

التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل "في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"

د. رامز عزمي بدير د. محمد جودت فارس أ. حسن مروان عفانة

جامعة الأزهر - غزة جامعة الأزهر - غزة جامعة الأزهر - غزة

ملخص: 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 الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة، والتي يبلغ إجمالي عددها (65) مؤسسة، وقام الباحثون باختيار عينة مكونة من (7) مؤسسات تم اختيارها بناء على عدد الموظفين فيها، حيث حاول الباحثون 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 (300) مبحوث وهم جميع العاملين في المؤسسات التي اختارها الباحثون كعينة للدراسة، وتم استرجاع (236) استبانة، أي أن نسبة الاسترداد بلغت 79%.

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. 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.

The Administrative Empowerment And Its Relationship With The Effectiveness Of The Work Teams "In The International NGOs Operating In The Gaza Strip"

Abstract: The purpose of this study is to discover the relationship between managerial empowerment and the effectiveness of teamwork, and to ascertain the level of their implementation within international Non-Governmental Organizations operating in the Gaza Strip.

The survey respondents consist of employees of international Non-Governmental Organizations (INGO's) based in the Gaza Strip. There are sixty-five of these organizations, and the researchers selected seven to examine as a representative sample. These groups were chosen according to the number of their employees, as those with larger staffs would serve as more credible and accurate representatives of the majority of organizations. The method used to survey these staff members was a questionnaire, which was distributed to the employees of the selected organizations. Out of 300 questionnaires, 236 were retrieved, with a respond rate of 79%.

The search yielded several results, including:

The level of administrative empowerment in international social aid organizations operating in the Gaza Strip was 81%, and the level of effectiveness of the working groups was 80%. Also, the results showed that there is a disparity in approval ratings between the five variables identified by the survey of managerial empowerment, in which the power variable reached the first rank, team building ranked second, communication and sharing information came third, affection ranked fourth, and employee motivation came last. When measuring the relationship between managerial empowerment and the effectiveness of the working groups in a study sample, the results showed and proved that there is a strong correlation between the two.

The study recommends a reconsideration of the overall incentive system, in the hopes that new systems of organization might create results that offer greater equanimity to all staff members. Moreover, the study also suggests increasing the speed and fluidity of the circulation of information at all administrative levels.

1- مقدمة:

اهتمت العلوم الاجتماعية والإنسانية ولاسيما علم الإدارة بالتطوير التنظيمي، أو ما يطلق عليه بتمتية المنظمة، وذلك بهدف إحداث تغييرات إيجابية في المنظمة، بما يجعلها أكثر قدرة على حل المشكلات وتقديم السلع والخدمات بكفاءة وفاعلية (أبو النصر، 2007). ولكن أي جهود للتغيير لا تأخذ بعين الاعتبار الاهتمام بالعنصر البشري فإنها قد تسقط، وبالتالي تحركت الاتجاهات لمشاركة العاملين في عملية التغيير (أفندي، 2003).

التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل

يعتبر العنصر البشري أحد مقومات المنظمة، التي يجب الحفاظ عليها والسعي لتطويرها من أجل الرقي بها نحو الأفضل ونحو تحقيق الأهداف الموضوعية، ولا تستطيع أي منظمة أن تعمل بكفاءة وفاعلية بدون الاهتمام بمواردها البشرية، وبذل الجهد والمال والوقت لاختيار أفضلهم كفاءة، وتعمل على تمكينهم، فتوفر لهم التدريب المناسب، وتمنحهم مزيداً من الحوافز، ومزيداً من التفويض في الصلاحيات، واتخاذ القرارات بالمشاركة، كما تشجعهم كذلك على المبادرة والإبداع، والمقصود من تمكين الموظف هو رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يسهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر، وبالتالي فإن مصطلح التمكين يتضمن مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى، وإنه يعني أكثر من مجرد التفويض، فالموظف يشعر بالمسؤولية كذلك عن الأعمال خارج حدود وظيفته، بحيث تعمل المنظمة كلها بشكل أفضل، وتنتقل أهمية مبدأ التمكين من علاقته بالعنصر البشري أو الموارد البشرية الثمينة، وكيفية تفعيل طاقاتها وقدراتها ومواهبها في عملية التحسين المستمر في المنظمة. ويرى بعضهم أن التمكين له دورٌ حاسم في نجاح أو فشل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة لأن العاملين هم الأداة التي تنفذ كل هذه الأفكار والخطط والفعاليات التي تنتقل بالمنظمة إلى إدارة الجودة الشاملة (الطائي وقداة، 2010).

2- مشكلة الدراسة:

إن الإدارة الناجحة هي التي تخلق الاهتمام الكبير لدى العاملين بأعمالهم ووظائفهم، بحيث يشعرون وكأنهم يمتلكون المنظمة التي يعملون فيها، وهذا ما يسميه البعض "الملكية النفسية"، وبالتالي فإن نجاحه من نجاحها وفشلها من فشلها (أفندي، 2003).

وتمكين الموظف يعني أن نقوم بتحسين قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين هو توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود الإبداع والتحسين المستمر، وبالتالي فإن مصطلح التمكين يتضمن مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى، متمثلاً بصلاحيات أكثر من مجرد التفويض، ثم إن الموظف يشعر بالمسؤولية كذلك عن الأعمال خارج حدود وظيفته، بحيث تعمل المنظمة كلها بشكل أكثر مسؤولية (بن نحت، 2008).

ومن المؤشرات اللافتة للانتباه أن بعض المنظمات - وبخاصة في الدول النامية- لا تزال تتجاهل ذلك، فهي ترى أن تمكين العاملين قد يحد من سلطة الإدارة فيها ويقص من نفوذها، مما يجعلها لا تتجه نحو تبني هذا المفهوم، فيؤثر ذلك سلباً في أدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (المعاني ورشيده، 2009)، ونظراً لأن مفهوم التمكين من المفاهيم الإدارية الحديثة والذي ما يزال

د. رامز بيدير وآخرون

تطبيقه على المستويين العام والخاص محدوداً، ويحتاج إلي مزيد من البحوث والدراسات للتعرف على أثره ونتائجه على جميع الأطراف ذات العلاقة في العمل المؤسسي (اندراس ومعاينة، 2008). فإنه بناء على ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال التالي:
ما العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة؟

3- متغيرات الدراسة:

تشمل الدراسة على متغير مستقل، وهو التمكين الإداري، ويشتمل على خمسة أبعاد تكرر كل بعد في معظم الدراسات الذين تناولوا موضوع التمكين الإداري(عبد الأمير، و عبد الرسول، 2008؛ المحاسنة، 2007؛ Anbreen Mazhar& Aurangzeb Khan, 2007)، لتكون محلاً للدراسة وهي كما يلي:

- المتغير المستقل (التمكين الإداري):

- الاتصال ومشاركة المعلومات.
- بناء فرق العمل.
- التأثير.
- حفز العاملين.
- القوة.

- المتغير التابع: (فاعلية فرق العمل)

4- فرضية الدراسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) 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 ($\alpha \leq 0.05$) بينالاتصال ومشاركة المعلومات وفاعلية فريق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بينبناء فرق العمل وفاعلية فريق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التأثير وفاعلية فريق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.

التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين حفز العاملين وفاعلية فريق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين القوة وفاعلية فريق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.

5- أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على مستوى التمكين الإداري المطبق في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.
- 2- التعرف على مستوى فاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.
- 3- التعرف على طبيعة العلاقة بين عملية التمكين الإداري وفاعلية فريق العمل في مجتمع الدراسة.
- 4- إلقاء الضوء على مفهوم التمكين الإداري وعناصره وفوائده وأهم معوقات تطبيقه في المنظمات وذلك من خلال مراجعة أدبيات الموضوع.
- 5- إعطاء التوصيات المناسبة التي تهدف إلى تحسين مستوى "التمكين الإداري" في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.

