



الإثراء الوظيفي وعلاقته بتفعيل فرق العمل

في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية

"دراسة ميدانية"

د.عبد القادر الدراويش

أستاذ إدارة الأعمال المشارك

في جامعة القدس المفتوحة

adaraweesh@qou.edu

د.محمد عبد اشتيوي

أستاذ إدارة الأعمال المشارك

في جامعة القدس المفتوحة

meshteivy@qou.edu



<https://www.doi.org/10.58987/dujhss.v3i5.04>

تاريخ الاستلام: 2024/10/13 ؛ تاريخ القبول: 2025/01/01 ؛ تاريخ النشر: 2025/03/02

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى استكشاف علاقة الإثراء الوظيفي بتفعيل فرق العمل في وزارة الاقتصاد الوطني بالمحافظات الشمالية الفلسطينية، وقد اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، طبقت مفرداتها على عينة عشوائية بسيطة بلغت (300) من العاملين بالوزارة، ومن أهم نتائج الدراسة أنها أثبتت وجود علاقة طردية بين الإثراء الوظيفي وبين تفعيل فرق العمل في الوزارة، كما أثبتت وجود أثر للإثراء الوظيفي بنسبة (13.70%) في تفعيل فرق العمل فقط للمتغيرين (تحديد المهارات، التغذية الراجعة)، أما المتغيرات (تعدد المهارات، أهمية المهارات، استقلالية المهارات) لم يثبت لها تأثير في (درجة تفعيل فرق العمل). كما واقع الإثراء الوظيفي بوزن نسبي كبير بلغ (70.434). وأن درجة "تفعيل فرق العمل" في الوزارة جاء بوزن نسبي كبير بلغ (71.507). ومن أهم توصيات الدراسة؛ تعزيز مكافأة العاملين من ذوي المهارات المتعددة عبر اعتماد الوزارة لنظام مكافآت موحد، وضرورة تعزيز عمليات التغذية الراجعة حتى يتعرف العاملين على نقاط القوة ونقاط الضعف في أعمالهم، وذلك عبر محددات ومعايير معروفة للعاملين.

الكلمات المفتاحية: الإثراء الوظيفي، تفعيل فرق العمل.



Abstract:

The study aimed to explore the relationship between job enrichment and activating work teams in the Ministry of National Economy in the northern Palestinian governorates. It followed the descriptive analytical approach and adopted the questionnaire as the main tool for collecting data. Its components were applied to a simple random sample of (300) employees in the ministry. The most important results of the study are that it proved the existence of a direct relationship between job enrichment and activating work teams in the ministry. It also proved the existence of an effect of job enrichment at a rate of (13,70 %) in activating work teams only for the variables (skills identification and feedback), while the variables (multiplicity of skills, importance of skills, independence of skills) did not prove to have an effect on the degree of activating work teams. Job enrichment also had a large relative weight of (70.434). The degree of activating work teams in the ministry came with a large relative weight of (71.507). Among the most important recommendations of the study is to enhance the reward of workers with multiple skills by adopting a unified reward system by the ministry, and the necessity of enhancing feedback processes so that workers can identify the strengths and weaknesses in their work, through determinants and standards known to workers.

Keywords: Job enrichment, team activation

مقدمة:

لما كانت المنظمات العاملة تعبر عن كيانات حية؛ وأنظمة عاملة متفاعلة في ذاتها ومع غيرها لتحقيق أهدافها وغاياتها، كان العنصر البشري هو العنصر الأهم في بث الحياة في تلك المنظمات، على اعتبار أنه الدم الذي يجري في عروق المنظمات، ومن دونه ستجد المنظمات كالجسد الذي فقد روحه وحياته، مما يشير إلى أن العنصر البشري من شأنه أن يكون سبباً في نجاح أو فشل تلك المنظمات، حيث يعتمد ذلك على إمكانيات ومهارات وقدرات هذا العنصر في إتمام المهام الموكلة اليه، وبطبيعة كينونة العنصر البشري؛ فهو يمثل الإطار الحاضن لكسب العلم والمهارات والمعرفة الصريحة منها أو الضمنية، كل هذا يجعل المنظمات تهتم بالحصول على أفضل العناصر البشرية، وتهتم بتنمية قدراتهم وإمكاناتهم، سعياً وراء التميز بالعمل أمام المنافسين وكل من لهم علاقة بالعمل، ومن الجدير أن تتطابق قدرات وإمكانات العاملين مع متطلبات الوظائف التي يشغلونها، وأن أي فروقات بينهما تحدث خلافاً في التوازن بين الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية لتلك الوظيفة، الأمر الذي يحتاج إلى إعادة التوازن بطرق متعددة، فعندما تكون إمكانيات العاملين أقل من متطلبات الوظيفة؛ تجد العاملين يشعرون بالإحباط والقصور والجوء إلى أساليب عمل يمكنها أن تنعكس سلباً على العمل بمجمله، أما عندما تكون إمكانيات العاملين أكبر من متطلبات وظيفتهم؛ هنا تكمن المشكلة في محددات الوصف الوظيفي التي وضعت للوظيفة، الأمر الذي يحتاج إلى إعادة تصميم الوظيفة بما يحقق عمليات الإثراء الوظيفي بطرق مختلفة؛ وبما يعيد التوازن بين الوصف



والمواصفات الوظيفية، وجعل قدرات وإمكانات العاملين متوافقة مع المتطلبات الجديدة التي تم تعديلها وإضافتها للوصف الوظيفي الخاص بالوظيفة. مما سيحقق للعاملين الرضا الوظيفي عن وظائفهم؛ ورضا أصحاب العمل عن مستوى إنجاز العاملين. ذلك ما يتوافق مع ما أورده (Kapur (2024: 58) الذي بين بأن العاملين يبذلون قصارى جهدهم عند إثراء وظائفهم؛ ويقومون بواجباتهم الوظيفية بشكل جيد، فيحققون توقعات المشرفين وأصحاب العمل عليهم، وأن تعزيز وظائفهم؛ يشعروهم بالرضا الوظيفي؛ ويجعلهم يسعون بجدية للاحتفاظ بوظائفهم، ويحقق رضا أصحاب العمل عنهم.

ولما كانت عمليات التدريب والتنمية لقدرات وإمكانات العاملين عمليات مستمرة لا تقف عند حد معين، نجد بأن ذلك سيؤثر في ثقافتهم التنظيمية التي ستعكس تلقائياً على سلوكهم وتعاملاتهم داخل المنظمة، سواء تعاملاتهم مع الإدارة العليا أو مع بعضهم البعض، أو حتى مع العملاء المتنوعين مع المنظمة، الأمر الذي يتطلب إعادة تصميم الوظائف لهم بما يتلاءم مع المهارات والقدرات الجديدة المكتسبة، كما يزيد من قدرتهم للتعامل مع مفهوم العمل الجماعي؛ المتمثل في بناء فرق العمل المتنوعة التي تسهم في نجاح العمل وجودة وسرعة الأداء المنجز، باعتبار أن أسلوب فرق العمل يعد من الأساليب الإدارية الفاعلة التي تجمع من خلالها قدرات وإمكانات ومهارات متعددة ومتنوعة يحملها أعضاء تلك الفرق؛ لتسخر باتجاه تحقيق الهدف التي تشكلت من أجله، وهو ما يمثل في مضمونه حالة حصاد ونتائج لعمليات الإثراء الوظيفي التي جعلت من الوظائف أكثر مناسبة لشاغليها.

