



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



المرجع:/2019

المهيدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فردع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

أثر التمكين على مستوى فرق العمل

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

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د)

تخصص " إدارة أعمال "

تحت إشراف:

الدكتور إبراهيم عاشوري

إعداد الطلبة:

- لبيض 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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿كَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا
حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ
أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ﴾

صدق الله العظيم

(يوسف: 56)

إهداء

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...
أهدي 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 ويبكيني عذابها... إلى من أفنت عمرها في تربيتي وتعليمي... إلى من دعاؤها

سر نجاحي...

وبرضاها عني ينشرح صدري ويعفوا لها... إلى صاحبة الحزن 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... {مخولف}.
إلى رفيق دربي... إلى من شاركني السعادة والحزن...
وشاطرني لحظات النجاح والفشل... وقاسمني لذة الفرح 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 نساه قلبي وتذكره قلبي...

سمية



إهداء

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

أهدي ثمار جهدي إلى من أوصاني ربي بخفض 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 عبيرها، أمي؛ إلى من علمني أن الاستقامة سبيل النجاة، و أن العلم و الصدق سلاحها، أبي؛ أطل الله عمرهما وحفظهما.

إلى من ساندني في الحياة، وبعث من إشراقه روحها و نورها، أخوتي و أخواتي و كل عائلتي؛

إلى كل من أهداني ذكرى ليست كالذكريات، صديقاتي؛

إلى كل من يفرح لنجاحي و يتمنى سعادتني؛ وإلى كل من يستحق أن يكتب اسمه بورود الوفاء على مذكرتي؛ 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 أولا وآخرا وظاهرا وباطنا كما يحب ربي ويرضى، أحمده تعالى وأشكره على نعمه وجزيل عطائه، وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد معلنا وقوتنا صلوات ربي وسلامه عليه.

بعد أن وفقنا 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 ومعين لإتمام هذا العمل، فله منا كل العرفان المصحوب بخالص الأمنيات والدعوات بالنجاح.

ونتوجه بجزيل الشكر والاعتزاز للجنة المناقشة وسنسعى جاهدين للاستفادة من مجمل نصائحهم وتوجيهاتهم وانتقاداتهم التي ستثير 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 الأربعة (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب، الثقافة الداعمة) على أداء فرق العمل، ومستوى تطبيق كل منهما 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 الأجراء 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 (48 عامل) 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 الملاحق
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 و مؤشرات 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: مساهمة تفويض الصلاحية والمشاركة في اتخاذ القرار في أداء فرق
48	المطلب الثاني: أثر تدريب العاملين وتعليمهم في أداء فرق العمل
49	المطلب الثالث: مساهمة 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 الملاحق
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 تفويض الصلاحيات 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 للجماعة	الشكل رقم 06
37	نموذج Z	الشكل رقم 07
42	العلاقة بين مستوى أداء فريق العمل ودرجة تماسكه	الشكل رقم 08

تمهيد:

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

تدرك المنظمات اليوم على اختلاف أنواعها أن مواردها البشرية تعد أساس القوة و الثروة، 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 تحث 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 أيضا مضامين 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 الاخيرة يتطلب نجاحها توافر ظروف تنظيمية وعلائقية ومادية، ولعل من أهم هذه متطلبات النجاح تطبيق فلسفة التمكين بكافة مضامينه 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 الايجابية والفعالة لمختلف الانشطة التي تقوم بها المنظمة.

وتمكين العامل يعنى 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 انتقاص من قيمتها ولسلطتها على مختلف المستويات الإدارية، وعلى هذا

الأساس جاءت دراستنا لتوضيح هذه العلاقة بين التمكين وفرق العمل. إن هذه الدراسة جاءت لتؤكد 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 :

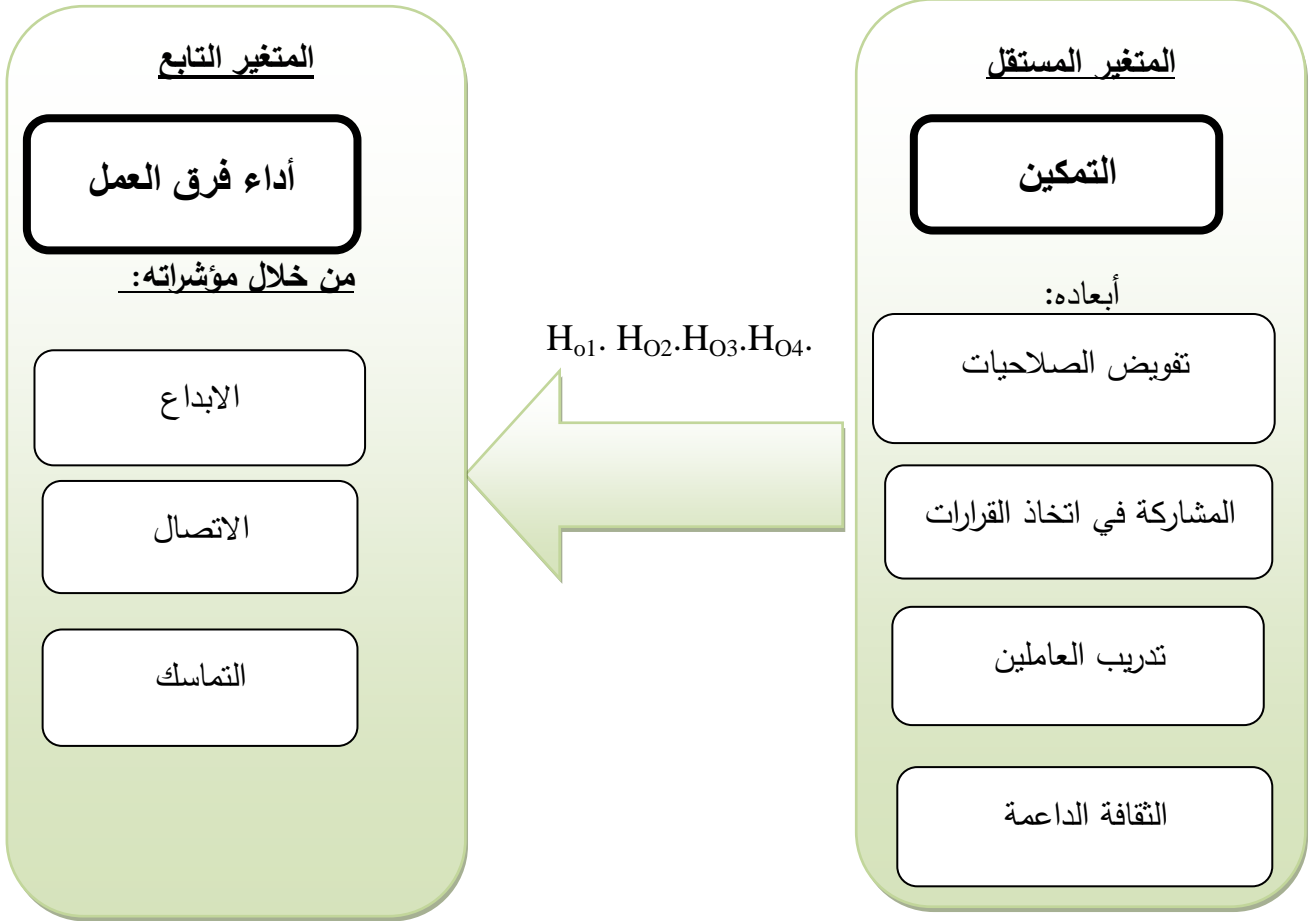
ولمعالجة الإشكالية الموضوعية في هذه الدراسة فإننا ننطلق من الفرضيات التالية:

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 الموالي الإطار العام للدراسة، من خلال تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع للدراسة.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة الافتراضي



← (يعبر عن الأثر)

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يربط نموذج الدراسة بين التمكين كمتغير مستقل وأداء فرق العمل كمتغير تابع، حيث تدرج ضمن المتغير المستقل: تفويض الصلاحيات، 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 تناولا في وقتنا الحالي، ويمكن إجمالاً إبراز أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

- الدراسة تبحث في أحد المفاهيم التعليمية الجديدة الذي توليه المنظمة اليوم أهمية وتعتبر من العوامل الأساسية للتميز والاستمرار في بيئة تنافسية، مما يجعلها تولي العاملين على عنايتها من حيث تدريبهم، وصقل قدراتهم، وتقويضهم مزيداً من الصلاحيات ، كوضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات المناسبة التي تتعلق بإنجازها وحل المشكلات التي تعوق تحقيقها.

- يُعد تمكين العاملين من أهم أسباب بروز الصنف الثاني للقياديين 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 مجالاً للإثراء المعرفي لعملية التمكين من خلال مراجعة وتمحيص 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، الارتقاء 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 وتوسعي 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.

- اختبار 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 الطالبين بمعالجة أحد المفاهيم الإدارية الحديثة والمهمة وهو التمكين بكافة عناصره ومدى أثره على أداء فرق العمل؛
2. شغف الطالبين 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 المتميز لفرق العمل.
2. زيادة الوعي لدى المدراء من أجل تبني فلسفة التمكين كأحد الوسائل الإدارية من أجل تحقيق الأداء المتميز 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 الطالبين النظرية والتطبيقية في تحديد العلاقة والأثر بين أبعاد التمكين وأداء فرق العمل، وأمل الطالبين 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 كمجال 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 الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب، الثقافة الداعمة)، والمتغير التابع فرق العمل بأبعاده (الابداع، الاتصال، التماسك).
3. الفئة المستهدفة من الدراسة هي كل موظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء الوكالة الوطنية ميلة، خلال الموسم الجامعي 2019/2018.

