

## اثر التمكين النفسي في تعزيز فاعلية فرق العمل: دراسة تطبيقية على موظفي أسواق العثيم بمدينة مكة

أسم الطالبة:

محجوبة إبراهيم عبد الله

الرقم الجامعي:

222001410

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## جدول المحتويات

|         |                                                            |
|---------|------------------------------------------------------------|
| 3.....  | قائمة الاشكال                                              |
| 4.....  | قائمة الجداول                                              |
| 5.....  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                       |
| 6.....  | 1.1. المقدمة                                               |
| 8.....  | 1.2. مشكلة البحث                                           |
| 8.....  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:                           |
| 8.....  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:                         |
| 9.....  | 1.3. اهمية الدراسة                                         |
| 9.....  | 1.3.1. على المستوى النظري:                                 |
| 9.....  | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:                               |
| 10..... | 1.4. اسئلة الدراسة                                         |
| 10..... | 1.5. اهداف الدراسة                                         |
| 11..... | 1.6. فرضيات الدراسة                                        |
| 11..... | 1.7. نموذج الدراسة                                         |
| 12..... | 1.8. الدراسة الميدانية                                     |
| 13..... | 1.9. مخطط المشروع المقترح                                  |
| 14..... | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                          |
| 15..... | 2.1. المقدمة                                               |
| 18..... | 2.2. مفهوم فاعلية فرق العمل:                               |
| 22..... | 2.4. العلاقة بين التمكين النفسي وفاعلية فرق العمل:         |
| 25..... | 2.5. الخاتمة                                               |
| 26..... | 3. الفصل الثالث: منهجية البحث                              |
| 27..... | 3.1. المقدمة                                               |
| 27..... | 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث                    |
| 28..... | 3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)                              |
| 29..... | 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات                  |
| 30..... | 3.5. طريقة جمع البيانات                                    |
| 32..... | 3.6. أنواع البيانات                                        |
| 33..... | 3.7. إجراءات التحليل الاحصائي                              |
| 34..... | 3.8. الخاتمة                                               |
| 35..... | 4. الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج          |
| 36..... | 4.1. المقدمة                                               |
| 36..... | 4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة) |
| 40..... | 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                    |

|         |                                                                |
|---------|----------------------------------------------------------------|
| 44..... | 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة (الإجابة على أسئلة البحث) |
| 49..... | 4.5. اختبارات الفرضيات ومناقشة النتائج                         |
| 54..... | 4.6. الخاتمة                                                   |
| 55..... | قائمة المراجع                                                  |
| 60..... | قائمة الملاحق                                                  |

## قائمة الاشكال

| رقم الصفحة | العنوان                           | رقم الشكل |
|------------|-----------------------------------|-----------|
| 11         | نموذج البحث (من اعداد الطالبة)    | 1         |
| 28         | ملخص منهجية البحث (اعداد الطالبة) | 2         |

## قائمة الجداول

| رقم الصفحة | العنوان                                                                                                                        | رقم الجدول |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 29         | مجتمع البحث                                                                                                                    | 1          |
| 29         | عينة المجتمع من اعداد (Krejcie1970)                                                                                            | 2          |
| 31         | المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل التمكين النفسي (المصدر من اعداد الطالبة)                                                | 3          |
| 31         | المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع فاعلية فرق العمل (المصدر من اعداد الطالبة)                                               | 4          |
| 37         | توصيف عينة الدراسة من اعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.                                         | 5          |
| 41         | صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغيرات المستقل والتابع من اعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية | 6          |
| 43         | قياس الثبات لأداة الدراسة من اعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية                                   | 7          |
| 44         | دلالة المتوسطات الحسابية                                                                                                       | 8          |
| 45         | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة من اعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج الإحصائية لدراسة الميدانية    | 9          |
| 47         | معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة من اعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية                        | 10         |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة

في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال العالمية والمحلية، برزت الحاجة إلى أساليب إدارية حديثة تُمكن المنظمات من تعزيز إنتاجيتها، وتحقيق استدامة الأداء من خلال استثمار رأس المال البشري بشكل فعال. وتُعد فرق العمل الفعالة من أبرز العوامل التي تساهم في تحقيق التميز المؤسسي، حيث تعتمد المنظمات الحديثة على فرق متعددة التخصصات لاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وتنفيذ المشاريع المعقدة بكفاءة عالية. (Seibert et al., 2011) ومع ذلك، لا تتحقق فعالية الفرق بمجرد تشكيلها، بل تحتاج إلى بيئة داعمة تعزز شعور الأفراد بالقدرة والتأثير، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال التمكين النفسي.

التمكين النفسي (Psychological Empowerment) هو حالة داخلية يشعر بها الموظف وتؤثر في سلوكه وأدائه، ويتكوّن من أربعة أبعاد رئيسية: المعنى (Meaning)، الكفاءة الذاتية (Competence)، الاستقلالية (Self-determination)، والتأثير (Impact) (Spreitzer, 1995). وعندما يشعر الموظف أن عمله ذو مغزى، وأنه يملك الكفاءة لاتخاذ قراراته، ويؤثر بشكل ملموس في نتائج العمل، فإن ذلك يعزز من دافعيته، ويزيد من تفاعله الإيجابي مع أعضاء فريقه، وبالتالي ترتفع فعالية الفريق ككل. (Thomas & Velthouse, 1990).

تشير الدراسات إلى أن التمكين النفسي يساهم في تقليل معدلات دوران الموظفين، وتحسين رضاهم الوظيفي، كما أنه يعزز من التكيف مع التغيرات، ويدعم المبادرة الذاتية داخل الفرق. (Maynard et al., 2012) كما أظهرت دراسات أخرى أن التمكين النفسي يُعد من أقوى المؤشرات التي تؤثر على الأداء الجماعي، حيث إنه يعزز من تبادل المعرفة، ويزيد من مستوى الثقة بين أعضاء الفريق، ويشجع على التفكير الجماعي واتخاذ القرارات التعاونية. (Srivastava et al., 2006).

وعلى الرغم من وجود عدد كبير من الدراسات الغربية التي تناولت العلاقة بين التمكين النفسي وفعالية فرق العمل، إلا أن هناك ندرة واضحة في الدراسات العربية، وخاصة في السياق السعودي، الذي يتميز بخصوصيات ثقافية وتنظيمية فريدة مثل التوجه القيادي الهرمي، والتباين في ممارسات التمكين الإداري (Al-Harthy & Gelaidan, 2020). وهذا ما يبرز الحاجة إلى دراسات ميدانية تستكشف أثر التمكين النفسي في بيئة العمل السعودية، وتوضح كيف يمكن للقيادات الإدارية استخدام هذا المفهوم لتعزيز فعالية فرقهم.

إضافة إلى ذلك، فإن التحول الوطني الذي تشهده المملكة في إطار رؤية 2030 يدفع بالمنظمات نحو تحسين جودة الأداء المؤسسي، والاعتماد على رأس المال البشري كأصل استراتيجي. وفي هذا الإطار، تصبح مفاهيم مثل التمكين، والتفويض، وبناء فرق عمل عالية الأداء، من الأسس الجوهرية التي يجب تفعيلها. (Alqarni, 2021) وبالتالي، فإن دراسة العلاقة بين التمكين النفسي وفعالية فرق العمل في الشركات السعودية، تمثل خطوة مهمة نحو بناء ممارسات موارد بشرية استراتيجية تركز على تعزيز الثقة، وتحقيق التميز من خلال فرق عمل متماسكة ومبدعة.

ومن هذا المنطلق، يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التمكين النفسي في تعزيز فعالية فرق العمل، من خلال إجراء دراسة ميدانية على إحدى الشركات العاملة في مدينة وتحليل العلاقة بين أبعاد التمكين النفسي ومدى فاعلية الفريق من حيث التعاون، وتبادل المعرفة، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات.

## 1.2. مشكلة البحث

على الرغم من التوجه المتزايد نحو تطبيق مبادئ التمكين النفسي في بيئة العمل، إلا أن العديد من المؤسسات لا تزال تواجه تحديات في بناء فرق عمل فعّالة، مما يؤثر تساؤلات حول مدى فعالية هذا التمكين في تحقيق الأداء الأمثل للفريق. وبذلك تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر التمكين النفسي على تعزيز فاعلية فريق العمل في أسواق العثيم بمدينة مكة؟

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

← غالبية الدراسات التي تناولت التمكين النفسي أجريت في السياقات الغربية، وهناك محدودية في الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع.

← عدم وجود نماذج شاملة تربط بين أبعاد التمكين النفسي وفاعلية الفريق في السياق الثقافي والتنظيمي الخليجي.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

← قلة التطبيقات الميدانية الفعلية داخل الشركات السعودية والتي تهدف إلى قياس العلاقة بين التمكين النفسي وأداء الفريق بشكل مباشر.

← ضعف استخدام أدوات القياس النفسية المعتمدة عالمياً داخل الشركات المحلية، مما يؤدي إلى غياب رؤية واضحة حول جدوى تطبيق التمكين النفسي.

### 1.3. أهمية الدراسة

يُعد هذا البحث ذا أهمية كبيرة في ظل تزايد الاهتمام ببناء فرق عمل فعالة داخل المنظمات السعودية التي تسعى لمواكبة التحول المؤسسي وتطبيق رؤية المملكة 2030. ويعزز هذا البحث الفهم النظري والتطبيقي للعوامل النفسية المؤثرة في أداء الفرق، مما يسهم في تحسين آليات إدارة الموارد البشرية.

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

⇐ يثري الأدبيات العربية حول موضوع التمكين النفسي وفاعلية الفريق، من خلال تقديم نموذج ميداني تطبيقي يمكن تعميمه لاحقاً.

⇐ يساهم في سد الفجوة المعرفية حول العلاقة بين المتغيرين في سياق ثقافي مختلف.

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

⇐ يقدم إطاراً عملياً يمكن للمديرين استخدامه لتحسين أداء فرقهم من خلال تعزيز التمكين النفسي.

⇐ يدعم صناع القرار في تطوير برامج تدريبية وتطويرية تُعزز من دافعية ومشاركة الموظفين ضمن الفرق.

#### 1.4. اسئلة الدراسة

■ سؤال البحث الرئيسي: كيف يؤثر التمكين النفسي على تحسين فاعلية فرق العمل؟

← السؤال الفرعي 1: كيف يمكن ان يؤثر المعنى على فاعلية فرق العمل؟

← السؤال الفرعي 2: كيف يمكن ان يؤثر الكفاءة على فاعلية فرق العمل؟

← السؤال الفرعي 3: كيف يمكن ان تؤثر الاختيار وحسن التصرف على فاعلية فرق العمل؟

#### 1.5. اهداف الدراسة

■ الهدف الرئيسي: دراسة تأثير التمكين النفسي على تحسين فاعلية فرق العمل.

← الهدف الفرعي 1: دراسة تأثير المعنى على فاعلية فرق العمل.

← الهدف الفرعي 2: التحقق من الكفاءة على فاعلية فرق العمل.

← الهدف الفرعي 3: دراسة تأثير الاختيار وحسن التصرف على فاعلية فرق العمل.

## 1.6. فرضيات الدراسة

■ الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي وفاعلية فرق العمل.