مشكلة الدراسة.

تعتمد العديد من المنظمات عند تصميم وظائفها على مبدأ التخصص الدقيق لشاغل الوظيفة المتوقع، الأمر الذي سيحدد فيه الوصف والتوصيف الوظيفي لكل وظيفة من الوظائف، فيأتي المتقدم للوظيفة ليجد نفسه محكوم لإطار محدد من المهمات والإجراءات والصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على قيامه بتلك الوظيفة، والتي بنيت أصلاً في ضوء الدرجة العلمية التي حصل عليها المتقدم، ولم يؤخذ بعين الاعتبار قدراته وإمكاناته ومهاراته المتعددة والتي سيتم إخمادها أو تجاهلها طيلة حياته الوظيفية؛ والتزامه بقالب الوصف الوظيفي الموضوع سابقاً، إضافة إلى أن العامل لا يشعر فعلياً بقيمة نتائج عمله ومدى تأثير تلك النتائج على الآخرين باعتبار أنه يعمل (منفرداً) كجزء من كل، فتزوب نتيجة عمله في النتيجة الكلية لعمل المنظمة؛ سواء بالسلب كانت أو بالإيجاب، وهذا ما سينعكس سلباً على مستوى دافعية العاملين للعمل.

ومن خلال عمل الباحثين كأعضاء للهيئة التدريسية في جامعة القدس المفتوحة بفلسطين، وعبر ردود وتفاعل بعض الطلبة العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني تجاه موضوع فرق العمل وأهميته في إنجاز المهام، لاحظنا بأن هؤلاء الطلبة كموظفين في الوزارة يميلون إلى إنجاز الأعمال الموكلة إليهم منفردين ولا يحبذون العمل ضمن فرق عمل متكاملة، ومن خلال مناقشتهم بالخصوص؛ أبدى بعضهم الأسباب التالية على سبيل السرد لا الحصر:

- عدم الرضا عن وظائفهم من حيث عدم ملاءمتها مع قدراتهم وإمكاناتهم.
- عدم الشعور بالإنجاز الفردي لكل عضو من أعضاء الفريق.
- عدم قدرة بعض الأفراد لمجارية مهارة وقدرة الآخرين عند إنجاز مهمة الفريق.
- تغييب عامل التميز بين الأقران من أعضاء الفريق.



- الشعور بأن كل فرد في الفريق بمثابة ترس في آلة لا أكثر .
بناء على ذلك اتجه الباحثان لمراجعة العديد من الأدبيات حول الموضوع، حيث تبين بأن العديد من المتغيرات من شأنها أن تؤثر في مستوى ممارسة أسلوب فرق العمل في المنظمات، وكان من أهمها عمليات إعادة تصميم الوظائف التي تسمح للأفراد بتحقيق ذواتهم من خلال وظائفهم، فالوصف الوظيفي إذا لم يتطابق مع المواصفات الوظيفية للعاملين؛ فحتمًا ستظهر بعض الإشكاليات مثل: أن تكون قدرة وإمكانات ومهارة ومعارف العاملين أكبر من متطلبات الوصف الوظيفي للوظيفة، أو أن تكون أقل؛ وفي الحالتين ستتشكل مشكلة تحتاج إلى حل.
في ضوء ما ورد يمكن تمثيل مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي: ما علاقة الإثراء الوظيفي بتفعيل فرق العمل لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس كان لا بد من الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع الإثراء الوظيفي في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية؟
- ما درجة تفعيل فرق العمل في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية؟
- هل يوجد علاقة بين الإثراء الوظيفي وبين تفعيل فرق العمل في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية؟
- هل يوجد أثر للإثراء الوظيفي في تفعيل فرق العمل في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية؟
- هل يوجد فروق بين متوسط التقديرات حول واقع الإثراء الوظيفي وحول درجة تفعيل فرق العمل في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تعزى للمتغيرات: (الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، الدرجة العلمية)؟

فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الإثراء الوظيفي وبين تفعيل فرق العمل في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية. وللتحقق من الفرضية الرئيسة الأولى كان لا بد من التحقق من الفرضيات الفرعية التالية:

- هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين "تعدد المهارات" وبين تفعيل فرق العمل في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية.
- هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين "تحديد المهام" وبين تفعيل فرق العمل في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية.
- هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين "أهمية المهام" وبين تفعيل فرق العمل في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية.
- هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين "استقلالية المهام" وبين تفعيل فرق العمل في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية.
- هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين "التغذية الراجعة" وبين تفعيل فرق العمل في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية.



الفرضية الرئيسية الثانية: الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للإثراء الوظيفي في تفعيل فرق العمل في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية.
الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول واقع الإثراء الوظيفي وحول درجة تفعيل فرق العمل في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، الدرجة العلمية).

أهداف الدراسة.

- بيان واقع الإثراء الوظيفي في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية.
- التعرف على واقع تطبيق أسلوب فرق العمل في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية.
- استكشاف العلاقة بين الإثراء الوظيفي وبين تفعيل فرق العمل في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية.
- بيان أثر الإثراء الوظيفي في تفعيل فرق العمل في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية
- استكشاف الفروق في استجابات أفراد العينة تجاه كل من (الإثراء الوظيفي، وفرق العمل) تبعاً للمتغيرات (العمر؛ الجنس؛ سنوات الخدمة؛ المؤهل العلمي) في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية.

أهمية الدراسة.

تتم أهمية الدراسة في جانبين رئيسيين، الأول هو الجانب العلمي الذي يتمثل في الزيادة في مستوى إدراك وقناعة المسؤولين بأهمية تطبيق أسلوب فرق العمل بالوزارة. وفي استحداث إطار مفاهيمي يمكن للباحثين الرجوع إليه عند إجراء بحوث علمية جديدة حول المتغيرات محل الدراسة. وفي إلقاء الضوء على عدد من معوقات تطبيق أسلوب فرق العمل في الوزارة. وفي توفير إطار مفاهيمي يؤهل الوزارة لإعادة صياغة أفكارهم تجاه العمل والعاملين. أما الجانب الثاني هو الجانب العملي الذي يتمثل في توفير مدخلاً علمياً للمسؤولين بالوزارة لتفعيل أسلوب فرق العمل المستخدمة. وفي توفير إطار مفاهيمي علمي يتم الارتكاز عليه عند إحداث عمليات الإثراء الوظيفي. وفي الاسترشاد بنتائج الدراسة عند عمليات التوظيف المستقبلية للموارد البشرية. وفي تأهيل المسؤولين علمياً عند صياغة الوصف والمواصفات الوظيفية لكل وظيفة بالوزارة.