VIII/ عرض و تحليل الدراسات السابقة

في رحلة بحثنا لتناول ودراسة هذا الموضوع، تصادفنا مع الكثير من الدراسات التي تناولت موضوعي التمكين وكذا فرق العمل كل منهما على حدى، فكلا الموضوعين تم تناولهما من قبل الباحثين و ربطهما بالكثير من المتغيرات الإدارية، كما أن هناك بعض الدراسات تناولت بعض أبعاد التمكين و ربطها 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 (الأصفه، 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 الأربعة (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 آراء المبحوثين تعزي لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية، وقد تكون مجتمع الدراسة من الضباط العاملين من رتبة ملازم إلى رتبة عميد والبالغ 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 الأربعة 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) لصالح 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 يوافقون على توفر التمكين الإداري و أبعاده محل الدراسة بنسب متفاوتة في الجامعتين ، وتضح أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر ، حيث بلغت درجة الموافقة على محور

¹ الأصفه، محمد إبراهيم، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاص بالرياض، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية و الإدارية، 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 78,82 بالمئة، بينما موظفي جامعة الأزهر 87,78 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 لتقييم 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 ممكنون بمعدل 7,83 بالمئة بينما تري الإدارة العليا أنهم ممكنون بمعدل 92 بالمئة .و أيضا فقد أعرب المشاركون أن قادتهم يتمتعون بقدر أقل من التمكين مما تدعيه الإدارة العليا، حيث يرى المبحوثين أن قادتهم ممكنون بمعدل 6,80 بالمئة ،بينما ترى الإدارة العليا بينما ترى الإدارة العليا لهم ممكنون بمعدل 8,89 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 أيضا 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، نذكر منها:

أ/ دراسة (Kurtzberg , 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 ومخرجات 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 ، وافترض الباحث أنه كلما كان هناك إبداع أكثر من أعضاء الفريق كلما كان أداء الفريق أفضل،، وقد اشترك في الدراسة 238 فردا من ضمن 26 فريقا

¹الطار 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 ومخرجات 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 عالٍ 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، وغالباً 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 مديري الأجهزة الإدارية الحكومية في الرياض لاستخدام فرق العمل في إداراتهم، كذلك تحديد أكثر وأقل مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل توفراً لدى المديرين. كما هدفت إلى التعرف إلى مدى وجود علاقة ارتباطية بين بعض الخصائص الشخصية للمديرين (العمر، المرتبة، الوظيفة، المؤهل، التخصص، عدد الرؤوسين، 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 مديري الأجهزة الحكومية المركزية استعداداً غير عالٍ (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 لاستخدام 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 آراء 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 حائلاً دون تفعيل استخدام أسلوب فرق العمل وفق المنهج العلمي السليم، وإبراز 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

¹Kurtzberg. 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 آراء 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 وبمتوسط حسابي (من 3.46 إلى 5)، وجاءت الخصائص مرتبة تنازلياً وفق الآتي خاصة 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 الحوافز المقدمة لأعضاء الفريق، وافتقار الفريق الصلاحيات اللازمة لأداء المهام المطلوبة، وتدخل الإدارة العليا بشكل مباشر أو غير مباشر في أعمال الفريق، ثم غم توفر نظام تقييم فعال و عادل 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 و فرق 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 و فرق 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، واختيار العلاقة بين الاستراتيجية التمكين و فاعلية فريق العمل في عينة الدراسة، ومن ثم تقديم بعض التوصيات العينة الدراسة من أجل اتباع الأساليب التي تمكنها في دعم وإنجاح فريق العمل في منظماتهم وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، بيئة 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 العادية بين مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية. وأشارت كذلك لضعف الثقة المتبادلة بين الإدارة وأعضاء فريق العمل بخصوص المعلومات الغير عادية (السرية) التي تتعلق بالموازنات والموارد والحصص، واعتماد المنظمة المبحوثة في تشكيل فريق العمل على الأمر وليس الرغبة، وهذا ينعكس سلبياً على تحمل الأعباء الملقاة والمسؤولية والدافعية، وأخيراً بينت وجود أثر ذي دلالة إحصائية إستراتيجية التمكين في فاعلية فريق العمل.

ج/ دراسة **Anbreen Mazhar & Aurangzeb**، بعنوان " التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل " ¹.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آثار 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 يلي: 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 أشارت إلى توفير اتصال جيد بين أعضاء فرق العمل معاً له دور كبير جداً في فاعلية هذا الفريق.

¹ Anbreen 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 بتتمية 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 تفصيلاته ومحتوياته 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 الأدبيات والدراسات السابقة إلى أن هنالك آراء 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 الرش ودي 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 الشهراني بأنه: " توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم، ومعارفهم، ومهاراتهم، لصقل خبراتهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية و الطارئة 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 للتوسيع والتطوير المستمر، القاهرة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص. 24.

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

³ الشهراني 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 تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع إنه يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني " تخويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية "، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض 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 التفويض، ففي التفويض تجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة، ولا يتيح له إلا قدرا يسيرا من المعلومات بالكاد ما يساعد على تنفيذ المهمة، وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه، أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات أوسع وأعرض في نطاق متفق عليه، وتكون المعلومات المشاركة بين الإدارة والعاملين.¹

2/ تمكين العاملين والمشاركة: هناك خلط لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة، ووفقا لتعريف تمكين العاملين تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين خاصة في الصفوف الأولى من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض 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 المدبرون والرؤساء في إخضاع أنفسهم لبرامج التغيير بما يتضمن تعديل القيم الفردية، والتي يجب أن تؤدي إلى الاهتمام الأكبر بأهداف التمكين.⁴

وقد قامت دراسة توربان 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 حميد 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.

- 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.
- أما دراسة ميسوم وحسين سنة 2001 فتري 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 كاملا 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.
 - وتعد المعلومات جانبا مهما يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار، وفي حل مشكلات العمل، كما أن الاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الإبداع والابتكار، حيث يسهم سهولة انسياب 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 advantage,2nd edition Update,john wiley .son N.C,USA, 2000P 138.

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

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 الممكنة فإن 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 يتكون 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.

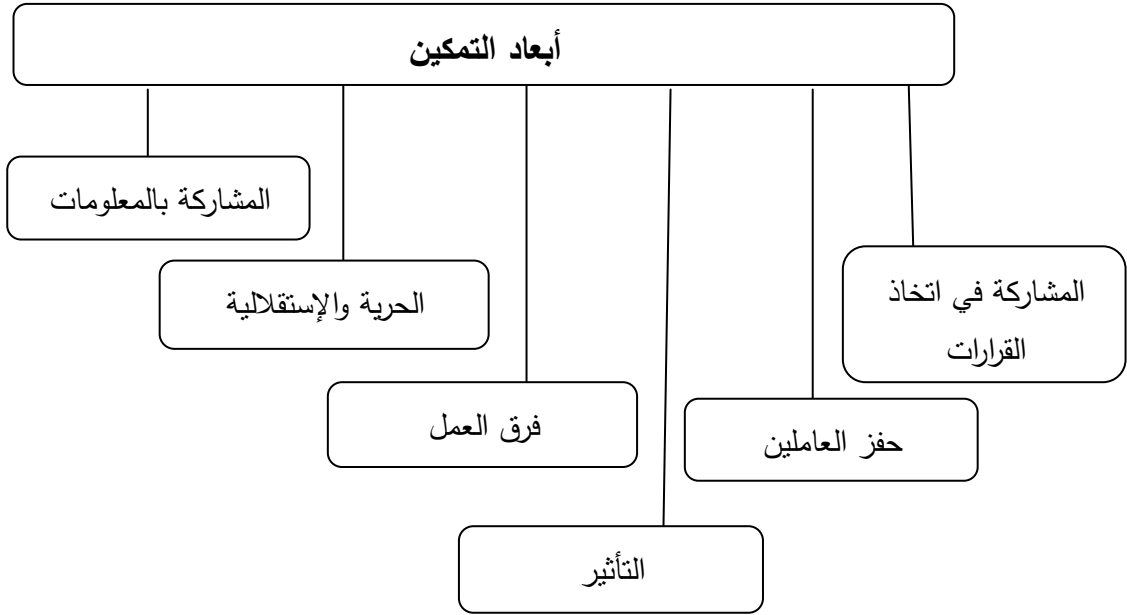
5- حفز العاملين: تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقدمها في الوقت المناسب، العاملين بناء وتقويم الأداء، لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات كنتاج نهائي للتمكين، ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة، القوة يعنى 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 ومسئوليتهم، بغض النظر عن مدى مساهمة 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 مسير القرار المناسب فإن دور العاملين لا ينتهي بل قاد 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 اعتمادا على ما سبق.

من خلال الشكل السابق، يتضح أن أبعاد التمكين تتعدد وتختلف، وتختلف كل منظمة عن غيرها حسب درجة توافر هذه الأبعاد، فاهتمام المسؤولين بتوفير كل هذه الأبعاد من شأنه تحقيق التمكين بمضامينه الأساسية، مما يؤثر إيجابا على أداء العاملين.

خامسا: 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 أعليناها نتائج إيجابية للموظف المناسب وتتلاءم مع مفهوم

التمكين وهناك العديد من المزايا التي تتجمع من تمكين الموظفين منها:¹

- 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 عال من الفعالية الهادفة.
- اكتساب المعرفة والمهارة: إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توفير المعرفة والمهارة والقدرة لدى الموظف وتحقق ذلك من خلال التنمية والتدريب.

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

● المحافظة على الموظف من قبل المنظمة: إن المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرط 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 الممكن 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 وله مساهمتهم التي تصب في مصلحته ويرى الأمور بنظرة 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 المتحققة 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 المترتبة 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 يرونه بأنه إيديولوجية إدارية، وبعضهم الآخر يرى أنه إستراتيجية إدارية، هذه الاتجاهات الفكرية المختلفة كلها ساهمت في إثراء مفهوم التمكين، ولذا سوف نتطرق لها بتفصيل، كالآتي:

أولاً: اتجاه التمكين بوصفه فلسفة منظمة جديدة

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

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

كانينفهام، وآخرون إلى هذه الفلسفة بكونها عقدا ضمنيا 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 التنظيمي 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 الأفراد، ينتج عنه تقييد قرارات الأفراد بطرق الآتية:

- تحديد مسبق للمهام المستقلة المتعددة؛

- تحديد مسبق للقرارات المنظمة، ومراكز اتخاذها؛

- التعيين المسبق للموارد المنظمة وطريقة توزيعها.³

2- فلسفة تكامل الموارد وضمان النجاح التنظيمي: تركز هذه الفلسفة على نتائج أعمال العاملين بعد منحهم حرية اختيار طريقة أداء العمل بغض النظر عن وقوعهم في الأخطاء، لأن الأخطاء تعد دروسا لاكتساب مهارات ومعارف 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 التضيق عليهم.⁴

ثانيا: اتجاه التمكين بوصفه أيديولوجية إدارية

الإيديولوجية حسب كولين هي مجموعة من الأفكار، والمعتقدات التي يعتنقها الإداريون الذين يمارسون الإدارة، والسلطة في المنظمات ويرى بذلك كولين أن التمكين هو إحدى هذه الإيديولوجيات التي تتبناها المنظمات، لفرض واقع جديد 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 International 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 Horsfalt ,G. A(1996 accountability :the force behind empowerment, hospital material management QUARTERLY , Vol .(18).No.(2).p26 .

ويبرر الدوري، وصالح أن التغيرات البيئية بعد ثورة الاتصالات ولا سيما سنوات الثمانينات والتسعينات قد أحدثت 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، فالإدارة يجب أن تخلق طرقاً جديدة لتتسحب بموجبها من أساليب التقليدية المشتركة في التنظيم، وتسيير، وتقديم البدائل فيها الكثير من الجاذبية للأفراد في المنظمة.¹

ثالثاً: اتجاه التمكين بوصفه إستراتيجية إدارية

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

فالتمكين هو إستراتيجية إدارية تستخدم لحث الأفراد العاملين، وتشجيعهم بما فيهم المدراء، الغرض توفير مهاراتهم وخبراتهم على نحو أفضل، وهذا بمنحهم القدرة، وحرية التصرف القيام بمهام المنوطة بهم.