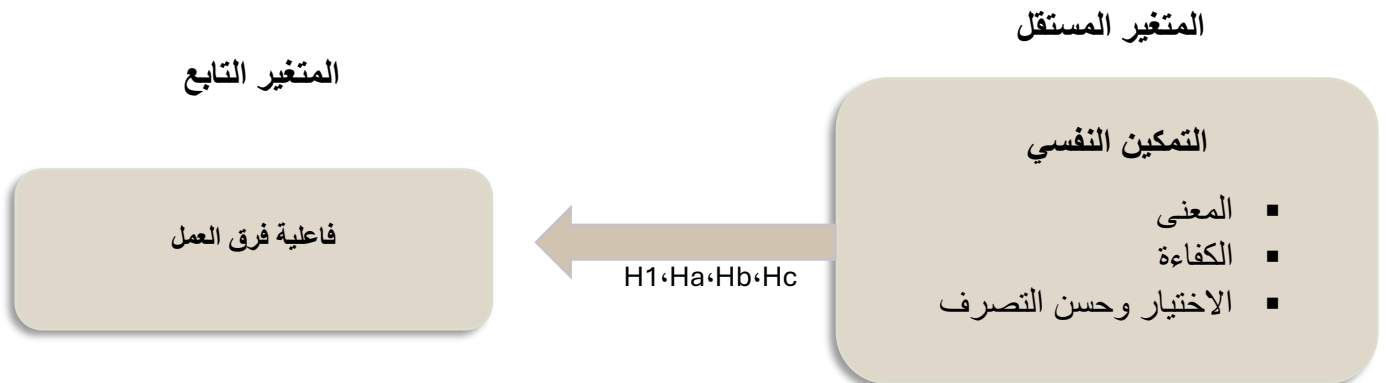
← الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المعنى وفاعلية فرق العمل.

← الفرضية الفرعية 2: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة وفاعلية فرق العمل.

← الفرضية الفرعية 3: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة إحصائية الاختيار وحسن التصرف وفاعلية فرق العمل.

## 1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي



الشكل (1): نموذج الدراسة (اعداد الطالبة)

## 1.8. الدراسة الميدانية

أسواق العثيم، التي تأسست في عام 1980، تعد واحدة من أكبر سلاسل المتاجر في المملكة العربية السعودية. بدأت كمشروع صغير ونجحت في التوسع لتصبح علامة تجارية معروفة في قطاع التجزئة، حيث تنتشر فروعها في مختلف المدن، بما في ذلك مكة المكرمة. تقدم أسواق العثيم مجموعة واسعة من المنتجات، تشمل المواد الغذائية، المستلزمات المنزلية، الإلكترونيات، والملابس، مما يجعلها وجهة شاملة للتسوق.

تلعب أسواق العثيم دورًا مهمًا في تعزيز فاعلية فرق العمل من خلال خلق بيئة عمل إيجابية تشجع على التعاون والتفاعل بين الموظفين. تقدم الشركة برامج تدريبية تهدف إلى تطوير مهارات الموظفين، مما يعزز من ثقتهم وقدرتهم على اتخاذ القرارات. تعتمد أسواق العثيم أيضًا على أساليب تحفيزية تشجع الموظفين على المشاركة الفعالة في تطوير الأداء وتقديم الأفكار الجديدة، مما يعزز روح الفريق.

تسهم بيئة العمل المفتوحة في بناء علاقات قوية بين الأفراد، مما يزيد من فاعلية العمل الجماعي. بالإضافة إلى ذلك، تساهم الشركة في العديد من المبادرات الاجتماعية، مما يعزز شعور الانتماء لدى الموظفين. بالتالي، تعد أسواق العثيم مثالاً يحتذى به في كيفية استخدام التمكين النفسي لتعزيز فاعلية فرق العمل وتحقيق الأهداف المؤسسية.

## 1.9. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول : المقدمة

الفصل الثاني: الاطار النظري

الفصل الثالث : منهجية البحث

الفصل الرابع : التحليل الاحصائي

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة

يُعتبر التمكين النفسي من العوامل الأساسية التي تساهم في تعزيز فاعلية فرق العمل. يتضمن التمكين النفسي توفير الدعم والموارد اللازمة للأفراد ليكونوا قادرين على اتخاذ القرارات والمشاركة الفعالة في المهام الموكلة إليهم. يُساهم هذا التمكين في زيادة الشعور بالمسؤولية والالتزام، مما يعزز الأداء الجماعي ويؤدي إلى نتائج إيجابية على مستوى الفريق. من خلال تعزيز الثقة والقدرة على اتخاذ المبادرات، يمكن لفرق العمل تحقيق مستويات أعلى من الابتكار والإنتاجية (Spreitzer, 1995).

## 2.2. مفهوم التمكين النفسي:

يُعرّف التمكين النفسي بأنه حالة معرفية يشعر فيها الأفراد بالتحكم، والكفاءة، والمعنى، والتأثير في بيئة العمل (Spreitzer, 1995).

ووفقاً لتوماس وفيلثوس (1990)، فإن التمكين النفسي هو زيادة في التحفيز الداخلي لأداء المهام من خلال أربعة أبعاد: المعنى، الكفاءة، حرية التصرف، والتأثير.

من منظور كونجر وكونونغو (1988)، التمكين النفسي هو عملية تهدف إلى تعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للموظف من خلال إزالة مصادر الشعور بالعجز في بيئة العمل.

كما تشير الجمعية الأمريكية لعلم النفس (APA) إلى أن التمكين النفسي هو تصور شخصي بالسيطرة والمعنى والكفاءة والتأثير داخل المنظمة (American Psychological Association, 2018).

بينما يرى ملحم (2009) أن التمكين النفسي هو مفهوم تحفيزي يعكس دافعية الفرد نحو الكفاءة والاقتدار، ويشكل طاقة داخلية تدفعه لتحقيق أداء متميز.

## ■ أبعاد التمكين النفسي

يتكون التمكين النفسي من أربعة أبعاد رئيسية، تُعد حجر الأساس لفهم هذا المفهوم في بيئة العمل.

**أول هذه الأبعاد هو المعنى (Meaning)** ، ويقصد به مدى إدراك الموظف لأهمية عمله وتوافقه مع القيم والمبادئ الشخصية التي يؤمن بها. فكلما شعر الموظف بأن عمله ذو قيمة وله هدف أسمى، زادت مستويات التمكين لديه، مما ينعكس بشكل إيجابي على تحفيزه الداخلي وسلوكه المهني (Spreitzer, 1995).

**البُعد الثاني هو الكفاءة (Competence)** ، ويعني شعور الموظف بقدرته الذاتية على أداء المهام المطلوبة منه بكفاءة واقتدار. ويعد هذا البُعد قريباً من مفهوم "الفاعلية الذاتية" الذي يشير إلى ثقة الفرد في قدراته، وهو عامل حاسم في رفع فاعلية فرق العمل وتحقيق النجاح الشخصي داخل المنظمة (Thomas & Velthouse, 1990).

**أما البُعد الثالث فهو الاستقلالية أو حرية اتخاذ القرار (Self-determination)** ، وهو الشعور بالسيطرة على كيفية أداء المهام دون تدخل مفرط من الإدارة. الموظف المتمتع بهذا النوع من الحرية يكون أكثر ابتكاراً ومرونة في تنفيذ أعماله، حيث يشعر بامتلاك القرار والمسؤولية، مما يُحفّزه داخلياً لتقديم أداء أفضل (Spreitzer, 1995).

**البُعد الأخير هو التأثير (Impact)** ، ويشير إلى درجة شعور الموظف بأن لعمله تأثيراً حقيقياً في نتائج المنظمة واتخاذ قراراتها. كلما زاد هذا الشعور، كلما ارتفعت مستويات الانتماء والالتزام التنظيمي، لأن الفرد يرى أثر جهوده بوضوح في النجاح الكلي للمؤسسة (Thomas & Velthouse, 1990).

## ■ تطورات التمكين النفسي

شهد مفهوم التمكين النفسي تطوراً تدريجياً منذ ظهوره في ثمانينات القرن الماضي، ومرّ بعدة مراحل نظرية وتجريبية أثّرت في فهم الطالبين له. البداية كانت مع كونجر وكانونغو (1988)، حيث طرحا المفهوم في سياق التنظيمات الإدارية باعتباره وسيلة لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية لدى العاملين. وقد ركّزا على إزالة العوامل التنظيمية التي تؤدي إلى الشعور بالعجز، مؤكدين أن التمكين لا يعني فقط منح السلطة، بل هو عملية إدراكية تُعزّز من ثقة الأفراد بأنفسهم في أداء أعمالهم (Conger & Kanungo, 1988).

بعد ذلك، قام توماس وفيلثوس (1990) بتطوير النموذج المعرفي للتمكين النفسي، حيث ركّزا على الجانب المعرفي التحفيزي داخل الأفراد، وبيّنا أن التمكين يتجلى في أربعة عناصر: المعنى، الكفاءة، حرية التصرف، والتأثير. وقدّمّا هذا النموذج كبديل عن الرؤية التقليدية التي كانت تركز على التمكين كسلطة خارجية فقط، مما أعطى للمفهوم عمقاً نفسياً وتنظيمياً أكبر (Thomas & Velthouse, 1990).

ثم جاءت سبريتزر (1995) لتكمل هذا التطور من خلال تقديم مقياس عملي للتمكين النفسي مبني على الأبعاد الأربعة السابقة، بعد أن قامت باختبارها وتوثيقها ميدانياً في بيئة العمل. وقد اعتُبر هذا العمل نقلة نوعية في الدراسات التنظيمية، إذ فتح المجال أمام تطبيقات واسعة للتمكين النفسي في دراسة الأداء، الرضا، والالتزام الوظيفي. (Spreitzer, 1995)

وفي السنوات الأخيرة، تطور الاهتمام بالتمكين النفسي من خلال ربطه بنتائج إيجابية مثل تحسين الرضا الوظيفي، دعم الإبداع، وزيادة التماسك التنظيمي. وقد أظهرت دراسة تحليلية حديثة أن التمكين النفسي له تأثير كبير على فعالية الأفراد في المنظمات. (Current Psychology, 2023)

## ■ نظريات التمكين النفسي

يرتكز التمكين النفسي على مجموعة من النظريات التي أسست لمفاهيمه وأبعاده. أول هذه النظريات هي نظرية كونجر و كانونجو (1988)، التي ركزت على التمكين كعملية تهدف إلى تعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية لدى العاملين. وقد أكد أن التمكين لا يتحقق بمنح الصلاحيات فقط، بل يحتاج إلى تعديل في البيئة التنظيمية بحيث تساهم في خلق إحساس داخلي لدى الموظف بالقدرة على التأثير والسيطرة (Conger & Kanungo, 1988).

Kanungo, 1988)

ثم ظهرت نظرية توماس وفيلثوس (1990)، التي نقلت المفهوم إلى بُعد معرفي. فقد اعتبر أن التمكين ينبع من داخل الفرد ويظهر في أربعة أبعاد أساسية تُعبر عن التحفيز الداخلي، وهي المعنى، الكفاءة، حرية التصرف، والتأثير. وقد ساهم هذا النموذج في إحداث تحول في تفسير العلاقة بين الموظف وبيئة العمل، مؤكداً أن التمكين يبدأ من قنوات الفرد وسلوكياته (Thomas & Velthouse, 1990).

