



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

تخصص تسيير موارد بشرية

بعنوان:

أثر تمكين العاملين في تعزيز أداء فرق العمل

دراسة حالة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز

-ورقلة-

من إعداد الطالبة: فاطمة ورقلي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024/ 06/08

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(أستاذ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا	أ/ عبد الرحيم بوخلخال
(أستاذ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا	أ/ نبيل حليمي
(أستاذ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا	أ/ محمد الهادي خنوس

السنة الجامعية: 2024/2023



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

تخصص تسيير موارد بشرية

بعنوان:

أثر تمكين العاملين في تعزيز أداء فرق العمل

دراسة حالة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز

-ورقلة-

من إعداد الطالبة: فاطمة ورقلي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024/ 06/08

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(أستاذ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا	أ/ عبد الرحيم بوخلخال
(أستاذ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا	أ/ نبيل حليمي
(أستاذ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا	أ/ محمد الهادي خنوس

السنة الجامعية: 2023 / 2024.

الإهداء

بعد بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

أحمد الله عز وجل أن وفقني لإكمال هذا العمل المتواضع

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى الغالية على قلبي وأعز مخلوقات الله في حياتي التي أنارت دربي بنصائحها،

وكانت بحرا صافيا يجري بفيض الحب والحنان إلى من زينت حياتي بضياء البدر وشموع الفرح

إلى من منحتني القوة والعزيمة لمواصلة الدرب ومن علمتني الصبر والاجتهاد إلى ريحانة قلبي **أمي الحنون**

إلى من كلله الله بالهبة والوقار... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار... **أبي الغالي**

إلى النجمة المضيئة في حياتي... إلى نصفي الثاني وصديقة عمري... إلى رفيقة دربي وسندي ... **أختي حبيبي**

إلى الذي قال عزو جل فيه سنشد عضدك بأخيك... إلى ضلعي الثابت وملاذي بعد والدي... **إخوتي**

إلى الغائبين بيننا الحاضرين في قلوبنا... رحم الله أجدادي وجداتي، أعمامي، عمتي، خالي، خالاتي

إلى كل عائلة ورقلي وزروقي الذين هم جزء مني وأنتي لهم من الكبير إلى الصغير...

إلى أستاذتي وغاليتي بشرى... إلى أصدقائي وصديقاتي ومن أعانني ومد لي يد العون على إكمال مذكرتي.

فاطمة ورقلي

شكر و عرفان

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه حمدا ينبغي لجلال وجهه ولعظيم سلطانه، ثم الصلاة والسلام على سيدنا وحبينا أشرف الخلق خاتم الانبياء والمرسلين، شفيعنا وقرّة أعيننا محمد على أزكى صلاة وتسليم وعلى آله وصحبه الطاهرين. أتقدم بالشكر أولا لله عزوجل أن وفقني وسدد خطاي للوصول إلى ما أنا عليه اليوم، ثم إن من تمام شكر الله أن نشكر أهل الفضل والإحسان على فضلهم وجهودهم وأن نعترف لهم بجميل صنيعهم، كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والامتنان إلى كل من كان ورائنا وساعدنا على وشجعنا على إنجاز هذه المذكرة وأخص بالذكر:

الأستاذ المشرف: نبيل حلبي الذي كان معنا في كل صغيرة وكبيرة ولم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة، وعلى كل مجهوداته ووقته الذي كرسه في سبيل دعمنا لإكمال هذا العمل،
الأستاذة: الحاج عرابة، عبد الحق بن تفات، السعيد هتهات على مرونتهم الكبيرة التي تحلو بها معنا طوال الموسم الجامعي وعلى تحكيمهم للاستبيان،
جميع عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز -ورقلة- وعلى رأسهم رئيس مصلحة الموارد البشرية بالنيابة السيد فريد حميداتو بارك الله فيه وجعله في ميزان حسناته،
كما لا يفوتنا شكر جميع أساتذة وعمال جامعة قاصدي مرباح رزقهم الله الصحة والعافية،
وآمل أن يرقى عملي هذا لمستوى التطلعات وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

فاطمة ورقلي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملخص:

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر تمكين العاملين وعلاقته بتعزيز أداء فرق العمل ومستوى تطبيق كل منهما في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ب ورقلة، وقصد معالجة مشكلة الدراسة المتمثلة في: "ما مدى تأثير تمكين العاملين على تعزيز أداء فرق العمل"، تم الاعتماد على المنهج الوصفي وتوزيع استبانة على عينة عشوائية قدرها (50) موظف من إجمالي تعداد المجتمع، ثم تحليل البيانات الواردة عن طريق استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS)، فكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- وجود مستوى مقبول للتمكين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز،
- هناك واقع لتطبيق فرق العمل بمديرية توزيع الكهرباء والغاز،
- وجود أثر وعلاقة طردية إيجابية بين تمكين العاملين وأداء فرق العمل بالمؤسسة محل الدراسة.

كلمات مفتاحية: تمكين، فرق العمل، تفويض السلطة، أداء فرق العمل، مديرية توزيع الكهرباء والغاز.

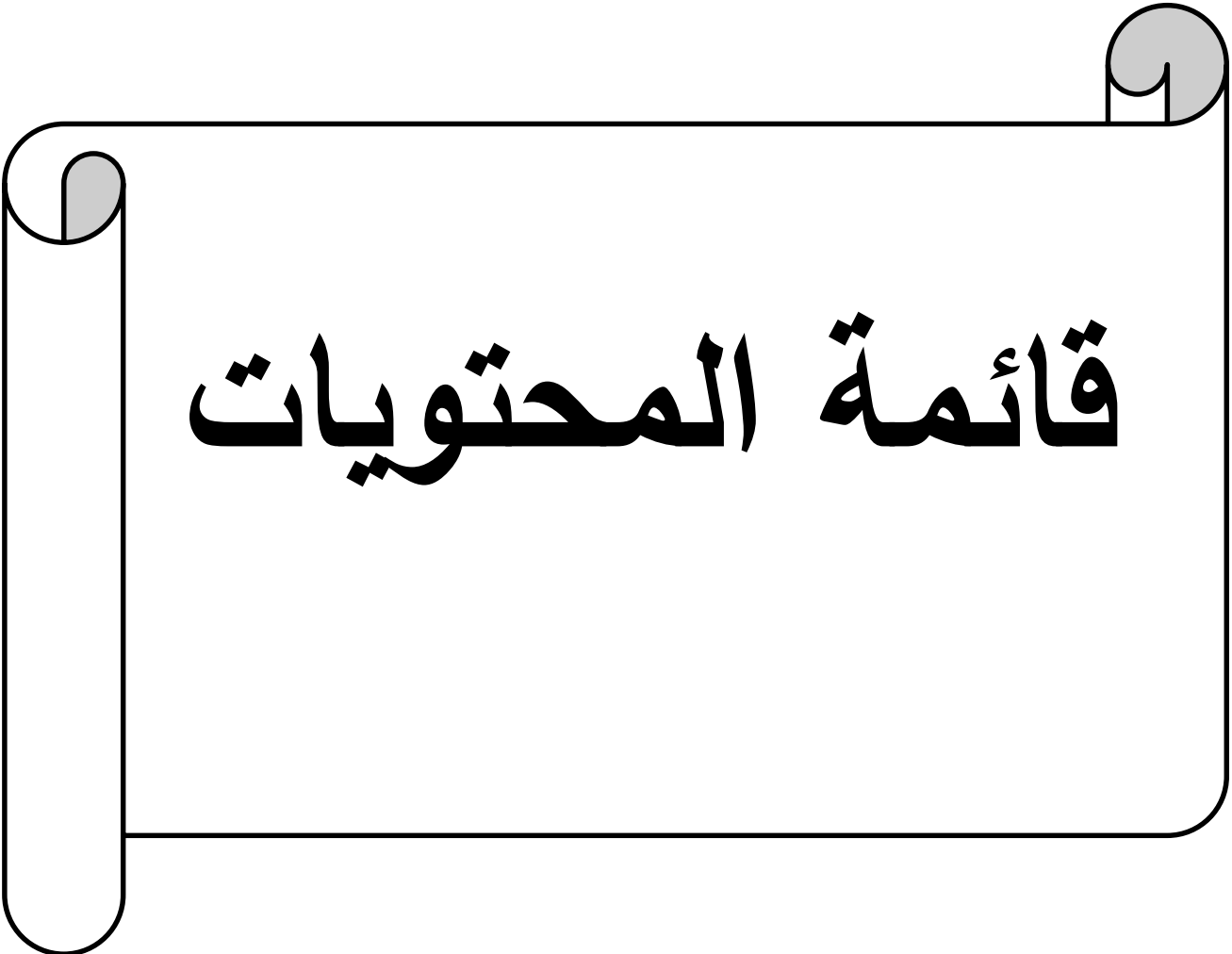
Summary:

The objective of this research is to learn the impact of employee empowerment and its relationship to improving work team performance, as well as the level of application of each in Ouargla electricity and Gas distribution organisation. To address the studys research question, which is "what is the impact of employee empowerment on improving work teams performance?" The descriptive approach was employed, and a questionnaire was provided.

The studys finding are based on a random sample of (50) employees from the overall community population, and the data was analysed using the statistical application SPSS.

The Electricity and Gas distribution directorate fosters a strong sense of empowerment. The impact is significant. There is a large and advantageous direct association between employee empowerment and work team performance in the institution under consideration.

Keywords: empowerment, work teams, delegation of authority, performance of work teams, directorate of electricity and gas distribut



قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	الإهداء
II	شكر وعرفان
IV	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتمكين وفرق العمل	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتمكين وفرق العمل
23	المبحث الثاني: الإطار التطبيقي للتمكين وفرق العمل (الدراسات السابقة)
31	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: أثر تمكين العاملين على تعزيز أداء فرق العمل بمديرية توزيع الكهرباء والغاز	
33	تمهيد
34	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
43	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
65	خلاصة الفصل
67	الختام
71	قائمة المصادر والمراجع
75	الملاحق
84	الفهرس

قائمة الجداول

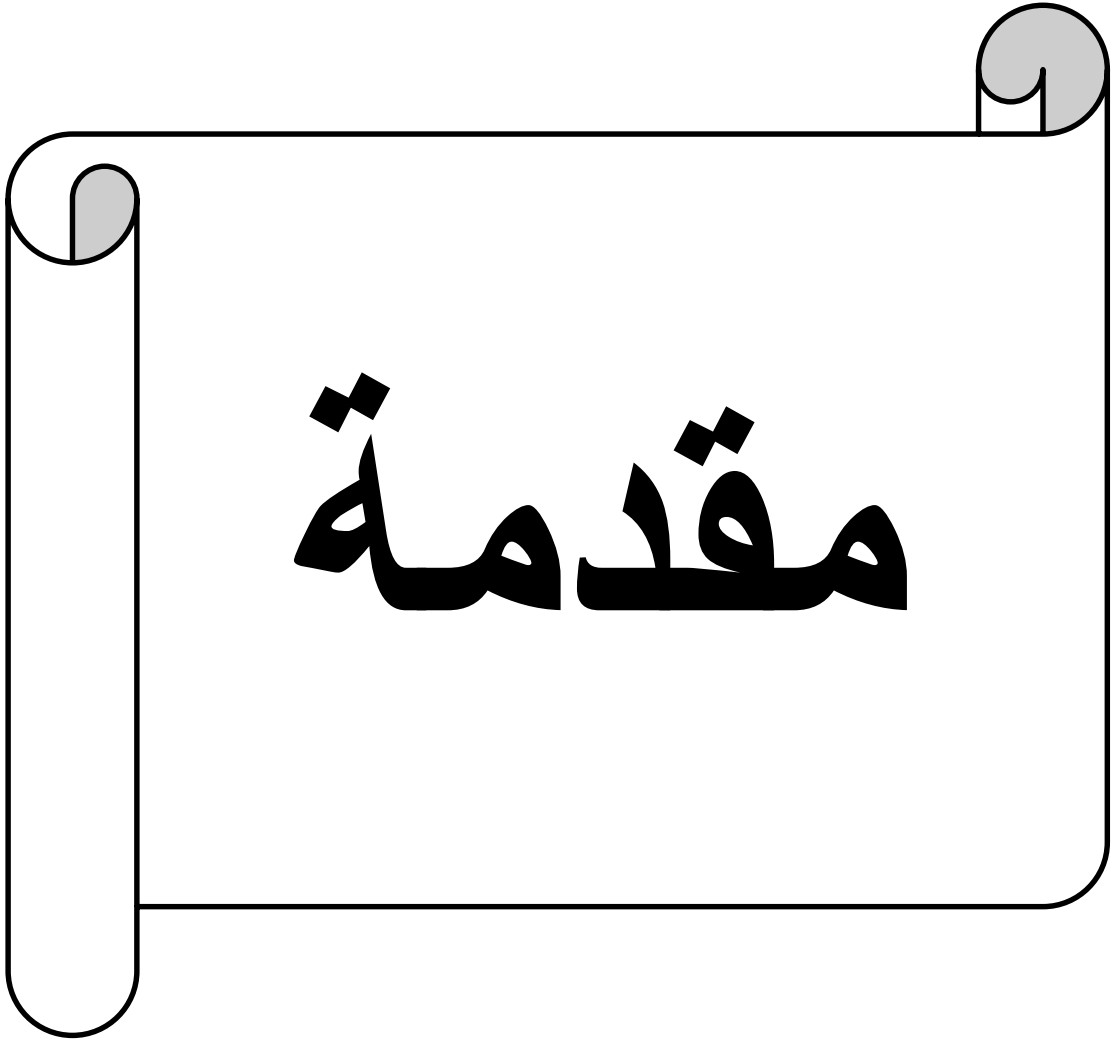
الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	أهم نتائج تطبيق التمكين	1-1
16	مراحل تشكيل فرق العمل	2-1
34	توزيع افراد عينة الدراسة	1-2
38	العبارات التي تقيس أبعاد التمكين	2-2
38	العبارات التي تقيس أبعاد فرق العمل	3-2
39	درجات الموافقة حسب ليكارث الثلاثي	4-2
40	طريقة توزيع المتوسطات حسب مقياس ليكارث الثلاثي	5-2
40	نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لمتغيرات الدراسة	6-2
41	الاتساق الداخلي لأبعاد التمكين	7-2
42	الاتساق الداخلي لأبعاد فرق العمل	8-2
43	التوزيع التكراري للعينة حسب الجنس	9-2
44	التوزيع التكراري للعينة حسب السن	10-2
45	التوزيع التكراري للعينة حسب المؤهل العلمي	11-2
46	التوزيع التكراري للعينة حسب الوظيفة الحالية	12-2
47	التوزيع التكراري للعينة حسب الاقدمية	13-2
48	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد تفويض السلطة	14-2
49	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التدريب	15-2
50	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الاتصال الفعال	16-2
51	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التحفيز	17-2
52	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد فرق العمل	18-2
54	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	19-2
55	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)	20-2
55	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثانية)	21-2
56	نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة	22-2
57	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرابعة	23-2
58	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرابعة	24-2
59	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرابعة	25-2
60	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرابعة	26-2

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
أ	المقدمة	1
ز	نموذج الدراسة الحالية	1-1
6	الأساليب المتعددة للتمكين	2-1
11	أبعاد التمكين	3-1
19	أنماط فرق العمل	4-1
43	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1-2
44	توزيع أفراد العينة حسب السن	2-2
45	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	3-2
46	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية	4-2
62	نتائج اختبار الفرضية الرابعة	5-2

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
74	الهيكـل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ورقلة	01
75	الهيكـل التنظيمي لقسم الموارد البشرية	02
76	الاستبيان	03
78	قائمة أسماء الأساتذة المحكمين	04
79	معامل ألفا كرو نباخ	05
79	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	06
79	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	07
80	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	08
80	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الحالية	09
81	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الاقـدمية	10
81	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للعينة	11
82	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)	12
82	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثانية)	13



• توطئة:

إن الثورة المعرفية والتكنولوجية الهائلة والتطور المتسارع في شتى مناحي العلم وخاصة علوم الإدارة، وفي ظل التطور السريع والتنامي للأسواق والمنظمات واحتدام المنافسة بينها، كان من الضروري على المنظمات تحويل اهتماماتها من العمل على تعظيم الربح وتقليل النفقات إلى تبني المفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة كالتمكين، التكوين، فلسفة فرق العمل... إلخ.

فتمكين العاملين يسمح لهم بتجسيد خبراتهم ومعارفهم الضمنية ويفك بعض القيود عنهم ويسهل من عملية التواصل بينهم وبين الإدارة العليا، كل ذلك كان من أجل التكيف والتأقلم في البيئة والسرعة في الاستجابة والمرونة في التفاعل لضمان البقاء فيها، وكما أن اهتمامها بالعنصر البشري زاد بدرجة كبيرة بعد تغير النظرة له على أنه مورد وليس تكلفة، والاعتناع بأنه أهم أصل من أصولها، وأن أي نجاح قد تحققه المنظمة أو أي تميز وتحسن في أدائها مرهون بأدائه وأنه العامل المحوري في تحقيق أهدافها، كل هذا الاهتمام تبلور في العكوف على تطويره وتفجير الإبداع لديه وجعله الشريك الاستراتيجي ووضع الثقة فيه ومنحه الحرية من أجل مواجهة جميع المشاكل التي قد تواجهه أثناء تأدية مهامه، وبالتالي إعطائه سلطة اتخاذ القرار.

وقد شهدت العقود الأخيرة الماضية انتشار العديد من الممارسات الإدارية التي تهدف إلى تطوير أداء العمال وتحقيق المستويات المنشودة من الأداء والاستفادة من مختلف الأدوات والوسائل التي من شأنها أن تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف والغايات المسطرة، ولعل من أهم هذه الممارسات التي انتشرت تبني المنظمة فلسفة فرق العمل، ولضمان نجاح هذه الأخيرة كان لا بد ومن الضروري تبني أيضا فلسفة تمكين العاملين، حيث تؤكد مختلف الدراسات الدور الذي يلعبه التمكين في الرفع من مستوى أداء العاملين، ومن جانب آخر لزيادة الأداء وتطويره اتخذت المنظمات من فرق العمل طريقة للوصول إلى أهدافها وذلك لما يضيفه هذا النوع من التسيير من ديناميكية وإحساس بالانتماء والإبداع كونه أيضا يعتمد على المورد البشري، ويتحقق هدف الفريق من خلال كافة أعضائه المتمكنين. وبناء على ما سبق نتوصل إلى طرح الإشكالية التالية:

• الإشكالية؟

ما مدى تأثير تمكين العاملين على تعزيز أداء فرق العمل بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ب ورقلة.

للإجابة على هذه الإشكالية قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية وذلك كما يلي:

❖ تسأول1: ما مستوى التمكين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز؟

❖ تسأول2: ما واقع تطبيق فرق العمل في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز؟

سؤال 3: ما طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين ومستوى أداء فرق العمل بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز؟

سؤال 4: هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتمكين بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز) على أداء فرق العمل بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز؟

• فرضيات الدراسة:

تتمثل الفرضية الرئيسية للدراسة في:

- يؤثر تمكين العاملين بشكل كبير في تعزيز أداء فرق العمل بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ب ورقة.

للاجابة على التساؤلات الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

فرضية 1: تتبنى مديرية توزيع الكهرباء والغاز مفهوم التمكين؛

فرضية 2: هناك واقع لتطبيق فرق العمل بمديرية توزيع الكهرباء والغاز؛

فرضية 3: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين ومستوى أداء فرق العمل بمديرية توزيع الكهرباء والغاز.

فرضية 4: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتمكين بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز) على أداء فرق العمل بمديرية توزيع الكهرباء والغاز؛

• مبررات اختيار الموضوع:

يعود سبب اختيارنا للبحث في هذا الموضوع لعدة مبررات ودوافع ذاتية وأخرى موضوعية، تتمثل في:

- الأسباب الذاتية: هناك العديد من الأسباب الشخصية التي دفعت بنا لاختيار هذا الموضوع وهي:

- بحكم تخصصنا وميلنا لدراسة المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية؛
- الاهتمام بمعالجة أحد المفاهيم الإدارية الحديثة وهو التمكين وعلاقته بأداء فرق العمل؛
- رغبة الطالبة بمعرفة واقع تطبيق فلسفة التمكين وفلسفة فرق العمل داخل المؤسسات الجزائرية؛

- رغبة الطالبة بتسليط الضوء ولفت انتباه المسؤولين والمسيرين في المؤسسة لضرورة تبني هذا النوع من الاستراتيجيات الحديثة.

- الأسباب الموضوعية: هناك جملة من الأسباب الموضوعية التي دفعت بنا لاختيار الموضوع، تمثلت في:

- قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، بحيث نلاحظ وجود نقص في تحديد العلاقة بين المتغيرين وخاصة في الدراسات الجزائرية؛
- دفع مدراء المؤسسات لتبني فلسفة التمكين وفرق العمل بغرض زيادة فعالية مواردهم البشرية؛
- الأهمية النظرية والعلمية لموضوعي التمكين وفرق العمل؛
- محاولة الطالبة من أجل تحديد العلاقة بين التمكين وفرق العمل وأثرهم على مردودية المؤسسات.

● أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لمعرفة أثر تمكين العاملين على تعزيز أداء فرق العمل في المؤسسة المدروسة، وكما تسعى لتحقيق الأهداف الآتية:

- ✓ تقديم عرض نظري وفكري يشمل موضوعي التمكين وفرق العمل بمختلف أبعادهم؛
- ✓ الوقوف على مستوى تطبيق التمكين في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر المستجوبين؛
- ✓ الوقوف على مستوى أداء فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر المستجوبين؛
- ✓ اختبار فرضية وجود أثر لتمكين العاملين على أداء فرق العمل في المؤسسة؛
- ✓ تقديم توصيات مستقبلية لمختلف المؤسسات وكذا الباحثين المعنيين بموضوع الدراسة.

● أهمية الدراسة:

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

- ◀ الدراسة تبحث في أحد المفاهيم الإدارية الجديدة الذي توليه أغلب المنظمات اليوم أهمية بالغة والذي يعتبر من العوامل الأساسية للتمييز والاستمرار في البيئة التنافسية.
- ◀ إبراز دور التمكين في الوصول بالعاملين في المنظمات على اختلاف شكلها ومكانتها إلى أعلى مستوى من الإبداع والتميز وهو ما يعود بنتائج إيجابية عليها.

- ◀ تكمن أهمية الدراسة في كونها مجال للإثراء المعرفي لعملية التمكين من خلال مراجعة وتمحيص العديد من المراجع والمؤلفات والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.
- ◀ توفر هذه الدراسة عدة بيانات لمساعدة الباحثين في هذا المجال نظرا لندرة الدراسات السابقة التي تناولت تأثير التمكين على أداء فرق العمل.
- ◀ تساهم الدراسة في معرفة آلية خلق أفضل استراتيجية لفرق العمل القادرة على تحقيق اهداف المنظمة بأفضل طرق ممكنة.
- ◀ الارتقاء بمستوى أداء العمال في المؤسسة محل الدراسة بالاستناد على نتائج الدراسة وبيان مستوى تمكين العاملين ومدى مساهمته في أداء فرق عملهم.

● حدود الدراسة:

وتتمثل في الحدود الزمنية والمكانية كالتالي:

- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 2024/02/01 إلى 2024/05/22؛
- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ب ورقلة؛
- الحدود البشرية: تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين قدرها (50) موظف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز؛
- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على التمكين كمتغير مستقل حيث تم التركيز على الأبعاد التالية: (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز) أما المتغير التابع فتمثل في فرق العمل من خلال الأبعاد التالية: (التعاون، القيادة، التماسك).

● منهج البحث والأدوات المستخدمة في الدراسة:

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام المنهج الوصفي، مع استخدام المقابلة والاستبيان كأداتين لجمع بيانات الدراسة.

● صعوبات الدراسة:

من أهم الصعوبات التي واجهتنا أثناء عملية البحث ما يلي:

- تأخر اللجنة في الموافقة على المواضيع المقترحة للدراسة مما تسبب في التأخر في جمع البيانات؛

- صعوبة تحديد موعد مع المؤسسة المستقبلية لقبول طلب الدراسة؛
- قلة بعض المراجع التي تربط بين المتغيرين؛
- صعوبة جمع البيانات في المؤسسة محل الدراسة، خاصة عند استرجاع الاستبيانات؛
- صعوبة ضبط موعد مع المسؤول في المؤسسة محل الدراسة.

• هيكل الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة تم وضع خطة وفق ما يلي:

الفصل الأول: بعنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية للتمكين وفرق العمل؛ وينقسم هذا الفصل إلى مبحثين؛

يتناول المبحث الأول: الإطار النظري للتمكين وفرق العمل؛ أما المبحث الثاني فيتناول الإطار التطبيقي للتمكين وفرق العمل (الدراسات السابقة).

