
سنة فأكثر	10	21,7
المجموع	46	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS

يمكن أن نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن خبرة أغلبية أفراد المجتمع كانت أقل من 05 سنوات بنسبة (50,0) بالمائة، تليها الخبرة بين (06 إلى 10) سنوات بنسبة 26,1 بالمائة.

4.2 توزيع مفردات المجتمع حسب المستوى التعليمي

يحدد الجدول التالي توزيع المجتمع حسب المستوى التعليمي من خلال التكرارات والنسب المئوية.

جدول رقم (06): توزيع أفراد المجتمع حسب المستوى التعليمي

	التكرار	النسبة
ثانوي فما دون	20	43,5
ليسانس	22	47,8
دراسات عليا	4	8,7
المجموع	46	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن أكبر توزيع من حيث المستوى التعليمي كان لأفراد مجتمع الدراسة الذين يحملون شهادة لisanس حيث كانت نسبتهم (47,8) بالمائة، تليها أصحاب المستوى ثانوي فما دون بنسبة (43,5) بالمائة.

ثالثاً: الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق المقياس.

ناهول في هذا الجانب معرفة صدق وثبات المقياس، من خلال استخدام معامل Alpha de cronbach، والذي يقيس قدرة ثبات الاستبيان على إعطاء نفس النتائج في حالة إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة وتحت نفس الشروط والظروف، ومجاله (أكبر من 0.9 ممتاز، 0.8 جيد، 0.7 مقبول، أكبر من 0.6 مشكوك فيه، 0.5 ضعيف، أقل من 0,5 غير مقبول).
وفيما يلي عرض لنتائج الاختبارات لمعامل Alpha de cronbach الخاصة بكل محور.

1. المحور الأول: محور التمكين

الجدول رقم (07): الاختبارات الإحصائية لثبات محور التمكين

الرقم	العبارة	الفا كرونباخ	درجة المعنوية
1	البعد الأول: تفويض الصلاحيات	0.80	0.00
2	البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات	0.92	0.00
3	البعد الثالث: التدريب	0.638	0.00
4	البعد الرابع: الثقافة الداعمة	0.711	0.00
	محور التمكين ككل	0.927	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (07)، يتضح أَفِّ معامل Alpha de Cronbach بلغ (0.927) وهو مقياس جيد، والذي يعكس ثبات نتائج الدراسة ما يعني قبول عبارات محور التمكين واعتماده في تحليل نتائج الدراسة.

2. المحور الثاني: أداء فرق العمل

الجدول رقم (08): الاختبارات الإحصائية لثبات محور فرق العمل

الرقم	العبارة	الفا كرونباخ	درجة معنوية
1	الابداع	0.783	0.00
2	الاتصال	0.844	0.00
3	التماسك	0.895	0.00
	محور أداء فرق العمل	0.933	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (08)، يتضح أَفِّ معامل Alpha de Cronbach بلغ (0.993) وهو مقياس جيد، والذي يعكس ثبات نتائج الدراسة ما يعني قبول عبارات محور فرق العمل واعتماده في تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتضمن هذا الجزء عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة، ومحاولة دراستها بالتفصيل، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المجتمعية من استبانة الدراسة من خلال برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا المبحث.

وبهدف الوصول إلى الأهداف المسطرة لهذه الدراسة، والمتمثلة في معرفة آراء المستجيبين حول أثر التمكين على مستوى فرق العمل، فإننا في هذا المبحث سنقوم بعرض وتحليل مختلف إجابات آراء المبحوثين.

المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات المبحوثين حول نظرتهم للتمكين في المؤسسة

لمعرفة آراء عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء حول التمكين السائد في المؤسسة فإننا في هذا المطلب سنقوم بعرض إجاباتهم المختلفة، ولأجل تحقيق هذا الغرض سنقوم باستخدام التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، وترتيب إجابات المبحوثين وفقاً لدرجة موافقتهم.

كما تم ترتيب خيارات الإجابة على أسئلة الاستماراة وفق مقياس ليكارت والذي تتراوح درجاته من (5-1) حيث (1- موافق بشدة، 2- موافق، 3- محايدين، 4- غير موافق، 5- غير موافق بشدة) وعلىه فإن فئات المقياس تكون على النحو التالي:

* فئة موافق بشدة، تتراوح درجتها بين (1,00 - 1,80) وتدل على درجة ضعيفة جداً لكل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

* فئة موافق، تتراوح درجتها بين (1,81 - 2,60) وتدل على درجة ضعيفة لكل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

* فئة محايدين، تتراوح درجتها بين (2,61 - 3,40) وتدل على درجة متوسطة لكل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

* فئة غير موافق، تتراوح درجتها بين (3,41 - 4,20) وتدل على درجة مرتفعة لكل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

* فئة غير موافق بشدة، تتراوح درجتها بين (4,21 - 5,00) وتدل على درجة مرتفعة جداً لكل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية

أولاً: عرض وتحليل بيانات بعد تفويض الصلاحيات

جدول رقم (09): استجابات أفراد المجتمع على العبارات التي تقيس تفويض الصلاحيات في المؤسسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة						العبارات	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
0,900	1,89	2	1	1	28	14	%	1/ تمنحك الإدارة سلطات كافية لإنجاز المهام الموكلة إليك.	
		4,3	2,2	2,2	60,9	30,4	%		
0,890	1,91	2	1	1	29	13	%	2/ تعمل الإدارة على تنمية حس المسؤولية لديك.	
		4,3	2,2	2,2	63,0	28,3	%		
1,190	2,28	2	6	6	21	11	%	3/ يمنحك مديرك البث في القضايا التي تقع في نطاق اختصاصك.	
		4,3	13,0	13,0	45,7	23,9	%		
0,977	1,98	1	3	6	20	16	%	4/ يتم تفويض الصلاحيات إليك حسب حاجة العمل.	
		2,2	6,5	13,0	43,5	34,8	%		
1,150	2,52	3	8	6	22	7	%	5/ تضع الإدارة معايير لتقويض السلطة للعاملين.	
		6,5	17,4	13,0	47,8	15,2	%		
1,002	2,41	2	7	3	30	4	%	6/ تعمل الإدارة على توفير تسهيلات كافية للمفوض إليهم في إنجاز مهامهم.	
		4,3	15,2	6,5	65,2	8,7	%		
0,941	2,22	1	5	5	27	8	%	7/ تثق الإدارة بقدرات العاملين على أداء المهام المفوضة لهم.	
		2,2	10,9	10,9	58,7	17,4	%		
0,68274	2,1739	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لتفويض الصلاحية							

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (09) أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المتعلقة بتفويض الصلاحية في المؤسسة ضعيفة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (2,1739) بانحراف معياري قدره (0,68274) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 1.81 إلى 2.60) مما يدل على أن تفويض الصلاحيات الموجود في المؤسسة مناسب لتأدية الأعمال بكل مرونة وهذا بدرجة ضعيفة من وجهة نظر المستجوبين، تم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالتالي:

1- جاءت العبارة رقم (5) : (تضع الإدارة معايير لتقويض السلطة للعاملين) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,52) بانحراف معياري قدره (1,150) كما كانت نسبة الموافقين : $47,8+15,2=63\%$ من مجموع المستجوبين.

2- جاءت العبارة رقم (6) : (تعمل الإدارة على توفير تسهيلات كافية للمفوض إليهم في انجاز مهامهم) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,41) بانحراف معياري قدره (1,002) كما كانت نسبة الموافقين : $65,2+8,7=73,9\%$ من مجموع المستجوبين.

3- جاءت العبارة رقم (3) : (يمنحك مديرك صلاحيات البث في القضايا التي تقع في نطاق اختصاصك) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,28) بانحراف معياري قدره (1,190) كما كانت نسبة الموافقين : $45,7+23,7=69,4\%$ من مجموع المستجوبين.

4- جاءت العبارة رقم (7) : (تثق الإدارة بقدرات العاملين على أداء المهام المفوضة لهم) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,22) بانحراف معياري قدره (0,941) كما كانت نسبة الموافقين : $58,7+17,4=76,1\%$ من مجموع المستجوبين.

5- جاءت العبارة رقم (4) : (يتم تقويض الصلاحيات اليك حسب حاجة العمل) في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (1,98) بانحراف معياري قدره (0,977) كما كانت نسبة الموافقين : $43,5+34,8=78,3\%$ من مجموع المستجوبين.

6 - جاءت العبارة رقم (2) : (تعمل الإدارة على تتميمية حس تحمل المسؤولية لديك) في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (1,91) بانحراف معياري قدره (0,98) كما كانت نسبة الموافقين : $63,0+28,3=91,3\%$ من مجموع المستجوبين.

7- جاءت العبارة رقم (1) : (تمنحك الإدارة سلطات كافية لإنجاز المهام الموكلة اليك) في المرتبة السابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (1,89) بانحراف معياري قدره (0,900) كما كانت نسبة الموافقين : $60,9+30,4=90,3\%$ من مجموع المستجوبين.