حدود الدراسة.

الحدود الموضوعية: تناقش هذه الدراسة العلاقة بين الإثراء الوظيفي وبين تفعيل فرق العمل في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية.

الحدود البشرية: طبقت مفردات الدراسة على جميع العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية.

الحدود المكانية: طبقت الدراسة في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية في المحافظات الشمالية فقط. حيث تعذر تطبيقها على أي من المحافظات الجنوبية نظراً لحصار الاحتلال لها وحالة الفصل الجغرافي الحاصلة.

الحدود الزمانية: طبقت مفردات الدراسة في سبتمبر 2024.

مصطلحات الدراسة.

- الإثراء الوظيفي: عرفتها خونده (2024: 10) عملية إدارية يتم من خلالها منح الموظف الحرية اللازمة لإنجاز مهامه مستخدماً مهاراته وإمكاناته المتنوعة مع توفير مناخ من الاستقلالية، وتزويده بمعلومات مستمرة عن أدائه



لزيادة الإحساس بالمسؤولية والإنجاز. ويعرف الباحثان الإثراء الوظيفي إجرائياً على أنه: عملية إدارية تهدف إلى إعادة تصميم الوظيفة وإدخال التحسينات عليها بزيادة مشوقات العمل وإضافة واجبات ومسؤوليات ومهام إضافية؛ بما يحقق أهمية للوظيفة ويسمح للعاملين بالوزارة بتنفيذ مهاراتهم وإبداعاتهم وقدراتهم الكامنة بحرية، ويشعرهم بالاستقلالية والمسؤولية عن أعمالهم المنجزة عبر التغذية العكسية المستمرة.

- فرق العمل: عرفها عوف (2023: 327) بأنها مجموعة من الأعضاء ذوي تخصصات مختلفة؛ يختارون بشكل مدروس للقيام بمهام محددة، هؤلاء الأعضاء يجتمعون معاً لتبادل المعلومات لتحقيق الهدف المشترك؛ في ظل قيادة مؤهلة. ويعرف الباحثان فرق العمل إجرائياً على أنها: هي مجموعة متعاونة من العاملين المؤهلين؛ تربطهم علاقات وظيفية متبادلة؛ يؤثرون في بعضهم البعض، تكلفهم الوزارة بإنجاز مهمات محددة لتحقيق هدف مشترك بينهم، ويشكلون كياناً عضوياً في الهيكل التنظيمي للوزارة؛ إما بصورة مؤقتة أو دائمة، يسمح لكل منهم بإثبات ذاته من خلال مهاراته وقدراته الذاتية والوظيفية بما يسهم في تحقيق هدف الفريق، في ظل قيادة تشرف عليهم وتقدم كل ما يلزم لتحقيق الهدف.

الدراسات السابقة.

اطلع الباحثان على عدد من الدراسات السابقة التي اهتمت بالمتغيرات محل الدراسة مجتمعة أو كل على حده، الأمر الذي من شأنه الزيادة في نطاق المعرفة لدى الباحثان حول تلك المتغيرات. ويمكن للباحثين أن يوردا الدراسات السابقة على النحو التالي:

أولاً الدراسات التي تناولت المتغير المستقل: الإثراء الوظيفي.

في مجال عمل الشركات الصناعية أجرى (Okoseimiema et al, 2023) دراسة هدفت إلى استكشاف العلاقة بين الإثراء الوظيفي وبين السلوك الابتكاري في العمل، في شركات التصنيع بولاية "ريفرز"، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطُبقت مفرداتها على عينة قدرها (145) من العاملين، وقد أثبتت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين الإثراء الوظيفي وبين السلوك الابتكاري في الشركات محل الدراسة، وأوصت الدراسة بأن توفر الإدارة للموظفين فرصاً لتعلم مهارات جديدة، وتدوير الموظفين عبر وظائف مختلفة، وتقديم تدريبات في مجموعة متنوعة من المهارات، ومنح الموظفين الاستقلالية الوظيفية، وخلق ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والتمكين. وفي نفس المجال أجرى (Chukuigwe, 2022) دراسة هدفت إلى التحقق من تأثير الإثراء الوظيفي في إنتاجية المؤسسات، والتي طبقت في الشركات الصغيرة والمتوسطة في بورت هاكورت، حيث اتبعت الدراسة الأسلوب المكتبي لجمع البيانات، والتي أثبتت في نتائجها وجود تأثير إيجابي وقوي للإثراء الوظيفي في إنتاجية الشركات محل الدراسة، كما أوصت الدراسة بضرورة إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات لمنحهم شعوراً بالانتماء؛ وشروع أصحاب العمل في أنشطة تحفيزية لتعزيز الالتزام بالعمل بين الموظفين، وكذلك ضرورة تنفيذ برامج التدريب وإعادة التدريب لصالح الموظفين حتى يتمكنوا من تحقيق ذواتهم. أما في مجال العمل العام فقد أجرى (Mart et al, 2020) دراسة هدفت إلى تحليل تأثير الإثراء الوظيفي والتمكين على الالتزام التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، تم دراسة دور الدافعية في العمل والرضا الوظيفي كعوامل وسيطة تؤثر على العلاقة بين الإثراء الوظيفي والتمكين التنظيمي من جهة، والالتزام التنظيمي من جهة أخرى. يشمل المجتمع العيني جميع الموظفين في المكتب الإقليمي