ويضيف الطاهر أن ما توصل إليه المجتمعون العرب في مؤتمريهم الإقليمي للشبكة الإدارية وتنمية الموارد البشرية، الذي انعقد في مسقط - سلطنة عمان 11-12-13-2004. 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 المرؤوسين؛

2 - نسبة القرارات المتخذة في المستويات الأدنى إلى إجمالي القرارات المتخذة بالمؤسسة؛

3- قدر التحسن في مؤشرات التكلفة والجودة؛

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

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

- 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 الترتك 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 للمرؤوسين؛
 - 3- وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء مع ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية؛
 - 4- تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية و القيام بالأعباء الموكلة إليهم.²
- ثانيا: 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 ويمكننا ذكر بعض منها كالآتي:

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

2- تخصيص الوقت الكافي لعملية التمكين : تتصف عملية التمكين بأنها بطيئة نسبيا كونها تتطلب تغيير جذريا في اتجاهات المديرين والعاملين في المنظمة بل وتغيير في ثقافة المنظمة، فالتغيير لا يتأتى 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 حيال أي برنامج يعتقدون أنه قد يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبالتالي لا تتوقع الإدارة أن لهذه العملية التمكينية نتائج إيجابية فورية.

3- وجود الثقة المتبادلة: يعتمد نجاح عملية التمكين على عامل هام جدا 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 المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص.39.

² فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، دراسة حلة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بوقرة بومرداس، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في تسيير المنظمات، 2011-2012، ص.93.

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

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

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

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

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

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

المبحث الثاني: مستويات، خطوات ومعوقات التمكين.

إن إحلال إستراتيجية التمكين يتطلب إرادة واستعدادا، أو بمعنى آخر رغبة وتحضيرا مكثفا، وفي هذا الصدد يجب بداية أن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار العديد من الأمور المهمة والأساسية التي يمكن إن نلخصها في مستويات التمكين، خطواته بالإضافة إلى معوقاته وأعبائه.

المطلب الأول: مستويات التمكين.

يسعى التمكين لإيجاد مستوى جديد داخل المؤسسة، وهو ما جعل العاملين يفعلون ما هو ضروري وتحتاجه فعلا المؤسسة، وهنا لا بد من الإشارة إلى أن المديرين على علم ودراية بأن عملية إعادة الحيوية لمؤسساتهم لا بد أن تحدث من أسفل إلى أعلى، لكن عملية إعادة البناء قد تشكل ضغوطا 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، وقاس 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 شخصيا بشكل روتيني باتخاذ أقلية من القرارات المتعلقة بخدمته الشخصية.
- **المستوى الخامس:** في هذا المستوى يبدأ الموظف شخصيا بشكل روتيني باتخاذ أغلبية كبيرة من القرارات المتعلقة بخدمته الشخصية.
- **المستوى السادس:** في هذا المستوى يقوم الموظف شخصيا بشكل روتيني اتخاذ غالبية القرارات الرئيسية.

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

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

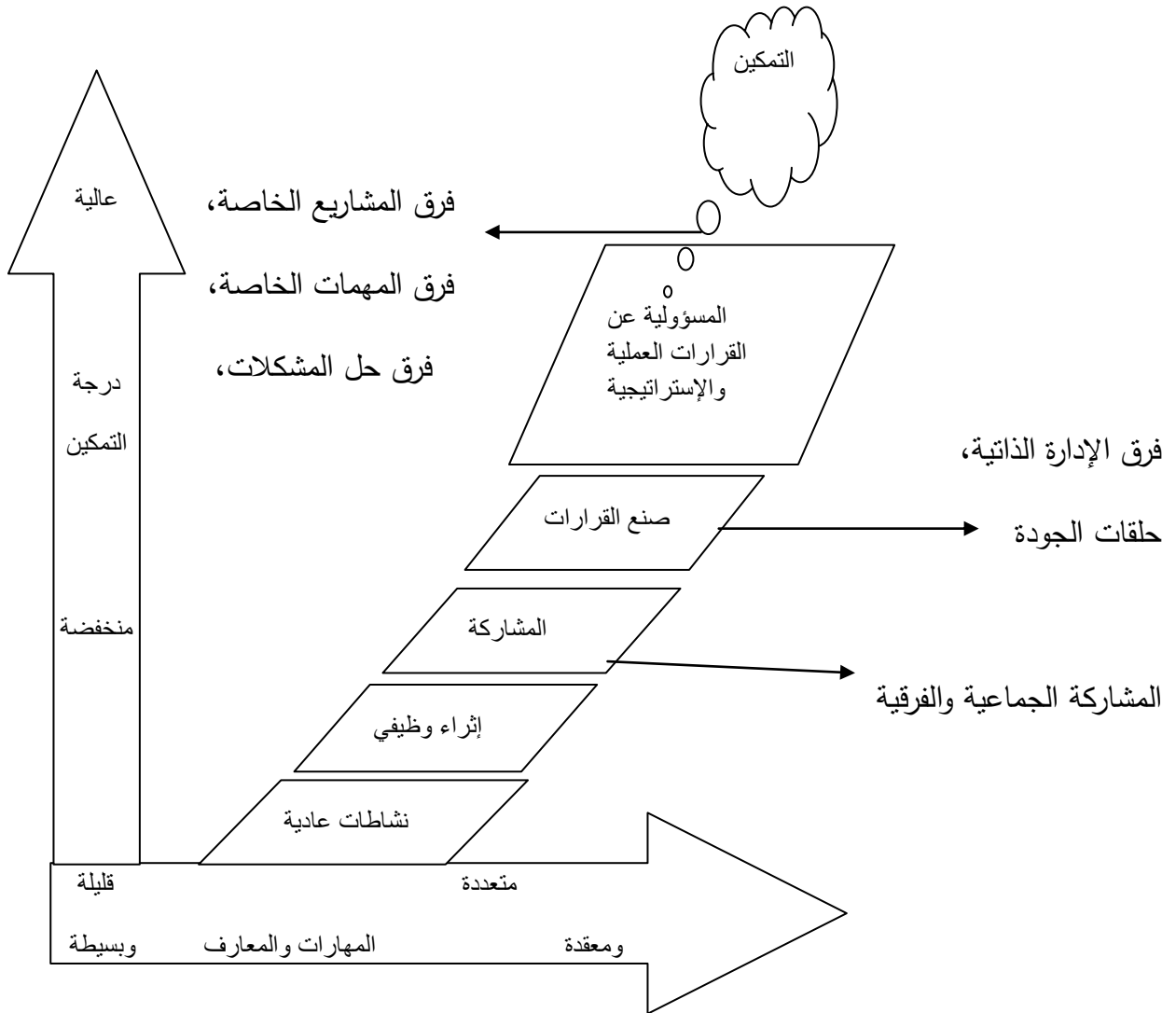
² Kendrick michel J, discerning Actual levels of substanive Empowermant , planet Advocacy , Issue 7, March 2004. p 2.

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

الفصل الأول الإطار النظري للتمكين

- المستوى الأول: إعادة تصميم الوظائف بما يحقق إثراؤها وغناؤها للعاملين وزيادة مسؤولياتهم إزاء الأعمال.
- المستوى الثاني: طلب مقترحات 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 و فرق حل المشكلات الطارئة في العمل و غيرها.
- المستوى الخامس: تمكين العاملين بشكل بسيط في الأنشطة الاعتيادية الروتينية ومن ثم زيادة مسؤوليات التمكين حتى تصبح في الأمور المعقدة التي تتطلب مهارات متنوعة 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 تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج أن تتفهم 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 ولاورل ثلاث مستويات من التمكين في المنظمات تتراوح من التوجه للتحكم إلى التوجه 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 كالآتي:

أولاً: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

أولى الخطوات أن يقرر 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 التأكد.

ثانياً: التغيير في سلوك المديرين

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

ثالثاً: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين، تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمدراء عادة لا يحبذون التخلي 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.

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

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

رابعاً: تكوين فرق العمل

بكل تأكيد لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد 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 الممكّنين فرصة الوصول إلى المعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا 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 تتوفر 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 والفني للعاملين.¹

ثامناً: الاتصال لتوصيل 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 لتوقعات 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 عمل من خلال فرق العمل، فأحد عناصر الدعم الأساسية والمساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكين.

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

عاشرا: عدم استعجال النتائج

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

المطلب الثالث: معوقات التمكين وأعبائه

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.

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

تلك 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 السهولة ويسر، فلا بد من أن يتحمل العامل مزيداً من الأعباء الناتجة عن تحمل مزيداً من المسؤوليات ومساءلة معاً فتحمل المسؤولية يصاحبه مسؤولية عن النتائج، ومحاسبة عليها، فلا

¹سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سبق 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 ومكاسب فحسب بل هنالك جوانب تتمثل في المشاركة بالمخاطرة سواء كانت نتائج تحمل المخاطرة إيجابيا أم سلبيا، 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 المساءلة 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، فمثلا انه 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 فأشراكهم لم يعد خيارا 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 سابقا يعود على المنظمات بعدة فوائد، وهناك منظمات طبقت هذا الفكر لكن في المجتمعات العربية فإننا لم نصل بعد إلى تطبيق التفويض فما بالك بتطبيق فكر التمكين وسعت العديد من المنظمات الغربية إلى تنفيذ التمكين كمفهوم إداري من أجل تطوير الأداء والحصول على مخرجات أكثر فاعليه وقدره على الاستجابة لحاجات وتطلعات العملاء والمستفيدين ومن هذه المنظمات:

أولا: تجرته مجلس مدينة (كورال سيريج) في الولايات المتحدة الأمريكية

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

- التوجه 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 الألفية الثالثة، اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص. 84.

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

ثانيا: 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 ممكنة.

ثالثاً: تجربة وكالة الطاقة الفيدرالية الأميركية

قامت هذه التجربة على أساس أن التمكين يتمركز حول تنمية وتدريب العناصر البشرية، باعتبارها

أساس تطوير الأداء وذلك لإكسابهم المهارات اللازمة للقيام بدورهم الجديد من خلال:¹

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

رابعاً: تجربة معالجة مياه الصرف الصحي في الولايات المتحدة الأميركية

تم تطبيق هذه التجربة على مرحلتين في المرحلة الأولى: تم تشكيل ثلاث 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 وتبصير العاملين بأهدافه وطموحاته، وتزويد العاملين بالمعلومات اللازمة، والتنسيق بين الجهود المختلفة للفرق في سبيل تطوير الأداء، الفريق الثالث : تم تشكيله لتحديد الاحتياجات التقنية اللازمة 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 ببناء 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 يؤكد جايمس كولين وجيري بوراس في كتاب "أسس ليبقي"، وان 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 بمفردهم، فمن بأي ابتكار أو فكرة جديدة له الآخرين ليعرض

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

فكرته 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 ببناءً وكانت أهم مقوماته تكمن في قوة ومتانة ذلك البناء وقوة أولئك الناس الذين يشيدون معه ذلك البناء، واستمر البناء بسبب مشاركة الجميع في البناء وتحسين 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 الأوحيد لن يدوم إلى الأبد مقابل كل تجربة ناجحة نجد تجارب أخرى مغايرة، فنجد مثلاً مؤسس شركة زونيث صاحب الأفكار العظيمة والشخصية الفذة الكرزمانية حيث كان الجميع ينادونه بالكوماندور الذي يُهاب جانبه وكانت أفكاره في غاية الذكاء والأهمية في نجاح تلك الشركة وتفوقها في مرحلة معينة ولكنه كان هو زينث وزينث، كان قويا وشديداً وناجحاً في قراراته ولكن برحيله 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 شخصا أو صنعها فردا فذهب وذهبت فبعد عام 1993 لا يعلم عن زينث أحد فقد الدافعة فيها، ولكن موتورولا ظلت تتوسع وتزدهر الغياب التركيز المبالغ به على الأشخاص، وإنما بناء قوة متجددة لا تتوقف أو تنضب عند شخص أو أشخاص، لأن الجميع يعمل بروح الفريق والتركيز كله على البناء المتكامل وعلى دور كل أعضاء البنيان في وضع اللبنة في مكانها كل حسب تخصصه وقدراته، بحرية في التفكير وطاقة مبدعة متجددة خلاقة مبتكرة أساسها الحرية في التفكير والتمكين وروح المبادرة.