بصفة عامة: يرى المبحوثين أن تقويض الصلاحيات مطبق في المؤسسة حيث وافق على هذا أغلبيتهم، غير أن هذا التقويض يكون ضمن حدود ووفق شروط ويكون حيز التقويض محصور وهذا يعود إلى طبيعة المؤسسة كصندوق للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

ثانياً: عرض وتحليل بيانات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات

جدول رقم (10): استجابات أفراد المجتمع على العبارات التي تقيس المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
1,203	2,59	4	7	9	18	8	نك
		8,7	15,2	19,6	39,1	17,4	%
1,142	2,63	4	8	5	25	4	نك
		8,7	17,4	10,9	54,3	8,7	%
1,084	3,26	6	14	14	10	2	نك
		13,0	30,4	30,4	21,7	4,3	%
1,135	2,85	4	11	8	20	3	نك
		8,7	23,9	17,4	43,5	6,5	%
1,03421	2,8315	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للمشاركة في اتخاذ القرارات					

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (10) نجد أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة متوسطة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (2,8315) بانحراف معياري قدره (1,03421) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 2.61 إلى 3.40) مما يدل على أن المشاركة في اتخاذ القرارات الموجود في المؤسسة مناسبة لتأدية الأعمال بكل مرونة وهذا بدرجة متوسطة من وجهة نظر المستجيبين، تم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجيبين كالتالي:

1- جاءت العبارة رقم (10) : (تم استشارتنا بشكل دوري في القرارات المستقبلية في العمل) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجيبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,26) بانحراف معياري قدره

الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية

- (1,084) كما كانت نسبة الموافقين : $21,7+4,3=26\%$ من مجموع المستجيبين.
- 2- جاءت العبارة رقم (11) : (هناك تفهم لدى مسؤولي بأهمية مشاركتي في اتخاذ القرارات) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجيبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,85) بانحراف معياري قدره (1,135) كما كانت نسبة الموافقين : $50+6,5=43,5\%$ من مجموع المستجيبين.
- 3- جاءت العبارة رقم (9) : (يمارس رئيسي المشاركة في حل المشكلات عن طريق السماح لنا بإيجاد حلول لها) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجيبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,63) بانحراف معياري قدره (1,142) كما كانت نسبة الموافقين : $63+8,7=54,3\%$ من مجموع المستجيبين.
- 4- جاءت العبارة رقم (8) : (يشارك العاملون في اتخاذ قرارات التي تتعلق بأعمالهم) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجيبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,59) بانحراف معياري قدره (1,203) كما كانت نسبة الموافقين : $56,5+39,1=17,4\%$ من مجموع المستجيبين.

بصفة عامة: انقسم المبحوثين وبالتقريب بالتساوي حول مشاركتهم في اتخاذ القرارات، حيث يرى البعض أنه تتم إشراكهم في عملية اتخاذ القرار، ويرى البعض الآخر أنهم بمعزل عن عملية اتخاذ القرار ولا يتم الرجوع إليهم بأي شكل من الأشكال وهذا كما ذكرنا يرجع لطبيعة المؤسسة.

ثالثاً: عرض وتحليل بيانات بعد التدريب

جدول رقم (11): استجابات أفراد المجتمع على العبارات التي تقيس التدريب في المؤسسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
0,998	2,07	2	2	6	23	13	ذلك
		4,3	4,3	13,0	50,0	28,3	%
1,049	2,50	3	3	15	18	7	ذلك
		6,5	6,5	32,6	39,1	15,2	%

الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية

1,010	2,85	1	15	8	20	2	نك	14/ تشجع الإدارة على تبادل الخبرات بين العاملين عن طريق اللقاءات والحوارات غير الرسمية.
		2,2	32,6	17,4	43,5	4,3	%	
1,018	2,83	2	10	16	14	4	نك	15/ تعتمد الإدارة على مبدأ الفشل أساس النجاح لذلك لا يعاقب العامل على الخطأ لأول مرة.
		4,3	21,7	34,8	30,4	8,7	%	
1,03421	2,8315	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للتدريب						

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المتعلقة التدريب في المؤسسة متوسطة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (2,8315) بانحراف معياري قدره (1,03421) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 2.61 إل 3.40) مما يدل على أن التدريب الموجود في المؤسسة مناسب لتأدية الأعمال بكل مرونة وهذا بدرجة متوسطة من وجهة نظر المستجيبين، تم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجيبين كالتالي:

1- جاءت العبارة رقم (14) : (تشجع الإدارة على تبادل الخبرات بين العاملين عن طريق اللقاءات والحوارات الغير رسمية) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجيبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,85) بانحراف معياري قدره (1,010) كما كانت نسبة الموافقين : $47,8 = 4,3 + 43,5$ من مجموع المستجيبين .

2- جاءت العبارة رقم (15) : (تعتمد الإدارة على مبدأ الفشل أساس النجاح لذلك لا يعاقب العامل على الخطأ لأول مرة) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجيبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,83) بانحراف معياري قدره (1,018) كما كانت نسبة الموافقين : $39,1 = 30,4 + 8,7$ من مجموع المستجيبين.

3- جاءت العبارة رقم (13) : (تعتمد الإدارة على منهجية التدريب قبل تكليفي بأداء المهام المطلوب انجازها) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجيبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,50) بانحراف معياري قدره (1,049) كما كانت نسبة الموافقين : $54,3 = 39,1 + 15,2$ من مجموع المستجيبين.

4- جاءت العبارة رقم (12) : (تؤمن الإدارة بأهمية التدريب كنشاط لتطوير مهاراتي) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجيبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,07) بانحراف معياري قدره (0,998) كما كانت نسبة الموافقين : $78,3 = 50,0 + 28,3$ من مجموع المستجيبين.

بصفة عامة: يرى أغلبية المبحوثين أن عنصر التدريب عنصر فعال في المؤسسة حيث يتم الاهتمام به وتطبيقه من طرف الإدارة، حيث تقوم به المؤسسة قبل تكليف العاملين بالمهام أو أثناء مزاولتهم لنشاط معين والرغبة في زيادة مهارات العاملين.

رابعاً: عرض وتحليل بيانات بعد الثقافة الداعمة.

جدول رقم (12): استجابات أفراد المجتمع على العبارات التي تقيس الثقافة الداعمة في

المؤسسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
1,079	2,24	1	6	9	17	13	نك /16 الإجراءات الإدارية تهدف لإحداث تغييرات
		2,2	13,0	19,6	37,0	28,3	%
0,834	1,57	2	3	1	15	27	نك /17 أفتخر لأنني أعمل في هذه المؤسسة.
		2	6,5	2,2	32,6	58,7	%
0,868	2,15	1	5	6	26	9	نك /18 أقوم باطلاع زملائي بمعارفي الجديدة.
		1	10,9	13,0	56,5	19,6	%
1,159	3,11	6	10	18	7	5	نك /19 تمحح الإدارة مكافآت لمن يحقق أفضل نتائج.
		13,0	21,7	39,1	15,2	10,9	%
1,244	2,91	7	7	12	15	5	نك /20 تعمل الإدارة على الاهتمام بالأفراد
		15,2	15,2	26,1	32,6	10,9	%
0,71491	2,3957	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للثقافة الداعمة					

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (12) أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المتعلقة بالثقافة الداعمة في المؤسسة ضعيفة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (2,3957) بانحراف معياري قدره (0,71491) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 1.81 إلى 2.60) مما يدل على أن الثقافة الداعمة الموجودة في المؤسسة مناسبة لتأدية الأعمال بكل مرونة وهذا بدرجة متوسطة من وجهة نظر المستجوبين، تم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالتالي:

- 1- جاءت العبارة رقم (19) : (تمنح الإدارة مكافآت لمن يحقق أفضل النتائج) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,11) بانحراف معياري قدره (1,159) كما كانت نسبة المواقفين : $10,9+15,2=26,1\%$ من مجموع المستجوبين.
- 2- جاءت العبارة رقم (20) : (تعمل الإدارة على الاهتمام بالأفراد الذين يقدمون أفكار جديدة) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,91) بانحراف معياري قدره (1,244) كما كانت نسبة المواقفين : $32,6+10,9=43,5\%$ من مجموع المستجوبين.
- 3- جاءت العبارة رقم (16) : (أحس أن الإجراءات الإدارية تهدف لاحداث تغيرات مستمرة في مجال العمل) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,24) بانحراف معياري قدره (1,079) كما كانت نسبة المواقفين : $37,0+28,3=65,3\%$ من مجموع المستجوبين.
- 4- جاءت العبارة رقم (18) : (أقوم باطلاع زملائي بمعارفني الجديدة) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,15) بانحراف معياري قدره (0,868) كما كانت نسبة المواقفين : $56,5+19,6=76,1\%$ من مجموع المستجوبين.
- 5- جاءت العبارة رقم (17) : (أفتخر لأنني أعمل في هذه المؤسسة) في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (1,57) بانحراف معياري قدره (0,834) كما كانت نسبة المواقفين : $32,6+58,7=91,3\%$ من مجموع المستجوبين.