لـ DJKN في بالي ونوسا تينجارا؛ من الذين يشغلون مناصب تنفيذية ولديهم خدمة في المكتب لمدة ≤ 4 سنوات. وأثبتت النتائج بأن الإثراء الوظيفي له تأثير كبير على الالتزام التنظيمي؛ وأن تمكين الموظفين لا يؤثر بشكل كبير في الالتزام التنظيمي؛ وأن الدافعية في العمل؛ والرضا الوظيفي يتوسطان جزئياً تأثير الإثراء الوظيفي في الالتزام التنظيمي؛ وأن الدافعية في العمل والرضا الوظيفي يتوسطان بالكامل تأثير تمكين الموظفين في الالتزام التنظيمي. يمكن استخدام هذه النتائج كاعتبارات تنظيمية في تطوير السياسات المتعلقة بإثراء الوظائف وتمكين الموظفين، حيث من المتوقع أن تحفز الموظفين وتوفر لهم الرضا وتحسن من التزامهم التنظيمي. وفي مجال التعليم أجري (عواودة وأبو خيران، 2023) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية قدرها (689) معلماً، وكانت الاستبانة أداة جمع البيانات، أثبتت النتائج بأن تقديرات أفراد العينة لواقع الإثراء الوظيفي في المدارس الحكومية بمحافظة الخليل جاءت متوسطة، وجاءت جميع المجالات بدرجة متوسطة أيضاً (التغذية الراجعة، تحديد المهام، أهمية المهام، تنوع المهام، الاستقلالية) بالترتيب حسب المتوسط. كما أثبتت وجود فروقات في تقديرات أفراد العينة تجاه واقع الإثراء الوظيفي تبعاً لمتغيري (التخصص؛ سنوات الخبرة) ولم تظهر في المتغيرات الأخرى. كما أجري (الشمري، 2018) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، حيث طبقت مفرداتها على عينة قدرها (400) مديراً من مديري المدارس الابتدائية ضمن المديرية العامة لتربية الكرخ الأولى والثانية والثالثة. أثبتت النتائج وجود ضعف في الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية. امتداداً لمجال التعليم فقد أجرى (الجدائمي، 2023) دراسة في مجال عمل الجامعات والتي هدفت إلى بيان أثر الإثراء الوظيفي في إحداث التغيير التنظيمي، والتي اتبعت المنهج الوصفي التحليلي؛ وكانت الاستبانة أداة جمع البيانات، والتي طبقت على (55) من مدرّاء الإدارات والمكاتب والأقسام بالجامعة الأسمرية الإسلامية، وأثبتت النتائج بأن الإثراء الوظيفي يساهم إيجابياً في إحداث التغيير التنظيمي، وله دور إيجابي في تفويض السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين بالإدارة العامة للجامعة. وبنفس المجال أجري (بومدين والأخضر، 2023) دراسة هدفت إلى بيان دور الإثراء الوظيفي في تحفيز الموارد البشرية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي طبقت على عينة قدرها (41) شملت الطاقم الإداري والتدريسي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية، وأثبتت النتائج وجود علاقة إيجابية بين لأبعاد الإثراء الوظيفي (تحقيق المهام؛ الاستقلالية؛ التغذية العكسية) وبين تحفيز الموارد البشرية، ولكن لم تظهر علاقة بين الأبعاد (تعدد المهارات، أهمية المهام) وبين تحفيز الموارد البشرية.

ثانياً الدراسات التي تناولت المتغير التابع: فرق العمل.

بالاطلاع على عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بممارسة أسلوب فرق العمل في المنظمات، فقد أجرى (شباح، 2017) دراسة هدفت إلى بيان دور فرق العمل في بناء الصحة التنظيمية للمؤسسة، وقد اعتمدت على أسلوب المسح المكتبي عند جمع المعلومات وتأصيل إطار مفاهيمي يظهر الجوانب الرئيسية لمتغيرات الدراسة، وقد أثبتت النتائج بأن فرق العمل الجماعية لها فعاليتها بشكل كبير في بناء الصحة التنظيمية للمنظمات، وأن فرق العمل



تسمح بتطور وارتقاء أعضائها من خلال نجاحهم الجماعي. وكذلك أجرى (عبد الغني، 2020) دراسة هدفت إلى تسليط الضوء على إدارة فرق العمل ودمج القدرات الفردية في أنشطة تعاونية لتحريك مواهبهم وتوظيفها لتحسين الإنتاجية، بما يحدث تغيير في الهياكل التنظيمية من رأسية إلى أفقية، وقد ظهرت الحاجة الملحة داخل المنظمة للأخذ بمنهجية فرق العمل نظراً لوجود عدد من العراض مثل: ارتفاع مستوى الهدر، عدم مطابقة المخرجات لما هو مخطط، زيادة الشكاوى والتذمر من الأطراف ذات العلاقة، انخفاض ملحوظ للروح المعنوية للأفراد.

ففي مجال العمل التجاري والاقتصادي أجرى (آل سعود، 2017) دراسة هدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة في نجاح وفاعلية قيادة فرق العمل الافتراضية، والتي طبقت على عينة عشوائية قدرها (300) من العاملين في الغرفة التجارية الصناعية في المملكة العربية السعودية، وكانت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وأثبتت النتائج بأن الغرفة التجارية تعتمد على نمط قيادة فرق العمل الافتراضية في فروعها المختلفة، وأنها تطبق أحدث تقنيات التكنولوجيا في الاتصالات وتبادل المعلومات، كما بينت بأن مستوى البرامج التدريبية المقدمة لا تتناسب مع حجم التوسع الجغرافي لنطاق العمل. كما أثبتت وجود عدد من التحديات التي تواجه قادة فرق العمل الافتراضية مثل (بناء الثقة، صعوبات اتواصل والاتصال، التنوع الثقافي، تعقد عملية تبادل المعلومات والبيانات). أما في مجال العمل المصرفي أجرى (شيهاب، 2021) دراسة هدفت إلى بيان علاقة التمكين الوظيفي بفعالية فرق العمل كدراسة ميدانية بالوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر في تبسة بالجزائر، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على أسلوب الملاحظة وعلى الاستبانة كأدوات لجمع البيانات، وأثبتت النتائج بأن تكوين فرق العمل داخل الوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر نابع عن طبيعة المهام التي تتطلب فريق عمل وليس كأسلوب حديث في التسيير لزيادة الأداء، وأثبتت وجود علاقة طردية قوية بين التمكين الوظيفي بمكوناته (الاتصال ومشاركة المعلومات؛ وتحفيز العاملين؛ مستوى تدريب العاملين) وبين فعالية فرق العمل، كما أثبتت بأن الوكالة تعتمد على الاتصال غير الرسمي أكثر من الرسمي بين الموظفين، وأن مدير الوكالة يقدم كل أنواع التحفيز للموظفين، لكنه تبين وجود إهمال في جانب التدريب لفريق العمل كونه لا توجد مشاكل في فرق العمل داخل الوكالة الولائية للقرض المصغر. وفي مجال عمل شركات الاتصالات أجرت (خونده، 2024) دراسة هدفت إلى بيان أثر نمط القيادة في الإثراء الوظيفي، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على عينة عشوائية قدرها (257) من العاملين في شركات الاتصالات السورية (الشركة السورية للاتصالات؛ سيريتل؛ MTN) وقد أثبتت النتائج وجود أثر لنمطي القيادة التبادلية والتحويلية في الإثراء الوظيفي، كما أثبتت تباين في استجابات أفراد العينة تجاه المتغيرات "العمر؛ سنوات الخبرة"، ولم تظهر في المتغيرات الأخرى. أما في مجال عمل البلديات فقد أجرت (الحرباوي، 2019) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق الإثراء الوظيفي والتوسع الوظيفي في بلدية الخليل، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمختلط حيث استخدمت المقابلات والاستبانة لجمع البيانات، طبقت الدراسة على (127) من العاملين المكتبيين في البلدية، وأثبتت النتائج أن البلدية تطبق الإثراء الوظيفي بدرجة مرتفعة، وأن التوسع الوظيفي في البلدية جاء بدرجة متوسطة، كما أثبتت وجود تباين في استجابات أفراد العينة تجاه التوسع التنظيمي تبعاً للمتغيرات (الدرجة الوظيفية). وفي مجال عمل فرق العمل الافتراضية أجرى كل من Beirouty & (Demirel, 2022) دراسة هدفت إلى بيان أثر طرق الاتصال في أداء أعضاء الفريق، خاصة الفريق الافتراضي،