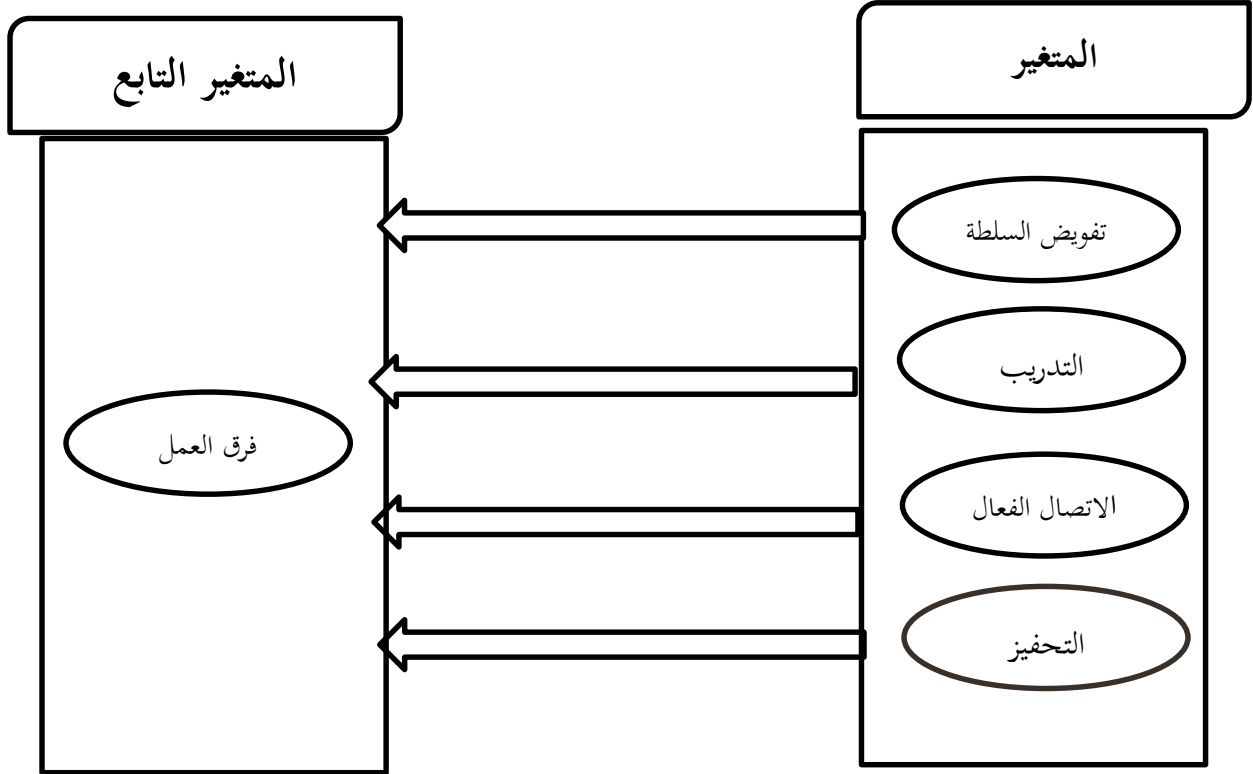
الفصل الثاني: خصص للدراسة الميدانية حول موضوع أثر تمكين العاملين في تعزيز أداء فرق العمل بمديرية توزيع

الكهرباء والغاز؛ وتم تقسيمه إلى مبحثين؛ تناول المبحث الأول الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة؛ أما المبحث الثاني فخصص لتحليل النتائج ومناقشتها.

• نموذج الدراسة: لتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة سوف نعلم على نموذج خاص


بنا للتعرف فيما إذا كان هناك تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع وذلك وفق الشكل الموالي

الشكل (1-1): نموذج الدراسة الحالية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات

يربط نموذج الدراسة بين التمكين كمتغير مستقل وفرق العمل كمتغير تابع، حيث تندرج ضمن المتغير المستقل الأبعاد التالية: تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز، وتندرج ضمن المتغير التابع الأبعاد التالية: التعاون، القيادة، التماسك.



الفصل الأول:
الإطار النظري والتطبيقي
للتمكن وفرق العمل

تمهيد:

أدى التسارع الكبير في متغيرات بيئة المؤسسات الحالية إلى فرض العديد من التحديات عليها، وهو ما استدعى من هذه الأخيرة السعي للبحث عن أساليب وطرق جديدة للتطوير من أسلوب عملها وإدارتها لمواردها المادية والبشرية، خصوصا الاهتمام بعناصرها البشرية باعتبارها المؤثر الرئيسي والمباشر في نجاحها أو فشلها، وكما تسعى لتبني استراتيجيات إدارية حديثة لها أثر فعال ودائم عليها ولعل من بين أهم الاستراتيجيات الرائجة اليوم استراتيجية التمكين، حيث تتميز بفلسفة جديدة لا تقتصر على الإدارة العليا فقط في الاجتهاد واتخاذ مختلف القرارات بل العمل على إشراك جميع العاملين في المؤسسة، وكما أصبحت تعتبره العديد من المؤسسات مفتاح الحصول على الطاقة الكامنة لمواردها البشرية ومن هذا المنطلق أصبح مدخل التمكين ذو صلة كبيرة باتجاهات التطوير والتحسين المستمر وكذا تنمية الجانب الإنساني وحس المسؤولية لدى جميع العاملين داخل المؤسسة.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل الخاص بعرض الإطار النظري والتطبيقي للتمكين وفرق العمل إلى مبحثين كما يلي:

◀ **المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتمكين وفرق العمل؛**

◀ **المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتمكين وفرق العمل (الدراسات السابقة).**

المبحث الأول :الأدبيات النظرية للتمكين وفرق العمل.

يعتبر مفهوم التمكين إنسانيا له الكثير من الأبعاد والعديد من الاستعمالات، بحيث لا يقتصر تداوله واستعماله على الفكر الإداري فقط بل يتعداه إلى حقول معرفية أخرى، الأمر الذي يحتم علينا في البداية محاولة تحليل مفهوم التمكين كمصطلح عام قبل الخوض في تفصيلاته ومعرفة محتوياته كمفهوم إداري معاصر.

المطلب الأول: عموميات حول التمكين.

سنقوم من خلال هذا المطلب بتجلية المفاهيم المتعلقة بالتمكين، وذلك بإبراز مفهومه، خصائصه ومبادئه، كما سيتم تحديد خطواته، أهميته ومعوقات تطبيقه في المنظمة.

الفرع الأول: مفهوم، مبادئ وخصائص التمكين

يتضمن هذا المطلب مفهوم التمكين ومبادئه وخصائصه كما يلي:

أولا - مفهوم التمكين:

وردت كلمة التمكين في القرآن الكريم في عدة مواضع، نذكر منها:¹

قال عز وجل: " إنا **مكننا** له في الأرض وآتيناه من كل شيء سببا " [سورة الكهف، الآية: 84]،

وقوله تعالى: " قال ما **مكني** فيه ربي خير فأعينوني بقوة " [سورة الكهف، الآية: 95]،

وقوله تعالى: " ولقد **مكنناكم** في الأرض وجعلنا لكم فيها معاش قليلا ما تشكرون " [سورة الأعراف، الآية: 8]،

وقوله عز وجل أيضا: " الذين إن **مكناهم** في الأرض أقاموا الصلاة وآتوا الزكاة وأمروا بالمعروف ونهوا عن المنكر والله عاقبة الأمور " [سورة الحج، الآية: 41].

التمكين لغة:

✓ التمكين في اللغة العربية يرجع إلى الفعل "مكن" أي جعله قادرا على فعل الشيء، أو تعني إعطاء

السلطة والحكم والقوة؛

✓ كما يعرف حسب ما ورد في معجم لسان العرب بمعنى القدرة؛²

✓ كما عرفت كلمة "التمكين" من خلال الفعل "يمكن" بأنها عملية منح السلطة الرسمية، ومن هذا

المنطلق فالتمكين يشير إلى حصول كل فرد على القوة التي كانت متمركزة في يد المدير التقليدي حتى

¹ سورة الكهف؛ الآية 84؛ الآية 95؛ سورة الأعراف؛ الآية 08؛ سورة الحج؛ الآية 41.

² ابن منظور، جمال الدين، أبي الفضل: لسان العرب، الطبعة 03، دار صفاء، بيروت، 1994.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للتمكين وفرق العمل

يتمكن من أداء العمل بفعالية، فالقيمة التي يركز عليها التمكين هنا أن المشاركة في القوة تؤدي إلى المزيد من القوة؛³

اصطلاحا:

- ◀ التمكين: هو منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في عملهم.⁴
- ◀ عرفه " أفندي " بأنه: عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار.
- ◀ يرى " cole" بأنه: عبارة عن عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة.
- ◀ عرفه " العديلي " بأنه: عبارة عن عملية إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية وتقديم أفضل ما لديهم في مجال المشاركة بالمعلومات والقرارات والمهام الإدارية وإشعارهم بالملكية للوظيفة من أجل النمو والإبداع والتطور.⁵
- ◀ التمكين: هو منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في عملهم.⁶
- ◀ يعرف أيضا بأنه المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات وحل المشكلات والتفكير الإبداعي، والتصرف في المواقف وتحمل المسؤوليات والرقابة على النتائج.⁷
- ◀ يقول " saevens": بأنه الشيء الأكثر أهمية في إدارة الجودة الشاملة، إذ أنه يعني أشياء عديدة تمكن العاملين من صنع التغييرات الضرورية للمنظمة.⁸

³ عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، المملكة الأردنية الهاشمية، دار جليس الزمان، عمان، 2009، ص21.

⁴ عطية حسين أفندي، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، جمهورية مصر العربية، القاهرة، 2003، ص 11/10

⁵ عماد علي المهيرات، مرجع سبق ذكره، ص22.

⁶ عطية حسين أفندي، مرجع سبق ذكره، ص 11/10.

⁷ عبد الوهاب، علي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الحريري للطباعة، مصر، القاهرة، 2004.

⁸ زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، عمان، الأردن، 2009، ص27

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للتمكين وفرق العمل

◀ أيضا: هو تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال تفويض السلطة في اتخاذ القرارات على المستوى الأدنى.

◀ هو اللامركزية في سلطة صنع القرار والمسؤولية في نتائجها، مما يتيح لهم حرية التصرف من تلقاء أنفسهم دون الرجوع للإدارة العليا.⁹

إذا من خلال التعريفات السابقة: يلاحظ أن فكرة تمكين العاملين وإشراكهم في إدارة المنظمة وصنع قراراتها تصب في اتجاه زرع الثقة في نفس الموظف وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهدافها ونماؤها، وأن العاملين على مختلف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية في رسم رسالة المنظمة وفي تحقيقها.

*** المداخل المتعلقة بمفهوم التمكين:**

حسب Menon يمكن تصنيف الأدبيات التي تناولت مفهوم التمكين من خلال ثلاث مداخل أو أساليب مختلفة وهي:¹⁰

1- الأسلوب الهيكلي (التمكين الهيكلي)

في هذا الأسلوب يتم فهم التمكين على أساس ضمان السلطة والصلاحيات في اتخاذ القرارات، والقوة في المنظمة تنبع من مصدر كالهيكلي التنظيمي والسيطرة على الموارد وبالتالي فإن تمكين الموظفين يعني نقل صلاحية اتخاذ القرارات من خلال الهيكل التنظيمي، ويمكن تعريف التمكين الهيكلي بأنه:

- إعادة تصميم الهياكل والممارسات الإدارية والتي من خلالها يوزع المشرف المعلومات والمسؤوليات لمؤوسيه وكذا السماح لهم بالمشاركة في صنع القرار.
- عملية انتقال السلطة من الأعلى إلى الأسفل، وذلك لأن الأفراد في المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي عادة ما تكون لديهم معرفة أفضل (نظرا لقربهم من احتياجات العملاء) وبالتالي فهم أقدر وأجدر على اتخاذ القرار بشكل جيد.
- أسلوب إداري جديد يفسر علاقة القوة (السلطة) وانتقالها في بيئة العمل.
- استراتيجية فعالة لتحويل المنظمات البيروقراطية إلى تنظيمات أكثر تمكينا وديمقراطية.

⁹ محمد خورشيد محمد، دور تمكين العاملين في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات العاملة في إقليم كردستان، العراق، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية والمحاسبية، المجلد 5، العدد 3، 2023.

¹⁰ فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري، دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بباتنة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، 2017-2018

2- أسلوب التمكين من خلال النمط القيادي (سلوكيات القائد الممكنة)

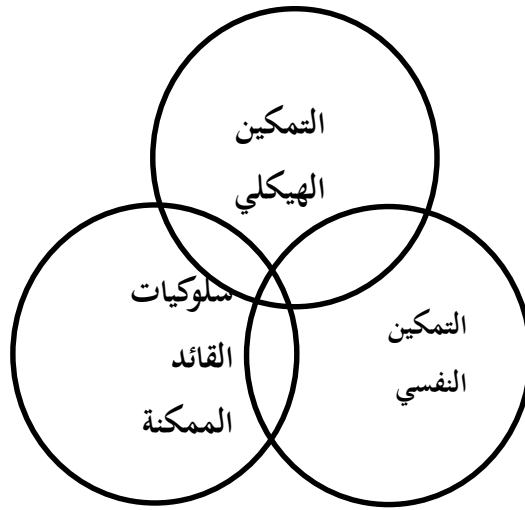
القيادة بالتمكين هي أسلوب قيادي ينسجم مع قوة الخبرة وقوة المعرفة وقوة الإعجاب بشخصية القائد (الكاريزما)، فالقادة الفعالون هم الذين يقودون بتمكين مرؤوسيهم وتوفير المعلومات والثقة بهم في اتخاذ القرارات والتصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها.

3- أسلوب التمكين من خلال التحفيز (التمكين النفسي)

- هو حالة إدراكية تتعلق بشعور الفرد بالسيطرة والتحكم في صناعة القرار.
- هو أسلوب للتمكين يحدث من خلال التحفيز.
- هو أسلوب يتطلب فلسفة تنظيمية وقيادية تسبقه.
- هو أسلوب يتضمن وجود أربع أبعاد إدراكية وهي: شعور العامل بوجود معنى لما يقوم به من عمل، الشعور بأن لديه القدرة على إنجاز عمله بشكل جيد، شعوره بالإرادة الشخصية والاستقلالية في تنفيذ مهام عمله، شعوره بالتأثير على محصلات العمل وعلى ما يحدث في منظمته.

والشكل الموالي يوضح الأساليب المتعددة للتمكين:

الشكل رقم (1-2): الأساليب المتعددة للتمكين



المصدر: فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري

كما بينت نتائج دراسة تي جان شو بعنوان نموذج تكاملي للتمكين والأداء الفردي تحت الظروف الفردية والجماعية التنظيمية في المؤسسات العامة: بأن التمكين النفسي والهيكلي يؤثران بشكل إيجابي على سلوكيات الدور الرسمي وسلوك المواطنة عند الموظفين.

ثانيا - مبادئ التمكين:

اعتقد "stirr": أن سياسات التمكين تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة EMPOWER حيث يمثل كل حرف منها مبدأ وهي:¹¹

1- Educatio (التعليم): إذ ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة لأنه يؤدي إلى زيادة فاعلية العاملين فيها، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها .

2- Motivation (الدافعية): على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل المختلفة واعتماد سياسات الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا .

3- Purpose (الغرض): إن جهود التمكين لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفتها ومهمتها وأهدافها ، وكما أن صلب عملية التمكين هو الاستخدام المخطط والموجه للإمكانات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة .

4- Ownership (الملكية): اقترح "stirr" معادلة للتمكين الإداري تتكون من ثلاثة أحرف وسماها (3As)، حيث تمثل الثلاث أحرف الأولى لعنصر المعادلة وهي :
Authority+Accountability=Achievement

السلطة +المساءلة =الإنتاج

5- Willingness to change (الرغبة في التغيير): إن نتائج التمكين يمكن أن ترشد المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها والبحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية، وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى على التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.

6- Ego elimination (نكران الذات): تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين قبل البدء في تنفيذها ، كما يتصف البعض بحب الذات واتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة وينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم ،ليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة أو فرصة لنموهم شخصيا كمدربين ، ولذلك لا بد من أن يتميز المديرين بنكران الذات من أجل نجاح عملية التمكين .

7- Respect (الاحترام): إن دم الحياة للتمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على الإسهام فيها من خلال تطوير الإبداع فيها ،وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة ، والاحترام يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب.

¹¹زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، نفس المرجع السابق، ص31.

ثالثا - خصائص التمكين:

- توجد عدة خصائص للتمكين أشار إليها Kabeer وهي:¹²
- ✓ التمكين فعل إيجابي يتضمن اكتساب القدرة على العمل والتواصل وامتلاك المهارات والقدرات الاجتماعية.
 - ✓ التمكين ليس مفروضا من الخارج وينمو من الفهم الذاتي للأفراد وظروفهم، وخياراتهم، وفرصهم وبيئاتهم الاجتماعية.
 - ✓ يتضمن التمكين معنى التشاركية لدى الأفراد فيصبحون منغمسين بفاعلية أكثر في مجتمعهم، فيوجد التماسك الاجتماعي بين الوحدات الممكنة سواء أفراد أم مجتمعات محلية.
 - ✓ يتشابه التمكين مع مفاهيم كثيرة أبرزها: الفاعلية، المسؤولية، العقلانية ... الخ.

الفرع الثاني: مكونات التمكين وخطواته وأبعاده

أولا - مكونات التمكين:¹³

- المحتاج للتمكين: قد يكون فردا أو جماعة، فالعامل الجديد في المؤسسة يحتاج إلى عملية التمكين من أجل زرع الثقة بنفسه وإشعاره بأنه عامل مهم فيها، وأن العاملين على اختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية رفيعة في رسم رسالة المنظمة وتحقيقها.
- الممكن: قد يكون من المؤسسة أو فريقا أو فردا، فقد تلجأ هذه الأخيرة إلى تكليف عمال من المؤسسة قصد مساعدة العمال الجدد ومرافقتهم في أولى خطواتهم حتى يتمكنون من معرفة أبعاد العمل، أو تستعين بخبراء من خارج المؤسسة.
- التنظيم: فالتمكين يبني على التقدير الدقيق للاحتياجات والأولويات وطرق تلبيتها، وينطلق من القاعدة إلى القمة ويقوم على مبدأ التشاركية وتحمل المسؤولية، ويستدعي ذلك وجود القناعة الكاملة بينهما بأن اكتساب المكنة لا تعني ممارسة السلطة على الآخرين.

ثانيا - خطوات التمكين:

المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج إلى تفهم التمكين وتبنيه، فهو عملية يجب أن تنفذ على مراحل:¹⁴

¹² زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، نفس المرجع السابق، ص

¹³ عماد علي المهيرات، مرجع سبق ذكره، ص28(بتصرف)

¹⁴ عماد علي المهيرات، مرجع سبق ذكره، ص36/35

1) الحاجة للتغيير:

هي إحدى التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المدبرون لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي قبل الماضي قدما، وبشكل جدي في تنفيذ برنامج التمكين.

2) تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون:

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المدبرون للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمدبرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، وأن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون تدريجيا.

3) تكوين فرق عمل:

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.

4) توفير المعلومات:

لكي يتمكن المرؤوسون من اتخاذ القرارات فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم وعن المنظمة ككل، حيث يجب أن تتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية سير العمل قصد تقديمهم لمساهمة من أجل نجاح المنظمة.

5) اختيار الأفراد المناسبين:

يجب على المدبرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات اللازمة للتعامل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوفر المنظمة على معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الفراد المتقدمين للعمل.

6) توفير التدريب:

يعتبر من المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

ثالثا - أبعاد التمكين:

للممكن عدة أبعاد أكدت عليها العديد من الدراسات العربية والأجنبية، وتختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن بلد لآخر ومن خلال مراجعة أدبيات الدراسة تبين وجود اختلاف لدى الباحثين في تحديد التمكين، ويرجع ذلك لاختلاف وجهات نظرهم، ومن بين الأبعاد نجد:

1) تفويض السلطة: 15

هو جزء أساسي للتمكين إذ يعتبر اللبنة الأولى التي يركز عليها، والفكرة الأساسية لمفهومه أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، بحيث يصبح العاملين لهم القدرة على التأثير في القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بعملهم، وعليه يتطلب ذلك تغييرا في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض، وقد تمتد عملية تفويض صلاحيات اتخاذ القرار للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة واكتشاف الحلول وتقييمها واتخاذ القرار بصددتها، وتحمل المسؤولية عند تنفيذه من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين.

2) التدريب: 16

يهدف التدريب إلى تزويد العمال بالمعلومات التي تزيد وتساهم في تحسين أدائهم، فنجاح أي منظمة مرتبط بمدى تدريب عمالها وجعلهم أكثر وعيا ودراية ومحاولة لإخراج معارفهم الباطنية وتجسيدها وتقاسمها. فتمكين العاملين يستدعي مرافقته بتدريب وتكوين مستمرين ومتابعة دائمة من اكتساب مهارات جديدة، كفن التواصل مع الآخرين والتعامل مع المشكلات.

3) الاتصال الفعال: 17

الاتصال الفعال هو المفتاح الرئيسي للتمكين لأن سهولة الحصول على المعلومة وتوفرها في الوقت المناسب تحقق لهم القدرة على اتخاذ القرار وأداء المهام بأكثر فاعلية، ويقصد بالاتصال تدفق المعلومات في استخدام الإدارات وموظفيها لوسائل اتصال حديثة تساعد على تواصل الإدارة مع غيرها من الجهات عن طريق أجهزة الحاسوب وشبكات الانترنت، إذ أن توفر المعلومات يعزز من الالتزام الذاتي للأفراد مما يستلزم التعامل مع وسائل عديدة لنقل المعلومات ليسهل الوصول إليها في المكان والزمان المناسبين، فلا جدوى من توافر المعلومات التي لا يمكن استخدامها عند الحاجة إليها وأن عملية الاتصال في المنظمات الناجحة عملية مكثفة ولا تتم بشكل رسمي أو دوري وإنما تتم بشكل دائم، إذ أنه في تلك المنظمات لا توجد حواجز بين رئيس ومرؤوس ولا توجد رسميات كثيرة في الخطابات بينهم.

¹⁵ جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين -دراسة ميدانية عن عينة موظفي كلية الإدارة والاقتصاد-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01، العراق، 2010، ص 64 (بتصرف)

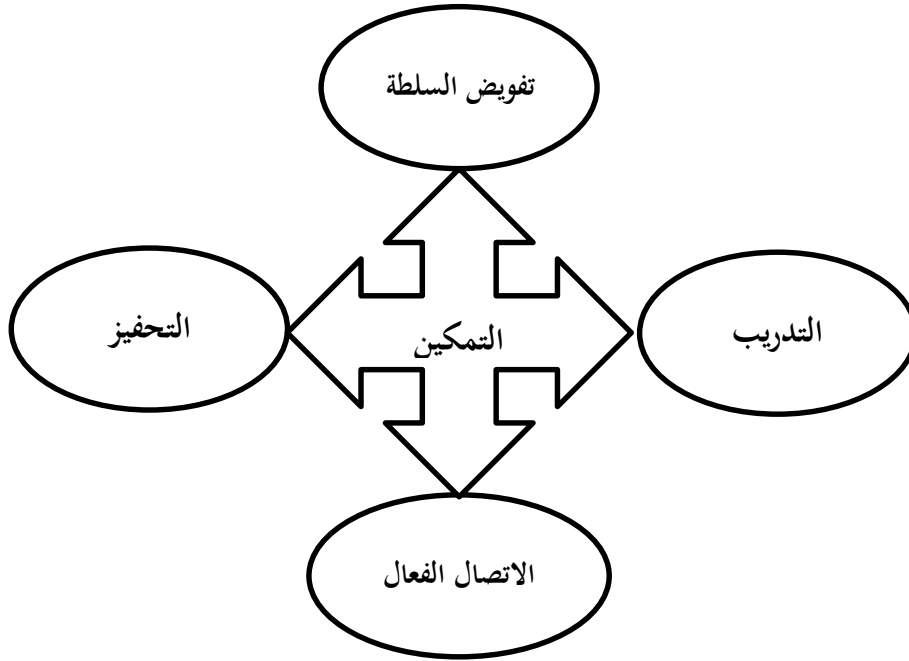
¹⁶ بجاوي فاطمة، أثر القيادة بالتمكين على رأس المال الفكري، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة المدينة، 2017، 123

¹⁷ فنان محمود عبد الرحمان الملقح، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، 2016، ص 31 (بتصرف)

4) التحفيز: 18

تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم بشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكي لا تمنح الحوافز إلا للمستحقين وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمؤسسات كنتاج نهائي للتمكين. ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملين بأهداف المؤسسة. والشكل الموالي رقم (1-4) يوضح أهم أبعاد التمكين:

الشكل (1-3): أبعاد التمكين



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة

الفرع الثالث: أهمية التمكين

للمتمكين أهمية بالغة على المنظمة والموظفين، ويظهر ذلك من خلال:

❖ بالنسبة للمنظمة:

- زيادة معدل الالتزام والولاء من قبل العاملين ما داموا يشاركون في قراراتها ويساهمون في اتخاذها في المجالات التي تخص عملهم.