بصفة عامة: يرى أغلبية المبحوثين أن هناك ثقافة داعمة لإدارة العاملين في المؤسسة، حيث تتمتع المؤسسة بثقافة خاصة تميزها عن غيرها في إدارة العاملين تولي فيها اهتمام كبير للعامل باعتباره أهم العناصر التي تقوم عليها نجاح أو فشل المؤسسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات المبحوثين حول نظرتهم لفرق العمل في المؤسسة
 لمعرفة آراء عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وغير الأجراء حول فرق العمل في المؤسسة فإننا سنقوم بعرض إجاباتهم المختلفة، ولأجل تحقيق هذا الغرض سنقوم باستخدام التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، وترتيب إجابات المبحوثين وفقاً لدرجة موافقهم.

أولاً: عرض وتحليل بيانات بعد الإبداع

جدول رقم (13): استجابات أفراد المجتمع على العبارات التي تقيس الإبداع في المؤسسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة						العبارات
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1,203	2,59	6	2	12	19	7	%	21/ يشجع المديرين مرؤوسهم لتقديم حلول ابتكارية.
		13,0	4,3	26,1	41,3	15,2	%	
1,152	2,30	1	5	9	22	10	%	22/ تشجع الإدارة العاملين على اكتساب المعارف الجديدة فيما يخص مجال عملهم.
		1	10,9	19,2	47,8	21,7	%	
1,206	2,48	5	2	13	16	10	%	23/ تدعم الإدارة طرح الأفكار الجديدة.
		10,9	4,3	28,3	34,8	21,7	%	
0,859	1,87	1	1	5	23	16	%	24/ يشجع نظام الحوافز والمكافآت العاملين على تطوير الذات.
		2,2	2,2	10,9	50,0	34,8	%	
0,593	1,78	2	3	4	28	14	%	25/ أحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل للإدارة المسئولة.
		2	2	8,7	60,9	30,4	%	
0,75482	2,2043	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للإبداع						

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (13) أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد الإبداع في المؤسسة جاءت ضعيفة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (2,2043) بانحراف معياري قدره (0,75482) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 1.81 إلى 2.60) مما يدل على أن بعد الإبداع الموجود في المؤسسة مناسب لتأدية الأعمال بكل مرونة وهذا بدرجة ضعيفة من وجهة نظر المستجيبين، تم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجيبين كالتالي:

- 1- جاءت العبارة رقم (21) : (يشعـج المديـرين مـرؤـسيـهم لـتقـديـم حلـول اـبـتكـارـية) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجيبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,59) بانحراف معياري قدره (1,203) كما كانت نسبة الموافقين : $56,5\% = 41,3 + 15,2$ من مجموع المستجيبين.
- 2- جاءت العبارة رقم (23) : (تدعم الإـدـارـة طـرـح الأـفـكار الجـديـدة) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجيبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,48) بانحراف معياري قدره (1,206) كما كانت نسبة الموافقين : $56,5\% = 34,8 + 21,7$ من مجموع المستجيبين.
- 3- جاءت العبارة رقم (22) : (تشـجـع الإـدـارـة العـامـلـين عـلـى اـكتـسـابـ المـعـارـفـ الجـديـدةـ فيما يـخـصـ مـجـالـ عـلـمـهـمـ) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجيبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,30) بانحراف معياري قدره (1,152) كما كانت نسبة الموافقين : $69,5\% = 47,8 + 21,7$ من مجموع المستجيبين.
- 4- جاءت العبارة رقم (24) : (يشـجـعـ نـظـامـ الـحوـافـزـ وـالـمـكـافـآتـ العـامـلـينـ عـلـى تـطـوـيرـ الذـاتـ) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجيبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (1,87) بانحراف معياري قدره (0,859) كما كانت نسبة الموافقين : $84,8\% = 50,0 + 34,8$ من مجموع المستجيبين.
- 5- جاءت العبارة رقم (25) : (أـحـرـصـ عـلـى تـقـديـمـ الـأـفـكارـ الجـديـدةـ لـلـعـلـمـ لـلـإـدـارـةـ الـمـسـؤـولـةـ) في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجيبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (1,78) بانحراف معياري قدره (0,593) كما كانت نسبة الموافقين : $91,3\% = 60,9 + 30,4$ من مجموع المستجيبين.

بصفة عامة: يمكن القول ان المؤسسة من المشجعين لعملية الإبداع في المؤسسة حيث تهتم وتشجع الأفكار الإبداعية لكل العاملين والتي تستفيد منها في مختلف عملياتها والتي تستغلها المؤسسة كأهم نقاط القوة لديها.

الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية

ثانياً: عرض وتحليل بيانات بعد الاتصال.

جدول رقم (14): استجابات أفراد المجتمع على العبارات التي تقيس الاتصال في المؤسسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
0,980	2,13	1	4	7	22	12	نك /26 واللواحة في عملنا بالوضوح.
		2,2	8,7	15,2	47,8	26,1	%
1,266	2,33	3	7	7	14	15	نک /27 يستطيع العامل الوصول الى أصحاب القرار بهدف شرح مواقفه بدون صعوبة.
		6,5	15,2	15,2	30,4	32,6	%
1,276	2,43	5	6	3	22	12	نک /28 تعمل الادارة على ايجاد قنوات اتصال فعالة.
		10,9	13,0	6,5	47,8	21,7	%
1,020	2,07	1	5	4	22	14	نک /29 يوجد نظام معلومات يسمح بتوفير المعلومة فيما يخص مجال عملك.
		2,2	10,9	8,7	47,8	30,4	%
0,94422	2,2391	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للاتصال					

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (14) أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المتعلقة بعد الاتصال في المؤسسة ضعيفة حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (2,2391) بانحراف معياري قدره (0,94422) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 1.81 إلى 2.60) مما يدل على أن بعد الاتصال الموجود في المؤسسة مناسب لتأدية الأعمال بكل مرونة وهذا بدرجة ضعيفة من وجهة نظر المستجيبين، تم ترتيب

الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية

العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالتالي:

1- جاءت العبارة رقم (28) : (تعمل الإدارة على إيجاد قنوات اتصال فعالة) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,43) بانحراف معياري قدره (1,276) كما كانت نسبة الموافقين : $69,5\% = 47,8 + 21,7$ من مجموع المستجوبين.

2- جاءت العبارة رقم (27) : (ب يستطيع العامل الوصول إلى أصحاب القرار بهدف شرح موافقه) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,33) بانحراف معياري قدره (1,266) كما كانت نسبة الموافقين : $63\% = 330,4 + 32,6$ من مجموع المستجوبين.

3- جاءت العبارة رقم (26) : (تتميز التعليمات واللواح في عملنا بالوضوح) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,13) بانحراف معياري قدره (0,980) كما كانت نسبة الموافقين : $73,9\% = 47,8 + 26,1$ من مجموع المستجوبين.

4- جاءت العبارة رقم (29) : (يوجد نظام معلومات يسمح بتوفير المعلومات فيما يخص مجال عملك) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,07) بانحراف معياري قدره (1,20) كما كانت نسبة الموافقين : $78,2\% = 47,8 + 30,4$ من مجموع المستجوبين.

بصفة عامة: ينظر لطريقة كطبيعة الاتصالات التي تجريها المؤسسة بنوع من القبول حسب رأي المبحوثين وهذا يتوافق مع إجاباتهم، مما يسهل عملية التواصل بين الإدارة والعامل، ويظهر هذا في سرعة الإجراءات ونقل الأوامر وكذا نوعية الخدمة.

ثالثاً: عرض و تحليل بيانات بعد التماسك.

جدول رقم (15): استجابات أفراد المجتمع على العبارات التي تقيس التماسك في المؤسسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
1,094	2,22	1	6	9	16	14	تـك
		2,2	13,0	19,6	34,8	30,4	%
0,574	1,83	1	1	4	30	12	تـك
		2	2	8,7	65,2	26,1	%
1,024	2,41	3	4	7	27	5	تـك
		6,5	8,7	15,2	58,7	10,9	%
1,004	2,28	1	5	10	20	10	تـك

			2,2	10,9	21,7	43,5	21,7	%	اجتماعي داخل فريق العمل.
1,152	2,30	2	5	12	13	14	نـك	%34 هناك تفاعل ودي بين مختلف العاملين.	
		4,3	10,9	26,1	28,3	30,4	%		
0,842	2,04	1	2	11	20	13	نـك	يمثل تواجدي في فريق العمل قيمة إضافية خاصة بالنسبة لي.	
		2	4,3	23,9	43,5	28,3	%		
1,039	2,17	2	4	5	24	11	نـك	اعتبر أن انجازـي في العمل هو نتيجة مساهمة كل الأعضاء.	
		4,3	8,7	10,9	52,2	23,9	%		
0,76632	2,1801	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام التماسـك							

المصدر: من إعداد الطالبـين اعتماداً على مخرجـات SPSS

يتضح من الجدول (15) أن إجابـات أفراد مجـتمع الـدراسة على العبارـات المتعلقة التـماسـك في المؤـسـسة ضـعـيفـة، حيث بلـغ مـتوـسط الموافـقة عـلـى هـذـا الـبعـد (2,1801) بـانـحرافـ مـعيـاريـ قـدرـه (0,76632) وـيـدخل هـذـا الـمـتوـسط ضـمـنـ الفـتـة (من 1.81 إـلـى 2.60) ماـ يـدلـ عـلـى أـنـ التـمـاسـكـ المـوـجـودـ فيـ المؤـسـسـةـ منـاسـبـ لـتـأـدـيـةـ الـأـعـمـالـ بـكـلـ مـرـونـةـ وـهـذـا بـدـرـجـةـ ضـعـيفـةـ مـنـ وجـهـةـ نـظـرـ الـمـسـتـجـوـبـينـ،ـ تـمـ تـرـتـيبـ العـبـارـاتـ حـسـبـ درـجـةـ موافـقةـ الـمـسـتـجـوـبـينـ كـالـاتـيـ:

