

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- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

2	قائمة الاشكال
3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة
6	1.2. مشكلة البحث
6	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:
6	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:
7	1.3. أهمية الدراسة
7	1.3.1. على المستوى النظري:
7	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
8	1.4. اسئلة الدراسة
8	1.5. اهداف الدراسة
9	1.6. فرضيات الدراسة
9	1.7. نموذج الدراسة
10	1.8. منهجية الدراسة
11	1.9. الدراسة الميدانية
12	1.10. مخطط المشروع المقترح
13	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
14	2.1. المقدمة
17	2.3. مفهوم فاعلية فرق العمل:
21	2.4. العلاقة بين التمكين النفسي وفاعلية فرق العمل:
24	2.5. الخاتمة
25	قائمة المراجع
30	قائمة الملاحق

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
9	نموذج البحث (من اعداد الطالبة)	1
10	ملخص منهجية البحث (اعداد الطالبة)	2

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.

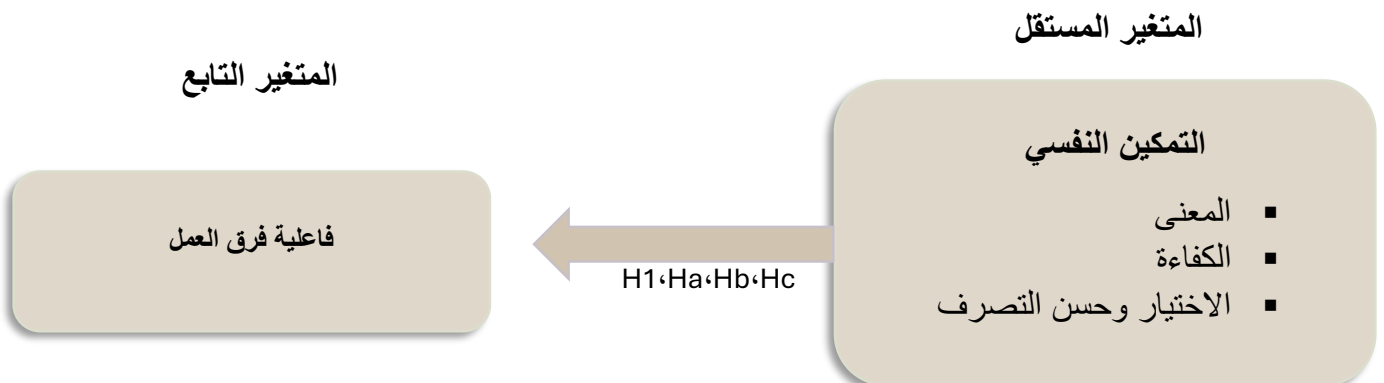
← الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المعنى وفاعلية فرق العمل.

← 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.

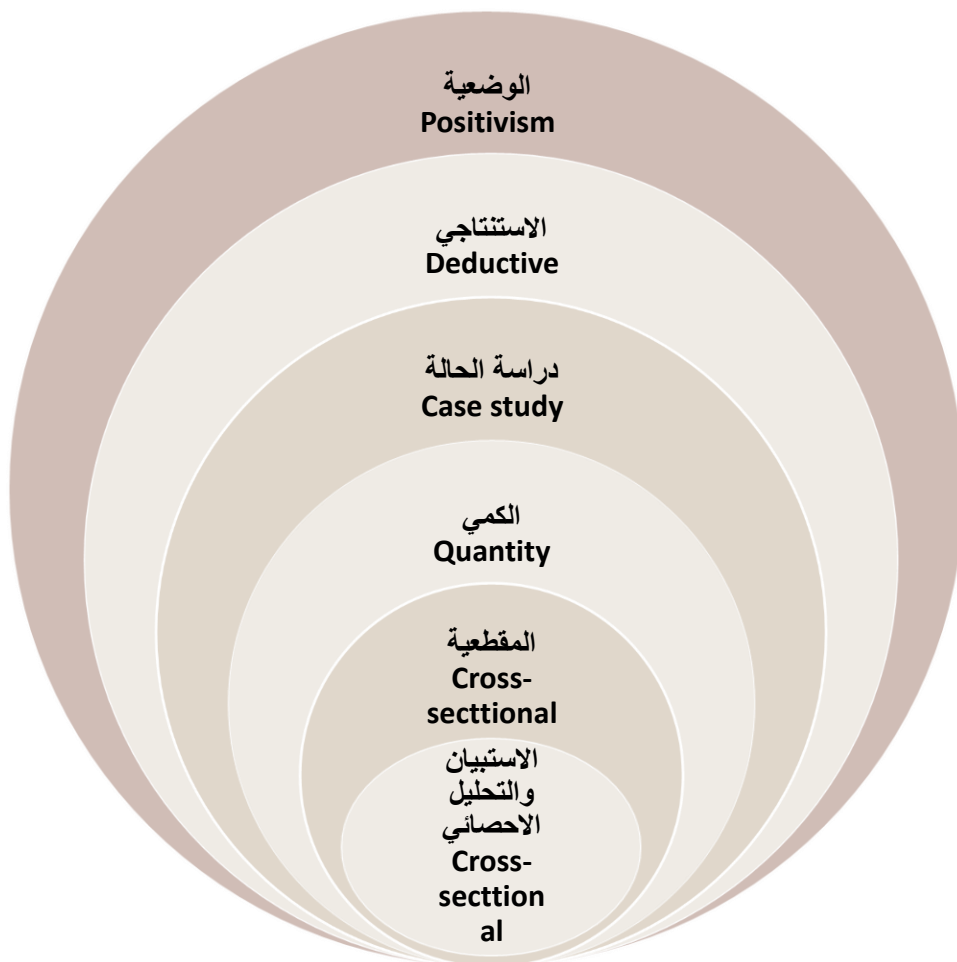
1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي



1.8. منهجية الدراسة

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



الشكل(1): ملخص منهجية البحث (اعداد الطالبة)

1.9. 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.

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).

ووفقًا 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 والافتتار، 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 الأداء الوظيفي 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 الباحثين 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. وقدّمَا 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 الباحثون 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 ومونشيرجي (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 الباحث 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 التوافق 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 الباحثون 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 الباحثين 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 الباحثان 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 وفَعَال 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.

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

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.			