بعد ذلك، قامت سبريتزر (1995) ببناء نموذج شامل للتمكين النفسي، واعتُبر عملها من أهم المراجع التي اعتمدت على الدراسات السابقة، لكنها أضافت بعداً تجريبياً من خلال تطوير أداة قياس صالحة للاستخدام في المؤسسات. أكدت أن التمكين النفسي ليس شعوراً عابراً، بل بناء إدراكي يتأثر بعوامل تنظيمية واجتماعية. (Spreitzer, 1995)

### 2.3. مفهوم فاعلية فرق العمل:

تُعد فاعلية فرق العمل أحد المفاهيم الجوهرية في ميدان الإدارة والموارد البشرية، وقد تناولها الطالبون من زوايا متعددة. فقد عرّفها المجلس القومي للبحوث (National Research Council, 2015) بأنها قدرة الفريق على تحقيق أهدافه وغاياته، مما

يسهم في تحسين النتائج التي يحققها الفريق سواء على مستوى الأداء أو على مستوى رضا الأعضاء واستمرارهم في العمل الجماعي.

في حين ركز هاكمان (Hackman, 1987) على ثلاثة معايير أساسية لتحديد فاعلية الفريق، وهي: تحقيق نتائج تفوق التوقعات، والحفاظ على قدرة الفريق على العمل مستقبلاً، وتوفير تجربة مجزية لأعضاء الفريق.

أما أنصاري وبيجالوان (Ansari & Bijalwan, 2017) فقد رأوا أن فاعلية الفريق تتمثل في وجود توقعات متبادلة بين الأعضاء لمساعدة بعضهم البعض في تحقيق الأهداف القصيرة والطويلة المدى، وذلك ضمن إطار من الاستراتيجية المشتركة.

ومن منظور مختلف، ركز كل من سينغ ومونشيرجي (Singh & Muncherji, 2007) على فاعلية الفريق بوصفها ظاهرة متعددة الأوجه تعتمد على وظائف تنظيمية تشمل تحديد الأهداف، اتخاذ القرار، إدارة الاجتماعات، تنفيذ الخطط، وخلق مناخ إيجابي للعمل الجماعي.

هذه التعريفات مجتمعة تعكس طبيعة المفهوم كعملية ديناميكية تتطلب التفاعل، الانسجام، والمسؤولية المشتركة لتحقيق الأداء العالي في بيئة العمل.

## ■ ابعاد فاعلية فرق العمل

تُعد أبعاد فاعلية فرق العمل من العناصر الأساسية التي تحدد نجاح الفريق في تحقيق أهدافه وتعزيز الأداء الجماعي.

أولاً، يشير هاكمان (1987) إلى أن فاعلية الفريق تقاس من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية: مخرجات الفريق التي تتعلق بمدى تحقيق الأهداف المحددة، العمليات الاجتماعية التي تمثل كيفية تفاعل الأعضاء داخلياً مما يؤثر على استمرار الفريق،

وأخيرًا التعلم والنمو الشخصي الذي يعكس تأثير تجربة الفريق على تطوير الأعضاء وتحفيزهم (Hackman, 1987).

ثانيًا، يضيف سينغ ومونشيري (2007) خمسة أبعاد مهمة تشمل وضوح أهداف الفريق وتكامل الأدوار بين أعضائه، وفعالية اتخاذ القرار داخل الفريق، وإدارة الاجتماعات بشكل منظم يدعم تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى القدرة على تنفيذ القرارات المتخذة بفعالية، وخلق مناخ صحي يساعد على التعاون والاحترام المتبادل بين أعضاء الفريق (Singh & Muncherji, 2007).

أما الطالبة العربي الجعدي (2014) فقد أشار إلى أبعاد فاعلية فرق العمل وفقًا لبيئتنا المحلية، مؤكدًا أهمية التواصل الفعال بين أعضاء الفريق كجزء لا يتجزأ من الفاعلية، إلى جانب القدرة على حل المشكلات المشتركة وتحقيق المعنى بين الأعضاء في القرارات، وكذلك تعزيز الالتزام الجماعي بمسؤوليات الفريق، وأخيرًا توفير بيئة محفزة ترفع من معنويات الأعضاء وتعزز الإبداع والابتكار (الجعدي، 2014).

هذا التنوع في الأبعاد يعكس طبيعة فاعلية الفرق كظاهرة مركبة تحتاج إلى توازن بين الأداء والعمليات الاجتماعية والنفسية لضمان نجاح الفريق في سياقات مختلفة.

## ■ تطورات فاعلية فرق العمل

تطورت دراسة فاعلية فرق العمل بشكل ملحوظ عبر العقود الماضية، متأثرة بالتحويلات في بيئات العمل وزيادة تعقيد المهام التنظيمية. في البداية، ركز الطالبون على الأداء الجماعي كنتاج لجهود الأفراد داخل الفريق، مع التركيز على مقاييس بسيطة مثل الإنتاجية والنتائج النهائية (Katzenbach & Smith, 1993).

ثم تحولت الدراسات إلى تحليل أعمق يشمل العمليات الداخلية للفريق، مثل التواصل، وحل النزاعات، وتوزيع الأدوار، حيث أظهرت الأبحاث أهمية هذه العوامل في تحديد مدى نجاح الفريق (Hackman, 1987).

في العقود الأخيرة، ازدادت الاهتمامات بتضمين البعد النفسي والاجتماعي، إذ أصبح مفهوم فاعلية الفرق لا يقتصر فقط على الأداء، بل يشمل أيضاً رضا الأعضاء، وتعزيز التعلم الجماعي، والاستمرارية في التعاون (Salas et al., 2015).

ومع بروز التكنولوجيا الرقمية، بدأ التركيز يتجه إلى فرق العمل الافتراضية، مما دفع الطالبين إلى دراسة تأثير الأدوات الرقمية على التنسيق، والتواصل، وبناء الثقة بين أعضاء الفريق عن بعد (Powell, Piccoli, & Ives, 2004).

كما أخذت الدراسات الحديثة في الاعتبار التنوع الثقافي والفكري داخل الفرق، وتأثيره على ديناميكيات العمل وفاعلية اتخاذ القرار (Stahl et al., 2010).

كل هذه التطورات تشير إلى أن فاعلية فرق العمل أصبحت مفهوماً متعدد الأبعاد، يدمج الأداء الفني مع العوامل البشرية والاجتماعية في بيئة عمل معقدة ومتغيرة.

## ■ نظريات فاعلية فرق العمل

توجد عدة نظريات أساسية تناولت فاعلية فرق العمل، حيث حاولت هذه النظريات تفسير العوامل التي تؤثر على قدرة الفرق في تحقيق أهدافها بنجاح وتعزيز أدائها الجماعي.

أولاً، نظرية الأنظمة (Systems Theory) تعتبر الفريق نظاماً متكاملًا يتكون من عناصر مترابطة (الأعضاء، المهام، الموارد، البيئة). تؤكد النظرية أن فاعلية الفريق تعتمد على التفاعل المتوازن بين هذه العناصر، وأن أي خلل في أحدها يؤثر على

الأداء العام (Katz & Kahn, 1978) هذه النظرية تساعد في فهم كيف يتكيف الفريق مع التغيرات البيئية ويعيد تنظيم أدواره للحفاظ على الفاعلية.

ثانيًا، نظرية الدور (Role Theory) تركز على أهمية وضوح الأدوار داخل الفريق، حيث أن التداخل أو الغموض في الأدوار يمكن أن يؤدي إلى صراعات ويقلل من فاعلية الفريق. (Biddle, 1986) وفقًا لهذه النظرية، تحقيق التناغم بين الأدوار وتوزيع المهام بشكل مناسب يعزز الأداء الجماعي.

ثالثًا، نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) تنظر إلى العلاقات داخل الفريق على أنها تبادل للمنافع والمصالح، حيث يبني الأعضاء التزامهم تجاه الفريق بناءً على الدعم والتقدير الذي يتلقونه. تُظهر هذه النظرية أن وجود علاقات قائمة على الثقة والاحترام يعزز من تعاون الفريق وفاعليته. (Blau, 1964)

رابعًا، نظرية الموارد المتاحة (Input-Process-Output Model) والتي طورها ماركوس وبيبرلمان (2000)، تفسر فاعلية الفريق من خلال المدخلات (المهارات، الأفراد، الموارد)، والعمليات (التواصل، التنسيق، اتخاذ القرار)، والمخرجات (الأداء، رضا الأعضاء). هذه النظرية تعطي إطارًا متكاملًا لتحليل فاعلية فرق العمل في سياقات مختلفة.

## 2.4. العلاقة بين التمكين النفسي وفاعلية فرق العمل:

تُعتبر العلاقة بين التمكين النفسي وفاعلية فرق العمل من الموضوعات الحيوية التي تشكل محور اهتمام الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية والتنظيم، لما لها من تأثير مباشر على الأداء الجماعي والتنافسية المؤسسية. فالتمكين النفسي يزود أعضاء الفرق بحالة من الشعور بالاستقلالية، والقدرة على اتخاذ القرارات، والشعور

بالمسؤولية تجاه مهامهم، مما يخلق بيئة عمل محفزة تُسهم في تعزيز الإنتاجية والابتكار الجماعي. (Spreitzer, 1995)

تؤكد العديد من الدراسات أن التمكين النفسي يعمل على رفع مستوى فاعلية فرق العمل عبر عدة آليات؛ منها تعزيز مستوى التواصل بين أعضاء الفريق، وزيادة درجة المشاركة في اتخاذ القرار، وتقليل التوترات والصراعات الداخلية التي قد تعوق تحقيق الأهداف (الشمري، 2019). فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة الحربي (2018) في المؤسسات السعودية أن الفرق التي تتمتع بأعضاء يشعرون بالتمكين النفسي، تتميز بزيادة في مستوى الالتزام الوظيفي والتعاون، مما أدى إلى تحسين الأداء الجماعي والنتائج النهائية للمؤسسة. كما ربطت الدراسة بين تمكين الأفراد نفسياً وتحقيقهم لرضا وظيفي أعلى، وهو ما يُسهم بدوره في استدامة الأداء المتميز.

وفي سياق مشابه، أشار يوسف وعلي (2020) إلى أن التمكين النفسي يعد أداة قوية لتعزيز فاعلية فرق العمل في ظل بيئات العمل الديناميكية، حيث أظهر الطالبان أن القادة الذين يتبنون ممارسات التمكين النفسي (كإشراك الفريق في صنع القرار وتوفير الدعم اللازم) يُسهمون في بناء فرق متماسكة وذات أداء مرتفع. وقد أوضحت الدراسة كذلك أن التمكين النفسي يحفز أعضاء الفريق على تحمل مسؤولياتهم بشكل أكبر، ويساعد في خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل داخل الفرق، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الإنتاجية والإبداع.

من ناحية أخرى، تؤكد الدراسات الأجنبية على أهمية الأبعاد الأربعة للتمكين النفسي التي وضعها سبريتزر (1995)، وهي: الإحساس بالمعنى، والكفاءة الذاتية، والتمكين الذاتي، والتأثير. حيث أثبتت هذه الأبعاد عبر العديد من الأبحاث أنها مرتبطة بشكل إيجابي بفوائد متعددة تخص فرق العمل، مثل زيادة التفاعل، تحسين التعاون، وتعزيز القدرة على حل المشكلات بشكل جماعي. (Maynard et al., 2012) إضافة إلى ذلك، أظهرت دراسة من جامعة هارفارد أن التمكين النفسي يقلل من ظاهرة الاحتراق

الوظيفي ويزيد من الولاء التنظيمي، مما يضمن استمرارية الفرق في الأداء العالي (Gagné & Deci, 2005).