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

- وجود مناخ من الثقة المتبادلة داخل المؤسسة؛
 - تشجيع العاملين على الإبداع والتفوق 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 بملكيتهم للمهام 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 كريمة توفيق، أثر التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمة، دراسة حالة المصارف الإسلامية في الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة عمار تليجي 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 يطمع دائماً في كرم الصف الأول، ويطمع 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 أيضاً 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 وحيث يتعين أن تتاح الفرصة للأجيال التالية من الشباب أو ممن 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 الكفوة يشكل يكاد يكون جماعياً خلال فترة واحدة، سنة مثلاً، لكن الملاحظ أيضاً أن الصفوف التالية لا تكون مؤهلة بنفس القدر من الخبرة والحكمة، التي توافرت لتاركي مناصبهم بحلول سن التقاعد، والغريب أن يقال أن الصفوف التالية ليست لها خبرة وتمكن الصفوف 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 قريباً فهم 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 تنتفي الحاجة لبقاء هؤلاء الآسيويون بين في مواقعهم الوظيفية، ويؤدي هذا مع اتجاه الدول العربية الخليجية لتوطين العمالة يؤدي إلى الانتقاص بدرجة أو بأخرى من المستوى المرغوب الفاعلية المدير المواطن، ومن ثم القصور بدرجة أو بأخرى في فاعلية برامج توطين العمالة. ويتطلب دفع الصف الثاني للمناصب القيادية أن يكون مدرء الصف الأول كرماء وعند حسن ظن مرؤوسيه، ومن ناحية أخرى يشكو الكثير من المديرين لاسيما في مناصب الإدارة العليا من أن الصفوف الثانية ليست في مستواهم 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.

الاجتماعية، وعندها تتذوق عوائد تكوين الصف الثاني وعواقب إهماله على المستوى القومي، وعندها تأمل أن نجني ثمار ما نزرع.¹

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

√ المرحلة الأولى (مرحلة إذابة التجمد) وفيها يتم:

- دراسة وتحليل الظواهر السلبية المترتبة على عدم تمكين العاملين؛
- محاولة التعرض للمفاهيم التي يعتقها المسؤولون نحو السلطة، والأوامر والتعليمات، والأفراد، ومناخ العمل وبيئته وغيرها من الخصائص الشخصية والتنظيمية المؤثرة على تمكين العاملين؛
- دراسة والفوائد المترتبة على تمكين العاملين، وأيضا المعوقات والمحاذير التي تحد من الاعتماد عليه.

√ المرحلة الثانية (مرحلة التمكين) :

وتمثل المرحلة المركزية، وتنعكس في الواقع عندما يبدأ العاملون بتطبيق أسس وعوامل التمكين، وتتحوّل مبادئه وطرقه إلى تصرفات وممارسات عملية، وتشتمل هذه المرحلة على عنصرين هما:

1- تحديد المتأثرين بعملية التمكين وبيان الحوافز والمكافآت المقترحة التي تدفعهم لتقبل والاستمرار في تطبيقه.

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

√ المرحلة الثالثة (مرحلة إعادة التجمد):

وتحدث عندما يتحقق الأفراد الذين يمارسون التمكين من أهميته وقيّمته من خلال التجربة، وتتطلب توجيهها إدارياً مؤيداً وبيئة داعمة وتتأكد 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، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعني 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 تتسجم وتتوافق مع التغييرات الهيكلية والتنظيمية من أجل تبني مفهوم التمكين. وتغيير ثقافة المؤسسة الحالية يقع على عاتق مؤسس عملية التمكين فالمؤسس يشكل القيم والمبادئ التي

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

² شاكر العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص. 18.

يعلمها لأتباعه والتي تتكون منها الثقافة، والثقافة بدورها تخلق جيلا جديدا 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 الاستئثار 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 لدي المديرين والمشرفين تجعلهم يتقبلون الثقافة المشاركة و الثقافة الجماعية في العمل، مما يقود بالنتيجة إلى التحول إلى التمكين، كإستراتيجية إدارية معاصرة، يمكن الاعتماد عليها في الظروف العالمية المضطربة والمتحولة، من أجل ضمان البقاء والاستمرار.¹

فثقافة 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 هنتلة، 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:

مما سبق ذكره يتبين 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 التميز ولا شك أن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين بشكل عنصر أساسي للمؤسسات والشركات خصوصا في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرادفة للمنافسة العالمية.

و منه فإن التمكين يرتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع وروح المبادرة فجوهر التمكين يتمركز حول منح المرؤوسين حرية في أداء العمل ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية ووعي أكبر، كما أن التمكين ليس مجرد تفويض للصلاحيات أو المسؤوليات لكنه أيضا دعوة صادقة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرار، فكلما تعززت عملية التمكين فإنها تصل إلى درجة ارقى وهي ولاء وانتماء الموظف للمنظمة بحيث يصبح جنديا منتما لمنظمتها ويكرس كل طاقته وإمكانياته لخدمتها والتضحية من أجل بقائها ونجاحها.

ولكن التحدي 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 المرنة، وتوفير القيادة الماهرة لتوجيههم وتحفيزهم والاتصال معهم حيث تعتبر القوى العاملة قوى مهنية محترفة ولديها قدرات جمة للإبداع والابتكار، وهي قادرة على معايرة ممارساتها بما يتفق 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، وتقويم الأداء لإعادة التمكين وتنتهي بالتطوير الوظيفي، وتسير العملية طيلة الحياة الوظيفية للعامل في المنظمة.

ويمكن القول أن تمكين العاملين أصبح عاملا مؤثرا وفعالا 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 استنادا 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 أدائية 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 وثقتهم 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 إيجابيات تطبيق هذه الفلسفة، فالكثير من المنظمات الحديثة يرجع نجاحها إلى وجود فرق العمل ذات أداء عالي، فتطبيق هذه الفلسفة 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 وتنافسيتها، وفرق العمل تكون موجودة في جميع المستويات التنظيمية دون استثناء وبشكل دائم أو مؤقت حسبما تتطلبه 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 إدارة أو قسم واحد، أو في إدارة أو أقسام مختلفة ويؤدون أدوار معينة تجمعهم أهداف مشتركة وتربطهم علاقات متعددة، وتسودهم قيم وقواعد سلوكية معينة، وتنتشر بينهم مشاعر وأحاسيس متنوعة".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 وبأخذ أشكالاً متعددة، وعادة ما يتكون 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 دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عنصر التغيير، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص. 342.

³ عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل 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.

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؛
- متفقون 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 والتداؤب الإيجابي والمساعدة الفردية والمتبادلة والمهارات المكملة لبعضها البعض "².

ثانيا : خصائص فرق العمل

تتميز فرق العمل بمجموعة من الخصائص نذكر منها:³

- * تجمع لفردين أو أكثر؛
- * وجود علاقة اعتمادية تبادلية بين الأعضاء؛
- * تتفاعل العلاقات والمعاملات بغرض تحقيق الهدف المشترك؛
- * يشارك الأفراد في خطوات اتخاذ القرار وتحديد الأهداف؛
- * يتم تحديد قيادة الفريق والأدوار المسبقة؛
- * 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 مديري 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 لدوائهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق، ومن المهام المتعلقة بهذه الفرق نجد:
 - تحديد رؤية ورسالة المنظمة؛

¹ كندرلسي، دولينغ، ديناميكيات العمل كفريق، ترجمة مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2001، ص.230.

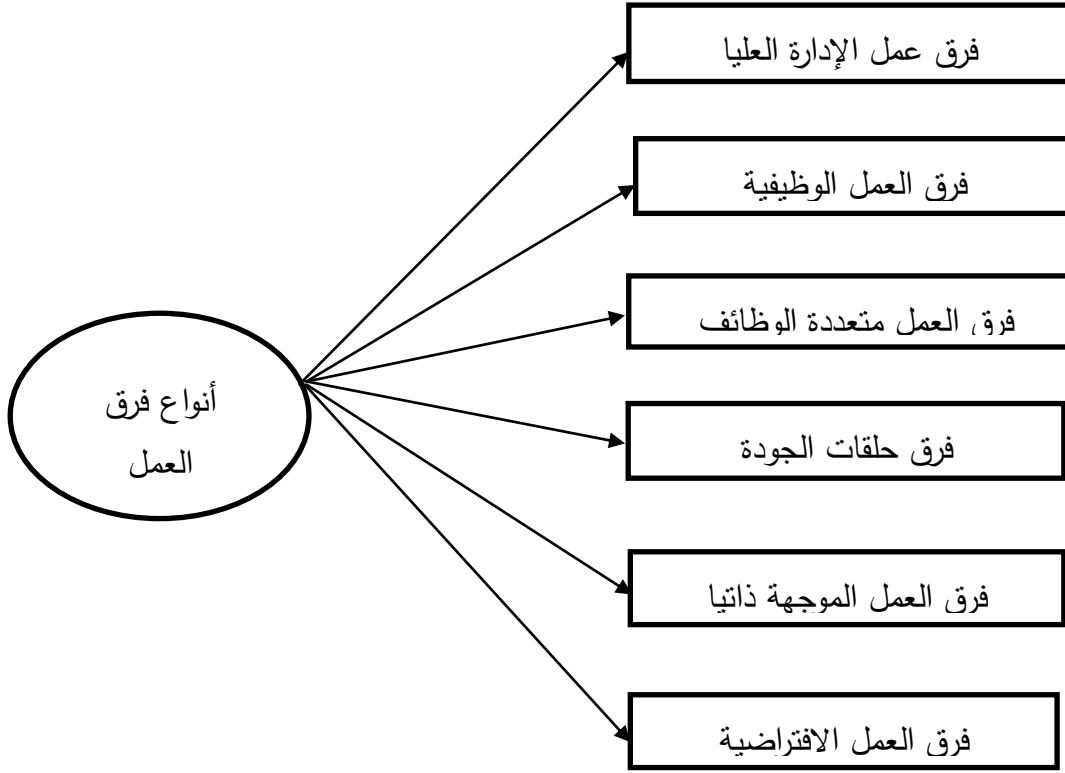
² حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص.167.

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

⁴ خيضر 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 يتألف 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 غالبا في المنظمات ذات الصفة الهيكلية التقليدية والتي تتسم ببيئتها 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، ويمنح للفريق المسؤولية عن أعمالهم، ومن ثم توحد هذه الجهود 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 بناء على موافقة الإدارة، ويكون العمل فيها تطوعيا 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 ذاتيا :** 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 تدريبهم 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 وإتمام الأعمال واتخاذ القرارات عبر وسائل اتصال مختلفة؛
- تحسين عملية التخطيط والمشاركة.

