



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي - تبسة



UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA

جامعة العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم اجتماع

التخصص: تنظيم وعمل

التمكين الوظيفي وعلاقته بفعالية فرق العمل

دراسة ميدانية بالوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر - تبسة

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر "ل. م. د" في علم اجتماع تنظيم وعمل

اشراف الأستاذة:

لعموري أسماء

اعداد الطالب:

ناصر شيهاب

لجنة المناقشة:

الاستاذ	الرتبة	الجامعة الاصلية	الصفة
لطرش فيروز	أستاذ محاضر - ب -	جامعة العربي التبسي	رئيسا
لعموري أسماء	أستاذ محاضر - أ -	جامعة العربي التبسي	مشرفا ومقررا
غرابية فضيلة	أستاذ محاضر - ب -	جامعة العربي التبسي	مناقشا

السنة الجامعية 2021/2020

الفهرس:

أ..... مقدمة عامة

الإطار المنهجي للدراسة

- 04.....1- الإشكالية
- 07.....2- الفرضيات
- 07.....3- تحديد المفاهيم
- 14.....4- اهداف واهمية الدراسة
- 15.....5- أسباب اختيار الموضوع
- 16.....6- الدراسات السابقة

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني: التمكين الوظيفي

- 25..... تمهيد
- 30.....1- مفهوم التمكين الوظيفي والمفاهيم المرتبطة به
- 31.....2- أهمية التمكين الوظيفي أهدافه وخصائصه
- 33.....3- نظريات التمكين الوظيفي
- 35.....4- ابعاد التمكين الوظيفي
- 38.....5- مراحل التمكين الوظيفي
- 40.....6- معوقات التمكين الوظيفي
- 42..... خلاصة الفصل

الفصل الثالث: فرق العمل وفعاليتها

- 44..... تمهيد
- 45.....1- تعريف فرق العمل وفعاليتها

- 47.....2-أنواع فرق العمل
- 49.....3-أهمية فرق العمل
- 50.....4 -متطلبات تحقيق الفاعلية لفرق العمل
- 51.....5-بناء فريق العمل
- 52.....6-معوقات بناء فرق العمل الفعالة
- 54.....خلاصة الفصل

الإطار الميداني للدراسة

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- 56.....- تمهيد
- 57.....1-خطوات وإجراءات الدراسة الميدانية
- 57.....- منهج الدراسة
- 57.....- أدوات جمع البيانات
- 59.....- مجالات الدراسة
- 58.....- العينة تحديدها وطرق اختيارها
- 62.....2-تحليل وتفسير ابيانات
- 62.....- المحور الأول: البيانات الشخصية
- 66.....- المحور الثاني: التمكين الوظيفي
- 72.....-المحور الثالث فعالية فرق العمل
- 74.....3-اختبار الفرضيات

80.....4-نتائج الدراسة

82.....الخاتمة

- المراجع.

- الملاحق.

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
63	توزيع افراد العينة من ناحية العمر	01
63	توزيع افراد العينة من ناحية الجنس	02
64	توزيع افراد العينة من ناحية المؤهل العلمي	03
65	توزيع افراد العينة من ناحية الفئة الوظيفية	04
65	توزيع العينة حسب سنوات العمل	05
66	اجابات المبحوثين حول البعد الأول من الجزء الأول الاتصال ومشاركة المعلومات	06
68	إجابات المبحوثين حول البعد الثاني من الجزء الأول تحفيز العاملين	07
70	إجابات المبحوثين حول البعد الثالث من الجزء الأول تدريب العاملين	08
72	يوضح إجابات المبحوثين حول الجزء الثاني فعالية فرق العمل	09
75	يوضح الاستجابة والدرجة الممنوحة لها	10
75	يوضح معامل الارتباط بين الاتصال ومشاركة المعلومات وفعالية فرق العمل	11
75	يوضح اراء الموظفين والارتباط بالنسب حول الاتصال ومشاركة المعلومات وفعالية فرق العمل	12
77	يوضح معامل الارتباط بين تحفيز العاملين وفعالية فرق العمل	13

77	يوضح تطبيق تحفيز العاملين داخل فرق العمل في الوكالة	14
78	يوضح معامل الارتباط بين تدريب العاملين وفعالية فرق العمل	15
79	يوضح العلاقة بين التدريب و فعالية فرق العمل حسب عمال الوكالة	16
80	يوضح معامل الارتباط بين التمكين الوظيفي وفعالية فرق العمل	17

مقدمة عامة

ان بقاء المؤسسة يعتمد على تحقيق اهداف أكثر من منافسيها وهذا عن طريق زيادة أدائها والادماج بما هو عالمي في مجال التسيير والتميز عن غيرها اذ لم يعد الجانب المادي يشكل ميزة تمتاز بها المؤسسة خاصة في البلدان المتقدمة اذا اصبح الاهتمام بالموارد البشري ما يميز العديد من المؤسسات.

ان الاهتمام بالموارد البشري وأهميته داخل المؤسسة ارتبط بالتمكين الذي يعتبر من المفاهيم الجديدة في عالم الاقتصاد والعلوم الاجتماعية بصفة عامة اذ يعتبر مدخل للتحسين الإداري ويمكن من خلاله الاستفادة من قدرات العاملين واستغلالهم بطريقة مثلى وعلمية.

ومن جانب اخر لزيادة الأداء وتطويره اتخذت المؤسسات من فرق العمل طريقة للوصول الى أهدافها وذلك لما يضيفه هذا النوع من التسيير من ديناميكية واحساس بالانتماء والابداع كونه أيضا يعتمد على المورد البشري في تكوينه ويتحقق هدف الفريق من خلال كافة أعضائه المتمكنين حسب وجهة نظر المؤسسة.

وسوف نحاول في هذه الدراسة التطرق الى التمكين الوظيفي وعلاقته بفعالية فرق العمل كمفهومين حديثين داخل المؤسسة حيث قسما الدراسة الى الإطار المنهجي والإطار النظري والإطار الميداني للدراسة.

الإطار المنهجي ويتضمن الإشكالية وفرضيات الدراسة وتحديد المفاهيم وأهدافها وأهميتها وأسباب اختيار الموضوع والدراسات السابقة.

الإطار النظري للدراسة حيث تم التعرض له من خلال جزئين

الجزء الأول يتحدث عن التمكين الوظيفي تعريفه والمفاهيم المتداخلة معه نظرياته ابعاده أهميته مراحلها ومعوقاته.

الجزء الثاني يتضمن فرق العمل وفعاليتها حيث تم التطرق لتعريف فرق العمل وفعاليتها وأنواعها ومتطلباتها وكيفية بناءها ومعوقاتها

اما الإطار الميداني للدراسة والذي كان بالمديرية الولائية لتسيير القرض المصغر – تبسة حيث تضمن خطوات وإجراءات الدراسة منهج وأدوات جمع البيانات ومجالات الدراسة العينة وكيفية اختيارها.

ثم تحليل وتفسير البيانات لكل جزء على حدي ويليها اختبار الفرضيات التي تم طرحها ثم تقديم نتائج الدراسة

خاتمة الدراسة والتي تتضمن نتائج حول التمكين الوظيفي وفعالية فرق العمل في المديرية الولائية للقرض المصغر تبسة.

الإطار المنهجي للدراسة

* الإشكالية

* الفرضيات

* أهداف وأهمية الدراسة

* أسباب اختيار الموضوع

* تحديد المفاهيم

* الدراسات السابقة

إشكالية الدراسة:

إن للمورد البشري أهمية كبيرة داخل التنظيم حيث من خلال الأعمال المسندة اليه وباستخدام المهارات المكتسبة والمتنوعة يجعل المؤسسة تحقق اهدافها وتتميز عن غيرها في الميدان. ولقد تم الاهتمام بالعنصر البشري في جميع المجالات والتخصصات وذلك لظهور متغيرات وتطورات فرضها الاقتصاد الجديد. فالمؤسسة الجزائرية تأثرت هي الأخرى بالتحديات المفروضة من قبل الاقتصاد الجديد وتجد نفسها مجبرة على مواكبة مختلف التطورات من خلال خلق استراتيجية جديدة في كل المجالات خاصة من ناحية الموارد البشرية وذلك بتعزيز الاتصال ومشاركة المعلومات وتدريب العاملين وخلق ديناميكية جديدة داخل المؤسسة واعتمادها على التحفيز للوصول الى الغايات. اذ نجد كل هذا ينحدر في إطار التمكين الوظيفي.

يعتبر التمكين الوظيفي اسلوب حديث تتميز به الادارة المعاصرة الناجحة حيث يعمل على تكوين ثقة بين الادارة والعامل وذلك بخلق اهتمام بأعمال ووظائف العاملين بحيث يشعرون بالانتماء للمؤسسة ويعتبرون أنفسهم عنصر في انجاحها. بالإضافة الى خلق بيئة تنظيمية تساعد على تعزيز مهارات العاملين حيث يعتمد على العامل من ناحية الاداء والسعي الى تحقيق فعالية أكثر. فالتمكين الوظيفي جعل الموظف قادر على اتخاذ القرار والابداع وتطور المستمر وكسر الجمود الاداري.

ويركز على الاتصال ومشاركة المعلومات اذ يعتبر مفتاح اساسي لتمكين العاملين فليس للإدارة القدرة على حل مشكلة بمفردها وذلك لعدم توفر المعلومات حيث ان المعلومات تتوفر لدى اصحابها وبالتالي يجب اشراكهم والاتصال معهم.

كما يندرج ضمن التمكين الوظيفي تحفيز العاملين لأنها تعبر عن الرضا للأداء الصادر من العامل مما يشجعه على التطور وبذل مجهود أكثر وبالتالي تحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة عالية

دون اهمال عنصر التدريب الذي هو بشكل عام العملية المستمرة التي يتم من خلالها تزويد الموظف المتدرب بالمعلومات والمهارات اللازمة، لكي يكون قادراً على أداء مهام محددة بشكل أفضل، وإحداث تطوير إيجابي في أدائه وإعداده للتأقلم مع التغيير في المستقبل.

ويعتبر التدريب خياراً استراتيجياً لأي جهة تتطلع الى إعداد اطارات بشرية قادرة على تلبية حاجات العمل ومواكبة التطورات والتغيرات السريعة التي تحدث في مجالات العمل.

وللتدريب أثناء الخدمة أهمية كبيرة نظراً لما يهيئه التدريب للموظف من معارف ومهارات جديدة تطلبها مهنته أو من خلال تعرفه على أفضل الحلول للمشكلات التي يواجهها أثناء ممارسته لمهنته مما يزيد تمكناً في أداء عمله ويساعده على تجنب الأخطاء، ليصل بذلك إلى المستوى المنشود الذي تطمح إليه جهة تسعى للرقى والتقدم.

ومن اجل تحقيق اهداف المؤسسة نجدها تسعى الى تطوير التفكير الاداري و خلق بيئة عمل مناسبة لذلك عن طريق تشجيع العمل الجماعي أي تكوين فرق عمل اي جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق ان يقوم النسق الاجتماعي بدوره حيث كل نسق يهدف الى تقديم الحلول و المشكلات من اجل ضمان استمراريته و لابد ان تتحقق التكيف و تحقيق الأهداف و التكامل و المحافظة على النمط بطرح جملة من الخصائص المتمثلة في المهارات و الحوافز المادية و هذا ما تطلبه النظرية الوظيفية ، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف ، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات فمن خلال تشكيل فريق عمل تتحدد المهام و الاهداف بشكل واضح و يصبح كل الاعضاء في حالة تعاون و مشاركة و ملزمين تجاه بعضهم في تحقيق الاهداف المسطرة و تصبح لديهم المرونة في ادارة الصراعات و الاختلافات و تحمل المسؤولية

النتيجة عن المهام الموكلة لهم بالإضافة الى دعم الابداع و الابتكار . كما يجدر الاشارة الى ان الاهتمام بالعنصر البشري في دمج فريق ما يعكس قدرته على الأداء والفعالية ، وهو أمر غاية في الأهمية خاصة بالنسبة للإدارة وذلك لان سلوك الأفراد يتأثر بسلوك وأفكار فريق العمل الذي ينتمي إليه و هناك عدد من المسببات تجعل المنظمة تفكر في الاخذ بهذه الطريقة في العمل منها عدم الاستخدام الامثل لموارد المؤسسة ، اختلاف في مخرجات المؤسسة و ما هو مخطط له مسبقا وفقا لبرامجها ، ازدياد الشكاوى سوى من العاملين او العملاء مما يثبت عدم التوافق و الذي يؤدي الى انخفاض للروح المعنوية للأفراد داخل المنظمة .

ان تشكيل فريق عمل داخل المؤسسة وحده لا يكفي لتحقيق الاهداف المسطرة بل يجب زيادة فعاليتها ومراقبة مخرجاتها ومقارنة ما حققته بما هو مسطر من قبل المؤسسة. حيث يجب اتباع اسلوب التمكين الوظيفي كفكر جديد في التسيير وتشكيل فرق عمل وتطويرها والزيادة من اداءها وفعاليتها من خلال وضوح الاهداف وتقبل الادوار والاتصال فيما بينهم ومعرفة نقاط القوة والضعف وطرق مشاركة والتعاون في اتخاذ القرارات.

ومن المؤسسات التي تلفت النظر بتبنيها طرق تسييره حديثة محاولة تحقيق أهدافها من ناحية وكسب عملاءها وموظفيها نجد الوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر-تبسة- من بين مؤسسات الدولة في الجزائر التي تشارك المعلومات مع موظفيها وتقوم بتحفيزهم وتدريبهم وتستخدم في اغلب نشاطاتها فرق عمل من اجل انجاز المهام المطلوبة وتسعى دائما ان تكون هذه الفرق فعالة وهذا ما ادى بناء الى طرح اشكال رئيسي يخص الدراسة:

- ما طبيعة العلاقة بين التمكين الوظيفي وفعالية فرق العمل؟

وللإجابة عن السؤال الرئيسي تم تقسيمه الى مجموعة من الاسئلة الفرعية والمتمثلة في:

- ما مستوى ارتباط الاتصال ومشاركة المعلومات وبين فعالية فرق العمل؟

- ما علاقة تحفيز العاملين بفعالية فرق العمل؟

- ما نوع ارتباط تدريب العاملين وفعالية فرق العمل؟

2- فرضيات الدراسة :

تتمثل الفرضية الرئيسة للدراسة في:

- هناك علاقة طردية بين التمكين الوظيفي وفعالية فرق العمل بالوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر - تبسة - .

اما الفرضيات الجزئية تتمثل في:

- هناك ارتباط قوي بين الاتصال ومشاركة المعلومات وبين فعالية فرق العمل بالوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر - تبسة - .

- هناك علاقة قوية بين تحفيز العاملين وبين مستوى فعالية فرق العمل في الوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر - تبسة - .

- هناك ارتباط قوي بين مستوى تدريب العاملين وبين تماسك فرق العمل داخل الوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر - تبسة - .

3- تحديد المفاهيم:

من اجل حصر لموضوع الدراسة يجيب تحديد مجموعة من المفاهيم التي ترتبط بالدراسة لتوضيح الموضوع بشكل جيد والمتمثلة في:

1- مفهوم التمكين الوظيفي:

يمكن تعريف التمكين لغة حسب ما ورد في اهم المراجع والمعاجم وهو لسان العرب لابن منظور 1990 ليتمكين يعني القدرة والاستطاعة ومعجم الوسيط 2001 فإن - مكن - له في الشيء اي جعل له سلطانا كذلك معجم المحيط 1997 -مكن - اي قوى ومتن ورسخ.

يعرف التمكين الوظيفي (على انه تعزيز لقدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد واصدار الاحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بمهامهم)¹

ركز التعريف على دور التدريب في تعزيز قدرات العاملين حيث يساعد على ممارسة المهام والتأقلم مع مشاكل العمل المرتبطة بالمنصب.

كذلك يعرف التمكين الوظيفي (على انه تمكين شخص ليتولى القيام بمسؤولية أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي)²

تطرق هذا التعريف الى عنصر التحفيز والتدريب من اجل تولى مسؤولية معينة.

1- عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل لتحسين والتطوير المستمر: القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات مصر الجديدة، 2003، ص 10.

2- جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء. الرياض: معهد الإدارة العامة، 1991، ص 122

ويعرف التمكين الوظيفي اتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين توكل لهم مهام يؤدونها بدرجة من الاستقلالية من مسؤولياتهم عن النتائج معززين بنظام فاعل للمعلومات يهيئ تدفقا سريعا لها)

تعرض هذا المفهوم الى تفويض السلطة والاستقلالية في ممارسة المهام وتحلل النتائج مركزا على دور المعلومات ومدى مشاركتها

من خلال التعريف السابقة يمكن طرح تعريف اجرائي للتمكين الوظيفي: هو منح الحرية والاستقلالية للعاملين بالوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر تبسة لأداء مهامهم عن طريق مشاركتهم بمعلومات والاتصال بهم و بناء فرق عمل و تدريبهم على تحمل المسؤوليات المرتبطة بمهامهم و منحهم تحفيزات لتشجيعهم على الاداء.

2-تعريف فرق العمل:

هي جماعة محددة العدد يتعاون افرادها في ظل الشعور بالوحدة والتضامن والمسؤولية الاجتماعية لتحقيق عمل مشترك او هدف مشترك

يتعرض التعريف الى محدودية المجموعة ورغبتهم في التضامن من اجل تحقيق الهدف المشترك اي لديهم حاجة ورغبة في الوحدة من اجل العمل وصول الى هدف واحد

تعرف كذلك على انها عدد صغير من الافراد يكملون بعضهم من خلال مهاراتهم ولديهم غايات مشتركة واهداف ومسؤولون امام بعضهم.

اضاف التعريف انن المجموعة تكمل بعضها البعض وهم يتحملون المسؤولية امام بعضهم البعض في المهام المسندة إليهم لتحقيق الهدف

تعريف فرانسيس ويونغ هي مجموعة ناشطة متكونة من اشخاص ملزمون بتحقيق هدف مشترك يحسنون العمل معا ويتوصلون الى نتائج عالية الجودة.