6- أهمية الدراسة:

يعد تمكين العاملين أحد أهم أسباب بروز الصف الثاني للقياديين المؤهلين، وهو ما يجعله من أهم ضمانات حيوية واستمرار أية منظمة، ومن ناحية أخرى، فإن التمكين يشعر العاملين بإتاحة الفرصة لاستغلال إمكاناتهم وقدراتهم، إضافة إلى إحساسهم بتقدير الإدارة وثقتها بهم، وعليه فإنه يمكن تلمس أهمية هذه الدراسة في:

- 1- إبراز دور التمكين في الوصول بالعاملين في المنظمات على اختلافها إلى مستوى عالٍ من الإبداع، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى تلك المنظمات.
- 2- تسليط الضوء على اتجاه ومدخل من مداخل الفكر الإداري الحديث، وهو عملية التمكين الإداري وأثارها على فاعلية وقوة فرق العمل.
- 3- تتمثل أهمية هذه الدراسة من خلال أهمية الموضوع لمجتمع الدراسة الذي يتناول واقع التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، وعلاقته بفاعلية فرق العمل داخلها، حيث تعتبر هذه الدراسة هي الأولى التي تتناول دراسة هذا الموضوع في المجتمع محل الدراسة.

- 4- الدراسة تبحث في أحد المفاهيم التنظيمية الجديدة الذي توليه المنظمات اليوم أهميتها، وتعتبره من العوامل الأساسية للتميز والاستمرار في بيئة متنافسة، مما يجعلها تولي العاملين جل عنايتها من حيث تدريبهم، وصقل قدراتهم، وتفويضهم مزيداً من الصلاحيات، كوضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات المناسبة التي تتعلق بإنجازها وحل المشكلات التي تعوق تحقيقها.
- 5- تعزيز ثقافة التماسك والتعاون في المنظمات لما لها من أثر كبير في جودة الأعمال الناتجة من هذه الفرق المتماسكة.

تعريف التمكين:

تشير الأدبيات والدراسات السابقة إلى أن هنالك آراء مختلفة حول تعريف تمكين العاملين، إلا أنها تتمحور حول حصول العاملين على صلاحيات وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف ومنحه حرية المشاركة، وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة أي خارج إطار الوظيفة (ملحم، 2006).

وعرفه الشقاوي (2002) بأنه العملية التي تصب في اتجاه زرع الثقة بنفس العامل، وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة ونماؤها، وأن العاملين على اختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية رفيعة في رسم رسالة المنظمة، وفي تحقيق هذه الرسالة.

أما أفندي (2003) عرفه بأنه "استراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف، واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم، وحل مشكلاتها، والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة"

أما الرشودي (2009) فقد عرف التمكين بأنه "العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة".

ويرى الشهراني (2009) بأنه "توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم، ومعارفهم، ومهاراتهم، لصقل خبراتهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات".

أبعاد التمكين:

يوجد تباين ملحوظ بين الباحثين على أبعاد التمكين، وبناء عليه فقد تم اختيار الأبعاد التي يجمع عليها معظم الكتاب، وهي على النحو التالي:

1-الاتصال ومشاركة المعلومات:

ويقصد بها المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها المدراء ويحتفظون بها لعدم تقنهم بالعاملين، لذا فهي تعتبر من الأبعاد الرئيسية لاحتوائها على المشاركة والثقة والمعلومة (الرشودي، 2009)، وتعد المعلومات جانبا مهما يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار، وفي حل مشكلات العمل، فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف، كما أن الاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الابداع والابتكار، ويختصر كثيراً من الجهود (الجميلي، 2004). حيث يسهم سهولة انسياب الاتصالات وسرعة تبادل المعلومات وإمكانية حصول كل فرد في المنظمة عليها في الوقت المناسب في نجاح تمكين العاملين، حيث يسهم الاتصال وتبادل المعلومات في تمكين القائد من نقل أفكاره ومشاعره واتجاهاته بفاعلية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية للمستقبل، مما يترتب عليه نجاحه في تحقيق الهدف من الاتصال من خلال التأثير الفاعل في المستقبل (سلامة، 1999).

2-بناء فرق العمل:

وهي تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، وتساعد في التغلب على أية مشكلة من خلال السعي الدائم لايجاد رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق، وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية، ومن ثم يصبح مكوناً هاماً في سبيل تحقيقها، مع الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق، وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء التزام القائد بتذليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجع أدائه بشكل جماعي (عارف، 2004).

3-التأثير:

ويعني إدراك الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك التي تتعلق بعمله ولا يأتي هذا الإدراك أو الشعور إذا كان الفرد يؤثر أو يسيطر على أمور قليلة الأهمية في عمله، ولكنه يتكون وينمو إذا كان للفرد تأثيره في شؤون هامة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، الأمر الذي يزيد من الدافعية الداخلية للفرد تلك الدافعية النابعة من الوظيفة ذاتها (Herzberg, 1999)، وقد وضح (اندراس ومعاينة، 2008) التأثير على أنه مدي مساهمة الفرد في نتائج المنظمة ككل.

4- حفز العاملين:

تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفه خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكي لا تمنح الحوافز الا لمستحقيها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير اداء العاملين والمنظمات كنتاج نهائي للتمكين(علاقي،2000). ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة (الجميلي،2008).

5- القوة:

ينبغي للمنظمة أن يكون لديها الرغبة والقدرة على تغيير هيكلية القوة في المنظمة، وتشجيع العاملين لديها على الشعور بالقوة والنجاح، من خلال منحهم المزيد من الحرية في التصرف بكل ما يتعلق بأعمالهم المختصين بها. أما بالنسبة إلى العاملين فإنه في نفس الوقت ينبغي أن تكون لديهم الرغبة في زيادة سلطتهم ومسؤوليتهم، بغض النظر عن مدى مساهمة المنظمة في ذلك، لأنه إذا لم يكن هناك رغبة من العاملين فإن عملية التحول في القوة لن تحصل، إضافة إلى أن الافراد الذين يرغبون في سيطرة أكبر يكونون أكثر اندماجا وومتابعة لفرص التمكين (الجعبري، 2010).

تعريف فرق العمل:

فقد عرفها الرشيد (2000) بأن فرق العمل هي عبارة عن جماعة من الأفراد كل منهم لديه خبرة ومهارة معينة، ولديهم مهمة مشتركة لا بد من إنجازها، يجتمعون معاً لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة المطلوبة من الفريق.

أما سلطان (2004) فعرف فرق العمل على أنها جماعة تملك أعضاؤها مهارات مكملة لبعضها البعض ويلتزمون بغاية مشتركة أو بعدد من أهداف الأداء وهم يعتبرون أنفسهم مسؤولين مسؤولية جماعية عن تحقيقها، وهو تعريف يبرز أهمية المسؤولية الجماعية في مفهوم فرق العمل.

أما جاد الرب (2005) فإنه يلخص مفهوم فرق العمل بأنها مجموعة من الأفراد يعملون عملاً محددًا ويحاولون من خلال المشاركة والتعاون إنجاز أهدافهم والأهداف التنظيمية، ويحققون المكاسب المرغوبة.

ويرى الفايدي (2008) أن الفريق الحقيقي عدد صغير من الأفراد تكمل مهارات كل منهم مهارات الآخرين، وهم ملتزمون بتحقيق غاية مشتركة وأهداف أداء ومنهج، ويعتبرون أنفسهم مسؤولين أمام بعضهم بشكل متبادل.

مفهوم فاعلية الفريق:

إن فاعلية الفريق تقع بشكل عام في ثلاث فئات هي (مخرجات انتاج المجموعة، المساهمة في تنمية أعضاء المجموعة، والدرجة التي فيها ألية العمل تزيد من قابلية أعضاء المجموعة للعمل سوية في المستقبل، فبالنسبة لقياس مخرجات انتاج المجموعة فيتضمن (النوعية، الإنتاج، الكلف)، أما ما يتعلق بالمساهمة في تنمية أعضاء المجموعة فهي قد تتضمن (الرضا الوظيفي، اشباع حاجات أعضاء الفريق، والثقة بالإدارة)، وأخيرا فإن قياس قابليات النجاح للمجموعة قد تتضمن السلوك الانسحابي مثل معدل الغيابات للأعضاء أو معدل استبدال العمال. بينما اقترح (Dunphy & Bryant, 1996) أن الابتكار هو من أهم العوامل التي تشير إلي فاعلية الفريق، ويتضمن الابتكار تطور التكنولوجيا الجديدة، والقابلية لحل المشكلات، والمرونة في التعامل والأفكار الجديدة.

