

## دور التمكين التنظيمي في تحسين أداء فريق العمل دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بجيجل

The role of organizational empowerment in improving work Team-performance  
A field study in Algeria Telecom company Jijel

سليمان صبرينة\*<sup>1</sup>، بوجنانة أحلام<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة قسنطينة 02 (الجزائر)، slimanisab@yahoo.fr

<sup>2</sup> جامعة قسنطينة 02 (الجزائر)، ahlem.boudjenan@univ-constantine2.dz

تاريخ النشر: 2023-05-14

تاريخ القبول: 2022-12-08

تاريخ الاستلام: 2022-03-14

**ملخص:** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التمكين التنظيمي في تحسين أداء فريق العمل وذلك من خلال دراسة ميدانية شملت عينة من الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية جيجل، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي واستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات وتوزيعها على عينة عشوائية تكونت من (50) مبحوثا، تم استرجاع (45) استبانة، تمت معالجتها بالبرنامج الإحصائي spss من خلال الإنحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة؛ وقد توصلت الدراسة إلى أن التمكين التنظيمي يساهم في تحسين أداء فريق العمل، مع ملاحظة عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتفويض السلطة في حين، أظهرت مشاركة المعلومات تأثيرا كبيرا عليها.

**الكلمات المفتاحية:** تمكين التنظيمي؛ أداء فريق العمل؛ تفويض السلطة؛ مشاركة بالمعلومات.

**Abstract:**The study aimed to identify the role of organizational empowerment in improving work team performance, Adopting a descriptive method, a field study was conducted in Algeria Telecom company Jijel Data were collected using a questionnaire that a random sample of (45) employees responded to statistical analysis using SPSS had shown that empowerment has a role in improving work Team preferment has a role in improving work Team performance, with no significant effect of delegating authority on improving work team performance,Whereas, sharing information has shown a significant effect on it.

**Keywords:** organizationalEmpowerment; workTeam; performance; Delegation of authority; Sharing information.

\*المؤلف المراسل

## 1- مقدمة

يعتبر مفهوم التمكين التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة وقد حاز على اهتمام العديد من الباحثين والأكاديميين وأصبحت العديد من المنظمات لاسيما الناجحة منها تولي اهتماما كبيرا بمواردها البشرية عن طريق تبني التمكين التنظيمي الذي أصبحت تراه السبيل لتحقيق الميزة التنافسية في بيئة الأعمال الحالية، هذا المفهوم الذي اقترن تطبيقه باللامركزية وإطلاق الطاقات الكامنة للعاملين، وقد جاء العمل الفريقي جنبا إلى جنب مع ظهور أول بوادر التمكين التنظيمي كاستجابة تكيفية للتغيرات التي شملت مختلف الميادين، ولكي تحدد المنظمات مدى النجاح الذي تحرزها العاملة يتوجب عليها أن تحدد بشكل دقيق مستوى أداء الفرق العاملة فيها، لذا أصبح التعرف على مستوى أداء الفريق والكيفية التي يدار بها هذا الأداء من المستلزمات الضرورية لأي إدارة تريد النجاح والتميز في عملها (احسان وآخرون، 2013، 73)، فموضوع فريق العمل work Teams، يعد مدخلا حديثا ومتطورا في اكساب المنظمات الإدارية الحالية خصائص الفاعلية، كما يعد خيارا استراتيجيا مهما للحراك التنظيمي والانتقال بالمسؤولية والأداء من الفردية والجمود إلى الفريق والمرونة، ومن الذاتية والانغلاق إلى المنافسة والمشاركة، وبالتالي من رتابة النشاط إلى كفاءة وجودة المخرجات، وخفض التكلفة وحل المشكلات والصعوبات، دافعا نحو تطبيق أسلوب تمكين الفريق ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسع نطاق الاشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المبسط بدلا من التنظيمات الهرمية هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دورا اكبر في تحسين مستويات الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق يؤدي إلى قيمة كبرى من إستقلالية الفرد، كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئا جديدا إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ و القصور (محمود، 2012، 47).

وقد أشارت معظم الدراسات أن أغلب المنظمات الرائدة تدرك أن العنصر البشري هو السبيل لتحقيق التميز، وإنطلاقا من هذه الحقيقة أصبحت المنظمات تتبنى مفهوم التمكين الوظيفي للعاملين من خلال تحفيزهم وإشراكهم في عملية إتخاذ القرار وتبسيط العلاقات وقنوات الإتصال وكسر الحدود التنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين ووضعهم في مركز تحمل مسؤولية قراراتهم والمشاركة في عملية صنع القرار مع الإدارة (المعاينة وملحم، 2013)، كما بينت دراسة (Seung bum yang & Sang ok choi) (2009) من خلال أربعة أبعاد لتمكين العاملين (الاستقلالية، المسؤولية، المعلومات، الإبداع) لمعرفة "تأثير تمكين العاملين على أداء فرق العمل" في الولايات المتحدة، وقد توصل الباحثون إلى أن هناك تأثيرا إيجابيا متبادلا بين المتغيرين للاستقلالية في إتخاذ القرار تشكل حافزا ذاتيا للعاملين والحوافز الذاتية العالية تؤدي بدورها إلى أداء عالي، كما أن توزيع المسؤوليات على المستويات الدنيا لها كذلك تأثير إيجابي على الأداء، وكذلك إتخاذ القرار يحتاج إلى توافر المعلومات والذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء، وكل هذا سيؤدي إلى الإبداع الذي يشكل الحافز الأحسن في العمل مما سيؤدي إلى تحسين أداء الفريق أيضا، وتشجيع أسلوب تمكين العاملين من خلال الثقة والتواصل مع الموظفين في حين توصلت دراسة المحاسنة (2007) بالأردن إلى أن تصورات الباحثين لأبعاد التمكين جاءت بدرجة متوسطة بينما كانت تصوراتهم لتفويض السلطة مرتفعة، من خلال منح السلطة وتوثيق العلاقة بين العاملين وبين المنظمة في كل المستويات الإدارية بما يحفزهم على تقديم أفكارهم وتنمية مساهماتهم الإبتكارية لخدمة المنظمة ولهذا سعت العديد من الآراء والإتجاهات والمنظمات إلى المناداة بتمكين العاملين وتقوية مركزهم، بغية