اشار التعريف الى ان النتائج المتحصل عليها عن طريق فريق العمل عالية الجودة والزامية تحقيق الهدف المنشأ من اجله المجموعة.¹

يمكن القول ان فريق العمل هو عدد محدود من الافراد يشتركون في توجهاتهم ويتكاملون من ناحية مقوماتهم الوظيفية ويسعون لتحقيق هدف مشترك بالوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر تبسة.

الفرق بين الجماعة والفريق:

الجماعات: شخصين او أكثر متفاعلين ومترابطين اجتمعوا لتحقيق هدف معين

الفريق: مجموعة تتفاعل لتبادل معلومات واتخاذ قرارات وتساعد بعضها في الاداء ضمن مسؤوليات كل فرد.

3-تعريف فعالية فرق العمل:

هي مجموعة من الناس مرتبطون بتحقيق هدف معين يعملون سويا حيث ادائهم مع بعض أكبر من مجهودهم الفردي يتكاملون من ناحية خبراتهم ومجهوداتهم وتتجسد فعاليتهم في وضوح اهدافهم وتشجيع الابتكار والتخطيط المسبق

¹- محمد براى و وهيبه الجوزي ، "التمكين الوظيفي و فعالية فرق العمل في الفكر التنظيمي "، مجلة المواقف للبحوث و الدراسات فى المجتمع و التاريخ المجلد16، العدد 3، السنة 2020، ص 15.

كذلك هي قدرة الفريق على انجاز المهام المطلوبة منه بشكل جماعي مع مراعاة ان فعالية

فرق العمل تتأثر بطبيعة المهام المطلوبة

حسب التعريف اعتبر الفعالية تقتصر على نوعية المهام التي تسند للفريق والتي تكون ضمن

قدراته ليسنى لهم القيام بها بشكل جيد.

كذلك تعتبر فعالية فرق العمل تتمحور في ثلاث اجزاء مخرجات انتاج المجموعة (النوعية.

انتاجية. التكلفة) المساهمة في تنمية اعضاء المجموعة (رضاء وظيفي. اشباع حاجات الفريق الثقة

بالإدارة) وقياس النجاح للمجموعة (معدل الغيابات. استبدال العمل)¹

من خلال هذا التعريف نجد انه ركز على ما تقدمه المجموعة واطباء المجموعة وتقييم

المجموعة من ناحية الاداء من خلال معدل غيابات والاستبدال... الخ

من خلال التعاريف السابقة لفعالية فرق العمل يمكن طرح التعريف الاجرائي التالي: هو اداء

المهام والادوار بكفاءة عالية والحرص على المشاركة والتعاون والمرونة للحفاظ على روح تكوين

الفريق من خلال تنميته وذلك لتحقيق مخرجات ذات جودة عالية داخل بالوكالة الولائية لتسيير

القرض المصغر تبسة.

4-تعريف الاتصال ومشاركة المعلومات:

يعتبر الاتصال وسيلة هادفة تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها، إذ أن جميع العاملين في

المنظمة يتعاملون مع بعضهم البعض من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل ضمان تسيير

¹- نفس المرجع ص 15

نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم اد انه الوسيلة الاجتماعية التي يحقق الأفراد من خلالها سبل التفاهم والتفاعل البناء، عملية الاتصال القائمة بين الأفراد تؤدي لنقل معلومات وآراء وأفكار ومشاعر وأحاسيس... الخ بين الأفراد والجماعات كما أن كفاءة الاتصال تعتمد أساساً على العديد من العوامل من أجل ضمان نجاحها مثل طبيعة العمل، دور الجماعات الرسمية و¹غير الرسمية، الوسائل المستخدمة في تنسيق الجهود... الخ، كما أن الاتصال يلعب دوراً أساسياً في تماسك الجماعة سواء الرسمية أو غير الرسمية².

هناك إجماع شامل حول الإطار الضمني لمفهوم الاتصال ومشاركة المعلومات بأنه عملية نقل رسالة من شخص إلى آخر بالوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر تبسة سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني أو المفاهيم... الخ بهدف التأثير على السلوك وتسهيل عمله للوصول الى الهدف المطلوب حيث ان عملية الاتصال ومشاركة المعلومات مع عمال الوكالة تتمثل في امدادهم بالوثائق والمعلومات التي تخص كل مصلحة في عملها حيث تسهل على الموظف من ناحية وتشعره بالانتماء وتسرع انجاز المهام بنسبة أخطاء قليلة وتحقق اهداف المؤسسة

4-تعريف التدريب:

التدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى امداد الأفراد مجموعة من المعلومات والمهارات التي تقودهم إلى زيادة في الأداء للمهام المسندة إليهم.

²-رامي جمال اندراوس وعادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين. عالم الكتب الحديثة. الاردن 2007، ص 97.

كما تم تعريف التدريب بأنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما.¹

كما يعرف التدريب على أنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لإكساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة، وفي الوقت المستغرق.

فقد تم وصف التدريب على أنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء العمل، بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب.

الفرق بين التدريب والتكوين:

إن التكوين والتدريب يختلفان في أن الأول يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافة عمالية وأفكار ومعلومات عامة، بينما التدريب ينصب على التعلم في نطاق ضيق يرتبط بمهنة واحدة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي ضمن ناحية واقعية.

يمكن تعريف التدريب على أنه عملية منظمة ومستمرة، بالوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر تبسة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية

¹- فاكية سني، محاضرات في مادة التدريب و التنمية البشرية جامعة محمد لمين دباغين قسم علوم سياسية، سطيف 2019-2020، ص ص 2- 4

لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه، والمؤسسة التي يعمل فيها.

5-تعريف التحفيز:

التحفيز هو كل الوسائل المختلفة التي تستعملها الإدارة لحث العمال وتشجيعهم على زيادة الإنتاج بشكل أو بآخر، والوصول إلى ما هو مخطط له، مما يدفع بعجلة الإنتاج إلى الأمام نحو تحقيق رفاهية إنتاجية للمؤسسة.

يتضح من خلال هذا التعريف هو أسلوب اداري تستعمله الإدارة هدفه الأساسي زيادة الإنتاج التحفيز هو عبارة عن طاقة موجهة للحصول على الرضى من طرف العمال أي جانب من الانتماء، وهو يمثل استثمار تستعمله الإدارة يهدف إلى امتصاص الضغط¹

يبرز هذا التعريف أهمية التحفيز باعتباره استثمار هدفه حصول على رضا العمل ومن خلال ما سبق يمكن القول أن التحفيز هو دفع الأفراد وتشجيعهم من أجل القيام بعملهم بشكل أفضل من أجل تحقيق النجاح الاقتصادية بالوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر تبسة .

4-أهداف وأهمية الدراسة:

* أهداف الدراسة:

- معرفة طبيعة العلاقة بين التمكين الوظيفي وفعالية فرق العمل

- الكشف عن مستوى ارتباط الاتصال ومشاركة المعلومات وبين فعالية فرق العمل.

- تحديد طبيعة العلاقة بين تحفيز العاملين وبين فعالية فرق العمل

1- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص180

- معرفة نوع الارتباط بين مستوى تدريب العاملين وتماسك فرق العمل
- التعرض لما هو واقعي في تطبيق ابعاد التمكين الوظيفي داخل المؤسسة
- معرفة كيفية تكوين فرق العمل ومدى فعاليتها عن طريق تطبيق ابعاد التمكين الوظيفي في المؤسسة

- تقديم توصيات فيما يخص التمكين الوظيفي وفعالية فرق العمل في المؤسسة مكان التربص.

* أهمية الدراسة:

- تبرز مكانة التمكين الوظيفي في المؤسسة والانعكاسات الناتجة عنه.
- تتطرق الدراسة الى مفاهيم جديدة في التنظيم وتركز على العلاقة بين متغيرين التمكين الوظيفي و فرق العمل اللذان من خلالهما تحسن المؤسسة من اداءها وتركز أكثر على موظفيها بإدخال فكر جديد في التسيير.

- المؤسسة محل الدراسة طاقم التسيير شبابي وتوسعي لإعطاء نظرة وفكر جديد في التسيير والدراسة تساعد على ذلك

5-أسباب اختيار الموضوع:

تقسم اسباب اختيار الموضوع الى ذاتية واخرى موضوعية

* أسباب ذاتية :

- اقتراح من طرف الاستاذة المشرفة والذي اثار فضول الطالب بصفته موظف في ادارة عمومية
- مفتقرة لفكر تنظيمي معاصر وجديد

- طريقة تسيير المؤسسة محل التبرص ملفتة للانتباه من ناحية الطاقم المسير ويمكن اسقاط الموضوع عليها

* أسباب موضوعية:

- الموضوع محل الدراسة يندرج في التخصص العلمي - تنظيم وعمل -

- الثقل العلمي وحادثة الموضوع.

6- الدراسات السابقة:

كل الدراسات التي تم التطرق إليها هي دراسات عربية تتمثل في :

* الدراسة الأولى تحت عنوان: التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة قدمت الدراسة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال سنة 2013 من اعداد الطالب حسن مروان عفاة حيث شملت الدراسة حسب ملخصها الى:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة) وفاعلية فرق العمل، ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة .

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة، والتي يبلغ إجمالي عدده 65 مؤسسة، وقام الباحث باختيار عينة مكونة من 7 مؤسسات تم اختيارها بناء على عدد الموظفين فيها، حيث حاول الباحث اختيار المؤسسات صاحبة أكبر عدد من الموظفين لإعطاء الدراسة قدرة أكبر على التعميم ولتمثل النتائج أكبر فئة من تلك المؤسسات. وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، تم توزيعها على

300مبحوث وهم جميع العاملين في المؤسسات التي اختارها الباحث كعينة للدراسة، وتم استرجاع 236استبانة (حسب ملخص الدراسة) وتتمثل فرضية الدراسة في

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $05.0 \leq \alpha$ بين التمكين الإداري وفاعلية فريق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.

ويتفرع عن هذه الفرضية مجموعة الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $05.0 \geq \alpha$ بين الاتصال ومشاركة المعلومات وفاعلية فريق العمل) في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $05.0 \leq \alpha$ بين بناء فرق العمل وفاعلية فريق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $05.0 \leq \alpha$ بين التأثير وفاعلية فريق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $05.0 \leq \alpha$ بين حفز العاملين وفاعلية مؤسسات الأهلية الدولية العاملة فريق العمل في الفئ قطاع غزة .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $05.0 \leq \alpha$ بين القوة وفاعلية فريق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.

وقد خرج البحث بعدة نتائج من أهمها :

أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً بنسبة 81 %، وكذلك فإن فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعاً بنسبة 80% وأظهرت النتائج تفاوتاً في موافقة عينة الدراسة على وجود الأبعاد الخمسة التي حددتها الدراسة للتمكين الإداري، حيث احتل بعد القوة المرتبة الأولى، بينما احتل بعد بناء فرق العمل المرتبة الثانية، ثم بعد الاتصال ومشاركة المعلومات، ثم بعد التأثير، بينما كان بعد حفز العاملين في المرتبة الخامسة والأخيرة،

وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول علاقة التمكين الإداري بفاعلية فريق العمل تعزى لمتغير (العمر). وعند قياس العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل في عينة الدراسة، أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية بينهما .

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها وتنظيمها، ومنحها بشكل أكثر عدالة، وكذلك زيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات ما بين المستويات الإدارية المختلفة (ملخص الدراسة)

- قام الطالب في دراسة تقريبا كافة ابعاد التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل حيث يمكن الاستفادة من بعض الابعاد التي تخص موضوع البحث والتركيز عليها أكثر
- اعتمد الباحث على عينة كبيرة في درايته للموضوع الا ان المؤسسة محل الدراسة حاليا تحتوي على 30 عامل فقط
- وقد أوصى الباحث التركيز على نظام الحوافز وكذلك كيفية تدفق المعلومات وهو ما سوف يتم التوسع فيه في البحث

● الدراسة الثانية: تحت عنوان واقع فرق العمل ودورها في تنمية الابداع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في وارة الاقتصاد الوطني. المحافظات الجنوبية من اعداد الطالب يوسف على عيسى أبو حربوع قدمت الدراسة استكمال لمتطلبات ماجستير القيادة والإدارة بأكاديمية الإدارة والسياسة - غزة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الابداع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لكونه يتناسب وموضوع الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية والبالغ عددهم 131 موظف وموظفة، وقد تم أخذ عينة طبقية، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة تتكون من 51 فقرة موزعة على خمسة محاور رئيسية بغرض جمع البيانات من هذه العينة. وقد تم توزيع الاستبيان على موظفي الفئة الثانية والثالثة والبالغ عددهم 248 موظف وموظفة، وتم تحليل البيانات المحصلة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

تتمثل فرضيات الدراسة في:

يتمحور الفرض الرئيسي في: ال يوجد دور لفرق العمل في تنمية الابداع الإداري عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية.

ويتفرع من الفرض الرئيسي الفرضيات الفرعية التالية:

1 - يوجد دور للعنصر الفني لفرق العمل في تنمية الابداع الإداري عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية.

2 - يوجد دور لنمط قيادة فرق العمل في تنمية الابداع الإداري عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية.

3 - يوجد دور لسلوكيات أعضاء فرق العمل في تنمية الابداع الإداري عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية.

4 - يوجد دور للبيئة الاجتماعية لفرق العمل في تنمية الابداع الإداري عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية.

5 - يوجد دور للبيئة التنظيمية لفرق العمل في تنمية الابداع الإداري عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية.

6 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين في دور فرق العمل في تنمية الابداع الإداري تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الفئة الوظيفية و عدد سنوات الخدم.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان المهم منها ما يلي:

- يوجد دور لفرق العمل في تنمية الابداع الإداري عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية.

- يوجد دور للعنصر الفني لفرق العمل في تنمية الابداع الإداري عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية.

- يوجد دور لنمط قيادة فرق العمل في تنمية الابداع الإداري عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية.

- يوجد دور لسلوكيات أعضاء فرق العمل في تنمية الابداع الإداري عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية.

- يوجد دور للبيئة الاجتماعية لفرق العمل في تنمية الابداع الإداري عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية

- يوجد دور للبيئة التنظيمية لفرق العمل في تنمية الابداع الإداري عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين في دور فرق العمل في تنمية الابداع الإداري تعزى للمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الفئة الوظيفية وعدد سنوات الخدمة.

خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج يذكر منها ما يلي:

- التأكيد على أهمية ودور فرق العمل كأحد الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها الوزارة لتطوير الابداع الإداري.

- زيادة اهتمام الإدارة العليا بتدريب قادة وأعضاء فرق العمل.

- وضع مقاييس موضوعية لقياس مستوى الابداع الإداري لدى العاملين.

- تفعيل نظام الحوافز المادية والبشرية على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والابداع في الأداء ومكافأة المبدعين.

- وضع أسس ومعايير مهنية لعملية ترقية أعضاء فرق العمل داخليا والابتعاد عن المركزية و إتاحة الفرصة للموظفين.

* يمكن الاستفادة من الجانب الأول للدراسة والمتمثل في فرق العمل وكيفية معالجتها وكذلك ما لفت الاهتمام هو التوصيات المطروحة في ملخص الدراسة حيث تحدث عن الاهتمام بقيادة

فريق العمل وكذلك الدور والأهمية لفرق العمل من ناحية الابداع الإداري وتحدث عن الحوافز وهما من الابعاد التي سوف يتم دراستهم في موضوع البحث.

• الدراسة الثالثة: أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي دراسة على شركة H P بالمملكة العربية السعودية بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال من اعداد الطالبة
معن أحمد صالح عبد الله 2018 الجامعة الافتراضية السورية

هدفت الدراسة على لقاء الضوء على ابعاد التمكين من وجهة نظر العاملين بالشركة محل الدراسة وتوضيح أثره على الأداء الوظيفي وشملت العينة على 35 موظف وتم استخدام برنامج SPSS لعرض وتحليل النتائج اما عن فرضيات الدراسة فتتمثل في:

فرضية رئيسية أولى لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية $\alpha \leq 05.0$ للتمكين الإداري بأبعاده تفويض السلطة. العمل الجماعي. التدريب. التحفيز. والاتصال الفعال) في الأداء الوظيفي

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 05.0$ للتمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، العمل الجماعي، التدريب، التحفيز، والاتصال الفعال) في الأداء الوظيفي.

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد تأثير لتفويض السلطة على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 05.0$
- لا يوجد تأثير للعمل الجماعي على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 05.0$
- لا يوجد تأثير للتدريب على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 05.0$
- لا يوجد تأثير للتحفيز على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 05.0$
- لا يوجد تأثير للاتصال الفعال على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 05.0$

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في تصور أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين في شركة (HP) في المملكة العربية السعودية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (المنصب الإداري، الخبرة، المؤهل العلمي).

وانتهت الدراسة بالنتائج التالية:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين في شركة HP في المملكة العربية السعودية، حول تأثير "تفويض السلطة" و"العمل الجماعي والفرقي" و "التدريب" و "التحفيز" كأبعاد تمكين العاملين في تأثيره على تحسين مستوى الأداء الوظيفي. وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين في شركة HP في المملكة العربية السعودية، حول تأثير الاتصال الفعال" كأحد أبعاد تمكين العاملين في تأثيره على تحسين مستوى الأداء الوظيفي. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى التمكين الإداري في شركة HP المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير "المنصب الإداري" أو "سنوات الخبرة" و"المؤهل العلمي".