والتحقق من مستوى دافعيّتهم، ورضاهم، وولائهم، وكفاءتهم، حيث وزعت أداة الدراسة "الاستبانة" على أشخاص يعملون في فرق افتراضية لشركات دولية حول العالم، وأثبتت النتائج أهمية الاتصال في تعزيز كفاءة الفريق ورضاه وولائه وثقته؛ كما أوصت الدراسة بضرورة قيام قائد الفريق بإيجاد توازن في تكرار الاتصال وفي نوع الاتصال المستخدم من أجل تحسين أداء الفريق. وفي مجال عمل المؤسسات التعليمية أجرى (الصاوي وآخرون، 2023) دراسة هدفت إلى التعرف على معوقات تطبيق أسلوب فرق العمل؛ ودور المؤسسة التعليمية في مواجهتها، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وأثبتت نتائجها حاجة العاملين بالمؤسسة التعليمية بمحافظة السويس إلى تنمية الثقة المتبادلة بينهم وبين قياداتهم، إضافة إلى حاجة المؤسسة التعليمية إلى تعزيز الاتصال والتواصل بين فرق العمل المختلفة، وحاجة فرق العمل للمشاركة في صنع القرار مع الدعم الكامل من قياداتها لهذه الفرق. كما أجرى (عوف، 2023) دراسة هدفت إلى التعرف على متطلبات تحسين أداء فرق العمل بمدارس التعليم العام بدمياط، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد خرجت الدراسة بتصور مقترح يدفع باتجاه إيجاد ثقافة داعمة لفرق العمل تسمح بالتعاون والعمل الجماعي، والزيادة في مستوى إدراك القيادات الإدارية بأهمية وجود فرق العمل الجماعي ودورها الإيجابي، وضرورة تقديم أفضل ممارسات للقيادة المدرسة من خلال فرق العمل كنمط قيادي يتفق مع متغيرات العصر. أما في مجال عمل الجامعات فقد أجرى (كمال، 2017) دراسة هدفت إلى بيان فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة، والتي طبقت على مجمع مخابر البحث العلمي، حيث طبقت على عينة قدرها (60) أستاذاً يعملون في مخابر البحث العلمي بجامعة بسكرة، وكانت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وأثبتت النتائج وجود فاعلية لفرق العمل في بناء المعرفة من خلال بعد العمليات فقط فهو البعد الوحيد الذي له دور في بناء المعرفة في فرق البحث محل الدراسة.

في ضوء الدراسات الواردة، يتبين بأن أغلب الدراسات أشارت إلى أهمية ممارسة أسلوب الإثراء الوظيفي وتطبيق أسلوب فرق العمل في مجالات العمل المختلفة، والتي توافق أغلبها مع هذه الدراسة من حيث منهج الدراسة وأداة جمع البيانات، ولكنها اختلفت من حيث طبيعة مجتمع الدراسة، ومن حيث الجمع بين المتغيرين محل الدراسة؛ حيث لم تتطرق أي من الدراسات السابقة -حسب علم الباحثان- للجمع بين المتغيرين خاصة في مجال عمل وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية.

الإطار النظري.

أولاً: الإثراء الوظيفي.

العديد من الكتاب والباحثين تطرقوا إلى مفهوم الإثراء الوظيفي كأحد الأساليب الإدارية الهادفة لإعادة تصميم الوظائف ولتحسين وتجويد الوصف الوظيفي للوظيفة عبر عمليات توسيع نطاق المهام ووضع مشوقات جاذبة للعاملين لممارسة مهاراتهم وإبداعاتهم في تلك الوظيفة وتحقيق ذاتهم من جانب وتحقيق أفضل النتائج من جانب آخر. وقد تعددت التعريفات للإثراء الوظيفي بحسب الخلفيات النظرية والمعرفية لهؤلاء الكتاب والباحثين، وذلك ما توافق مع تعريف القريوتي (2009:64) الذي اعتبر بأن عملية الإثراء الوظيفي تعتبر إعادة تصميم للأعمال والمهام التي يقوم بها الموظف بشكل يجعل فيها نوع من التحدي، ويتغلب على روح الملل التي تصاحب الأعمال



البسيطة المتكررة. أما عواودة وأبو خيران (2023: 9) فعرفته على بأنه أسلوب من الأساليب الإدارية المتبعة في الإدارة، حيث تمنح المنظمة العاملين من خلاله المزيد من الحرية والاستقلالية والتغذية الراجعة في أداء مهامهم، مما يدفع العامل إلى تقديم المزيد من الجهد والعطاء وتحقيق ذواتهم والمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية وإنجاح العملية الإنتاجية في المنظمة. وقد عرفه كل من بومدين والأخضر (2023: 6) بأنه تصميم الوظيفة بطريقة تجعلها أكثر حرية وتشويقاً ومتعة، وأقل رتابة، وأكثر دافعية لإنجاز الأعمال، بحيث تمنح الموظف استقلالية تامة، وتزوده بمعلومات عن مستوى العمل المكلف به؛ أي مستوى إنجازه، مما يكسبه ثقة ومهارة التقييم الذاتي، بما يجعل هذا التصميم حافزاً يتحدى قدرات الموظف، ويزيد من دافعيته ليمنحه مستويات عالية ومتقدمة من الأداء ومن الرضا الوظيفي.

في ضوء ما ورد يمكن تعريف الإثراء الوظيفي على أنه عملية إدارية تهدف إلى إعادة تصميم الوظيفة وإدخال التحسينات عليها بزيادة مشوقات العمل وإضافة واجبات ومسؤوليات ومهام إضافية؛ بما يحقق أهمية للوظيفة ويسمح للعاملين بالوزارة بتنفيذ مهاراتهم وإبداعاتهم وقدراتهم الكامنة بحرية، ويشعرهم بالاستقلالية والمسؤولية عن أعمالهم المنجزة عبر التغذية العكسية المستمرة.