إتاحة الفرصة للإبداع والإبتكار، بإعتبار الموظفين جزءاً أساسياً من النظام الإداري (المغربي، 2011)، إلا أن أبحاث كل من Anbreen Mazhar & Aurangzeb khan حول "التمكين التنظيمي وعلاقته بفاعلية فرق العمل" في قطاع الاتصالات بباكستان من خلال أداء فرق العمل تم تقييمه بمستوى أكبر من مجرد الكفاءة والفاعلية، والذي شمل عدداً من عوامل النجاح الأخرى الحاسمة منها: (التعاون، الصراع الداخلي، الرضا، القوة والتعلم)، من خلال توفير اتصال جيد بين أعضاء فرق العمل مما له دور كبير جداً في فاعلية هذا الفريق، ثمته دراسات (2007) Mgbeke وأثير عبد الأمير وحسين علي عبد الرسول (2008) نحو "إستراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فرق العمل"، بالتوجه الملحوظ من قبل الإدارة نحو دعم ثقافة الفريق والعمل الجماعي والذي يعد من أهم المؤشرات تجاه بناء فرق العمل، كما تعتمد المنظمة المبحوثة على قنوات اتصال كفؤة تسهل تبادل المعلومات السرية التي تتعلق بالموارد، الحصص، الموازنات، بالإضافة إلى اعتماد المنظمة المبحوثة في تشكيل فرق العمل على الأمر وليس الرغبة وهذا ينعكس سلباً على تحمل الأعباء الملقاة والمسؤولية والدافعية، ومن هذا الاهتمام تبرز الدراسة من أهمية فريق العمل في المنظمة من خلال تكاملية سماتها، بوصفها قوة أداءية وحركة تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية تساهم في دفع المنظمة نحو استيعاب التغيرات والتعامل مع التقنية وتطوير أساليب الأداء، والتخلص من العوائق التي تتخلل أنشطة عمليات المنظمة، وتتيح لها التحول إلى المنظور الاستراتيجي في التخطيط والتنفيذ، وتبني طرائق الجودة في الأداء على صعيد النوع قبل الكم، إذ أن فريق العمل الفاعلة تؤدي إلى تقوية المنظمة، وبالتالي فإن عملية تطوير فرق العمل وتعزيز سماتها في المنظمات يظل مطلباً حقيقياً لتلك المنظمات في سعيها إلى النجاح والتميز (Stott and Walker; Allan 1995, p 52) فالبحث عن دور التمكين عبر الأداء الفعلي لواقع المنظمات من أهم ضمانات حيوية واستمرار أية منظمة، يعزز من تبني اتجاهات إيجابية لتفعيل فريق العمل سلوكياً، وإتاحة الفرصة لاستغلال إمكاناتهم وقدراتهم، فضلاً عن إحساسهم بتقدير الإدارة وثقتها بهم ليصبح دور التمكين الإداري في تحسين أداء طرق العمل كعامل أساسي للتميز والاستمرارية في بيئة منافسة.

### 1.1- إشكالية الدراسة:

تشهد المؤسسات تطورات عديدة، مرتبطة مع سرعة التغيرات المتمثلة بالعولمة والاستعمال المتزايد للتكنولوجيا الحديثة التي تشكل دافعا رئيسياً لدفع المنظمة صوب تطبيق أسلوب التمكين، كنتيجة منطقية للمستويات العالية من المنافسة التي تشهدها بيئة الصناعة كما أن التغيرات في تركيبة القوي العاملة، والرغبة في الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات العالية، أملت على المنظمة مغادرة المنطق التقليدي في الإدارة المتحكمة إلى منطق الإدارة بأعلى مستويات المشاركة التي قد تصل إلى حدود المشاركة بالملكية، لأن التركيز على القيم المادية والمردودات والمخرجات الاقتصادية فقط، لم يعد المؤشر الاستراتيجي حول فاعلية المنظمة، وإنما ثمة مؤشرات أخرى جديدة باتت تلعب دوراً معاصراً في حيوية المنظمة وتمييز أدوارها مثل التمكين، التعلم، المواطننة والقيم الفكرية وغيرها بما فيها فرق العمل، إلا أن المنظمات العربية بقيت لعقود طويلة تحت تعددية المستويات الإدارية وهرميتها، وطول خطوط الإتصال الرسمية، والمركزية الشديدة، والسرية في المعلومات التي تعطى للموظفين، فقد أصبح هذا عائقاً اليوم أمام الطموحات الإصلاحية والتنموية، بل بات عبئاً، تحمل تكاليفه لم يعد بالإمكان، لذلك أصبحت العديد من المنظمات العربية تعاني من المشكلات والسلبيات (فلاق وبن نافلة، 2013) وهذا يحتم عليها أن تسعى إلى ما لانهاية لمواجهة التحديات العالمية إذا أرادت أن تكون متقدمة أو على قدم

المساواة مع غيرها من المنظمات من خلال أداء الموظفين لتحقيق جودة الخدمة، وكضرورة ملحة باستخدام تمكين الفريق كونه يساعد المنظمات على تحقيق مستويات عالية من الأداء، كما أنه يعد استراتيجية فاعلة لتطوير مهارات وقدرات العاملين ويأتي كاستجابة لخصوصية العصر الراهن وكذلك إعطاء أهمية للعاملين باعتبارهم من أهم الموجودات المعرفية في المنظمة فأحسن استثمار هو الاستثمار في المورد البشري (بن جليغم، 2016، 82). وفرض واقع جديد يعطي الأفراد مكانة جديدة لم تكن متواجدة من قبل فالدور يختلف عن الدور في المنظمة التقليدية التي يشكل الفريق فيها للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين، في حين نجده في المنظمة المتمكنة يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة بحيث لا يرتبط وجوده بمهمة أو مشروع معين بل يبقى مستمر ويشمل كافة أنشطة المنظمة، كم أن الفريق يدير نفسه والهدف من التمكين هنا هو إرشاد الفريق بالكيفية التي تجعله أقل اعتمادا على الإدارة العليا في القيام بنشاطاتهم، والعمل على توزيع القوة على نسبة واسعة من العنصر البشري في المنظمة، والجزائر ككل الدول باشرت منذ سنة (1999) بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيايات الاعلام والاتصال وقد تجسدت هذه الاصلاحات في سن قانون جديد للقطاع شهر أوت (2000) جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال تسيير الشبكات وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر"، وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان (2001) بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم، ومن هذا المنطلق نحاول أن نلقي الضوء على ما مدى مساهمة التمكين التنظيمي في تحسين أداء فريق العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر بجيجل؟ والتي نتبثق عنها التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في تحسين أداء فريق العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر بجيجل عند مستوى الدلالة (0.05)؟

- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمشاركة بالمعلومات في تحسين أداء فريق العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر بجيجل عند مستوى الدلالة (0.05)؟

## 2.1- فرضيات الدراسة:

من خلال إشكالية الدراسة تم تبني الفرضية العامة الآتية:

- يساهم التمكين التنظيمي في تحسين أداء فريق العمل من خلال توفر متطلباته المتمثلة في كل من تفويض السلطة والمشاركة بالمعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر.

وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الإحصائية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في تحسين أداء فريق العمل عند مستوى الدلالة (0.05).

- الفرضية الفرعية الثانية: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمشاركة بالمعلومات في تحسين أداء فريق العمل عند مستوى الدلالة (0.05).

### 3.1- الإطار النظري:

#### 1. ماهية التمكين التنظيمي:

حددت كلمة التمكين في الأدبيات الفرنكوفونية بمصطلح Empowerment بمعنى كسب السلطة وقسم إلى ثلاث عناصر هي: (برني، 2015، 06).

- Power ويعني السلطة أو القوة أو التأثير.
- Em والتي تتضمن حركة الانضمام إلى السلطة.
- Ment والذي يشير إلى وجود نتيجة ملموسة، مرتبطة بارتفاع درجة السلطة والقوة.

بحيث يقارب مصطلح التمكين مصطلح Habilitation، والذي عرف وفق Petit Larousse على أنه: "جعل شخص ما قادرا وبصفة قانونية، على تنفيذ عمل ما، كما يتم استعمال مصطلح Responsabilisation ومصطلح Pouvoir d'agir (برني، 2015، 06).

ويعرفه باينهام بأنه: "شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، وأن أداءه يقاس بالنتائج، وأنه ينظر إليه على أنه شخص مفكر ويسهم في الأداء وتطويره وليس مجرد زوج من الأيدي ينفذ ما يؤمر" (بال، 2013، 179)، ويشير التعريف إلى ضرورة إحساس الفرد بالاهتمام من قبل الإدارة ومشاركته في اتخاذ القرارات ما يجعله يلتزم في عمله ويعمل على تحسين وتطوير أدائه ويولد لديه شعور بالتحكم في العمل بشكل كبير.

وقد أشار "الدوري" و"صالح" إلى أن "التمكين هو أكثر من كلمة أو تعريف فهو يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا من أي وقت مضى كما أنه يجعل المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها" (الدوري وصالح، 2008، 15)، وسنتطرق من خلال الجدول التالي إلى وجهات نظر أخرى حول مفهوم التمكين.

#### جدول (1) يوضح بعض وجهات النظر حول مفهوم التمكين.

الباحث	التعريف
(Drafke, 2006)	منح العاملين درجات عالية من الاندماج والسلطة الواسعة لاتخاذ القرارات.
(Jons & George, 2006)	عملية توسيع لمعرفة الفرد ومهامه ومسؤولياته.
(Brown & Gliow, 2007)	منح القوة للعاملين لاتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم.
(Aswathappa, 2008)	عملية نقل السلطة والمسؤولية وذلك عندما تمنح القوة للعاملين على أن يكون هناك تجربة شعور بالملكية والرقابة على الوظائف التي يؤديونها.
(Ivancevich et al, 2008)	تشجيع ومساعدة الأفراد والمجموعات في اتخاذ القرارات المؤثرة في بيئات أعمالهم.
(Kinicki & Kreitner, 2008)	تقاسم المستويات المتفاوتة من القوة مع العاملين في المستويات الدنيا قصد تقديم خدمات أفضل للزبائن.
(George & Jones, 2008)	منح العاملين في مختلف أرجاء المنظمة السلطة لاتخاذ القرارات المهمة وتحمل مسؤولية نتائجها المستقبلية.
(Quick & Neison, 2009)	عملية المشاركة في القوة ضمن حدود المنظمة.

المصدر: (إحسان وكمال، 2013، 21-23). (بتصرف).

مما سبق يمكن القول أن التمكين التنظيمي هو عملية تحويل للصلاحيات والمسؤوليات ومنح حرية أكبر للموظف في عمله مع مساءلته عن نتائج العمل.

## 2. نشأة مصطلح التمكين:

اشتقت كلمة التمكين empowerment من كلمة القوة power وقد ظهر مفهوم القوة في علم النفس الاجتماعي في ستينات قرن العشرين وتمت دراسته من خلال بناء الوظائف الإدارية أو القيادية في المنظمات. فالقوة تفاعل اجتماعي بين الأفراد ولهذا لاقت اهتمام الفلاسفة وعلماء النفس وعلماء الاجتماع، وحاول "جون ديوي" في كتابه (الديمقراطية والتربية) أن يبين أن القوة هي المقدر على النمو، وهي قوة إيجابية موجودة لدى العمال الذين لا يمتلكون إلا القليل من الخبرة في العمل (قريقة وبوعزة، 2019، 37).

وقد جاءت كلمة القوة Power من كلمة potter باللغة اللاتينية وتعني أن يكون الفرد قادراً على العمل واشتق مفهوم التمكين من مفهوم القوة باعتباره عملية من الوعي وبناء الإمكانيات التي تسمح بمشاركة أكبر وإمكانية صنع القرار وفعل التغيير وهو يتضمن القدرة على التفاوض والتأثير في طبيعة العلاقات (قريقة وبوعزة، 2019، 37).

3. أبعاد التمكين التنظيمي: اختلف الباحثون والمفكرون في وضع أبعاد التمكين الإداري ومن أهم الأبعاد نذكر ما يلي:

1/ تفويض السلطة: ويكون من خلال تنازل الرئيس عن جزء من مهامه لأحد مرؤوسيه في العمل فهو تخويل لجزء من الصلاحيات لفترة محددة (خبراء المجموعة العربية، 2014، 11).