في ضوء النتائج السابقة التي نتجت عن الدراسة، أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات كما يلي:

ينصح بأن تقوم الشركة بتعزيز الاتصالات ما بين المستويات الإدارية والاستمرار في استخدام فرق العمل لإنجاز العمل. وبأن تقوم الشركة بمنح موظفيها مزيداً من السلطات والمسؤوليات الإدارية المناسبة لإشراكهم في أعداد وصياغة أهداف ورؤى الشركة. وينصح بأن تتح الشركة موظفيها مزيداً من الفرص المناسبة لإظهار قدراتهم وامكانياتهم والاستفادة منها بصورة أكبر من خلال منحهم مزيداً من المسؤوليات والتي تكون أكبر من مهامه المعتادة، مما قد يكون فرصة لظهور الأفكار الخلاقة وتحفيز الابتكار لدى الموظفين وبنفس الوقت رفع مستوى الأداء لديهم. وينصح بأن تحافظ الشركة على النهج الذي تتبعه في التدريب لما له دور كبير في معرفة الموظف لمهامه وتعزيز قدرته في انجاز مهام عمله بصورة صحيحة. كما تنصح الشركة بالاهتمام بموضوع التمكين الإداري لما له من أثر كبير في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة

- يمكن الاستفادة من ابعاد التمكين الوظيفي واسقاطها على فعالية فرق العمل بالنسبة لموضوع الدراسة خاصة الابعاد التالية: الاتصال ومشاركة المعلومات والتحفيز والتدريب حيث ان الباحث حاول اظهار الأثر على الأداء الوظيفي وهذا ما يختلف في الدراسة الحالية

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات كعنصر مشترك في الدراسة والاختلاف في مكان التبرص والدولة.

الفصل الثاني: التمكين الوظيفي

تمهيد

1- مفهوم التمكين الوظيفي والمفاهيم الإدارية المتداخلة معه

2- أهمية التمكين الوظيفي، أهدافه وخصائصه.

3- نظريات التمكين الوظيفي

4- أبعاد التمكين الوظيفي

5- مراحل التمكين الوظيفي

6- معوقات تطبيق التمكين الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد

ان التطورات التي يشهدها الجانب التنظيمي للمؤسسات جعلها تهتم بالاستراتيجيات ومحاولة تعديها وفقا لأطر جديدة ومفاهيم تتماشى مع الاقتصاد.

حيث كان الاهتمام بالموارد البشري يمثل جزء كبير في تعديل الاستراتيجيات داخل المؤسسة اذ تعتمد المؤسسات على أسلوب التمكين الوظيفي للمورد البشري.

حيث أصبح كفكر تنظيمي جديد يسمح للمؤسسة بالاهتمام بالموارد البشري من ناحية المشاركة بالمعلومات والتحفيز وبلوغ أهدافها وزيادة أرباحها لذلك سوف نتعرض في هذا الفصل الى التمكين الوظيفي

1- مفهوم التمكين الوظيفي والمفاهيم الإدارية المتداخلة معه

1- تعريف التمكين الوظيفي:

. تعريف التمكين الوظيفي لغة: مصدر تَمَكَّنَ، هو الفعل مَكَّنَ: أي أصبح ذا مكانة وسلطة، ويقال: فلان تَمَكَّنَ عند الناس، أي علا شأنه. وأمكنه من الشيء أي جعل له سلطانا وقدرة، وتمكن من الشيء: قدر عليه أو ظفر به.¹

تعريف التمكين عند بعض علماء:

1. وفقا لمدخل العلاقات الإنسانية:

عرفاه Lawler & Bowen² أنه " مشاركة بين العاملين والإدارة العليا في أربعة عناصر أساسية هي المعلومات المتاحة عن أداء المنظمة، المعرفة التي تساعد العاملين على فهم أعمالهم، والمساهمة في الأداء الكلي للمنظمة والمكافآت التي تحدد على أساس تقييم الأداء".

كما عرفه أفندي بأنه " منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب هؤلاء العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون بها، وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي، وتحمل المسؤولية والرقابة".³

كما عرفه الكبيسي بأنه " زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم واثراء كمية من المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم".

¹ مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، ط3، القاهرة، 1998، ص3.

²Bowen, D. and Lawer, E, "The empowerment of ServiceWork : What, Why, How, and When", **Sloan management review Spring**. By the Sloan Management Review Association, 1992, p35.

³رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، " الإدارة بالثقة والتمكين «، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 48.

كما ذهب عبد الوهاب في تعريفه للتمكين بأنه " المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات وحل المشكلات، والتفكير الإبداعي والتصرف في المواقف، وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج"¹.

2. وفقا لمدخل الدافعية:

لقد نظر هذا المدخل لمفهوم التمكين على أنه عملية مرتبطة برغبة الأفراد للعمل وذلك بتحسيسهم بالانتماء من خلال تنمية روح المبادرة، الثقة بالنفس مدركاتهم، وتزويدهم بالدعم العاطفي عوضا عن الضغوط في بيئة العمل الت نجر سلبا على المؤسسة وعلى الفرد.

وذكر Blanchard " أن تمكين العاملين لا يعني إعطاء الموظف القوة بل يعني إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات، مما يؤدي إلى التفوق والإبداع في العمل"².

أيضا عرفا كل من Brown & Harver التمكين بأنه " استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة"³.

في حين أشار Ongor & Shunda لتمكين العاملين بأنه " شعور العامل بالقدرة على التأثير في مجريات العمل الذي يقوم به بشكل ملموس، وكأنه يعمل لنفسه وليس بصفته أجيورا، الأمر الذي يعزز لديه روح المبادرة والرغبة في العمل، وفي إطلاق أفضل الطاقات الكامنة لديه، ويساعده على النمو والتطور الشخصي، مما ينعكس إيجابيا على أدائه في العمل"⁴.

¹-إحسان دهش جلاب، كمال كاظم ظاهر الحسيني، " إدارة التمكين و الاندماج"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2013، ص 20.

²-زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، " إدارة التمكين واقتصاديات الثقة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 28-30.

³-Brown, D. and Harvery, D, **An External Approach to Organizational development.** New Jersey: Prentice Hall, 2006, p241.

⁴-Ongori, H. and shunda, « Managing Behind the scenes Employee Empowerment” **International Journal Applied Economic**,2(2), 2008, p84.

3. وفقا للمدخل الشامل:

هذا المدخل يأخذ في الاعتبار كلا من مدخل العلاقات والمدخل الدافعية في تحديد مفهوم التمكين.

حيث عرفاه كل من Murrell & Vogt بأنه "زيادة دافعية والعمل التعاوني بين الأفراد، والذي يركز على التنسيق ويؤدي على توسيع مجال السلطة لأعضاء جماعة العمل".¹

كما يرى Bennis & Townsend أن تمكين العاملين هو "إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الحرية الكاملة لاختبار الطرق المناسبة لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم".²

أما Haghghi et al فقد عرفوا تمكين العاملين بأنه "إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون التدخل المباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم".

تختلف التعاريف التمكين الوظيفي باختلاف الابعاد التي ينظر اليها الباحث ونجد من خلال التعاريف هناك من ركز تفويض السلطة واخر حول مشاركة المعلومات والاتصال واخر على التدريب وبما ان موضوع البحث الحالي سوف يركز على الاتصال ومشاركة المعلومات والتحفيز والتدريب يمكن طرح تعريف اجرائي للتمكين الوظيفي:

هو منح الحرية والاستقلالية للعاملين لأداء مهامهم عن طريق مشاركتهم بمعلومات

والاتصال بهم وبناء فرق عمل وتدريبهم على تحمل المسؤوليات المرتبطة بمهامهم ومنحهم

تحفيزات لتشجيعهم على الاداء.

¹-Murrell, K, and Vogt, J, **Empowerment In Organization. California.** San Diego University Associates Inc. 1990, p77.

²-Bennis, W. and Townsend, R, **Reinventing Leadership.** New York: WilliamMorrow 1995, p77.

2- المفاهيم الإدارية المتداخلة مع مفهوم التمكين الوظيفي:

هناك مفاهيم إدارية عديدة لها علاقة بمفهوم التمكين، ولكي تتضح هذه العلاقة، يتم عرض أهم الفروق الجوهرية، بين بعض هذه المفاهيم ومفهوم التمكين¹

1-2 تمكين العاملين وتفويض السلطة: يوضح الجدول التالي اهم الفروق بين التفويض والتمكين من ناحية الصلاحيات والسلطة والمسؤولية والقيادة والمعلومات والمحاسبة عن الأخطاء والزمن.

والجدول الآتي يوضح بعض الفروقات بين المفهومين²

أساس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس	إتاحة الفرصة للمرؤوس، ليقرر فيقرر
السلطة	تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة	تتاح صلاحيات للعاملين للمبدأ في نطاق أوسع ومتنق عليه
المسؤولية	تظل المسؤولية مسؤولية من فوض	النجاح ينسب للموظف الممكن، والفشل مسؤوليته
القيادة	يقاد الموظف	تتاح للموظف قيادة ذاتية
المعلومات	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض	المعلومات على المشاع بين الرئيس والمرؤوس
المحاسبة على الأخطاء	إن أخطأ الفرد قد يحسب التفويض	إن أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج

¹ - مطر بن عبد المحسن الجميلي، "الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى"، رسالة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير في العلوم الإدارية. جامعة نايف، 2008، ص ص 143-146.

² - مصطفى أحمد سيد، المدير ومهاراته السلوكية. القاهرة: الجمعية العربية للإدارة، ص 24.

الزمن	التفويض قد يكون مؤقتا، وقد يلغى أو يعدل نطاقه في عمقه.	دائم التمكين يمثل قناعة وخيارا استراتيجيا مستمرا.
-------	--	---

2-2 تمكين العاملين والإثراء الوظيفي: يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف أي تنزع في الأنشطة الوظيفية، بجانب حرية العامل في وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، وحصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته، وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، لأنه يعزز قوته و يمنحه المعلومات و يقوم بتدريبه و تحفيزه لأداء مهامه حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.¹

2- أهمية التمكين الوظيفي، أهدافه وخصائصه.

من اجل الفهم الجيد لموضوع التمكين يجب الوقوف عند أهميته والأهداف المرجوة من تطبيقه المتمثلة في:

2-1-أهمية التمكين الوظيفي: حيث تتمثل أهمية التمكين في النقاط التالية:²

- يؤدي إلى لتنمية الإبداع داخل المؤسسة.
- التمكين يعمل على تطوير مهارات العاملين.
- يعد طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر وضوحا من أي وقت
- يجعل المؤسسات مرنة و متكيفة للحاق بالمنافسة وتلبي طلبات الزبائن والمحافظة على مكنتها في السوق.

¹- إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكر، ص 20.

²- نهاية التلباني وآخرون، " علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، جامعة الأزهر، المجلد 27، العدد 4، غزة، 2013، ص397.

- تتميز بيئة العمل بمنافسة عالية مكثفة وتكنولوجيا جديدة ويشعر العاملون بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الإنجاز، كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم

- يسهم في زيادة إنتاجية المؤسسة، وتمسكهم بالمؤسسة.

- ضروري لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو يكسب المؤسسة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع.

2-2 أهداف التمكين الوظيفي:

يمكن النظر للأهداف التي يحققها التمكين من جانبين وهي على النحو التالي¹:

* من جانب المؤسسة

. زيادة فرص الإبداع والابتكار: ينتج عن حرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والإبداع.

. زيادة ولاء العاملين للمنظمة: الموظف أو العامل الذي يمارس التمكين بالنسبة له هناك ثقة بينه وبين الإدارة، وهذا يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.

. مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد: بما أن الموظف لديه صلاحيات ولديه إحساس بالانتماء ويتمتع بمشاركة معلومات وتحفيز فهو سوف يساعد المؤسسة في أحداث تغيير. ويكون متقبل هذا التغيير لأنه موظف متمكن

. إتاحة وقت أكبر أمام المدراء للتركيز في الشؤون الاستراتيجية: من خلال اهتمام كل موظف بما اسند اليه.

. إن التمكين يسهم في زيادة إنتاجية المنظمة: عملية التمكين بما أنها موجودة داخل المؤسسة فهي تساعد على استخدام القدرات وتحمل المسؤولية بالإضافة إلى إثراء وظائفهم مما يساعد في زيادة مردودية المنظمة.¹

1- ملحم يحي سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية، 2006 ص 93.

*** جانب الموظف:**

يمكن تلخيصها في مجموعة من النقاط تتمثل في:

. **تحقيق الانتماء:** يساهم في زيادة الانتماء للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له، مما يؤدي إلى تحسن في مستوى الإنتاجية من ناحية وانخفاض التغيب عن العمل.

. **المشاركة الفاعلة:** من خلال التمكين تصبح مشاركة الموظف عالية من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تتبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية اتجاه أهداف المنظمة وغاياتها.

. **تطوير مستوى أداء العاملين:** من خلال برامج التكوين المنظمة من طرف المؤسسة، تسمح بتمكين موظفيها فالموظف هو المستفيد الأول من برامج وتمنحهم المؤسسة ثقته وسلطتها وصلاحياتها ومكافآتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية التصرف. وارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل وتنمية الشعور بالمسؤولية

. **شعور الموظف " بمعنى الوظيفة "**: عندما يدرك الموظف دوره في التأثير وقدرته على مهامه يعرف معني وظيفته، ويرى الأمور بنظرة شاملة ويرى ما يقوم به عمل مكمل لأعمال أخرى من اجل تحقيق اهداف مشتركة.

. **تحقيق الرضا الوظيفي:** فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا².

1- ملحم يحي سليم، المرجع السابق، ص94.

3- خصائص التمكين الوظيفي

يمكن ذكر أهم خصائص التمكين في¹

. يركز تمكين العاملين على القدرات الفعلية للأفراد وفي حل مشاكل العمل والأزمات.

. يهدف تمكين العاملين إلى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً، فهم

يمثلون ثروة هامة وقوة يجب توجيهها لصالح العمل.

. تعزيز تمكين العاملين في إدارة نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية، بالإضافة إلى مسؤوليتهم

عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

. يعزز التمكين قدرة الموظف على التأثير والثقة بالنفس

3- نظريات التمكين الوظيفي

من أهم النظريات التي تعرضت لموضوع التمكين الوظيفي نجد²:

1. دراسات هورثون وحركة العلاقات الإنسانية Hawthorn:

حيث بدأت بدراسة ظروف العمل ومستوى الإضاءة على العامل ثم تولت إلى أهمية التعاون والاهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل. اين وجدت ان لذلك تأثير ايجابي على المنظمة وعلى الموظف عند الاهتمام بعلاقته الإنسانية داخل محيط العمل وإعطاء الفرصة للتشارك والتعاون ربما تحاول إعطاء أهمية للعمل الجماعي والاتصال و مشاركات المعلومات و التي اهملت العديد من الجوانب الأخرى مثل تفويض السلطة التدريب و التحفيز

1- شائع بن سعد القحطاني، "التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية"، أطروحة دكتوراه فلسفة في

العلوم الأمنية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص33.

2 - السكارنه وآخرون، تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي

في الأردن، تنمية. الرافدين، المجلد 36، العدد 115، ص 56.

2- نظريات الحاجات لماسلو Maslow:

حيث اهتمت بدراسة قضايا خاصة أكثر تحديداً، تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل وتفويض الصلاحيات وتوسيع العمل واثراء العمل. اهتمت

3- نظرية «X and Y» لصاحبها دجلوس ماكريجور Douglas Mc Gregor:

حيث افترضت أن المديرين نوعان X أو Y تمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس غير قادر على العمل ويفقد روح المبادرة وتحمل المسؤولية فتزيد السيطرة والإشراف المباشر، وبالتالي فو يآثر سلباً على العمل ومحيطه.

أما نظرية Y فتتمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس لديه حب العمل والمبادرة والرقابة الداخلية والتميز فتزيد الديمقراطية وحرية التصرف، والمشاركة وبالتالي يخلق مبدعين ومتفوقين ومبادرين ومشاركين وفاعلين ولديهم الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم.

5- نظرية النظم:

من اجل بلوغ الأهداف المسطرة وجب التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة. فهي تبرز أهمية العمل المشترك ودور فريق العمل في تحقيق الأهداف وتشير الى فعالية الموظف و يجب ان يكون مؤهل و لديه القدرة على التأثير.

8- نظرية Z:

تركز على ان الموظف يجب ان يتقن كل الوظائف داخل التنظيم وان يتمكن منها كنوع من التدريب وذلك ليكون ذا فاعلية داخل المؤسسة وحتى ان تولى مناصب عليا فذلك جراء كفاءته والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي والتركيز على عمل الفريق.¹

9- منظمة التعليم:

وهي تركز على العناصر الآتية:

1- خالد الهيتي، إدارة الموارد البشرية. ط4، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص ص 79-84.

1.9. المعلومات وأهميتها في التعلم.

2.9. روح الفريق وأهميته في مضاعفة التعلم الفردي.

3.9. حرية العامل في التعلم والمشاركة.

4.9. المشاركة والاتصال جوهر عملية التعلم والتعليم.

من خلال تتبع النظريات نجد ان كل منها حوت التعرض للتمكين من خلال التركيز على بعد معين و يتضح ان التطور التنظيمي المؤسسات يحمل فكر جديد و متجه نحو التمكين كل حسب رؤيته

4-: أبعاد التمكين الوظيفي

لقد اختلف العلماء في تحديد ابعاد التمكين فكل واحد منهم كان له وجهة نظر فمنه من اختصرها في تفويض السلطة والتدريب ومنهم من اضاف على ذلك التحفيز والتدريب لذلك سنتعرض لأغلب ابعاد التمكين وتتمثل في الآتي:¹

1- الاتصال ومشاركة المعلومات:

يقصد بها المعلومات اللازمة لصنع القرارات أي يحتاجها الموظف ليبنى عليها قرارات تخص المهام المسندة اليه وفي الغالب يكون عند المدراء يفصلون عدم إعطائها لغياب الثقة داخل المؤسسة، ولها أهمية بالغة بالنسبة للموظف لأنه يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار، وفي حل مشكلات العمل، فغياب المعلومة تجعله يتخذ قرارات غير صائبة وبالتالي تعرضه لتحمل مسؤولية يمكن القول انه غير مسؤول عنها.

وتنقل المعلومة عبر قنوات اتصال عديدة ويثبت الاتصال مدى التفاعل داخل المؤسسة ويعزز مبدأ الابداع والابتكار، ويساهم في نجاح تمكين العاملين، حيث يسهم الاتصال وتبادل المعلومات في تمكين القائد من نقل أفكاره ومشاعره واتجاهاته بفاعلية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية للمستقبل

¹ - حسين موسى العساف، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئتها التدريسية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية، غير منشورة، الأردن، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006ص-ص37-30.