كما ركزت بعض الدراسات الحديثة على تأثير التمكين النفسي في فرق العمل الافتراضية، حيث برزت أهمية التمكين في بيئات العمل عن بعد التي تعتمد على التكنولوجيا، إذ أظهر بحث أجراه باحثون من جامعة الملك عبد الله (2021) أن التمكين النفسي يساهم في بناء الثقة بين أعضاء الفرق الافتراضية ويعزز فاعلية التواصل عبر الأدوات الرقمية، مما ينعكس إيجاباً على أداء الفرق رغم بعد المسافات (الزيد، 2021).

في المجمل، تشير هذه الدراسات إلى أن التمكين النفسي ليس مجرد مفهوم تنظيمي نظري، بل هو عامل عملي وفَعّال لتحسين فاعلية فرق العمل، من خلال إكساب أعضاء الفريق الثقة والحرية في ممارسة أدوارهم بفاعلية، والتواصل المفتوح، وتحمل المسؤولية الجماعية. وبالتالي، يصبح التمكين النفسي من الركائز الأساسية التي يمكن للمنظمات التركيز عليها لتحقيق نجاح مستدام في بيئات العمل المتغيرة والمتطلبة.

## 2.5. الخاتمة

تتناول الدراسات السابقة في هذا الفصل أهمية التمكين النفسي وفاعلية فرق العمل، حيث يظهر من خلال الأدبيات أن التمكين النفسي يلعب دورًا حاسمًا في تحسين أداء الفرق وتعزيز تفاعل أعضائها. لقد تم استعراض مجموعة من الأبحاث التي تبرز الأبعاد الأربعة الرئيسية للتمكين النفسي، وهي المعنى، الكفاءة، حرية التصرف، والتأثير، وكيفية تأثيرها على سلوك الأفراد داخل الفرق.

تشير النتائج إلى أن الفرق التي تتمتع بمستويات عالية من التمكين النفسي تظهر قدرة أكبر على تحقيق أهدافها وتعزيز الابتكار والإبداع. كما أن التمكين النفسي يسهم في خلق بيئة عمل إيجابية، مما يزيد من رضا الموظفين ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي.

علاوة على ذلك، تم تسليط الضوء على الفجوات البحثية في السياقات العربية، حيث تفتقر الدراسات إلى تطبيقات عملية واضحة تتعلق بالتمكين النفسي في البيئات التنظيمية المحلية. يتطلب الأمر مزيدًا من البحث الميداني لفهم كيفية تطبيق مفاهيم التمكين النفسي بشكل فعال في هذه السياقات.

في الختام، يشير هذا الفصل إلى ضرورة تبني استراتيجيات التمكين النفسي في المؤسسات، مما يعزز فاعلية فرق العمل ويساهم في تحقيق الأداء المتميز. إن الفهم العميق للعلاقة بين التمكين النفسي وفاعلية فرق العمل يمكن أن يفتح آفاقًا جديدة لتحسين استراتيجيات الإدارة وتطوير الموارد البشرية، وبالتالي تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أكثر فعالية.

### 3. الفصل الثالث: منهجية البحث

### 3.1. المقدمة

وضح هذا الجزء المنهجية التي تم تطبيقها في المشروع الحالي، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة. توضح العناوين التالية التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وما تم تطبيقه، كما يلي:

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تم تطبيق منهجية البحث العلمي في المشروع الحالي للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة. تم استخدام العديد من الإجراءات والتقنيات لضمان الدقة والموثوقية في الدراسة تم تعريف المتغيرات المستخدمة في الدراسة وتوضيح كيفية قياسها وتحديد بطرق علمية تم جمع البيانات من خلال استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات مثل الاستبيانات والمقابلات وتحليل الوثائق كما يلي

#### ■ المتغير المستقل (التمكين النفسي):

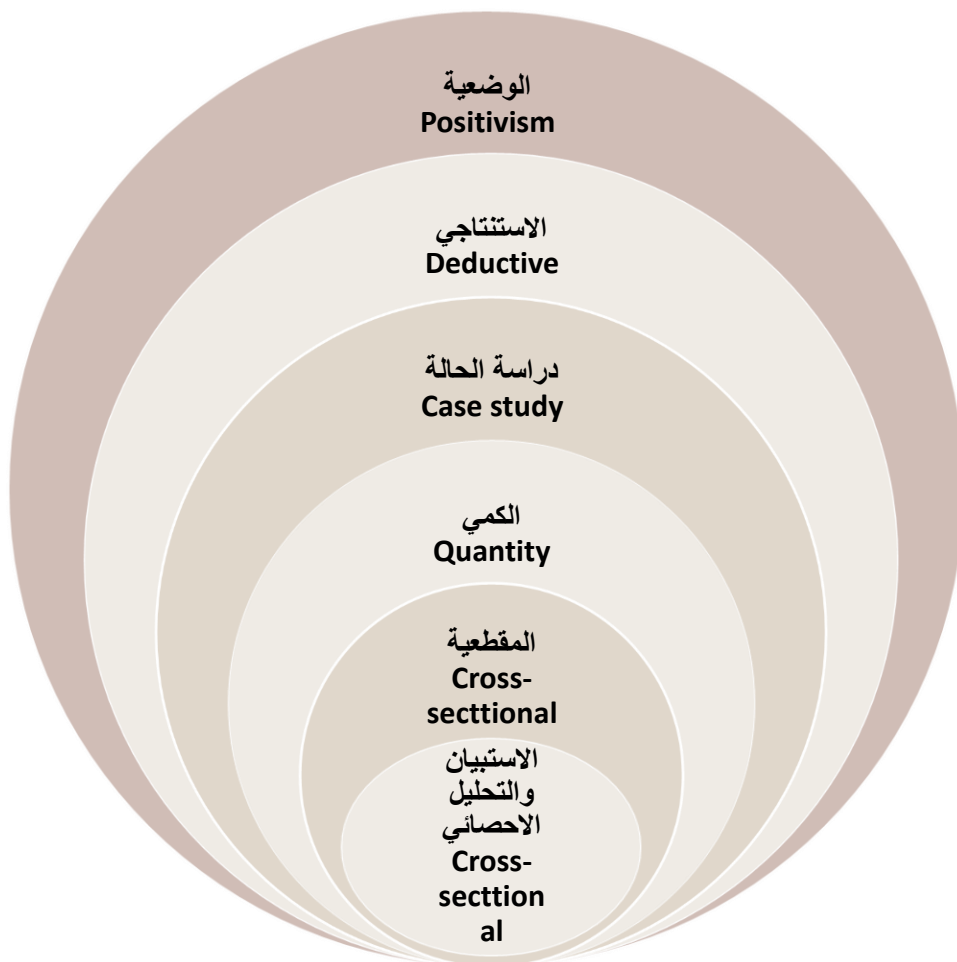
سيتم تقييم التمكين النفسي باستخدام استبيان يستند إلى مجموعة من العوامل المتعلقة بالتمكين النفسي. سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم جوانب مختلفة من التمكين النفسي مثل المعنى، الكفاءة، الاختيار وحسن التصرف. يتمتع هذا الاستبيان بالقدرة على تحديد القواعد والأدوات التي يتم استخدامها لتعزيز بيئة فاعلية فرق العمل وتطويرها. سيتم تحليل النتائج وتقديم توصيات وإجراءات لتحسين التمكين النفسي بناء على النتائج المستخلصة.

#### ■ المتغير التابع (فاعلية فرق العمل):

سيتم تقييم فاعلية فرق العمل باستخدام استبيان متعدد العوامل يهدف إلى قياس جوانب مختلفة تؤثر على فاعلية فرق العمل سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم مستوى فاعلية فرق العمل بناء على الأسئلة التي تخص فاعلية فرق العمل ككل. يهدف الاستبيان إلى تأثير فاعلية فرق العمل للموظفين عن هذه الجوانب المختلفة وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها لأداء الموظفين. سيتم تحليل البيانات المجمعة وتقديم توصيات وإجراءات فاعلية فرق العمل للموظفين لبناء النتائج المستخلصة.

### 3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)

- فلسفة البحث: الوضعية
- منهج البحث: استنتاجي
- استراتيجية البحث: مسحي
- اختيار البحث: كمي
- الافق الزمنية: المقطعية
- تقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي



الشكل (2): ملخص منهجية البحث (اعداد الطالبة)

### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات

يمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة جميع الموظفين العاملين في أسواق العثيم – فرع العزيزية بمدينة مكة المكرمة، والذين يشكلون العينة الأساسية للدراسة. وتُعد أسواق العثيم من المؤسسات البارزة في قطاع التجزئة بالمملكة العربية السعودية، حيث تسعى إلى تقديم خدمات تسويقية متكاملة ضمن بيئة عمل محفزة وداعمة للعاملين. وبفضل كوادرها المؤهلة واعتمادها على أساليب إدارية حديثة، تسهم الشركة في رفع كفاءة الأداء وتحقيق رضا العملاء. كما تركز أسواق العثيم على تعزيز ثقافة العمل الجماعي وتبني ممارسات التمكين النفسي، مما يساهم في تحسين فاعلية فرق العمل ويجعلها نموذجًا متميزًا في قطاع التجزئة بمدينة مكة.

#### ■ مجتمع البحث:

مجتمع البحث لهذا الدراسة موظفي اسواق العثيم فرع العزيزية والبالغ عددهم (35) موظف، تم اختيار عينة عشوائية والتي شملت (32) موظف، وقد قام (32) موظف بتعبئة الاستبيان الخاص بالدراسة، وهي تمثل 91.43% من مجتمع البحث.

#### جدول رقم 1: مجتمع البحث

| التصنيف                         | عدد الموظفين | النسبة المئوية |
|---------------------------------|--------------|----------------|
| موظفي اسواق العثيم فرع العزيزية | 35           | 100%           |
| المجموع                         | 35           | 100%           |

#### ■ عينة البحث:

وفقا لجدول krejcie (1970) فان عدد العينة (32) هو عدد العينة الممثلة لحجم المجتمع (35) بناء على ذلك تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من مجتمع البحث البالغ عددهم 35 موظف وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة.

#### جدول رقم 2: عينة البحث

| التصنيف                         | عدد الموظفين | النسبة المئوية |
|---------------------------------|--------------|----------------|
| موظفي اسواق العثيم فرع العزيزية | 32           | 91.43%         |
| المجموع                         | 32           | 91.43%         |

### ■ طرق وتقنيات اخذ العينة:

في هذا البحث تم استخدام العينة العشوائية البسيطة. وفقا لهذه التقنية، تم اختيار الخصائص من مجتمع البحث بطريقة عشوائية، مما يتضمن تمثيل المجتمع بشكل دقيق. وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة، ثم تم اختيار عينة عشوائية منها وهذه الطريقة ضمنت ان يكون لكل معلم فرصة متساوية للاختيار في العينة، مما اعطى تمثيلا دقيقا للمجتمع الأصلي.