- جاءـتـ العـبـارـةـ رقمـ (32)ـ :ـ (ـنـتـحدـثـ بـكـلـ وـضـوحـ عـنـ مـسـؤـلـيـاتـ كـلـ عـضـوـ فـيـ الفـرـيقـ)ـ فـيـ المرـتـبةـ الـأـوـلـىـ منـ حيثـ درـجـةـ موافـقةـ الـمـسـتـجـوـبـينـ حـيثـ بلـغـ مـتوـسطـ درـجـةـ الموافـقةـ (2,41)ـ بـانـحرافـ مـعيـاريـ قـدرـه (1,024)ـ كـماـ كانـتـ نـسـبـةـ المـوـافـقـينـ :ـ %69,6=58,7+10,9ـ منـ مـجـمـوعـ الـمـسـتـجـوـبـينـ.
- جاءـتـ العـبـارـةـ رقمـ (34)ـ :ـ (ـهـنـاكـ تـفـاعـلـ وـديـ بـيـنـ مـخـتـلـفـ الـعـامـلـيـنـ)ـ فـيـ المرـتـبةـ الـثـانـيـةـ منـ حيثـ درـجـةـ موافـقةـ الـمـسـتـجـوـبـينـ حـيثـ بلـغـ مـتوـسطـ درـجـةـ الموافـقةـ (2,30)ـ بـانـحرافـ مـعيـاريـ قـدرـه (1,152)ـ كـماـ كانـتـ نـسـبـةـ المـوـافـقـينـ :ـ %58,7=28,3+30,4ـ منـ مـجـمـوعـ الـمـسـتـجـوـبـينـ.
- جاءـتـ العـبـارـةـ رقمـ (33)ـ :ـ (ـيـوجـدـ تـفـاعـلـ اـجـتمـاعـيـ دـاخـلـ فـرـيقـ الـعـملـ)ـ فـيـ المرـتـبةـ الـثـالـثـةـ منـ حيثـ درـجـةـ موافـقةـ الـمـسـتـجـوـبـينـ حـيثـ بلـغـ مـتوـسطـ درـجـةـ الموافـقةـ (2,28)ـ بـانـحرافـ مـعيـاريـ قـدرـه (1,004)ـ كـماـ كانـتـ نـسـبـةـ المـوـافـقـينـ :ـ %65,2=43,5+21,7ـ منـ مـجـمـوعـ الـمـسـتـجـوـبـينـ.
- جاءـتـ العـبـارـةـ رقمـ (30)ـ :ـ (ـنـجـمـعـ كـفـرـيقـ بـاتـجـاهـ تـحـقـيقـ الـأـهـدـافـ الـمـرـسـومـةـ)ـ فـيـ المرـتـبةـ الـرـابـعـةـ منـ حيثـ درـجـةـ موافـقةـ الـمـسـتـجـوـبـينـ حـيثـ بلـغـ مـتوـسطـ درـجـةـ الموافـقةـ (2,22)ـ بـانـحرافـ مـعيـاريـ قـدرـه (1,094)ـ كـماـ كانـتـ نـسـبـةـ المـوـافـقـينـ :ـ %65,2=34,8+30,4ـ منـ مـجـمـوعـ الـمـسـتـجـوـبـينـ.

5- جاءت العبارة رقم (36) : (أعتبر أن إنجازي في العمل هو نتيجة مساهمة كل الأعضاء) في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,17) بانحراف معياري قدره (1,39) كما كانت نسبة الموافقين : $76,2 = 52,2 + 23,9$ % من مجموع المستجوبين.

6 - جاءت العبارة رقم (35) : (يمثل تواجدي في فريق العمل قيمة إضافية خاصة بالنسبة لي) في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,04) بانحراف معياري قدره (0,842) كما كانت نسبة الموافقين : $71,8 = 643,5 + 28,3$ % من مجموع المستجوبين.

7- جاءت العبارة رقم (31) : (يقدم أعضاء الفريق المساعدة لبعضهم البعض) في المرتبة السابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (1,83) بانحراف معياري قدره (0,594) كما كانت نسبة الموافقين : $91,3 = 65,2 + 26,1$ % من مجموع المستجوبين.

بصفة عامة: يرى المبحوثين أن عنصر التماسك من أهم العناصر التي يجب أن تتوافر في المؤسسة فهي توفر جو من الراحة والأمان و هو الجو المطلوب توفيره للعامل و الذي ينعكس بصورة كبيرة على أدائه.

المبحث الثالث: اختبار وتحليل الفرضيات

في هذا المبحث سنقوم بعرض وتحليل نتائج الانحدار البسيط، والتأكد من صحة الفرضيات الموضوعة، وهذا من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات ونقوم بمناقشتها هذه الفرضيات اعتماداً على هذه النتائج.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات

سنحاول في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة من خلال عرض وتحليل نتائج الانحدار البسيط والتأكد من صحة الفرضيات الموضوعة.

أولاً: نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد التمكين (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب، الثقافة الداعمة) على مستوى فرق العمل.

جدول رقم (16): نتائج اختبار تحليل الانحدار

SIG مستوى الدلاله	B معامل الانحدار	DF درجة حرية	F المحسوبة	R2 معامل تحديد	R معامل ارتباط	العبارة	الرقم
0.00	0.755	44 1	43.136	0.495	0,704	تأثير تفويض الصلاحيات على ابعاد أداء فرق العمل	1
0.00	0.543	44 1	62.47	0.578	0,766	تأثير مشاركة في اتخاذ القرارات على ابعاد أداء فرق العمل	2
0.00	0.551	44 1	17.216	0.281	0,530	تأثير التدريب على ابعاد أداء فرق العمل	3
0.00	0.754	44 1	51.938	0.541	0.736	تأثير الثقافة الداعمة على ابعاد أداء فرق العمل	4
0.000	0.914	44 1	87.292	0.665	0.815	أثر التمكين ككل على أداء فرق العمل	

*يكوف التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (16) تأثير التمكين بأبعاده (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب، الثقافة الداعمة) على مستوى فرق العمل حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية

1/ وجود أثر لنفيض الصلاحيات على أداء فرق العمل، إذا بلغ معامل الارتباط R (0,704) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد 2 R (0,495) أي أن ما قيمته (0,495) من التغيرات على أداء فرق العمل ناتج عن تقويض الصلاحيات في المؤسسة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0,755)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تقويض الصلاحيات يؤدي إلى زيادة في آداء فرق العمل بقيمة (0,755) وبؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (43,136) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

من خلال تحليل هذه النتيجة، نرفض الفرضية الأولى (H01) والتي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لنفيض الصلاحيات على أداء فرق العمل من وجهة نظر المبحوثين، ونثبت الفرضية البديلة(H1) التي تنص على وجود أثر لنفيض الصلاحيات على أداء فرق العمل.

2/ وجود أثر للمشاركة في اتخاذ القرارات على أداء فرق العمل، إذا بلغ معامل الارتباط R (0,766) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد 2 R (0,578) أي أن ما قيمته (0,578) من التغيرات على أداء فرق العمل ناتج عن مشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0,543)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى زيادة في آداء فرق العمل بقيمة (0,543)، وبؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (62.47) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

من خلال تحليل هذه النتيجة، نرفض الفرضية الثانية(H02) والتي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في اتخاذ القرارات على أداء فرق العمل من وجهة نظر المبحوثين، ونثبت الفرضية البديلة(H2) التي تنص على وجود أثر للمشاركة في اتخاذ القرارات على أداء فرق العمل.

3/ وجود أثر لتدريب العاملين على أداء فرق العمل، إذا بلغ معامل الارتباط R (0,530) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد 2 R (0.281) أي أن ما قيمته (0.281) من التغيرات على أداء فرق العمل ناتج عن تدريب العاملين في المؤسسة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.551)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تدريب العاملين يؤدي إلى زيادة في آداء فرق العمل بقيمة (0.551)، وبؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (17.216) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

من خلال تحليل هذه النتيجة، نرفض الفرضية الثالثة(H03) والتي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتدريب العاملين على أداء فرق العمل من وجهة نظر المبحوثين، ونثبت الفرضية البديلة(H3) التي تنص على وجود أثر لتدريب العاملين على أداء فرق العمل.

4/ وجود أثر للثقافة الداعمة لإدارة العاملين على أداء فرق العمل، إذا بلغ معامل الارتباط R (0.736) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد 2 R (0.541) أي أن ما قيمته (0.541) من التغيرات

على أداء فرق العمل ناتج عن لثقافة الداعمة لإدارة العاملين في المؤسسة، كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta(0.754)$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الثقافة الداعمة لإدارة العاملين (0.754) ، ويؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (51.938) وهي دالة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

من خلال تحليل هذه النتيجة، نرفض الفرضية الرابعة ($H04$) والتي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للثقافة الداعمة لإدارة العاملين العاملين على أداء فرق العمل من وجهة نظر المبحوثين، ونثبت الفرضية البديلة ($H4$) التي تنص على وجود أثر للثقافة الداعمة لإدارة العاملين على أداء فرق العمل.