2/ المشاركة بالمعلومات: فالمشاركة بالمعلومات وتسهيل انسيابها داخل المنظمة وعدم احتكارها من قبل الإدارة العليا تعطي للعاملين الإحساس بالملكية والثقة داخل المنظمة (عادل ورافد، 2013، 162)، وقد أسهمت تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير في تعزيز المشاركة بالمعلومات والمعرفة المتعلقة بالأمور الداخلية للمنظمة وأيضاً بالبيئة الخارجية كتطلعات الزبائن (زكرياء واحمد، 2008، 23)، والجدول التالي يوضح اتجاهات الباحثين ورواد التمكين في تحديد أبعاد التمكين:

جدول (2) اتجاهات الباحثين ورواد التمكين في تحديد أبعاد التمكين

الباحث	السنة	الأبعاد
Brown	1996	الجودة، تفويض السلطة، الموارد، المعلومات.
Gregorey	1996	فريق العمل، التفويض.
Ivancevich	1997	فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل.
Daft	2001	الحرية، القوة، المشاركة بالمعلومات.
Blanchard et al	2001	المشاركة بالمعلومات، الحرية، فرق العمل.

المصدر: (الساعدي، 2006) (بتصرف).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلب آراء الباحثين اتفقت على المشاركة بالمعلومات التي تعد بعداً رئيسياً إضافة إلى أبعاد أخرى وضعها الباحثون مثل تفويض السلطة، الحرية... وغيرها.

#### 4. ماهية أداء فريق العمل:

مفهوم أداء فريق العمل: يعد مفهوم أداء فريق العمل من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً التي شهدت اهتماماً واضحاً خلال السنوات الأخيرة، والجدول التالي يوضح تعريف أداء فريق العمل حسب آراء مجموعة من الباحثين:

#### جدول (3) تعريف أداء فريق العمل حسب آراء مجموعة من الباحثين

التعريف	الباحث
أداء الفريق هو مجموع الإسهامات الفردية لجميع أعضائه.	(Aube & Rousseau, 2005)
يقرن أداء الفريق بالمدى الذي يتمكن فيه الفريق من تلبية معايير الجودة المحددة مسبقاً.	(Chou & yeh, 2005)
يمثل أداء الأعمال وجودتها ضمن الحياة العملية.	(Gellert & Kuipers, 2007)
أداء الفريق يعكس النتائج النهائية للمنظمة التي تتضمن أشياء ملموسة وأخرى غير ملموسة.	(Liu & Wer et al, 2009)
أداء الفريق يمثل الدرجة التي تلبى فيها مخرجات الفريق أو تخطى معايير الأداء المحددة من قبل المشرفين أو الزبائن ضمن المنظمة أو خارجها	(Antoni & Hertel, 2009)
هو متوسط أداء الأفراد ضمن الفريق والذي يحتسب على أساس الأداء الفردي لجميع أعضاء الفريق.	(Doux, 2009)

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على (احسان وآخرون، 2013، 74-76).

مما سبق يمكن القول أن أداء فريق العمل هو مجموع المخرجات والإسهامات الفردية لكل عضو من أعضائه.

#### 5. أبعاد أداء فريق العمل:

أشارت عديد الدراسات إلى وجود اختلاف في أبعاد أداء فرق العمل ويعكس هذا التباين تحديد رؤية الباحثين وتصوراتهم حول الموضوع وامتداداته وقد ورد في مؤلف "احسان دهش جلاب" حول "فرق العمل" أن هناك اتفاق كبير حول ثلاث أبعاد لأداء الفريق هي: (احسان وكمال، 2013، 112).

- إنتاجية الفريق (Team productivity)

- نجاعة الفريق (Team efficiency)

- جودة الفريق (Team quality)

1/ إنتاجية الفريق: وتشير إلى "نسبة النتائج الفعلية المحققة من عملية التحويل والاستعمال الفعلي لمواد الفريق، فهي هنا نتيجة لتفاعل كل من المدخلات أو الموارد المطلوبة، عمليات التحويل والمخرجات التي تكون في شكل منتوجات" (احسان، 2013، 112).

2/ كفاءة الفريق: وتقاس الكفاءة غالباً بالمدى الذي يؤدي فيه أعضاء الفريق مهامهم بأقل جهد ووقت وتكلفة، بالإضافة إلى قياسها بما هو مطلوب ومتوقع منهم.

3/ جودة الفريق: وتتمثل جودة الفريق حسب (Kern; 2009; Hoel, 2005) في "سنة أوجه تتضمن كل من الاتصال الذي يكون منفتح بين أعضاء الفريق، تنسيق المهام والنشاطات الفردية، موازنة إسهامات عضو الفريق والدعم المتبادل والجهد المبذول والتماسك وهذه الأوجه الستة عبارة عن مؤشرات العمل التعاوني من جهة وأيضاً تجتمع لتكون هيكل جودة الفريق من جهة ثانية" (احسان وآخرون، 2013، 119).

## 2 - الطريقة والأدوات:

1.2 منهج الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يحاول من خلاله الباحث وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي

تحدثها" (أبو حطب وصادق، 2010، 104)، حيث قمنا بوصف الواقع التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية جيجل كمؤسسة جزائرية ويكون هذا الوصف تحليليا باستخدام بعض الأدوات المتاحة من استمارة ملاحظة، بالإضافة إلى الاستعانة بالوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة، وهذا من خلال استخدام أسلوب المعاينة، التي تخدم أهداف الدراسة، وتقنين إطارها النظري وما يسهم في تقديم الرؤية المعرفية على أرض الواقع في المؤسسة محل الدراسة.

## 2.2. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة المتمثل في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية جيجل من جميع الموظفين في شركة اتصالات الجزائر بالولاية وقد تم اختيار هذه المؤسسة لتطبيق الدراسة بها، لأنها تمثل قطاعا اقتصاديا كبيرا في الجزائر بصفة عامة وولاية جيجل بصفة خاصة، وقد بلغ حجم هذا المجتمع أثناء إجراء الدراسة الميدانية (275) مفردة، حيث تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة لم نسترجع إلا (45) كعينة متاحة وذلك لتلقي صعوبات الناجمة عن تفشي جائحة كورونا إلا أنها نسبة كافية إحصائيا للحصول على نتائج تمثل مجتمع الدراسة.