¹⁸ ماجد محمد إبراهيم عبدالعال، دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية، بحث مستخلص من رسالة ماجستير، القاهرة، ص 10

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للتمكين وفرق العمل

- تمكين المؤسسة من الاستفادة القصوى من مواهب وقدرات رجالها وتفجير طاقاتهم الكامنة.
- إيجاد كوادر جديدة محفزة وراضية ومقتنعة بما يزيد من إنتاجية وربحية المؤسسة.
- يجعل المنظمات غاية في المرونة وقادرة على التعلم والتكيف بغية المنافسة؛
- يسهم في زيادة إنتاجية المنظمة لكونه يسهم في تطوير قابليات العاملين، وزيادة ولائهم وتمسكهم بالمنظمة؛
- الحاجة إلى عدم إشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية، وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأمد؛
- الحاجة للاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.¹⁹

❖ بالنسبة للموظفين:

- الشعور بإنسانيته واحترام المؤسسة وتقديرها له؛
- تقدير المسؤولية وتحملها بشكل إيجابي؛
- اكتساب الثقة في نفسه وشعوره بالانتماء والولاء والالتزام نحو المؤسسة، ونحو مجموعة العمل والعملاء؛
- الشعور بالرضا الوظيفي؛
- الشعور بالإنجاز عند تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة.²⁰
- زيادة الدافعية لتقليل الأخطاء وذلك لتحمل الأفراد مسؤولية أكبر عن أعمالهم؛
- التمكين فرصة لتطوير مهارات العاملين²¹.

ويمكن أن نلخص أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين في الجدول الموالي:

¹⁹ عماد علي المهيترات، مرجع سبق ذكره، ص24

²⁰ عماد علي المهيترات، مرجع سبق ذكره، ص30

²¹ جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، 1991، ص124

الجدول رقم(1-1): أهم نتائج تطبيق التمكين

من (قبل التمكين)	إلى (بعد التمكين)
الخوف والشك	التحدي والثقة بالنفس
تجنب المشاكل	حل المشاكل
التدريب والتطوير الضئيل	التدريب والتطوير المستمر
الاتصال المغلق	الاتصال المفتوح
نقص الرؤية	الرؤية القوية والمشاركة
احتكار المعرفة	تبادل المعرفة

المصدر: الهاجري، أثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين.

الفرع الرابع: معوقات تطبيق التمكين

إن عملية التمكين حالها كحال أي عملية إدارية تطبق داخل المنظمات، حيث تواجه جملة من العقبات والتحديات، والتي إذا لم تواجهها الإدارة ستؤدي إلى فشل العملية بكاملها ونذكر منها:²²

- عدم وضوح الأهداف للعاملين؛
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات؛
- غياب الثقة ما بين الإدارة والعاملين؛
- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين؛
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على الابتكار؛
- العشوائية وعدم العدالة في نظام المكافآت والخوافز؛
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية؛
- ضعف العملية التدريبية من حيث الكم والكيف.
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.

المطلب الثاني: عموميات حول فرق العمل

يعتبر تطبيق فلسفة فرق العمل من الفلسفات الإدارية التي انتشرت بشكل كبير في المنظمات الحديثة، ويعود ذلك إلى مدى تحقيقها لإيجابيات كثيرة، فالعديد من المنظمات اليوم أصبحت ترجح نجاحها بوجود فرق عمل ذات أداء عالي ومميز.

²² هاني الطويل، سلوك الأفراد والجماعات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص91/92.

الفرع الأول: مفهوم ومراحل تشكل فرق العمل

مما لا شك فيه بأن فرق العمل اليوم أضحت سببا رئيسيا ومهما لنجاح المنظمات على اختلاف أنواعها أشكالها، وتكون موجودة في جميع المستويات التنظيمية بشكل مؤقت أو دائم على حسب احتياج المنظمة.

أولا - مفهوم فرق العمل:

لقد تعددت وتنوعت المفاهيم التي تتعلق بمصطلح فرق العمل، ونذكر منها:

يرى "ماكسون" بأنها مجموعة من الأفراد التي لها الخصائص التالية:²³

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

❖ تعرف أيضا بأنها: مجموعة من الناس المرتبطون بتحقيق هدف معين ويعملون سويا حيث أدائهم مع بعض أكبر من مجهودهم الفردي، يتكاملون من ناحية خبراتهم ومجهوداتهم وتتجسد فعاليتهم في وضوح أهدافهم وتشجيع الابتكار والتخطيط المسبق.²⁴

❖ تعرف بأنها: وحدة أو كيان اجتماعي يضم عددا من الموظفين أو العمال الذين يعملون في إدارة أو قسم واحد، أو في أقسام مختلفة ويؤدون مهام معينة وتجمعهم أهداف مشتركة.²⁵

❖ يمكن تعريفها أيضا بأنها: عبارة عن شخصين أو أكثر يؤثرون في بعضهم البعض قصد تحقيق أهداف المنظمة، ويأخذ أشكالاً متعددة، وعادة ما يتكون الفريق من 5 إلى 30 فردا يعملون بشكل مترايط.²⁶

❖ تعرف أيضا بأنها: ذلك العدد القليل من الأفراد ذوي المهارات المكتملة لبعضهم البعض والذين يجمعهم غرض معين قصد تحقيق أهداف معينة.²⁷

²³ كندرسي، دولينغ، ديناميكيات العمل كفريق، ترجمة مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2001، ص230.

²⁴ محمد براى ووهيبة الجوزي، التمكين الوظيفي وفعالية فرق العمل في الفكر التنظيمي، مجلة المواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ، المجلد 16، العدد 3، 2020، ص15.

²⁵ سعيد قيس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة 2، القاهرة، 1998، ص294.

عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص179²⁶.

²⁷ إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عنصر التغيير، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص342.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للتمكين وفرق العمل

- ❖ هي أيضا: مجموعة أو جماعة من الأفراد التي يمتلك أعضاؤها معارف ومهارات مكملة لبعضها البعض، تجمعهم غاية مشتركة أو عدد من الأهداف التي يعتبرون أنفسهم مسؤولين جميعا عن تحقيقها.²⁸
- ❖ وعليه يمكن القول بأن فرق العمل هي: مجموعة أو جماعة من الأفراد الذين يعملون بجهد مكثف لتحقيق هدف مشترك باستخدام التعاون الإيجابي والمتبادل.

ثانيا -مراحل تشكيل فرق العمل:

قصد بناء فريق عمل ذو كفاءة وفعالية وأداء أحسن، يتطلب ذلك مجموعة من المراحل الأساسية والتي سنتناولها فيما يلي:

1 -مرحلة التكوين:

هي أولى خطوات التحول من الفردية إلى الجماعية، حيث يتحول الفرد من كونه فردا إلى عضو ومن كونه وحيدا إلى كونه متفاعلا، ومن كونه مستقلا إلى مشارك، وهي مرحلة اختبار يكشف فيها الفرد العلاقات الملائمة مع أعضاء الفريق ويكتشف البيئة النفسية والاجتماعية للفريق، ويبدى الأعضاء في هذه المرحلة سلوك من الأدب والجمالة والتعامل الرسمي مع الآخرين، التعرف على السلوكيات المقبولة والمرفوضة، البحث عن مصادر المعلومات ومحاولة التعرف على المشكلات المحتملة وطرق مواجهتها، ولدعم الأفراد في هذه المرحلة، يمكن التهيئة المبدئية والتمهيد وتقديم المعلومات لتوضيح رسالة الفريق والمهمة المطلوبة منهم، وتدريب الأعضاء مع التركيز على المهارات التي تنقصهم.

2 -مرحلة الصراع:

هي أصعب المراحل في عملية بناء الفريق حيث يبحث فيها كل عضو عن مكانه ومكانته، وتبدو فيها الأهداف صعبة أو غير قابلة للإنجاز، وقد ينفذ صبر الأعضاء فيتجادلون وينشأ نزاع بينهم وربما يترك بعضهم الفريق، وأكثر ما يميز هذه المرحلة شعور الأعضاء بتضارب في وجهات نظرهم وعدم القدرة على التفكير السليم، ويبدون سلوكياتهم بالجدال والمناقشة والتحدي والصراع، ويمكن مساعدة الفريق في هذه المرحلة بتحفيزهم وتوضيح لهم المهام المطلوبة منهم.

3 -مرحلة وضع القواعد:

بعد انقضاء مرحلة الصراع تبدأ مرحلة تقبل الأعضاء لبعضهم البعض ومعرفة كل واحد منهم للأدوار التي سيقوم بها ضمن الفريق، وتتميز ببدء التعاون فيما بينهم ثم تزايد تدريجيا، ويتم وضع القواعد للعلاقات والمعاملات

سواء داوود 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، ص28.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للمتكمين وفرق العمل

بين أعضاء الفريق ليصبح الهدف هو الرباط أو العقد غير المكتوب الذي يجمع الفريق، ويكون شعورهم تقبل العضوية والعمل على تحقيق الهدف المسطر.

4- مرحلة الأداء:

في هذه المرحلة يبدأ الأفراد في القيام بأدوارهم ويمارسون تخصصاتهم المهنية والوظيفية كل في مجاله، ويترايطون مع بعضهم بحيث يتفهم كل عضو منهم نواحي القوة والضعف لديه ولدى الآخرين، ويمارس القائد دوره كمساعد وموجه ومدرب فيساعد جميع الأعضاء على تقييم أدائهم.

يسود الشعور بالرضا والثقة في هذه المرحلة وتبدأ خطوات التقدم وتناجحه في الظهور ويتسم سلوك الأفراد بقوة الرؤية وتحمل المخاطرة من أجل تحقيق الهدف.

5- مرحلة الإنهاء:

تحدث في حالة الفريق الذي يتكون لأداء مهمة معينة فينتهي دوره بانتهائها، وقد ينجح الفريق أو يفشل في أداء مهمته ويكون على القائد أن يدرس معهم العوامل التي أدت للنجاح أو الفشل، ويكون شعور الأفراد فيها عند النجاح بالفخر والاعتزاز فيتسم سلوكهم بالشكر والتقدير وعند الفشل بالإحباط والغضب والاحساس بالعجز وهو ما يستدعي استخدام وسائل الدفاع السيكولوجية من إسقاط وانسحاب وهجوم.²⁹ والجدول الموالي يلخص المراحل السابقة:³⁰

الجدول رقم (1-2) مراحل تشكيل فرق العمل

المرحلة	الخصائص
التكوين	يتعرف الافراد على بعضهم البعض ويسعون لإرساء قواعد وأعراف للعلاقات المتبادلة.
الصراع	يبدأ الأعضاء في مقاومة سيطرة قائد الفريق ويبدون شعور عدواني اتجاه بعضهم البعض.
وضع القواعد	يعمل الأعضاء سويا ويكونون علاقات ومشاعر صداقة وثيقة.
الأداء	يعمل الأعضاء من أجل إنجاز عملهم.
التوافق أو التفكك (الانتهاء)	قد يتفكك الفريق أو الجماعة، إما بسبب تحقيق الأهداف أو أن الأعضاء المؤثرين تركوا العضوية.

المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي

²⁹ خيضر كاظم محمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 237.

³⁰ أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، دار المعادي الجديدة، القاهرة، 2005، ص 44.

الفرع الثاني: خصائص وفوائد فرق العمل

أولا - خصائص فرق العمل:

- لفرق العمل عدة خصائص نذكر منها:³¹
- هي تجمع لفردين أو أكثر في مكان واحد؛
- يتم فيها تحديد قيادة الفريق والأدوار المسبقة؛
- وجود علاقة اعتمادية تبادلية بين الأعضاء،
- المعلومات متاحة ومتوفرة للجميع؛
- يتم تحديد قيادة الفريق والأدوار المسبقة؛
- لهم أدوار محددة فكل فرد يمارس أدوارا مختلفة تجاه غيره؛
- تتكامل الأهداف الخاصة مع الهدف المشترك.

ثانيا - فوائد فرق العمل:

- ✓ إن العمل ضمن الفريق له عدة فوائد ونذكر منها:³²
- ✓ تقلل من الشعور بالوحدة وتزيد الشعور بالتركيز على الهدف بين العاملين؛
- ✓ تزيد من إحساس العاملين بالانتماء للمنظمة، وتشعرهم بالفخر بأدائهم الجماعي،
- ✓ تخلق بيئة عمل عالية وتوفر مناخا مناسباً للعمل؛
- ✓ تحسن مستوى ونوعية القرارات؛
- ✓ تحسن مستوى مهارات الأعضاء؛
- ✓ تؤدي إلى استجابة أسرع للتغيرات التكنولوجية.

الفرع الثالث: أنماط فرق العمل والغرض من تشكيلها

أولا - أنماط فرق العمل:

توجد عدة أنماط لفرق العمل وتختلف حسب مهامها وأنشطتها ونذكر منها:³³

³¹زيد منير عبودي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص52.

³²عطية حسين أفندي، مرجع سبق ذكره، ص46

³³عطية حسين أفندي، مرجع سبق ذكره، ص 48/47

1- فرق المهام الكبيرة:

تقوم هذه الفرق بتحديد الفرص المتاحة لمنظمة وتقدير احتياجاتها، وتضع الإطار الفلسفي العام وتحدد السياسات والاتجاهات العامة ثم تضع الأهداف وخطط العمل التنفيذية وتحدد المواد اللازمة لتحقيقها، وتقوم بمتابعة التقدم وقياسه وكتابة التقارير المتعلقة بالأداء ويقع على عاتقها تحديد مواعيد تحقيق الأهداف وتعقد اجتماعات مطولة لفترات زمنية طويلة.

2- فرق المهام المحددة:

يتراوح عدد أفرادها بين 5 إلى 8 أعضاء، يعتمد الانضمام إليها على الخبرة وتحتاج الى اجتماعات مطولة في فترة محددة، وغالبا ما يطلب منها حل المشكلات أو تقدير الفرص المتاحة في السوق، وقد يطلب من فرق أخرى إتمام ما قامت به من أعمال.

3- دوائر الجودة:

يتشكل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة، يعملون على تحسين مستوى الجودة أو الإنتاجية ويكون العمل بها تطوعيا وليس لها أي سلطة تنفيذية، حيث يقع عبء التنفيذ على الإدارة التي تلعب دورا محددًا في توجيهها.

4- الفرق الموجهة ذاتيا:

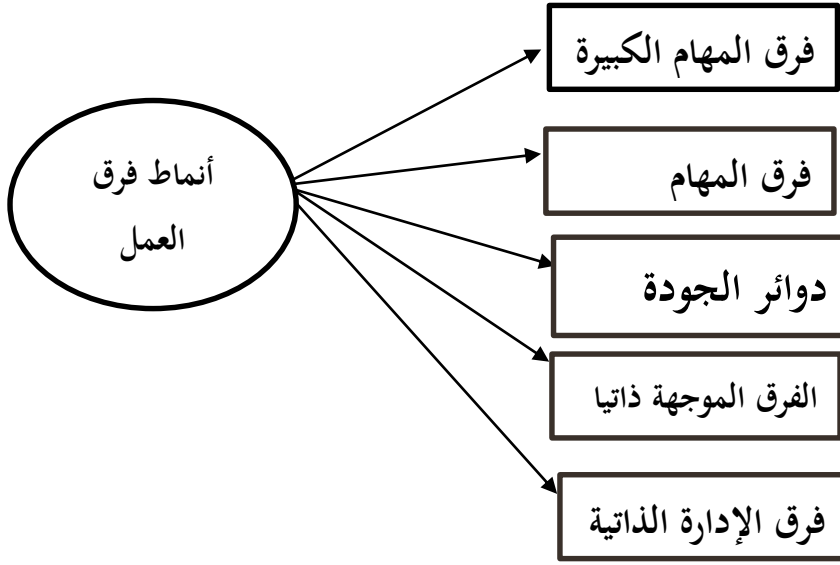
يتشكل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسؤولون عن أداء عملية متكاملة، يتم تدريب أعضاء هذه الفرق على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء فيه على أن يتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لأعضائه، وهنا تكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بمشاركة الجميع ويقومون بتحديد الأهداف ومراجعة الأعمال وقياس مستوى الأداء والتنسيق مع الإدارات الأخرى ويتولى الإجراءات التأديبية الجزائية.

5- فرق الإدارة الذاتية:

تعمل بمستويات مختلفة من السلطة وبدون مدير مرئي، تتعاقد مع الإدارة للاضطلاع بمسؤولياتها بالإضافة لقيامها بمهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، تكون اجتماعاتها أسبوعية، تصمم وتنفذ التدريب اللازم لأعضائها، تحدد مستويات الأداء وتكون مسؤولة عن تحديد الموازنة المطلوبة وحل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ.

والشكل التالي يلخص المراحل السابقة:

الشكل رقم (1-4): أنماط فرق العمل



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق

ثانيا -الغرض من تشكيل فرق العمل:

يتم تشكيل المجموعات غالبا لتحقيق الأغراض التالية:³⁴

- إنجاز الأعمال وحل المشاكل التي تحتاج إلى مهارات متنوعة؛
- تخطيط وتنظيم ورقابة عمل الأفراد بطريقة عملية؛
- التنسيق بين أجزاء التنظيم المختلفة؛
- حل الخلافات وزيادة الالتزام؛
- تقييم الأداء السابق بقصد تفادي الأخطاء.

الفرع الرابع: معوقات نجاح تطبيق فرق العمل وأثر التمكين على أدائها

سنتطرق في هذا المطلب لأبرز معوقات نجاح تطبيق فرق العمل وأثر التمكين على أدائها

أولا -معوقات نجاح تطبيق فرق العمل:

هناك العديد من المعوقات التي تحول دون نجاح تطبيق استراتيجية فرق العمل، ونذكر منها:³⁵

- البيروقراطية والرقابة الشديدة؛

³⁴عبد الرحمان توفيق، الاتصال وبناء فريق العمل، جمهورية مصر العربية، الطبعة الثالثة، 2004، ص15.

³⁵عطية حسين أفندي، مرجع سبق ذكره، ص158

- القيادة الفدية المتمسكة بالقديم؛
- تردد بعض أعضاء فرق العمل في المشاركة ومقاومتهم للتغيير؛
- عدم ملائمة ظروف المنظمة أو بيئتها لأسلوب فريق العمل؛
- الفشل في حل الخلافات والصراعات التي تنشأ داخل الفريق؛
- الاختيار الغير موفق لأعضاء الفريق؛
- عدم رغبة بعض المديرين في التخلي عن السلطة؛
- أهداف غير واضحة للفريق.

ثانيا - أثر التمكين على أداء فرق العمل:

يعتبر التمكين المحرك الرئيسي لتحقيق أداء فعال لفرق العمل داخل المنظمات، كما يساهم في الرفع من مستويات الإبداع وجودة الأداء لدى الأفراد، ويبرز ذلك الأثر فيما يلي:

○ مساهمة تفويض السلطة على أداء فرق العمل:

يعتبر منح الصلاحيات والقيام بتفويضها وتحديد المشاركين في عملية اتخاذ القرار من أهم متطلبات نجاح استراتيجية فرق العمل، وتفويض السلطة إنما هو مؤشر يعبر عن ثقة القائد بمؤلاء الأفراد وبالفريق ككل، وكما يساهم في رفع مستوى مشاركة فرق العمل في تحسين أدائهم مما ينعكس على أدائهم، وهذه المشاركة الإيجابية تنبع من واقع الفرد وشعوره بالمسؤولية اتجاه غايات المنظمة وأهدافها. كما تسهم عملية تفويض الصلاحيات في زيادة مستويات الإبداع، هذا الأخير يتأثر بدرجة منح الصلاحيات، وإذ انه يرتبط بالمناخ التنظيمي السائد فكلما كانت هناك مستويات تفويض أعلى كلما ساهم ذلك في الرفع من درجة تحمس الأفراد تجاه العمل، بالإضافة إلى ذلك زيادة تماسكهم وهو ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطر بالكفاءة والفعالية اللازمين.³⁶

فيروز زراقة وعبيد الطاوس، دور القائد في تعزيز التماسك لدى فرق العمل، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة محمد لىن دباغين سطيف2، العدد 36 الحادي عشر، 2018، ص48.

○ مشاركة فرق العمل في اتخاذ القرارات:

إن عملية مشاركة فرق العمل في اتخاذ القرارات تتضمن الأخذ بالاقتراحات والتوصيات والآراء الفردية والجماعية التي يديها المرؤوسين، مما يمكن الوصول للقرارات الأكثر فعالية والتي تضمن سهولة تنفيذها وذلك للأسباب التالية:³⁷

✓ أن اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخطيرة الخاصة بالتنمية والتطوير والإصلاح تتطلب إشراك العاملين في التنظيم، وكذلك إشراك كل من تتصل بهم القرارات وتمسهم من خارج التنظيم، لأنها تتطلب التفكير الواعي وإقناع الآخرين بمجدواه؛

✓ أن عملية اتخاذ القرارات بطبيعتها تكون نتاج مجهودات عديدة ومشاركة من الأفكار والآراء بالاعتماد على أعضاء الفريق بأكمله؛

✓ قدرة أفضل على تحديد ومعرفة المشكل واقتراح عدد أكبر من الحلول البديلة، باعتبار أن المرؤوسين هم عادة أقرب إلى المشكلة وأكثر معرفة بها؛

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

✓ تمكين المدير من التوصل إلى قرارات أكثر فعالية من خلال العمل الجماعي المشترك وتبادل الآراء؛

✓ تحسين الاتصال والتواصل بين المدير والمرؤوسين نتيجة مشاركتهم في صنع القرار.

ومنه يمكن القول ان زيادة مستويات المشاركة في عملية اتخاذ القرار من شأنه زيادة الأداء الإيجابي والإبداعي، حيث أن شعور فرق العمل بأهميتهم داخل التنظيم من شأنه توليد الأفكار الجديدة، تحمل المسؤوليات، زيادة مستويات التماسك بهدف تحقيق الهدف المنشود.

○ أثر تدريب العاملين على أداء فرق العمل:

يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود العاملين، إذ يجب أن تضمن 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، ويتطلب اكتساب المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة، إذ أن الكثير من المنظمات تلجأ إلى القيام بدورات تدريبية بصفة مستمرة لاكتشاف الكفاءات الإدارية ولبناء عناصر قيادية مؤهلة، تحمل في طياتها الثقة والإصرار وروح المحازفة، مما يخلق شعور لدى الموظفين بأن الإدارة تهتم بهم وبمستقبلهم وهو ما يشجع على تبادل الخبرات وتحديد نقاط القوة والضعف، وكذا معرفة مستوى

³⁷نشوان يعقوب، الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، دار الفرقان، الأردن، 2002، ص95.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للتمكين و فرق العمل

التقييم الدوري لهم، وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد ويدعوهم إلى استثمار جوانب القوة وتطويرها بالشكل المرغوب فيه، لذلك لا بد على الإدارات أن تحاول تبني مثل هذه المبادرات لتشجيع العاملين على بذل المزيد من الجهد والتحسين المستمر في الأداء لتحقيق التميز في الأعمال وهو ما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين. ومنه تسهم عملية تدريب فرق العمل في زيادة مستويات الأداء، من خلال الشرح المستمر للأهداف والغايات وتوضيح مختلف المتطلبات الأساسية في العمل، وكذا إزالة مختلف الإشكالات والعوائق التي تحول دون الوصول للأهداف المسطرة.³⁸

³⁸ مروان محمد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2011، ص 167.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتمكين و فرق العمل (الدراسات السابقة)

تعتبر الدراسات السابقة في البحث العلمي خطوة أساسية ومهمة فهي تساعد الباحث كثيرا في إعداد بحثه، وتزوده بالمعايير والمقاييس والمفاهيم الإجرائية التي يحتاجها ومن ثمة يستفيد من نتائجها من ناحية مقارنة تلك النتائج بالنتائج المتحصل عليها في دراستها الحالية. فيمكن تعريفها على أنها: " تلك الدراسات التي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي، وقد يوجد هذا النوع من الدراسات في المجالات أو المذكرات أو الوسائل شريطة أن تكون للدراسة موضوع وأهداف ونتائج، وإن وجدت فرضيات البحث والعينة والمنهج والأدوات، فالدراسة تصبح أكثر وضوحا وتفصيلا. وسنحاول في هذا المبحث إبراز أهم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع سواء كانت الدراسات عربية أو أجنبية خلال فترات زمنية مختلفة وذلك بهدف معرفة النتائج المتوصل إليها والإجراءات والأدوات المستخدمة في التحليل إضافة إلى ذلك عملية المقارنة بينهما وبين الدراسة الحالية.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة:

في رحلة البحث لدراسة هذا الموضوع تصادفنا مع العديد من الدراسات التي تناولت موضوعي التمكين وكذا فرق العمل إما في دراسة واحدة وأما كل منهما على حدا، فكلا الموضوعين تم ربطهما من قبل الباحثين بالكثير من المفاهيم والمتغيرات الإدارية، كما وجدت بعض الدراسات التي تناولت بعض أبعاد التمكين وربطها بفرق العمل وعليه سيتم عرض هذه الدراسات التي ساهمت في بلورة دراستنا.