المطلب الثاني: مناقشة الفرضيات.

طرحت هذه الدراسة جملة من الأسئلة المتعلقة أساساً بأثر التمكين على أداء فرق العمل، كما انطلقت هذه الدراسة بطرح مجموعة من الفرضيات التي تدور في مجلها حول الإشكالية المطروحة، وقد أفرزت نتائج الدراسة وأوضحت مدى أثر التمكين على أداء فرق العمل، ويمكن من خلال هذا المطلب شرح النتائج بهدف الاستفادة العملية من مخرجات هذه الدراسة.

أولاً: عرض وتحليل نتائج الإحصاءات الوصفية لمحور التمكين:

يتضح من نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمحور التمكين السائد أنها جاءت موافقة بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا المحور (2.55815) بانحراف معياري قدره (0.8665175) وبالرغم من الموافقة على عبارات التمكين، إلا أن أبعاد التمكين تبانت إجاباتها من طرف المبحوثين، ويمكن توضيح ذلك من خلال:

- 1.1 جاء بعدي المشاركة في اتخاذ القرارات والتدريب في المرتبة الأولى بنفس المتوسط الحسابي حيث بلغ $(2,8315)$ وانحراف معياري قدره $(1,03421)$ أي أن هناك قبول من طرف عمال المؤسسة حول مشاركتهم في اتخاذ القرار وتدريبهم في المؤسسة، ويرجع هذا إلى إتاحة المؤسسة للعامل الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات كذا تدريبهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبل القرارات من طرف العامل والشعور بالرضا نحوها، كما أن تدريب العاملين يساهم في تتميم المهارات وأداء المهام بأفضل الطرق.
- 2.1 بعد الثقافة الداعمة في المرتبة الثانية بمتوسط قدره $(2,3957)$ وانحراف معياري قدره $(0,71491)$ ، وهذا ما يدل على أن الثقافة الداعمة لإدارة العاملين في المؤسسة مطبقة بدرجة مقبولة، حيث ساهمت الثقافة الداعمة في المؤسسة بتحسين وتوطيد علاقة العامل بالإدارة مما زاد من شعور العامل بالانتماء إلى المؤسسة والффر بالعمل فيها.

- 3.1 في حين حصل بعد تقويض الصالحيات المرتبة الثالثة بمتوسط قدره $(2,1739)$ وانحراف معياري $(0,68274)$ ويرى المبحوثين في هذا الجانب أن هناك ضعف من ناحية تقويض الصالحيات للعامل بأداء

مهامهم، وهذا ما يجعل العاملين مقيدين ومحدودي الحرية كما يؤثر على الفاعلية والسرعة في أداء المهام لأنهم ملزمون كل مرة بالرجوع للإدارة.

ثانياً: عرض وتحليل نتائج الإحصاءات الوصفية لمحور فرق العمل

أشارت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بأداء فرق العمل إلى موافقة العينة فيما يخص عبارات هذا المحور بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا المحور (2.20783) وانحراف معياري قدره (0.821786)، رغم وجود هذه الموافقة إلا أن عبارات هذا المحور تبaint إجاباتها:

1.2 حيث جاء بعد الاتصال في المرتبة الأولى بمتوسط (2,2391) وانحراف معياري قدره (0,94422)، أي أن هناك قبول من طرف عمال المؤسسة حول الاتصال مع المؤسسة ويرجع هذا الأمر إلى وجود توافق بين المؤسسة والعمال بدور هذا الأخير في تسهيل أداء مختلف المهام، الأمر الذي يسهل من عملية التواصل البناء والفعال.

2.2 كما جاء بعد الإبداع في المرتبة الثانية بمتوسط قدره (2,2043) وانحراف معياري قدره (0,75482)، حيث يرى المبحوثين أن المؤسسة تمنحهم حيز كافي لطرح أفكارهم الإبداعية وكذلك تشجيعهم على اكتساب معارف جديدة، وهذا ما يساعد على تقديم طرق ابتكاريه في أداء مختلف المهام في المؤسسة.

3.2 وقد حل بعد التماسك في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره (2,1801) وانحراف معياري قدره (0,76632)، حيث أن هناك قبول وموافقة من طرف المبحوثين حول التماسك داخل المؤسسة، وهذا لا ينفي وجود بعض النقائص من هذا الجانب والتي تؤثر بشكل كبير على العمل الجماعي ضمن فرق، والتي تصب كلها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثاً: عرض وتحليل نتائج العلاقة التأثيرية بين أبعاد التمكين (تفويض الصالحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب، الثقافة الداعمة) وأداء فرق العمل

أشارت نتائج دراستنا إلى وجود تأثير بين أبعاد التمكين على أداء فرق العمل، فماذا يعني هذا وما هي دلالاته وكيف يمكن فهمه.

1. النتائج المتعلقة بتأثير بتفويض الصالحيات على أداء فرق العمل

هناك أثر لتقويض الصالحيات في أداء فرق العمل عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه كلما كان تقويض الصالحيات في المؤسسة مجد، وكانت المؤسسة تمنح سلطة كافية لأداء المهام وكلما منحت الإدارة ثقة أكبر للعاملين لأداء المهام، وكلما زاد حس المسؤولية للعامل اتجه المؤسسة، أسهם ذلك في تحسين وتطوير أداء فرق العمل.

2. النتائج المتعلقة بتأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على أداء فرق العمل

هناك أثر للمشاركة في اتخاذ القرارات على أداء فرق العمل عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه كلما منح العامل فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وكلما ثمنت استشارتهم بشكل دوري

في القرارات المستقبلية في العمل، وكلما كان هناك تفهم لدى المسؤولين بأهمية مشاركة العامل في اتخاذ القرارات، أسمهم ذلك في تطوير وتحسين أداء فرق العمل.

3. النتائج المتعلقة بتأثير التدريب على أداء فرق العمل

هناك أثر للتدريب على أداء فرق العمل عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه كلما شجعت المؤسسة على تبادل الخبرات بين العاملين، وكلما آمنة بأهمية التدريب كنشاط محوري لتطوير المهارات، وكلما اعتمدت الإدارة منهجية للتدريب قبل تكليف العاملين بمختلف المهام، كلما أسمهم ذلك في تطوير وتحسين أداء فرق العمل.

4. النتائج المتعلقة بتأثير الثقافة الداعمة على أداء فرق العمل

هناك أثر للثقافة الداعمة على أداء فرق العمل عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه كلما تميزت المؤسسة بثقافة خاصة في إدارة العاملين، وكلما اهتمت المؤسسة بالأفراد الذين يقدمون أفكاراً جديدة، وكلما منحت المؤسسة امتيازات ومكافآت لمن يحقق أفضل النتائج، كلما كانت الإجراءات الإدارية تهدف لإحداث تغيير مستمر وبصورة إيجابية في المؤسسة، كلما أسمهم ذلك في تحسين وتطوير أداء فرق العمل.

خلاصة الفصل:

تم التعرض في هذا الفصل إلى مختلف المعالجات المنهجية والإحصائية للدراسة الميدانية، حيث تم تحديد منهجية البحث والمتمثلة في المنهج الوصفي التحليلي الذي يصلح لهذه الدراسة، كما تم تحديد مجتمع الدراسة.

وتم إجراء التحليل الوصفي على محوري التمكين وفرق العمل، وقد توصلت الدراسة إلى وجود موافقة بدرجة متوسطة لعبارات كل محور، مما يعني تمنع التمكين وفرق العمل بدرجة قبول متوسط من طرف المبحوثين، مع وجود تفاوت في إجابات المبحوثين حول أبعاد المحورين.

ومن خلال المعالجة الإحصائية تم تحديد العلاقات التأثيرية بين أبعاد التمكين (تفويض الصالحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، تدريب العاملين، الثقافة الداعمة لإدارة العاملين) و أداء فرق العمل، وقد بينت هذه الدراسة وجود علاقة تأثيرية لكل بعد من أبعاد التمكين على أداء فرق العمل، أي أنه إجمالاً كل ما كان التمكين في المؤسسات مجسداً بأبعاده و يتسم بالقوة و الفعالية أدى ذلك إلى المساهمة في فعالية فرق العمل و تطور أدائها.

خاتمة

أولاً: نتائج الدراسة

من خلال استعراض جوانب النظرية لموضوع التمكين وفرق العمل، ومن خلال الدراسات الإحصائية الوصفية والإرتباطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة، يمكن الخروج بجملة من النتائج النظرية والميدانية، يمكن حصرها في النقاط التالية:

- تضمنت نتائج الدراسة وصفاً تحليلياً لخصائص مجتمع الدراسة، من حيث الجنس والسن وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي، بالإضافة إلى مستوى الفروق في تلك الخصائص.