أهمية فرق العمل:

تستمد فرق العمل أهميتها في المنظمات من خلال تكاملية سماتها، بوصفها قوة أدائية وحركة تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية، تسهم في دفع المنظمة نحو استيعاب التغيرات والتعامل مع التقنية وتطوير أساليب الأداء، والتخلص من العوائق التي تتخلل أنشطة عمليات المنظمة، ونتيح لها التحول إلى المنظور الاستراتيجي في التخطيط والتنفيذ، وتبني طرائق الجودة في الأداء على صعيد النوع قبل الكم، إذ إن فرق العمل الفاعلة تؤدي الى تقوية المنظمة، وبالتالي فإن عملية تطوير فرق العمل تظل مطلباً حقيقياً لتلك المنظمات في سعيها إلى النجاح والتميز (المحاسنة، 2007).

أما أبو النصر (2012) فقد أشار إلى أن فرق العمل تعتبر من الأدوات الفعالة لإنجاز المهام المشتركة. ولقد أثبتت خبرات العمل أنه يمكن لأي مجموعة من البشر أن تتحول إلى قوة تتقاسم الأهداف والمهام، وتتعاون معاً لتحقيق النجاح المطلوب بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية، وإن إنساناً واحداً بمفرده لا يستطيع مهما كانت عبقريته وقدراته العقلية والجسمية والإدارية أن يقوم بإنجاز كل شيء بمفرده، أما فريق العمل فيمكنه أن يفعل ذلك.

وأن أهم المزايا التي تحصل عليها المنظمات من فرق العمل الفعالة هي:

- (1) الإنتاجية.
- (2) الانسيابية.
- (3) المرونة.
- (4) الالتزام.

(5) الجودة.

(6) رضا العميل.

7- الدراسات السابقة:

1- دراسة (القطار، 2012):

بعنوان "مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين".

لقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى كل من التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في قطاع غزة. وتكون مجتمع الدراسة من فئة الموظفين أصحاب المناصب الإشرافية في كلا الجامعتين، حيث يبلغ إجمالي عددهم (266) شخصاً، وقد استخدم الباحث الحصر الشامل لأفراد العينة. وخلصت الدراسة إلى أن أفراد العينة يوافقون على توفر التمكين الإداري وأبعاده محل الدراسة بنسب متفاوتة في الجامعتين، واتضح أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر، حيث بلغت درجة الموافقة على محور "التمكين الإداري" لدى موظفي الجامعة الإسلامية 78.44%، بينما بلغت لدى موظفو جامعة الأزهر 68.51%، وبلغت درجة الموافقة على محور "الإبداع الإداري" لدى موظفي الجامعة الإسلامية 82.78%، بينما موظفي جامعة الأزهر 78.87%.

2- دراسة (Carter, 2009):

بعنوان "مدراء تمكين العاملين".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين سلوك المنظمة وقوة التمكين للعاملين، وقد استخدم الباحث الجماعات المركزة كأداة للحصول على البيانات، وقد استخدمت الاستبانة لمعرفة تمكين المديرين والعاملين في (310) شركة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا والصين، وتضمن البحث أسئلة تهدف إلى التعرف إلى مديان إنتاجية العاملين إذا ما تم تمكينهم من الإدارة، وعلى أهمية تحسين أداء العاملين وكيفية قياس أداء العاملين، وعلى أهمية جعل العاملين اجتماعيين في المنظمة، وأهمية المشاركة في صنع القرارات في المنظمة. وقد خرجت هذه الدراسة بالعديد من النتائج التي أكدت أن معظم العاملين كانوا أكثر إنتاجية في حال تمكينهم من قبل الإدارة، وأكدت معظم المنظمات أهمية تحسين أداء العاملين وأهمية قياسه، كما أكدت معظم الشركات أهمية وجود العاملين الاجتماعيين في الشركة، إضافة إلى هذا، فإن الكثير من المنظمات شعرت أن التفكير النظامي ساعد المديرين في عملية صنع القرار.

3- دراسة (الرشيدي، 2009):

بمعنوان "مدى توافر سمات فرق العمل وأثرها في الالتزام"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر سمات فرق العمل وأثرها في الالتزام التنظيمي لدى مدراء الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من (518) مديراً، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأساليب الإحصائية التحليلية (معامل الارتباط بيرسون، تحليل التباين المتعدد والمتدرج). وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن تصورات المدراء لسمات فرق العمل جاءت بدرجة مرتفعة. وأن تصوراتهم لمستوى الالتزام التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، وكذلك وجود أثر لأبعاد سمات فرق العمل في الالتزام التنظيمي.

4- دراسة (الفايدي، 2008):

بمعنوان "فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق أسلوب فرق العمل في الأجهزة الأمنية وعلاقة ذلك بأداء العاملين فيها، وكذلك التعرف على مدى توفر سمات العمل كفريق في الأجهزة، وأيضاً تقصي المعوقات التي تواجه تطبيق أسلوب فرق العمل، وقد تم استخلاص النتائج من العاملين في الأجهزة الأمنية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن سمات العمل كفريق تتوفر في الأجهزة الأمنية بدرجة كبيرة، يقابلها محدودية تطبيق أسلوب فرق العمل في الأجهزة الأمنية، وأن هناك علاقةً جوهرية بين أداء العاملين وعدد مرات مشاركتهم بفرق العمل لصالح المشاركين مرتين فأكثر. أما أبرز المعوقات فكانت ضعف نظام المكافأة لتحفيز العاملين للانضمام لفرق العمل، وكذلك اعتياد العاملين على القيام بالمهام الموكلة إليهم بشكل فردي.

5- دراسة (العنبي، 2007):

بمعنوان "آراء المديرين في الأمن العام حول استخدام أسلوب فرق العمل".

هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على آراء المديرين في إدارات الأمن العام حول استخدام فرق العمل، من خلال التحقق من مدى توفر خصائص العمل كفريق، وتحديد مجالات استخدام فرق العمل، والصعوبات التي قد تقف حائلاً دون تفعيل استخدام أسلوب فرق العمل وفق المنهج العلمي السليم، وإبراز العلاقة بين بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية للمديرين في تلك الإدارات ومدى توفر خصائص العمل كفريق. وقد شملت الدراسة (168) ضابطاً يمثلون جميع المدراء في إدارة الأمن العام بمنطقة القصيم-المملكة السعودية باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد أظهرت نتائج

الدراسة توفر خصائص فرق العمل في مجتمع الدراسة بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.46 من 5). وجاءت الخصائص مرتبة تنازلياً وفق الآتي: خاصية المشاركة، التعاون، الالتزام، الانفتاحية، المرونة، تحمل المخاطر وأخيراً خاصية الحساسية.

6- دراسة (القحطاني، 2004):

بعنوان "مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل في الأجهزة الحكومية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استعداد مديري الأجهزة الإدارية الحكومية في الرياض لاستخدام فرق العمل في إداراتهم، كذلك تحديد أكثر وأقل مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل توفراً لدى المديرين. كما هدفت إلى التعرف إلى مدى وجود علاقة ارتباطية بين بعض الخصائص الشخصية للمديرين (العمر، المرتبة، الوظيفة، المؤهل، التخصص، عدد المرؤوسين، عدد سنوات الخبرة، التدريب على فرق العمل) وبين مؤشرات استخدام فرق العمل في إدارته، وكذلك التعرف إلى أثر تلك العوامل (كمتغيرات مستقلة) على المؤشرات (كمتغيرات تابعة)، وتقديم بعض التوصيات. ويشكل عام توصلت الدراسة إلى أنه يمكن القول بأن لدى مديري الأجهزة الحكومية المركزية استعداداً غير عالٍ (متوسط) لاستخدام فرق العمل في إداراتهم، إلا أنه عند النظر بالتفصيل إلى كل مؤشر على حده نجد أن هناك استعداداً عالياً لدى المديرين لاستخدام فرق العمل في إداراتهم حسب بعض المؤشرات، بينما يشير بعضها الآخر إلى استعداد متدنٍ.