الفرع الأول: الدراسات التي تناولت موضوع التمكين:

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

1- دراسة عبد الحسن بعنوان أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي:

هدفت دراسة عبد الحسن بعنوان أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي في الهيئة العامة للسدود والخزانات بالعراق إلى الكشف على أثر أبعاد تمكين العاملين في مستوى الالتزام التنظيمي، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار عينة مكونة من 40 شخص وزعت عليهم استبانة قصد معالجة بياناتهم، فكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي لتمكين العاملين في مستوى الالتزام التنظيمي؛
- وجود مستويات للالتزام التنظيمي لدى العاملين؛
- وجود أثر معنوي لأبعاد تمكين العاملين في مستوى الالتزام التنظيمي.

2-دراسة علوي (2020/2019) بعنوان استراتيجية تمكين العاملين وفعاليتها في تفويض السلطة:

هدفت دراسة علوي بعنوان استراتيجية تمكين العاملين وفعاليتها في تفويض السلطة في بلدية النشماية ولاية قالمه سنة 2020/2019، إلى معرفة مدى مساهمة استراتيجية تمكين العاملين وفعاليتها في تفويض السلطة، حيث استخدمت المنهج الوصفي وقامت باختيار عينة قصدية مكونة من 50 شخص من موظفي البلدية، وقامت بتوزيع استبانة وتم استرجاع 45 نسخة وإلى جانب ذلك اعتمدت على المقابلة والملاحظة لجمع المعلومات، فكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- استراتيجية تمكين العاملين تساهم في زيادة وتوسيع صلاحيات تفويض السلطة.

3-دراسة كرمية (2008/2007) بعنوان تمكين العاملين:

هدفت دراسة كرمية بعنوان تمكين العاملين في شركة الاسمنت بسور الغزلان سنة 2008/2007 إلى تحديد المفهوم الدقيق للتمكين في المنظمة مع إظهار آثاره على الفرد والمنظمة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة في الجانب الميداني، حيث قام باختيار عينة عشوائية من عمال الشركة مكونة من 60 شخص وزعت عليهم استبانة وكما استخدم المقابلة والملاحظة لجمع المعلومات، فجاءت النتائج كالتالي:

- أن برامج التمكين تساهم في تحسين أرباح المؤسسات؛

أن تمكين العاملين يساهم في الحفاظ عليهم وزيادة مردوديتهم.

4 - دراسة تي جان شو (Tae-jun cho سنة 2010) بعنوان نموذج تكاملي للتمكين والأداء الفردي

تحت الظروف الفردية والجماعية التنظيمية في المؤسسات العامة:

هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج متكامل للتمكين والأداء الفردي لموظفين بالقطاع العام العاملين في مدينة (city seoul)، بحيث استخدم الباحث المنهج الوصفي وقام بتوزيع استبانة على عينة مكونة من 400 عامل لقياس أبعاد التمكين لديهم بالإضافة ل42 مدير شاركوا في هذا البحث لتقييم أداء الموظفين لسلوكيات الدور الرسمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن التمكين النفسي والهيكلية يؤثران بشكل إيجابي على سلوكيات الدور الرسمي وسلوك المواطنة.

5-دراسة برني (2015) بعنوان أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية

دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة:

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج نظري يتضمن كل من المتغيرين (تمكين العاملين والأداء الاجتماعي) وتطبيقه على القطاع الصحي ب بسكرة، أين تم التركيز على المقارنة بين المؤسسات الاستشفائية العمومية وتم ذلك من خلال استقصاء أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي لها، وتم توزيع 720 استبيان واسترجاع 472 صالح للتحليل الإحصائي، وبناء عليه توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن تمكين العاملين يؤثر في الأداء الإداري والاجتماعي للمؤسسات.

الفرع الثاني: الدراسات التي تناولت موضوع فرق العمل:

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

1-دراسة بن برطال (2018) بعنوان تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية:

هدفت دراسة بن برطال بعنوان تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية بجامعة تليجي عمار بالأغواط في جوان 2018، إلى دراسة تأثير فرق العمل على تنمية فرق العمل من وجهة نظر أساتذة الجامعة واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري والمنهج الكمي والاستقرائي في الجانب الميداني، وتم توزيع استبيان على عينة مكونة من 48 شخص لجمع المعلومات، فكانت النتائج كالتالي:

- أغلب أساتذة الكلية يمارسون الكثير من المهام في شكل فرق عمل؛
- وجود مستوى مقبول من الثقة التنظيمية لدى الأساتذة تجاه الزملاء والمشرفين؛
- هناك دلالة إحصائية لوجود أثر لفرق العمل على الثقة التنظيمية.

2-دراسة بوخلوة (2022/2021) بعنوان سلوكيات العمل الجماعي في تعزيز الأداء الإبداعي:

هدفت دراسة بوخلوة بعنوان سلوكيات العمل الجماعي في تعزيز الأداء الإبداعي في المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس بولاية ورقلة سنة 2022/2021، إلى التعرف على سلوكيات العمل الجماعي للموظفين حيث استخدم المنهج الاستقرائي والاستنباطي ودراسة الحالة، وقاما باختيار 52 عامل كعينة وتم توزيع الاستبيان عليهم قصد جمع المعلومات، فكانت النتائج آتية:

- وجود مستوى مرتفع من سلوكيات العمل الجماعي والأداء الإبداعي؛
- وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين سلوكيات العمل الجماعي.

3-دراسة النويقة (2014) بعنوان أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي:

هدفت دراسة النويقة بعنوان أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف سنة 2014، إلى التعرف على مستوى تمكين فرق العمل في الجامعة وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي، حيث استخدم المنهج الوصفي وقام باختيار عينة عشوائية مكونة من 110 موظفا من أعضاء فرق العمل، وقام بتوزيع الاستبيان لجمع المعلومات فكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- وجود مستوى مرتفع لتمكين فرق العمل والتميز التنظيمي؛
- وجود أثر إيجابي لتمكين فرق العمل في تعزيز أبعاد التميز التنظيمي.

4-دراسة Zhi- Xue Zhang and Yulan Han (2012)، بعنوان تمكين فريق العمل

والسياق التنظيمي: اللامركزية والتباين في التنظيم الرسمي:

هدفت الدراسة التي طبقت على فرق عمل تم استخلاصها من 94 شركة من شركات التكنولوجيا العالية الصينية إلى معرفة كيفية تأثير مديري فريق التمكين، وأظهرت الدراسة أن اللامركزية التنظيمية تعزز من تمكين فرق العمل عندما يتم تفويض صنع القرار، كم أضفت أن الطابع الرسمي على العمليات التي يتم تطبيقها يحدث فرقا ويعزز من أداء فرق العمل.

الفرع الثالث: الدراسات التي تناولت موضوعي التمكين وفرق العمل معا:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوعي التمكين وفرق العمل، نذكر منها:

1-دراسة عذاري (2011) بعنوان أثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين:

هدفت دراسة عذاري بعنوان أثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعات بالكويت سنة 2011، إلى التعرف على أثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام باختيار عينة عشوائية مكونة من 205 موظف، وتم توزيع استبانة قصد معالجة بياناتهم فكانت النتائج كالتالي:

- وجود أثر للتمكين على تحسين أداء العاملين؛

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والابداع بالهيئة الإدارية.

2-دراسة ابراهيمي (2019/2018) بعنوان أثر التمكين الإداري في تحسين أداء الأفراد:

هدفت دراسة ابراهيمي بعنوان أثر التمكين الإداري في تحسين أداء الأفراد في مؤسسة توزيع الكهرباء الغاز بالمدينة سنة 2019/2018، إلى إبراز أثر التمكين الإداري في تحسين أداء الأفراد في المؤسسة، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي وقام باختيار عينة قصدية مكونة من 60 شخص من موظفي المؤسسة، كما تم توزيع استبانة لمعالجة بياناتهم فجاءت النتائج كالتالي:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي في المؤسسة.

3-دراسة شيهاب (2021/2020) بعنوان التمكين الوظيفي وعلاقته بفعالية فرق العمل:

هدفت دراسة شيهاب بعنوان التمكين الوظيفي وعلاقته بفعالية فرق العمل بالوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر بتبسة سنة 2021/2020، إلى معرفة طبيعة العلاقة بين التمكين الوظيفي وفعالية فرق العمل، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار عينة مكونة من 41 عامل وتوزيع استبانة عليهم بغرض جمع المعلومات، فكانت نتائج الدراسة آتية:

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للتمكين وفرق العمل

- وجود علاقة طردية قوية بين التمكين الوظيفي وفعالية فرق العمل؛
- وجود علاقة طردية قوية بين تحفيز العاملين ومستوى فعالية فرق العمل.

4 -دراسة عليوة وزيطاري (2019/2018) بعنوان علاقة تمكين العمال بتحسين الأداء:

هدفت دراسة عليوة وزيطاري بعنوان علاقة تمكين العمال بتحسين الأداء بالمؤسسة الافريقية للزجاج بجيجل سنة 2019/2018، إلى ضبط العلاقة الموجودة بين تمكين العمال وتحسين الأداء، حيث استخدم المنهج الاستقرائي وقاما بتوزيع استبيان على عينة مكونة من 38 عامل قصد جمع المعلومات، فكانت النتائج كالتالي:

- وجود علاقة طردية إيجابية بين تمكين العمال وتحسين الأداء؛
- وجود علاقة طردية إيجابية بين التمكين النفسي وزيادة فعالية أداء العمال.

5 -دراسة قسوم وبوزيان بعنوان أثر استراتيجية تمكين العاملين على أدائهم:

هدفت دراسة قسوم وبوزيان بعنوان أثر استراتيجية تمكين العاملين على أدائهم بمؤسسة (DEF MED spa) بعين الدفلى، إلى تحديد واقع تبني هذه المؤسسة لاستراتيجية تمكين العاملين وأثرها على أدائهم، حيث استخدم المنهج الوصفي وقاموا بتوزيع استبانة على عينة مكونة من 46 عامل من موظفي الإدارة، فكانت النتائج كالتالي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من فرق العمل، الاتصال، والمشاركة بالمعلومات على أداء العاملين؛
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من بعدي الحرية والاستقلالية وتفويض السلطة في الأداء.

6 -دراسة سلمى (2020) بعنوان استراتيجية تمكين العاملين وأثرها على أداء العاملين:

هدفت دراسة سلمى بعنوان استراتيجية تمكين العاملين وأثرها على أداء العاملين في المسيلة سنة 2020، إلى معرفة مدى تأثير استراتيجية تمكين العاملين على أدائهم، حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وقامت بتوزيع استبانة على عينة مكونة من 30 عامل، فجاءت النتائج كالتالي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تمكين العاملين على أدائهم؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعمل الجماعي في تحسين أداء الموارد البشرية؛

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستقلالية المشاركة في اتخاذ القرارات.

7 -دراسة خورشيد محمد (2023) بعنوان دور تمكين العاملين في تحسين أداء العاملين:

هدفت دراسة خورشيد محمد بعنوان دور تمكين العاملين في تحسين أداء العاملين في شركات الاتصالات (كورك تيليكوم، آسيا سيل، زين العراق) العاملة في إقليم كردستان -العراق-(2023)، إلى التعرف على دور التمكين في

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للتمكين وفرق العمل

تحسين أداء العاملين حيث استخدم المنهج النوعي لدراسة المتغيرات الكامنة والمنهج الكمي لتحليل البيانات، كما قام بتوزيع استبانة على عينة مكونة من 400 عامل في حين تم استرجاع 378 منها وعليه كانت نتائج الدراسة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين بأبعاده (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية) في تحسين أداء العاملين.

8-دراسة Anbreen Mazhar & Aurangzeb khan, 2007 بعنوان أثر التمكين الإداري على فاعلية وكفاءة فريق العمل

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على آثار التمكين الإداري على فاعلية وكفاءة فريق العمل في قطاع الاتصالات بباكستان وتحديدًا في مدينة إسلام آباد، واختار الباحث 10 شركات تعمل في هذا المجال لتكون عينة الدراسة كما استخدم المنهج الوصفي التحليلي واداتي الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- أن تمكين العاملين له أثر كبير على أداء فرق العمل في قطاع الاتصالات بمدينة إسلام آباد الباكستانية؛
- أن أداء فرق العمل يتم تقييمه بمستوى أكبر من مجرد كفاءة وفاعلية؛
- توفير اتصال جيد بين أعضاء فرق العمل معًا له دور كبير جدًا في فاعلية هذا الفريق.

المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة

في هذا المطلب سنتطرق إلى عملية المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ومحاولة تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات ومجال الاستفادة منها:

الفرع الأول: الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة تبين أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيس وهو (أثر تمكين العاملين على تعزيز أداء فرق العمل)، وهدفها العام الذي يسعى إلى معرفة العلاقة بين التمكين وفرق العمل وأثره على أدائهم، بحيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في الدراسة لمعرفة رأي المستجوبين، وكان من بين أهم النتائج التي تم التوصل إليها وجود علاقة إيجابية وأثر معنوي بين التمكين وأداء فرق العمل بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.

الفرع الثاني: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة

تمثلت أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة فيما يأتي:

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للتمكين وفرق العمل

- من خلال الدراسات السابقة التي تم طرحها يتضح أن معظم الدراسات سعت إلى دراسة أثر تمكين العاملين وعلاقته بأداء فرق العمل.
- تناولت الدراسات السابقة من غير المتغيرين المدروسين متغيرات مختلفة، ومنها: الالتزام التنظيمي، الثقة التنظيمية، التمكين الوظيفي، التمكين الإداري، السلوك الجماعي، الأداء الإبداعي...إلخ.
- تنوعت الدراسات السابقة في دراسة الحالة بين القطاع الخاص والعام، بحيث تمت دراسة كل من: عبد الحسن، علوي، بن برطال، النويقة، عذاري في القطاع العام، بينما تمت دراسة كل من: بوخلوة، ابراهيمي، شيهاب، عليوة وزيطاوي، خورشيد محمد، قسوم وبوزيان في القطاع الخاص.
- أغلب الدراسات السابقة تمت في بيئات مختلفة وكانت من سنوات 2008/2007 إلى 2022/2021 حيث شملت كل من قالمة، العراق، البويرة، الاغواط، باكستان، كردستان، الصين، اليمن، الكويت، ورقلة، تبسة، جيجل، المسيلة، المدية، عين الدفلى، أما عن دراستنا فأُنجزت خلال سنة 2024/2023 ب ورقلة.
- اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو معرفة مدى تأثير تمكين العاملين على فعالية وأداء فرق العمل داخل المنظمة.
- اتفقت الدراسات السابقة في عينتها من حيث تطبيق الدراسة على العينة القصدية، ونلاحظ ذلك في جميع الدراسات باستثناء دراسة كرمية والتي اعتمدت على تطبيق العينة العشوائية.
- استخدمت جميع الدراسات السابقة أداة الاستبيان لجمع المعلومات، إضافة إلى أداتي المقابلة والملاحظة في دراسة كل من علوي وكرمية.
- وظفت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة في الجانب الميداني لدراسة كرمية، فيما وظفت دراسة كل من بوخلوة وعليوة مع زيطاوي المنهج الاستقرائي الاستنباطي.

الفرع الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

بعد مراجعة الدراسات السابقة تمت الاستفادة منها في النقاط التالية:

- المساهمة في تحديد بعض المفاهيم بالنسبة لمتغيرات الدراسة (التمكين، فرق العمل)؛
- المساعدة في صياغة الفرضيات وإشكالية الدراسة؛
- التعرف على الأداة المستخدمة والمنهج المستخدم في جمع البيانات واختيار ما يناسب الدراسة الحالية؛
- المساعدة في كيفية بناء أبعاد الاستبيان التي يمكن التركيز عليها؛
- التعرف على بعض الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة؛

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للتمكين وفرق العمل

-التعرف على النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

الفرع الرابع: مناقشة نتائج الدراسات السابقة:

من خلال التطرق لنتائج الدراسات السابقة تبين ما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التمكين، أن استراتيجية تمكين العاملين تساهم بشكل كبير ومباشر في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي، وكذا التوسيع من صلاحيات تفويض السلطة وبالتالي المحافظة على العاملين وزيادة مردوديتهم.
- أظهرت نتائج الدراسات السابقة التي تناولت موضوع فرق العمل، أن تشكل فرق العمل داخل المؤسسات من شأنه أن يزيد من مستوى الثقة التنظيمية بين العاملين، وكذا التحفيز على الأداء الإبداعي وتعزيز سمات التمييز التنظيمي.
- أظهرت نتائج الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي التمكين وفرق العمل معا: على وجود أثر فعال لتمكين العاملين على تعزيز أداء فرق العمل، وبالتالي يساهم ذلك في تحسين أداء المؤسسات وتحقيق الميزة التنافسية.

خلاصة الفصل:

استعرضنا في هذا الفصل أهم المفاهيم الأساسية لكل من مصطلحي التمكين وفرق العمل، وما لهم من أهمية بالغة في المؤسسة خصوصا وأنهم من الموضوعات الإدارية المستحدثة في الآونة الأخيرة، وذلك من خلال إبراز أهم النتائج التي تنجر عند تبنينهم من تكوين علاقة ثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين، العمل على إيجاد حل للمشكلات التي تواجه المنظمة، زرع قيم التعاون وروح الفريق في نفوس العاملين، تعزيز الثقة بالنفس والابداع وروح المبادرة.

فجوهر التمكين يتمركز حول منح المرؤوسين حرية أكبر في أداء العمل، ومشاركة أوسع في اتخاذ القرارات، أما جوهر فرق العمل فيظهر عند إدراك العاملين بوعي أكبر بالمسؤولية الموكلة إليهم، وإحساس العامل بوضع الإدارة المسؤولة فيه من شأنه أن يصل به إلى درجة أرقى وهي الولاء والانتماء لهذه المنظمة، وبالتالي يصبح جنديا منتشيا لها يكرس كل طاقاته وإمكانياته لخدمتها والتضحية في سبيل نجاحها وبقائها.

ولكن التحدي الذي يواجه المنظمات العربية هو كيفية تطبيق هذه المفاهيم، لذلك وجب عليها أن تعمل على إطلاق طاقات الإبداع والابتكار لدى العاملين وعدم ربطهم بالسياسات والإجراءات الإدارية المقيدة، وكذا توفير القيادة الماهرة لتوجيههم وتحفيزهم وتوفير بيئة عمل تسودها الثقة والأمان لتنمية شعور الرضا الوظيفي لديهم. أكدت نتائج الدراسات السابقة على أن استراتيجية التمكين تساهم في زيادة وتوسيع صلاحيات تفويض السلطة وأن برامج التكوين تساهم في تحسين أرباح المؤسسات والحفاظ على العاملين، كما بينت وجود مستوى مرتفع لسلوكيات العمل الجماعي وأثره في تعزيز الأداء الإبداعي للموظفين، أيضا وجود علاقة وأثر قوي للتمكين على فعالية فرق العمل، وسنحاول التأكد من هذه النتائج من خلال دراستنا الميدانية التي سنقوم بها في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ب ورقلة.

**الفصل الثاني: أثر تمكين
العاملين في تعزيز أداء فرق
العمل بمديرية توزيع الكهرباء
والغاز
-ورقة-**

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية من الجوانب المهمة في عملية المعرفة، حيث أنها توضح مختلف العلاقات والآثار التي تنطلق منها كل دراسة، انطلاقاً من أشكاليتها المطروحة وفرضياتها وكما أنها تساهم كذلك في سبر الآراء لمختلف التوجهات حول الموضوع المدروس، وهو الأمر الذي يمكن من إبداء الأفكار والاقتراحات التي من شأنها إيجاد حلول للمشكلة.

وبعد ما تناولنا في الفصل الأول الجزء النظري للتمكين وأثره على أداء فرق العمل، سيتم في هذا الفصل إسقاط مختلف جوانب الدراسة النظرية على واقع مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، وذلك كمثال لمحاولة التعرف على واقع المؤسسة الجزائرية بشأن هذا الموضوع، من خلال الاعتماد على الاستبيان وتحليل نتائجه باستخدام البرنامج الإحصائي. ومن ثم فإن هذا الفصل يعطي لمحة عن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ورقلة، ثم يناقش منهج الدراسة المستخدم ويبين مجتمع الدراسة، ثم يحلل الإجابات ويختبر الفرضيات ويحلل النتائج، وعليه سيتم هذا من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

◀ المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة.

◀ المبحث الثاني: عرض، تحليل ومناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة

في هذا المبحث سيتم استعراض المنهج المعتمد والادوات المستعملة في الدراسة التطبيقية، حيث سيتم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين رئيسيين، ففي المطلب الأول سنتطرق فيه إلى المنهج المستعمل والعينة المختارة من مجتمع الدراسة، أما المطلب الثاني سنتطرق فيه إلى الادوات التي استعملت في الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

سنتعرف في هذا المطلب على مجتمع وعينة الدراسة والتي تمت في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ب ورقلة، والأدوات المستخدمة في جمع البيانات من خلال عرضها وطريقة توزيعها.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً -مجتمع الدراسة: هو مجموع عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز، وعددهم الإجمالي 557 فرد.

ثانياً -عينة الدراسة: ثم أخذ عينة عشوائية قدرت ب 60 فرد من مجموع المجتمع وتوزيع استبانة ورقية عليهم وبعد عملية الفرز تبين أن 50 منها صالحة للمعالجة الإحصائية.

الجدول الأول: (1-2) توزيع أفراد عينة الدراسة

النسبة	العدد	البيان
100%	60	عدد الاستثمارات الموزعة
80%	50	عدد الاستثمارات الواردة
20%	10	عدد الاستثمارات الغير مسترجعة
80%	50	الاستثمارات القابلة للتحويل

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V25

التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

إن وجود الشركة الموكلة لها مهمة إنتاج الكهرباء وتوزيع الكهرباء والغاز يعود إلى سنة 1946، حين جمع المستعمر الفرنسي المؤسسات الصغرى ك: (Lebon et Cie et SAE: Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz) وجعل منها مؤسسة واحدة سماها : كهرباء وغاز الجزائر (E.G.A) وهذا على غرار ما هو موجود في فرنسا.

على غرار إنشاء الشركات الوطنية بالجمهورية الجزائرية وبموجب الأمر رقم 69/59 المؤرخ في 1969/07/28 أنشأت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "SONELGAZ" وحلت محل شركة كهرباء وغاز الجزائر، وحديثا أصبح يطلق عليها اسم "مجمع سونلغاز" والتي قسمت إلى عدة فروع ونذكر من بينها:

- سونلغاز الإنتاج: مسؤولة عن إنتاج الطاقة (الكهرباء).
- سونلغاز التوزيع: مسؤولة عن توزيع الكهرباء والغاز.
- سونلغاز الخدمات: مسؤولة عن تقديم خدمات للعملاء والزبائن، وهي تابعة لسونلغاز التكوين.
- سونلغاز التكوين: هي الوحدة الرئيسية التي تضم جميع العمال قبل توظيفهم، وتوجد 4 معاهد في الجزائر لتكوين العمال وهم: معهد البليدة، معهد عين مليلة، معهد غرداية والذي يتكون فيهم العمال على الجانب التقني، بينما معهد بن عكنون فيتكونون فيه على الجانب الإداري.

ومن مهامها:

من بين المهام الأساسية التي تقوم بها مؤسسة سونلغاز ما يأتي:

- ✓ إنتاج الكهرباء؛
- ✓ نقل الكهرباء
- ✓ نقل الغاز عن طريق القنوات الثانوية؛
- ✓ توزيع الكهرباء والغاز.

بقيت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز تحتكر المهام الأساسية المذكورة أعلاه إلى أن صدر القانون رقم 01/02 المؤرخ في 05 فبراير 2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة قنوات.

الفرع الثاني: منهج وأدوات جمع بيانات الدراسة

سنتعرف في هذا الفرع على المنهج والأدوات المستخدمة في جمع بيانات الدراسة

أولا - منهج الدراسة:

يعتبر تحديد منهج ومجتمع الدراسة من أهم الصعوبات التي تواجه الباحث أثناء إعداد لدراسته، لما لهما من أهمية بالغة في الوصول للنتائج العلمية المنشودة.