### - خصائص أفراد العينة:

تتميز أفراد عينة البحث بالتجانس من حيث، انتماء لنفس القطاع الاقتصادي ويخضعون لنفس الشروط العامة التي تخدم البحث في الانتماء المهني بشركة اتصالات الجزائر بولاية جيجل ولهم بذلك نفس الخصائص من حيث الجنس بحيث كانت نسبة النساء بلغت (51.1%) في حين بلغت نسبة الرجال العاملين بالمؤسسة (48.9%) وهما نسبتين متقاربتين التي تكون عنصرا مساهما في دقة النتائج التي من وراءها يتم تحقيق الهدف. إلا أنها غير متجانسة من حيث الفئة العمرية فالشريحة الأكثر تمثيلا هي فئة التي تتراوح أعمارهم من (30 إلى 35 سنة) حيث بلغت نسبتهم (37.8%) وهي الفئة التي تعتبر أكثر نشاطا، أما بالنسبة للمستوى التعليمي فقد كانت أعلى نسبة هي نسبة الجامعيين التي بلغت (84.4%) أي أنهم فئة تمتلك مستوى تعليمي ومؤهلة للتحكم في المهام التنظيمية، وبخصوص الخبرة المهنية فالغالبية في المؤسسة هي الفئة التي تقدر خبرتها من (11 إلى 15 سنة) بنسبة تقدر بـ (46.7%).

## 3.2. الأساليب الإحصائية:

تم الإعتماد على البرنامج الإحصائي spss في تحليل البيانات ومعالجتها وذلك باختيار معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس صدق وثبات أداة البحث، كما تم الاعتماد على مقاييس الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة، اختبار الفرضيات باستعمال نموذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد ومعامل التحديد.

## 4.2. أداة الدراسة:

- تم الاعتماد على الاستبانة تشمل ثلاث محاور رئيسية :
- المحور الأول المتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين.

- المحور الثاني تمثل في عبارات المتغير المستقل والذي اشتمل على فقرات التمكين الإداري، تفويض السلطة (من 01 إلى 10)، المشاركة بالمعلومات (من 11 إلى 20).
- المحور الثالث فتمثل في عبارات المتغير التابع والذي اشتمل على فقرات تحسين أداء فريق العمل (من 21 إلى 39).

#### الخصائص السيكوتقنية للأداة:

للتأكد من مدى صلاحية الاستبيان والوقوف على درجة صدقه الداخلي والمنطقي ووضوح أسئلته، تم إخضاعه لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية، حيث تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بالاستعانة ببرنامج spss لمعرفة ثبات الأداة واتساقها الداخلي، والجدول التالي يوضح النتائج التي تم الحصول عليها:

جدول (4) اختبار معامل ألفا كرونباخ

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التمكين التنظيمي	10	0.735
تفويض السلطة	10	0.742
المشاركة بالمعلومات	19	0.904
أداء فريق العمل	39	0.904
المقياس ككل		

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل "ألفا كرونباخ" الكلي يقدر بـ (0.904) وهي قيمة أكبر من (0.6) ومنه فإن أداة القياس تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة ويمكن قبولها للتحليل، بحكم أنها تجاوزت الحد الأدنى المعمول به في مثل هذه الدراسات، كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لجميع المحاور أكبر من (0.6) مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة وإمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع الدراسة.

وأعطت نتائج صدق الداخلي لعبارات محور التمكين التنظيمي أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد تفويض السلطة والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح ما بين (0.352\*\*) و(0.658\*\*) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى الدلالة لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقاً في هذه الدراسة وهو (a=0.05) وهذا يعني أن عبارات بعد تفويض السلطة صادقة لما وضعت لقياسه، أما بالنسبة لبعد المشاركة بالمعلومات فنجد أن قيمة معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات هذا البعد (المشاركة بالمعلومات) والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.264\*\*) و(0.746\*\*) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقاً في هذه الدراسة (a=0.05) ما عدا عبارة واحدة هي العبارة رقم (17)، وهذا يعني أن عبارات بعد المشاركة بالمعلومات صادقة لما وضعت لقياسه (انظر الملحق 1 للجدول رقم 1).

أما الصدق الداخلي لعبارات محور أداء فريق العمل أعطت نتائج أقيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور أداء فريق العمل والدرجة الكلية لهذا المحور تتراوح ما بين (0.324) و(0.817) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى الدلالة لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقاً في هذه الدراسة وهو (a=0.05)، وهذا يعني أن عبارات محور أداء فريق العمل صادقة لما وضعت لقياسه (انظر الملحق 2 للجدول رقم 2).

## 3- النتائج ومناقشتها:

## 1- اتجاه إستجابات أفراد العينة على محاور الدراسة:

جدول (5) اتجاه إجابات أفراد العينة

درجة الانطباق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
غالباً	0.52	3.41	تفويض السلطة	التمكين التنظيمي
أحياناً	0.62	3.28	المشاركة بالمعلومات	
غالباً	0.64	3.57		تحسين أداء فريق العمل

يتضح من خلال نتائج الجدول فيما يخص التمكين التنظيمي أن بعد تفويض السلطة جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.41) بانحراف معياري (0.52)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد له اتجاهات آراء بـ "غالباً"، وهذا ما يوضح أنه يتم منح بعض الصلاحيات للموظفين لتولي زمام أي موقف أو مشكل في العمل، أما بعد المشاركة بالمعلومات الذي جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد العينة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.28) بانحراف معياري (0.62)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد له اتجاهات آراء بـ "أحياناً" وهذا ما يبين أن مشاركة الموظفين بالمعلومات ليست بصفة دائمة ومستمرة وهو ما قد يعرقل السير الجيد في العمل في بعض الأحيان.

جدول (6) معامل التحديد للفرضية الرئيسية

الخطأ المقدر	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد	معامل الارتباط	نموذج
.48702	.427	.440	.663 <sup>a</sup>	1

نلاحظ أن معامل الارتباط (0.663) والذي يدل على وجود ارتباط طردي بين التمكين الإداري وتحسين أداء فريق العمل، ونلاحظ أن معامل التحديد (0.440) أي (44%) من التغير في تحسين أداء فريق العمل (المتغير التابع) يفسره التغير في التمكين التنظيمي، والنسبة المتبقية (66%) تقسر إلى وجود عوامل أخرى تؤثر في تحسين أداء فريق العمل، وهذه المعطيات مجتمعة لا تعطينا حكماً على مدى ملاءمة النموذج للبيانات ومدى جودتها، ومن أجل معرفة ذلك سوف ندرس معنوية النموذج من خلال اختبار التباين الأحادي (Anova).

جدول (10) اختبار معنوية النموذج

النموذج	مجموع المتوسطات	Ddl	مربع المتوسط	F	Sig
الانحدار	8.014	1	8.014	33.786	.000 <sup>b</sup>
البواقي	10.199	43	0.237		
المجموع	18.213	44			

نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة الاستدلالية (Sig) أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) وهذا يعني أن معادلة الانحدار تلائم البيانات.