7- دراسة (Hambley, 2005):

بعنوان "أثر الأساليب القيادية ووسائل الإتصال على العمليات ونمط التفاعل داخل فريق العمل".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر الأساليب القيادية المختلفة ووسائل الاتصال بين أعضاء فريق العمل على العمليات التي يقوم بها فريق العمل، في كل من فرق العمل التي يعمل أعضاؤها معاً في مكان واحد والفرق الافتراضية التي يعمل أفرادها من مواقع متباعدة إما من خلال المؤتمرات التي تتم عبر الفيديو، أو من خلال المكالمات التي تتم بين أفراد الفريق استناداً على الأساليب التفاعلية بين أفراد الفريق ونتائجه (تماسك الفريق وأدائه). ولقد تم اختيار العلاقات الافتراضية بين أساليب القيادة ووسائل الاتصال بين أعضاء الفريق وأساليب التفاعل ونتائجها.

8- دراسة (Kurtzberg, 2000):

بعنوان "أثر التنسيق والصراع على أداء الفريق".

التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التنسيق والصراع على أداء الفريق وكذلك العلاقة بين أساليب الإبداع الفردية وعمليات فريق العمل وأداء فريق العمل من جهة ومخرجات فريق العمل من جهة أخرى، وذلك من خلال ملاحظة ما يجري في مكان العمل والتي شملت اتصالات الفريق، وصراع الفرق والذي يشمل: صراع المهمة، الصراع الشخصي، صراع العمليات. وافترض الباحث أنه كلما كان هناك إبداع أكثر من أعضاء الفريق كلما كان أداء الفريق أفضل، وقد اشترك في الدراسة 238 فرداً من ضمن 26 فريقاً في 7 منظمات. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين صراع المهمة الفردي وبين كل من الصراع الشخصي وصراع العمليات. وكشفت الدراسة أيضاً وجود علاقة سلبية بين كل من أداء ومخرجات الفريق وبين أنواع الصراع الثلاثة. كما توصلت إلى أن هناك أنواعاً محددة للأحداث اليومية التي تواجه فريق العمل تؤثر على مخرجات الفريق، كما توصلت إلى أنه عندما يكون لدينا في الفريق أشخاص مبدعون وأعضاء آخرون غير مبدعين فإن ذلك ربما يؤدي إلى إنجاز عالٍ لكن ذلك سيكون على حساب خبرة الفريق.

9- دراسة (عبد الأمير، و عبد الرسول ، 2008):

بغوان "استراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق"

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى إدراك عينة الدراسة، وهم رؤساء الأقسام والفروع لاستراتيجية التمكين المتبعة في منظماتهم، وتحديد مدى فاعلية فرق العمل في الوحدات التنظيمية لعينة الدراسة، واختبار العلاقة بين استراتيجية التمكين وفاعلية فريق العمل في عينة الدراسة، ومن ثم تقديم بعض التوصيات لعينة الدراسة من أجل اتباع الأساليب التي تمكنها في دعم وإنجاح فريق العمل في منظماتهم. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، بعينة دراسة (52) مفردة. وقد أظهرت الدراسة العديد من النتائج أهمها أنه يوجد توجه ملحوظ من قبل الإدارة نحو دعم ثقافة الفريق والعمل الجماعي والذي يعد من أهم المؤشرات تجاه بناء فريق العمل. وأن المنظمة المبحوثة تعتمد على قنوات اتصال كفؤة تسهل تبادل المعلومات العادية بين مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية. وأشارت كذلك لضعف الثقة المتبادلة بين الإدارة وأعضاء فريق العمل بخصوص المعلومات غير العادية (السرية) التي تتعلق بالموازنات والموارد والحصص.

10- دراسة (المحاسنة، 2007):

بغوان "أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل"

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر عملية التمكين الإداري في بلورة سمات الفريق لدى العاملين في المدينة الاقتصادية الخاصة في العقبة- الأردن، كذلك هدفت الدراسة إلى بناء إطار نظري وفكري حول مفهوم التمكين وفرق العمل والتعرف على سمات الفريق وكل بعد من أبعاده من وجهة

نظر العاملين، وقد قام الباحث بتطوير استبانة لقياس متغيرات الدراسة، وتم توزيع الاستبانة على 450 موظفاً، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى: أن تصورات المبحوثين لأبعاد التمكين جاءت بدرجة متوسطة، بينما كانت تصوراتهم لتفويض السلطة مرتفعة. كما توصلت الدراسة إلى أن تصورات المبحوثين لسمات فرق العمل كانت مرتفعة. وأيضاً أشارت النتائج إلى وجود أثر مهم ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل.

11- دراسة (Anbreen Mazhar & Aurangzeb Khan, 2007):

بعنوان "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل".

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

12- دراسة (Kirkman, 2004):

بعنوان "تأثير تمكين فرق العمل على أدائها".

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين تمكين فرق العمل وأدائها، وكذلك مدى تأثير التفاعل وجهاً لوجه، وذلك بتطبيق الدراسة على 35 فريق خدمة ومبيعات في أحد مؤسسات التكنولوجيا المتطورة. وكانت فرضيات الدراسة قد توقعت أن يكون لتمكين الفريق ارتباط إيجابي بأداء فريق العمل، وكذلك على دور الاجتماعات وجهاً لوجه في تحديد العلاقة بين تمكين الفريق وتحسين الأداء من قبل الفرق التي تم تمكينها.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج المتعلقة بعلاقة التمكين بفرق العمل وأدائها، وكانت أهم هذه النتائج على النحو التالي: ارتبطت زيادة وقوة تمكين أداء الفرق الفعلي بمستويات أعلى من حيث عمليه التطوير ورضا العملاء على غرار الفرق التي حصلت على تمكين أقل، وكذلك أن

التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل

تمكين أفراد فريق العمل أدى إلى مخرجات أفضل من حيث الجودة والسرعة في المهام التي تم تكليف الفرق الممكنة بالقيام بها.

8- أسلوب الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فريق العمل، ويحاول هذا المنهج أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يرتفع بها رصيد المعرفة عن الموضوع محل الدراسة. وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

1- المصادر الثانوية: حيث تم معالجة الإطار النظري للبحث ومصادر البيانات الثانوية التي

تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، وكذلك الأبحاث والدراسات السابقة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم جمع البيانات الأولية من

خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، ومن خلال ابعاد الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع هذه الدراسة صممت خصيصاً لهذا الغرض، وقد تم تحكيم الاستبانة من قبل المختصين.

9- مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية بقطاع غزة، حيث يبلغ عدد هذه المؤسسات (65) مؤسسة دولية مسجلة في مديرية الشؤون العامة في وزارة الداخلية الفلسطينية-دائرة الجمعيات لسنة 2013.

واعتمد الباحثون في عملية اختيار عينة الدراسة على عدد الموظفين العاملين في مؤسسات مجتمع الدراسة، لذلك فقد تم اختيار (7) مؤسسات أهلية دولية (كعينة قصدية)، هي صاحبة العدد الأكبر من حيث عدد الموظفين العاملين فيها، ومن المعلوم أن المؤسسات الدولية تميل إلى تقليل الكادر البشري إلى حده الأدنى لأداء أعمالها، علماً بأن هذه المؤسسات السبعة هي أيضاً من الأنشطة من حيث العمليات والمشاريع التي تقوم بها في قطاع غزة. والجدير بالذكر أن هناك ثلاث مؤسسات لم تظهر ترحيباً لتوزيع الاستبانة على موظفيها، لذلك تم استثناءها والانتقال إلى الأقل منها مباشرة من حيث عدد الموظفين، ومن ثم تم إجراء حصر شامل لجميع العاملين في المؤسسات التي تم اختيارها والذين بلغ عددهم (300) موظف.

جدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤسسات التي تم اختيارها

الرقم	اسم المؤسسة	إجمالي عدد	الاستبانات المستردة	نسبة
-------	-------------	------------	---------------------	------

الاسترداد		الموظفين		
79%	86	109	مؤسسة المرسي كور	1
88%	62	70	اللجنة الدولية للصليب الاحمر	2
73%	22	30	مؤسسة الإغاثة الكاثوليكية	3
57%	17	30	مؤسسة اكسفام البريطانية	4
84%	21	25	مؤسسة إنقاذ الطفل الدولية	5
71%	15	21	مؤسسة الرؤيا العالمية	6
87%	13	15	مؤسسة العمل ضد الجوع	7
79%	236	300	المجموع	

المصدر: (وزارة الداخلية-غزة، 2013).