- أظهرت النتائج توافر متطلبات التمكين في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS بمستوى مقبول من التمكين. إلا أنه يوجد تفاوت في مستويات أبعاد التمكين، حيث جاء التدريب والمشاركة في اتخاذ القرارات كأكثر المكونات توافراً من بين الأبعاد الأخرى، في حين جاءت الثقافة الداعمة ثانياً بينما احتل بعد تقويض الصالحيات في المرتبة الأخيرة.

- بينت النتائج توافر مستوى أداء فرق العمل بصورة مقبولة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS يشير إلى وجود فرق عمل في الصندوق تقدم أداءها بمستوى مقبول وبتفاوت محدود بين أبعاد هذا الأداء، حيث جاء الاتصال كأكثر الأبعاد في تشكيل مستوى أداء فرق العمل في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS ، بينما جاء التماسك في المركز الأخير.

- بينت النتائج وجود تفاوت في أثر أبعاد التمكين في أداء فرق العمل في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS وأن المشاركة في اتخاذ القرارات بعد الأكثر تأثيراً تليه الثقافة الداعمة ثم تقويض الصالحيات ثم التدريب في المركز الأخير من حيث أثره في تعزيز أداء فرق العمل، إلا أن هذا الترتيب جاء مختلطاً عند دراسة أثر أبعاد التمكين مجتمعة في أبعاد أداء فرق العمل.

- في الوقت الذي لا توجد فيه فروق معنوية حول إدراك المبحوثين لمستوى التمكين تبعاً لمتغير المستوى العلمي إلا أن فروقاً ظهرت في إدراك المبحوثين لمستوى التمكين تبعاً لمتغيرات الجنس والسن وسنوات الخبرة، وفي المقابل كانت هناك فروق في إدراك المبحوثين لمستوى أداء فرق العمل تبعاً للجنس بينما لم تكن هناك فروق في إدراك المبحوثين لمستوى أداء فرق العمل تبعاً للمستوى التعليمي وسنوات الخبرة.

ثانياً: مقترنات الدراسة

من خلال النتائج النظرية والعلمية لهذه الدراسة، يمكن الخروج بجملة من الاقتراحات التي تسهم في عملية التطبيق الفعال لمضامين وأبعاد التمكين وفرق العمل، وتتمثل في:

- ✓ التوسيع في استخدام فرق العمل كإحدى الوسائل المميزة في تعزيز الأداء الكلي وإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية أعلى كواحدة من الوسائل الفعالة لأداء وإنجاز الأعمال في المؤسسة محل الدراسة، والسعى لتعزيزها والمحافظة على استمرار استخدامها وتطويرها، لدورها المهم في تحقيق النجاح وإنجاز الأعمال وبخاصة في هذا المجال، وذلك من خلال تفعيل أسلوب أداء الأعمال باستخدام فرق العمل وتعريف العاملين بأهمية وجودي هذا الأسلوب في العمل بعد الدورات للعاملين حول أهمية فرق العمل وكيفية تفعيلها والنتائج المتوقعة منها وأيضاً من خلال تعزيز الثقة بين العاملين وتوطيد العلاقات وزيادة الألفة بينهم وتشجيع المشاركة وبث وتعزيز قيم التعاون وتنمية روح الفريق، وكذلك من خلال تشجيع نظام الحوافز والمكافآت للعاملين الذين يعملون على تطوير ذاتهم.
- ✓ ضرورة زيادة مستوى التمكين لتعزيز مستوى أثر كل مكون من مكوناته على أداء فرق العمل، وذلك من خلال الصراحة والتفاعل والانفتاح بين العاملين وتعزيز الثقة مع الإدارات الأعلى، وأيضاً من خلال قيام المؤسسات بتوفير فرص جديدة لتطوير المسار الوظيفي للعاملين وتقديم الدعم المعنوي والمادي لتقييد الأفكار المتميزة والإبداعية وأيضاً منح الإدارات للعاملين السلطات الكافية لإنجاز المهام الوظيفية وتنمية حس تحمل المسؤولية لدى العاملين وتقويض المديرين بعضاً من صلاحيات التوقيع لمساعديهم، وكذلك من خلال زيادة التقويض للعاملين مع زيادة أعداد هؤلاء العاملين.
- ✓ ضرورة تعزيز التدريب للعاملين لأهميته الكبيرة في تعزيز التمكين وأثره الواضح في تعزيز مستوى أداء فرق العمل، وذلك من خلال إيجاد نظام وطرق وظيفية تساهم في صقل وتطوير مهارات العاملين مقارنة مع الأنظمة الحالية بحيث تكون أكثر فاعلية وتأثيراً وفائدة للعام.
- ✓ القيام بعملية تقييم دورية لمستوى التمكين في المؤسسات لمعرفة ما يتضمنه من نقاط القوة وما يعيشه من مواطن ضعف من خلال وضع أنظمة ومعايير واضحة لقياس مستوى التمكين والتتأكد من أن التمكين يتزايد مع مرور الوقت ولا يتراجع مستوى والتحقق من أن التمكين يساهم إيجابياً في تعزيز الأداء وخاصة أداء فرق العمل وليس له آثار سلبية وأنه يساء استخدامه بغير الأهداف المنشودة منه.

- ✓ ضرورة السعي لوضع آليات لتعزيز أداء فرق العمل بشكل أفضل، وذلك من خلال تشجيع التنافس الإبداعي بين مختلف فرق العمل لتطوير الخدمات التي تقدمها المؤسسات المختلفة، ومنح الأفكار المتميزة منها جوائز تشجيعية والتي يجب أن تكون ضمن ثقافة المؤسسة.
- ✓ التركيز على استقطاب العاملين من ذوي المؤهلات العلمية العالية، لما لذلك من أثر في تعزيز رأس المال الاجتماعي وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية.

ثالثاً: آفاق الدراسة

يعتبر موضوع التمكين وفرق العمل من المواضيع التي يمكن النظر إليها من زوايا متعددة الأمر الذي يجعل من الدراسة قابلة للتطوير من جهة، ومن جهة أخرى إمكانية إثارة مواضيع جديدة تتعلق بهذين الموضوعين، ويمكن طرح مجموعة من المواضيع التي يمكن للباحثين الانطلاق منها:

- أ/ علاقة البيئة التنظيمية بتطبيق التمكين؛
- ب/ علاقة التمكين بعملية اتخاذ القرارات في المؤسسة؛
- ج/ إجراء دراسة مقارنة بين المؤسسات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص حول التمكين وأثره على أداء فرق العمل.

الملحق رقم(1) استماره الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف - ميلة -

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إدارة الأعمال سنة ثانية ماستر

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تحية طيبة وبعد :

في إطار التحضير لمنذكرة التخرج والتي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، يسعدني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تتمحور أسئلتها حول أثر التمكين على فرق العمل، ونظرا لأهمية رأيكم، نرجو من سعادتكم التكرم علينا بتبليغ فقرات الاستمارة بما ترون مناسبا، علما بأن المعلومات ستستخدم فقط للمجال البحثي.

وتقبلوا منا فائق الشكر والاحترام والتقدير .

إشراف الدكتور:

عاشوبي إبراهيم

إعداد الطلبة:

عشبي دلال

لبيض سمية

المحور الأول: البيانات الشخصية

أنثى

ذكر

1/الجنس:

2/السن: أقل من 29 سنة 30-39 سنة 40-49 سنة 50 سنة فأكثر

3 / سنوات الخبرة : أقل من 05 سنوات 06-10 سنوات 11-15 سنة 16 سنة فأكثر

4/ المستوى التعليمي: ثانوي فما دون دراسات عليا ليسانس

المحور الثاني: التمكين

البعد الأول: تفويض الصلاحيات

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارة	الرقم
					تمنح الإدارة سلطات كافية لإنجاز المهام الموكلة إليك.	1
					تعمل الإدارة على تنمية حس تحمل المسؤولية لديك.	2
					يمنحك مديرك صلاحيات البث في القضايا التي تقع في نطاق اختصاصك.	3
					يتم تفويض الصلاحيات إليك حسب حاجة العمل.	4
					تضع الإدارة معايير لتفويض السلطة للعاملين.	5
					تعمل الإدارة على توفير تسهيلات كافية للمفوض إليهم في إنجاز مهامهم.	6
					تنق الإدارة بقدرات العاملين على أداء المهام المفوضة لهم.	7

البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارة	الرقم
					يشارك العاملون في اتخاذ القرارات التي تتعلق بأعمالهم.	8
					يمارس رئيسي المشاركة في حل المشكلات عن طريق السماح لنا بإيجاد الحلول لها.	9
					تتم استشارتنا بشكل دوري فيما القرارات المستقبلية في العمل.	10
					هناك تفهم لدى مسؤولي بأهمية مشاركتي في اتخاذ القرارات.	11

البعد الثالث: التدريب

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارة	الرقم
					تؤمن الادارة بأهمية التدريب كنشاط لتطوير مهاراتي.	12
					تعتمد الادارة على منهجية التدريب قبل تكليفي باداء المهام المطلوب انجازها.	13
					تشجع الادارة على تبادل الخبرات بين العاملين عن طريق اللقاءات والحوارات غير الرسمية.	14
					تعتمد الادارة على مبدأ الفشل أساس النجاح لذلك لا يعاقب العامل على الخطأ لأول مرة.	15

البعد الرابع: الثقافة الداعمة

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارة	الرقم
					أحس أن الاجراءات الإدارية تهدف لإحداث تغييرات مستمرة في مجال العمل.	16
					أفتخر لأنني أعمل في هذه المؤسسة.	17
					أقوم بإطلاع زملائي بمعارفني الجديدة.	18
					تنصح الادارة مكافآت لمن يحقق أفضل النتائج.	19
					تعمل الادارة على الاهتمام بالأفراد الذين يقدمون أفكاراً جديدة.	20

المحور الثاني: أداء فرق العمل

البعد الأول: الابداع

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارة	الرقم
					يشجع المديرون مرؤوسيهم لتقديم حلول ابتكارية.	21

				تشجع الادارة العاملين على اكتساب المعرف الجديدة فيما يخص مجال عملهم.	22
				تدعم الادارة طرح الأفكار الجديدة.	23
				يشجع نظام الحوافز و المكافآت العاملين على تطوير الذات.	24
				أحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل للادارة المسئولة.	25

البعد الثاني: الاتصال.