جدول (11) نموذج الانحدار الخطي البسيط بين التمكين الإداري وتحسين أداء فريق العمل

نموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية		T	Sig
	A	Std.Error	Beta			
(ثابت) التمكين	.789	.485			1.627	.111
	.838	.144	.663		5.813	.000

نلاحظ أن قيمة (T) المحسوبة والتي تساوي (5.813) أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن القيمة الاحتمالية (Sig = 0.000) أقل من القيمة المعنوية (0.05) فإننا نرفض الفرضية (H<sub>0</sub>) ونقبل الفرضية (H<sub>1</sub>)

أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تحسين أداء فريق العمل عند مستوى الدلالة (0.05) ويمكن استخلاص معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية المدروسة على النحو التالي:  
تحسين أداء فريق العمل =  $0.789 + 0.838$  التمكين الإداري، حيث أن المتغير التابع هو (تحسين أداء فريق العمل) والمتغير المستقل هو (التمكين التنظيمي).

## 2- عرض اختبار الفرضيات الفرعية:

لاختبار الفرضيات الفرعية نستخدم الانحدار الخطي المتعدد وذلك باعتبار المتغيرات المستقلة التالية: تفويض السلطة، المشاركة بالمعلومات والمتغير التابع المتمثل في تحسين أداء فريق العمل.

-  $H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على تحسين أداء فريق العمل لمؤسسة اتصالات الجزائر بجيجل عند مستوى الدلالة (5%).

-  $H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمشاركة بالمعلومات على تحسين أداء فريق العمل لمؤسسة اتصالات الجزائر بجيجل عند مستوى الدلالة (5%).

جدول (12) معامل التحديد للفرضيات الفرعية

الخطأ المقدر	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد	معامل الارتباط	نموذج
.52210	.341	.371	.609 <sup>a</sup>	1

نلاحظ أن معامل الارتباط (0.609) والذي يدل على وجود ارتباط طردي بين تحسين أداء فريق العمل والمتغيرات المستقلة (تفويض السلطة، المشاركة بالمعلومات) ونلاحظ أن معامل التحديد (0.371) بمعنى (37.1%) من التغير في تحسين أداء فريق العمل (المتغير التابع) يفسره التغير في المتغيرات المستقلة، والنسبة المتبقية (62.9%) تقسّر إلى وجود عوامل أخرى تؤثر في تحسين أداء فريق العمل، وهذه المعطيات مجتمعة لا تعطينا حكماً على مدى ملاءمة النموذج للبيانات ومدى جودتها، ومن أجل معرفة ذلك سوف ندرس معنوية النموذج من خلال اختبار التباين الأحادي (Anova).

جدول (13) اختبار معنوية النموذج

النموذج	مجموع المتوسطات	Ddl	مربع المتوسط	F	Sig
الانحدار	6.764	2	3.382	12.407	.000 <sup>a</sup>
البواقي	11.449	42	0.273		
المجموع	18.213	44			

نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة الاستدلالية (Sig) أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) وهذا يعني أن معادلة الانحدار تلائم البيانات.

جدول (14) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

نموذج (ثابت)	المعاملات غير المعيارية	المعاملات المعيارية	T	Sig
	A	Std.Error	Beta	
تفويض السلطة	.986	.560	.1762	.085
مشاركة	.301	.165	.247	.075
المعلومات	.476	.139	.462	.001

نلاحظ أن معاملات الانحدار للمتغيرين المستقلين (تفويض السلطة، مشاركة المعلومات) قد بلغت (0.476، 0.301) على التوالي، وتدل هذه القيم على مقدار الارتفاع الحاصل في قيمة المتغير التابع تحسین أداء فريق العمل عند ارتفاع أحد هذين المتغيرين المستقلين بمقدار وحدة واحدة، و نلاحظ من درجة المعنوية لكل

أن القيمة الاحتمالية لتفويض السلطة بلغت (0.075) وهي أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية في حين نجد القيمة الاحتمالية للمشاركة بالمعلومات بلغت (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أنها دالة إحصائية وبالتالي نتوجه للفرضيات الفرعية بالقرارات التالية:

- نقبل الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الأولى ونرفض الفرضية البديلة ونقول أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على تحسين أداء فريق العمل لمؤسسة اتصالات الجزائر بجيجل عند مستوى الدلالة (%5).

- نرفض الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة لها ونقول أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمشاركة بالمعلومات على تحسين أداء فريق العمل لمؤسسة اتصالات الجزائر بجيجل.

ويمكن استخلاص معادلة الانحدار الخطي المتعدد للفرضيات المدروسة على النحو التالي:

$$Y = a_1x_1 + a_2x_2 + b$$

$$Y = 0.301 + 0.476x_1 + 0.986x_2$$

حيث نعرف المتغيرات كما يلي:

Y: تحسين أداء فريق العمل.

X<sub>1</sub>: تفويض السلطة، X<sub>2</sub>: المشاركة بالمعلومات.

### 3- مناقشة النتائج:

- قبول الفرضية الرئيسية يساهم التمكين التنظيمي في تحسين أداء فريق العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر بجيجل، فالتمكين التنظيمي يتطلب الاهتمام بالموارد البشري ويشجع العمل في فريق ومن خلال التمكين يصبح الفريق أقل اعتمادا على الإدارة العليا في القيام بنشاطاته والقرار الذي يتخذه الفريق يكون أكثر مصداقية من القرار الفردي كما أن مواجهة مشكلات العمل وتطويره وتحسينه تكون من خلال العمل في فريق والتمكين بأبعاده المختلفة يحسن من أداء الفريق في العمل من ناحية الكفاءة في العمل وجودة الخدمة المقدمة.

- رفض الفرضية الأولى بمعنى لا يوجد تأثير لتفويض السلطة في تحسين أداء فريق العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر بجيجل، ومنه نستنتج أنه توجد معطيات أخرى تؤثر في تحسين أداء فريق العمل عند عينة البحث وأن لتفويض السلطة دورا ثانويا، لأن هذا المدخل هو تذويب إحتكار السلطة في العمل الجماعي، وأي منظمة ترغب في النجاح يجب أن تتجنب حصر بناء الأهداف وتحقيقها في شخص واحد، فهذا أول تحدٍ يواجهه عملية التمكين الوظيفي لعدم فهم الإدارة لأبعاد هذه العملية وهي أن التمكين التنظيمي لا يعني التنازل عن الصلاحيات الأساسية للإدارة، بل يزيد دعم المرؤوسين في فرص التخطيط لإتخاذ قرارات أفضل لعملية التطوير ودعم للعاملين على إختلاف مستوياتهم (والي، 2010)، تعمل على توزيع القوة على نسبة واسعة من العناصر البشري في المنظمة.