2- تفويض السلطة:

تعرف عملية تفويض السلطة على أنها " المشاركة في السلطة، حيث يقوم الرئيس من خلالها بنقل جزء من سلطاته إلى المرؤوسين وأعضاء الفريق ولكن بدون نقل المسؤولية الكاملة عن انجاز العمل كله الذي خول إليه من المسؤول.

الهدف هنا التحول من نمط الرقابة والتوجيه من السلم الأعلى الى الثقة والتفويض أي يجب تغيير الفكرة التقليدية في القيادة حيث يصبح من هم في مناصب وظيفية يمكن القول عنها دنيا التأثير في مجال عملهم حيث يصبحون مشاركين في السلطة عن طريق العمل المخول لهم فقط.

3- التحفيز:

هو " أسلوب يهدف إلى زيادة قدرات العاملين مما ينعكس إيجابيا على كيفية إنتاجيتهم كما ونوعا، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد".¹

كما يعرف على أنه: "مؤثر خارجي يحرك وينشط سلوك الأفراد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات"²

اي زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي بأي طريقة يرها المسؤول وبشرط تقديمها في الوقت المناسب، وتكمن أهمية التحفيز في النقاط الآتية:³

- إشباع حاجات العاملين وبذلك فهي توجه سلوكه بشكل هادف نحو الأهداف التنظيمية للمؤسسة وذلك عند إحساس العامل بتقدير العمل الذي يقدمه سوى ماديا او معنويا.

- عندما تكون الحوافز مغرية في المؤسسة تزيد من استقطاب المزيد من الكفاءات إليها.

- تشجيع الأفراد العاملين على تحسين أدائهم.

¹- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير- أساسيات، وظائف، تقنيات، وظائف المسير وتقنيات التسيير- بن عكنون، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2012، ص 235.

²-رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة: دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة منتوري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2010، ص 169.

³- رامي جمال اندراوس، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2008، ص 149.

- زيادة أرباح المؤسسة من خلال الزيادة الإنتاجية.

- من خلال الاهتمام بالموارد البشري وتحفيزه يمكن للمؤسسة بلوغ جميع الأهداف و بناء استراتيجيات ضخمة.

4-التدريب:

التدريب هو إجراء منظم يرتبط بتغيير سلوك هادف، ويتضمن ثلاث جوانب رئيسية هي: المهارات، المعرفة ثم الاتجاهات والتي تدعى المهارات الاجتماعية.¹

ويعرفه "أندري موليزي" على أنه: "عملية شاملة معقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الموظف الى وضع يخوله الاضطلاع بوظيفة معينة وإنجاز المهام التي تطلبها وجعله قادرا على متابعة العمل".²

كما أن للتدريب يسمح للمؤسسة التأقلم مع كل التغيرات التي يمكن ان تحصل خاصة في الآونة الاخية تغيرات في جميع المجالات و التي تمس في استراتيجيات المؤسسة لان التغيرات هي سياسات ناتجة عن الدولة لذلك فان التدريب في هذه الحالة يسمح للمؤسسة بالتأقلم والمرونة و بلوغ الهدف، وتتمثل أهمية التدريب في:³

1-بالنسبة للمؤسسة: وتظهر هذه الأهمية فيما يلي:

- زيادة الانتاجية والأداء التنظيمي وهو الهدف الأساسي للمؤسسة.

- الجمع بين العاملين واهداف المؤسسة.

- يساهم في مواكبة المنظمة على المجتمع.

- تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.

- فهم وتوضيح اهداف واستراتيجيات للمؤسسة.

¹- يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب الإداري. الرياض: دار عالم الكتب، 1996، ص10.

²- صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد الإنسانية. الاسكندرية: مكتب العرب الحديث، 1988، ص 252.

³- فضيل شحاته وآخرون، إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفا للنشر والتوزيع، 1990، ص 135-136.

- يعزز فعالية الاتصالات والاستشارات الداخلية.

2- بالنسبة للأفراد العاملين:

- يساهم في فهم أهداف المؤسسة ودور الموظف فيها.

- تحسين طرق حل المشاكل وتطوير الموظفين.

- تطوير الدافعية للأداء وتطوير مهارات الاتصال بين الأفراد

5- فريق العمل:

يعرف فريق العمل على أنه "مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف عام، أو هو تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منظم مستقر على مدى فترة زمنية لتحقيق هدف مشترك أو اهتمام مشترك".¹

حيث من خلال فريق العمل يمكن مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، وزيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، والتغلب على أية مشكلة ومحاولة الدمج بين المنظمة وأعضاء الفريق، كما يسمح للفرد بشعور بالمسؤولية نحو.

ولها أهمية في المؤسسة من خلال قوتها واداءها وحريتها وتكامل صفة أعضائها تسهم في دفع المنظمة نحو استيعاب التغيرات والتعامل مع التقنية وتطوير أساليب الأداء، والتخلص من العوائق التي تتخلل أنشطة عمليات المنظمة، إذ أن فرق العمل الفاعلة تؤدي إلى تقوية المنظمة، وبالتالي فإن عملية تطوير فرق العمل تظل مطلباً حقيقياً لتلك المنظمات في سعيها إلى النجاح والتميز.

5- مراحل التمكين الوظيفي.

يمكن تجسيد هذه الخطوات في النقاط التالية:²

1- المحاسنة محمد عبد الرحيم، "أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فريق العمل، دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة مؤتة، الأردن، 2007، ص 32.
2- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية والتمكين الإداري، دار وائل للنشر، 2003، ص 44.

1-تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير:

أي ما السبب وراء اعتماد التمكين في المؤسسة وتختلف الأسباب اما في تحسن خدمة العملاء او رفع مستوى الجودة او الزيادة في الإنتاج او بلوغ اهداف عالمية او قد يكون من اجل توزيع المسؤوليات لتخفيف عن المسؤولين او الزيادة من قدرة ومهارة الموظف.

2-التغير في سلوك المديرين:

من الخطوات المهمة في مراحل التمكين هو تغيير العقلية التقليدية للمدير الذي من الصعب أي يتخلى عن مجموعة من صلاحياته لإعطائها لغيره لذلك يجب على المدير الاقتناع و التغير الفعلي الواقعي في سلوكه.

3-تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين:

أي ان تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي.

4-تكوين فرق العمل:

لكي يعرف الموظف مكانته العملية وتأثيره لابد ان تشكل فرق عمل تساعد على فهم وظيفته وما تكمله لغيره ودورها في المؤسسة وأفضل الوسائل لتكوين ذلك ا أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل وحده، لذلك فإن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين.¹

5-المشاركة في المعلومات والاتصال لتوصيل المعلومات:

من اجل أداي جيد لابد من توفير لمعلومات لكي يتسنى للموظف فهم المطلوب منه و بلوغ اهداف المنظمة بسهولة الحصول على المعلومة تزيد من الكفاءة و ذلك من اجل اتخاذ قرارات صائبة في أي مشكل قد يرد اثناء الإنجاز و تعتمد إخفاء المعلومة من قبل المسؤولين يخرج المؤسسة من عملية التمكين توضيح ماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم.

1- مطر بن عبد المحسن الجميلي، نفس المرجع السابق، ص 147.

6-اختيار الأفراد المناسبين:

أي حسن الاختيار للأفراد بناء على قدرات معينة تحدد حسب طبيعة العمل المسند مع مراعات قابلية العمل الجماعي او السن او غير ذلك ويبقى على عاتق المدير في وضع معايير .

7-توفير التدريب:

أي توفير برامج تدريب تعيد فريق العمل سوى في المرونة او الاتصال او غير ذلك طبعا حسب النقائص الت يسجلها الفريق .

9-التحفيز :

على المؤسسة تصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل في خلال فرق العمل .

10-عدم استعجال النتائج:

يمكن للمؤسسة ان لا ترى نتائج التمكين واضحة من الوهلة الأولى وذلك لطبيعة البشر ويمكن ان تقع في مقومة للتغيير ومحاولة الموظفين خاصة الذي لا يملك الرغبة في العمل من تحمل المسؤولية لان التمكين شامل لكل المؤسسة لذلك يجب تجنب الحكم الاستعجالي على التمكين .

6- معوقات تطبيق التمكين الوظيفي.

لتطبيق التمكين لابد أن توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين، حيث أن نجاح يرجع الى البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحيانا أو تعيق أحيانا أخرى الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة. و يمكن للمؤسسة ان تواجه بعض المعوقات في التطبيق يمكن حصرها نظريا و ميدانيا في:¹

- الهيكل التنظيمي الهرمي التقليدي الذي تفرضه السلطات الوصية.

- المركزية اتخاذ القرارات الذي هو أسلوب قديم خاصة في المؤسسات الجزائرية

- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة وعدم الرغبة في التغيير أي تفكير تنظيمي تقليدي.

1- سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي، مرجع سابق، ص 39- 40.

- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية. وقد يترجم في الخوف من تحمل المسؤولية وما يمكن ان تتجري عنه

- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.

- قلة الاتصال و تبادل المعلومات.

- نظام تحفيزي غير مرتبط بالأداء هو تقليدي روتيني يتساوى فيه الجميع ولا يتلاءم مع العمل المطلوب.

- برامج تدريبية لا تتلائم مع فرق العمل بل مصالح شخصية وصفقات مشبوهة.

خلاصة الفصل:

التمكين الوظيفي عملية جد دقيقة يجب على المؤسسة التعرف على عناصرها وابعادها وأنواعها وكذلك مراحل تفعيله في المؤسسة لتطبيقها بشكل جيد.

فالتمكين يمثل منح الحرية والاستقلالية للعاملين لأداء مهامهم وذلك بالسماح لهم بإعطاء أقصى ما يملكون وتحسيسهم بالانتماء للمؤسسة واكسابهم صلاحيات أكثر وكذلك بمشاركتهم المعلومات والاتصال بشكل رسمي وغير رسمي وذلك للتقرب منهم من ناحية وإعطائهم كل البيانات اللازمة لتسهيل العمل والتشجيع على بناء فرق عمل وتدريبهم عن طريق برامج واستراتيجيات تتبناها المؤسسة وفقا لمتطلباتها ومنحهم تحفيزات بكل أنواعها لتشجيعهم على الاداء.

وعند الوقوف عند أهميته يتبين الداعي لاستخدامه في المؤسسات حيث يؤدي إلى تنمية

تطوير مهارات العاملين ويعد طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة

كما يجعل المؤسسات مرنة ومتكيفة للحاق بالمنافسة وتلبية رغبات زبائنهم ويسهم في زيادة

إنتاجية المؤسسة، وتمسكهم بالمؤسسة.

الفصل الثاني: فرق العمل وفعاليتها

مقدمة الفصل

1- تعريف فرق العمل وفعاليتها

2- أنواع فرق العمل.

3- أهمية فرق العمل

4 -متطلبات تحقيق الفاعلية لفرق العمل

5-بناء فريق العمل.

6-معوقات بناء فرق العمل الفعالة

خلاصة الفصل

تمهيد

ان تكوين فرق عمل داخل المؤسسة أصبح امر ضروري وذلك لما لها من فوائد على المنظمة بالدرجة الأولى وعلى الفرد وعملية بناء فريق عمل فعال يمر بالعديد من الخطوات التي يجب على المؤسسة اتباعها لتصل الى جانب تسييري حديث تضمن بلوغ أهدافها وسوف نتعرض في هذا الفصل الى فرق العمل من ناحية التعريف بها وأنواعها وخطوات بناء فرق عمل فعالة.

1- تعريف فرق العمل و فعاليتها

يمكن تعريف فرق العمل إلى ذلك العدد المحدود من الأفراد الذين يمتلكون مهارات تكملهم ولديهم اهداف محددة ومسؤولية مشتركة.¹

ووصف (Batt) فرق العمل جماعات من العاملين التي لديها الحرية الكبيرة في إحداث التغييرات في الإنتاج، عن طريق مشرفين مهامهم تنسيق العمل وتخصيصه.²

كما عرفها (Dubrin) بأنها مجموعة هدفها التفاعل من اجل المشاركة بالمعلومات لاتخاذ القرارات ليتمكن كل عضو من أداء مهامه في مجال مسؤولياته.³

يعرف كل من (خضير كاظم حمود وروان منير) فرق العمل على أنها مجموعة من الأفراد لديهم كفاءة عالية فيما بينهم، تجمعهم أهداف مشتركة ولديهم درجة من التمكن في اتخاذ القرارات والعمل كوحدة متجانسة.⁴

يمكن ان نعرف فرق العمل انها عدد محدود من الافراد يشتركون في توجهاتهم ويتكاملون من ناحية مقوماتهم الوظيفية ويسعون لتحقيق هدف مشترك.

- الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل

ان جماعات العمل تتكون من أعضاء هدفهم هو اشراكهم في المعلومات واتخاذ القرارات لأداء واجباتهم الوظيفية، أما عمل الفريق فإنه يختلف لكون الهدف هو محاولة تحقيق هدف الفريق ككل ومن ناحية القيادة فجماعات العمل يحدد لهم قائد قوي ليقوم بعملية التسيير عكي فرق العمل تتسم بالمشاركة و ممارسة الأدوار القيادية ومن ناحية تحمل المسؤولية فجماعات العمل لديها

¹ - محفوظ أحمد جود: إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2003 ص 342.

² - آرثر بيل: بناء فريق العمل، ترجمة: تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003 ص 145.

³ - نعيم عقلة نصير، راند إسماعيل عباينة: بناء الفريق: دراسة ميدانية لآراء المديرين حول مدى توافر سمات العمل كفريق في الأجهزة الحكومية لمحافظة الشمال في الأردن، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد 38، العدد، 2 أغسطس ص 320.

⁴ - خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 148.

مسؤولية فردية يتحملها القائد اما فرق العمل فمسؤولية تجمع بين الفردية و المشتركة و من ناحية تقييم الأداء فهو يتم من طرف القائد اما فرق العمل يقيم من قبل الأعضاء و القائد مخرجات جماعات العمل تكون فردية و فرق العمل تكون جماعية و بالنسبة للفعالية فهي تقاس او تترجم بشكل غير مباشر ماليا اما فرق العمل تقاس من خلال تقييم العمل الجماعي ¹.

- تعريف فعالية فرق العمل :

هي مجموعة من الناس مرتبطون بتحقيق هدف معين يعملون سويا حيث ادائهم مع بعض أكبر من مجهودهم الفردي يتكاملون من ناحية خبراتهم ومجهوداتهم وتتجسد فعاليتهم في وضوح اهدافهم وتشجيع الابتكار والتخطيط المسبق

كذلك هي قدرة الفريق على انجاز المهام المطلوبة منه بشكل جماعي مع مراعاة ان فعالية فرق العمل تتأثر بطبيعة المهام المطلوبة

حسب التعريف اعتبر الفعالية تقتصر على نوعية المهام التي تسند للفريق والتي تكون ضمن قدراته ليسنى لهم القيام بها بشكل جيد

كذلك تعتبر فعالية فرق العمل تتمحور في ثلاث اجزاء مخرجات المجموعة (النوعية. انتاجية. التكلفة) المساهمة في تنمية اعضاء المجموعة (رضاء وظيفي. اشباع حاجات الفريق الثقة بالإدارة) وقياس النجاح للمجموعة (معدل الغيابات. استبدال العمل) من خلال هذا التعريف نجد انه ركز على ما تقدمه المجموعة واعضاء المجموعة وتقييم المجموعة من ناحية الاداء من خلال معدل غيابات والاستبدال... الخ ²

¹ - محمد براي ووهيبة الجوزي: "التمكين الوظيفي وفعاليتها فرق العمل في الفكر التنظيمي «، مجلة المواقف للبحوث

والدراسات في المجتمع والتاريخ المجلد 16 ، العدد 3، السنة 2020، ص 15.

² - محفوظ أحمد جود: مرجع سبق ذكره، ص 345

الفصل الثالث فرق العمل وفعاليتها

من خلال التعاريف السابقة لفعالية فرق العمل يمكن طرح التعريف الاجرائي التالي: هو اداء المهام والادوار بكفاءة عالية والحرص على المشاركة والتعاون المرونة للحفاظ على روح تكوين الفريق من خلال تنميته و ذلك لتحقيق مخرجات ذات جودة عالية.

2-أنواع فرق العمل.

هناك العديد من التصنيفات لفرق العمل كل حسب الهدف الذي اشأمن اجله وما تريد ان تحققه وقد صنف (Mherman) فرق العمل إلى ثمانية أنواع وفقا لأربعة أبعاد رئيسية:¹

- العمل والهدف

- البعد الزمني

- درجة حرية الفريق

- هيكل السلطة

أولاً: العمل والهدف.

أي العمل المسند لفرق العمل وقسمها إلى نوعين من الفرق.

1-فرق إنجاز المهام: تكمن مهمته في استخدام موارد المنظمة واستغلالها والهدف هو الحصول على النتائج او الأهداف المسطرة.

2-فرق التحسين: هدفه تحسين إجراءات العمل التي تتبعها المنظمة.

ثانياً: من حيث البعد الزمني.

1- مدحت أبو النصر: فرق العمل الناجحة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2012، ص 65.

أي الزمن الذي سوف يبقى فيه فريق العمل في المؤسسة أي الديمومة او المؤقتة و ينقسم الى:

1- فرق العمل المؤقتة

فرق عمل رسمية محددة المدة، ويتم تصفيتها فور انتهاء المهمة،¹ وتشكلها المؤسسات عندما يتطلب الأمر تركيز الانتباه على مشكلات أو قضايا لا تمتلكها الفرق الدائمة، وعندما تنتهي مهمة الفريق، يحل الفريق ويعود أعضائه لمواقع عملهم الأصلية،

2- فرق العمل الدائمة

الفريق الدائم هو فريق غير محددة بفترة زمنية معينة وضروري داخل المؤسسة، ولأفراده الحرية في كيفية تنفيذ العمل وأسلوب توزيع المهام والمسؤوليات.² حيث يستمر طالما بقيت المنظمة في السوق، يصبح جزءا ثابتا في هيكل المنظمة.

ثالثا: البعد المرتبط بدرجة حرية الفريق.