كما لم يعد الأساس في التقدم العلمي هو الحصول على الكم المعرفي أكثر، وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم واستثماره في أقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل المعطيات فكل دراسة أو بحث علمي لابد أن يقوم على منهج معين حتى يتمكن الباحث من الوصول إلى نتائج علمية

موضوعية دقيقة، وتختلف المناهج باختلاف المواضيع، ولكل منهج وظيفته وخصائصه التي يستخدمها كل باحث في ميدان اختصاصه، والمنهج كيف ما كان هو الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى النتيجة المعينة.

-تعريف المنهج العلمي: " هو الطريقة التي يسلكها الباحث للإجابة على الأسئلة التي تثيرها مشكلة موضوع البحث"، واعتمادا على كتب المنهجية، فإن المنهج الوصفي هو المنهج المناسب في كشف حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فحين يريد الباحث دراسة ظاهرة ما فإن وصف الظاهرة التي يريد دراستها هي الخطوة الأولى التي يقوم بها، يجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها ومن ثم يقوم بتوضيح مقدار الظاهرة أو حجمها.

كما أن المنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيرا كيفيا، ولذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي في بحثنا هذا لانسجامه مع أهداف وطبيعة موضوع البحث، وذلك بهدف وصف الواقع وجمع المعلومات الدقيقة لإمكانية فهم وتحليل وتفسير متغيرات الدراسة، كما أنه أسلوب يركز على الجمع بين الجانب الكمي والنوعي (وثائق عن مؤسسة سونلغاز، الاستبيان) من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة ومن ثم استخلاص استنتاجات حول الموضوع من خلال وصف وتحليل رأي عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.

ثانيا -أدوات جمع البيانات:

تعرف الأدوات المنهجية بأنها أدوات جمع البيانات في الدراسة، وهي الأداة التي تستخدم في قياس وملاحظة وتدقيق جميع البيانات، فأى منهج يستعمل في البحث يتطلب من الباحث الاستعانة بالأدوات والوسائل المساعدة التي تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة والتي بواسطتها يستطيع معرفة واقع أو ميدان الدراسة، وفي هذا البحث تمت الاستعانة بالأدوات المنهجية التالية:

● المقابلة:

تم إجراء مقابلة مع أحد المسؤولين في المؤسسة (السيد رئيس قسم الموارد البشرية بالنيابة) وطرح العديد من الأسئلة التي تخص الموضوع وتساعد في عملية جمع بيانات الدراسة.

● الاستبيان:

هو من أكثر الأدوات الشائعة استخداما، وهو عبارة عن قائمة معيارية للأسئلة الهادفة تساعد على الحصول على معلومات في موضوع معين، وعادة ما يتم استخدامه في البحوث الكمية عندما تتطلب القياسات الإحصائية عينة كبيرة، كما يعتبر المرحلة الأخيرة قبل تحليل المعطيات واستخراج النتائج العلمية ويتم تنفيذه إما عن طريق المقابلة الشخصية، أو أن يرسل عن طريق البريد، و لقد اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان الورقي كأداة أساسية لجمع

البيانات، وبعد تحديد نوع البيانات التي تهدف إلى جمعها من خلال هذا الاستبيان حسب مقياس ليكارث الثلاثي. وقد تم تحديد مؤشرات الدراسة عن طريق مجموعة من الفقرات قسمت كما يلي:

القسم الأول: هو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجوب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، عدد سنوات الأقدمية).

القسم الثاني: وهو عبارة عن محاور الدراسة وتتكون الاستبانة اعتمادا من (30) فقرة موزعة على محورين وهم:

المحور الأول: التمكين، يتكون من (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز)، وبه (18) عبارة؛
المحور الثاني: فرق العمل، يتكون من (التعاون، القيادة، التماسك)، وبه من (12) عبارة.

الجدول رقم (2-2) العبارات التي تقيس أبعاد التمكين

البعاد	رقم العبارة
البعاد(1): تفويض السلطة	10-9-8-7-6
البعاد(2): التدريب	15-14-13-12-11
البعاد(3): الاتصال الفعال	19-18-17-16
البعاد(4): التحفيز	23-22-21-20

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V25

الجدول رقم (3-2) العبارات التي تقيس أبعاد فرق العمل

البعاد	رقم العبارة
البعاد(1): التعاون	27-26-25-24
البعاد(2): القيادة	32-31-30-29-28
البعاد(3): التماسك	35-34-33

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V25

-متغيرات الدراسة: تتكون محاور الدراسة من متغير مستقل ومتغير تابع.

1- المتغير المستقل: يتمثل في التمكين؛

2- المتغير التابع: يتمثل في فرق العمل.

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على برنامج الإعلام الآلي المسمى بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). حيث استخدمنا إصدار السادس والعشرون الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

- ❖ **معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)** يستخدم هذا المقياس لتقدير ثبات فقرات الاستبيان؛
- ❖ **معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation Coefficient)**: يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة ولمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمجاور الدراسة؛
- ❖ **التكرارات والنسب المئوية**: الاعتماد عليها في محور البيانات العامة من أجل وصف خصائص عينة الدراسة؛
- ❖ **المتوسط الحسابي (Mean)**: تم استعماله لمعرفة متوسط إجابات المستجوبين حول عبارات ومجاور الاستبيان، ومن ثم معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات الأفراد عن مجاور الدراسة؛
- ❖ **الانحراف المعياري (Std. Deviation)**: يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس؛
- ❖ **اختبار التوزيع الطبيعي**: لمعرفة التوزيع الطبيعي للبيانات الإحصائية؛
- ❖ **اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة**: لمقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات مجاور الدراسة) مع المتوسط الفرضي عند مستوى دلالة 0.05.
- ❖ **اختبار الانحدار الخطي البسيط**: لاختبار صلاحية النموذج واختبار تأثير بعد كل متغير مستقل على حده على المتغير التابع.

ومن أجل تحليل الاستبيان تم وضع مقاييس للإجابات لقياس آراء العينة عن طريق الاستبيان بالاعتماد على مقياس ليكارث الثلاثي الذي يقوم بقياس الاتجاهات والميول لكل مستجيب بحيث يوافق أو يعترض على معتقدات أو أفكار معينة بدرجات متفاوتة عبر فقرات محددة، تتراوح بين الموافقة أو غير الموافقة، ويتم تنقيط المستجوبين عبر إجاباتهم المقدمة بإعطائهم درجات من (1 إلى 3)، تتضمن فئات الاستجابة التالية: غير موافق، محايد، موافق كما يلي:

(4-2) درجات الموافقة حسب مقياس ليكارث الثلاثي

الاستجابة	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	1	2	3

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V25

أما تحديد قيم المتوسط الحسابي فتم من خلال حساب المدى (3 - 1 = 2) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (3/2 = 0.66)، تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي في الجدول رقم (2-5):

الجدول رقم (2-5) طريقة توزيع المتوسطات حسب مقياس ليكرت الثلاثي (likert Scale)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
ضعيف	[من 1 إلى 1.66]
متوسط	[من 1.67 إلى 2.33]
مرتفع	[من 2.34 إلى 3]

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V25

المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات الاستبيان الداخلي

تم التأكد من صدق الاستبيان بواسطة التحكيم، بعرضه على مجموعة من الأساتذة المختصين، وسنحاول من خلال هذا الجزء التعرف على مدى الاعتماد على الاستبيان في التحليل الإحصائي وذلك من خلال حساب كل من ثبات ألفا كرو نباخ وصدق الاتساق الداخلي للاستبيان كما يلي:

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

1- صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)

بعد إعداد أسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل أخذها بعين الاعتبار وتأكيد مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض لمجموعة من الأساتذة في التخصص، أو ما يعرف صدق المحكمين يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضعت لأجله" (أنظر الملحق رقم 03).

2- ثبات الاستبيان "معامل ألفا كرو نباخ للاستبيان":

يعد الثبات من الاختبارات الضرورية بحيث يعطي نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة يسمح للباحث بتعميم نتائج بحثه، وفيما يأتي سيتم اختبار الصدق والثبات لأداة هذه الدراسة، (الملحق 04).

الجدول رقم (2-6): نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لمتغيرات الدراسة

المحاور	عدد عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرو نباخ
المحور الأول: التمكين	18	0.688
المحور الثاني: فرق العمل	12	0.655
الاستبيان ككل	30	0.757

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V25

تشير نتائج الجدول أعلاه نتائج اختبار ثبات الاستبيان بمعامل ألفا كرو نباخ، حيث قدر معامل ألفا كرو نباخ للمحور الأول (التمكين) بـ 0.688، والمحور الثاني (فرق العمل) بـ 0.655، أما بالنسبة للاستبيان ككل فقد قدر بـ 0.757 وكلها أكبر من 0.6، مما يدل على أن 75% من العينة يعيدون نفس الإجابة في حالة استجوابهم من جديد وهي نسبة جيدة وتعبر عن درجة عالية من مصداقية الاجابات وبالتالي تعميم النتائج على مستوى الدراسة.

الفرع الثاني: الاتساق الداخلي للاستبيان

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان قمنا باختبار الاتساق الداخلي له، من أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجة الارتباط كل بعد من أبعاد المحور والدرجة الكلية لجميع عبارات هذا المحور وذلك لكل متغيرات الدراسة والنتائج المحصل عليها مبينة في الجداول التالية:

1- الاتساق الداخلي لمحور التمكين:

يوضح الجدول الموالي طبيعة الاتساق الداخلي لأبعاد محور التمكين

الجدول رقم (2-7): الاتساق الداخلي لأبعاد التمكين

Sig	Pearson Correlation	أبعاد محور التمكين
0.000	0.61**	البعد الأول: تفويض السلطة
0.000	0.68**	البعد الثاني: التدريب
0.000	0.75**	البعد الثالث: الاتصال الفعال
0.000	0.48**	البعد الرابع: التحفيز
0.000	0.92**	المحور الأول: التمكين

**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تظهر معاملات الارتباطات الشنائية المبينة في الجدول أعلاه لنا أن أبعاد محور التمكين تمتاز بالاتساق الداخلي من خلال البعد الأول (تفويض السلطة) بمعامل ارتباط قدر ب ($r=0.61$)، والبعد الثاني (التدريب) بمعامل ارتباط قدر ب ($r=0.68$)، والبعد الثالث (الاتصال الفعال) بمعامل ارتباط قدر ب ($r=0.75$) والبعد الرابع (التحفيز) بمعامل ارتباط قدر ب ($r=0.48$)، حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد المحور دالة إحصائياً، وأن قيمة Sig=0.000 (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، ومنه فأبعاد هذا المحور صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه. كما يبين الجدول أنه هناك اتساق وانسجام بين محاور الدراسة.

2-الاتساق الداخلي لمحور فرق العمل:

يوضح الجدول الموالي طبيعة الاتساق الداخلي لأبعاد محور فرق العمل

الجدول رقم (2-8): الاتساق الداخلي لأبعاد فرق العمل

Sig	Pearson Correlation	أبعاد محور فرق العمل
0.000	0.60**	البعد الأول: التعاون
0.000	0.58**	البعد الثاني: القيادة
0.000	0.48**	البعد الثالث: التماسك
0.000	0.72**	المحور الثاني: فرق العمل
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تظهر معاملات الارتباطات الشنائية المبينة في الجدول أعلاه لنا أن أبعاد محور فرق العمل تمتاز بالاتساق الداخلي من خلال البعد الأول (التعاون) بمعامل ارتباط قدر ب ($r=0.60$) والبعد الثاني (القيادة) بمعامل ارتباط قدر ب ($r=0.58$) والبعد الثالث (التماسك) بمعامل ارتباط قدر ب ($r=0.48$)، حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد المحور الثالث دالة إحصائياً، وأن قيمة Sig=0.000 (مستوى المعنوية) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، ومنه فأبعاد هذا المحور صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه. كما يبين الجدول أنه هناك اتساق وانسجام بين محاور الدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

يقدم هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو ثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

سنعمل في هذا المطلب على الاستفادة من الأساليب الإحصائية الوصفية من أجل القاء نظرة على توزيع العينة حسب الإجابات المطروحة عليهم وذلك من خلال الجداول التكرارية لكل متغير كل على حدا حسب نوع السؤال.

الفرع الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

في هذا الفرع سنتعرف على توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية للأفراد وذلك من خلال (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، عدد سنوات الأقدمية).

1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

يمثل الجدول الموالي نتائج التوزيع التكراري للعينة حسب متغير الجنس:

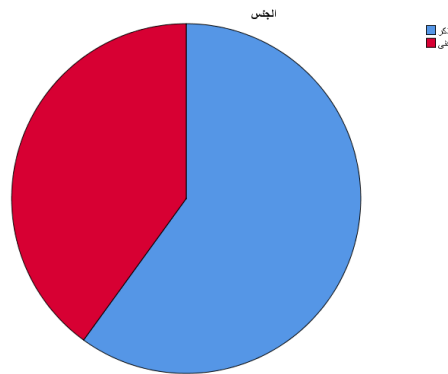
الجدول رقم (2-9): التوزيع التكراري للعينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
60%	30	ذكر
40%	20	أنثى
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V25

والشكل الموالي رقم (2-1) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الشكل رقم (2-1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V25

يظهر من خلال الجدول السابق أن نسبة الذكور تشكل أغلبية بنسبة 60% من عينة الدراسة بتعداد 30 مفردة، أما نسبة الإناث فتمثل 40% منها بتعداد 20 مفردة، وهي نسبة منخفضة، وهذا ما يفسر أن الفئة المستهدفة في المؤسسة محل الدراسة مكونة بشكل كبير من الذكور وهو راجع لطبيعة العمل في مؤسسة سونلغاز.

2- توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

يمثل الجدول الموالي نتائج التوزيع التكراري للعينة حسب متغير السن:

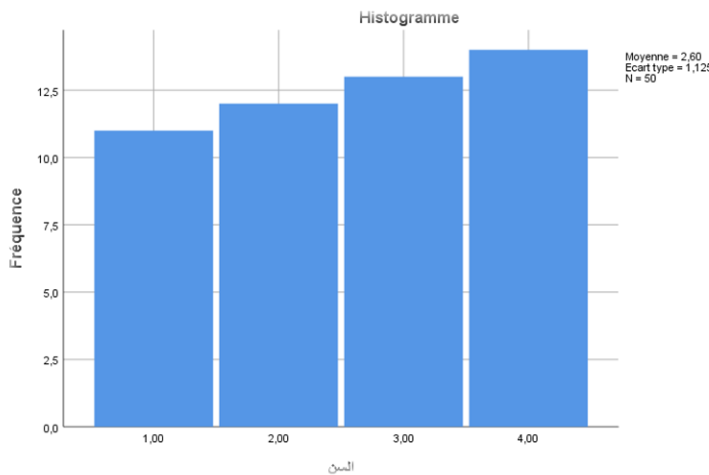
الجدول رقم (2-10): التوزيع التكراري للعينة حسب السن

النسبة	التكرار	العمر
22 %	11	أقل من 30 سنة
24 %	12	من 31 سنة إلى أقل من 40 سنة
26 %	13	من 41 سنة إلى 49 سنة
28 %	14	50 سنة فما فوق
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V25

والشكل الموالي رقم (2-2) يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن:

الشكل رقم (2-2) توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من الشكل الموضح رقم (2-2) أن افراد العينة المدروسة تتوزع بنسب مختلفة من الفئات العمرية فنجد أكبر نسبة هي الفئة العمرية الرابعة بين (أكثر من 50 سنة) بنسبة تقدر ب 28% بتعداد 14 مفردة، وهو دليل على أنه كلما

تقادم العنصر البشري في المؤسسة زادت خبرته وكفاءته فيها، تليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية (من 41 إلى 49 سنة) بنسبة 26% بتعداد 13 مفردة، وهو دليل على أنها فئة لديها خبرة كبيرة ومرونة في التعامل ثم تليها في المرتبة الثالثة الفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة) بنسبة 24% بتعداد 12 مفردة، وهي فئة متقبلة للوضع داخل المؤسسة مندمجة بطريقة فعالة فيها، وفي المرتبة الأخيرة تأتي الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة 22% بتعداد 11 مفردة وهذا دليل على أن هذه الفئة تمثل العمال الجدد الذين لا يمتلكون الخبرة والكفاءة اللازمين ولا زالوا بحاجة إلى تمهين وتدريب أكثر.

3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

يمثل الجدول الموالي نتائج التوزيع التكراري للعينة حسب متغير المؤهل العلمي:

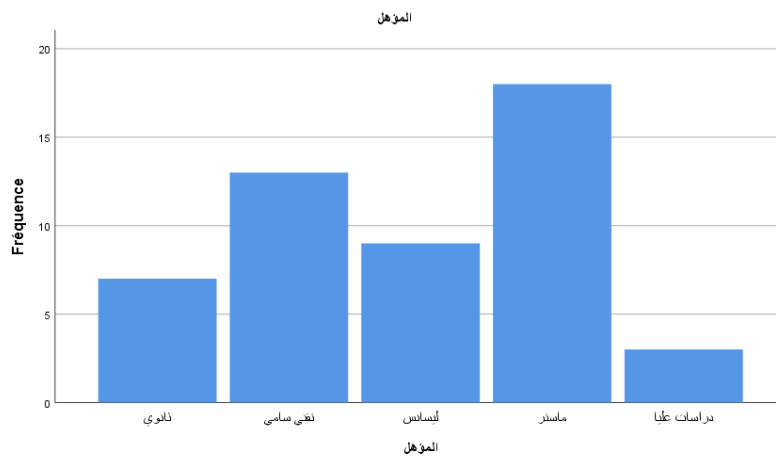
الجدول رقم (2-11): التوزيع التكراري للعينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
14 %	7	ثانوي
26 %	13	تقني سامي
18 %	9	ليسانس
36 %	18	ماستر
6 %	3	دراسات عليا

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V25

الشكل الموالي رقم (2-3) يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الشكل رقم (2-3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من خلال الشكل الموضح رقم (2-3) أن أفراد العينة المدروسة تتوزع بنسب مختلفة حسب متغير المؤهل

العلمي، فنجد أكبر نسبة في المرتبة الأولى هي الفئة الرابعة (ماستر) والتي قدرت ب (36%) بتعداد 19 مفردة وهذا دليل على أن الفة المستهدفة في الدراسة ذات مستوى علمي جيد وهذا ما يعكس الجانب الإيجابي تجاه الموظف من ناحية الاهتمام بمستواه العلمي وبالتالي إعطاء أهمية أكبر وإجابة دقيقة لأسئلة الاستبيان ، تليها في المرتبة الثانية الفئة الثانية (تقني سامي) بنسبة (26%) بتعداد 13 مفردة وهو أيضا ما يعطي مصداقية وإعطاء عناية أكثر للموضوع من طرف هذه الفئة، ومن ثم تليها في المرتبة الثالثة الفئة الثالثة (ليسانس) بنسبة(18%) بتعداد 9 مفردات الذين يعملون على إكمال الطور الموالي من أجل تحسين أدائهم ومهاراتهم، فيما تأتي الفئة الأولى(ثانوي) في المرتبة الرابعة بنسبة (14%) بتعداد 7 مفردات، أما أقل نسبة فكانت للفئة الخامسة (دراسات عليا) بنسبة(6%) بتعداد 3 مفردات فقط.

4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الحالية:

يمثل الجدول الموالي نتائج التوزيع التكراري للعينة حسب متغير الوظيفة الحالية:

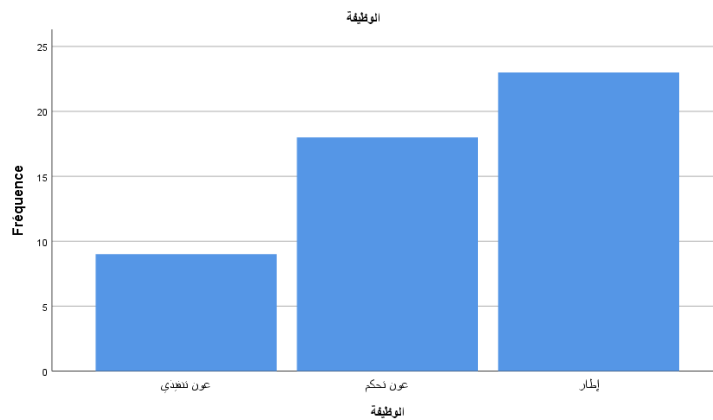
2- الجدول رقم (2-12) التوزيع التكراري للعينة حسب الوظيفة الحالية

الوظيفة الحالية	التكرار	النسبة
عون تنفيذي	9	% 18
عون تحكم	18	% 36
إطار	23	% 46

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V25

والشكل الموالي رقم (2-4) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية:

الشكل رقم (2-4) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من خلال الشكل الموضح رقم (2-4) أن أفراد العينة المدروسة تتوزع بنسب مختلفة حسب متغير الوظيفة

الحالية بحيث كانت النسبة الأكبر للفئة الثالثة (إطار) والتي قدرت نسبتها ب (46%) بتعداد 23 مفردة، وعليه يمكن القول بأن سياسات التوظيف في المؤسسة تركز على المؤهل العلمي بدرجة أولى لغرض تطويرها، فيما تليها الفئة الثانية (عون تحكم) بنسبة (36%) بتعداد 19 مفردة، وأخيراً كانت النسبة الأقل للفئة الأولى (عون تنفيذي) بحيث قدرت ب (18%) بتعداد 9 مفردات.

5- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

يمثل الجدول الموالي نتائج التوزيع التكراري للعينة حسب متغير الأقدمية:

الجدول رقم (2-13) التوزيع التكراري للعينة حسب عدد سنوات الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	8	16 %
من 06 إلى 10 سنوات	19	36 %
من 11 إلى 19 سنة	13	26 %
20 سنة فأكثر	10	20 %

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من خلال الجدول (2-13) الموضح أعلاه أن أفراد عينة الدراسة تتوزع بنسب مختلفة على حسب متغير الأقدمية، بحيث كانت النسبة الأكبر للفئة الثانية (من 06 إلى 10 سنوات) بنسبة قدرت ب (36%) بتعداد 19 مفردة، وتعتبر فئة حديثة التوظيف وتمثل في الغالب الطبقة الشبابية، فيما تلتها الفئة الثالثة (من 11 إلى 19 سنة) بنسبة (26%) بتعداد 13 مفردة، بعدها جاءت الفئة الرابعة في المرتبة الثالثة (20 سنة فأكثر) بنسبة (20%) بتعداد 10 مفردات، وأخيراً كانت أقل نسبة للفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) والتي قدرت ب (16%) بتعداد 8 مفردات، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة محل الدراسة حديثة النشأة ومن ناحية أخرى فهي تسعى دائماً إلى الاهتمام بالكفاءات و توظيفها.

الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة اتجاه عبارات محور التمكين

سنتعرف في هذا الفرع على الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة للمحور الأول (التمكين) من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حسب كل بعد من أبعاده.

أولاً - عرض وتحليل نتائج البعد الأول: تفويض السلطة

يبين الجدول الموالي إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول (تفويض السلطة)

الجدول رقم (2-14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده تفويض السلطة

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يمكنني اتخاذ بعض القرارات دون الرجوع للمسؤول المباشر	2.10	0.81	4	متوسط
2	يكلفني المدير أحيانا بتنفيذ بعض المهام التي من صلاحياته	2.02	0.86	5	متوسط
3	تتاح لي الحرية الكاملة في إيجاد الأسلوب المناسب للقيام بعملية	2.30	0.76	3	متوسط
4	تعمل الإدارة على تنمية حس المسؤولية لدي	2.38	0.63	2	مرتفع
5	تثق الإدارة في قدراتي العلمية أثناء أدائي للمهام الموكلة إلي	2.54	0.57	1	مرتفع
المتوسط العام لبعده تفويض السلطة		2.26	0.40	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-14) الذي يتضمن عبارات بعد تفويض السلطة، بأن العبارة الخامسة "تثق الإدارة في قدراتي العلمية أثناء أدائي للمهام الموكلة إلي" نالت أعلى متوسط حسابي قدر بـ (2.54) وانحراف معياري قدر بـ (0.57) وهذا دليل على أن المستجوبين يؤكدون بدرجة مرتفعة على أن الإدارة في المؤسسة محل الدراسة تثق في قدراتهم العلمية أثناء أدائهم لمهامهم، وجاءت إجابات المستجوبين على بقية العبارات بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي محصور بين (2.2-2.30) أي أن المؤسسة تمنح موظفيها الحرية في إيجاد أسلوب العمل المناسب لهم وكما تمنحهم الفرصة في بعض الأحيان لاتخاذ القرارات وتنفيذ مختلف المهام التي ليست من صلاحياتهم.

على العموم فالمتوسط الحسابي لمجموع عبارات تفويض السلطة قدر بـ (2.26) في حين بلغ الانحراف المعياري (0.40)، هذا ما يدل على أن الموافقة متوسطة لعينة الدراسة على جميع عبارات بعد تفويض السلطة.