ويتضح من خلال الجدول رقم (1) أنه تم حصر جميع الموظفين العاملين في مؤسسات عينة الدراسة أثناء عملية توزيع استبانة البحث، حيث تم توزيع (300) استبانة، ولكن عندما تم استرداد هذه الاستبانات، لم يتم استرداد بعضها بسبب عدم تعاون بعض أفراد العينة مع استبانة الدراسة، وتراوحت نسبة الاسترداد بين 57% والتي كانت من مؤسسة "اكسفام البريطانية" إلى 88% وكانت لمصلحة "اللجنة الدولية للصليب الأحمر"، بينما نسبة الاسترداد الكلية بلغت 79%، حيث تم استرداد 236 استبانة من أصل 300 ويرى البعض أن نسبة الاسترداد التي تزيد عن 40 أو 50 تعتبر نسبة مقبولة ويمكن الاعتماد عليها، كما أنه وفقاً لما توصل له (Sekaran,2000) فإنه يعتبر نسبة استجابة 30% كحد أدنى مناسبة لأغراض البحث.

10- التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

في هذه الدراسة لأن حجم العينة كبير جداً سيتم تجاوز عن شرط التوزيع الطبيعي والاعتماد على الاختبارات المعلمية لاختبار صحة فرضيات الدراسة. لان العينات التي يزيد حجمها عن (30) مفردة يمكن استخدام الاختبارات المعلمية دون اختبار توزيع طبيعي، وذلك وفقاً لما تفره نظرية النهاية المركزية (ربيع، 2007).

صدق أداة الدراسة:

ويقصد بصدق الإستبانة أن تقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت وصممت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الإستبانة كالتالي:

1- الصدق من وجهة نظر المحكمين:

عرض الاستبانة على عدد من المحكمين في جامعات مختلفة، وقدم السادة المحكمون مجموعة من التعديلات على أداة الدراسة، وتم الاستجابة لهذه التعديلات، وقام بإعادة صياغة الاستبانة في ضوء الملاحظات التي قدمها المحكمون، حتى أخذت الاستبانة شكلها النهائي.

2- صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، ويتم التحقق من وجود صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك بهدف التحقق من مدى صدق الاستبانة ككل.

3- الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، حيث يقاس الصدق البنائي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد وكل مجال مع الدرجة الكلية للاستبانة ووجد درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة بدرجة (0.891) وكانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).

ثبات أداة الدراسة:

يقدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) العديد من طرق حساب ثبات أداة الدراسة، وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على طريقة ألفا كرونباخ في حساب الثبات:

* طريقة ألفا كرونباخ:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة التجزئة النصفية ولمزيد من الدقة والتحقق من ثبات البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة، تم أيضاً استخدام معامل ألفا كرونباخ، وبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل 0.948 وتشير هذه القيمة إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة كبيرة جداً من الثبات في البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة.

11- نتائج تحليل مجالات الدراسة:

1- نتائج التحليل لمجال "التمكين الإداري":

سوف يتم تحليل فقرات المجال الأول "التمكين الإداري" الذي يتكون من (42) فقرة موزعة على خمسة أبعاد استجاب لها أفراد العينة وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال ومن ثم حساب المتوسط

العام والانحراف المعياري والوزن النسبي للمجال ككل، وفيما يلي جدول رقم (2) يبين تحليل نتائج كل بعد من أبعاد المجال على حدى.

جدول رقم (2): نتائج تحليل أبعاد مجال التمكين الإداري والدرجة الكلية للمجال

الترتيب	القيمة الاحتمالية sig	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الرقم
3	.0000	33.60	%79	0.44	3.96	الاتصال ومشاركة المعلومات	1
2	.0000	32.77	%82	10.5	4.08	بناء فرق العمل	2
4	.0000	25.98	%78	0.54	3.92	التأثير	3
5	.0000	23.33	%77	60.5	3.85	حفز العاملين	4
1	.0000	47.30	%88	0.46	4.42	القوة	5
	0.000	43.42	%81	0.38	4.04	الدرجة الكلية للمجال	

2- نتائج التحليل لمجال "فاعلية فرق العمل":

فيما يلي عرض لأهم المقاييس الإحصائية، لفقرات المجال الثاني "فاعلية فرق العمل" في المؤسسات الأهلية الدولية بقطاع غزة الذي يتكون من (6) استجاب لها أفراد العينة وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال ومن ثم حساب المتوسط العام والانحراف المعياري والوزن النسبي للمجال ككل، وفيما يلي تحليل نتائج فقرات المجال.

جدول رقم (3): نتائج تحليل فقرات مجال "فاعلية فرق العمل"

الترتيب	القيمة الاحتمالية sig	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
2	.0000	23.01	%83	.760	4.15	أهداف فرق العمل داخل المؤسسة واضحة	1
11	.0000	16.32	%78	3.80	3.88	يتميز جو فرق العمل بالمرونة	2

التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية sig	الترتيب
3	أدوار أعضاء فريق العمل واضحة ومعلومة	4.13	2.70	%83	23.77	.0000	3
4	يتم توفير كافة المواد (المالية وغيرها) التي يحتاجها الفريق	3.90	5.80	%78	16.31	.0000	10
5	تعمل فرق العمل في المؤسسة وفق رسالة واضحة ومحددة	4.17	2.70	%83	24.82	.0000	1
6	يدرك جميع أعضاء الفريق مجال رسالة الفريق وحدودها	4.12	.760	%82	22.42	.0000	4
7	يحدد أعضاء فريق العمل بشكل دقيق المهام المطلوبة لإنجاز الأهداف	4.13	.670	%83	25.37	.0000	3
8	يعتمد أعضاء فريق العمل على بعضهم في حل المشكلات وتطوير وسائل لبلوغ الأهداف	3.90	2.80	%78	16.75	.0000	10
9	يقدم أعضاء فريق العمل المساندة لبعضهم من أجل	3.94	5.70	%79	19.14	.0000	8

الترتيب	القيمة الاحتمالية sig	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
						إنجاز الأهداف	
9	.0000	17.72	%78	.790	3.92	يعمل جميع أعضاء فريق العمل بحماس من أجل إنجاز رسالة المؤسسة وأهدافها	10
7	.0000	17.69	%79	2.80	3.95	يملك أعضاء الفريق رغبة في تحمل المسؤولية لتفعيل أداء الفريق	11
10	.0000	15.64	%78	8.80	3.90	تتوحد جميع مجهودات فريق العمل نحو حل المشكلات	12
13	.0000	15.05	%76	.820	3.81	يقوم أعضاء فريق العمل بمعالجة المشكلات في وقتها	13
5	.0000	21.05	%80	3.70	4.00	غالباً ما يظهر أعضاء فريق العمل التزاماً بقواعد العمل	14
7	.0000	19.15	%79	.750	3.95	يظهر فريق العمل مستوى عالياً من التعاون مع الإدارة العليا	15
7	.0000	19.25	%79	6.70	3.95	غالباً ما يقدم	16

التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية sig	الترتيب
	فريق العمل حلولاً تقلل من الهدر وتحسن من مستوى الإنتاجية						
17	يتم حل النزاعات بين أعضاء الفريق بطريقة سلمية	3.97	4.90	%79	15.80	.0000	6
18	القرارات الصادرة عن اجتماعات فريق العمل غالباً ما يتم تطبيقها	3.86	2.70	%77	18.43	.0000	12
	الدرجة الكلية للمجال	3.98	0.54	%80	27.69	.0000	

من خلال الجدول رقم (3) يتضح أن متوسطات الإجابة على فقرات المجال تراوحت بين (3.81) ووزن نسبي (76%) للفقرة الثالثة عشرة التي تنص على "يقوم أعضاء فريق العمل بمعالجة المشكلات في وقتها"، والقيمة الاحتمالية sig تساوي (0.000)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، إلى (4.17) بوزن نسبي (83%) للفقرة الخامسة التي تنص على "تعمل فرق العمل في المؤسسة وفق رسالة واضحة ومحددة" وأيضاً كانت القيمة الاحتمالية sig تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وكانت المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات تزيد زيادة جوهرية عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) التي تعبر عن حيادية أفراد العينة تجاه فقرات المجال، حيث كانت نتائج اختبار (T) كلها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).