ويقصد بها حرية اتخاذ القرارات وقد قسمت الى:

1- جماعات العمل

يقوم قادة مجموعات العمل باتخاذ قرارات نيابة عن أعضاء الجماعة، ويقوم هؤلاء الأعضاء بمهمة التنفيذ

2- فرق العمل التي تدير نفسها

تتشكل هذه الفرق من عدد صغير من الأعضاء لديهم دراية بالمسؤوليات التي كان يقوم بها رؤسائهم. وتتضمن هذه الأنشطة القيام بأعباء الوظائف، وتقرير سرعة الأداء، وتحديد كيفية تقويم مستوى الجودة، وكذلك تحديد أعضاء الفريق.¹

¹ - محمد عبد الغني حسن: مهارات بناء الفريق: كيف تكون فريق العمل؟، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 1998، ص 56.

² - نعيم عقلة نصير، رائد إسماعيل عابنة نفس المرجع السابق، ص 345.

رابعاً: البعد المرتبط بهيكل السلطة

أي الأعضاء المنتمون للفريق وأي الفئات السوسيو مهنية المنتمية لها وتنقسم الى:

1- فرق مكونة من أعضاء من نفس التخصص

وهي فرق وظيفية تتكون من أفراد يشكلون دائرة صغيرة ويعملون في نشاطات وواجبات وظيفية واحدة يتم تحديدها مسبقاً.²

2- فرق مكونة من أعضاء من مختلف التخصصات

تتكون فرق العمل متعددة الوظائف من أفراد مختلف المجالات الوظيفية في المنظمة، المالية، والموارد البشرية. وسائل وتقوم فرق العمل متعددة الوظائف بتصميم وتقديم برامج تحسين الجودة، والتكنولوجيا الجديدة، والاجتماع بالزبائن والموردين لتحسين المدخلات والمخرجات.³

3- أهمية فرق العمل

المنظمات المعاصرة أصبحت لا تستغني عن العمل الجماعي والفرقي لأهميته في تحسين عملية صنع القرارات وإنجاز المهام المحددة وتحفيز الأفراد ومتابعة ورقابة العمل في المنظمة، كما يعود على المنظمة بالعديد من الفوائد. وسوف نتطرق في هذا المطلب لكل من الفوائد وأهمية فرق العمل بشيء من تفصيل تكمن أهمية فرق العمل في:⁴

- تجميع للمورد البشري في مجالات متعددة

- حل المشكلات وتحقيق الإبداع والابتكار

- تحسين عملية صنع القرارات وإنجاز المهام المحددة

¹ - مدحت أبو النصر: نفس المرجع السابق، ص 66.

² - لورنس هولب: إدارة فرق العمل، ترجمة، موسى يونس، القاهرة: بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، 1998، ص 57.

³ - سوزان ويلان: كيفية بناء فرق عمل فعالة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ص ص 45-49.

⁴ - نيكي هايبس: إدارة الفريق استراتيجية النجاح، ترجمة: سرور علي سرور، الرياض: دار المريخ للنشر، 2005، ص 28-35.

- تحفيز الأفراد من خلال العمل الجماعي
- متابعة ورقابة العمل في المنظمة
- تحقيق مستويات عالية من رضى العاملين، فيما
- تقنية وأسلوب عمل حديث يساعد على تفهم وإدراك وتقبل الأفراد الآخرين في العمل
- معرفة أبعاد سلوك كل فرد وما يتم به من دوافع واستعدادات وقدرات للتفكير والإبداع
- تنسيق الجهود والتكامل بين الأعضاء وتسهيل وتسيير حل الخلافات أو النزاعات والتناقضات أو سوء الفهم كما أنه يساعد على تعزيز الدعم والثقة والاتفاق والتأثير وتحقيق الأهداف.¹

4- متطلبات تحقيق الفاعلية لفرق العمل :

- من أهم متطلبات نجاح الانتقال إلى أسلوب فرق العمل هو تهيئة البيئة الداخلية للمنظمة وتقليل معارضة أو مقاومة بعض الاطراف لهذا الاسلوب ويمكن إيجاز أهم متطلبات نجاح هذا الأسلوب بالتعرض للعديد من وجات النظر تم تلخيص النقاط التالية²:
- تدريب العاملين على مفهوم الفريق وأهميته والمهام المسندة اليه ومسؤوليته قبل البدء بالتنفيذ و تكون بمدة زمنية كافية.
 - يجب ان تكون الإدارة لديها الرغبة ومستعدة لتطبيق أسلوب فرق العمل والوعي الكامل بمتغيراته .
 - عقد اجتماعات مستمرة مع المديرين والمشرفين لفهم طريقة العمل الجديدة وإبراز مهامهم لنوع الخوف من فقدان السلطة والمنصب أي تدريبهم عليه ،

¹ - محمد عبد الغني حسن: مهارات بناء الفريق: كيف تكون فريق العمل؟، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2008، ص 77.

² - صالح عبد الله أبو عباة. عبد المجيد بن طاش نيازي: أساسيات ممارسة العمل مع الجماعات، الرياض، مكتبة العبيكان، 2003 ص 69.

- يجب ان تعلم الإدارة ان مردودية تكوين فرق العمل داخل المؤسسة تحتاج الى وقت و اختيار الوقت الملائم لإدخال الأسلوب
- حل المشاكل داخل المؤسسات قبل تطبيق أسلوب فرق العمل أي خلق بيئة تسمح بذلك
- الاقتناع بقائد الفريق ومساندته والالتزام.
- ان يكون قائد الفريق ذات مهارات عالية.
- اختيار أعضاء الفريق وفقا للمهارات واقتناعهم .
- تحديد وأهداف و أساليب و جدول الأوقات للفريق .
- توفر درجة الحرية المناسبة للفريق للتعامل مع المواقف التي يعالجها .

5- بناء فريق العمل.

عند اقتناع الإدارة بفكرة التسيير الحديثة والمتمثلة في تكوين فرق لابد ان تمر بمراحل لضمان فعالية أكثر لهذه الفرق وسوف نتعرض في هذا العنصر الى بناء فرق العمل

أنتمثل مراحل بناء فريق العمل في:¹

المرحلة الأولى: التكوين

الهدف من هذه المرحلة هو التعرف على أعضاء الفريق من ناحية الأفكار القدرات العلاقات... الخ وذلك لتحقيق الهدف المطلوب، أي سيتم اكتشاف بعضهم البعض للخروج بطريقة عمل مشتركة وتتصف بعد الاتزان لان أعضاء الفريق في حيرة وعدم فهم للمطلوب منهم او من تشكيل الفريق.

وبما انها مرحلة تتصف بالغموض يجب إعطاء الوقت الكافي لأعضاء الفريق لفهم صفاتهم المشتركة والعمل المطلوب وقدرات كل واحد منهم وطريقة العمل الخ .

2- حسن مروان عفانة: التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013، ص ص 30- 35.

المرحلة الثانية: العصف

من ميزات هذه المرحلة كثرة النقاش وابداء الرأي ومحاولة تقريب الأفكار من اجل دمج اعضاء الفريق وقد تستغرق وقت كبير حسب شخصيات الأعضاء وحسب سرعة حل النقاشات وتقريب الأفكار.

المرحلة الثالثة: الصياغة ووضع المعايير

في هذه المرحلة ويحدث الاتفاق الجماعي، ويحدد القائد وأدوار الأعضاء، ويتكاملون الأعضاء نحو تحقيق أهداف وبالتالي تقل الخلافات بينهم ويتم معالجتها، ويتماسك الفريق.

المرحلة الرابعة: الأداء

في هذه المرحلة يصبح فريق العمل قادر على مواجهة ومعالجة المشكلات التي تعترض إنجاز المهام المطلوبة، وتزداد المنافسات، والقادة يحاولون التركيز على إدارة مهام عالية الأداء.

المرحلة الخامسة: التفكك أو الانتهاء

ترتبط هذه المرحلة بالعمل المطلوب من فريق العمل وكذلك نوعية الفريق ان كان دائم او مؤقت ويتم الاعلان من قبل القائد على انتهاء تكوين الفريق وانجاز مهامه.

6- معوقات بناء فرق العمل الفعالة

تتمثل صعوبات بناء فريق فعال في النقاط التالية¹

1- معوقات تنظيمية

- **المعوقات الثقافية:** التعامل بسطحية مع فكرة فرق العمل وبقاء الذهنيات مركزة حول العمل الشخصي من جميع أعضاء المؤسسة

¹- محمد علي جعلوك: **كيف يبني المدير الفعال فريق العمل الفعال**، بيروت: دار الرتب الجامعية، الطبعة الأولى، 1999، ص 18 .

- **التركيز على إنجاز العمل:** أي التركيز على الوظائف المسندة دون ابداع
- **ضعف التفكير الاستراتيجي:** أي عدم تحديد ومعالجة المشاكل التي تواجهها المنظمة والبحث عن أسبابها، وعدم دراسة النتائج التوصل لها في المؤسسة.
- **الهيكل التنظيمي:** أي التعقيد في هرم المؤسسة وتشابك وتعدد الوظائف تعيق من بنار فريق عمل فعال.
- **نظم الحوافز والمكافآت:** عندما تقدم الجهود الفردية وتحضي بحوافز ومكافآت في هذه الحالة فأنها تعيق فرق العمل وتكونيها وتؤثر على الفعالية.

2-المعيقات الفردية

- **معتقدات قائد الفريق:** الإيمان بأهمية فرق العمل وضرورة التأقلم مع كل الصعوبات والمشاكل الناتجة عن تكوين فرق العمل وعدم الفشل في المواصلة لان نتائج فرق العمل غير ملموسة في زمن وجيز وبما ان المسؤول يجب اختصار الوقت وتسريع في اتخاذ القرارات فممكن ان يمارس سلطة اتخاذ القرار وعدم الاهتمام بالفرق.
- **المهارات:** أي تعزيز مهاراتهم وتطوير أنفسهم والحرص على التكامل فيما بينهم من ناحية المهارات سوى من الناحية الشخصية او من الفنية او من جانب الاستراتيجي.
- **المكان:** أي العمل في مكان واحد لان البعد عن العمل يعيق بناء فريق عمل فعال من ناحية تبادل المعلومات والبيانات والاتصال وتوحيد وجهات العمل اذ انه يضعف تعاون أعضاء الفريق.
- **عدد أعضاء الفريق:** يتراوح العدد المثالي لأعضاء فرق العمل عادة ما بين ثلاثة إلى ثمانية أفراد وفي بعض الأحيان يصل العدد إلى عشرة أفراد، فإن أي نقص في العدد سوف يكون من شأنه الإقلال من فعالية وكفاءة الفريق وذلك لانخفاض وقلة الأفكار الآراء. وكذلك لا يمكن بناء فريق فعال إذا كان يضم عددا كبيرا من الأعضاء، حيث كلما زاد عدد أعضاء الفريق كلما قل التعاون وقلة الفعالية والفائدة ولن يتحقق العائد والهدف الذي من أجله تم تشكيل الفريق.

خلاصة الفصل:

تعرضنا في هذا الفصل الى فرق العمل الفعالة والتي تقوم بأداء المهام والادوار بكفاءة عالية و الحرص على المشاركة و التعاون و المرونة للحفاظ على روح تكوين الفريق من خلال تنميته و ذلك لتحقيق مخرجات ذات جودة عالية وتكمن أهمية تكوين فرق في تجميع للمورد البشري في مجالات متعددة وحل المشكلات وتحقيق الإبداع والابتكار تحسين عملية صنع القرارات وإنجاز المهام المحددة كذلك تحفيز الأفراد من خلال العمل الجماعي و متابعة ورقابة العمل في المنظمة وتحقيق مستويات عالية من رضى العاملين كما انه تقنية وأسلوب عمل حديث يساعد على تفهم وإدراك وتقبل الأفراد الآخرين في العمل للوصول لتكوين فرق عمل فعالة لا بد من تدريب العاملين و يجب ان تكون الإدارة لديها الرغبة ومستعدة لتطبيق أسلوب فرق العمل والوعي الكامل بمتغيراته وسعي الى عقد اجتماعات مستمرة مع المديرين والمشرفين لفهم طريقة العمل و ان يكون أعضاء الفريق ذات مهارة و مقتنعين بالقائد.

الإطار الميداني للدراسة

الدراسة الميدانية

- تمهيد

1-خطوات وإجراءات الدراسة الميدانية.

- منهج الدراسة.

- أدوات جمع البيانات.

- مجالات الدراسة.

- العينة تحديدها وطرق اختيارها.

2-تحليل وتفسير البيانات.

- المحور الأول: البيانات الشخصية.

- المحور الثاني: التمكين الوظيفي.

-المحور الثالث فعالية فرق العمل.

3-اختبار الفرضيات.

4-نتائج الدراسة

تمهيد

تعرض الباحث في الفصول السابقة الى العناصر الأساسية المكونة لموضوع الدراسة وسوف يتم دراسة هذه العناصر من خلال الجزء الميداني والذي من خلاله سوف نكمل الربط بين التمكين الوظيفي علاقته بفعالية فرق العمل حيث يمثل الجزء الميداني الإجابة الحقيقية على إشكالية الموضوع وتأكيد او نفي الفرضيات الموضوعية

يضم هذا الفصل الإجراءات المنهجية الازمة من تحديد المنهج والأدوات الازمة ومجالات الدراسة ومن ثم عرض للبيانات وتحويلها الى ارقام وتحليلها والتعليق عليها.

1- خطوات و إجراءات الدراسة الميدانية :

1- منهج الدراسة :

كلمة منهج: تعني مجموعة الركائز والأسس المهمة التي توضح مسلك الفرد أو المجتمع لتحقيق الآثار التي يصبو إليها كل منهم لكل دراسة منهج تقوم عليه، وقد تم الاعتماد في الدراسة على منهجين هما: المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الإحصائي وذلك من أجل الكشف عن الحقائق في المجتمع الدراسي وهو الوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر -تبسة -

2- أدوات جمع البيانات :

كل دراسة تعتمد على مجموعة من الأدوات التي من شأنها أن تسهل على الباحث القيام بدراسته على أفضل وجه وقد استخدمت مجموعة من الأدوات أهمها :

* الملاحظة :

تعرف الملاحظة على أنها: المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك ما أو ظاهرة معينة في ظل ظروف وعوامل بيئية معينة بغرض الحصول على معلومات دقيقة لتشخيص هذا السلوك أو هذه الظاهرة وتم استخدام الملاحظة¹ في بادي الامر من خلال مواقع التواصل الاجتماعي في الموقع الخاص بالوكالة وطريقة نشرهم للأعمال المنجزة وفرق العمل التي تقوم بها كشخص طبيعي ثم كباحث يستهويك معرفة حقيقة الوضعية التسييرية للوكالة.

عند الزيارة لمكان التربص وعند اسقاط موضوع الدراسة التمكين الوظيفي وعلاقته بفعالية فرق العمل حاولت تسجيل الملاحظات الخاصة بالتمكين من خلال الابعاد التي وضعت محل الدراسة ومن ثم طريقة عمل فرق العمل قبل ترجمة العلاقة. فسجلت ما يلي:

- احترافية كبيرة في التعامل مع المواطنين من عون الوقاية الى مدير الوكالة

¹- شروخ صلاح الدين، منهجية البحث العلمي للجامعيين، دار العلوم، عنابة، الجزائر، ص413 .

- الاتصال بكل انواعه يتم داخل مكاتب الوكالة

- الهدوء داخل الوكالة وتضامن في العمل

- مكتب المدير مفتوح والتعامل معه بعيد عن بروتوكولات الإدارة

-الاستمارة :

تعرف الاستمارة على أنها: احدى وسائل جمع البيانات تمثل تقنية مباشرة للتقصي العلمي وتتضمن مجموعة من الأسئلة المحضرة تحضيرا يراعي مجموعة من القواعد المنهجية، تدون على أوراق وتوزع على المبحثن للإجابة عليها كتابيا أو تلقى عليهم شفويا، وذلك حسب الظروف وأهداف البحث والغرض منها هو جمع المعلومات المستهدفة من طرف البحث لتحليلها ومناقشتها قصد استخلاص النتائج وإيجاد علاقات رياضية و القيام بالمقارنة¹.

حيث تم الاعتماد على الاستمارة كأداة لجمع البيانات بعد تحكيمها من قبل 8 أساتذة و حساب مستوى الصدق (مستوى الصدق = مجموع صدق البنود / عدد البنود * 100) حيث كان مستوى الصدق = 89.16 % وكانت تحتوي على:

- البيانات الشخصية: حيث من خلالها يتم التعرف أكثر على المبحوث من خلال الجنس والعمر والمستوى التعليمي والفئة الوظيفية وسنوات العمل والهدف من معرفة هذه المعلومات لمعرفة كل فئة كيف تنظر للتمكين الوظيفي وما نظرت له لفرق العمل من اجل معرفة هل للسنة والمستوى التعليمي والفئة الوظيفية دخل في تقبل أفكار تنظيمية جديدة كالتمكن الوظيفي وفرق العمل من خلال الإجابات على الاستمارة فقط

-المحور الأول: التمكين الوظيفي

تم طرح أسئلة مقسمة حسب ابعاد الدراسة والتي هي ثلاثة:

¹-موريس انجلس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات علمية، دار القصبه للنشر، الجزائر ، ص204 .