وتعتبر تقنية العينة العشوائية البسيطة نوعا من تقنيات اخذ العينة المحتملة، حيث ان جميع افراد المجتمع لديها فرصة متساوية للاختيار في العينة. وهذا يضمن الحصول على نتائج موثوقة وقابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

### 3.5. طريقة جمع البيانات

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث. وعليه فقد اعتمد الطالبة على المنهج الوضعي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات. وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث

### ■ المتغير المستقل: (التمكين النفسي)

واعتمد الطالبة على استبانة (القرعان & ايمان ابراهيم). وذلك لقياس المتغير التمكين النفسي وذلك من حيث 3 ابعاد وهي المعنى والكفاءة والاختيار وحسن التصرف بأجمالي 12 للمتغير حيث ان بعد المعنى يتكون 4 عناصر، وبعد الكفاءة يتكون من 4 عناصر ، وبعد الاختيار وحسن التصرف يتكون من 4 عناصر. نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث 1= موافق، 2= محايد، 3= غير موافق

**جدول 3: المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل التمكين النفسي.**

| المتغير المستقل | الابعاد              | عدد العبارات | المصدر                                                                                                                 |
|-----------------|----------------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| التمكين النفسي  | المعنى               | 4            | القرعان, & ايمان ابراهيم.<br>(2020). التمكين النفسي<br>وعلاقته بالرضا عن الحياة<br>لدى أبناء الأسر المطلقة<br>في مدينة |
|                 | الكفاءة              | 4            |                                                                                                                        |
|                 | الاختيار وحسن التصرف | 4            |                                                                                                                        |
|                 | العدد الكلي          | 12           |                                                                                                                        |

المصدر: الطالبة

■ المتغير التابع: (فاعلية فرق العمل)

واعتمد الطالبة على استبانة (أبوزيد & حمادة فوزي ثابت). وذلك لقياس المتغير التابع فاعلية فرق العمل، وذلك من حيث العبارات الخاصة لفاعلية فرق العمل، بأجمالي 12 للمتغير، نوع الاستبانة نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث  $=1$  موافق،  $=2$  محايد،  $=3$  غير موافق

**جدول 4: المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع فاعلية فرق العمل.**

| المتغير التابع   | عدد العبارات | المصدر                                                                                                                                                                                     |
|------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| فاعلية فرق العمل | 12           | أبوزيد, & حمادة فوزي ثابت.<br>(2016). قياس أثر توافر مقومات<br>فاعلية فرق العمل في الأداء التنظيمي<br>في ظل توسط دور دعم المنظمة<br>وجاهزية قائد الفريق. التجارة والتمويل,<br>36(1), 53-88 |

المصدر: الطالبة

### 3.6. أنواع البيانات

← في هذا القسم، سنقوم بالتمييز بين البيانات الأولية والبيانات الثانوية التي تم استخدامها في هذه الدراسة.

- البيانات الأولية هي تلك المعلومات التي يتم جمعها مباشرةً من المصادر الأساسية، مثل المقابلات الشخصية أو الاستبيانات أو الملاحظات المباشرة. هذه البيانات تكون مصممة خصيصًا لأغراض الدراسة الحالية.
- بينما البيانات الثانوية هي تلك المعلومات التي تم جمعها من قبل آخرين لأغراض مختلفة، والتي يتم الاستفادة منها في هذه الدراسة. وهذه البيانات قد تأتي من مصادر مثل التقارير السابقة أو الإحصاءات الرسمية أو قواعد البيانات الموجودة.

← تحليل كل من البيانات الأولية والثانوية سيساعدنا في الحصول على نظرة شاملة حول موضوع الدراسة وتعزيز النتائج النهائية.

#### ◀ البيانات الأولية:

- إعداد استبيان للموظفين لقياس مستوى فاعلية فرق العمل وربطه بالتمكين النفسي. سيتضمن الاستبيان أسئلة حول التمكين النفسي مثل المعنى، الكفاءة، الاختيار وحسن التصرف، وارتباطها بمستوى فاعلية فرق العمل
- تحديد مجتمع البحث والعينة المستهدفة من الموظفين بطريقة عشوائية لضمان تمثيل شامل.
- توزيع الاستبيان على العينة المختارة وجمع البيانات الخام حول تقييم فاعلية فرق العمل للموظفين.

#### ◀ البيانات الثانوية:

- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة حول التمكين النفسي وعلاقتها بفاعلية فرق العمل.

- الاطلاع على الأبحاث المنشورة في المجالات العلمية المحكمة والرسائل الجامعية ذات الصلة.
- تحليل الأطر المفاهيمية والنظرية المرتبطة بمتغيرات البحث.
- استخلاص أهم العوامل والمؤشرات المؤثرة على فاعلية فرق العمل للموظفين.

### 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة

- تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الطالبتين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة

- تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت

- تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الطالبتين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

### 3.8. الخاتمة

في ختام هذا الفصل، تم توضيح المنهجية المستخدمة في دراسة "أثر التمكين النفسي في تعزيز فاعلية فرق العمل". اعتمد البحث على تصميم استنتاجي، حيث تم استخدام أسلوب المسح لجمع البيانات من موظفي أسواق العثيم بمدينة مكة فرع العزيزية. تم تحديد المجتمع المستهدف بعناية، واختيار عينة عشوائية تمثيلية لضمان دقة النتائج وموثوقيتها.

كما تم توضيح أدوات جمع البيانات التي شملت استبيانات مصممة بعناية لقياس المتغيرات المستقلة والتابعة. تم قياس التمكين النفسي عبر ثلاثة أبعاد رئيسية: المعنى، الكفاءة، والاختيار وحسن التصرف، بينما تم تقييم فاعلية فرق العمل من خلال مجموعة من العبارات التي تعكس الأداء الجماعي.

تم استخدام التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS لتحليل البيانات واستخلاص النتائج. تسهم هذه المنهجية في تقديم رؤى شاملة حول العلاقة بين التمكين النفسي وفاعلية فرق العمل، مما يساعد على تعزيز الفهم الأكاديمي والتطبيقي لهذا الموضوع الحيوي.

تتضح أهمية هذه المنهجية في تطوير ممارسات الإدارة وتحسين أداء الفرق، وهو ما يتماشى مع أهداف الدراسة وأهميتها في سياق المؤسسات السعودية. من خلال النتائج المتوقعة، يمكن للمديرين وصناع القرار استخدام هذه المعلومات لتطبيق استراتيجيات فعالة تعزز من التمكين النفسي في بيئات العمل، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي ويحقق الأهداف المرجوة.

## 4. الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج

## 4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام كلا من: حزمة البرامج الإحصائية SPSS الإصدار ٢٨ وبرنامج SmartPLS. 3.0 الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS V 28. اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية باستخدام PLS. 3.0 بالإضافة إلى ذلك من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج ، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS 28 وتم تأكيد النتائج الإحصائية من خلال استخدام Smart3.0

## 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة الدراسة)

### ◀ خصائص عينة الدراسة:

- تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً إلى الجنس – العمر – المستوى التعليمي – سنوات الخبرة.
- تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات العامة الديموغرافية التي تشمل:
- الجنس ويشمل على (ذكر – انثى).
- العمر ويشمل (أقل من 30 سنة – من 30 سنة إلى 40 سنة – من 40 سنة إلى 50 سنة – أكثر من 50 سنة).
- المستوى التعليمي ويشمل (تعليم ثانوي – بكالوريوس – ماجستير – أخرى).
- سنوات الخبرة ويشمل (أقل من 5 سنين – من 5 إلى 10 سنوات – من 10 إلى 15 سنة – من 15 سنة فأكثر).

■ الجداول ولرسومات والفقرات توضح تصنيف العينة محل الدراسة كما يلي:

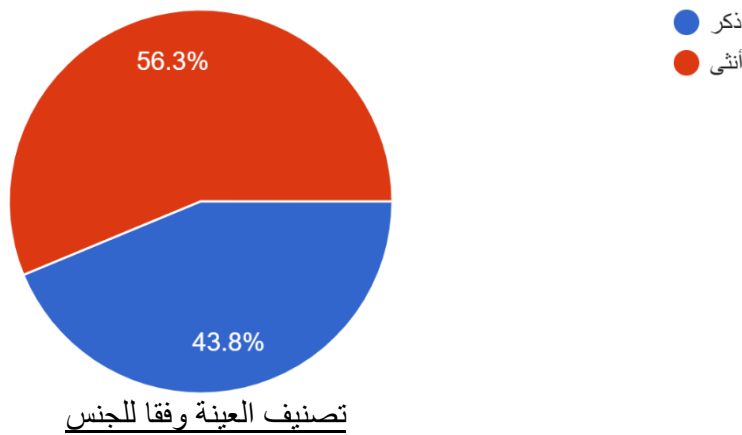
**جدول 5: توصيف عينة الدراسة**

| المتغير          | فئات المتغير         | العدد | النسبة من إجمالي العينة |
|------------------|----------------------|-------|-------------------------|
| النوع            | ذكر                  | 18    | %56.3                   |
|                  | أنثى                 | 14    | %43.8                   |
|                  | الإجمالي             | 32    | %100                    |
| الفئة العمرية    | أقل من 30 سنة        | 10    | %31.3                   |
|                  | من 30 سنة الى 40 سنة | 8     | %25                     |
|                  | من 40 سنة الى 50 سنة | 12    | %37.5                   |
|                  | أكثر من 50 سنة       | 2     | %6.3                    |
|                  | الإجمالي             | 32    | %100                    |
| المستوى التعليمي | تعليم ثانوي          | 7     | %21.9                   |
|                  | بكالوريوس            | 9     | %28.1                   |
|                  | ماجستير              | 15    | %46.9                   |
|                  | اخرى                 | 1     | %3.1                    |
|                  | الإجمالي             | 32    | %100                    |
| عدد سنوات الخبرة | أقل من 5 سنين        | 15    | %46.9                   |
|                  | من 5 الى 10 سنوات    | 9     | %28.1                   |
|                  | من 10 الى 15 سنة     | 5     | %15.6                   |
|                  | من 15 سنة فأكثر      | 3     | %9.4                    |
|                  | الإجمالي             | 32    | %100                    |

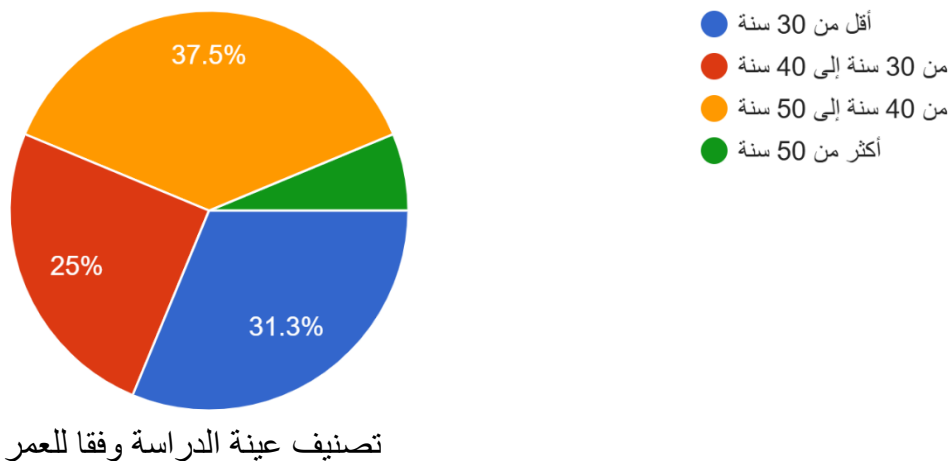
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية. (ن-32 شخص)