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارة	الرقم
					تتميز التعليمات واللوائح في عملنا بالوضوح.	26
					يستطيع العامل الوصول إلى أصحاب القرار بهدف شرح مواقفه بدون صعوبة.	27
					تعمل الادارة على ايجاد قنوات اتصال فعالة.	28
					يوجد نظام معلومات يسمح بتوفير المعلومة فيما يخص مجال عملك.	29

البعد الثالث: التماس

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارة	الرقم
					نجتمع كفريق باتجاه تحقيق الأهداف المرسومة.	30
					يقدم أعضاء الفريق المساعدة لبعضهم البعض.	31
					نتحدث بكل وضوح عن مسؤوليات كل عضو في الفريق.	32
					يوجد تفاعل اجتماعي داخل فريق العمل.	33
					هناك تفاعل ودي بين مختلف العاملين.	34
					يمثل تواجدي في فريق العمل قيمة إضافية خاصة بالنسبة لي.	35
					اعتبر أن إنجازني في العمل هو نتيجة مساهمة كل الأعضاء.	36

الملحق رقم(2) قائمة الأساتذة المُحَكَّمِين للاستماراة

المؤسسة الجامعية	الرتبة	الاسم واللقب
جامعة الجلفة	أستاذ محاضر	بن موسى محمد
المركز الجامعي ميلة	أستاذ محاضر	بوبكر ياسين
جامعة البويرة	أستاذ محاضر	وعيل ميلود
جامعة الجلفة	أستاذ محاضر	روابح عبد الرحمن

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية:

1/ الكتب:

- 1/ أبو النصر، محدث محمد، فرق العمل الناجحة البناء والنمو لإنجاز المهام بشكل أفضل وأسهل، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
- 2/ احسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عنصر التغيير، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 3/ إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر و التوزيع _ عمان، الأردن. 2015.
- 4/ أحمد الخطيب، الإدارة الحديثة، نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 5/ أحمد الخطيب، عادل سالم معايعة، الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، دار عالم للكتب الحديثة للنشر، عمان 2009
- 6/ أسامة خيري، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الرأية للنشر والتوزيع، 2013.
- 7/ أفندي عطية حسين، تمكين العاملين مدخل للتحسين و التطوير المستمر، القاهرة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2003 .
- 8/ جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، 1991 .
- 9/ جيرالد جينبرج، روبيرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعریب محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، الطبعة السابعة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004 .
- 10/ حريم حسين، أساليب العصف الذهني دليل تسييري للمدراء والمدربين والمسيرين، دار مجلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 11 / حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 12/ حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط.1. 2012.
- 13/ الحالمة أحمد عزات المدادحة، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 14/ حمادات محسن حسن، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007.
- 15/ خضر كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

- 16/ خضر كاظم، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 17/ رامي جمال أندراؤس و آخرون ، الإدارة بالثقة و التمكين في علم حديث، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2009 .
- 18/ رامي جمال أندراؤس، عادل سالم معايعة، الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2008.
- 19/ ذكريـا مطـع الدورـي، إدارـة التـمـكـين واقتـصـاديـات الثـقة في منـظـمات الأـعـالـم الـأـلـفـية الـثـالـثـة، اليـازـوـزـي للـنـشـر و التـوزـيع، الأـرـدـن، 2008 .
- 20/ الزبيدي حسين سالم، السلوك الإداري والتنمية البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن،2013.
- 21/ الزعيبي محمد، اتخاذ القرارات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،2012.
- 22/ الرغبي علي فلاح، بن بريكة عبد الوهاب، مبادئ الإدارة الأصول وأساليب العلمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن،2011.
- 23/ زيد منير عبودي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان،2006.
- 24 / سعد بن مرزوق العتيبي، تمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير الإداري، الاجتماع الإقليمي الثاني لإدارة وتنمية الموارد البشرية، عمان، 2004.
- 25 / سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، الطبعة الثانية، القاهرة، 1998 .
- 26/ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006 .
- 27/ شاكر عدوان، واقع التمكين في المنظمات العربية، المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية، القاهرة.
- 28/ عادل هادي البغدادي و رافد حميد الحداوي، الاستشراف الإستراتيجي و مستوى التمكين التنظيمي، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2013 .
- 29/ العامري صالح مهدي محسن، الغالبي طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،2007.
- 30/ عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقاتها بالمداخل الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،2013.
- 31/ العجمي محمد حسين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.

- /32 عmad Ali Almehriat, Athr Al-Tamkin 'Ala Fa'aliyah Al-Manzima, Dar Jalil Al-Zaman Li-l-Nashr Wa-l-Tawzi', Al-Urdun, 2012.
- /33 Kandar-Sly, Dilyanikat Al-'Amal Kfar'iyyah, Targhibah Maktibah Lebanon Nashron, Beirut, 2001.
- /34 Nashwan Yaqoub, Al-I'dara Wa Al-Israf Al-Tarbiyyah Bayn Al-Nazarah Wa-l-Tibqiyah, Dar Al-Furqan, Al-Urdun, 2012.
- /35 Majda Al-Attiyah, Sلوك Al-Fird Wa-Jama'ah, Al-Tibya Al-awla, Dar Al-Sharq Li-l-Nashr Wa-l-Tawzi', Amman, Al-Urdun, 2003.
- /36 Mohamed Al-Hamed 'Abd Al-Maqsood, Al-Qiyada Al-Idariyah, Maktibah Al-Mujtamu' Al-Arabi Li-l-Nashr Wa-l-Tawzi', Al-Urdun, 2013.
- /37 Mahmoud Hossin Al-Wadi, Al-Tamkin Al-Idari Fi Al-Husn Al-Hadith, Dar Al-Hamad Li-l-Nashr Wa-l-Tawzi', Al-Urdun.
- /38 Mohamed Qasim Al-Qiriyoti, Al-Nazarah Al-Manzima Wa-l-Tibqiyah, Al-Tibya Al-awla, Dar Wa'il Li-l-Nashr, Amman, 2000.
- /39 Mowafiq Al-Muhandis, Al-Mafahim Al-Idariyah Al-Hadithah, Dar Al-Kutub Al-Jami'i, Al-Emarat Al-Arabiyyah Al-Mutahidah, 2011.
- /40 Al-Maghribi 'Abd Al-Hamid, Al-Ma'harat Al-Sloukiah Wa-l-Tibqiyah Li-Tamimah Al-Maward Al-Bshriyah, Al-Tibya Al-awla, Dar Al-Yazuri, 2010.
- /41 Al-Maghribi Kamal Al-Hamid, Al-Slouk Al-Tibqiyah Mafahim Wa-Sus Al-Slouk Al-Fird Wa-Jama'ah, Dar Al-Fikr Nashron Wa-Muzoun, Al-Urdun, 2004.
- /42 Makhmum Al-Sayyid, Al-Tamkin Mفهوم Al-Idari Ma'asir, Al-Tibya Al-awla, Al-Manzima Al-Arabiyyah Li-Tamimah Al-Idariyah, Al-Qahira, 2009.
- /43 Hani Al-Tuwil, Al-Slouk Al-Fird Wa-Jama'at, Dar Wa'il Li-l-Nashr Wa-l-Tawzi', Amman, Al-Urdun, 2007.
- 2 الرسائل والأطروحت:**
- /44 Aashoori Ibrahim, Al-Manaqib Al-Tibqiyah Wajhahah Mawassit Al-Tanmiyah Al-Ulmiyah Fi Al-Jazair, A'tirah Doktorah, Kulliyah Al-Uloom Al-Eqtasidiah Al-Tarbiyyah Wa-Al-Uloom Al-Tibqiyah, Al-Jazair, 2016-2017.
- /45 Karmia Twifiq, Athr Al-Tamkin Al-Idari 'Ala Tashihin Jodah Al-Khuda, Tharathah Hallah Al-Masraf Al-Islamiyah Fi Al-Jazair, A'tirah Mawdudah Min Matalabat Nabil Shuhada Doktorah, Tharathah Al-Uloom Al-Tibqiyah, Al-Jazair, 2015-2016.
- /46 Al-Asqa, Mohamed Ibrahim, Al-Tamkin Wa-Allaqatuhu Bi-Ras Al-Wazifiyah Ll-Imamah Fi Jihaz Qawat Al-Amn Al-Khas, Rasa'ila Magister Mawdu'a, Al-Uloom Al-Amniyah Wa-l-Idariyah, Saudi Arabia, 2010.
- /47 Boswaid Riqayah, Dor Al-Idara Firk Al-'Amal Fi Tahqiq Al-Tanmiyah Al-Tibqiyah, Rasa'ila Magister Mawdu'a, Al-Tibqiyah, Al-Uloom Al-Amniyah Wa-l-Idariyah, Saudi Arabia, 2015.
- /48 Hossen Mowafiq Al-Ufana, Al-Tamkin Al-Idari Wa-Allaqatuhu Bi-Fa'aliyah Al-'Amal Fi Al-Mawassit Al-Ahliyah Al-Dawliyah Al-Ummah, Fi Qat'at Al-Gaza, Rasa'ila Magister Mawdu'a, Tharathah Idara Amal, Al-Azhar University, Gaza, 2013.