الشكل رقم (04): أنواع فرق العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا 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 اللازمة.

رابعا : أهمية فرق العمل

إنّ 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 انجازاتهم؛
- ممارسة الأدوار والمشاركة في مختلف النقاشات لكسب المعرفة مع بعضهم البعض.

كما يرى البعض أن أهمية فرق العمل تكمن في أنها:

- تولد تحسينات موقفية وسلوكية كبيرة، وتؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل معدل دوران العمل وزيادة رضا

¹أسامة خيري، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراية 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 تتحول إلى قوة تتقاسم الأهداف وتتعاون مع بعضها البعض لتحقيق النجاح المطلوب بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية، وأن الإنسان واحداً بمفرده لا يستطيع مهما كانت عبقريته 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 ماهية 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 نذكر منها :

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

- لا يتحدد حجم عمل الفرد بقوته الجسمية فحسب، إنما أيضاً بخلفتها الاجتماعية وإدارة الجماعة؛
- للمكافأة والحوافز الغير مادية دور هام في تحفيز الأفراد، و إحساسهم بالرضا؛
- ضرورة تدريب الرؤساء على المعاملة الإنسانية للعاملين؛
- للتنظيمات 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، بأهميتهم من خلال تزويد بالمعلومات، وسماع آراءهم باستمرار.

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

¹ محمد محمد عبد المقصود، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص.53-54.

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، ورأت أنّ المؤسسة هي جماعة كبيرة، وعلى مديرها أن يعتمد على خبرته ومهاراته في القيام بدور أكثر من اللوائح الرسمية، والسلطات والصلاحيات، وفي تعامله مع مرؤوسيه، وأشارت إلى آثار بيئة 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 نذكر:

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

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

- اتخاذ القرارات كإطار 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 و الإسهامات.

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 سلوكية 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

- تنمية وتدعيم 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 "**: تتركز على علاقة العائد والتكلفة أي النتيجة، فالفرد لا ينجذب، ولا

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

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

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

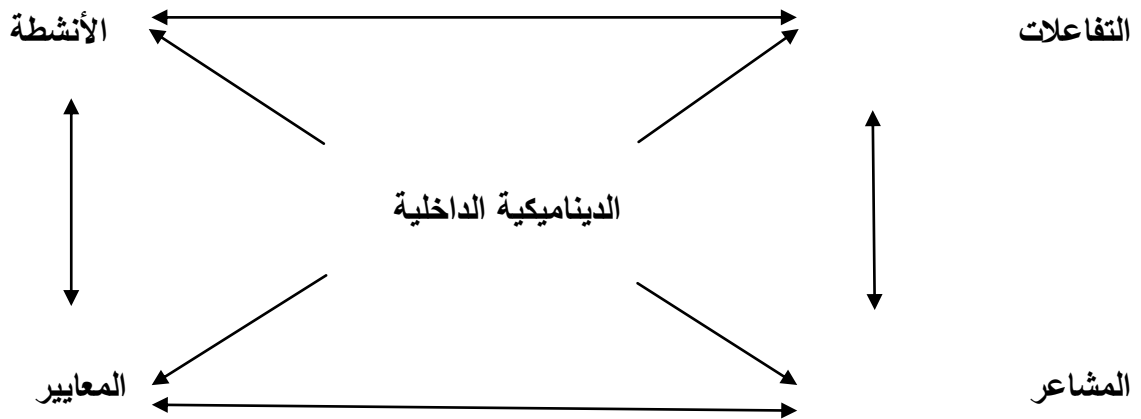
يميل للتفاعل مع الغير ويكوّن جماعات، إلا إذا كان العائد من وراء ذلك يزيد، ولو قليلا على التكلفة، والعوائد من التفاعل تلبى الحاجيات، بينما التكلفة تسبب في القلق، والإحباط والإحراج والإرهاق، وهكذا فإن هذه النظرية تبنى على ثلاثة عوامل: التقارب بين الأفراد، التفاعل، اتجاهات مشتركة.¹

3- نظرية " التفاعل -الأنشطة - المشاعر " Homans : تنسب إلى العالم "Homans" وتعتمد على ثلاثة أبعاد، ترتبط ببعضها، 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 المهتم من خلالها فهم أعمال فريق العمل أو جماعة العمل، كما يعكس لنا هذا النموذج العوامل الموقفية التي قد تؤثر على مخرجات أعمال جماعة أو فريق العمل.

ويتألف نموذج " Homans " من نظامين اثنين رئيسيين بأجزائها المترابطة، والمتداخلة، وهما النظام الداخلي والنظام الخارجي كما يوضحه الشكل الموالي:³

الشكل رقم (05): النظام الداخلي للجماعة



المصدر: جواد شرقي، السلوك التنظيمي في 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، و George Odiorne" وقد أكد على ضرورة توجيه جميع الجهود نحو أهداف المؤسسة والنظر

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

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

³جواد شرقي، السلوك التنظيمي في 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 فب 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 وتطبيقها.

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 حرا في تطوير طرق العمل، والعلاقات الخاصة. إن أعضاء الفريق يجب أن يكونوا ماهرين في عمليات ووسائل الاتصال داخل الجماعة.⁴

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

² حريم حسين، أساليب العصف الذهني دليل تسييري للمدراء والمدرين والمسيرين، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص.73-74.

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

⁴ بوسعيد رقية، دور إدارة فرق العمل في تحقيق التعلم التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015، ص.32.

ويوضح الشكل الموالي نموذج النظرية:¹

الشكل رقم (06): نموذج Z



المصدر: حريم حسين، أسلوب العصف الذهني دليل تسييري للمدراء والمديرين والمسيرين، دار مجدلاوي 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.

¹حريم حسين، أسلوب العصف الذهني دليل تسييري للمدراء والمديرين والمسيرين، دار مجدلاوي 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 وحيداً 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. ويبدأ الأعضاء في هذه المرحلة سلوك من الأدب والمجاملة والتعامل الرسمي مع الآخرين، التعرف على طرق الإنجاز، التعرف على السلوكيات المقبولة والمرفوضة، 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 تتقصمهم.¹

ثانياً: مرحلة الصراع

وهي أصعب المراحل في بناء الفريق حيث يبحث فيها عضو عن مكانه ومكانته، وتبدوا فيها الأهداف صعبة أو غير قابلة للإنجاز، وقد ينفذ 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 ويبيد 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 انقضاء مرحلة الصراع تبدأ مرحلة قبول الأعضاء لبعضهم البعض، والأدوار التي يشغلونها وللفريق ككل، 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 الرباط 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 والتزابط ويتفهم كل عضو نواحي القوة والضعف لديه ولدى الآخرين، ويمارس القائد دوره كموجه ومدرب وناصح ويساعد الأعضاء في تقييم أدائهم.

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

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

خامسا: 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.

يتسم سلوك الأفراد في حالة النجاح بالشكر والتقدير بين القائد والأعضاء، وفي حالة الفشل يكون استخدام وسائل الدفاع السيكولوجية من إسقاط وانسحاب وهجوم.¹ والجدول الموالي 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	يبدأ الأعضاء في مقاومة سيطرة قائد الفريق ويبدون شعور عدواني أو غير ودي اتجاهه أو اتجاه بعضهم البعض.
وضع القواعد	يعمل الأعضاء سويا ويكونون علاقات ومشاعر صداقة وثيقة.
الأداء	يعمل الأعضاء من أجل إنجاز عملهم.
التوافق أو التفكيك (الانتهاء)	قد يتفكك الفريق أو الجماعة إما 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 تشكل فرق العمل، ولكل مرحلة من المراحل ضروريات ومتطلبات نجاحها، تتطلب من المسؤولين مراعاتها بهدف نجاح تحقيق فعالية الأداء.

¹ خيضر كاظم حمود، موسى سلامة 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 وتغيير ثقافة وقيم الأعضاء المشاركين عن طريق تعريفهم بخبرات عملية ونظرية بشكل ينعكس إيجابا على سلوكهم وتعاملهم أثناء العمل وهذا ما يتطلب فعالية كبيرة في هذا الأسلوب.

المطلب الأول: ماهية فعالية فرق العمل ومتطلبات التحقيق

إن من أهم أسباب نجاح تطبيق فرق العمل في أي منظمة يتعلق أساسا بمعرفة مقومات نجاح هذه الفرق، الأمر الذي يقتضي معرفة مؤشرات قياس فعالية فرق العمل وكذا متطلبات التحول إلى بناء فرق العمل داخل المنظمة.

أولا: فعالية فرق العمل

إن فعالية الفريق تقع بشكل عام في ثلاث 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 يتعلق بالمساهمة في تنمية أعضاء المجموعة فهي قد تتضمن (الرضا الوظيفي، اشباع حاجات أعضاء الفريق، والثقة بالإدارة).

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

وفي سياق متصل لتوضيح فعالية الفريق فإن " Osborn & Sthcr merhporm " سنة 1997 اقترحا أن فعالية الفريق لا تحدد 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، والمرونة في التعامل والأفكار الجديدة.¹

ثانيا: متطلبات تحقيق فعالية فرق العمل

فحسب " 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 يواجه 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، ويؤثر على اختصاصاتهم وقدراتهم في التوجيه و الإشراف داخل المنظمة؛

- إدراك الإدارة بأن العائد من تطبيق أسلوب فرق العمل لن يتحقق في الأجل القصير إذ لابد 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 اللازمة، وقد يشاركون الرؤية، أو المثاليات، ولإكمال قواك قد تحتاج أم تختار فاحصين مراقبين أو مطورين مقومين وناصحين، يمكن أن تبني فريق عمل فعال عندما تكون قادرا على تفويض الآخرين والثقة بهم.

المطلب الثاني: التماسك والصراع 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 كالآتي: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.ص 43-44.

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

- 1- تشابه العمل؛
- 2- تقارب بيئة العمل (كالمكان)؛
- 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 المتشابهة من عمر ودين وعرق وجنس 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 شرطاً ضرورياً للتوصل للهدف، هذا ويمكن تعريف الصراع بأنه كفاح حول القيم، والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة، حيث يهدف الأضداد إلى تحييد أعدائهم أو القضاء عليهم. ويعرف الصراع كذلك بأنه إجراءات يتخذها أحد الأطراف، أو بسبيله إلى اتخاذها، وينظر إليها الطرف الآخر على أنها تلحق ضرراً بمصالحه الأساسية، وأن فرص الصراع تزداد بين أعضاء فريق العمل، في حالات وظروف معينة نذكر منها: ²

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

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص. 286.
² أبو النصر، مدحت محمد، مرجع سبق 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 أمثالها 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^{ème} 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 تحاول 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 اللازمة لفرق العمل، نذكر منها:¹

- 1- القيادة الفردية والتمسكة 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، والانفتاح 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 استنتجا المعوقات التي تحول دون نجاح الفريق كالاتي:³

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

² أفندي عطية، مرجع نفسه، ص. 159.