• من بيانات الجدول رقم (5) تم استخلاص النتائج التالية:

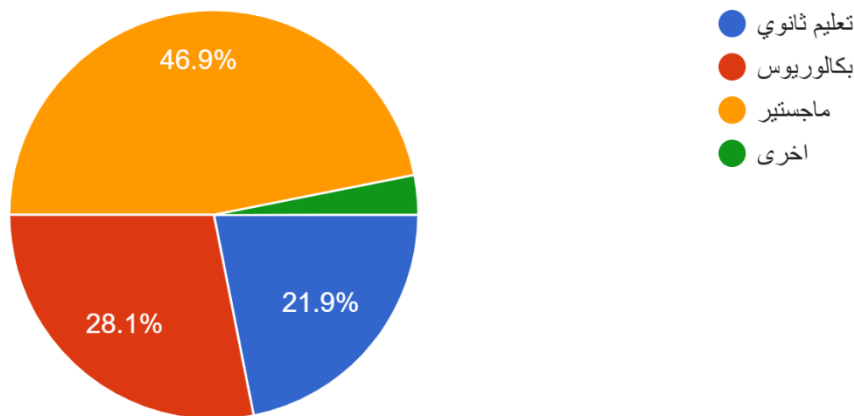
- بالنسبة للجنس: أظهرت النتائج الإحصائية ان، عدد الاناث تجاوز عدد الذكور حيث يبلغ عدد الاناث 18 حيث يعادل 56.3% من العينة بينما عدد الذكور يبلغ 14 حيث يعادل 43.8% من العينة. كما هو موضح بالشكل التالي:



- أما بالنسبة للعمر: أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 10 اشخاص أعمارهم اقل من 30 سنة أي ما يعادل 31.3% من عينة الدراسة، وهناك 8 اشخاص أعمارهم تتراوح بين 30 الى 40 سنة أي ما يعادل 25% من عينة الدراسة، وهناك 12 شخص أعمارهم تتراوح بين 40 الى 50 سنة أي ما يعادل 37.5 % من عينة الدراسة، وهناك أيضا شخصان أعمارهم اكثر من 50 سنة فأكثر أي ما يعادل 6.3% كما هو موضح بالشكل التالي:

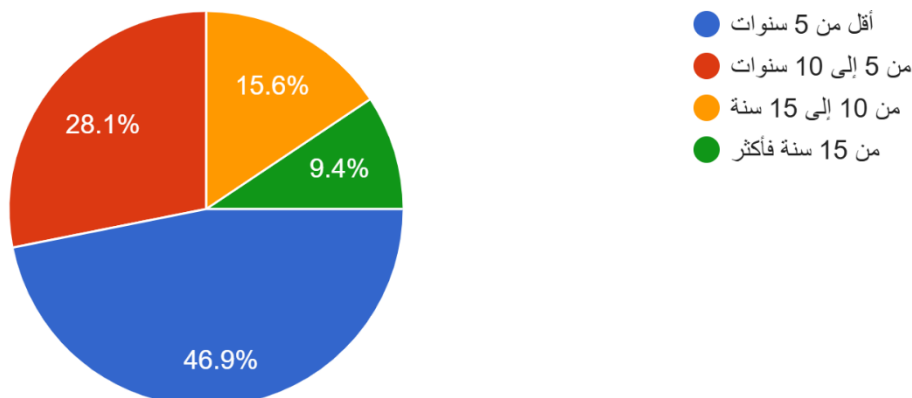


- **بالنسبة للمستوى التعليمي:** أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 7 اشخاص حاصلين على شهادة الثانوية أي ما يعادل 21.9% من عينة الدراسة، وهناك 9 اشخاص حاصلين على شهادة البكالوريوس أي ما يعادل 28.1% من عينة الدراسة، وهناك 15 شخص حاصلين على شهادة الماجستير أي ما يعادل 46.9% من عينة الدراسة، وهناك شخص واحد أيضا حاصل على شهادة اخرى أي ما يعادل 3.1%. كما هو موضح بالشكل التالي:



تصنيف عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي

- **أما بالنسبة للخبرة المهنية:** أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 15 شخص خبرتهم المهنية اقل من 5 سنين اي ما يعادل 46.9% من عينة الدراسة، وبينما هناك 9 اشخاص خبرتهم المهنية تتراوح من 5 الى 10 سنوات ما يعادل 28.1% من عينة الدراسة، وكذلك هناك 5 اشخاص خبراتهم المهنية تتراوح من 10 الى 15 سنوات ما يعادل 15.6% من عينة الدراسة، وأيضا هناك 3 اشخاص تتراوح خبرتهم المهنية اكثر من 15 سنة ما يعادل 9.4% من عينة الدراسة. كما هو موضح بالشكل التالي:



تصنيف العينة وفقا للخبرة المهنية

### 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE). بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس كلا من قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's، باستخدام برنامج التحليل الاحصائي بالاصدار 28. الفقرات والجداول توضح ذلك

#### ← صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted

- صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الطالبة بقياس الاتساق الداخلي للاستبيانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه . وفقا لدراسة (Kaiser 1974), معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبانة.
- الصدق التقاربي Convergent Validity: يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE, التي يجب ان تكون قيمتها أكبر 0.5 وفقا ل(Hair et al. 2006)

← الجداول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري, قيمة T المحسوبة, وقيم P- value) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات. كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية, PLS - SEM كما يلي:

جدول 6: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغيرات المستقل والتابع:

| متوسط التباين<br>المستخرج |       | P<br>Values | الانحراف<br>المعياري | معامل<br>الارتباط | KMO   | العبارات | المتغير                    |                   |
|---------------------------|-------|-------------|----------------------|-------------------|-------|----------|----------------------------|-------------------|
| 0.770                     | 0.793 | 0.00        | 0.458                | 0.795             | 0.709 | A1       | المعنى                     | التمكين<br>النفسي |
|                           |       | 0.00        | 0.318                | 0.819             |       | A2       |                            |                   |
|                           |       | 0.00        | 0.549                | 0.782             |       | A3       |                            |                   |
|                           |       | 0.00        | 0.405                | 0.778             |       | A4       |                            |                   |
|                           | 0.736 | 0.00        | 0.387                | 0.738             |       | B1       | الكفاءة                    |                   |
|                           |       | 0.00        | 0.557                | 0.766             |       | B2       |                            |                   |
|                           |       | 0.00        | 0.549                | 0.820             |       | B3       |                            |                   |
|                           |       | 0.00        | 0.442                | 0.622             |       | B4       |                            |                   |
|                           | 0.782 | 0.00        | 0.442                | 0.910             |       | C1       | الاختيار<br>وحسن<br>التصرف |                   |
|                           |       | 0.00        | 0.435                | 0.655             |       | C2       |                            |                   |
|                           |       | 0.00        | 0.457                | 0.839             |       | C3       |                            |                   |
|                           |       | 0.00        | 0.484                | 0.724             |       | C4       |                            |                   |
| 0.750                     |       | 0.00        | 0.442                | 0.663             | 0.643 | D1       | فاعلية فرق العمل           |                   |
|                           |       | 0.00        | 0.367                | 0.643             |       | D2       |                            |                   |
|                           |       | 0.00        | 0.557                | 0.841             |       | D3       |                            |                   |
|                           |       | 0.00        | 0.149                | 0.789             |       | D4       |                            |                   |
|                           |       | 0.00        | 0.650                | 0.797             |       | D5       |                            |                   |
|                           |       | 0.00        | 0.288                | 0.771             |       | D6       |                            |                   |
|                           |       | 0.00        | 0.288                | 0.733             |       | D7       |                            |                   |
|                           |       | 0.00        | 0.288                | 0.757             |       | D8       |                            |                   |
|                           |       | 0.00        | 0.557                | 0.871             |       | D9       |                            |                   |
|                           |       | 0.00        | 0.442                | 0.881             |       | D10      |                            |                   |
|                           |       | 0.00        | 0.495                | 0.587             |       | D11      |                            |                   |
|                           |       | 0.00        | 0.405                | 0.674             |       | D12      |                            |                   |

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة

#### ◀ يتضح من الجدول بالأعلى:

■ مقياس التمكين النفسي: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها, عند قيم أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001, وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس با ابعاده الثلاثة. كذلك, من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE, لمتغير التمكين النفسي ككل الذي يساوي 0.770, كذلك قيم متوسط التباين المستخرجة لأبعاد التمكين النفسي (المعنى ، الكفاءة ، الاختيار وحسن التصرف) هي 0.782, 0.736, 0.793, على الترتيب وفقا لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

■ مقياس فاعلية فرق العمل: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها, عند قيم أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001, وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك, من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE, يتضح ان قيمته لمتغير فاعلية فرق العمل هو 0.750 وفقا لذلك, فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

## ◀ ثبات أداة الدراسة:

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability، وقيمة rho-A بواسطة نموذج المعادلة البنائية SEM-PLS. وقال (Hair et al (2010)، يجب أن تكون القيم الثلاثة أكبر من 0.7، حتى يتحقق الثبات للمقياس

الجدول التالي موضح به القيم المستخرجة من المعادلة البنائية SEM-PLS فيما يتعلق بالثلاث قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability.

**جدول 7: قياس الثبات لأدات الدراسة**

| Cronbach's alpha |       | عدد العبارات | المتغير              |                |
|------------------|-------|--------------|----------------------|----------------|
| 0.876            | 0.922 | 4            | المعنى               | التمكين النفسي |
|                  | 0.907 | 4            | الكفاءة              |                |
|                  | 0.902 | 4            | الاختيار وحسن التصرف |                |
| 0.812            |       | 12           | فاعلية فرق العمل     |                |

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة

## ◀ يتضح من الجدول بالأعلى أن قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة كما يلي:

- التمكين النفسي أظهرت النتائج الاحصائية أن قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability، هو: 0.876. قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability لابعاد التمكين النفسي، على الترتيب هم المعنى: (0.922)، الكفاءة: (0.907)، الاختيار وحسن التصرف: (0.902). مما يشير إلى أن جميع القيم أكبر من 0.8، وقال (Hair et al (2010)، فقد تحقق ثبات المقياس.

- مقياس فاعلية فرق العمل: أظهرت النتائج الاحصائية ان قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability هو: 0.812 قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability مما يشير إلى أن جميع القيم أكبر من 0.8, وقال (Hair et al (2010), فقد تحقق ثبات المقياس.

◀ وفقا للنتائج الاحصائية بالأعلى, التي اثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية, مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصلاحيه هذه الاستبانات للتطبيق والوثوق بها, واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فروض الدراسة.