1-الاتصال ومشاركة المعلومات: يتضمن 6 أسئلة الهدف منه معرفة كيفية نقل المعلومة نوع الاتصال داخل الوكالة العلاقة مع المدير أهمية المعلومات والعلاقات ذات مستوى واحد

2-تحفيز العاملين: وتتضمن 6 أسئلة تتمحور حول تحفيز العاملين كيف تتم التحفيز هل هي عادلة وهل تهتم الوكالة بموظفيها وتشجعهم...الخ

3-تدريب العاملين: يتضمن 7 أسئلة في مجملها تهتم بتدريب العاملين داخل الوكالة هل هناك خطة واضحة للتدريب كيف تظم الدورات التكوينية ..الخ لمعرفة

من خلال المحور الأول يمكن معرفة ما ان كانت الوكالة تطبق في ابعاد التمكين الوظيفي بشكل جيد من خلال إجابات العاملين بالوكالة

- المحور الثاني: فعالية فرق العمل

يتضمن 11 سؤال الهدف منها كيف تتكون فرق العمل هل تطبق ابعاد التمكين الوظيفي على فرق التكوين لتزيد من فعاليتها حيث تم التركيز على الاتصال ومشاركة المعلومات والتحفيز والتدريب و لكن في فرق العمل

3- محالات الدراسة : تتمثل مجالات الدراسة في:

- المجال المكاني :

تم اجراء الدراسة الميدانية بالوكالة الولائية لتسيير للقرض المصغر تبسة
* نشأة الوكالة ومهامها :

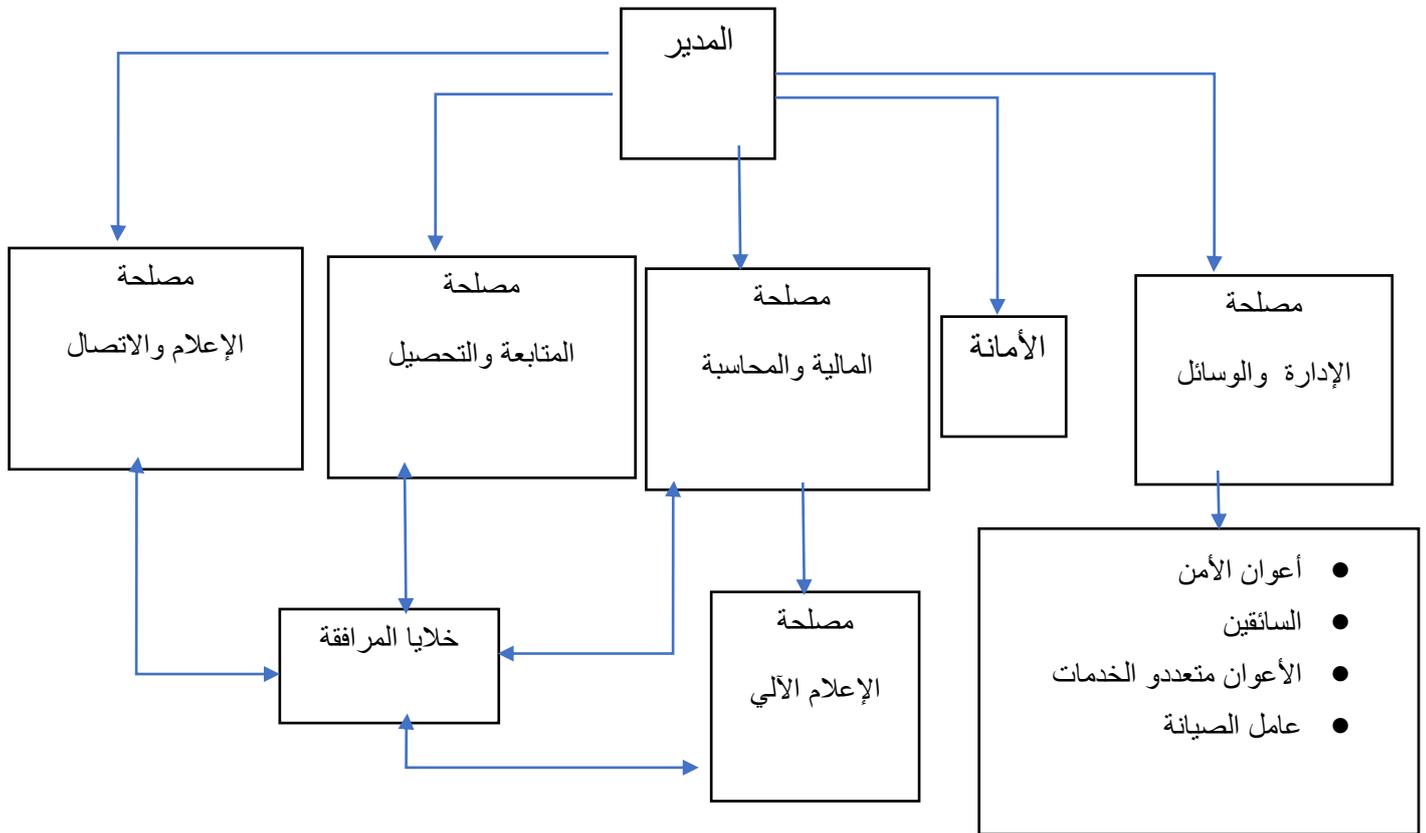
تم إنشاء الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004، وهي هيئة ذات طابع خاص، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، توضع تحت سلطة رئيس الحكومة، ويتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية لمجمل نشاطاتها.
تضطلع الوكالة بالاتصال مع المؤسسات والهيئات المعنية بالمهام الأتية:
✓ تسيير جهاز القرض المصغر وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما؛

- ✓ تدعم المستفيدين وتقدم لهم الاستشارة وترافقهم في تنفيذ أنشطتهم؛
 - ✓ تمنح قروض بدون مكافأة؛
 - ✓ تبلغ المستفيدين أصحاب المشاريع المؤهلة للجهاز بمختلف الإعانات التي تمنح لهم؛
 - ✓ تضمن متابعة الأنشطة التي ينجزها المستفيدون مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة ومساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات والهيئات المعنية بتنفيذ مشاريعهم.
- وبهذه الصفة، تكلف الوكالة على الخصوص، بما يأتي:
- ✓ تنشأ قاعدة للمعطيات حول الأنشطة والمستفيدين من الجهاز؛
 - ✓ تقدم الاستشارة والمساعدة للمستفيدين من جهاز القرض المصغر في مسار التركيب المالي ورصد القروض؛
 - ✓ تقييم علاقات متواصلة مع المصارف والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع وتنفيذ خطة التمويل ومتابعة إنجاز المشاريع واستغلالها والمشاركة في تحصيل الديون غير المسددة في أجلها؛
 - ✓ تبرم اتفاقيات مع كل هيئة أو مؤسسة أو منظمة يكون هدفها تحقيق عمليات الإعلام، والتحسيس ومرافقة المستفيدين من جهاز القرض المصغر في إطار إنجاز أنشطتهم، وذلك لحساب الوكالة.
- يمكن للوكالة، من أجل القيام بمهامها على أحسن وجه، أن تقوم بما يأتي:
- ✓ تستعين بأي شخص معنوي أو طبيعي متخصص للقيام بأعمال تساعده على إنجاز مهامها؛
 - ✓ تكلف مكاتب دراسات متخصصة بإنجاز مدونات نموذجية خاصة بالتجهيزات ودراسات فونوغرافية محلية وجهوية؛
 - ✓ تنفذ كل تدبير من شأنه أن يسمح برصد الموارد الخارجية المخصصة لدعم تحقيق أهداف جهاز القرض المصغر واستعمالها وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
- يوجد القرض المصغر لفئة البطالين أو ذوي الدخول الضعيفة الذين بلغو سن 18 سنة فما فوق ويمتلكون تأهيلا أو معارف في نشاط معين، وذلك من أجل إحداث أنشطة، بما في ذلك

الأنشطة في المنزل، واقتناء العتاد الصغير والمواد الأولية اللازمة لانطلاق النشاط، بالإضافة إلى شراء المواد الأولية.

من الملاحظ أم من بين الفئات الاجتماعية التي يقصدها الجهاز نجد المرأة الماكثة في البيت، وذلك بمساعدتها على تطوير نشاط منزلي، يعود عليها وعلى عائلتها بالمنفعة.

- الهيكل التنظيمي للوكالة :



المصدر : مدير الوكالة

- المجال الزمني:

يعبر عن المدة الزمنية المستغرقة في الدراسة بالوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر تبسة حيث كان للباحث عدة زيارات كزائر للمؤسسة اين لاحظ العديد من تطبيقات التمكين داخل الوكالة اما كباحث وكزيارة استكشافية كانت بتاريخ 22 مارس رغم إجراءات الحجر الصحي جراء كوفيد كورونا 19 وتم الالتحاق مرة أخرى بالوكالة بتاريخ 15 افريل الى غاية 27 ماي 2021.

- المجال البشري

يتمثل المجال البشري في عمال الوكالة الولاية لتسيير القرض المصغر تبسة والتي تتضمن 41 موظف.

العينة، تحديدها واختيارها :

ان اختيار العينة امر مهم في الدراسة، ويتم اختيارها عادة وفق أسس وأساليب علمية متعارف عليها حيث تعرف العينة على أنها اختيار جزء من الكل وهذا الجزء يتكون تشكليا للكل وبما ان مجتمع الدراسة عددها صغير تم دراسة المجتمع ككل وتوزيع استمارات عددها 41 استمارة أي تم استخدام أسلوب المسح الشامل هو أسلوب يتم من خلاله جمع البيانات من جميع وحدات المجتمع لموضوع الدراسة¹

2 - تحليل وتفسير البيانات:

البيانات الشخصية:

1- خصائص عينة الدراسة:

¹- عبيدات ذوقان وآخرون، البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة، عمان، الأردن، 1991 ص 29.

جدول رقم 01 يبين توزيع افراد العينة من ناحية الجنس

الجنس	العدد	%
ذكر	23	56.10
انثى	18	43.90
المجموع	41	100

من خلال الجدول يتضح ان 56.10 % يمثلون ذكور في الوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر والباقي هم اناث أي 43.90 % يسمح لنا الجدول التعرف على طبيعة المبحوثين والذي سوف نحاول اسقاطه على فرق العمل داخل الوكالة من ناحية تكوينها ومصدر القوة.

جدول رقم 02: يوضع توزيع افراد العينة من ناحية العمر

السن	العدد	النسبة
[25-18]	4	9.75
[35 -26]	21	51.23
[45-36]	10	24.39
46 سنة و ما فوق	6	14.63
المجموع	41	100

يوضح الجدول رقم 02 الأعمار المختلفة لعينة الدراسة ومن خلال يمكن ان نقول ان 51.23 % من موظفي الوكالة أي اكثر من النصف من فئة ما بين 26- 35 سنة فئة شبابية بامتياز تتقبل كل ما هو حديث في جانب التسيير لها نظرة و استراتيجيات تختلف عن فئة عمرية أخرى كما انها تمتاز بالديناميكية و هذا ما تم ملاحظته داخل الوكالة و تليها نسبة 24.39 % و الذين تتراوح أعمارهم ما بين 36- 45 سنة فئة نشطة متميزة لها خبرة معتبرة مرنة سهلة التعامل و النسبة الأخرى التي تمثل 14.63 % و التي من 46 سنة وما فوق فئة متقبلة للوضع في الوكالة مندمجة بطريقة فعالة و النسبة الأقل هي 9.75% ما بين 18 الى 25 سنة نسبة قليلة داخل الوكالة وهي الفئة الأصغر مازالت تحتاج الى تمهن اكثر حسب مدير الوكالة.

جدول رقم 03 يوضح توزيع افراد العينة من ناحية المؤهل العلمي

النسبة	العدد	المؤهل العلمي
17.07	7	3 ثانوي
12.20	5	ليسانس
70.73	29	ماستر
0	0	ماجستير
0	0	دكتوراه
100	41	المجموع

ان العينة محل الدراسة اغلبها ذات مؤهل جامعي حيث ان نسبة 70.73 % من موظفي الوكالة حاصلين على شهادة الماستر و الذي تبين ان الكثير منهم تحصلوا على الشهادة اثنا الخدمة و هذا ما يعكس العديد من الأمور الإيجابية تجاه الموظف من ناحية الاهتمام بمستواه التعليمي وتطوير من خلال منحه فرصة لإكمال الدراسة الى جانب المسؤوليات المهنية فيما تمثل النسبة الثانية 12.20 % و الحاملة لشهادة ليسانس و التي تعمل على اكمال الطور الموالي و نسبة 17.07 % هي نسبة التي تملك مستوى 3 ثانوي يجدر الإشارة ان موظفي الوكالة يمتلكون شهادة

أخرى تم التعرف على ذلك من خلال المحادثة و التي التحقوا بها في الوكالة كتقني سامي و تقني و غير ذلك غير انه لم يتم التعرض لذلك في الاستمارة .

جدول رقم 04 يوضح الفئة الوظيفية لعينة الدراسة

النسبة	العدد	الفئة الوظيفية
21.95	9	عون تحكم
41.46	17	عون تنفيذ
36.59	15	اطار
100	41	المجموع

من خلال الجدول رقم 04 يتضح بالرغم من ان اغلب موظفي الوكالة جامعيين حاملين لشهادة ماستر ولكن هم في فئات وظيفية لا تتماشى ومؤهلهم العلمي حيث ان 41.46 % وهي النسبة الأكبر تمثل أعوان تنفيذ وبعدها الإطارات والتي تمثل 36.59 % ثم يليها 21.95 % والتي تمثل أعوان التحكم حيث يمكن القول ان سياسات التوظيف ومنح المناصب لا تتماشى مع الإدارات فمن ناحية تفتح المجال لتطوير المؤهل العلمي ويقابلها عدد محدود من المناصب.

جدول رقم 05 يوضح توزيع العينة حسب سنوات العمل (الخبرة المهنية)

النسبة	العدد	سنوات العمل
14.63	6	اقل من 5سنوات
48.78	20	من 6-10سنوات
24.39	10	من 11-15 سنة
12.20	5	أكثر من 15 سنة
100	41	

يوضح الجدول رقم 05 سنوات العمل بالوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر تبسة حيث ان نسبة 48.78% لديهم خبرة من 6 الى 10 سنوات و تعتبر فئة حديثة التوظيف و تمثل في الغالب طبقة شبانیه تليها فئة من 11 سنة الى 15 سنة تمثل 24.39% ثم فئة اقل من 5 سنوات و التي تمثل نسبة 14.63% و أخيرا اكثر من 15 سنة وتمثل 12.20% يمكن ان نلاحظ ان الوكالة بطبيعتها حديثة النشأة و من ناحية اخري فهي كانت مهمشة من قبل السلطات غير ان سياسات تدعيم الشباب التي تسعى الدولة الى وضعها كنمط يمشي بشكل موازي مع التوظيف جعلها تزدهر وتهتم بها و توظف العديد من الكفاءات بها .

2-الجزء الأول : التمكين الوظيفي

* الاتصال ومشاركة المعلمات

جدول رقم 06 يوضح إجابات المبحوثين حول البعد الأول من الجزء الأول الاتصال

ومشاركة المعلومات

رقم السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
1	29	12	0	0	0	41
2	30	10	01	0	0	41
3	35	06	0	0	0	41
4	41	0	0	0	0	41
5	0	0	0	10	31	41
6	5	8	19	09	0	41

جدول يوضح إجابات المبحوثين حول البعد الأول من الجزء الأول الاتصال ومشاركة المعلومات معبر عنه بالنسب المئوية

رقم السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع %
1	70.73	29.27	0	0	0	100
2	73.17	24.39	2.44	0	0	100
3	85.36	14.63	0	0	0	100
4	100	0	0	0	0	100
5	0	0	0	24.39	75.61	100
6	12.20	19.51	46.34	21.95	0	100

يتضح من خلال تفريغ بيانات البعد الأول ان الوكالة توفر المعلومات حين تسليم المهام وأن وضوح المعلومة تسهل على الموظف أداء مهامه حيث ان الإجابة عن السؤال المتعلق بتوفير المعلومات تقاسمت الإجابة بين موافق بشدة و موافق بنسبة 70.73% و 29.27 % على التوالي و ان توفر المعلومة تتسهل أداء المهام حيث كانت الإجابة عن السؤال الثاني و بلغت 73.17 % موافق بشدة و 24.39 % موافق اما نسبة 2.44 % فكانت محايدة و اعتبروا السؤال بعيد عن المهام المسندة اليهم فدور الحارس و اعمال السكرتاريا بالنسبة لهم لا يحتاج الى معلومات للقيام به على سبيل المثال .

بالنسبة لحو العمل يمتاز بالديناميكية و التفاهم و التكامل حيث ان نسبة 85.36 % مستعدون وبشدة ان يمنحوا زملائهم معلومات عن العمل بدون تعقيدات إدارية وهنا نلمس الجانب الغير رسمي في الاتصال داخل الوكالة من اجل انجاز المهام .و هذا ما تم تأكيده السؤال الرابع حيث اجمع كل الموظفين و بنسبة 100% انهم يستطيعون اخذ معلومات من المدير في أي وقت هنا يتضح وجود الاتصال الرسمي و الغير الرسمي و الغير رسمي هو الغالب لتسهيل انجاز المهام .و الإجابة عن السؤال رقم 5 و التي ترمي الى معرفة نوع العلاقة مع المسؤول من ناحية الرسمية (يتم طلب المعلومة بشكل رسمي ...الح) كانت نسبة 24.39% غير موافقة و نسبة 75.61 %

غير موافقة بشدة .اي انهم على اتصال مع المدير وهم غير محتاجين لتعقييدات إدارية لطرح اشكال او اخذ معلومة,

كانت إجابات المبحوثين بالنسبة للسؤال 6 ب 12.20 % موافق بشدة و19.51 %موافق و46.34 % محايد و21.95 % اثار انتباه الباحث ان نسبة كبيرة محايدة وعند التقرب من مجتمع البحث تبين ان الموظفين لا يحتاجون لاجتماعات وجلسات عمل من اجل اخذ المعلومات والاتصال بالمسؤول حيث ان السؤال غير واضح بالنسبة لهم وان المعلومة والاتصال يكون بشكل يومي وعند الانقضاء وفي الاجتماعات وجلسات العمل أي ان المعلومات بالنسبة لهم والاتصال متوفر على مستوى الوكالة .