³ جيرالد جينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب 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 آثار متنوعة 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 الصلاحية 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 إعطائها كامل الصلاحية التي من خلالها تقوم بمهامها وواجباتها لتحقيق الأهداف المنشودة.

أولاً: مساهمة تفويض الصلاحية في أداء فرق العمل

عملية تفويض السلطة تعتبر فلسفة قائمة بحد ذاتها والتي تمكن المدراء من معرفة قدرات الأفراد المفوض لهم السلطات، لذلك فالعائد المفوض هو الذي يتنازل عن بعض صلاحياته وسلطاته التي منحها له المؤسسة لصالح بعض أعضاء الفريق الذي يقوده من أجل تسهيل بيئة العمل وإتاحة الفرصة أمام الأعضاء لعرض مهاراتهم ومعارفهم، وهذا ينطوي على الحاجة إلى إرضاء الأعضاء والاهتمام بانشغالاتهم وهي كذلك تأكيد لثقة 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 يلزمهم 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 إهمال 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 تحسن أدائها 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 التماسك 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 تفويض الصلاحيات في زيادة مستويات الإبداع، هذا الأخير يتأثر بدرجة منح الصلاحيات، إذ أن الإبداع يرتبط بالمناخ التنظيمي السائد، فكلما كانت هناك مستويات تفويض 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 والتفويض 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.

ثانيا: مشاركة فرق العمل في اتخاذ القرارات

إن عملية مشاركة فرق العمل في اتخاذ القرارات تتضمن الأخذ بالاقتراعات والتوصيات والآراء الفردية، والجماعية لتي يديها المرؤوسين، 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 وتمسهم من خارج التنظيم، لأن هذه القرارات تتطلب التفكير الواعي وإقناع الآخرين بجذواه.

2- عملية 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 المرؤوسين بتنفيذ القرارات ودعم تطبيقها.

كما يتميز الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات بما يلي:²

● قرارات ذات جودة أفضل نتيجة لتعدد وجهات النظر والخبرات والمعارف؛

¹ نشوان يعقوب، الإدارة و الإشراف 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 المرؤوسين هم عادة أقرب إلى المشكلة وأكثر معرفة بها؛

● زيادة فرص قبول القرار وتسهيل تنفيذه، حيث أن المشاركة تخلق الالتزام؛

● تحسين الاتصال، والتنسيق نتيجة مشاركة المرؤوسين، 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 الايجابي 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

يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، إذ يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية كحل لمشاكل الاتصال وإدارة الصراع مع فرق العمل، وكتحفيز لرفع المستوى المهاري والفني 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 بشرية مؤهلة تحمل في طياتها الثقة والإصرار وروح المجازفة، تلجأ 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 جوانب القوة وتطويرها بالشكل المرغوب فيه لذلك لا بد على الإدارات أن تحاول تبني مثل هذه المبادرات لتشجع على بدل المزيد من الجهد والتحسين المستمر في الأداء وتحقيق التميز في الأعمال مما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين.

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

إنّ 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

إنّ مفهوم الثقافة التنظيمية لم يجد طريقه في الدراسات التنظيمية بصورة واضحة ومميزة إلا في نهاية السبعينات 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) أنّ "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 سلوكا معينا ونمط وطريقة حياة داخل المنظمة.

تعريف آخر، يشير إلى وظيفة الثقافة التنظيمية بأنها: " نمط الافتراضات الأساسية التي تبتكرها 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 معاينة، الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، دار عالم للكتب الحديث للنشر و التوزيع، 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.

تُسهّم في حل المشاكل وإزالة العراقيل، 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 والعلاقات 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 وعلاقاتهم 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 عاملاً هاماً في جذب العاملين المبدعين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، كما أن المنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، وتجلب المنظمات التي تكافئ التميز والتطوير العاملين المجهدين الذين يرتفع لديهم دافع إثبات الذات.

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

6- تمثل الثقافة التنظيمية عاملاً من عوامل الانضباط الداخلي حيث يعتبر الانضباط داخل التنظيم

مؤشر واضح لمدى بلوغ التنظيم درجة بالغة من ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية، حيث ينبع هذا

الانضباط من قيام الرئيس في قمة التنظيم ومساعدته بالانتظام في الدوام ليكون قدوة للآخرين قولاً وفعلاً، 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 تركز أساساً على عمليات التحسين المستمر والدائم، فمن خلال هذه الثقافة يقوم المسؤولون وبشكل مستمر بتشجيع ومنح 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 تتبنى أسلوب فرق العمل من أجل تحقيق أهدافها بل يجب عليها بناء فرق عمل فعالة، لأنها تعتبر من الأساليب الضرورية والمهمة لمنظمات اليوم التي تتصف 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 فانه 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 الصلاحيات والمهام، فعملية تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار تسمح بزيادة مستويات المشاركة الايجابية والفعالة لفرق العمل.

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

بالإضافة إلى ذلك فان 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 الايجابية 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 تنطلق منها كل دراسة، وهذا انطلاقاً من إشكالياتها المطروحة وفرضياتها الموضوعية، 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 بالتمكين 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، يحلل الإجابات ويختبر الفرضيات ويحلل النتائج، وعليه قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: تقديم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

المبحث الثاني: منهجية 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 اللازمة للتكفل 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 يتكفل بها. ويتمتع 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 والمتكون 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 يتكفل بالتغطية الاجتماعية لفئات العمال الذين يمارسون نشاطا مهنيا غير مأجور لاسيما التجار والحرفيين، الصناعيون، الفلاحون، أعضاء المهن الحرة، وكذا الأشخاص الذين يمارسون نشاطا يدخل في إطار التشريع الخاص بمهن المنظمة.

ثالثا: كيفية الانخراط في Casnos

يودع ملف الانخراط لدى الوكالة الولائية 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 للفلاحة 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 نشاطا مأجورا أو غير مأجور، يجب عليه الانخراط على أساس النشاط الغير مأجور، حتى وإن كان ثانويا وهذا دون المساس بالانخراط على أساس النشاط المأجور. وهذا الأمر يخص المتقاعدين الذين يستمرون في نشاطهم، أو الذين استأنفوا نشاطا مهنيا غير مأجور يجب الاستجابة لهذين الشرطين:
- 1- الانخراط في Casnos؛
 - 2- تسديد كل الاشتراكات والزيادات وعقوبات التأخر.
- إن الانخراط في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS يمنح الحق في تغطية الأخطار التالية:

- المرض؛
- الأمومة؛
- العجز؛
- التقاعد؛
- الوفاة.

المطلب الثاني: منهج الدراسة وخصائص مجتمع الدراسة

يعتبر تحديد منهج الدراسة ومجتمع الدراسة من أهم التحديات والصعوبات التي تواجه الباحث أثناء إعداد دراسته، حيث يسمح تحديد المنهج ومجتمع 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 بإيصالها للآخرين 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، و سبب 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 تفسيرها 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.

يهدف 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 الاستمارة كأداة أساسية في جمع البيانات اللازمة للدراسة؛ فالاستبيان عبارة عن: "قائمة معيارية للأسئلة الهادفة لجمع المعلومات في موضوع معين، عادة ما يتم استخدامه في البحوث الكمية عندما تتطلب القياسات الإحصائية عينة كبيرة، ويمكن أن يتم عن طريق البريد، الانترنت أو وجهاً لوجه". كما تعرف الاستمارة على أنها: "تمودج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع، أو مشكلة، أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"؛ ويجب أن تتسم أسئلته بالوضوح والدقة والابتعاد عن الغموض واللبس.

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

وقد مرّ 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 استمارة 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:

- تفويض الصلاحيات (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 ثلاث 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، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، كما تم إعطاء كل اختيار من الاختيارات السابقة درجات التّرجيح لكي يتم معالجتها إحصائياً، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (02): المقياس المستخدم في الدراسة

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

2. أدوات تحليل البيانات

- قصد الاستغلال الأمثل للبيانات التي تمّ جمعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي المشهور SPSS حيث تمّ 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 الطالبتين 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 لغير الأجراء وتكون أفراد مجتمع الدراسة من العاملين في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير 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 لغير 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.

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

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا 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.

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

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

يشير الجدول رقم (04) إلى أن أغلب مجتمع الدراسة ما بين (40-49) و(30-39) 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.

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

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

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا 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

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

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

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

ثالثا: الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق المقياس.

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

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (07)، يتضح أف 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	العبرة	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 اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (08)، يتضح أف 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 المتجمعة من استبانة الدراسة من خلال برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا المبحث.

ويهدف الوصول إلى الأهداف المسطرة لهذه الدراسة، والمتمثلة في معرفة آراء المستجوبين 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 نظرهم 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 الاستمارة وفق مقياس ليكارت والذي تتراوح درجاته من (1-5) حيث (1- موافق بشدة، 2- موافق، 3- محايد، 4- غير موافق، 5- غير موافق بشدة) وعليه فإن فئات المقياس تكون على النحو التالي:

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

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

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

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

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

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	تك	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	تك	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	تك	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	تك	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	تك	5/ تضع الإدارة معايير لتفويض السلطة للعاملين.
		6,5	17,4	13,0,	47,8	15,2	%	
1,002	2,41	2	7	3	30	4	تك	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	تك	7/ تتفق 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 كالآتي:

1- جاءت العبارة رقم (5) : (تضع الإدارة معايير لتفويض 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: $63\% = 47,8 + 15,2$ 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 : $73,9\% = 65,2 + 8,7$ 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 : $69,4\% = 45,7 + 23,7$ 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 : $76,1\% = 58,7 + 17,4$ من مجموع المستجوبين.

5- جاءت العبارة رقم (4) : (يتم تفويض 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 : $78,3\% = 43,5 + 34,8$ من مجموع المستجوبين.

6 - جاءت العبارة رقم (2) : (تعمل الإدارة على تنمية 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 : $91,3\% = 63,0 + 28,3$ 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 : $90,3\% = 60,9 + 30,4$ من مجموع المستجوبين.

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

ثانيا: 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
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
1,203	2,59	8	18	9	7	4	8/ يشارك العاملون في اتخاذ القرارات التي تتعلق بأعمالهم.
		17,4	39,1	19,6	15,2	8,7	
1,142	2,63	4	25	5	8	4	9/ يمارس رئيسي المشاركة في حل المشكلات.
		8,7	54,3	10,9	17,4	8,7	
1,084	3,26	2	10	14	14	6	10/ تتم استشارتنا بشكل دوري فيما يتعلق بالقرارات المستقبلية في العمل.
		4,3	21,7	30,4	30,4	13,0	
1,135	2,85	3	20	8	11	4	11/ هناك تفهم لدى مسؤولي بأهمية مشاركتي في اتخاذ القرارات.
		6,5	43,5	17,4	23,9	8,7	
1,03421	2,8315	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للمشاركة في اتخاذ القرارات					

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا 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 مناسب لتأدية الأعمال بكل مرونة وهذا بدرجة متوسطة من وجهة نظر المستجوبين، تم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالآتي:

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

(1,084) كما كانت نسبة الموافقين : $26\% = 21,7 + 4,3$ من مجموع المستجوبين.