#### 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة (الإجابة على أسئلة البحث)

تم قياس استجابات افراد العينة لفقرات المقياس طبقا لمقياس ليكرت الثلاثي, وفق لما يلي:

| موافق | محايد | غير موافق |
|-------|-------|-----------|
| 1     | 2     | 3         |

◀ وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقا للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي  $(3 \div 100) = 3\%$

**يوضح الجدول 8: دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:**

| قيمة المتوسط الحسابي | النتيجة (الاتجاه العام) | الوزن النسبي %       | مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية |
|----------------------|-------------------------|----------------------|---------------------------------|
| من 1 الى 1.67        | موافق                   | من 66.67% الى 100%   | موافقة مرتفعة                   |
| من 1.68 الى 2.34     | محايد                   | من 33.34% الى 66.66% | موافقة متوسطة                   |
| من 2.35 الى 3.0      | غير موافق               | من 0% الى 33.33%     | موافقة منخفضة                   |

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقاً للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي. حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى التمكين النفسي وابعادها، وكذلك مستوى فاعلية فرق العمل ككل، وذلك وفقاً لوجهة نظر عينة الدراسة.، وذلك كما يلي:

**جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة**

| المتغير           |                         | المتوسط الحسابي |       | الانحراف المعياري |       | الاتجاه العام |       | مستوى الأهمية |       |
|-------------------|-------------------------|-----------------|-------|-------------------|-------|---------------|-------|---------------|-------|
| التمكين<br>النفسي | المعنى                  | 1.21            | 1.22  | 0.303             | 0.301 | موافق         | موافق | مرتفع         | مرتفع |
|                   | الكفاءة                 | 1.24            |       | 0.373             |       | موافق         |       | مرتفع         |       |
|                   | الاختيار وحسن<br>التصرف | 1.22            |       | 0.356             |       | موافق         |       | مرتفع         |       |
|                   |                         |                 |       |                   |       |               |       |               |       |
| فاعلية فرق العمل  |                         | 1.19            | 0.247 |                   | موافق |               | مرتفع |               |       |

◀ يتضح من الجدول بأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي:

- تظهر نتائج توصيف العينة المتغير المستقل (التمكين النفسي): أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي نسبة الموافقة عالية، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من التمكين النفسي. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (1.22) بنسبة موافقة بلغت (40.6%) عند إنحراف معياري (0.301)، كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد التمكين النفسي، أن الأبعاد الثلاثة لمتغير التمكين النفسي (المعنى، الكفاءة، الاختيار وحسن التصرف) جاء الاتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو مستوى الموافقة عالي عند مستوى تطبيق مرتفع، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لبعاد (المعنى) هو (1.21) بنسبة

موافقة (40.3%) عند إنحراف معياري (0.303)، المتوسط الحسابي لبعـد (الكفاءة) هو (1.24) بنسبة موافقة حوالي (41.3%) عند إنحراف معياري (0.373)، بلغ المتوسط الحسابي لبعـد (الاختيار وحسن التصرف) هو (1.22) بنسبة موافقة (40.6%) عند إنحراف معياري (0.356).

■ تظهر نتائج توصيف العينة المتغير التابع (فاعلية فرق العمل): أوضحت النتائج أن الإتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي التحفيز، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من فاعلية فرق العمل اسواق العثيم فرع العزيزية حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (1.19) بنسبة موافقة بلغت (39.6%) عند إنحراف معياري (0.247).

← وفقا للنتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة، أشارت النتائج الإحصائية الوصفية فيما يتعلق بالمتغير المستقل (التمكين النفسي) إلى أن الاتجاه العام لدى عينة الدراسة هو الموافقة وأن تطبيقه في اسواق العثيم فرع العزيزية مرتفع، بينما كانت النتائج الإحصائية الوصفية للمتغير التابع (فاعلية فرق العمل ككل) ذات مستوى مرتفع في اسواق العثيم فرع العزيزية وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

## معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة، والتي تم قياسها باستخدام SPSS-V 28 وذلك على النحو التالي:

**جدول 10: معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة**

| المتغير              | التمكين النفسي      | المعنى | الكفاءة | الاختيار وحسن التصرف | فاعلية فرق العمل |
|----------------------|---------------------|--------|---------|----------------------|------------------|
| التمكين النفسي       | Pearson Correlation | .812** | .888**  | .911**               | .734**           |
|                      | Sig. (2-tailed)     | <.001  | <.001   | <.001                | <.001            |
|                      | N                   | 45     | 45      | 45                   | 45               |
| المعنى               | Pearson Correlation | .812** | .549**  | .632**               | .608**           |
|                      | Sig. (2-tailed)     | <.001  | <.001   | <.001                | <.001            |
|                      | N                   | 45     | 45      | 45                   | 45               |
| الكفاءة              | Pearson Correlation | .888** | 1       | .735**               | .691**           |
|                      | Sig. (2-tailed)     | <.001  | <.001   | <.001                | <.001            |
|                      | N                   | 45     | 45      | 45                   | 45               |
| الاختيار وحسن التصرف | Pearson Correlation | .911** | .632**  | 1                    | .617**           |
|                      | Sig. (2-tailed)     | <.001  | <.001   | <.001                | <.001            |
|                      | N                   | 45     | 45      | 45                   | 45               |
| فاعلية فرق العمل     | Pearson Correlation | .734** | .608**  | .617**               | 1                |
|                      | Sig. (2-tailed)     | <.001  | <.001   | <.001                | <.001            |
|                      | N                   | 45     | 45      | 45                   | 45               |

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

◀ الارتباط الخطي التمكن النفسي وابعادها ( كمتغير مستقل) وفاعلية فرق العمل(كمتغير تابع):

■ تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب (0.734) بين التمكن النفسي وابعادها كمتغير مستقل وفاعلية فرق العمل كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (0.01).

■ تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب بين كل بعد من التمكن النفسي (المعنى، الكفاءة ، الاختيار وحسن التصرف) عند معامل ارتباط: 0.911، 0.888، 0.812، على الترتيب، كمتغيرات مستقلة عند مستوى دلالة أقل من (0.01) وبين فاعلية فرق العمل كمتغير تابع.

← يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، ومما يدل على قوة هذا الارتباط.

◀ الارتباط الخطي بين التمكن النفسي وبين متغير التمكن النفسي ككل، وبين بعضها البعض:

■ يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي قوي بين التمكن النفسي وبين أبعادها (المعنى، الكفاءة، الاختيار وحسن التصرف) عند مستوى دلالة (0.01).

#### 4.5. اختبارات الفرضيات ومناقشة النتائج

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية, ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلا من الحزمة الإحصائية SPSS V, 28, SEM-PLS. على النحو التالي:

##### ◀ الفرض الرئيسي للدراسة:

← توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي وفاعلية فرق العمل.

وينتفع من هذا الفرض الرئيسي فروضا فرعية كما يلي:

← : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين المعنى وفاعلية فرق العمل.

← : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين الكفاءة وفاعلية فرق العمل.

← : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين الاختيار وحسن التصرف وفاعلية فرق العمل.

##### ◀ نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

■ ينص هذا الفرض على انه "- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي وفاعلية فرق العمل.

← ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis بين التمكين النفسي (اجمالا) محل الدراسة كمتغير مستقل وفاعلية فرق العمل كمتغير تابع.

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .734 <sup>a</sup> | .539     | .528              | .170                       |

a. Predictors: (Constant), التمكن النفسي

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.               |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|--------------------|
| 1     | Regression | 1.446          | 1  | 1.446       | 50.176 | <.001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 1.240          | 43 | .029        |        |                    |
|       | Total      | 2.686          | 44 |             |        |                    |

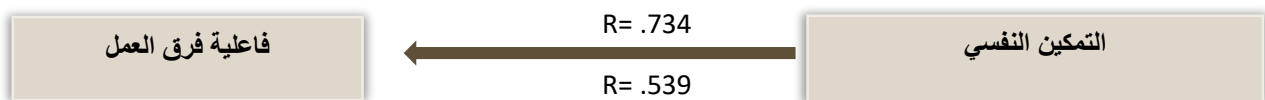
a. Dependent Variable: فاعلية فرق العمل

b. Predictors: (Constant), التمكن النفسي

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model         | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig.  | 95.0% Confidence Interval for B |             |
|---------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|---------------------------------|-------------|
|               | B                           | Std. Error | Beta                      |       |       | Lower Bound                     | Upper Bound |
| 1 (Constant)  | .453                        | .107       |                           | 4.231 | <.001 | .237                            | .668        |
| التمكن النفسي | .603                        | .085       | .734                      | 7.083 | <.001 | .432                            | .775        |

a. Dependent Variable: فاعلية فرق العمل



◀ يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.01).

- وتشير قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.734$ ) إلى وجود ارتباط موجب قوي التمكين النفسي (اجمالاً) فاعلية فرق العمل.
  - يشير معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) إلى أن (53.9%) من التباين الحاصل فاعلية فرق العمل يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى التمكين النفسي
  - تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.01).
- ← وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي (اجمالاً) كمتغير مستقل وفاعلية فرق العمل كمتغير تابع.

#### ← نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول والثاني والثالث للدراسة:

- ينص هذا الفرض الفرعي الاول على أنه " : توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المعنى وفاعلية فرق العمل" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين المعنى محل الدراسة كمتغير مستقل، وفاعلية فرق العمل كمتغير تابع.
  - ينص هذا الفرض الفرعي الثاني على أنه " : توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة وفاعلية فرق العمل" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة الكفاءة محل الدراسة كمتغير مستقل، وفاعلية فرق العمل كمتغير تابع.
  - ينص هذا الفرض الفرعي الثالث على أنه " : لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الاختيار وحسن التصرف وفاعلية فرق العمل" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين الاختيار وحسن التصرف محل الدراسة كمتغير مستقل، وفاعلية فرق العمل كمتغير تابع.
- ← ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب التحليل الانحدار الخطي البسيط

#### Simple Linear Regression Analysid

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .746 <sup>a</sup> | .556     | .523              | .171                       |

a. Predictors: (Constant), الاختيار وحسن التصرف, الكفاءة, المعنى

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.               |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|--------------------|
| 1     | Regression | 1.493          | 3  | .498        | 17.102 | <.001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 1.193          | 41 | .029        |        |                    |
|       | Total      | 2.686          | 44 |             |        |                    |

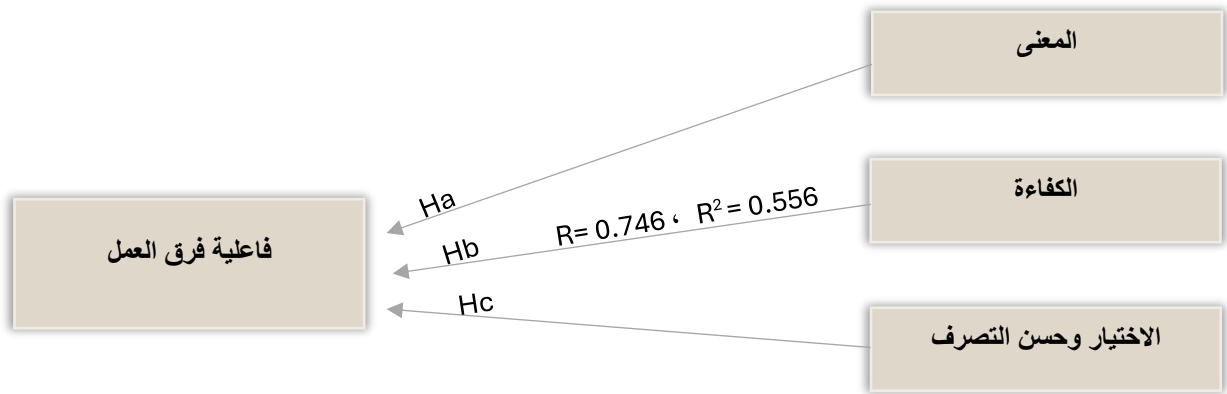
a. Dependent Variable: فاعلية فرق العمل

b. Predictors: (Constant), الاختيار وحسن التصرف, الكفاءة, المعنى

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig.  | 95.0% Confidence Interval for B |             |
|-------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|---------------------------------|-------------|
|       | B                           | Std. Error | Beta                      |       |       | Lower Bound                     | Upper Bound |
| 1     | (Constant)                  | .441       | .112                      | 3.948 | <.001 | .215                            | .667        |
|       | المعنى                      | .244       | .111                      | .299  | .034  | .020                            | .468        |
|       | الكفاءة                     | .306       | .103                      | .463  | .005  | .098                            | .515        |
|       | الاختيار وحسن التصرف        | .061       | .116                      | .088  | .602  | -.174                           | .296        |

a. Dependent Variable: فاعلية فرق العمل



← يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig) اقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.01).
- وتشير قيمة معامل الارتباط ( $R=0.746$ ) وجود ارتباط موجب قوي بين التمكين النفسي (المعنى، الكفاءة ، الاختيار وحسن التصرف) وفاعلية فرق العمل.
- يشير معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) إلى أن (55.6%) من التباين الحاصل فاعلية فرق العمل يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى ابعاد التمكين النفسي.
- تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) (0.01).