- قبول الفرضية الثانية أي وجود تأثير للمشاركة بالمعلومات في تحسين أداء فريق العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر بجيجل، لأن المشاركة بالمعلومات وتسهيل انسيابها داخل المنظمة وعدم احتكارها من قبل الإدارة العليا تعطي للعاملين الإحساس بالملكية والثقة داخل المنظمة، فالإتصال وتسهيل تدفق المعلومات وتداولها والمشاركة بها عبر جميع مستويات المنظمة وفي كل وقت ضروري ومن أهم مقومات عملية التمكين التنظيمي حيث لا يوجد حواجز بين الرئيس والمرؤوس لأن المعلومة هي الوسيلة التي يستخدمها الموظف لحل مشاكل

العمل والزبائن شرط أن تكون هذه المعلومات صحيحة ومتجددة باستمرار لكي تسمح للموظف بالعمل بكل ثقة وتمكنه من اتخاذ قرارات صائبة ومواجهة مشاكل المنظمة وتطلعات الزبائن واحتياجاتهم المتغيرة وهنا تكون مصلحة المنظمة هي الأهم.

وتتفق نتائج دراستنا الراهنة بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين التنظيمي في تحسين أداء فريق العمل مع دراسة كل المحاسنة (2007) التي توصلت إلى وجود أثر مهم ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل، حيث كانت تصورات الباحثين لسمات فرق العمل مرتفعة بمتوسط حسابي مقداره (3.6546) وقد حظيت سمة مرونة الاتصال على أعلى متوسط ومقداره (3.9486) كما خلصت إلى أنه على الإدارة العليا خلق مناخ تنظيمي يتسم بالمشاركة وذلك من أجل تعزيز سمات فرق العمل، كما ثمنتها دراسة أثير عبد الأمير وحسين علي عبد الرسول (2008) التي توصلت إلى نتيجة مفادها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التمكين في فاعلية فرق العمل، حيث أظهرت نتائج دراستهما بخصوص علاقات الارتباط والانحدار بين التمكين وفاعلية فرق العمل أن القدرة التفسيرية لمتغير استراتيجية التمكين في فاعلية الفرق ( $R^2$ ) على أنها قدرة تفسيرية متفوقة (0.610) أي أن المتغير المستقل (استراتيجية التمكين) يفسر نسبة (61.0%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (فاعلية فرق العمل)، أما بالنسبة لتحليل أثر استراتيجية التمكين في المشاركة بالمعلومات فقد أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين التمكين والمعلومات، إذ كانت قيمة معامل الارتباط (R) تساوي (0.681) وظهرت القدرة التفسيرية لمتغير التمكين في المشاركة على أنها قدرة تفسيرية جيدة (0.72)، أي أن المتغير المستقل (التمكين) يفسر نسبة (72.0%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (المشاركة بالمعلومات)، كما أظهرت النتائج كذلك وجود علاقة طردية موجبة بين التمكين وفرق العمل الذاتية حيث أن التمكين يفسر نسبة (77%) من التغير الحاصل في المتغير التابع فرق العمل الذاتية، بالإضافة إلى دراسة (Anbreen & Aurangzeb, 2007) التي توصلت إلى أن تمكين العاملين له أثر كبير في أداء فرق العمل في قطاع الاتصالات في باكستان وأشارت إلى ضرورة توفير اتصال جيد بين أعضاء فرق العمل لأن له دور كبير جدا في فاعلية هذا الفريق، تبنته دراسة (Seung & Sang, 2009) إلى وجود تأثير إيجابي متبادل بين تمكين العاملين وأداء فرق العمل حيث أن أكثر من (80%) من إجابات الباحثين أكدت على أن فرق العمل التي ينتمون إليها لديها درجات عالية من المسؤولية، المعلومات والإبداع وأشارت إلى ضرورة توفر المعلومات بين أعضاء الفريق لتسهيل عملية اتخاذ القرار مما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء وكل هذا يؤدي إلى الإبداع الذي يشكل الحافز الأحسن في العمل ويؤدي إلى تحسين أداء فريق العمل وتشجيع أسلوب تمكين العاملين من خلال الثقة والتواصل مع الموظفين.

وقد أكد عدة باحثين على أهمية المشاركة بالمعلومات حيث أشارت أبحاث (Blanchard et al, 1996, p 26) وزملاؤه إلى أن المدخل الرئيسي لتطبيق التمكين يعتمد على مدى إتاحة المعلومات عن كيفية سير المعلومات في المنظمة أمام جميع الأفراد فيها، كما أشار (Collins, 1995, p 26) إلى أن الباحثين أجمعوا على أهمية وجود المعارف المشتركة المتناسقة عبر المشاركة في المعلومات كأساس لتحقيق نجاح المنظمات وأن عدة دراسات قد بينت أن المشاركة الواسعة في المعلومات تحسن من الأداء المنظمي لأنها تزيد من درجة اشتراك أعضاء المنظمة وتفاعلهم مع الرؤية والنظرة الخاصة باستراتيجية المنظمة ككل، ويمكن تفسير نتائج الدراسة من خلال بعدها الاجتماعي لأسلوب التمكين التنظيمي في المنظمات، وهذا مما يحققه من مساواة

اجتماعية التي تشكل مقومات أساسيا في التمكين والمشاركة في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة فالرموز التي تصنع بها المؤسسات حواجز بين أفرادها تؤدي إلى ضعف انتماء الموظفين لأي برنامج من برامج التطوير أو التغيير التي ترغب الإدارة بتنفيذه، وأنه لمن غير المستغرب أن تقوم بعض المؤسسات التي تتميز عن غيرها بتحقيق ميزة تنافسية من خلال أفرادها بتطوير أشكال متعددة من الرموز و الشعارات التي تعبر من خلالها عن مستوى المساواة الاجتماعية الذي تطبقه.