وجاءت الفقرة الخامسة "تعمل فرق العمل في المؤسسة وفق رسالة واضحة ومحددة" في المرتبة الأولى من حيث قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.17) والوزن النسبي (83%)، القيمة الاحتمالية sig تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقد جاءت الفقرة الثالثة عشرة في المرتبة الأخيرة وهي التي تنص على "غالبا ما يظهر أعضاء فريق العمل التزام بقواعد العمل" بمتوسط بلغ (3.81) ووزن نسبي (76%)، والقيمة الاحتمالية sig

تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وسبقها في الترتيب الفقرة الثامنة عشر التي تنص على "القرارات الصادرة عن اجتماعات فريق العمل غالباً ما يتم تطبيقها" بمتوسط (3.86) ووزن نسبي (77%)، ويشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على هاتين الفقرتين من قبل أفراد عينة الدراسة.

ويدل ذلك على أن الموظفين يشعرون بأهمية فرق العمل في المؤسسة ويعملون ضمن قواعد هذه الفرق، إضافة إلى احترام وتقدير المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة لإنجازات فرق العمل والتزامها تجاه ما يتم التوافق عليه.

وبشكل عام فإننا نجد أن متوسط الدرجة الكلية للمحور ككل بلغ (3.98) بوزن نسبي (80%)، وأن القيمة الاحتمالية sig تساوي (0.000)، لذلك يعتبر محور "فاعلية فرق العمل" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويشير ذلك لوجود مستوى جيد جداً من فاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.

ويرى الباحثون أن سبب ذلك هو تركيز هذه المؤسسات على دعم وجود فرق العمل لإيمانها بأنها من أفضل الطرق للوصول إلى أنسب النتائج للأعمال والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، بالإضافة إلى أن طبيعة العمل في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة تغلب العمل الجماعي على العمل الفردي.

وتتفق العديد من الدراسات السابقة مع هذه النتيجة مثل دراسة (الفايدي، 2008) ودراسة (العنبي، 2007) والتي أظهرتا توفر خصائص العمل الجماعي في مجتمع الدراسة بدرجة كبيرة، واتفقت كذلك مع دراسة (الرشيدي، 2009) التي وجدت أن تصورات المبحوثين لسمات العمل جاءت بدرجة مرتفعة.

بينما اختلفت مع دراسة (القحطاني، 2004) التي خلصت إلى أن لدى مجتمع الدراسة استعداداً غير عالٍ لإستخدام فرق العمل في إداراتهم. وكذلك اختلفت مع دراسة (Kurtzberg, 2000) التي أشارت إلى أن المبحوثين يؤكدون وجود فرق عمل فعالة بدرجة متوسطة.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الإداري وفاعلية فريق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.

التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل

يتبين من نتائج الفرضية الرئيسية وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة، ولقياس قوة هذه العلاقة تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين مجال التمكين الإداري ككل، ومجال فاعلية فرق العمل والجدول رقم (4) يوضح نتيجة ذلك.

جدول رقم (4): اختبار العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل

البيد	فاعلية فرق العمل
التمكين الإداري	معامل ارتباط بيرسون
	مستوى الدلالة (Sig)
	عدد الاستجابات (N)

*دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

حيث يتضح من الجدول رقم (4) أن قيمة معامل الارتباط بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل بلغت ($r = 0.723$) وهذه القيمة تعبر عن وجود علاقة طردية قوية بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل، كما أنه قد بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة ($\text{sig} = 0.000$) وهي أقل من مستوى دلالة 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية العدمية (H_0)، ونستنتج صحة الفرض البديل (H_1) وبناء عليه نتوصل إلى وجود علاقة طردية قوية بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل بالمؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة، حيث إنه كلما ارتفع مستوى التمكين الإداري في هذه المؤسسات فإنه سيؤدي إلى رفع مستوى فاعلية فرق العمل بها.

ويعزى ذلك إلى أن هناك علاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل حيث إن فاعلية فرق العمل يمكن أن تعتبر نتيجة مباشرة للتمكين الذي توفره المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة للموظفين بما يتناسب مع سياساتها، ويرى الباحثون أن ما توفره هذه المؤسسات من إمكانيات كالاتصال ومشاركة المعلومات، وشعور الموظفين بالتأثير والقوة، بالإضافة إلى تبني أسلوب العمل الجماعي من خلال فرق العمل والتشجيع على تشكيلها ودعمها، وأيضاً من خلال تبني نظام حوافز ومكافآت عادله وفعّاله وتوفير جميع الإمكانيات التي يمكن أن تساعد على دعم فاعلية فرق العمل داخل تلك المؤسسات. وهذا يتوافق مع جميع الدراسات السابقة الواردة في هذه الدراسة والمشابهة لموضوعها والتي تناولت التمكين الإداري وعلاقته بفرق العمل وهي دراسة (عبد الأمير، و عبد الرسول، 2008) ودراسة (المحاسنة، 2007) ودراسة (Anbreen & Aurangzb, 2007) ودراسة (Kirkman, 2004)، حيث توصلت جميعها إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من التمكين الإداري مع قليل من التباين في أبعاده وبين فاعلية فرق العمل ونجاحها.

ويتفرع من هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية، وللتحقق من صحة هذه الفرضيات تم حساب معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة، واختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تقترض إحصائياً عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية مقابل الفرضية البديلة (H_1)، وفيما يلي نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال والمشاركة بالمعلومات وفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية في قطاع غزة".

جدول رقم (5): اختبار العلاقة بين الاتصال ومشاركة المعلومات وفاعلية فرق العمل

فاعلية فرق العمل		البعد
*0.482	معامل ارتباط بيرسون	الاتصال ومشاركة المعلومات
0.000	مستوى الدلالة (Sig)	
234	عدد الاستجابات (N)	

* دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

يتضح من خلال الجدول رقم (5) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون كانت موجبة ومتوسطة، حيث بلغت قيمتها ($r = 0.482$) في حين أن قيمة الدلالة المحسوبة بلغت ($\text{sig} = 0.000$) وهي أقل من مستوى دلالة 0.05 وبالتالي نستنتج رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة مما يعني وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاتصال ومشاركة المعلومات وفاعلية فرق العمل بالمؤسسات الأهلية الدولية بقطاع غزة، بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى الاتصال ومشاركة المعلومات في هذه المؤسسات سيؤدي ذلك رفع مستوى فاعلية فرق العمل.

وبناء على هذه النتيجة فإن الباحثون يقبلوا صحة الفرضية الفرعية الأولى التابعة لفرضية الدراسة الأولى والتي تنص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال ومشاركة المعلومات وفاعلية فرق العمل بالمؤسسات الأهلية الدولية بقطاع غزة".

ويرجع الباحثون ذلك إلى أن هناك علاقة بين حرص المؤسسات على توفير سبل الاتصال ومشاركة المعلومات بكفاءة عالية، والتي بدورها تدعم وتساعد الموظفين من خلال توفير المعرفة الكافية لهم لأداء عملهم، وبين زيادة نجاعة وفاعلية فرق العمل، حيث أن زيادة فاعلية فرق العمل يمكن أن تعتبر نتيجة مباشرة للاتصال ومشاركة المعلومات التي توفرها المؤسسة لموظفيها على مختلف المستويات الإدارية.

التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل

وتتفق هذه النتيجة تماماً مع دراسة (عبد الأمير، و عبد الرسول، 2008) والتي اثبتت صحة هذه الفرضية مسبقاً ولكن في مجتمع دراسة مختلف تماماً وهو كليات جامعة القادسية-الأردن، وتوافقت هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (المحاسنة، 2007) التي طبقت هذه الفرضية على مدينة العقبة الاقتصادية. وكذلك فإن هذه النتيجة تتوافق مع ما أثبتته كل من دراسة (Anbreen & Aurangzb, 2007) ودراسة (Kirkman, 2004) حيث توصلت كل منهما إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الجيد، ومشاركة المعلومات الفعال على نجاح وكفاءة فرق العمل.