ثانيا - عرض وتحليل نتائج البعد الثاني: التدريب

يبين الجدول الموالي إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني (التدريب)

الجدول رقم (2-15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعث التدريب

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	أتحصل على تدريب ميداني بالمؤسسة، مما يساهم في تطوير مهاراتي لأجل تحسين أدائي	2.34	0.68	3	مرتفع
2	تتيح لي المؤسسة الفرصة في المشاركة في دورات تدريبية تتوافق مع احتياجاتي التدريبية	2.40	0.69	2	مرتفع
3	تقوم بتشجيعي المؤسسة دائماً على القيام بدورات تدريبية	2.32	0.68	4	متوسط
4	تساعدني برامج التكوين على صقل مهاراتي الشخصية	2.48	0.70	1	مرتفع
5	تغاضى المؤسسة عن أخطائي لأول مرة، لاعتماد الإدارة على مبدأ الفشل أساس النجاح	2.00	0.72	5	متوسط
المتوسط العام لبعث التدريب		2.30	0.42	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-15) الذي يتضمن عبارات بعث التدريب، بأن العبارة الرابعة "تساعدني برامج التكوين على صقل مهاراتي الشخصية" نالت أعلى متوسط حسابي قدر بـ (2.48) وانحراف معياري قدر بـ (0.70)، وهو ما أكد عليه المستجوبين بدرجة مرتفعة أي أنهم موافقون على أن برامج التكوين والتدريب تساعد على تطوير مهاراتهم، تليها العبارة الثانية والتي تنص على "تتيح لي المؤسسة الفرصة في المشاركة في دورات تدريبية تتوافق مع احتياجاتي التدريبية" بمتوسط حسابي قدر بـ (2.40) وانحراف معياري قدر بـ (0.70)، أي أن المؤسسة تدعم الموظفين الذين يريدون المشاركة في دورات تدريبية سواء داخل المؤسسة أو خارجها بدرجة كبيرة، فيما جاءت إجابات المستجوبين على بقية العبارات بدرجة متوسطة وبتوسط حسابي محصور بين (2.00-2.32)، أي أن المؤسسة تعمل على تشجيع جميع الموظفين للقيام بدورات تدريبية وكذا الحرص على تبني أفكار وخطط عمل جديدة لتحسين أدائها.

على العموم فالمتوسط الحسابي لمجموع عبارات التدريب قدر بـ (2.30) في حين بلغ الانحراف المعياري (0.40)، هذا ما يدل على أن الموافقة متوسطة لعينة الدراسة على جميع عبارات بعد التدريب.

ثالثا - عرض وتحليل نتائج البعد الثالث: الاتصال الفعال

يبين الجدول الموالي إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث (الاتصال الفعال)

الجدول رقم (2-16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الاتصال الفعال

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	أشارك معلوماتي ومعارفي مع زملائي في العمل	2.48	0.76	1	مرتفع
2	أتواصل مع الإدارة العليا بكل سهولة	2.04	0.66	3	متوسط
3	تعمل الإدارة على إيجاد قنوات اتصال فعالة بين جميع الموظفين	2.48	0.61	1	مرتفع
4	يوجد نظام معلومات يسمح بتوفير جميع المعلومات التي أحتاجها داخل المؤسسة	2.44	0.64	2	مرتفع
المتوسط العام لبعد الاتصال الفعال		2.36	0.42		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-16) الذي يتضمن عبارات بعد الاتصال الفعال، بأن العبارة الأولى والثالثة واللذان تنصان على التوالي "أشارك معلوماتي ومعارفي مع زملائي في العمل"، "تعمل الإدارة على إيجاد قنوات اتصال فعالة بين جميع الموظفين" نالتا أعلى متوسط حسابي قدر بـ (2.48) وانحراف معياري قدر بـ (0.76) و(0.61)، وهو ما أكدت عليه إجابات المستجوبين بدرجة مرتفعة بحيث أنه توجد ثقافة الاتصال وتشارك المعلومات بين الموظفين وكما تعمل الإدارة على إيجاد قنوات اتصال فعالة بينهم، أما العبارة الثانية التي تنص على "أتواصل مع الإدارة العليا بكل سهولة" فكانت إجابات المستجوبين فيها بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي قدر بـ (2.04) وانحراف معياري بـ (0.66) أي أنه توجد قنوات اتصال بين الإدارة والموظفين.

على العموم فالمتوسط الحسابي لمجموع عبارات الاتصال الفعال قدر بـ (2.36) في حين بلغ الانحراف المعياري (0.42)، هذا ما يدل على أن الموافقة مرتفعة لعينة الدراسة على جميع عبارات بعد الاتصال الفعال.

رابعا - عرض وتحليل نتائج البعد الرابع: التحفيز

يبين الجدول الموالي إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع (التحفيز)

الجدول رقم (2-17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التحفيز

الرقم	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	أتلقى عبارات الشناء والتقدير من قبل المدير دائما	2.34	0.62	2	مرتفع
2	أحصل على تحفيز مادي ومعنوي على كل جهد إضافي أبذله	2.04	0.78	3	متوسط
3	أعتقد أن نظام الحوافز والأجور في المؤسسة يتسم بالعدالة	2.34	0.68	2	مرتفع
4	أتقاضى من المؤسسة راتب يتناسب مع العمل الذي أقوم به	2.36	0.77	1	مرتفع
المتوسط العام لبعد التحفيز		2.27	0.38	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-17) الذي يتضمن عبارات بعد التحفيز، بأن العبارة الرابعة التي تنص على "أتقاضى من المؤسسة راتب يتناسب مع العمل الذي أقوم به"، نالت أعلى متوسط حسابي قدر بـ (2.36) وانحراف معياري قدر بـ (0.77) وهو دليل على أن جميع الموظفين راضين عن الراتب الذين يتقاضونه في المؤسسة، تليها العبارتين الأولى والثالثة اللتان تنصان على التوالي "أتلقى عبارات الشناء والتقدير من قبل المدير دائما"، "أعتقد أن نظام الحوافز والأجور في المؤسسة يتسم بالعدالة" نالتا المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (2.34) وانحراف معياري قدر بـ (0.62) و (0.68)، وهو ما يؤكد على أن الإدارة تسعى دائما لتحفيز موظفيها على بذل المزيد من الجهد، والرتبة الأخيرة نجد العبارة الثانية التي تنص على "أحصل على تحفيز مادي ومعنوي على كل جهد إضافي أبذله" بمتوسط حسابي قدر بـ (2.04) وانحراف معياري بـ (0.78).

على العموم فالمتوسط الحسابي لمجموع عبارات الاتصال الفعال قدر بـ (2.27) في حين بلغ الانحراف المعياري (0.38)، هذا ما يدل على أن الموافقة متوسطة لعينة الدراسة على جميع عبارات بعد التحفيز.

إذا وعلى على العموم فالمتوسط الحسابي الإجمالي والخاص ببعده التمكين بلغ (2.30) في حين بلغ الانحراف المعياري (0.28)، وهو ما يدل على الموافقة مرتفعة لعينة الدراسة على جميع عبارات التمكين.

الفرع الثالث: عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة لعبارات محور فرق العمل

ستعرف في هذا الفرع على الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة للمحور الثاني (فرق العمل) من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري له والنتائج مبينة في الجدول التالي.

الجدول رقم (2-18) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد فرق العمل

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	أأدي عملي بالشكل المطلوب مني داخل فريق عملي	2.74	0.44	2	مرتفع
2	أعمل مع زملائي داخل المؤسسة بروح الفريق الواحد	3.00	0.00	1	مرتفع
3	تشجعي المؤسسة على العمل الجماعي مقارنة بالعمل الفردي	2.50	0.61	7	مرتفع
4	أتعاون مع زملائي في الفريق على إيجاد حلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة	2.56	0.57	6	مرتفع
5	أشعر بأنه لدي القدرة على أن أكون قائدا جيدا داخل الفريق	2.52	0.54	8	مرتفع
6	أتحمل المسؤولية عندما يفشل أحد أعضاء الفريق في أداء عمله	2.48	0.64	9	مرتفع
7	يمكنني التأثير في قرارات زملائي وتغييرها أحيانا	2.44	0.64	10	مرتفع

مرتفع	5	0.63	2.60	يحتاج القائد لأن يكون منفتحاً على آراء واقتراحات الآخرين	8
مرتفع	3	0.54	2.70	يعد القائد مثالا يحتذى به بين الموظفين	9
مرتفع	1	0.00	3.00	يقدم جميع أعضاء فريق عملي المساعدة فيما بينهم	10
مرتفع	1	0.00	3.00	يوجد تفاعل اجتماعي بين جميع أعضاء فريق عملي	11
مرتفع	4	0.55	2.66	أعتبر أن إنجازي في العمل هو نتيجة لجهود جميع أعضاء فريق عملي	12
مرتفع		0.23	2.68	المتوسط العام لبعد فرق العمل	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-18) الذي يتضمن عبارات أبعاد فرق العمل، بأن العبارات التي تنص على "أعمل مع زملائي داخل المؤسسة بروح الفريق الواحد" و "يقدم جميع أعضاء فريق عملي المساعدة فيما بينهم" و "يوجد تفاعل اجتماعي بين جميع أعضاء فريق عملي" قد نالت أعلى متوسط حسابي قدر ب (3.00) وانحراف معياري قدر ب(0.00) وهذا دليل على أن المستجوبين يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن المؤسسة تشجع العمل الجماعي وتحرص على خلق التوافق والانسجام بين الموظفين، تليها العبارتين اللتين تنصان على "أأدي عملي بالشكل المطلوب مني داخل فريق عملي" و "يعد القائد مثالا يحتذى به" بمتوسط حسابي قدر ب (2.74)، (2.72) وانحراف معياري قدر ب (0.44)، (0.54) أي أنهم يؤكدون أيضاً بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة محل الدراسة توفر كل الإمكانيات لمواردها البشرية حتى يقوموا بأداء عملهم على أكمل وجه، كما نجد أن بقية إجابات المستجوبين موافقون عليها بدرجات مرتفعة وكان المتوسط الحسابي لهذه العبارات محصور بين (2.44-2.66)، وهذا ما يؤكد على أن الموظفين في المؤسسة محل الدراسة واعون بحجم مسؤولية عملهم ويقدمون أفضل ما لديهم من أجل تحقيق أهدافها.

إذا ومن خلال ما سبق فالمتوسط الحسابي الإجمالي والخاص ببعد فرق العمل بلغ (2.68) في حين بلغ الانحراف المعياري (0.23)، وهو ما يدل على أن الموافقة مرتفعة لعينة الدراسة على جميع عبارات فرق العمل.

المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضيات

عملنا في هذا الجانب على اختبار الفرضية الرئيسية بالإضافة إلى الفرضيات الفرعية، حيث تركزت مهمة هذا المطلب على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة.

الفرع الأول: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

يهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع الاعتمادي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج التي تم التوصل لها في اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

الجدول رقم (2-19): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Kolmogorov-Smirnov ^a		المحور العام للدراسة
Sig	قيمة Z	
0.200	0.093	المحور الثاني: التمكين
0.025	0.134	المحور الثالث: فرق العمل
0.200	0.076	بيانات الدراسة ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

يبين الجدول رقم (2-19) أعلاه نتائج التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة وفق اختبار (kolmogrov-simivov) حيث قدر مستوى المعنوية للمحور الأول (التمكين) بـ 0.200، أما المحور الثاني (فرق العمل) بمستوى معنوية قدر بـ 0.025، كما نجد مستوى المعنوية للبيانات ككل قدر بـ 0.200 وهي أكبر من 0.05، وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع محاور الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها للإجابة على الفرضيات الموضوعة.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات

سنحاول من خلال هذا الجزء التعرف على أهم نتائج الدراسة التطبيقية من خلال عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة حيث جاءت النتائج كما يلي:

نتائج اختبار الفرضية الأولى: تتبنى مديرية توزيع الكهرباء والغاز مفهوم التمكين.

لاختبار هذه الفرضية اعتمدنا على اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام الإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الأول) مع المتوسط الفرضي 2 عند مستوى دلالة 0.05 وفقاً لبرنامج SPSS. والجدول التالي بين نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (2-20): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)

قرار الاختبار	مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية sig	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة
	القيمة القصوى	القيمة الدنيا				
قبول	0.3804	0.2196	0.30000	0.000	49	7,494

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

النتائج المبينة في الجدول أعلاه تبين أن قيمة مستوى المعنوية قدر بـ (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه يمكن القول بأن مؤسسة سونلغاز تعمل على نشر ثقافة التمكين بين موظفيها، كما يبين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر بـ (0.30000)، وهذا الفرق في حدود المجال [0.3804-0.2196] بمستوى ثقة (95%)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (2)، كما تعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الأول (التمكين) المقدر بـ (2.30) في حدود المجال [-1.66-2.33]، ويمثل مستوى الموافقة متوسطة حول فقرات المحور.

بناء على هذه النتائج نقبل نص الفرضية 1: بأن مديرية توزيع الكهرباء والغاز تتبنى مفهوم التمكين.

نتائج اختبار الفرضية الثانية: هناك واقع لتطبيق فرق العمل بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام الإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الثاني) مع المتوسط الفرضي 2 عند مستوى دلالة 0.05 وفقاً لبرنامج SPSS. والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (2-21): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثانية)

قرار الاختبار	مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية sig	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة
	القيمة القصوى	القيمة الدنيا				
قبول	0,7488	0,6179	0,68333	0,000	49	20,988

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

النتائج المبينة في الجدول أعلاه تبين أن قيمة مستوى المعنوية قدر بـ ($\text{Sig}=0.000$) وهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه يمكن القول بأنه هناك واقع لتطبيق فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة، كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي والمقدر بـ (0.68333)، وهذا الفرق في حدود المجال $[0.6179-0.7488]$ بمستوى ثقة (95%)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (2)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني (فرق العمل) المقدر بـ (2.68) في حدود المجال $[2.34-3]$ ، ويمثل مستوى الموافقة مرتفعة حول فقرات المحور.

بناء على هذه النتائج نقبل نص الفرضية 2: أنه هناك واقع لتطبيق فرق العمل بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.

نتائج اختبار الفرضية الثالثة: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين ومستوى أداء فرق العمل بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.

لاختبار العلاقة بين التمكين كمتغير مستقل للدراسة وفرق العمل كمتغير تابع اعتمدنا على معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-22): نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة

العلاقة	التمكين/فرق العمل
معامل الارتباط r	0.416**
مستوى الدلالة (sig)	0.003
حجم العينة	50

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول رقم (2-22) أعلاه أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين وفرق العمل، وذلك استناداً لمستوى المعنوية ($\text{Sig}=0.003$) أقل من مستوى المفروض 0.05 ، كما بلغ معامل الارتباط للمتغيرات ($r=0.416$) ما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين متغيرات الدراسة.

وبناء على هذه النتائج نقبل نص الفرضية الثالثة بأنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين ومستوى أداء فرق العمل بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.

نتائج اختبار الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتمكين بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز) على أداء فرق العمل بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.

لاختبار الفرضية الرابعة والفرضيات الفرعية سننعمد على معامل الانحدار المتعدد والنتائج مبينة في الجداول التالية:

1 -نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين تفويض السلطة وأداء فرق العمل.

$H_0=$ لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين تفويض السلطة وأداء فرق العمل؛

$H_1=$ يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين تفويض السلطة وأداء فرق العمل.

يمثل الجدول الموالي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرابعة:

الجدول رقم (2-23): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرابعة

قرار الاختبار	معنوية العلاقة بين المتغيرين					متغيرات الدراسة		
	قيمة معامل الانحدار	معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية لنموذج الانحدار ANOVA				
قبول الفرضية	B	R ²	R	(SIG)	قيمة F المحسوبة	المتغير التابع	المتغير المستقل	
	0.193	0.143	0.020	0.000	30.012	فرق العمل	تفويض السلطة	
$Y=1.001+0.193x_1+e$							معادلة الانحدار	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من الجدول رقم (2-23) أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ($r=0.020$) موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن تفويض السلطة يؤثر إيجابيا على أداء فرق العمل بحيث أنه كلما ازدادت مستويات تفويض السلطة في المؤسسة بشكل جيد يعقبه زيادة في أداء فرق العمل حسب عينة الدراسة. أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ ($R^2=0.143$) فيتضح أن تفويض السلطة يؤثر بنسبة 14.3% من التغيرات التي تحدث في مستويات أداء فرق العمل، وترجع نسبة 85.7% الباقية من التغيرات إلى عوامل أخرى. وكما نفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0.193$)، أنه كلما رفعا في مستويات تفويض السلطة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في أداء فرق العمل لعينة الدراسة بقيمة 0.193 وحدة.

كما نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة أثر تفويض السلطة على أداء فرق العمل قد بلغت قيمة (30.012)،
أما ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0,000)، ومن هنا نرفض
الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود أثر بين المتغيرين ونقبل الفرض البديل.
وبناء على هذه النتائج نقبل نص الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرابعة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين
تفويض السلطة وأداء فرق العمل.

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذات دلالة معنوية بين التدريب وأداء فرق العمل.

$H_0 =$ لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التدريب وأداء فرق العمل؛

$H_1 =$ يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التدريب وأداء فرق العمل.

يمثل الجدول الموالي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرابعة:

الجدول رقم (2-24): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرابعة

قرار الاختبار	معنوية العلاقة بين المتغيرين					متغيرات الدراسة	
	قيمة معامل الانحدار	معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية لنموذج الانحدار ANOVA	قيمة F		
قبول الفرضية	B	R ²	R	(SIG)	قيمة المحسوبة	المتغير التابع	المتغير المستقل
	0.466	0.363	0.132	0.005	26.818	فرق العمل	التدريب
$Y=1.698+0.466x_1+e_1$							معادلة الانحدار

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من الجدول رقم (2-24) أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ($r=0.132$) موجب،
ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن التدريب يؤثر إيجابياً على أداء فرق العمل بحيث أنه كلما
ازدادت مستوياته في المؤسسة بشكل جيد يعقبه زيادة في أداء فرق العمل حسب عينة الدراسة.
أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ ($R^2=0.363$) فيتضح أن التدريب يؤثر بنسبة 36.3% من التغيرات التي
تحدث في مستويات أداء فرق العمل، وترجع نسبة 63.7% الباقية من التغيرات إلى عوامل أخرى.

وكما نفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ (B=0.466)، أنه كلما رفعنا في مستويات التدريب بوحدة واحدة يعقبها زيادة في أداء فرق العمل لعينة الدراسة بقيمة 0.466 وحدة.

كما نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة أثر التدريب على أداء فرق العمل قد بلغت قيمة (26.818)، أي أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0,000)، ومن هنا نرفض الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود أثر بين المتغيرين ونقبل الفرض البديل.

وبناء على هذه النتائج نقبل نص الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرابعة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب وأداء فرق العمل.

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الاتصال الفعال وأداء فرق العمل.

H_0 = يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الاتصال الفعال وأداء فرق العمل؛

H_1 = يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الاتصال الفعال وأداء فرق العمل.

يمثل الجدول الموالي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرابعة:

الجدول رقم (2-25): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرابعة

قرار الاختبار	معنوية العلاقة بين المتغيرين					متغيرات الدراسة		
	قيمة معامل الانحدار	معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية لنموذج الانحدار ANOVA	قيمة F	المتغير التابع	المتغير المستقل	
قبول الفرضية	B	R ²	R	(SIG)	المحسوبة	فرق العمل	الاتصال الفعال	
	0.749	0.455	0.207	0.000	25.130			
$Y=1.545+0.749x_1+e_1$							معادلة الانحدار	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من الجدول رقم (2-25) أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ($r=0.207$) موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن الاتصال الفعال يؤثر إيجابياً على أداء فرق العمل بحيث أنه كلما ازدادت مستوياته في المؤسسة بشكل جيد يعقبه زيادة في أداء فرق العمل حسب عينة الدراسة.

أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ (R²=0.455) فيتضح أن الاتصال الفعال يؤثر بنسبة 45.5% من التغيرات التي تحدث في مستويات أداء فرق العمل، وترجع نسبة 54.5% الباقية من التغيرات إلى عوامل أخرى. وكما نفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ (B=0.749)، أنه كلما رفعنا في مستويات الاتصال الفعال بوحدة واحدة يعقبها زيادة في أداء فرق العمل لعينة الدراسة بقيمة 0.749 وحدة.

كما نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة أثر الاتصال الفعال على أداء فرق العمل قد بلغت قيمة (25.130)، أي أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0,000)، ومن هنا نرفض الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود أثر بين المتغيرين ونقبل الفرض البديل.

وبناء على هذه النتائج نقبل نص الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرابعة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال وأداء فرق العمل.

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التحفيز وأداء فرق العمل.

H0 = لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التحفيز وأداء فرق العمل؛

H1 = يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التحفيز وأداء فرق العمل.

يمثل الجدول الموالي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرابعة:

الجدول رقم (2-26): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرابعة

قرارات الاختبار	معنوية العلاقة بين المتغيرين					متغيرات الدراسة	
	قيمة معامل الانحدار	معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية لنموذج الانحدار ANOVA	قيمة F المحسوبة	المتغير التابع	المتغير المستقل
قبول الفرضية	B	R ²	R	(SIG)	29.253	فرق العمل	التحفيز
	0.325	0.182	0.033	0.003			
معادلة الانحدار							Y=1.283+0.325x ₁ +e:

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من الجدول رقم (2-26) أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ($r=0.033$) موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن التحفيز يؤثر إيجابيا على أداء فرق العمل بحيث أنه كلما ازدادت مستوياته في المؤسسة بشكل جيد يعقبه زيادة في أداء فرق العمل حسب عينة الدراسة.

أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ ($R^2=0.182$) فيتضح أن الاتصال الفعال يؤثر بنسبة 18.2% من التغيرات التي تحدث في مستويات أداء فرق العمل، وترجع نسبة 81.8% الباقية من التغيرات إلى عوامل أخرى. وكما نفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0.325$)، أنه كلما رفعنا في مستويات التحفيز بوحدة واحدة يعقبها زيادة في أداء فرق العمل لعينة الدراسة بقيمة 0.749 وحدة.

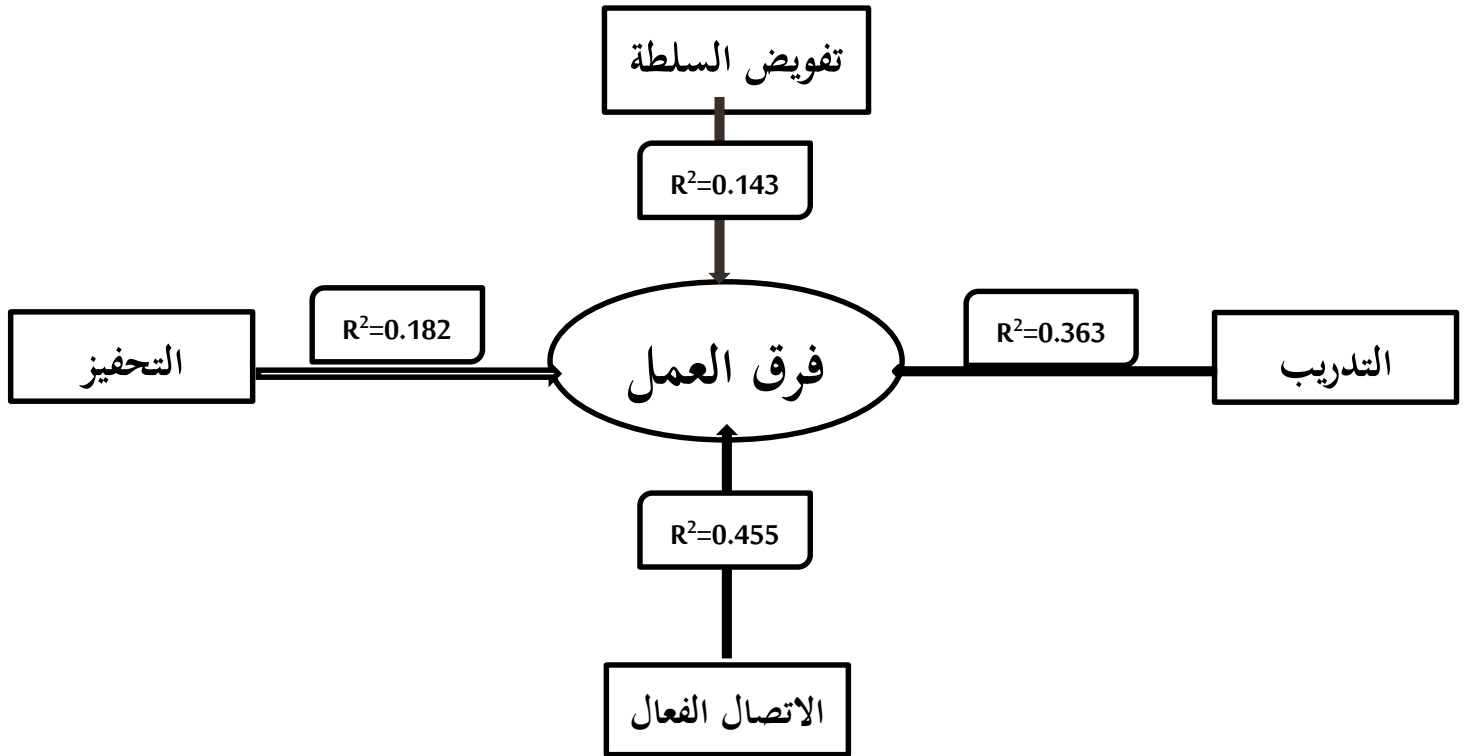
كما نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة أثر التحفيز على أداء فرق العمل قد بلغت قيمة (29.235)، أي أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0,000)، ومن هنا نرفض الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود أثر بين المتغيرين ونقبل الفرض البديل.