أبعاد الإثراء الوظيفي:

بالرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة تم حصر أبعاد الإثراء الوظيفي الأكثر تداولاً بين الكتاب والباحثين والتي كانت على النحو التالي: (تنوع المهارات؛ تحديد المهمة؛ أهمية المهمة؛ الاستقلالية؛ التغذية العكسية) وذلك كما هو مبين في الجدول (1):

جدول (1) أبعاد الإثراء الوظيفي

المرجع	تنوع المهارات	تحديد المهمة	أهمية المهمة	الاستقلالية	التغذية العكسية
(خونده، 2024)	×	×	×	×	×
(عواودة وأبو خيران، 2023)	×	×	×	×	×
(بومدين والأخضر، 2023)	×	×	×	×	×
(الجدائي، 2023)	×	×	×	×	×
(LAMOVŠEK, 2022)	×	×	×	×	×
(OKOSEIMIEMA ET AL, 2023)	×	×	×	×	×
(MART ET AL, 2020)	×	×	×	×	×
المجموع	7	7	7	7	7

تنوع المهارات: أشار (Salau et al (2014: 176) إلى أن هذا المتغير يتضمن عدداً من المهارات المختلفة المستخدمة في إتمام المهام؛ حيث يركز على درجة تحدي العمل الشخصي الذي يقوم به ليعتبر المهارات والقدرات المختلفة لإنجازه، فمن المعتقد أنه عندما يعتمد العمل في أدائه على مهارة واحدة بشكل متكرر يميل ليصبح مملاً، يؤدي إلى التعب وهذا بدوره يؤثر على الإنتاجية، فعندما تكون هناك مهارات متنوعة ضرورية لأداء العمل؛ تكون هذه المهارات ذات قيمة مدركة لدى المنظمة سيجد الموظفون أن عملهم ذو معنى.

ويعتبر الباحثان أن بعد "تنوع المهارات" يتمثل في مجموع المهارات والقدرات الكامنة والصريحة التي يمتلكها الأفراد ذاتياً؛ والتي يسخرونها في إنجاز مهام عملهم، وأن قدرة الفرد في تسخير أكثر من مهارة يمتلكها؛ قد يوفر المال والجهد والوقت، وقد يحقق كسراً للروتين والرتابة المطبقة عند استخدام مهارة واحدة فقط لتنفيذ المهمة، وهو ما يساهم في تحقيق الذات لدى الفرد.



تحديد المهمة: بحسب ما أورد عبد المجيد وفضل (2019: 23) بأن تحديد المهمة تتمثل في إنجاز الفرد لمهمة واحدة بصورة كاملة من بدايتها إلى نهايتها، وذلك من خلال تحديد الهدف من العمل بوضوح، لأن تحديد الهدف يؤثر على مستويات الأداء والالتزام تجاه العمل، حيث وجد أن الوظائف التي تم تحديد الأهداف فيها مسبقاً تتحقق فيها المهام أكثر من تلك الوظائف التي لم تحدد فيها الأهداف.

ويعتبر الباحثان أن "تحديد المهمة" المطلوب تنفيذها يمثل هدفاً أو نقطة يراود الوصول إليها، مطلوب من الفرد إنجازها كهدف فرعي من شأنه المساهمة في تحقيق الهدف الرئيس للعمل، وتزيد من مدركاته بأن إنجازها لمهمته يمثل تحقيق الهدف المنشود.

أهمية المهمة: بحسب ما أورد كل من فتية وعزيرة (2021: 52) فهي تعبير عن مدى إدراك الموظف لأهمية وظيفته وتأثيرها على الآخرين سواء كانوا من داخل أو من خارج المنظمة.

ويعتبر الباحثان أن "أهمية المهمة" تتمثل في شعور الفرد بمستوى أهمية المهمة التي يعمل على إنجازها، وإدراكه بأن إنجازها يشكل عنصراً رئيساً ومهماً ومؤثراً في إنجاز المهمات التكاملية الأخرى.

الاستقلالية: عرفها الطائي وآخرون (2006: 150) بأنها درجة الحرية والاستقلالية والنزاهة والقدرة على اتخاذ القرارات التي يمتلكها من يقوم بالعمل في إنجاز المهام الموكلة إليه فكلما زادت الاستقلالية زاد الشعور بالمسؤولية. ويعتبر الباحثان بأن "الاستقلالية" تتمثل في اعتبار المهمة تشكل كيانية متكاملة؛ يحق للفرد اتخاذ القرارات التي يراها مناسبة وتتوافق مع القانون لإنجاز المهمة، فيكون مسؤولاً عن النتائج المتحققة، بما يشعره بتحقيق ذاته.

التغذية العكسية: عرفها (Lunenborg 2011: 3) بأنها من أفضل الطرق التي تمكن العامل أن يحسن من أدائه، ويعدل عليه هو موافاته بمعلومات دورية عن أدائه الحالي، لذلك يعد هذا البعد جانب مهم من جوانب التطوير الوظيفي، والذي يستتبع بمراجعة دورية لأداء العاملين في المنظمة ولا يقف هند هذا الحد؛ بل يمتد للتواصل مع العاملين؛ وإمدادهم بالمعلومات المتعلقة بإنجازاته ومستوى تقدمهم في العمل.

ويعتبر الباحثان "التغذية العكسية" بأنها عملية إدارية معلوماتية؛ تنتج عن عمليات التواصل مع الأفراد؛ وتقييم المسؤولين المستمرة لأدائهم، تبين نقاط القوة ونقاط الضعف، الهدف منها تعزيز نقاط القوة وتصحيح نقاط الضعف بما يحقق تحسين وتطوير العمل، فيها يقف الفرد على مستوى أدائه الحقيقي؛ وهو ما يدفعه إلى الرفع من مستوى أدائه بما ينعكس إيجاباً على ذاته وعلى إنجاز المهمة.

ثانياً: فرق العمل.

تعددت التعريفات لفرق العمل من الكتاب والباحثين فقد عرفها بوكروش وزويدي (2023: 7) بأنها مجموعة من الموظفين يعملون في مكان واحد، لديهم أهداف مشتركة لتحقيقها. كما عرفها (Nguyen et al (2024: 3281 بأنها إطار يجتمع فيه مجموعة فريدة من الأفراد ذوي المهارات المتنوعة والمعرفة ووجهات النظر المختلفة، مما يمكن من استكشاف أفكار جديدة، وحل المشكلات المعقدة، وتحقيق نتائج متميزة، ويعد أداء الفريق عاملاً حاسماً في نجاح المنظمة، عندما يعمل أعضاء الفريق معاً بفعالية، يؤدي تعاونهم إلى الإبداع، وزيادة الإنتاجية، ونتائج متفوقة. كما عرفها عوف (2023: 327) بأنها مجموعة من الأعضاء؛ ذوي تخصصات مختلفة؛ يختارون بشكل مدروس؛ للقيام بمهمة محددة؛ هؤلاء الأعضاء يجتمعون معاً لتبادل المعلومات لتحقيق الهدف المشترك؛ في ظل



قيادة مؤهلة. أما الصاوي وآخرون (2023: 48) عرفوها على أنها وسيلة لتطوير المؤسسة بشكل عام من أجل الارتقاء بها عبر التفاعل المشترك بين كافة العاملين بمختلف وحداتها، على اعتبار أنهم يعملون في إطار أهداف واضحة ومحددة يقومون بإنجازها من خلال المهارات المتنوعة والجهود المميزة مع تحملهم مسؤولية نتائج العمل باستمرار. وقد عرفها عبد الغني (2022: 147) بأنها جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الفرد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة.