2- جاءت العبارة رقم (11) : (هناك تفهم لدي مسؤولي بأهمية مشاركتي في اتخاذ القرارات) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,85) بانحراف معياري قدره (1,135) كما كانت نسبة الموافقين : $50\% = 6,5 + 43,5$ من مجموع المستجوبين.

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 المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,63) بانحراف معياري قدره (1,142) كما كانت نسبة الموافقين : $63\% = 8,7 + 54,3$ من مجموع المستجوبين.

4- جاءت العبارة رقم (8) : (يشارك العاملون في اتخاذ قرارات التي تتعلق بأعمالهم) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,59) بانحراف معياري قدره (1,203) كما كانت نسبة الموافقين : $56,5\% = 39,1 + 17,4$ من مجموع المستجوبين.

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.

ثالثا: 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
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
0,998	2,07	13	23	6	2	2	12/ تؤمن الإدارة بأهمية التدريب كمنشأ لتطوير مهاراتي.
		28,3	50,0	13,0	4,3	4,3	
1,049	2,50	7	18	15	3	3	13/ تعتمد الإدارة على منهجية التدريب قبل تكليفي بأداء المهام المطلوب إنجازها.
		15,2	39,1	32,6	6,5	6,5	

1,010	2,85	1	15	8	20	2	تك	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	تك	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 اعتمادا 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 إلى 3.40) مما يدل على أن التدريب الموجود في المؤسسة مناسب لتأدية الأعمال بكل مرونة وهذا بدرجة متوسطة من وجهة نظر المستجوبين، تم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالآتي:

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 المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,85) بانحراف معياري قدره (1,010) كما كانت نسبة الموافقين : $47,8\% = 4,3 + 43,5$ من مجموع المستجوبين .

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 المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,83) بانحراف معياري قدره (1,018) كما كانت نسبة الموافقين : $39,1\% = 30,4 + 8,7$ من مجموع المستجوبين.

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

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

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
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
1,079	2,24	13	17	9	6	1	16/ أحسن أن الاجراءات الإدارية تهدف لإحداث تغييرات
		28,3	37,0	19,6	13,0	2,2	تك %
0,834	1,57	27	15	1	3	2	17/ أفتخر لأنني أعمل في هذه المؤسسة.
		58,7	32,6	2,2	6,5	2	تك %
0,868	2,15	9	26	6	5	1	18/ أقوم باطلاع زملائي بمعارفي الجديدة.
		19,6	56,5	13,0	10,9	1	تك %
1,159	3,11	5	7	18	10	6	19/ تمنح الإدارة مكافآت لمن يحقق أفضل نتائج.
		10,9	15,2	39,1	21,7	13,0	تك %
1,244	2,91	5	15	12	7	7	20/ تعمل الإدارة على الاهتمام بالأفراد
		10,9	32,6	26,1	15,2	15,2	تك %
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 كالآتي:

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 الموافقين : $26,1=10,9+15,2$ % 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 الموافقين : $43,5=32,6+10,9$ % من مجموع المستجوبين.

3- جاءت العبارة رقم (16) : (أحس أن الإجراءات الإدارية تهدف لحدوث تغييرات 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 الموافقين : $65,3=37,0+28,3$ % من مجموع المستجوبين.

4- جاءت العبارة رقم (18) : (أقوم باطلاع زملائي بمعارفي الجديدة) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,15) بانحراف معياري قدره (0,868) كما كانت نسبة الموافقين : $76,1=56,5+19,6$ % 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 الموافقين : $91,3=32,6+58,7$ % من مجموع المستجوبين.

بصفة عامة: يرى أغلبية الباحثين 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 لغير 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 وفقا لدرجة موافقتهم.

أولا: 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 مرؤوسيهم 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 المسؤولة.
		2	2	8,7	60,9	30,4	
0,75482	2,2043	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للإبداع					

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا 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 المستجوبين، تم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالآتي:

1- جاءت العبارة رقم (21) : (يشجع المديرين مرؤوسيههم لتقديم حلول ابتكارية) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,59) بانحراف معياري قدره (1,203) كما كانت نسبة الموافقين : $56,5\% = 41,3 + 15,2$ من مجموع المستجوبين.

2- جاءت العبارة رقم (23) : (تدعم الإدارة طرح الأفكار الجديدة) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,48) بانحراف معياري قدره (1,206) كما كانت نسبة الموافقين : $56,5\% = 34,8 + 21,7$ من مجموع المستجوبين.

3- جاءت العبارة رقم (22) : (تشجع الإدارة العاملين على اكتساب المعارف الجديدة فيما يخص مجال عملهم) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,30) بانحراف معياري قدره (1,152) كما كانت نسبة الموافقين : $69,5\% = 47,8 + 21,7$ من مجموع المستجوبين.

4- جاءت العبارة رقم (24) : (يشجع نظام الحوافز والمكافآت العاملين على تطوير الذات) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (1,87) بانحراف معياري قدره (0,859) كما كانت نسبة الموافقين : $84,8\% = 50,0 + 34,8$ من مجموع المستجوبين.

5- جاءت العبارة رقم (25) : (أحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل للإدارة المسؤولة) في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (1,78) بانحراف معياري قدره (0,593) كما كانت نسبة الموافقين : $91,3\% = 60,9 + 30,4$ من مجموع المستجوبين.

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.

ثانيا: عرض وتحليل بيانات بُعد 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	26/ تتميز التعليمات واللوائح في عملنا بالوضوح.
		2,2	8,7	15,2	47,8	26,1	
1,266	2,33	3	7	7	14	15	27/ يستطيع العامل الوصول الى أصحاب القرار بهدف شرح موافقه بدون صعوبة.
		6,5	15,2	15,2	30,4	32,6	
1,276	2,43	5	6	3	22	12	28/ تعمل الإدارة على ايجاد قنوات إتصال فعالة.
		10,9	13,0	6,5	47,8	21,7	
1,020	2,07	1	5	4	22	14	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 اعتمادا 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 المستجوبين، تم ترتيب

العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالآتي:

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) : (يستطيع العامل الوصول إلى أصحاب القرار بهدف شرح مواقفه) 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 واللوائح 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 تجربها 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.

ثالثا: 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	
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
1,094	2, 22	14	16	9	6	1	تك	30/ نجتمع كفريق باتجاه تحقيق الأهداف المرسومة.
		30,4	34,8	19,6	13,0	2,2		
0,574	1,83	12	30	4	1	1	تك	31/ يقدم أعضاء الفريق المساعدة لبعضهم البعض.
		26,1	65,2	8,7	2	2		
1,024	2,41	5	27	7	4	3	تك	32/ نتحدث بكل وضوح عن مسؤوليات كل عضو في الفريق.
		10,9	58,7	15,2	8,7	6,5		
1,004	2,28	10	20	10	5	1	تك	33/ يوجد تفاعل

		2,2	10,9	21,7	43,5	21,7	%	اجتماعي داخل فريق العمل.
1,152	2,30	2	5	12	13	14	تك	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	تك	35/ 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	تك	36/ أعتبر أن انجازي 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 التماسك						

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (15) أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المتعلقة التماسك في المؤسسة ضعيفة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (2,1801) بانحراف معياري قدره (0,76632) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 1.81 إلى 2.60) مما يدل على أن التماسك الموجود في المؤسسة مناسب لتأدية الأعمال بكل مرونة وهذا بدرجة ضعيفة من وجهة نظر المستجوبين، تم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالآتي:

1- جاءت العبارة رقم (32) : (نتحدث بكل وضوح عن مسؤوليات كل عضو في الفريق) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,41) بانحراف معياري قدره (1,024) كما كانت نسبة الموافقين : $69,6\% = 58,7 + 10,9$ من مجموع المستجوبين.

2- جاءت العبارة رقم (34) : (هناك تفاعل ودي بين مختلف العاملين) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,30) بانحراف معياري قدره (1,152) كما كانت نسبة الموافقين : $58,7\% = 28,3 + 30,4$ من مجموع المستجوبين.

3- جاءت العبارة رقم (33) : (يوجد تفاعل اجتماعي داخل فريق العمل) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,28) بانحراف معياري قدره (1,004) كما كانت نسبة الموافقين : $65,2\% = 43,5 + 21,7$ من مجموع المستجوبين.

4- جاءت العبارة رقم (30) : (نجتمع كفريق باتجاه تحقيق الأهداف المرسومة) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,22) بانحراف معياري قدره (1,094) كما كانت نسبة الموافقين : $65,2\% = 34,8 + 30,4$ من مجموع المستجوبين.

- 5- جاءت العبارة رقم (36) : (أعتبر أن انجازي 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 تتوفر في المؤسسة فهي توفر جو من الراحة و الأمان 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 الموضوعية، وهذا من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات ونقوم بمناقشة 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 الموضوعية.

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

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

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

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:

1/ وجود أثر لتفويض الصلاحيات على أداء فرق العمل، إذا بلغ معامل الارتباط $R(0,704)$ عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ أما معامل التحديد $R^2(0,495)$ أي أن ما قيمته $(0,495)$ من التغيرات على أداء فرق العمل ناتج عن تفويض الصلاحيات في المؤسسة، كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta(0,755)$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تفويض الصلاحيات يؤدي إلى زيادة في أداء فرق العمل بقيمة $(0,755)$ ويؤكد 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 $(\alpha \leq 0.05)$ لتفويض الصلاحيات على أداء فرق العمل من وجهة نظر المبحوثين، ونثبت الفرضية البديلة ($H1$) التي تنص على وجود أثر لتفويض 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 $R^2(0,578)$ 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 $\beta(0,543)$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى زيادة في أداء فرق العمل بقيمة $(0,543)$ ، ويؤكد 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 $R^2(0,281)$ أي أن ما قيمته $(0,281)$ من التغيرات على أداء فرق العمل ناتج عن تدريب العاملين في المؤسسة، كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta(0,551)$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تدريب العاملين يؤدي إلى زيادة في أداء فرق العمل بقيمة $(0,551)$ ، ويؤكد 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 $R^2(0,541)$ 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 (H_04) 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 (H_4) التي تنص على وجود أثر للثقافة الداعمة لإدارة العاملين على أداء فرق العمل.

المطلب الثاني: مناقشة الفرضيات.

طرحت هذه الدراسة جملة من الأسئلة المتعلقة أساسا بأثر التمكين على أداء فرق العمل، كما انطلقت هذه الدراسة بطرح مجموعة من الفرضيات التي تدور في مجملها 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 تباينت 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 تنمية المهارات وأداء المهام بأفضل الطرق. 2.1. كما جاء

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 والفخر بالعمل فيها.

3.1. في حين حصل بعد تفويض الصلاحيات المرتبة الثالثة بمتوسط قدره $(2,1739)$ وانحراف معياري $(0,68274)$ ويرى المبحوثين في هذا الجانب أن هناك ضعف من ناحية تفويض الصلاحيات 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 تباينت 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 الباحثين أن المؤسسة تمنحهم حيز كافي لطرح أفكارهم الإبداعية وكذلك تشجيعهم على اكتساب معارف جديدة، وهذا ما يساعد على تقديم طرق ابتكارية 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 الباحثين حول التماسك داخل المؤسسة، وهذا لا ينفى 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 التآثرية بين أبعاد التمكين (تفويض الصلاحيات، 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 وماهي دلالاته وكيف يمكن فهمه.