وبناء على هذه النتائج نقبل نص الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرابعة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز وأداء فرق العمل.

نتائج اختبار الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذات دلالة معنوية للتمكين بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز) على أداء فرق العمل بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.

بعد اختبار الفرضيات الفرعية وقبولها، نستنتج قرار قبول اختبار الفرضية الرئيسية والتي يمكن تلخيص نتائجها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-5): نتائج اختبار الفرضية الرابعة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الفرضيات

بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضية الرابعة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتمكين بأبعاده على أداء فرق العمل من خلال تأثير بعد الاتصال الفعال بنسبة كبيرة بلغت (45.5%) يليه بعد التدريب بنسبة تأثير بلغت (36.3%)، في حين بلغ تأثير بعد التحفيز بنسبة (18.2%) أما بعد تفويض السلطة فجاء في المرتبة الأخيرة بنسبة بلغت (14.3%).

وبناء على هذه النتائج نقبل نص الفرضية الرابعة بأنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية للتمكين بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز) على أداء فرق العمل بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.

الفرع الثالث: مناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة

بعد تحليل الاستبيان واختبار الفرضيات بالأساليب الإحصائية المناسبة نقوم بتفسير هذه النتائج الإحصائية بالاعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة كما يلي:

أولاً - تفسير النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنه هناك مستوى للتمكين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وقد تم إثبات صحتها، وهذا راجع لكون مديرية سونلغاز تتيح الحرية المطلقة لموظفيها في سبيل إيجاد أنجع السبل المناسبة لهم من أجل القيام بأداء مهامهم، وكما أنها تعمل على تنمية الشعور بالمسؤولية لديهم وتشجيعهم للقيام بدورات تكوينية باستمرار، هذا ولاسيما أنها تسعى دائما لخلق بيئة عمل جيدة وقنوات اتصال فعالة بينهم، بالإضافة إلى أنها تعمل على نيل رضا موظفيها من خلال العدالة في تقديم أجورهم والعمل على ترقية مناصب عليا تتوافق وكفاءتهم المهنية، وهو ما ينعكس بالإيجاب على رفع مستوى أدائهم وبالتالي تحقيق أهدافها وضمان بقائها واستمراريتها.

وتتوافق هذه النتائج مع دراسة علوي بعنوان "استراتيجية تمكين العاملين وفعاليتها في تفويض السلطة" والتي أكدت أن استراتيجية تمكين العاملين تساهم في زيادة وتوسيع صلاحيات تفويض السلطة، بالإضافة لدراسة كرمية بعنوان "تمكين العاملين" والتي بينت أن برامج التمكين تساهم في تحسين أرباح المؤسسات وتساهم في الحفاظ على الاملن وزيادة مردوديتهم.

ثانيا - تفسير النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أنه يوجد واقع لتطبيق فرق العمل في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وقد تم إثبات صحتها، وهذا راجع لكون المؤسسة محل الدراسة دائما ما تشجع موظفيها على العمل الجماعي وتبادل المعارف والخبرات فيما بينهم، كما تلجأ عند مواجهتها لبعض المشاكل لتكوين فرق عمل قصد إيجاد الحلول المناسبة وهو ما قد يساهم بشكل كبير في تنمية روح التعاون والتفاهم بين الموظفين وأداء العمل بسرعة أكبر كما يساعد على خلق أفكار جديدة وزيادة روح التنافس بينهم، كل ذلك من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب عند الموظفين وكذا تحسين مردودية ونتاجية المؤسسة.

تتوافق هذه النتائج مع دراسة النويقة بعنوان "أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي" والتي توصلت إلى وجود أثر إيجابي لتمكين فرق العمل في تعزيز أبعاد التميز التنظيمي، وكذا دراسة بن برطال بعنوان "تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية" والتي خلصت لوجود أثر لفرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية في المؤسسة، أما دراسة سلمي بعنوان "استراتيجية تمكين العاملين على أداء العاملين" بينت أن هناك أثر للعمل الجماعي في تحسين أداء الموارد البشرية.

ثالثا - تفسير النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين ومستوى أداء فرق لعمل بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وقد تم إثبات صحتها، لكون المؤسسة محل الدراسة تهتم بالقدرات الذاتية وتنمي المستوى التعليمي والمعرفي لدى موظفيها، كما تهتم بالموظفين حديثي التوظيف لإكسابهم خبرة وهو ما يزيد من فعالية فرق العمل فيها.

توافقت هذه النتائج مع دراسة شيهاب بعنوان "التمكين الوظيفي وعلاقته بفعالية فرق العمل" التي أكدت على وجود علاقة طردية قوية بين التمكين الوظيفي وتحفيز العاملين وفعالية فرق العمل، أما دراسة عليوة وزيطاري بعنوان "علاقة تمكين العمال بتحسين الأداء" أظهرت وجود علاقة طردية إيجابية بين تمكين العمال وزيادة فعالية فرق العمل.

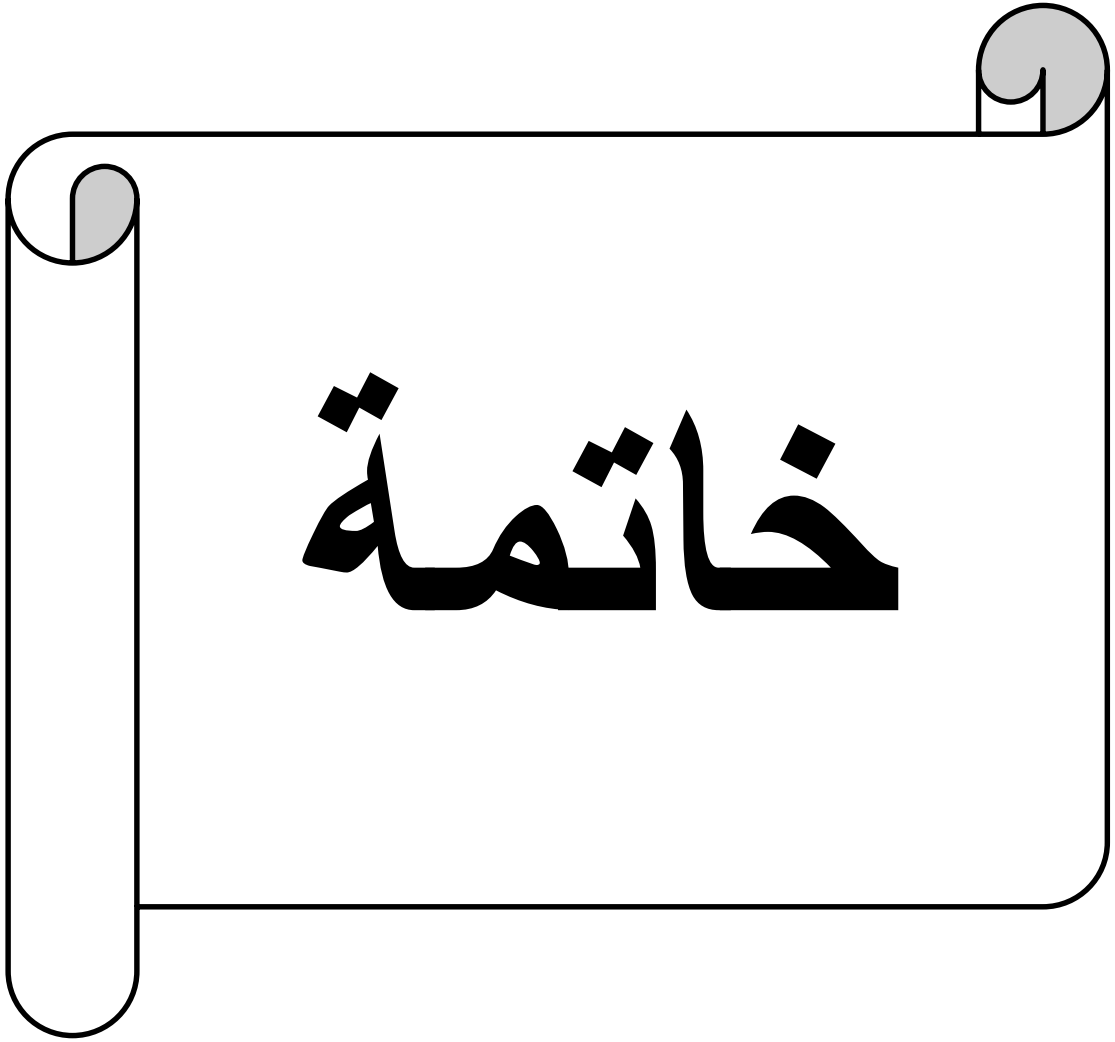
رابعا - تفسير النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتمكين بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز) على أداء فرق العمل بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وقد تم إثبات صحة جميع فرضياتها الفرعية وبالتالي فقد تم إثبات صحتها، هذا ما يدل على ان المؤسسة تسعى لزرع الثقة في نفوس موظفيها ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة دون تردد، ولاسيما حرصها الدائم على تطوير مهاراتهم وصقلها، أيضا السعي لترسيخ قيم التعاون والاحترام بينهم واحترام عادات وتقاليده المجتمع الذي تنشط فيه، وكما تسعى لتقدير جهودهم وذلك عن طريق إعطاء كل ذي حق حقه، كل ذلك من شأنه أن يضمن ولاء العاملين وتمسكهم بها والعمل على تطويرها وتحقيق غاياتها.

توافقت هذه النتائج مع دراسة Anbreen Mazhar & Aurangzeb khan والتي بينت أن تمكين العاملين له أثر كبير على أداء فرق العمل وأن توفير اتصال جيد بين أعضاء فرق العمل له دور في فاعليته، ودراسة حورشيد محمد بعنوان: تمكين العاملين التي أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين بأبعاده في تحسين أداء العاملين، بالإضافة لدراسة سلمى التي خلصت لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تمكين العاملين على أداء العاملين.

خلاصة الفصل:

- تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز ب ورقلة، وبعد معالجة إجابات المستجوبين واختبار فرضيات الدراسة تم التوصل في الأخير إلى النتائج التالية:
- ❖ أظهرت الدراسة وجود مستوى مقبول للتمكين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز؛
 - ❖ بينت الدراسة وجود واقع لتطبيق فرق العمل بمديرية توزيع الكهرباء والغاز؛
 - ❖ وجود علاقة طردية إيجابية بين التمكين وأداء فرق العمل بالمؤسسة محل الدراسة؛
 - ❖ وجود أثر ذو دلالة معنوية للتمكين بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز) على تعزيز أداء فرق العمل بالمؤسسة محل الدراسة؛
 - ❖ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على أداء فرق العمل؛
 - ❖ وجود أثر ذو دلالة معنوية للتدريب على أداء فرق العمل؛
 - ❖ وجود أثر ذو دلالة معنوية للاتصال الفعال على أداء فرق العمل؛
 - ❖ وجود أثر ذو دلالة معنوية للتحفيز على أداء فرق العمل.



خاتمة:

بعد النظرة الحديثة للمورد البشري على أنه قيمة مضافة واللبننة الأساسية لتطوير المؤسسات والمحافظة على مكانتها وريادتها في الأسواق، كما وأنه المورد الوحيد الغير قابل للاهتلاك بل تزيد خبراته ومهاراته بمرور الوقت وهو ما استدعى من المنظمات تبني أساليب إدارية حديثة لمواكبة التغيرات والتحويلات في عالم الشغل.

ومن خلال هذا البحث الذي تم التطرق فيه إلى موضوع "أثر تمكين العاملين في تعزيز أداء فرق العمل دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - ورقلة- وذلك لمعرفة أثر تمكين العاملين وعلاقته بأداء فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما تم التركيز عليه خاصة في الجانب التطبيقي فتمكين العاملين يساهم بنسبة كبيرة في تحقيق أهداف المنظمة من خلال إعطائهم سلطة اتخاذ القرارات وزرع الثقة في نفوسهم مع تدريبهم وتوفير بيئة عمل يسودها التعاون والتفاهم، أما فرق العمل فتعد من الاستراتيجيات الناجعة التي أثبتت قدرتها على مساعدة المنظمة في إيجاد الحلول الفعالة التي تواجهها، وبالتالي فإن مخرجاتها تعود بنتائج إيجابية على المنظمة. كما تبين من خلال هذه الدراسة وجود أثر معنوي وعلاقة إيجابية بين تمكين العاملين وتعزيز أداء فرق العمل، وتم أيضا التوصل إلى النتائج التالية كما يلي:

- إن تبني مفهوم تمكين العاملين لم يعد خيارا اليوم بل أصبح ضرورة للمنظمات التي تريد ضمان بقائها واستمراريتها، لأنه يساهم في تطوير مهارات العاملين؛
- من مميزات استراتيجية التمكين أنها تمنح الموظف الثقة بالنفس والشعور بالانتماء للمنظمة؛
- تضمن المؤسسة التي تهتم بتمكين موظفيها زيادة معدل التزامهم وولائهم ما داموا يشاركون في قراراتها ويساهمون في اتخاذها في المجالات التي تخص عملهم.
- يساعد التمكين المؤسسة في الاستفادة القصوى من مواهب وقدرات رجالها وتفجير طاقاتهم الكامنة.
- إن من دواعي تشكيل فرق العمل في المؤسسات إنجاز الأعمال وحل المشاكل التي تحتاج إلى مهارات متنوعة، وكذا تخطيط وتنظيم ورقابة عمل الأفراد بطريقة عملية؛
- تساعد فرق العمل على التنسيق بين أجزاء التنظيم المختلفة وتقييم الأداء السابق بقصد تفادي الأخطاء.
- تبين من خلال الدراسة وجود مستوى مقبول للتمكين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ب ورقلة وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى؛

- أكدت الدراسة على أنه هناك واقع لفرق العمل في المؤسسة محل الدراسة وهو ما يثبت صحة الفرضية

الثانية؛

- أكدت الدراسة وجود علاقة طردية إيجابية بين التمكين وأداء فرق العمل بالمؤسسة محل الدراسة، أي أنه كلما زادت مستويات التمكين زاد أداء فرق العمل وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة؛
- تبين من خلال الدراسة وجود أثر ذات دلالة معنوية لأبعاد التمكين (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز) على أداء فرق العمل بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وهو ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه النتائج نقترح بعض التوصيات التي تتعلق بمفهوم التمكين وتساهم في تعزيز أداء فرق العمل:

- ترسيخ المفاهيم الخاصة بالتمكين وفرق العمل؛
- حث الرؤساء والمرؤوسين على ضرورة زيادة الوعي لتبني أسلوب التمكين وتطبيقه؛
- تحفيز العاملين على التعلم الذاتي لتحسين وتطوير مهاراتهم وأدائهم؛
- التركيز على بناء نظام فعال للتفويض من أجل منح حرية أكبر للموظفين في عمليات صنع واتخاذ القرار؛
- على المؤسسة أن تسعى للتأكيد على تعزيز العمل الجماعي وروح التعاون والتآزر بين الرؤساء والعاملين؛
- ضرورة إعادة النظر في نظام توزيع الحوافز المادية والمعنوية للعمال، وكذا الحث على ضرورة العمل بنظام المكافآت على أساس النتائج المقدمة وليس على أسس أخرى؛
- العمل على إتاحة الفرصة لجميع الموظفين من أجل إثبات قدراتهم وكفاءاتهم وتفجير طاقاتهم؛
- وضع أسس وقواعد واضحة ومحددة بشكل يضمن تحقيق أهداف المؤسسة المستقبلية.

آفاق الدراسة :

وفي ختام هذه الدراسة نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا وهي كالتالي:

- أثر التمكين في تحقيق الميزة التنافسية؛
- دور تمكين فرق العمل في إدارة الصراع التنظيمي؛
- أثر تمكين العاملين في تحسين أدائهم؛
- دور الاتصال الفعال في تنمية الثقة التنظيمية؛
- أهمية فرق العمل في توليد المعرفة.



قائمة المصادر

والمراجع

❖ المراجع باللغة العربية

* القرآن الكريم

✓ سورة الكهف، الآية: 84.

✓ سورة الكهف، الآية: 95.

✓ سورة الأعراف، الآية: 8.

✓ سورة الحج، الآية: 41.

* الكتب:

- ✓ ابن منظور، جمال الدين، أبي الفضل: لسان العرب، الطبعة 03، دار صفاء، بيروت، 1994
- ✓ إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عنصر التغيير، الطبعة 01، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012.
- ✓ أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، دار المعادي الجديدة، القاهرة، 2005.
- ✓ جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1991.
- ✓ حريم حسين، السلوك التنظيمي لسلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة 02، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2001.
- ✓ خيضر كاظم محمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة 01، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- ✓ رامي جمال أندراور وآخرون، الإدارة بالثقة والتمكين في علم حديث، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009؛
- ✓ زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
- ✓ زيد منير عبودي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الطبعة 01، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- ✓ سعيد قيس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة 02، القاهرة، 1998.
- ✓ سعيد يسين عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة 02، مصر، القاهرة، 1998.
- ✓ عادل هادي البغدادي ورافد حميد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013.
- ✓ عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمدخل الإدارية الحديثة، الطبعة 01، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013.
- ✓ عبد الرحمان توفيق، الاتصال وبناء فريق العمل، جمهورية مصر العربية، الطبعة 03، 2004.
- ✓ عبد الوهاب علي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الحريري للطباعة، مصر، القاهرة، 2004.
- ✓ عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، جمهورية مصر العربية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات مصر الجديدة، 2003.
- ✓ عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، دار جليس الزمان، 2009.
- ✓ كندرسلي، دولينغ، ديناميكيات العمل كفريق، ترجمة مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2001.
- ✓ مروان محمد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2011.

- ✓ نشوان يعقوب، الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، دار الفرقان، الأردن، 2002
- ✓ هاني الطويل، سلوك الأفراد والجماعات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

* رسائل الدكتوراه والماجستير:

- ✓ بشرى علوي، استراتيجية تمكين العاملين وفعاليتها في تفويض السلطة دراسة ميدانية ببلدية النشامية -قائمة-، مذكرة ماجستير تخصص علم اجتماع، 2020/2019.
- ✓ 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.
- ✓ عذارى سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعات في الكويت، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
- ✓ فاتن محمود عبد الرحمان المفلوح، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، 2016.
- ✓ فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بباتنة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، 2018/2017.
- ✓ لطيفة بري، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، 2015/2014.
- ✓ يحاوي فاطمة، أثر القيادة بالتمكين على رأس المال الفكري، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة المدينة، 2017.

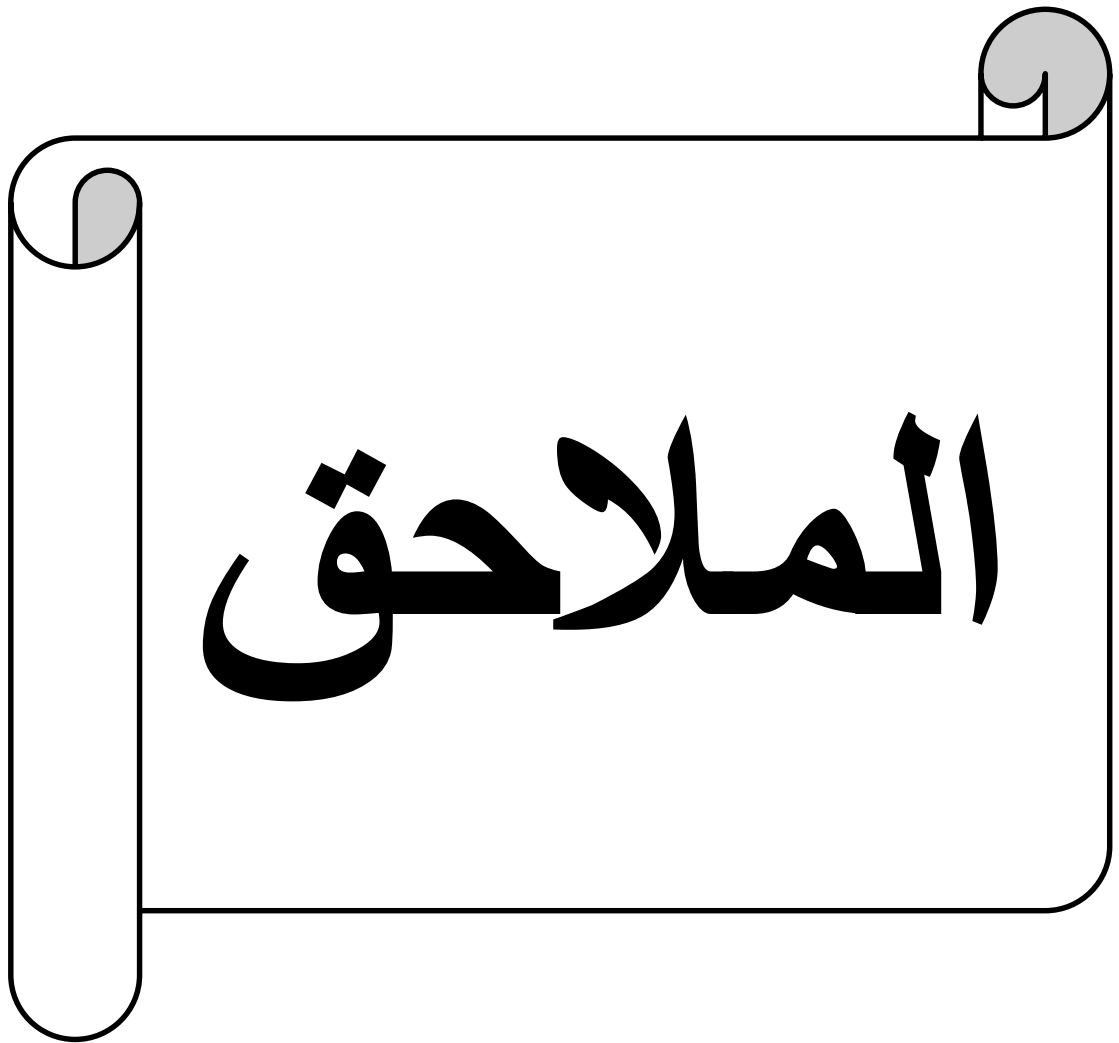
* المجالات والمذكرات:

- ✓ أحمد دن، أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي دراسة حالة جامعة زيان عاشور الجلفة، مجلة مجاميع المعرفة، العدد 05، 2017.
- ✓ بوخلوة بلخير وبوخلوة أشواق، دور سلوكيات العمل الجماعي في تعزيز الإبداع دراسة حالة المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس ب ورقلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال، 2022/2021.
- ✓ جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين -دراسة ميدانية عن عينة موظفي كلية الإدارة والاقتصاد- ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01، العراق، 2010.
- ✓ عبد القادر بن برطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الاغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 09، العدد 02، 2018.
- ✓ عطا الله بشير النويقة، أثر تكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 03، 2014.

- ✓ عليوة سعاد وزيطاري سلمى، علاقة تمكين العمال بتحسين الأداء دراسة ميدانية بالمؤسسة الافريقية للزجاج – جيجل-، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل، 2018/2019.
- ✓ فاطمة الزهراء سلمى، استراتيجية التمكين وأثرها على أداء العاملين دراسة حالة شركة لافارج حمام الضلعة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2019/2020.
- ✓ فيروز زارقة وعبيد الطاوس، دور القائد في تعزيز التماسك لدى فرق العمل، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، العدد 11، 2018.
- ✓ قسوم فيصل وبوزيان رحمانى جمال، أثر استراتيجية تمكين العاملين على أدائهم دراسة حالة مؤسسة DEF MED spa – عين الدفلى-، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 08، العدد 01، 2022.
- ✓ محمد براى ووهيبة الجوزي، التمكين الوظيفي وفعالية فرق العمل في الفكر التنظيمي، مجلة المواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ، المجلد 16، العدد 03، 2020.
- ✓ محمد خورشيد محمد، دور تمكين العاملين في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية في شركات الاتصالات العاملة في إقليم كردستان، العراق، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية والمحاسبية، المجلد 05، العدد 03، 2023.
- ✓ ناصر شيهاب، التمكين الوظيفي وعلاقته بفعالية فرق العمل دراسة ميدانية بالوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر –تبسة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل، 2020/2021.