في ضوء ما ورد يمكن تعريف فرق العمل على أنها مجموعة متعاونة من العاملين المؤهلين؛ تربطهم علاقات وظيفية متبادلة؛ يؤثر في بعضهم البعض، تكلفهم المنظمة بإنجاز مهمات محددة لتحقيق هدف مشترك بينهم، ويشكلون كياناً عضوياً في الهيكل التنظيمي للمنظمة؛ إما بصورة مؤقتة أو دائمة، يسمح لكل منهم بإثبات ذاته من خلال مهاراته وقدراته الذاتية والوظيفية بما يسهم في تحقيق هدف الفريق، في ظل قيادة تشرف عليهم وتقدم كل ما يلزم لتحقيق الهدف.

كما يمكن للباحثين استخلاص عدد من المراكز الرئيسة التي تنبني عليها فرق العمل مثل:

- تشكل كياناً عضوياً يتبع الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة.
- وجود مسؤولية متبادلة بين أعضاء الفريق.
- تتكون من مجموعة من الأفراد ولا يجوز تشكيلها من فرد واحد.
- قد تتجانس أو لا تتجانس تخصصات أعضاء الفريق.
- لها قيادة أعلى منها تشرف على سير عملها.
- لها هدف مشترك يسعى لتحقيقه جميع الأعضاء بطريقة جماعية.
- الأعمال الفردية للأعضاء تتكامل مع أعمال الآخرين لتحقيق هدف تشكيل الفريق.
- يؤثر أعضاء الفريق في بعضهم البعض عبر تواصلهم بطرق متعددة.

خصائص فرق العمل الفعالة.

بحسب ما أورد (Klein et al 2009: 181) فإن هناك عدداً من الخصائص تجعل من فرق العمل فعالة مثل: وضوح هدف الفريق وقابليته للقياس. وأن تتميز العلاقات بين أعضاء الفريق بالثقة والاحترام والتعاون والمسؤولية المشتركة، من خلال عمل مشجع وبيئة محفزة، وتستند القرارات إلى المعلومات الدقيقة والواضحة. وأن تختفي مظاهر التأكيد على النفوذ وتتوقف السلطة على مبدأ الكفاءة، وأن يوجد صراع صحي على الموضوعات لا على الأشخاص. وأن يتم تحديد الأدوار لكل عضو في الفريق، والسماح له بتكوين مهارة التواصل مع الآخرين. وأن يتم استخدام أسلوب حل المشكلات بالطرق العلمية.

يرى الباحثان بأن فرق العمل الفعالة لا بد وأن تشمل الخصائص التالية: تحديد هدف تشكيل فريق العمل، وهدف كل عضو من أعضاء الفريق. وكذلك تحديد مهام كل عضو من أعضاء الفريق، وإدراكه لتكاملية عمله مع الآخرين. مع ضرورة سيادة أجواء الثقة بين أعضاء الفريق؛ ومنح حرية التواصل بينهم وفق القانون. والتأكيد على الجوانب



عن الصراعات الشخصية وجعل الصراع صحي حول طبيعة إنجاز مهمة الفريق. وضرورة التجانس أو التقارب للثقافة التنظيمية لأعضاء الفريق بما يسهل عمليات التفاعل بينهم. وضرورة إدراك العضو بأن تحقيق مهمته كهدف فرعي؛ يساهم في تحقيق الهدف الرئيس للفريق. وتوضيح أن المسؤولية الفردية عن كل مهمة تعد مدخلاً للمسؤولية الكلية عن تحقيق هدف الفريق. كما يتحتم توفير المعلومات اللازمة لعمل الفريق واستخدامها بحرية عند الحاجة إليها. وضرورة تحقيق مبدأ العدالة عند توزيع المهام والمسؤوليات والموارد على أعضاء الفريق. مع إمكانية تفعيل كافة القدرات والإمكانات التي يمتلكها أعضاء الفريق لتحقيق هدف عضويتهم.

إجراءات الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ الذي يهتم بجمع البيانات حول المشكلة محل الدراسة؛ ويصفاً وصفاً دقيقاً؛ ومن ثم يتم تحليلها وصولاً للنتائج.

ثانياً: مجتمع الدراسة: يتكون المجتمع الحقيقي للدراسة من جميع العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية البالغ عددهم (465) موظفاً، في مقر الوزارة برام الله والبيرة والمديريات الفرعية للمحافظات الشمالية البالغ عددها (13) محافظة.

ثالثاً: عينة الدراسة: طبقت مفردات الدراسة على عينة عشوائية بسيطة بلغت (300) من العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني في المحافظات الشمالية الفلسطينية، وقد بلغت نسبتها (65%) من مفردات المجتمع الحقيقي للدراسة. ويوصف توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجداول التالية:

جدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

م	الجنس	العدد	النسبة المئوية %
1	ذكر	160	53.3
2	أنثى	140	46.7
المجموع		300	100%

جدول (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

م	العمر	العدد	النسبة المئوية %
1	أقل من 30 عام	32	10.7
2	30-أقل من 40 عام	128	42.7
3	40-أقل من 50 عام	82	27.3
4	50 عام فأكثر	58	19.3
المجموع		300	100%

جدول (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

م	عدد سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
1	أقل من 5 سنوات	34	11.3
2	5-أقل من 10 سنوات	64	21.3
3	10-أقل من 15 سنة	94	31.3
4	15 سنة فأكثر	108	36.0
المجموع		300	100%



جدول (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية

م	الدرجة العلمية	العدد	النسبة المئوية %
1	ثانوية فأقل	32	10.7
2	بكالوريوس	220	73.3
3	ماجستير	48	16.0
	المجموع	300	%100

رابعا أداة الدراسة: تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، والتي صممت للتعرف على علاقة الإثراء الوظيفي بتفعيل فرق العمل في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية. حيث تكونت من جزئين؛ الأول شمل البيانات الشخصية: (الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، الدرجة العلمية). أما الجزء الثاني شمل محاور الدراسة، المحور الأول (الإثراء الوظيفي) المكون من "25" عبارة، والمحور الثاني مكون من "20" عبارة.