1. النتائج المتعلقة بتأثير تفويض الصلاحيات على أداء فرق العمل

هناك أثر لتفويض الصلاحيات في أداء فرق العمل عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه كلما كان تفويض الصلاحيات في المؤسسة مجسداً، وكانت المؤسسة تمنح سلطة كافية لأداء المهام وكلما منحت الإدارة ثقة أكبر للعاملين لأداء المهام، وكلما زاد حس المسؤولية للعامل اتجه المؤسسة، أسهم 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 تمت استشارتهم بشكل دوري

في القرارات المستقبلية في العمل، وكلما كان هناك تفهم لدى المسؤولين بأهمية مشاركة العامل في اتخاذ القرارات، أسهم 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 أمنت بأهمية التدريب كنشاط محوري لتطوير المهارات، وكلما اعتمدت الإدارة منهجية للتدريب قبل تكليف العاملين بمختلف المهام، كلما أسهم ذلك في تطوير وتحسن أداء فرق العمل.

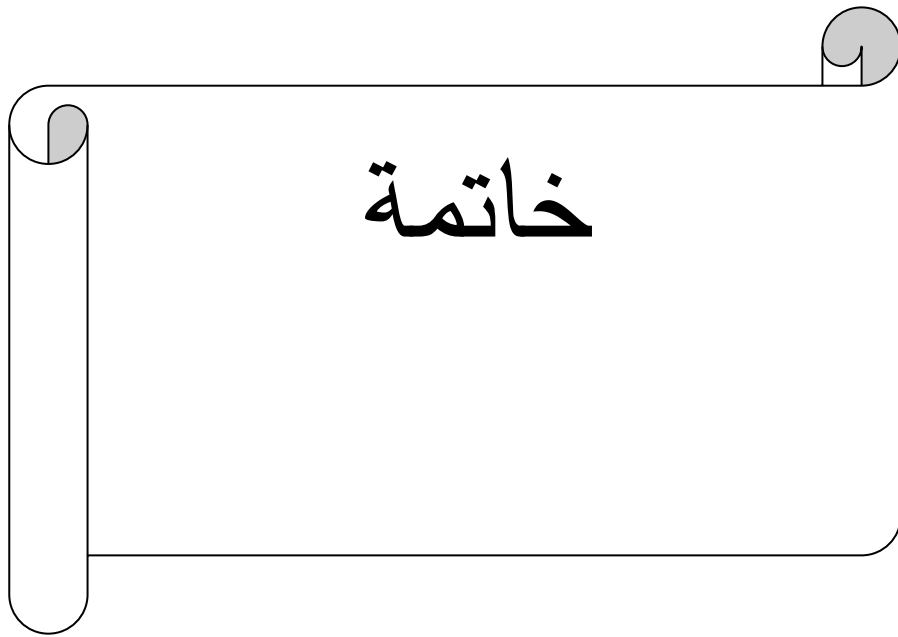
4. النتائج المتعلقة بتأثير الثقافة الداعمة على أداء فرق العمل

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 أسهم 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 تمتع 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 الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، تدريب العاملين، الثقافة الداعمة لإدارة العاملين) و أداء فرق العمل، وقد بينت هذه الدراسة وجود علاقة تأثيره لكل بعد من أبعاد التمكين على أداء فرق العمل، أي أنه إجمالاً كل ما كان التمكين في المؤسسات مجسد بأبعاده و يتسم بالقوة و الفعالية أدى ذلك إلى المساهمة في فعالية فرق العمل و تطور أدائها.



أولاً: نتائج الدراسة

من خلال استعراض جوانب النظرية لموضعي 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 تفويض الصلاحيات 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 وتفاوت 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 البعد الأكثر تأثيراً تليه الثقافة الداعمة ثم تفويض الصلاحيات ثم التدريب في المركز الأخير من حيث أثره في تعزيز أداء فرق العمل، إلا أن هذا الترتيب جاء مختلفاً 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: مقترحات 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:

- ✓ التوسع 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، والسعي 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 وجدوى هذا الأسلوب في العمل بعقد 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 وبتث 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 لتقدير الأفكار المتميزة والإبداعية وأيضاً منح الإدارات للعاملين السلطات الكافية لإنجاز المهام الوظيفية وتنمية حس تحمل المسؤولية لدى العاملين وتفويض المديرين بعضاً من صلاحيات التوقيع لمساعدتهم، وكذلك من خلال زيادة التفويض 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 و طرق وظيفية تساهم في صقل و تطوير مهارات العاملين مقارنة مع الأنظمة الحالية بحيث تكون أكثر فاعلية و تأثير و إفادة للعام
- ✓ القيام بعملية تقييم دورية لمستوى التمكين في المؤسسات لمعرفة ما يتضمنه من نقاط القوة وما يعتريه من مواطن ضعف من خلال وضع أنظمة ومعايير واضحة لقياس مستوى التمكين والتأكد من أن التمكين يتزايد مع مرور الوقت ولا يتراجع مستواه والتحقق من أن التمكين يساهم إيجابياً في تعزيز الأداء وخاصة أداء فرق العمل وليست له آثار سلبية وأنه يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة منه.

- ✓ ضرورة السعي لوضع آليات لتفعيل 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 و فرق 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.

الملاحق رقم (1) استمارة 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 لمذكرة 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 سيادتكم التكرم علينا بتعبئة فقرات الاستمارة بما ترونه مناسباً، علماً بأن المعلومات ستستخدم فقط للمجال البحثي.

وتقبلوا منا فائق الشكر والاحترام والتقدير.

إشراف الدكتور:

عاشوري إبراهيم

إعداد الطلبة:

عشي دلال

ليبيض سميرة

المحور الأول: البيانات الشخصية

1/الجنس: ذكر أنثى2/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 ليسانس دراسات عليا

المحور الثاني: التمكين

البعد الأول: تفويض الصلاحيات

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

البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات

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

البعد الثالث: التدريب

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

البعد الرابع: الثقافة الداعمة

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

المحور الثاني: أداء فرق العمل**البعد الأول: الابداع**

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير تماما
21	يشجع المديرون رؤوسهم لتقديم حلول ابتكاريه.					

					تشجع الإدارة العاملين على اكتساب المعارف 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 للإدارة المسؤولة.	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: التماسك

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
					أعتبر أن إنجازي في العمل هو نتيجة مساهمة كل الاعضاء.	36

الملحق رقم (2) قائمة الأساتذة المُحكِّمين للاستمارة

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

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية:

1/ الكتب:

- 1/ أبو النصر، مدحت 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 عصر 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 معاينة، الإدارة الحديثة: نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، دار عالم للكتب الحديث للنشر، عمان 2009
- 6/ أسامة خيري، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الرياء 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 و الأداء، معهد الإدارة العامة، 1991 .
- 9/ جيرالد جينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب 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 مجدلاوي 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 البناء، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1. 2012.
- 13/ الحلالمة 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/ خيضر كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

- 16/ خيضر كاظم، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 17/ رامي جمال أندراوس و آخرون ، الإدارة بالثقة و التمكين في علم حديث، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2009 .
- 18/ رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2008.
- 19/ زكريا مطلع الدوري، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2008 .
- 20/ الزبيدي حسين سالم، السلوك الإداري والتنمية البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 21/ الزعبي محمد، اتخاذ القرارات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2012.
- 22/ الزغبي علي فلاح، بن بريكة عبد الوهاب، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب 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 كإستراتيجية 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/ شاكِر عدوان، واقع التمكين في المنظمات العربية، المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية، القاهرة.
- 28/ عادل هادي البغدادي و رافد حميد الحدراوي، 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 الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها 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/ عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، الأردن. 2012.
- 33/ كندرسي، دولينغ، ديناميكيات العمل كفريق، ترجمة مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2001.
- 34/ نشوان يعقوب ، الإدارة و الإشراف التربوية بين النظرية والتطبيق، دار الفرقان، الأردن، 2012.
- 35/ ماجدة العطية، سلوك الفرد والجماعة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 36/ محمد محمد عبد المقصود، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2013 .
- 37/ محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن.
- 38/ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 39/ مروان محمد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2011.
- 40/ المغربي عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار اليازوري، 2010.
- 41/ المغربي كمال محمد، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2004.
- 42/ ملحم يحي سليم، التمكين مفهوم إداري معاصر، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
- 43/ هاني الطويل، سلوك الافراد والجماعات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 2/ الرسائل والأطروحات:**
- 44/ عاشوري إبراهيم، المناخ التنظيمي وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2017.
- 45/ كرمية توفيق، أثر التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمة، دراسة حالة المصارف الإسلامية في الجزائر، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة عمار ثلجي بالأغواط، 2015-2016.
- 46/ الأصقة، محمد إبراهيم، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاص بالرياض، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية والإدارية، السعودية، 2010.
- 47/ بوسعيد رقية، دور إدارة فرق العمل في تحقيق التعلم التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015.
- 48/ 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.

- 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/ الشهراني عبد الله عوض، دور التمكين في تحقيق النشطة الرياضية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- 53/ العتيبي، نايف مناور آراء 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، فلسطين، 2012.
- 55/ فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، دراسة حلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بوقرة بومرداس، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في تسيير 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 وضواء كمال حسين، إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية، دراسة لآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير التعليمي، نينوي، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة تكريت، المجلد 10، العدد 30، العراق، 2003.
- 58/ سعد بن مرزوق العتيبي، تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري، الاجتماع الإقليمي الثاني لإدارة وتنمية الموارد البشرية، عمان، 2004.
- 59/ سعد بن مرزوق 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 مديري المدارس الأساسية في الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.
- 64/ فيروز زرا رقة، عبيد الطاووس، دور القائد في تعزيز التماسك لدى فرق العمل، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، العدد الحادي عشر، 2018.

ثانيا: 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 ?indutstrial 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/Duval,Cheryking (,1999).Developing individual freedom to Act, participation and empowerment: 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 substanive Empowermant , planet Advocacy ,Issue 7, March 2004.
- 76/Kurtzberg. R. Creative steyles and teamwork: Effects of coordination and Conflict on group Outcomes. North western University. 2000.
- 77/Nixon,B (199).4DEVELOPING an empowerment culture in organisations empowerment 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

ثالثا: 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

21	المطلب الثاني: واقع التمكين في البيئات العربية
22	المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية الداعمة للتمكين
24	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار النظري لفرق العمل	
28	تمهيد
29	المبحث الأول: أساسيات عامة حول فرق العمل
29	المطلب الأول: ماهية فرق العمل
29	أولاً: المفهوم
30	ثانياً: خصائص فرق العمل
30	ثالثاً: أنواع فرق العمل
32	رابعاً: أهمية 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: مساهمة تفويض الصلاحية والمشاركة في اتخاذ القرار في أداء فرق
48	المطلب الثاني: أثر تدريب العاملين وتعليمهم في أداء فرق العمل
49	المطلب الثالث: مساهمة الثقافة الداعمة في أداء فرق العمل

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 مقترحات الدراسة
85 أفاق الدراسة

86	قائمة الملاحق
91	قائمة المراجع
97	الفهرس