الفرضية الفرعية الثانية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بناء فرق العمل وفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية في قطاع غزة".

جدول رقم (6): اختبار العلاقة بين بناء فرق العمل وفاعلية فرق العمل

فاعلية فرق العمل		البعد
*0.607	معامل ارتباط بيرسون	بناء فرق العمل
0.000	مستوى الدلالة (Sig)	
234	عدد الاستجابات (N)	

* دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

الجدول رقم (6) يوضح نتيجة اختبار العلاقة بين مستوى بناء فرق العمل وفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية بقطاع غزة، حيث يتضح أن قيمة معامل الارتباط بلغت ($r = 0.607$) وتعتبر عن علاقة طردية وقوية بين المتغيرين، وكما بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة ($\text{sig} = 0.000$) وهي أقل من مستوى دلالة 0.05 وبالتالي رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة، وبناء عليه توجد علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين مستوى بناء فرق العمل وفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية بقطاع غزة، ويعني ذلك أنه كلما ارتفع مستوى بناء فرق العمل أدى ذلك إلى رفع مستوى فاعلية فرق العمل في هذه المؤسسات.

واثبتت النتيجة صحة الفرضية الفرعية الثانية التابعة لفرضية الدراسة الأولى والتي تنص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وفاعلية فرق العمل بالمؤسسات الأهلية الدولية بقطاع غزة".

ويعزى ذلك إلى أن تركيز الإدارات في تلك المؤسسات على بناء فرق العمل كبعد من أبعاد التمكين الإداري يعد من أهم ركائز نجاح فرق العمل داخل تلك المؤسسات، فتمكين العاملين وتكريس فكرة العمل الجماعي لديهم تعطيهم الإستعداد الذهني والعملية للإندماج ضمن فرق عمل فعالة. وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (عبد الأمير، و عبد الرسول ، 2008) والتي أثبتت صحة فرضية

التأثير الكبير لبعد بناء فرق العمل على فاعلية فرق العمل في كليات جامعة القادسية-الأردن، وكذلك دراسة (Anbreen & Aurangzib, 2007) ودراسة (Kirkman, 2004) فقد أكدت نتائجها على وجود أثر لبناء فرق العمل على فاعلية فرق العمل.
الفرضية الفرعية الثالثة:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التأثير وفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية في قطاع غزة".

جدول رقم (7): اختبار العلاقة بين التأثير وفاعلية فرق العمل

البعء	فاعلية فرق العمل
التأثير	معامل ارتباط بيرسون
	مستوى الدلالة (Sig)
	عدد الاستجابات (N)

*دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

الجدول رقم (7) أعلاه يوضح نتيجة اختبار العلاقة بين التأثير وفاعلية فرق العمل بالمؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة، حيث يتضح أن قيمة معامل الارتباط بلغت ($r = 0.520$) وتعتبر عن وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة ($\text{sig} = 0.000$) وهي أقل من مستوى دلالة 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية العدمية (H_0)، وأثبت صحة الفرض البديل (H_1) وبناءً عليه فإننا نتوصل إلى وجود علاقة طردية بين التأثير وفاعلية فرق العمل بالمؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة، حيث أنه كلما ارتفع مستوى التأثير في هذه المؤسسات سيؤدي ذلك لرفع مستوى فاعلية فرق العمل بها. وقد أثبت الباحثون صحة الفرضية الفرعية الثالثة التابعة لفرضية الدراسة الأولى والتي تنص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير وفاعلية فرق العمل بالمؤسسات الأهلية الدولية بقطاع غزة".

ويرى الباحثون أن ذلك يوضح العلاقة ما بين إعطاء المؤسسة لموظفيها مساحة جيدة للتأثير على أعمالهم التي يقومون بها، وبين قدرة هؤلاء الموظفين على زيادة فاعلية فرق العمل التي تحتويهم، وذلك كنتيجة لما يشعرون به من دور مهم في مجال العمل الموكل إليهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المحاسنة، 2007) التي طبقت هذه الفرضية على مدينة العقبة الاقتصادية، وأكدت على أثر بعد التأثير كأحد أبعاد التمكين الإداري على فاعلية فرق العمل

أما دراسة (Kirkman, 2004) فتد اختلافت مع هذه النتيجة بسبب عدم توصلها إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التأثير وفاعلية وكفاءة أو نجاح فرق العمل. الفرضية الفرعية الرابعة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين حفز العاملين وفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية في قطاع غزة".

جدول رقم (8): اختبار العلاقة بين حفز العاملين وفاعلية فرق العمل

فاعلية فرق العمل		البعد
*0.593	معامل ارتباط بيرسون	حفز العاملين
0.000	مستوى الدلالة (Sig)	
234	عدد الاستجابات (N)	

*دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

الجدول رقم (8) أعلاه يوضح نتيجة اختبار العلاقة بين تحفيز العاملين وفاعلية فرق العمل بالمؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، حيث يتضح أن قيمة معامل الارتباط بلغت ($r = 0.593$) وتعبير عن وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين، كما وبلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة ($sig = 0.000$) وهي أقل من مستوى دلالة 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية العدمية (H_0)، وثبت صحة الفرض البديل (H_1)، وبناء عليه ثبت صحة وجود علاقة طردية متوسطة بين تحفيز العاملين وفاعلية فرق العمل بالمؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة، حيث أنه كلما ارتفع مستوى تحفيز العاملين في هذه المؤسسات سيؤدي ذلك لرفع مستوى فاعلية فرق العمل بها. وبناءً على ذلك أثبت الباحثون لصحة الفرضية الفرعية الرابعة التابعة لفرضية الدراسة الأولى والتي تنص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حفز العاملين وفاعلية فرق العمل بالمؤسسات الأهلية الدولية بقطاع غزة".

ويعزى ذلك إلى قدرة نظام الحوافز الجيد في المؤسسات على زيادة دافعية الموظفين وإخراج قدراتهم بدافع التميز والحصول على تلك الحوافز، وهذا بدوره يترك أثراً إيجابياً على فرق العمل التي تحتوي هؤلاء الأشخاص الساعين لتحقيق أفضل النتائج والمخرجات في عملهم.

وتتفق هذه النتيجة مع جميع الدراسات السابقة الواردة في هذه الدراسة والتي تناولت التمكين الإداري وعلاقته بفرق العمل وهي دراسة (عبد الأمير، و عبد الرسول، 2008) ودراسة (المحاسنة، 2007) ودراسة (Anbreen & Aurangzb, 2007) ودراسة (Kirkman, 2004)، حيث توصلت جميعها إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حفز العاملين سواء المادي منها أو المعنوي، وبين فاعلية فرق العمل ونجاحها وزيادة إنتاجيتها وترابطها.

د. رامي بيدير وآخرون

الفرضية الفرعية الخامسة:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القوة وفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية في قطاع غزة".

جدول رقم (9): اختبار العلاقة بين القوة وفاعلية فرق العمل

فاعلية فرق العمل		البعد
0.414	معامل ارتباط بيرسون	القوة
0.000	مستوى الدلالة (Sig)	
234	عدد الاستجابات (N)	

*دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

الجدول رقم (9) أعلاه يوضح نتيجة اختبار العلاقة بين القوة وفاعلية فرق العمل بالمؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة، حيث يتضح أن قيمة معامل الارتباط بلغت ($r = 0.414$) وتعبّر عن وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة ($\text{sig} = 0.000$) وهي أقل من مستوى دلالة 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية العدمية (H_0)، ونستنتج صحة الفرض البديل (H_1) وبناء عليه فإننا نتوصل إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين القوة وفاعلية فرق العمل بالمؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة، حيث إنه كلما ارتفع مستوى القوة في هذه المؤسسات سيؤدي ذلك لرفع مستوى فاعلية فرق العمل بها.

وبناءً على ذلك توصل الباحثون إلى صحة الفرضية الفرعية الخامسة التابعة لفرضية الدراسة الأولى والتي تنص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القوة وفاعلية فرق العمل بالمؤسسات الأهلية الدولية بقطاع غزة".