*تحفيز العاملين

جدول رقم 07 يوضح إجابات المبحوثين حول البعد الثاني من الجزء الاول تحيز

العاملين

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	رقم السؤال
41	0	0	0	0	41	7
41	11	30	0	0	0	8
41	0	0	3	27	11	9
41	0	0	0	31	10	10
41	0	0	0	14	27	11
41	0	0	0	8	33	12

جدول يوضح إجابات المبحوثين حول البعد الثاني من الجزء الأول تحيز العاملين معبرا عنها بالنسب المئوية

رقم السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع %
7	100	0	0	0	0	100
8	0	0	0	73.17	26.83	100
9	26.83	65.85	7.33	0	0	100
10	24.39	75.61	0	0	0	100
11	65.85	34.15	0	0	0	100
12	80.49	19.51	0	0	0	100

من خلال تفريغ البيانات المتعلقة بتحيز العاملين يتضح ان عبارات تم الاتفاق بالأجماع أي نسبة 100% على ان مدير الوكالة يقدم عبارات الشكر و التقدير كتحفيز على أداء المهام هذا يعكس عملية الاتصال التي تم التطرق لها سابقا و كذلك يجدد الطاقة لدى الموظفين و نسبة 73.17 % غير موافقة على نظام الحوافز في الوكالة و 26.83 غير موافقة بشدة و باستخدام المقابلة يرى العمال ان نظام الحوافز تفرضه الدولة على الوكالة و هم غير راضون عنه حيث انه يخضع الى مبالغ محددة مسبقا أي هو ضمن برنامج دولة و على النقابات التدخل كشريك اجتماعي لرفعه .كما يرى 65.85 % من العمال ان نقطة المردودية مناسبة للمجهود من خلال التعليق بموافق ونسبة 26.83 % موافقة بشدة و يوجد 7.33% محايدة بالنسبة لهذه النقطة كما يجدر الإشارة ان نقطة المردودية موحدة في الوكالة وتمنح كاملة لكافة العمال الا في حالة التغيب و ذلك لكم الاعمال الموجودة على مستواهم و صرامتهم في العمل المنجز (حسب رئيس المصلحة) كما يمكن القول ان الوكالة تهتم بالجانب الاجتماعي للعمل حيث ان نسبة 24.39% كانت موافقة بشدة و 75.61 % كانت موافقة على ذلك حيث ان الجانب الاجتماعي يأخذ شقين ما تمنحه الدولة لمؤسساتها لصفها سوى كخدمات اجتماعية او منح متعلقة بدخول اجتماعي او غيره و التكافل فيما بينهم في حال وقوع أي طارئ ل احد العاملين بالوكالة كما اتفق عمال الوكالة على ان التحفيز يتم بشكل عادل حيث نسبة 65.85 % كانت موافقة بشدة و نسبة 34.15 % كانت موافقة أي انك

هناك تساوى للعمال في ناحية التحفيز أي عدم استخدام المحاباة و العلاقات الشخصية في التحفيز رغم الاتصالات الغير الرسمية داخل الوكالة كما ان نسبة 80.49 % موافقة بشدة على انها تتلقى تحفيزات مختلفة عند مساهمتها في تطوير الوكالة .

من خلال تتبع لإجابات المبحوثين واستخدام الملاحظة في محاولة الكشف ما ان كانت هناك تناقضات في الإجابة او استهزاء اتضح ان فعلا الوكالة تهتم بالجانب التحفيزي للموظفين على حسب امكانياتها المتاحة والموظفين فيها راضين على ما يتم منحهم وفق ما تحتويه الوكالة من ميزانيات مخصصة لذلك

* تدريب العاملين

جدول رقم 08 يوضح إجابات المبحوثين حول البعد الثالث من المحور الأول تدريب

العاملين

رقم السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
13	41	0	0	0	0	41
14	23	18	0	0	0	41
15	39	02	0	0	0	41
16	38	03	0	0	0	41
17	0	0	0	14	27	41
18	41	0	0	0	0	41
19	30	11	0	0	0	41

**جدول يوضح إجابات المبحوثين حول البعد الثالث من المحور الأول تدريب العاملين
معبرا عنها بالنسب المئوية**

رقم السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع %
13	100	0	0	0	0	100
14	56.10	43.90				
15	95.12	5.85	0	0	0	100
16	92.69	7.31	0	0	0	100
17	0	0	0	34.14	65.85	100
18	100	0	0	0	0	100
19	73.17	26.82	0	0	0	100

من خلال البيانات المسجلة يتضح ان الوكالة تتبنى خطة لتدريب عاملها حيث ان نسبة 100 % من الموظفين موافقين على ذلك بشدة كما انها تهتم بقدرات الموظف في العمل مما يشعره بالانتماء داخلها حيث ان نسبة 56.10 % كانت موافقة بشدة و 43.90 كانت موافقة أي ان الوكالة تنظر للموظف على أساس قدراته و تهتم بها كما انها توفر فرص للتعلم حيث ان نسبة 95.12 % كانت موافقة بشدة و 5.85 % كانت موافقة و اكبر دليل على ذلك هو ان اغلب الموظفين يملكون شهادات اعلى اثناء الخدمة أي ان تطوير الموظف و تعليمه من أولويات الوكالة كما ان انجاز المهام في الوكالة يعتمد على المكتسبات العلمية والخبرات و التي يتحصل عليها الفرد من التدريب و المشاركة والاتصال حيث ان 92.69 % من عينة الدراسة موافقين و بشدة على ذلك .

يتضح كذلك ان الموظفين لا يطلبون دورات تكوينية خاصة في احدى المجالات بل الدور متروك للإدارة أي ان الموظف لم يتعود على الثقافة التكوينية التي تكون بشكل فردي أي يقوم بطلبه نتيجة لعدم قدرته على انجاز مهمة ما حيث ان 65.85 % من الموظفين لا يقدمون طلبات باحتياجاتهم التكوينية و هذا ما يفسره الإجابة عن السؤال 18 حيث يترك الموظف المجال للإدارة في

تنظيم الدورات و التي تعبر عن احتياجه دون ان يطلبها حيث ان 100 % من الموظفين موافقين و بشدة على ذلك و كما ان الوكالة تهتم بتدريب العاملين من بداية التوظيف حيث ان 73.17 % موافق بشدة على ذلك .

*فعالية فرق العمل

جدول رقم 09 يوضح إجابات المبحوثين حول الجزء الثاني فعالية فرق العمل

رقم السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
20	41	0	0	0	0	41
21	41	0	0	0	0	41
22	41	0	0	0	0	41
23	41	0	0	0	0	41
24	41	0	0	0	0	41
25	5	4	0	20	12	41
26	30	11	0	0	0	41
27	40	01	0	0	0	41
28	41	0	0	0	0	41
29	41	0	0	0	0	41
30	41	0	0	0	0	41

جدول رقم 09 يوضح إجابات المبحوثين حول الجزء الثاني فعالية فرق العمل معبرا عنها بالنسب المئوية

رقم السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع %
20	100	0	0	0	0	100
21	100	0	0	0	0	100
22	100	0	0	0	0	100
23	100	0	0	0	0	100
24	100	0	0	0	0	100
25	12.20	9.76	0	48.78	29.27	100
26	73.17	26.83	0	0	0	100
27	97.56	2.44	0	0	0	100
28	100	0	0	0	0	100
29	100	0	0	0	0	100
30	100	0	0	0	0	100

من خلال البيانات المتحصل عليها من تفريغ الجزء الثاني من أسئلة الاستمارة والمتعلقة بفعالية فرق العمل حيث اتفق بعبارة موافق بشدة كل المبحوثين حول انه يتم تكوين فرق العمل بشكل مدروس وتحتوي فرق العمل على فئات مهنية مختلفة كما ان فرق العمل تعقد جلسات عمل لتوزيع المهام والأدوار وتحصل على المعلومات من طرف الإدارة وكذلك الاتصال بين فرق العمل مرن وهنا

نلمس بعد الاتصال ومشاركة المعلومات والمتعلق بالتمكين الوظيفي داخل فرق العمل والتي بلغت نسبة الموافقين بشدة 100%

كما أجاب 48.78% من المبحوثين انهم لا يتلقون تدريب حول العمل كفريق واحد و29.27% مثلت موافق بشدة بينما اعتبر 12.20% منهم انهم يتلقون تدريب حول كيفية العمل كفريق واحد معبرين عنها بموافق بشدة و 9.67% بموافق حيث ان الإدارة لا تقوم بتدريب العاملين حول كيفية التعامل كفريق كنوع من التدريب بل تترك لهم الحرية في التعامل و التأقلم مع كيفية العمل كفريق واحد حيث اتضح لنا ان الإدارة لا ترى داعي لتكوينهم حول كيفية العمل كفريق واحد مدام ليس هناك اشكال يطرح من قبلهم غير انه بالرجوع الى أجوبة المبحوثين نرى ان ليست هناك ثقافة طلب تكوين في مجال معين و بالتالي فان فريق العمل لن يطلب تكوين في هذا المجال و ان لمست الإدارة أي اشكال على مستوى فرق العمل سوف تتدخل و هذا يعيق من عمل فرق العمل لان تدخل الإدارة هنا يكون بعد نزاعات عديدة و بالتالي لن تستطيع فرق العمل الزيادة من فعاليتها و أدى مهامها .

كما ان الإدارة تقوم بتزويد فرق العمل بجميع الوسائل اللازمة للعمل بالإضافة الى عنصر التحفيز حيث 97.56% موافقون بشدة على انهم يتلقون تحفيزات رغم ان اغلبهم غير راضي على سياسات الدولة التي تمنحها في منح المردودية لكن على مستوى الوكالة فهم يتلقون تحفيزات وفق ما هو متوفر بالإضافة الى ان الاقتراحات الصادرة عن فرق العمل يتم اخذها بعين الاعتبار ولديهم حرية كاملة في طريقة العمل ويتوفر التعاون والمساعدة بين فريق العمل حيث كانت إجابات المبحوثين حول هذه النقاط بموافق بشدة وبلغت نسبة 100%.

3- اختبار الفرضيات:

من اجل اختبار الفرضيات المدرجة في الدراسة تم استخدام معامل الارتباط برسون حيث تم تحويل قيم الاستمارات حسب نموذج ليكرث الى درجات كما يوضحه الجدول رقم 10 و جمعها حسب كل استمارة لكل بعد حيث ان الجزء الأول يتضمن التمكين الوظيفي مقسم الى : الاتصال و مشاركة المعلومات - التدريب - التحفيز لنتحصل على (X) لكل بعد ثم بنفس الطريقة يتم حساب

(Y) و التي تمثل فعالية فرق العمل و بتطبيق قانون الارتباط برسون عن طريق MICROSOFT EXCEL 2013 تم استخراج معامل الارتباط بحيث يتراوح بين [1-0.1]

جدول رقم 10 يوضح الاستجابة والدرجة الممنوحة لها

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

الفرضية رقم 01 :

- هناك ارتباط قوي بين الاتصال ومشاركة المعلومات وبين فعالية فرق العمل.

جدول 11 يوضح معامل الارتباط بين الاتصال ومشاركة المعلومات وفعالية فرق

العمل

فعالية فرق العمل	البعيد
معامل برسون 0.62	الاتصال ومشاركة المعلومات

جدول رقم 12 يوضح اراء الموظفين والارتباط بالنسب حول الاتصال ومشاركة المعلومات

وفعالية فرق العمل

رقم السؤال	السؤال	موافق بشدة %	موافق %	المجموع %
الاتصال ومشاركة المعلومات				
1	المعلومات متوفرة من اجل انجاز المهام المطلوبة مني	70.73	29.27	100
2	يمكن ان أقوم بإمداد أي زميل بمعلومات دون أي تعقيد اداري	73.17	24.39	100

3	يمكن الدخول لدى مدير الوكالة والحصول على المعلومة في أي وقت	85.36	14.63	100
فعالية فرق العمل				
22	يعقد فريق العمل جلسة عمل لتوزيع المهام والادوار على أعضاء الفريق	%100	0	100
23	يحصل فريق العمل الذي انتمي اليه على المعلومات اللازمة من طرف إدارة الوكالة	%100	0	100
24	الاتصال بين أعضاء فريق عملي يتسم بالمرونة	%100	0	100

تم حساب معامل برسون بالطريقة سابقة الشرح حيث كان $R=0.62$ حيث يتضح ان هناك علاقة طردية قوية بين الاتصال و مشاركة المعلومات و بين فعالية فرق العمل بالوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر تبسة حيث كلما كان هناك اتصال و مشاركة للمعلومات لفرق العمل فهي سوف تزيد من فعاليتها و عند الرجوع الى فعالية فرق العمل من خلال إجابات المبحوثين نجدها تتدرج ضمن هذا السياق اذا ان نسبة الكبيرة من المبحوثين تراوحت إجاباتهم بين موافق و موافق بشدة حول توفر المعلومات ووضوحها ووجود اتصالات غير رسمية من اجل إيصال المعلومة و الاتصال الرسمي و الغير الرسمي مع مدير الوكالة كذلك يجدر الإشارة ان طبيعة العلاقات داخل الوكالة سمحت بالاتصال و سهولة نشر المعلومة فكل هذا لع علاقة الاعمال المسندة لفرق العمل حيث يزيد من فعاليتها و أدائها لمهامها من خلال عقدها للاجتماع و الاتصالات و توزيع الأدوار والوضوح

و هذا ما يؤكد **الجدول رقم 12** حيث نجد ان الموظفين كانت اجاباتهم بين موافق بشدة وموافق على اغلب أسئلة الاتصال و مشاركة المعلومات و التي ترتبط بفعالية فرق العمل حيث ان توفر المعلومات من اجل انجاز المهام المطلوبة بلغ الموافقين بشدة 70.73% ووضوح المعلومة يسمح بفهم العمل المطلوب منه بنسبة 73.17% و الاتصال بين الزملاء يتم دون تعقيد بلغ موافق بشدة 85.36% حيث يتم تطبيق هذا البعد في فرق العمل داخل الوكالة الولائية لتسيير

القرض المصغر حيث كانت كل الإجابات المتعلقة بتوفر المعلومات لفريق العمل إيجابية و بلغت 100 % حيث يتم الاعتماد على جلسات عمل لتوزيع المهام و الأدوار و أيضا المعلومة و لديهم اتصال مرن مع الادارة حيث توفر لهم المعلومات كما ان علاقاتهم الغير رسمية غالبية داخل الإدارة و هناك جو من التعاون و بالتالي فان بعد الاتصال و مشاركة المعلومات مفعل بشكل طبيعي داخل الوكالة و كذلك داخل فريق العمل حيث يزيد من فعالية و نسبة الإجابة على دليل على ذلك و أيضا معامل برسون

ومنه نستنتج صحة الفرضية رقم 01 المتضمنة: هناك ارتباط قوي بين الاتصال ومشاركة المعلومات وبين فعالية فرق العمل وهو علاقة طردية قوية. ($R=0.62$)

الفرضية 2:

- هناك علاقة قوية بين تحفيز العاملين وبين مستوى فعالية فرق العمل.

جدول 13 يوضح معامل الارتباط بين تحفيز العاملين وفعالية فرق العمل

البعده	فعالية فرق العمل
تحفيز العاملين	معامل برسون 0.76

جدول رقم 14 يوضح تطبيق تحفيز العاملين داخل فرق العمل في الوكالة

رقم السؤال	السؤال	موافق بشدة %	موافق %	المجموع %
تحفيز العاملين				
7	اتلقى عبارات الشكر والتقدير من المدير عند انجازي عملي بامتياز	100	0	100
فعالية فرق العمل				
27	في حال انجاز العمل المطلوب تحصل على تحفيزات من قبل إدارة الوكالة	97.95	2.44	100

من خلال حساب معامل برسون و الذي كان الغرض منه معرفة العلاقة بين تحفيز العاملين و فعالية فرق العمل يتضح ان هناك علاقة طردية قوية بين بعد تحفيز العاملين من التمكين الوظيفي و فعالية فرق العمل حيث ان تلقي عبارات الشكر و تقييم لمرود الموظف و الاهتمام بالجانب الاجتماعي و العدالة في التحفيز و تلقي مكافئات مختلفة كانت الإجابات عليها بموافق و موافق بشدة حيث ان مدير الوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر يعتمد عليها داخل الوكالة ضمن ما توفره الدولة من ميزانيات (الجانب المادي) غير ذلك فقد ابدى المبحثن ارتياحهم و انصافهم من ناحية التحفيز في الوكالة حيث ينعكس ذلك على فرق العمل و الزيادة من فعاليتها و خاصة ان كل أعضاء الفريق مشبعين من التحفيزات سوى المادية او المعنوية و تشجعهم على تطوير انفسهم و الفريق ومن ناحية أخرى نجد ان الموظفين غير راضين عن سياسة الدولة في التحفيز و الذي يرجعون ان النقابات هي التي لها الحق في المطالبة على مستوى اعلى فالوكالة لا دخل لها .

يوضح الجدول رقم 13 ان تطبيق بعد التحفيز داخل الوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر مفعّل حيث لفت انتباه الباحث الإجابة بموافق بشدة في عنصر التحفيز انهم يتلقون عبارات الشكر من قبل المدير والذي بلغ 100 % في تحفيز العاملين اما عن التحفيز داخل فريق العمل بلغت الإجابة موافق بشدة 97.95 % والباقي موافق حيث من خلال الإجابات بتبين ان هناك تحفيز داخل فرق العمل والذي اثبت ارتباطه معامل برسون.

ومنه نستنتج صحة الفرضية رقم 02 المتضمنة: هناك علاقة قوية بين تحفيز العاملين وبين مستوى فعالية فرق العمل و عبر عنها م معامل برسون 0.76 أي علاقة طردية قوية

الفرضية 3:

- هناك ارتباط قوي بين مستوى تدريب العاملين وبين تماسك فرق العمل.

جدول 15 يوضح معامل الارتباط بين تدريب العاملين وفعالية فرق العمل

البعء	فعالية فرق العمل
تدريب العاملين	معامل برسون 0.60

جدول رقم 16 يوضح العلاقة بين التدريب وفعالية فرق العمل حسب عمال

الوكالة

رقم السؤال	السؤال	موافق بشدة %	موافق %	المجموع %
تدريب العاملين				
13	تتبنى الإدارة خطة واضحة للتدريب	100%	0	100
فعالية فرق العمل				
28	الاقتراحات الصادرة عن فريق العمل عند مواجهة لمشكلات تأخذها إدارة الوكالة بعين الاعتبار	100%	0	100

معامل برسون 0.60 موجب يعبر عن وجود علاقة قوية طردية بين تدريب العاملين و بين تماسك فرق العمل فالوكالة الولائية للقرض المصغر -تبسة - لديها استراتيجية لتدريب الموظفين و تهتم بالقدرات الذاتية وتنمي المستوى التعليمي للموظفين و تنظم دورات تدريبية لهم و تهتم بالموظفين حديثي التوظيف لإكسابهم خبرة فعندما تمكن الوكالة الموظفين من ناحية تدريبهم و الذين هم بدورهم أعضاء لفرق عمل فبتالي سوف تكون هناك مردودية جد إيجابية على عمل الفريق ككل سوى من ناحية المهارات او حل المشاكل ...الخ غير انه من ناحية التدريب الوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر لم تعطي اهتمام لتدريب العاملين كيفية التعامل كفريق كمهارة. فمادام فريق العمل يقوم بإنجاز مهامه فبالنسبة للوكالة لا داعي لتدريبهم.