#### 4-الخلاصة:

يستوجب على مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية جيجل ما يلي:

- ضرورة توجه المنظمات نحو تبني أسلوب التمكين التنظيمي لتعزيز العمل بالفرق داخل المؤسسة من خلال توفير أنظمة اتصالات فاعلة لتبادل المعلومات بين جميع أعضاء المؤسسة وتسهيل عملية انسيابها وتدفعها عبر جميع المستويات وعدم احتكارها من قبل جهة دون أخرى أو مستوى دون آخر للتمكن من إنجاز العمل بالشكل المطلوب واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، إضافة إلى تسهيل التعامل مع المشكلات التي تواجه الموظفين.
- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية التقليدية الهرمية ومحاولة استبدالها بالهياكل الحديثة التي تميل إلى الأفقية بما يفسح المجال أمام العاملين ومهاراتهم في السيطرة على طرق العمل مما يدعم شعورهم بالكفاءة والقدرة على تطوير العمل من خلال السياسة التشاركية.
- دعم عمل الفرق وتشجيعه من خلال توفير متطلبات عمل الفرق خاصة ما يتعلق بتدريبهم وتحفيزهم ماديا ومعنويا ومنحهم بعض الامتيازات للعمل في ظروف جيدة.

#### - الإحالات والمراجع:

- الساعدي، مؤيد يوسف نعمة (2006). قياس استعداد منشأة الأعمال للعمل باستراتيجية التمكين - مهاد نظري وبناء مقياس. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، 3(11)*.
- المحاسنة، محمد عبد الرحيم.(2007). أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل -دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة في الأردن. كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن.
- أثير، عبد الأمير وحسين، عبد الرسول (2008). استراتيجية التمكين وأثرها في فعالية فريق العمل-دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 10(3)*.
- المغربي، محمد بشير . (2016). أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي في المصارف السودانية. رسالة دكتوراة غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة الزعيم الأزهري: السودان.
- المعاينة، سالم فالح وملحم، أحمد عارف (2013). أثر الثقافة المؤسسية في التمكين لدى العاملين في هيئة تنظيم سوق العمل في مملكة البحرين دراسة ميدانية. *مجلة جامعة الخليج قسم العلوم الإدارية والمالية البحرين، 5 (15)*.
- إحسان، دهش جلاب، وكمال، كاظم طاهر الحسيني ومحمد، داخل عبد الكريم (2013). فرق العمل- مدخل مفاهيمي متكامل. الطبعة 1. عمان: دار صفاء.

- إحسان، دهش جلاب وكمال، كاظم طاهر الحسيني (2013). *إدارة التمكين والاندماج*. ط 1. عمان: دار صفاء
- بلال، خلف السكارنة (2013). *التطوير التنظيمي والإداري*، ط 2. الأردن: دار المسيرة.
- بن جليغم، عبد الله سعد (2016). *واقع تطبيقات البرامج والتقنيات الحديثة وعلاقتها بالتمكين والاعتراف*. دار الكتاب الجامعي.
- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر (2014). *التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- زكريا، مطلق الدوري وأحمد، علي صالح (2008). *إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة*. عمان: دار اليازوري العلمية.
- عادل، هادي البغدادي ورافد، حميد الحدراوي (2013). *الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي: أسلوب كمي تحليلي*. ط 1. عمان: دار صفاء.
- حمد، حسين الوادي (2012). *التمكين الإداري في العصر الحديث*. الأردن: دار الحامد.
- فؤاد، أبوحطب وصادق، آمال (2010). *مناهج البحث و طرق التحليل الاحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية*. مصر: مكتبة الانجلو المصرية.
- فلاق، محمد وبن نافلة، قدور (2011). *أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)*. مجلة البصائر الأردن، 12(1).
- قريفة، أسماء وبوعزة، عبد الرؤوف (2019). *التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي*. مجلة الإبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد البشير الإبراهيمي: برج بوعريبيج الجزائر، (5).
- لطيفة، برني (2015/2014). *أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية -دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة*. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر: بسكرة، الجزائر.
- Anbreen M & Aurangzebkh.(2007). Impact of team empowerment on team performance. *International Review of Business Research*.
- Blanchard K, Carlos J.P & Ramdolph A. (1996). *Empowerment Takes More than A minute*, 1/e Samfransisco, Berrett- Koehler Dublshers, Inc.
- Collins.Davis.(1997). Tow Cheers For Empowerment: Some Critical Reifications. *Leadership & Organization Development Journal*, 18(1).
- Seung-Bum yang, sang ok choi.(2009). Employee empowerment and team performance: Autonomy, responsibility, information, and creativity. *Team performance management, Emerald group publishing limited* , 15(5/6).
- stott, and Walker; Allan.(1995). *Teams team works and team building; The manager; Complete guide to teams in organization*, New York: prentice Hall.

- الملاحق:

الملحق الأول :

جدول (1) الصدق الداخلي لعبارات محور التمكين التنظيمي

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
تفويض السلطة		
01	0.658**	0.000
02	0.608**	0.000
03	0.638**	0.000
04	0.352**	0.000
05	0.593**	0.000
06	**0.601	0.000
07	0.391**	0.000
08	0.458**	0.000
09	0.409**	0.000
10	0.487**	0.000
المشاركة بالمعلومات		
11	0.337**	0.000
12	0.694**	0.000
13	0.543**	0.000
14	0.746**	0.000
15	0.651**	0.000
16	0.377*	0.011
17	0.264**	0.080
18	0.519**	0.000
19	0.572**	0.000
20	0.389**	0.008

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss  
\*\*الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.01 \*الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.05

الملحق الثاني :

جدول (2) الصدق الداخلي لعبارات محور أداء فريق العمل

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
أداء فريق العمل		
21	0.384**	0.009
22	0.403	0.006
23	0.514	0.000
24	0.492**	0.001
25	0.506**	0.000
26	0.649**	0.000
27	0.324	0.030
28	0.460	0.001
29	0.484**	0.001
30	0.471**	0.001
31	0.616**	0.000
32	0.790	0.000
33	0.644	0.000
34	0.400**	0.006
35	0.588**	0.000
36	0.699**	0.000
37	0.599	0.000
38	0.817	0.000
39	0.743**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss

\*\*الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.01 \*الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.05

### كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

سليمان، صبرينة وبوجنانة، أحلام (2023). دور التمكين التنظيمي في تحسين أداء فريق العمل دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بجيجل. مجلة العلوم النفسية والتربوية. 9(1)، الجزائر: جامعة الوادي، الجزائر. 109-124.