- /49 خالد أبو هتلة، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، بالمملكة العربية السعودية، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة، الأردن، جامعة مؤتة، 2008 .
- /50 الرشودي، خالد سليمان، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2009.
- /51 سناء داود الهاشمي، إعادة التنظيم ودور فرق العمل المرادفة في تخفيض مقاومة التغيير ، دراسة ميدانية للبنوك التجارية الأردنية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
- /52 الشهرياني عبد الله عوض، دور التمكين في تحقيق النشطة الرياضية، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- /53 العتيبي، نايف مناور أراء المديرين في الأمن العام حول استخدام أسلوب فرق العمل ، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2007.
- /54 العطار، هيثم، التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين2012.
- /55 فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز ، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسخير جامعة بوقرة بومرداس، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في تسخير المنظمات ،2011-2012.
- /56 المحاسنة، محمد عبد الرحيم، أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل ، دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة، الأردن، كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2007.
- 3/ المجالات والملتقيات:**
- /57 ميسوم عبد الله أحمد وضوء كمال حسين، إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية، دراسة لآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير التعليمي، نينوى، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة تكريت، المجلد 10، العدد30، العراق ،2003.
- /58 سعد بن مزروق العتيبي، تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري، الاجتماع الإقليمي الثاني لإدارة وتنمية الموارد البشرية، عمان، 2004.
- /59 سعد بن مزروق العتيبي، جوهر تمكين العاملين في إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة،2005.
- /60 شاكر عدوان، واقع التمكين في المنظمات العربية، المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية، القاهرة،2004.

- 61/ عبد الأمير، أثير وعبد الرسول، حسين، استراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل، دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (10) العدد (3). 2008.
- 62/ عبد العزيز علي مرزوق، تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة الأزمات، الحج معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج، 2004
- 63/ عبد الفتاح صالح، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مدير المدارس الأساسية في الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.
- 64/ فیروز زرا رقة، عبید الطاوس، دور القائد في تعزيز التماستك لدى فرق العمل، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة محمد لمین دباغین سطیف 2، العدد الحادي عشر، 2018.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

- 65/Anbreen Mazhar & Aurangzeb kh.Impact of team empowerment on team performance.2007.
- 66/Antoine Bonnemain: Conflit éthique et conflits de temporalités : une approche ergonomique de la maltraitance en EHPAD, Mémoire magister, Conservatoire National Des Arts et Metiers, Paris, France,2010.
- 67/Buchnan Bulding organizational commitment‘ the socialization of managers in work organization‘ Administrative science Quarterly‘19.4.1974.
- 68/Caudron, Créer an empowerment environment , personne Journal, 1995
- 69 /Cunningham ,I.Hyman,J.BALDRY ,C. (1996)Empowermant: the power to do what ?indutstral Relations journal ‘Vol.(27),No(2).
- 70/D. E. , Bowen et E. , Lawler, Empowerment of Service Employee, Sloan Management Review ‘ summer‘, 1995.
- 71/Daft,Richard ‘management ’9 Ed ‘USA.SOUTH –WESTERN ‘Cengage leaming ‘2010.
- 72/Duvall,cheryking (‘1999).Developing individual freedom to Act‘ participation and empowermant: AN Internationel Journal ‘ vol (7)N (8).
- 73/E . P.Holland, Inclusive leadership , The essential leader follower relationship , Routledge , london, UK.
- 74/Horsfalt‘G. A (‘1996 accountability :the force behindempowermant‘hospital material managemant QUARTERLY ‘ Vol .(18).No.(2).
- 75/Kendrick michel J‘ discerning Actuel levels of substaniive Empowermant ‘ planet Advocacy ‘Issue 7‘March 2004.
- 76/Kurtzbarg. R. Creative steyles and teamwork: Effects of coordination and Conflict on group Outcomes. North western University. 2000.
- 77/Nixon‘B (199).4DEVELOPING an empowermant culture in organisations empowermant in organisation ‘vol. (2)‘ No. (3).
- 78/P . , kizilos , Crazy about Empowerment , Training , 1990 , Vol . 27 , No . 12.

- 79/Pope's(1996)The power of guidelines ، structure and clear Goals ، journal for Quality and participation، vol.(19)،No (7)
- 80/Source:daté. richard L,Management.9 Ed.USA.SOUTH - WESTERN. Cengage Learning. 2010.
- 81/TURBAN .E,Mclean.E,wetherbe.J,INFORMATION TECHNOLOGY FOR MANAGEMENT :Meking connections for strategic advantaje,2nd edition Update,john wiley .son N.C,USA.2000.
- 82/Turner. Jon T.Employee empowerment. Relationships between location in the hierarchy span of control. And industry type on perception of empowerment. M.S. dissertation. University of north Texas: United states 2006.
- Pierre Brun : Management d'équipe, Ed d'organisation, 2^{eme} édition, Paris, France, P147

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

- 83/Web sit: <http://www.wvi.org/vision-and-values-o> (10.02.2019 13.15h).
- 84/Web sit: http\\ WWW .arabhrm. com\\ moduls\\ mews\\ar .(15/02/2019,15.00).

الموضوع

I	الإهداء
II	الشكر والتقدير
III	الملخص
V	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: أساسيات عامة حول التمكين
03	المطلب الأول: ماهية التمكين
08	المطلب الثاني: الاتجاهات الفكرية للتمكين
10	المطلب الثالث: ركائز ومؤشرات نجاح التمكين في المنظمة
13	المبحث الثاني: مستويات، خطوات معوقات التمكين
13	المطلب الأول: مستويات التمكين
15	المطلب الثاني: خطوات التمكين
17	المطلب الثالث: معوقات التمكين وأعبائه
18	المبحث الثالث: واقع التمكين في المنظمة
18	المطلب الأول: واقع التمكين في البيئات الغربية

المطلب الثاني: واقع التمكين في البيئات العربية	21
المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية الداعمة للتمكين.....	22
خلاصة الفصل الأول.....	24
الفصل الثاني: الإطار النظري لفرق العمل	
تمهيد	28
المبحث الأول: أساسيات عامة حول فرق العمل	29
المطلب الأول: ماهية فرق العمل	29
أولاً: المفهوم	29
ثانياً: خصائص فرق العمل	30
ثالثاً: أنواع فرق العمل	30
رابعاً: أهمية فرق العمل	32
المطلب الثاني: النظريات المفسرة لفلسفة فرق العمل	33
المطلب الثالث: مراحل تشكيل فرق العمل	38
المبحث الثاني: فعالية فرق العمل، المفهوم، المتطلبات ومعوقات التطبيق	40
المطلب الأول: ماهية فعالية فرق العمل ومتطلبات التحقيق	40
المطلب الثاني: التماسك والصراع داخل فرق العمل	41
المطلب الثالث: معوقات نجاح تطبيق فرق العمل	44
المبحث الثالث: أثر التمكين على فعالية فرق العمل	46
المطلب الأول: مساهمة تقويض الصلاحية والمشاركة في اتخاذ القرار في أداء فرق	46
المطلب الثاني: أثر تدريب العاملين وتعليمهم في أداء فرق العمل	48
المطلب الثالث: مساهمة الثقافة الداعمة في أداء فرق العمل	49

51	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء الوكالة الوطنية ميلة	
53	تمهيد:
54	المبحث الأول: تقديم الصندوق الوطني للضمان لغير الأجراء ومنهج الدراسة
54	المطلب الأول: تعريف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء
54	أولاً: تعريف الصندوق
54	ثانياً: مهام الصندوق
55	ثالثاً: الالتزامات اتجاه الصندوق
56	المطلب الثاني: منهج الدراسة وخصائص مجتمع الدراسة
62	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
62	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة حول التمكين في المؤسسة
70	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة حول فرق العمل في المؤسسة
76	المبحث الثالث: اختبار ومناقشة الفرضيات
76	المطلب الأول: اختبار الفرضيات
78	المطلب الثاني: مناقشة الفرضيات
81	خلاصة الفصل الثالث
82	الخاتمة
83	النتائج
84	مقترنات الدراسة
85	أفاق الدراسة

86	قائمة الملاحق
91	قائمة المراجع
97	الفهرس