من وجهة نظر الباحث وحسب رأي الموظفين يتبين ان هناك خطة ترسمها الإدارة في تدريب العاملين حيث بلغت الإجابات 100 % ومن جانب اخر فان الاقتراحات التي تقدمها فرق العمل للإدارة تأخذ بعين الاعتبار بنسبة إجابة موافق بشدة 100 % أي ان ثقة الت تمنحها الوكالة من خلال الاهتمام باقتراحات الموظفين نابعة من ان هذا الموظف مكون ومدرب ويسمح له بالمشاركة

في القرار أي الارتباط بين تدريبهم كنوع من التمكين واخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار هذا ما يثبت فعالية فرق العمل والعلاقة القوية التي أثبتتها معاكل برسون

نستنتج صحة الفرضية 03 هناك ارتباط قوي بين مستوى تدريب العاملين وبين تماسك فرق العمل معامل برسون $R=0.60$ علاقة طردية قوية كلما ارتفع مستوى تدريب العاملين يؤدي الى تماسك وفعالية فرق العمل.

الفرضية الرئيسية:

- هناك علاقة طردية بين التمكين الوظيفي وفعالية فرق العمل

جدول 17 يوضح معامل الارتباط بين التمكين الوظيفي وفعالية فرق العمل

البعء	فعالية فرق العمل
التمكين الوظيفي	0.66 معامل برسون

تثبت صحة الفرضية الرئيسية ان هناك علاقة طردية و قوية بين التمكين الوظيفي و فعالية فرق العمل معبر عنها بمعامل ارتباط برسون = 0.66 حيث ان الوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر تبسة تعتمد على التمكين الوظيفي للموظفين من خلال الاتصال و مشاركة المعلومات بتوفير المعلومة عبر القنوات المختلفة واستعمال الاتصال الرسمي و الغير رسمي في التعامل و كذلك تعتمد على تحفيز العاملين من ناحية المادية والمعنوية وذلك لتحقيق أهدافها و اعطائهم إحساس بالانتماء بالإضافة الى تبنيها ل خطة تدريبية و السماح للموظفين لتطوير انفسهم حيث كل هذا يزيد من فعالية فرق عملها من ناحية مردودهم و كذلك طرق فهمهم لأدوارهم و الاتصال بينهم و القدرة على حل المشاكل.

4- نتائج الدراسة:

- هناك علاقة طردية قوية بين الاتصال ومشاركة المعلومات وبين فعالية فرق العمل بالوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر تبسة حيث يثبت صحة الفرضية الأولى للدراسة و التي تم اثبتها على ضوء الدراسة السابقة (التمكين الوظيفي و علاقته بفعالية فرق العمل بالمؤسسات الاهلية الدولية العاملة في قطاع غزة) .

- تعتمد الوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر -تبسة على الاتصال الغير رسمي أكثر بين الموظفين.

- هناك علاقة طردية قوية بين تحفيز العاملين وبين مستوى فعالية فرق العمل بالوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر تبسة كإجابة عن الفرضية الثانية. والتي تم اثبات العلاقة الطردية فقط في الدراسات السابقة (التمكين الوظيفي وعلاقته بفعالية فرق العمل بالمؤسسات الاهلية الدولية العاملة في قطاع غزة) حيث توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتدفق المعلومات

- يعمل مدير الوكالة على تقديم كل أنواع التحفيز للموظفين

-هناك ارتباط قوي متمثل في علاقة طردية قوية بين مستوى تدريب العاملين وبين تماسك فرق العمل وبالتالي صحة الفرضية الثالثة الا انه لم يتم التعرض لهذا البعد في الدراسات السابقة

- اهمال جانب التدريب في العمل كفريق لكونه لا توجد مشاكل في فرق العمل داخل الوكالة الولائية للقرض المصغر.

- عدم وجود ثقافية تكوينية فردية المتمثلة في طلب الموظف كتابيا لاحتياج تكويني معين.

- هناك علاقة طردية بين التمكين الوظيفي وفعالية فرق العمل بالوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر اي ان الفرضية الرئيسية للدراسة اثبتت من خلال هذه الدراسة ومن خلال الدراسة السابقة حيث اثبتت قوة العلاقة (التمكين الوظيفي وعلاقته بفعالية فرق العمل بالمؤسسات الاهلية الدولية العاملة في قطاع غزة).

- تطبق الوكالة الولائية للقرض المصغر التمكين الوظيفي كأسلوب اداري حديث ولكن دون علم حقيقي لمحتواه.

-تكوين فرق العمل داخل الوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر نابع عن طبيعة المهام التي تتطلب فريق عمل وليس كأسلوب حديث في التسيير لزيادة الأداء.

خاتمة:

من خلال ما تم عرضه للإجابة على تساؤلات الدراسة والمتمثلة في التمكين الوظيفي وعلاقته بفعالية فرق العمل بالوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر تبسة يتضح أكثر دور المورد البشري داخل المؤسسة واهمية تكوينه مستعملين بذلك التمكين الوظيفي من خلال مشاركة المعلومات والتحفيز والتدريب بالإضافة الى ابعاد أخرى قد تكون قيد دراسات لاحقة كتفويض السلطة وبناء فرق العمل وغيرها اذ ان له تأثير على فرق العمل المكون داخل الإدارة ويزيد من فعاليتها.

غير ان أسلوب التمكين الإداري المطبق هو نابع من رغبة في تطوير التسيير داخل الوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر حيث نجدهم يطبقون أبعاده وحريصين عليه وفي نفس الوقت لا يعلمون ما التمكين الوظيفي كنظام تسيير.

كذلك الشأن بالنسبة لفرق العمل وتناغمها وتماسكها حيث تحقق اهداف الوكالة الا ان طبيعة العلاقات داخل الوكالة والاتصالات الغير رسمية شجعت على ذلك بالإضافة الى طبيعة العمل داخل الوكالة الذي يتطلب لجان عمل متكونة من عدة مناصب إدارية داخل الوكالة للتحقق من بعض الملفات الخاصة بالقروض.

لذلك يتوجب فهم التمكين الإداري والاعتماد على فرق عمل كأسلوب حديث علمي مبنى على أساس وله مهارات وطرق وخطط يقوم عليها لإنجاحه داخل المؤسسة.

قائمة المراجع

- معاجم:

1 - مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، ط3، القاهرة، 1998

الكتب:

1. إحسان دهش جلاب، كمال كاظم ظاهر الحسيني، " إدارة التمكين والاندماج «، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013.
2. آرثر بيل: بناء فريق العمل، ترجمة: تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
3. جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء. الرياض: معهد الإدارة العامة، 1991،
4. خالد الهيتي، إدارة الموارد البشرية. ط4، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.
5. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية والتمكين الإداري، دار وائل للنشر، 2003.
6. خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
7. رامي جمال اندراوس وعادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين. عالم الكتب الحديثة. الاردن 2007.
8. رامي جمال اندراوس، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2008.
9. رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، " الإدارة بالثقة والتمكين «، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
10. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، " إدارة التمكين واقتصاديات الثقة "، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

11. السكارنه وآخرون، تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن، تنمية. الرافدين، المجلد 36.
12. سوزان ويلان: كيفية بناء فرق عمل فعالة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
13. شائع بن سعد القحطاني، "التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية"، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
14. شروخ صلاح الدين، منهجية البحث العلمي للجامعيين، دار العلوم، عنابة، الجزائر.
15. صالح عبد الله أبو عباه. عبد المجيد بن طاش نيازي: أساسيات ممارسة العمل مع الجماعات، الرياض، مكتبة العبيكان، 2003.
16. صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد الإنسانية. الاسكندرية: مكتب العرب الحديث، 1988.
17. عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل لتحسين والتطوير المستمر: القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات مصر الجديدة، 2003.
18. عبيدات ذوقان وآخرون، البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة، عمان، الأردن، 1991.
19. فاكية سني، محاضرات في مادة التدريب و التنمية البشرية جامعة محمد لمين دباغين قسم علوم سياسية، سطيف 2019-2020.
20. فضيل شحاته وآخرون، إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفا للنشر والتوزيع، 1990.
21. لورنس هولب: إدارة فرق العمل، ترجمة، موسى يونس، القاهرة: بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، 1998.
22. محفوظ أحمد جود: إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2003.
23. محمد براي و وهيبة الجوزي ، "التمكين الوظيفي و فعالية فرق العمل في الفكر التنظيمي «، مجلة المواقف للبحوث و الدراسات في المجتمع و التاريخ المجلد16، العدد 3، السنة 2020.
24. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995

25. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير-أساسيات، وظائف، تقنيات، وظائف المسير وتقنيات التسيير-بن عكنون، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2012.
26. محمد عبد الغني حسن: مهارات بناء الفريق: كيف تكون فريق العمل؟، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 1998.
27. محمد عبد الغني حسن: مهارات بناء الفريق: كيف تكون فريق العمل؟، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2008.
28. محمد علي جعلوك: كيف يبني المدير الفعال فريق العمل الفعال، بيروت: دار الرتب الجامعية، الطبعة الأولى.
29. مدحت أبو النصر: فرق العمل الناجحة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2012.
30. مصطفى أحمد سيد، المدير ومهاراته السلوكية. القاهرة: الجمعية العربية للإدارة.
31. ملحم يحي سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية، 2006.
32. موريس انجلس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات علمية ، دار القصبه للنشر ، الجزائر.
33. نعيم عقلة نصير، رائد إسماعيل عبابنة: بناء الفريق: دراسة ميدانية لآراء المديرين حول مدى توافر سمات العمل كفريق في الأجهزة الحكومية لمحافظة الشمال في الأردن، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد 38، العدد، 2 أغسطس.
34. نهاية التلباني وآخرون، " علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، جامعة الأزهر، المجلد 27، العدد 4، غزة، 2013.
35. نيكي هاييس: إدارة الفريق استراتيجية النجاح، ترجمة: سرور علي سرور، الرياض: دار المريخ للنشر، 2005 .
36. يوسف ب ن محمد القبلان، أسس التدريب الإداري. الرياض: دار عالم الكتب، 1996.

1. حسين موسى العساف، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئتها التدريسية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية، غير منشورة، الأردن، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006.
2. رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة: دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة منتوري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2010.
3. حسن مروان عفانة: التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013.
4. المحاسنة محمد عبد الرحيم، "أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فريق العمل، دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن، 2007.
5. مطر بن عبد المحسن الجميلي، "الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى"، رسالة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير في العلوم الإدارية. جامعة نايف، 2008.
6. مطر بن عبد المحسن الجميلي، "الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى"، رسالة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير في العلوم الإدارية. جامعة نايف، 2008.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Bennis, W. and Townsend, R, Reinventing Leadership. New York: WilliamMorrow 1995.

2. Bowen, D. and Lawer, E, “The empowerment of ServiceWork : What, Why, How, and When”, **Sloan management review Spring.** By the Sloan Management Review Association, 1992
3. Brown, D. and Harvery, D, **An External Approach to Organizational development.** New Jersey: Prentice Hall, 2006,
4. Murrell, K, and Vogt, J, **Empowerment In Organization. California.** San Diego University Associates Inc. 1990
5. Ongori, H. and shunda, « Managing Behind the scenes Employee Empowerment” **International Journal Applied Economic,2(2),** 2008

جامعة العربي التبسي -تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم اجتماعية

الاستبيان

بعد التحية والسلام

في إطار اعداد مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية تخصص تنظيم وعمل بعنوان -**التمكين الوظيفي وعلاقته بفعالية فرق العمل** - دراسة ميدانية بالوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر لولاية تبسة نضع تحت ايديكم هذه الاستمارة التي نرجو الإجابة عنها بكل دقة وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة كما نعلم سيادتكم ان هذه الإجابة تحظى بالسرية التامة و غرضها علمي فقط .

تقبلوا فائق الاحترام والتقدير

البيانات الشخصية

انثى		نكر			الجنس
45 سنة و ما فوق] 45-35]] 35 -25]] 25-18] سنة	العمر
اخرى	ماجستير	ماستر	ليسانس	ثانوي	المستوى التعليمي
		إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	الفئة الوظيفية
اكثر من 16 سنة		من 11-15 سنة	من 6 الى 10 سنوات	اقل من 5سنوات	سنوات العمل

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
التمكين الوظيفي						
الاتصال ومشاركة المعلومات						
					المعلومات متوفرة من اجل انجاز المهام المطلوبة مني	1
					وضوح المعلومات يسمح بفهم العمل والدور المطلوب مني	2
					يمكن أن أقوم بإمداد أي زميل بمعلومات دون أي تعقيد إداري	3
					يمكن الدخول لدى مدير الوكالة والحصول على المعلومة في أي وقت	4
					يتم طلب المعلومات التي احتاجها بشكل رسمي من المسؤول	5
					يتم إمداد الموظفين في الوكالة بالمعلومات من خلال اجتماعات أو جلسات العمل	6
تحفيز العاملين						
					اتلقى عبارات الشكر والتقدير من المدير عند انجاز عملي بامتياز	7
					انا راضي عن نظام الحوافز المعمول به في الوكالة	8
					نقطة المردودية التي احصل عليها مناسبة لمجهودي	9
					تسعى الوكالة إلى الاهتمام بالجانب الاجتماعي لي	10
					يتم تحفيز العاملين بالوكالة بشكل عادل	11

					12	اتلقى تحفيزات مختلفة كلما أبدعت وساهمت في تطوير الوكالة
تدريب العاملين						
					13	تتبنى الوكالة خطة واضحة لتدريبي
					14	تهتم الوكالة بقدراتي في العمل
					15	توفر الوكالة فرص للتعلمي
					16	اعتمد في انجاز مهامي على مكتسباتي العلمية وخبراتي في العمل
					17	اطلب من المسؤول دورات تكوينية في حال صعوبة انجاز المهام المسندة الي
					18	يتم تنظيم دورات تدريبية وفقا لاحتاجي
					19	تم تدريبي على العمل في بداية مشوار عملي
فعالية فرق العمل						
					20	تم ادراجي في فرقة العمل بشكل مدروس
					21	الفئات المهتمة بتشكيل فريق العمل الذي انتمى اليه من الفئات المهنية المختلفة
					22	يعقد فريق العمل جلسة عمل لتوزيع المهام والادوار على أعضاء الفريق
					23	يحصل فريق العمل الذي انتمى اليه على المعلومات اللازمة من طرف إدارة الوكالة
					24	الاتصال بين أعضاء فريق عملي ومسؤول الفريق يتسم بالمرونة

					25	نتلقى كفريق العمل تدريب حول كيفية العمل كفريق واحد
					26	يتم تزويد فريق عملي بالوسائل اللازمة لإنجاز مهامها
					27	في حال انجاز العمل المطلوب تحصل على تحفيزات من قبل إدارة الوكالة
					28	الاقتراحات الصادرة عن فريق العمل عند مواجهته لمشكلات تأخذها إدارة الوكالة بعين الاعتبار
					29	لدينا كفريق عمل الحرية الكاملة في اختيار طريقة العمل المناسبة
					30	يتوفر جو التعاون والمساعدة بين فريق عملي

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية للكشف عن العلاقة بين التمكين الوظيفي وفعالية فرق العمل حيث كان السؤال الرئيس للدراسة: ما طبيعة العلاقة بين التمكين الوظيفي وفعالية فرق العمل؟ بدراسة ميدانية بالوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر - تبسة

و للإجابة عن السؤال تم الاعتماد على ثلاث فرضيات تمثلت في هناك ارتباط قوي بين الاتصال ومشاركة المعلومات وبين فعالية فرق العمل و هناك علاقة قوية بين تحفيز العاملين وبين مستوى فعالية فرق العمل و الفرضية الثالثة هناك ارتباط قوي بين مستوى تدريب العاملين وبين تماسك فرق العمل بالوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر - تبسة - و تمثلت الفرضية الرئيسية في وجود علاقة طردية بين التمكين الوظيفي و فعالية فرق العمل و تم الاعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي اما عن جمع البيانات فقد كانت بالملاحظة و الاستبيان و الاعتماد على المسح الشامل في العينة و المقدرة بـ 41 موظف و توصل الباحث لمجموعة من النتائج و التي تحقق الفرضية ان هناك علاقة طردية قوية بين الاتصال و مشاركة المعلومات و تحفيز العاملين و تدريبهم و بين فعالية فرق العمل .

الكلمات المفتاحية:

* التمكين الوظيفي * فعالية فرق العمل

Study summary:

The current study aims to reveal the relationship between job empowerment and the effectiveness of work teams. The main question of the study is: What is the nature of the relationship between job empowerment and work team effectiveness? A field study at the State Agency for Microcredit Management – Tebessa to answer the question, three hypotheses were made: There would be a strong correlation between communication and information sharing and the effectiveness of work teams, there would also be a strong link between motivation of workers and the level of effectiveness of work teams. The third hypothesis is that there would be a strong correlation between the level of employee training and the cohesion of work teams in the state agency. To operate the mini loan – Tebessa –The main hypothesis is that there would be a direct link between job c and the effectiveness of work teams, and the descriptive and analytical approach is followed. As for data collection, it was by observation and questionnaire, and relying on the comprehensive survey in the sample, which is estimated at 41 employees and the researcher reached a set of results that achieve the hypothesis that there would be a strong positive link between communication and participation, information, employee motivation and training, and the effectiveness of work teams.

Key words: * Job empowerment * The effectiveness of work teams