ويرى أن توفير المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة القوة لأفراد فرق العمل له علاقة مباشرة بزيادة فاعلية تلك الفرق، حيث تزداد فاعلية وقدرة تلك الفرق بزيادة قدرة عناصرها على اتخاذ قرارات مناسبة للمهام الموكلة لهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المحاسنة، 2007) والتي تناولت بعد القوة كأحد أبعاد التمكين الإداري وتوصلت إلى وجود علاقة بينه وبين فرق العمل الفعالة. وانفتحت كذلك مع ما توصلت إليه دراسة (Kirkman, 2004).

12- الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

- 1- تركز المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على دعم وجود فرق العمل لإيمانها بأنها من أفضل الطرق للوصول إلى أنسب النتائج للأعمال والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.
- 2- توفر المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة من إمكانيات كالإتصال ومشاركة المعلومات، وشعور الموظفين بالتأثير والقوة، بالإضافة إلى تبني أسلوب العمل الجماعي من خلال فرق العمل والتشجيع على تشكيلها ودعمها، وأيضاً من خلال تبني نظام حوافز ومكافآت عادله وفعاله وتوفير جميع الإمكانيات التي يمكن أن تساعد على دعم فاعلية فرق العمل.
- 3- تحرص المؤسسات على توفير سبل الإتصال ومشاركة المعلومات بكفاءة عالية، والتي بدورها تدعم وتساعد الموظفين من خلال توفير المعرفة الكافية لهم لأداء عملهم، وتبين زيادة نجاعة وفاعلية فرق العمل.
- 4- تمكن المؤسسات العاملين وتعمل على تكريس فكرة العمل الجماعي لديهم مما يعطيهم الإستعداد الذهني والعملية للإندماج ضمن فرق عمل فعالة.
- 5- تعطي المؤسسات موظفيها مساحة جيدة للتأثير على أعمالهم التي يقومون بها، وهذا يؤدي الى قدرة هؤلاء الموظفين على زيادة فاعلية فرق العمل التي تحتويهم، وذلك كنتيجة لما يشعرون به من دور مهم في مجال العمل الموكلة إليهم.
- 6- يوجد نظام الحوافز جيد في المؤسسات قادرة على زيادة دافعية الموظفين وإخراج قدراتهم بدافع التميز والحصول على تلك الحوافز، وهذا بدوره يترك أثراً إيجابياً على فرق العمل التي تحتوي هؤلاء الأشخاص الساعين لتحقيق أفضل النتائج والمخرجات في عملهم.
- 7- توفر المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة القوة لأفراد فرق العمل وهذا يعمل على زيادة فاعلية تلك الفرق، حيث تزداد فاعلية وقدرة تلك الفرق بزيادة قدرة عناصرها على اتخاذ قرارات مناسبة للمهام الموكلة لهم.

ثانياً: التوصيات:

- 1- إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها وتنظيمها ومنحها بشكل عادل لما له من تأثير مهم في تمكين العاملين، ولما أظهرته النتائج من انخفاض مستوى الحوافز في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، حيث كانت درجة بعد الحوافز الأقل بين جميع الأبعاد الإدارية الأخرى التي تمت دراستها، ويكون ذلك عن طريق الإهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للأفراد.

- 2- زيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات حيث إنها عامل مهم جداً اتفقت عليه جميع الدراسات التي تناولت التمكين، حيث اتضح من الدراسة الحالية أن ترتيب بعد الاتصال ومشاركة المعلومات حل بالمرتبة الثالثة بين أبعاد التمكين.
- 3- زيادة مشاركة كافة العاملين في اتخاذ القرارات، مما يساعد في تقريب الإدارة من العاملين أكثر، وتشجيعهم ودعمهم، وبث روح الحماسة فيهم، سواء تم تطبيقه بتعزيز فكرة إبداء الرأي، أو من خلال الإستشارة، أو من خلال إتاحة الفرصة للعاملين بالإعتراض.
- 4- العمل على تعزيز التمكين في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، وخصوصاً عن طريق الأخذ بأسلوب العمل الجماعي كفريق لإنجاز الأعمال، وكذلك تشجيع العاملين لتقديم المبادرات خارج التعليمات الرسمية، وكذلك إتاحة المزيد من هامش الحرية للعاملين في تحديد الأسلوب الأنسب لإنجاز الأعمال.
- 5- على إدارات المؤسسات موضع الدراسة الإستمرار وتعزيز الإعتماد على فرق العمل في إنجاز الأعمال أكثر من اعتمادها على الأفراد أنفسهم، مما يساعد في بث روح العمل الجماعي وتقويتها في العمل.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

1. أبو النصر، مدحت محمد (2012). فرق العمل الناجحة، البناء والنمو والإدارة لإنجاز المهام بشكل أفضل وأسهل، ط 1- القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
2. أفندي، عطية حسين، (2003). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر. القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.
3. اندراوس، رامي ومعاينة، عادل (2008). الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات (مؤلف ثاني). اريد (الأردن): عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع
4. بن نحيت، أيوب بن حجاب (2008). تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية، رسالة دكتوراة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية والرياض.
5. الجعبري، دعاء، (2010). واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل فلسطين.

6. الجميلي، مطر بن عبدالمحسن (2008). الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى. رسالة ماجستير، برنامج الماجستير قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
7. ربيع، أسامة (2007). التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS- الجزء الأول - كلية التجارة، جامعة المنوفية، الطبعة الثانية.
8. الرشودي، خالد سليمان (2009). مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
9. الرشيد، عادل وحداد، فريد. (2001). في منظمات الأعمال الأردنية: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين المعنبيين، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد 17، العدد 2، جامعة اليرموك، الأردن.
10. الرشيد، محمد ربيعان عايض (2009). مدي توفر سمات العمل وأثرها في الالتزام التنظيمي لدى مدراء الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة، دراسة ماجستير، جامعة مؤتة، المملكة العربية السعودية 2009.
11. سلامة، ممدوح محمد (1999). عرض كتاب الكاريزمية لرونالد ريجيو. مجلة علم النفس، ع(14).
12. سلطان، محمد سعيد (2004). السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة: الاسكندرية.
13. الشهراني، عبدالله عوض (2009). دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
14. عارف، عالية عبدالحמיד (2004). تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات المصرية. رسالة دكتوراه غير منشورة، القاهرة: جامعة عين شمس.
15. عبد الأمير، أنثى وعبد الرسول، حسين (2008). استراتيجية التمكين وأثرها في فعالية فريق العمل: دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (10)، العدد (3).
16. العتيبي، نايف مناور (2007). آراء المديرين في الأمن العام حول استخدام أسلوب فرق العمل، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، الرياض.
17. العطار، هيثم (2012). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
18. الفايد، سالم بن براكه براك (2008). فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، الرياض.

19. الفحطاني، سالم بن سعيد (2004). مدي استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل في الأجهزة الحكومية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، جدة.
20. المحاسنة، محمد عبدالرحيم. (2007). أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل -دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة - الأردن، كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن.
21. المعاني، أيمن عودة وعبدالحكيمارشيدة (2009). التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، م 5، ع2، ص236. ص240، الجامعة الأردنية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Anbreen M. & Aurangzebkh. (2007). **Impact of team empowerment on team performance**. International Review of Business Research Papers Vol. 4 No. 5 P: 138-146
2. Carter, J.D.T., (2009). **Managers Empowering Employees**. American Journal of Economics and Business Administration. Volume 1, Issue 2 P: 41-46
3. Hambley, A. (2005). **Virtual Team Leadership: The effects of Leadership style and communication medium on Team Interaction**. Styles and Outcomes, University of Calgary (Canada). , Psychology, Industrial, Business Administration Management.
4. Herzberg, F.Mausner, B. & Snyderman, B. (1999). **The Motivation to Work**, New York Wiley, P:51
5. Kirkman, B. (2004). **The impact of team empowerment on virtual team performance: the moderating role of face-to-face interaction**, university of california, irvine.
6. Kurtzbar, R. (2000). **Creative styles and Teamwork: Effects of coordination and Conflict on Group Outcomes**, North Western University.
- 7.