← وبناءً على النتائج السابقة تم قبول صحة الفرض الفرعي الاول والثاني الذي تنص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المعنى والكفاءة كمتغير مستقل وفاعلية فرق العمل كمتغير تابع. بينما لم يتم اثبات صحة الفرضية الثالثة الذي تنص على وجود ارتباط علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاختيار وحسن التصرف كمتغير مستقل وفاعلية فرق العمل كمتغير تابع.

## 4.6. الخاتمة

في هذا الفصل، تم تناول تحليل البيانات الإحصائية المستخلصة من الدراسة، حيث تم استخدام أدوات تحليل متقدمة مثل برنامج SPSS لاستخراج النتائج وتفسيرها بشكل دقيق. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية معنوية بين التمكين النفسي وفاعلية فرق العمل، مما يؤكد الفرضيات التي تم وضعها في بداية الدراسة.

تضمنت النتائج الأساسية أن التمكين النفسي، بمكوناته الأربعة (المعنى، الكفاءة، حرية التصرف، والتأثير)، له تأثير كبير على فاعلية فرق العمل في أسواق العثيم بمدينة مكة. كما تم تحديد العوامل التي تعزز من فاعلية الفرق، مثل تبادل المعرفة والتعاون بين الأعضاء، مما يساهم في تحسين الأداء العام.

تؤكد هذه النتائج أهمية تطبيق استراتيجيات التمكين النفسي في المؤسسات، حيث أن تعزيز هذه العوامل يمكن أن يؤدي إلى تحسين نتائج العمل وزيادة رضا الموظفين. بناءً على هذه النتائج، يُوصى بإجراء دراسات مستقبلية لاستكشاف كيفية تطبيق التمكين النفسي في سياقات مختلفة، مما يعزز من الفهم العام للعلاقة بين هذه المتغيرات.

بالتالي، يعكس هذا الفصل الأهمية الكبيرة للتمكين النفسي كأداة فعالة لتحسين الأداء التنظيمي، ويعزز من الحاجة إلى تطوير برامج تدريبية تستهدف تعزيز هذه الجوانب في بيئة العمل.

## قائمة المراجع

## المراجع العربية:

- ← الاستبيان الأول: القرعان, & ايمان ابراهيم. (2020). التمكين النفسي وعلاقته بالرضا عن الحياة لدى أبناء الأسر المطلقة في مدينة رهط <http://dspace.hebron.edu/xmlui/handle/123456789/926>
- ← الاستبيان الثاني: أبوزيد, & حمادة فوزي ثابت. (2016). قياس أثر توافر مقومات فاعلية فرق العمل في الأداء التنظيمي في ظل توسط دور دعم المنظمة وجاهزية قائد الفريق. التجارة والتمويل, 36(1), 53-88 .  
[https://caf.journals.ekb.eg/article\\_127295.html](https://caf.journals.ekb.eg/article_127295.html)

## المراجع الأجنبية:

- Al-Harthy, S. S., & Gelaidan, H. M. (2020). Psychological empowerment and job satisfaction: A study among Saudi employees. International Journal of Business and Management, 15(2), 42-55.  
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v15n2p42>
- Alqarni, S. A. (2021). Strategic human resource practices and organizational performance: The mediating role of psychological empowerment. International Journal of Management Studies, 28(1), 25–38.  
<https://doi.org/10.32890/ijms2021.28.1.2>
- American Psychological Association. (2018). Psychological empowerment. APA Dictionary of Psychology.  
<https://dictionary.apa.org/psychological-empowerm>
- Ansari, K. R., & Bijalwan, P. (2017). Team effectiveness: A relational approach with employee retention. Global Business Review, 18(6), 1449–1463.  
<https://doi.org/10.1177/0972150917713812>

- Biddle, B. J. (1986). Recent developments in role theory. *Annual Review of Sociology*, 12(1), 67-92.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.so.12.080186.000435>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>
- Current Psychology. (2023). A meta-analysis of psychological empowerment.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 315–342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 315–342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business School Press.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4845785>

- Maynard, M. T., Gilson, L. L., & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment – fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. *Journal of Management*, 38(4), 1231–1281. <https://doi.org/10.1177/0149206312438773>
- National Research Council. (2015). *Enhancing the Effectiveness of Team Science*. Washington, DC: The National Academies Press. <https://doi.org/10.17226/19007>
- Powell, A., Piccoli, G., & Ives, B. (2004). Virtual teams: A review of current literature and directions for future research. *Database for Advances in Information Systems*, 35(1), 6–36. <https://doi.org/10.1145/968464.968467>.
- Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. *Human Resource Management*, 54(4), 599–622. <https://doi.org/10.1002/hrm.21628>.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003. <https://doi.org/10.1037/a0022676>
- Singh, A. K., & Muncherji, N. (2007). Team effectiveness and its measurement: A framework. *Global Business Review*, 8(1), 69–93. <https://doi.org/10.1177/097215090700800105>
- Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *\*Academy of Management Journal\**, 38(5), 1442-1465. <https://doi.org/10.5465/256865>
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of*

Management Journal, 49(6), 1239–1251.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2006.23478718>

- Stahl, G. K., Mäkelä, K., Zander, L., & Maznevski, M. L. (2010). A look at the bright side of multicultural team diversity. *Scandinavian Journal of Management*, 26(4), 439–447. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2010.09.003>.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>

## قائمة الملاحق

## استبانة مشروع البحث

عزيزي المشارك،

نشكر لك وقتك الثمين ومشاركتك في هذا الاستبيان، الذي يأتي في إطار إعدادنا لنيل درجة البكالوريوس في كلية الإدارة. يهدف هذا الاستبيان إلى فهم اثر التمكين النفسي في تعزيز فاعلية فرق العمل ، بتطبيقه على أسواق العثيم في مدينة مكة.

نود أن نؤكد لك أن جميع المعلومات التي ستقدمها ستكون سرية تمامًا، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. مشاركتك قيمة جدًا وستساهم في تقديم توصيات عملية لتعزيز فاعلية فرق العمل لي أسواق العثيم.

يرجى الإجابة على الأسئلة بأكبر قدر ممكن من الدقة والصدق وذلك بوضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة

شكرًا جزيلاً لتعاونكم

## البيانات الشخصية:

### الجنس:

☐ ذكر

☐ انثى

### المستوى التعليمي:

☐ تعليم ثانوي

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ اخرى

### العمر:

☐ اقل من 30 سنة

☐ من 30 سنة الى 40 سنة

☐ من 40 سنة الى 50 سنة

☐ أكثر من 50 سنة

### سنوات الخبرة:

☐ اقل من 5 سنين

☐ من 5 الى 10 سنوات

☐ من 10 الى 15 سنة

☐ من 15 سنة فأكثر

## المحور الأول: التمكين النفسي

| الرقم | التمكين النفسي                                         |       |       |           |
|-------|--------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|
|       | المعنى                                                 | موافق | محايد | غير موافق |
| 1     | أشعر أن عملي له قيمة وأهمية حقيقية.                    |       |       |           |
| 2     | أرى أن المهام التي أؤديها مرتبطة بأهداف الفريق العامة. |       |       |           |
| 3     | أشعر بأن دوري في الفريق يُحدث فرقاً فعلياً.            |       |       |           |
| 4     | المهام التي أقوم بها تعكس قيمتي الشخصية والمهنية.      |       |       |           |
|       | الكفاءة                                                | موافق | محايد | غير موافق |
| 5     | أشعر بأن لدي المهارات الكافية لأداء عملي بكفاءة.       |       |       |           |
| 6     | أستطيع إنجاز المهام الموكلة لي دون الحاجة لتوجيه دائم. |       |       |           |
| 7     | أثق في قدرتي على تجاوز التحديات في العمل.              |       |       |           |
| 8     | لدي القدرة على التعلم وتطوير أدائي باستمرار.           |       |       |           |
|       | الاختيار وحسن التصرف                                   | موافق | محايد | غير موافق |
| 9     | أمتلك حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامي اليومية.     |       |       |           |
| 10    | أستطيع تنظيم طريقة عملي بما يناسب الظروف المختلفة      |       |       |           |
| 11    | أشجّع على الإبداع والتصرف الذاتي في العمل.             |       |       |           |
| 12    | أمنح الثقة لاتخاذ قرارات تهم فريقتي.                   |       |       |           |

## المحور الثاني: فاعلية فرق العمل

| الرقم | فاعلية فرق العمل                                                                    | موافق | محايد | غير موافق |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|
| 1     | يقدم مشرف الفريق تقارير إنجاز المهمة بشكل دوري لأعضاء الفريق.                       |       |       |           |
| 2     | يتلقى أعضاء الفريق تقييمات تفصيلية تعتمد على قياس المخرجات والأهداف الخاصة كل مهمة. |       |       |           |
| 3     | يملك الأعضاء بالفريق القدرات اللازمة في التأثير على اتجاه الفريق ومهامه.            |       |       |           |
| 4     | يتم الاعتماد على مهمة الفريق بشكل ديناميكي لتغيير احتياجات العمل والفريق.           |       |       |           |
| 5     | يتم مكافأة أعضاء الفريق بمجرد تحقيقهم للعمل المطلوب.                                |       |       |           |
| 6     | أعضاء الفريق يشعرون بالتقدير المناسب لجهودهم ومشاركاتهم.                            |       |       |           |
| 7     | فرص الترقى والتحفيز مفتوحة للأفراد المؤهلين في الفريق.                              |       |       |           |
| 8     | يقوم قائد الفريق بالمتابعة المستمرة لقياس التزام الأعضاء.                           |       |       |           |
| 9     | يملك قائد الفريق القدرة على تقييم الاحتياجات المختلفة للأعضاء.                      |       |       |           |
| 10    | يمكن الفريق من التغلب على المشكلات الطارئة.                                         |       |       |           |
| 11    | يتم تحديد الانحرافات عن الأهداف بشكل مستمر.                                         |       |       |           |
| 12    | الاتصالات بين أعضاء الفريق واضحة ومحددة.                                            |       |       |           |