❖ المراجع باللغة الأجنبية:

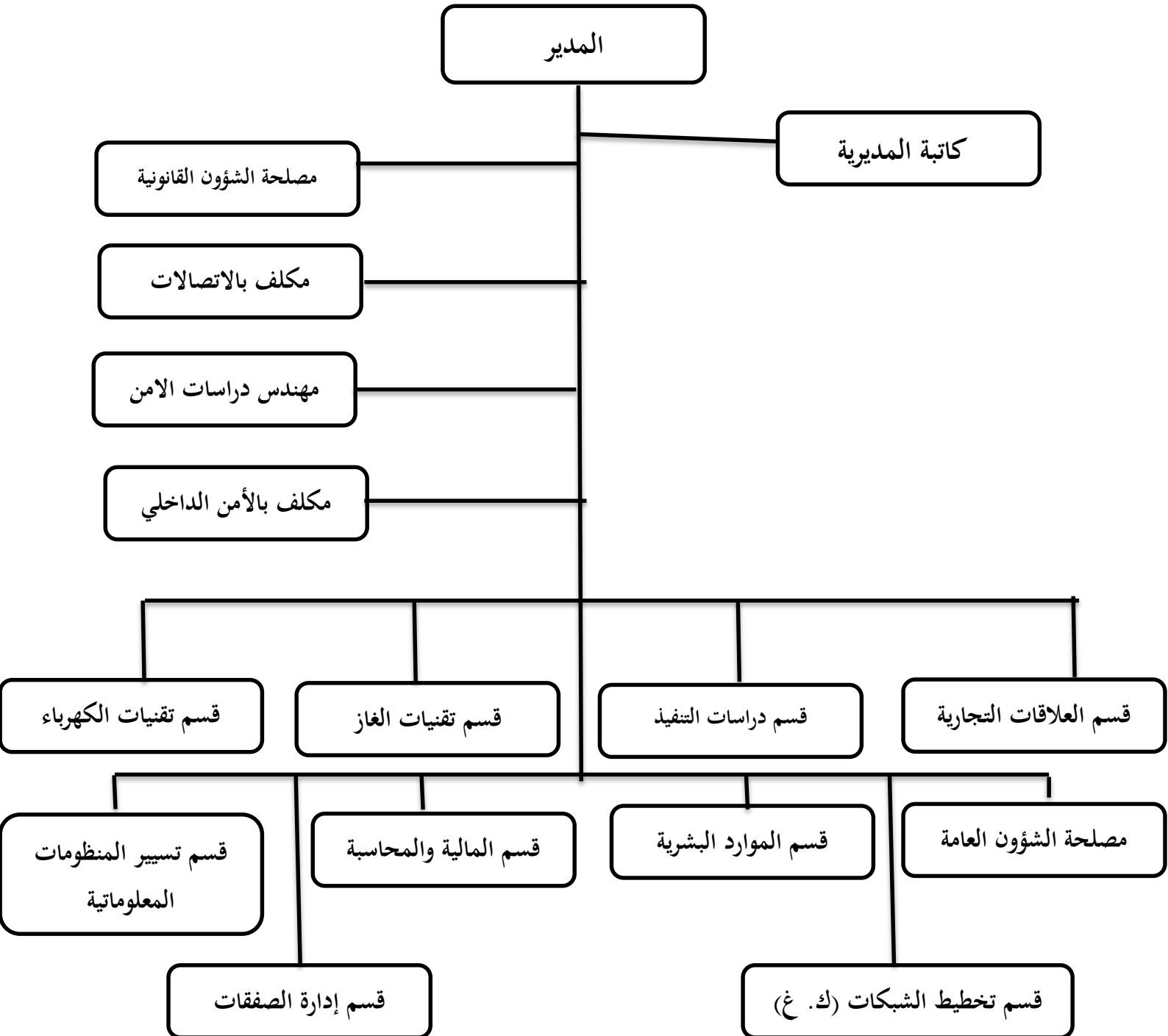
- Khorshid Mohammed, **The role empowering workers in improving the performance of workers A field study in telecommunications companies operating in the kurdistan – Iraq,** 2023
- Anbreen Mazhar & Aurangzeb khan, **Managerial empowerment and its impact on team work effectiveness,** 2007
- Tae-jun cho, **An integrative model of empowerment and individual performance under conditions of organizational individualism and collectivism in public sector organizations,** 2010
- Zhi- Xue Zhang and Yulan Han, **Team empowerment and the organizational context decentralization and the contrasting of formalization,** 2012



الملاحق

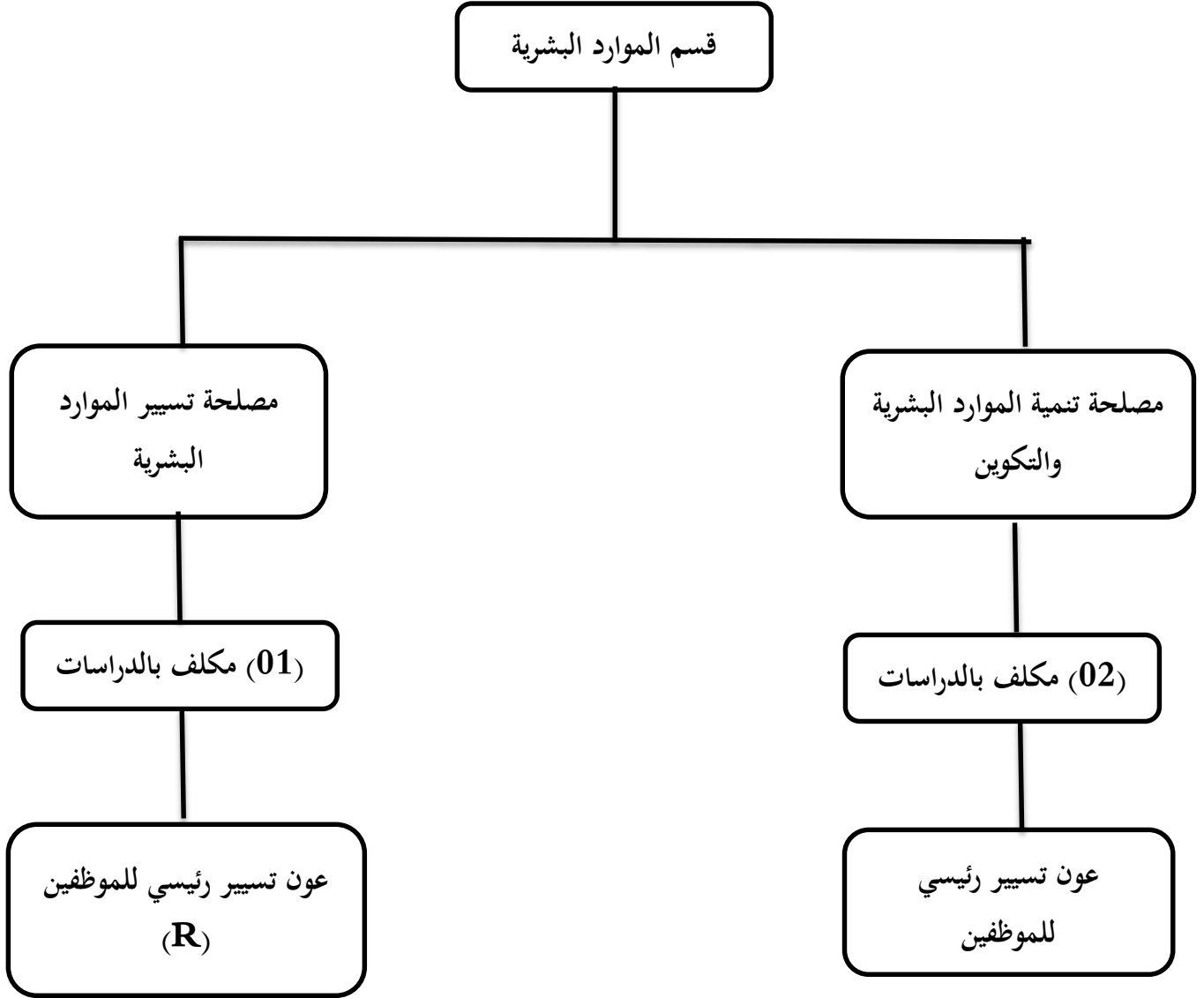
الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز



ملحق رقم 02

الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



ملحق رقم 03

الاستبيان

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: تسيير موارد بشرية

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته أما بعد:

أخي الفاضل، أختي الفاضلة... يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لغرض جمع البيانات اللازمة للدراسة التي نحن بصدد إعدادها في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان: "أثر تعزيز العاملين على تعزيز أداء فرق العمل" بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - ورقلة - وعليه نضع تحت تصرفكم مجموعة من العبارات ونرجو منكم الإجابة عليها بموضوعية ومصداقية بما ينطبق عليك وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، مع الرجاء بعدم ترك أي خانة فارغة وكما نحيطكم علما بأن جميع إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

المعلومات الشخصية والوظيفية:

1-الجنس	ذكر	انثى		
2-العمر	أقل من 30 سنة	من 31 الى 40 سنة	من 41 الى 49 سنة	50 سنة فأكثر
3-المؤهل العلمي	ثانوي	تقني سامي	ليسانس أو ماستر	دراسات عليا
4-الوظيفة الحالية	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	إطار سامي
5-عدد سنوات الأقدمية	أقل من 05 سنوات	من 06 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 19 سنة	20 سنة فأكثر

المحور الأول: العبارات المتعلقة بالتمكين

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
البعد الأول: تفويض السلطة				
6	يمكنني اتخاذ بعض القرارات دون الرجوع للمسؤول المباشر			
7	يكلفني المدير أحيانا بتنفيذ بعض المهام التي من صلاحياته			
8	تتاح لي الحرية في إيجاد الأسلوب المناسب للقيام بعملية			
9	تعمل الإدارة على تنمية حس المسؤولية لدي			
10	تثق الإدارة في قدراتي العلمية أثناء أدائي للمهام الموكلة إلي			
البعد الثاني: التدريب				
11	أحصل على تدريب ميداني بالمؤسسة، مما يساهم في تطوير مهاراتي لأجل تحسين أدائي			
12	تتيح لي المؤسسة الفرصة في المشاركة في دورات تدريبية تتوافق مع احتياجاتي التدريبية			
13	تقوم بتشجيعي المؤسسة دائما على القيام بدورات تدريبية			
14	تساعدني برامج التكوين على صقل مهاراتي الشخصية			
15	تتغاضى المؤسسة عن أخطائي لأول مرة، لاعتماد الإدارة على مبدأ الفشل أساس النجاح			
البعد الثالث: الاتصال الفعال				
16	أشارك معلوماتي ومعارفي مع زملائي في العمل			
17	أتواصل مع الإدارة العليا بكل سهولة			
18	تعمل الإدارة على إيجاد قنوات اتصال فعالة بين جميع الموظفين			
19	يوجد نظام معلومات يسمح بتوفير جميع المعلومات التي أحتاجها داخل المؤسسة			
البعد الرابع: التحفيز				
20	أتلقي عبارات الشناء والتقدير من قبل المدير دائما			
21	أحصل على تحفيز مادي ومعنوي على كل جهد إضافي أبذله			
22	أعتقد أن نظام الحوافز والأجور في المؤسسة يتسم بالعدالة			
23	أتقاضى من المؤسسة راتب يتناسب مع العمل الذي أقوم به			

المحور الثاني: العبارات المتعلقة بفرق العمل

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
البعد الأول: التعاون				
24	أأدي عملي بالشكل المطلوب مني داخل فريق عملي			
25	أعمل مع زملائي داخل المؤسسة بروح الفريق الواحد			
26	تشجعي المؤسسة على العمل الجماعي مقارن بالعمل الفردي			
27	أتعاون مع زملائي في الفريق على إيجاد حلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة			
البعد الثاني: القيادة				
28	أشعر بأنه لدي القدرة على أن أكون قائدا جيدا داخل الفريق			
29	أتحمل المسؤولية عندما يفشل أحد أعضاء الفريق داخل عمله			
30	يمكنني التأثير في قرارات زملائي وتغييرها أحيانا			
31	يحتاج القائد لأن يكون منفتحا على آراء الآخرين			
32	يعد القائد مثالا يحتذى به بين الموظفين			
البعد الثالث: التماسك				
33	يقدم جميع أعضاء فريق عملي المساعدة فيما بينهم			
34	يوجد تفاعل اجتماعي بين جميع أعضاء فريق عملي			
35	أعتبر أن إنجازي في العمل هو نتيجة لجهود جميع أعضاء فريق عملي			

ملحق رقم 04

قائمة أسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم	الدرجة العلمية	مكان العمل
01	د. نبيل حليمي	أستاذ محاضر -ب-	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة ورقلة
02	د. الحاج عرابة	أستاذ محاضر -أ-	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة ورقلة
03	د. عبد الحق بن تفات	أستاذ محاضر -أ-	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة ورقلة
04	د. سعيد هتهات	أستاذ محاضر -أ-	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة ورقلة

ملحق رقم 05

معامل الفا كرو نباخ:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,757	30

ملحق رقم 06

توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

		الجنس		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	ذكر	30	30,0	60,0	60,0
	أنثى	20	20,0	40,0	100,0
	Total	50	50,0	100,0	
Manquant	Système	50	50,0		
Total		100	100,0		

ملحق رقم 07

توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

		السن		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	سنة 30 من أقل	11	11,0	22,0	22,0
	سنة 40 إلى 31 من	12	12,0	24,0	46,0
	سنة 49 إلى 41 من	13	13,0	26,0	72,0
	فأكثر سنة 50	14	14,0	28,0	100,0
	Total	50	50,0	100,0	
Manquant	Système	50	50,0		
Total		100	100,0		

ملحق رقم 08

توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

		المؤهل			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	7	7,0	14,0	14,0
	سامي تقني	13	13,0	26,0	40,0
	ليسانس	9	9,0	18,0	58,0
	ماستر	18	18,0	36,0	94,0
	عليا دراسات	3	3,0	6,0	100,0
	Total	50	50,0	100,0	
Manquant	Systeme	50	50,0		
Total		100	100,0		

ملحق رقم 09

توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الحالية:

		الوظيفة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تنفيذي عون	9	9,0	18,0	18,0
	تحكم عون	18	18,0	36,0	54,0
	إطار	23	23,0	46,0	100,0
	Total	50	50,0	100,0	
Manquant	Systeme	50	50,0		
Total		100	100,0		

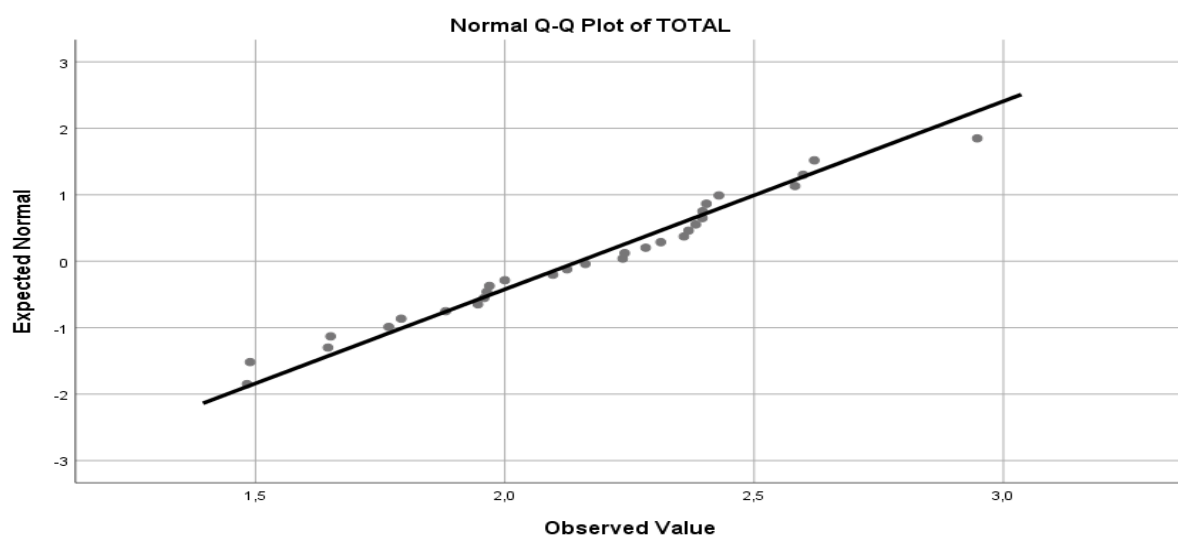
ملحق رقم 10

توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية:

		الأقدمية		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	1,00	8	8,0	16,0	16,0
	2,00	19	19,0	38,0	54,0
	3,00	13	13,0	26,0	80,0
	4,00	10	10,0	20,0	100,0
	Total	50	50,0	100,0	
Manquant	Systeme	50	50,0		
Total		100	100,0		

ملحق رقم 11

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للعينة:



ملحق رقم 12

اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 2

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
1 المحور متوسط	7,494	49	,000	,30000	,2196	,3804

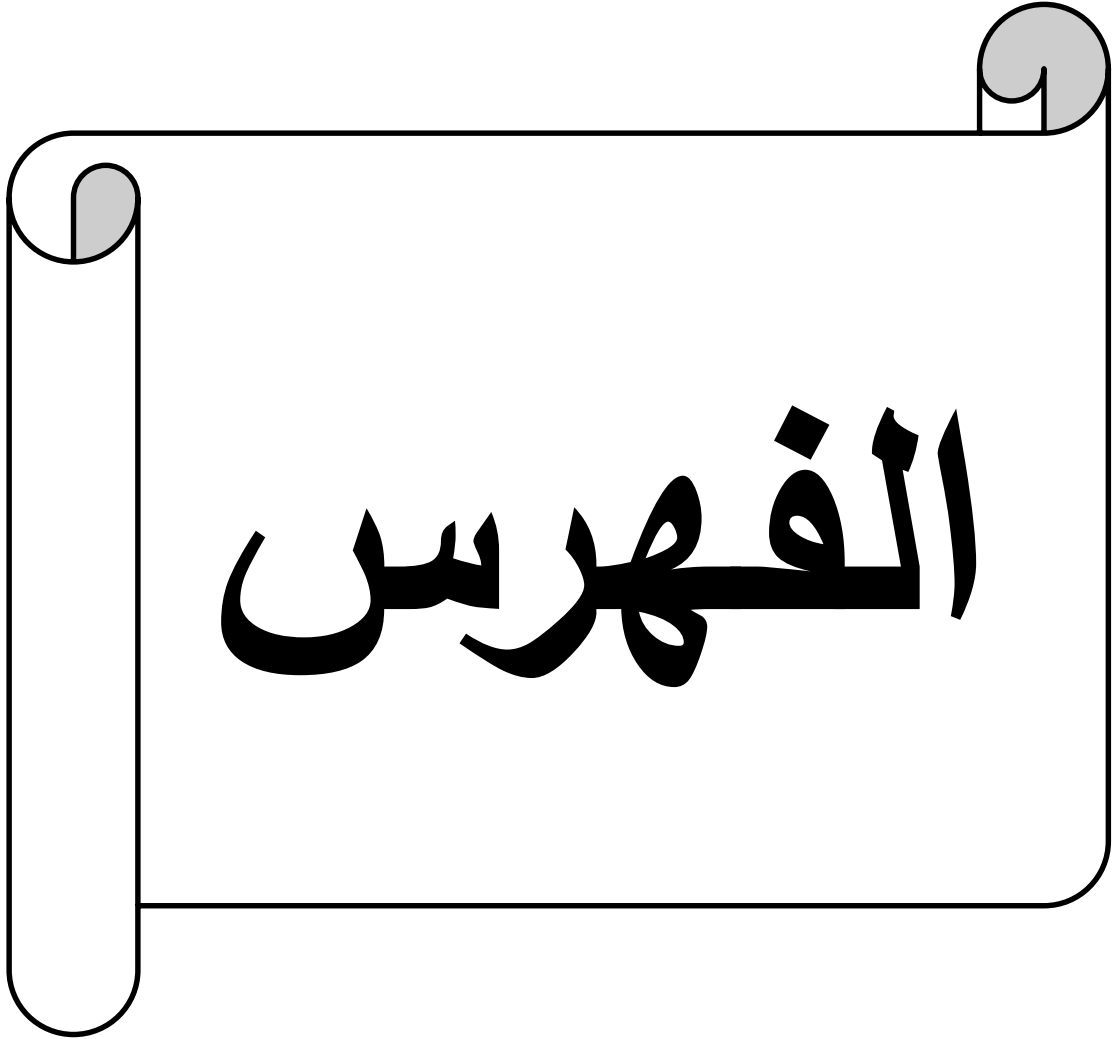
ملحق رقم 13

اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثانية)

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 2

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
2 المحور متوسط	20,988	49	,000	,68333	,6179	,7488



I	الإهداء
II	شكر وعرافان
III	الملخص
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي للتمكين وفرق العمل	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتمكين وفرق العمل
3	المطلب الأول: عموميات حول التمكين
3	الفرع الأول: مفهوم التمكين، مبادئه وخصائصه
3	أولاً - مفهوم التمكين.
7	ثانياً - مبادئ التمكين.
8	ثالثاً - خصائصه.
8	الفرع الثاني: مكونات التمكين وخطواته وأبعاده.
8	أولاً - مكونات التمكين.
8	ثانياً - خطوات التمكين.
9	ثالثاً - أبعاد التمكين.
11	الفرع الثالث: أهمية التمكين.
13	الفرع الرابع: معوقات تطبيق التمكين
13	المطلب الثاني: عموميات حول فرق العمل.
13	الفرع الأول: مفهوم فرق العمل ومراحل تشكيلها.

13	أولا - مفهوم فرق العمل.
15	ثانيا - مراحل تشكل فرق العمل.
16	الفرع الثاني: خصائص وفوائد فرق العمل.
16	أولا - خصائص فرق العمل.
17	ثانيا - فوائد فرق العمل.
17	الفرع الثالث: أنماط فرق العمل والغرض من تشكيلها.
17	أولا - أنماط فرق العمل.
17	ثانيا - الغرض من تشكيل فرق العمل.
19	الفرع الرابع: معوقات نجاحها وأثر التمكين على أداء فرق العمل.
19	أولا - معوقات نجاح فرق العمل.
20	ثانيا - أثر التمكين على أداء فرق العمل.
23	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتمكين وفرق العمل (الدراسات السابقة).
23	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
23	الفرع الأول: الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التمكين.
25	الفرع الثاني: الدراسات التي تناولت موضوع فرق العمل.
26	الفرع الثالث: الدراسات التي تناولت موضوعي التمكين وفرق العمل معا.
28	المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة.
28	الفرع الأول: الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسات السابقة.
28	الفرع الثاني: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة.
29	الفرع الثالث: جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة.
30	الفرع الرابع: مناقشة الدراسات السابقة
31	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: أثر تمكين العاملين على تعزيز أداء فرق العمل بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - ورقلة -	

33	تمهيد
34	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة
34	المطلب الأول: طريقة الدراسة
34	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
34	أولا -مجتمع الدراسة
34	ثانيا -عينة الدراسة
36	الفرع الثاني: منهج وأدوات جمع بيانات الدراسة
39	الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
40	المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات الاتساق الداخلي
40	الفرع الأول: صدق أداة الدراسة
40	1- صدق المحكمين
40	2- ثبات الاستبيان (معامل ألفا كرو نباخ)
41	الفرع الثاني: الاتساق الداخلي للاستبيان
42	المبحث الثاني: عرض، تحليل ومناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
42	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
43	الفرع الأول: عرض وتحليل المتغيرات الشخصية والوظيفية للعينة
43	1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
44	2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن
45	3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي
46	4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الحالية
47	5- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية
47	الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة اتجاه عبارات محور التمكين

48	أولا - عرض وتحليل نتائج البعد الأول (تفويض السلطة)
49	ثانيا - عرض وتحليل نتائج البعد الثاني (التدريب)
50	ثالثا - عرض وتحليل نتائج البعد الثالث (الاتصال الفعال)
51	رابعا - عرض وتحليل نتائج البعد الرابع (التحفيز)
52	الفرع الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة اتجاه عبارات محور فرق العمل
53	المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضيات
54	الفرع الأول: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة
54	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات
54	أولا - نتائج اختبار الفرضية الأولى
55	ثانيا - نتائج اختبار الفرضية الثانية
56	ثالثا - نتائج اختبار الفرضية الثالثة
56	رابعا - نتائج اختبار الفرضية الرابعة
62	الفرع الثالث: مناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة
62	أولا - تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
62	ثانيا - تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
63	ثالثا - تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
63	رابعا - تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
64	خلاصة الفصل الثاني
66	الخاتمة
70	المراجع
74	الملاحق
83	الفهرس