مقياس التدرج: تم تقييم درجات الموافقة بحسب مقياس التدرج المبين في الجدول التالي:

جدول (6) مقياس درجات الموافقة

درجة الموافقة	الوزن الرقمي	المتوسط الحسابي		الوزن النسبي	
		من	إلى	من	إلى
قليلة جدا	1	1.00	أقل من 1.80	20.00	أقل من 36.00
قليلة	2	1.80	أقل من 2.60	36.00	أقل من 52.00
متوسطة	3	2.60	أقل من 3.40	52.00	أقل من 68.00
كبيرة	4	3.40	أقل من 4.20	68.00	أقل من 84.00
كبيرة جدا	5	4.20	5.00	84.00	100.00

خامساً صدق الاستبانة:

1. الصدق من وجهة نظر المحكمين (صدق المحتوى / الصدق الظاهري): تم عرض الاستبانة على مجموعة من أصحاب الخبرة والاختصاص، بهدف التحقق من سلامة الصياغة اللغوية، ووضوح التعليمات، وانتماء المحاور، وصلاحيّة الاستبانة لقياس الأهداف، حيث أبدوا ملاحظاتهم، وبذلك تم التحقق من صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين.
2. الصدق البنائي: تم حساب الصدق البنائي لمحاور الاستبانة، من خلال إيجاد (معاملات ارتباط بيرسون) لمحاور الاستبانة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (7) الصدق البنائي لمحاور الاستبانة

المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	الدلالة
تعدد المهارات	0.922	0.000	دالة
تحديد المهارات	0.810	0.000	دالة
أهمية المهارات	0.885	0.000	دالة
استقلالية المهارات	0.900	0.000	دالة
التغذية الراجعة	0.713	0.000	دالة

يتبين من الجدول السابق أن قيم مستوى الدلالة أقل من (0.05)، أي أن جميع المحاور تتمتع بمعاملات صدق دالة إحصائية، وتفي بأغراض الدراسة.



سادساً ثبات الاستبانة: تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال التالي:

1. الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ: تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (8) معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لمحاوير الاستبانة

المحور	معامل الارتباط
تعدد المهارات	0.825
تحديد المهارات	0.850
أهمية المهارات	0.867
استقلالية المهارات	0.855
التغذية الراجعة	0.866
الإثراء الوظيفي	0.853
فرق العمل	0.918

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ قريبة من الواحد الصحيح، وهي معاملات ثبات دالة إحصائية، وتفي بأغراض الدراسة.

2. الثبات بطريقة التجزئة النصفية: تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (9) معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاوير الاستبانة

المحور	معامل الارتباط	بعد التعديل
تعدد المهارات	0.759	0.863
تحديد المهارات	0.671	0.803
أهمية المهارات	0.842	0.914
استقلالية المهارات	0.730	0.844
التغذية الراجعة	0.805	0.892
الإثراء الوظيفي	0.736	0.848
فرق العمل	0.758	0.863

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط باستخدام طريقة التجزئة النصفية قريبة من الواحد الصحيح، وهي معاملات ثبات دالة إحصائية، وتفي بأغراض الدراسة.

نتائج الدراسة

- 1- نتائج السؤال الأول ومناقشتها الذي ينص: ما واقع الإثراء الوظيفي في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية؟ تمت الإجابة عن هذا السؤال باستخدام (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي)، كما هو مبين في الجداول التالية:



جدول (10) تحليل محاور الإثراء الوظيفي

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تعدد المهارات	3.488	0.677	69.760	4	كبيرة
2	تحديد المهارات	3.576	0.631	71.520	1	كبيرة
3	أهمية المهارات	3.521	0.635	70.427	3	كبيرة
4	استقلالية المهارات	3.455	0.632	69.093	5	كبيرة
5	التغذية الراجعة	3.569	0.650	71.380	2	كبيرة
	الإثراء الوظيفي	3.522	0.534	70.434		كبيرة

تبين من الجدول السابق أن واقع تعدد المهارات في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية جاء بوزن نسبي (69.760)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة). وأن واقع تحديد المهارات في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية جاء بوزن نسبي (71.520)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة). وأن واقع أهمية المهارات في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية جاء بوزن نسبي (70.427)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة). وأن واقع استقلالية المهارات في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية جاء بوزن نسبي (69.093)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة). وأن واقع التغذية الراجعة في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية جاء بوزن نسبي (71.380)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة). وأن واقع الإثراء الوظيفي في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية جاء بوزن نسبي (70.434)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).

يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن عمل الوزارة محكوم بضوابط ومحددات واضحة لجميع العاملين؛ وأن النسبة المتحققة تشير إلى مستوى رضا كبير للعاملين عن وظائفهم، وأن العاملين بالوزارة يتفهمون معطيات وظائفهم ويتقبلونها كما هي موجودة؛ ولكن من الجدير الإشارة إلى النسبة المتبقية من العاملين والتي تقارب الثلث ممن لا يتفقون مع متحصلات هذه النتيجة؛ فقد تكونوا هؤلاء بحاجة إلى إعادة تصميم وظائفهم بما يحقق رضاهم عنها وإدراكهم لمحدداتها بطريقة إيجابية، وقد تكون هذه إشارة إلى الوزارة بالأخذ بعين الاعتبار عند عمليات التوظيف الجديدة أو عمليات النقل والتدوير الوظيفي؛ بما يحقق حالة تناسب بين مؤهلات وقدرات العاملين مع الوظيفة المسندة إليهم.

ولتفسير النتائج المتعلقة بواقع الإثراء الوظيفي في وزارة الاقتصاد الوطني بالمحافظات الشمالية الفلسطينية قام الباحثان بإعداد الجداول التالية الموضحة لأبعاد الاستبانة وذلك على النحو التالي:
أولاً: بعد تقييم تعدد المهارات:

جدول (11) تحليل فقرات محور تعدد المهارات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تهتم الوزارة بالتعرف على مهارات العاملين المتعددة.	3.433	0.892	68.667	4	كبيرة
2	يوظف العاملون مهاراتهم المتعددة في تحسين وتطوير العمل.	3.573	0.829	71.467	2	كبيرة
3	تكافئ الوزارة العاملين من ذوي المهارات المتعددة.	3.300	0.923	66.000	5	متوسطة
4	تنق الوزارة في مهارات العاملين بسد فجوات العمل عند غياب أحدهم.	3.613	0.856	72.267	1	كبيرة
5	توفر الوزارة برامج تدريبية متنوعة بهدف زيادة مهارات العاملين.	3.520	0.879	70.400	3	كبيرة
	المحور ككل	3.488	0.677	69.760		كبيرة



يبين الجدول السابق أن واقع تعدد المهارات في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية جاء بوزن نسبي (69.760)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة). يرى الباحثان بأنها نتيجة منطقية حيث لا يمتلك جميع العاملين بالوزارة مهارات متعددة؛ وأن النتيجة المتحققة إيجابية يمكن للوزارة من خلالها استغلال مهارات العاملين المتعددة في سد فجوات العمل وتحقيق متطلباته التي قد لا تكون مدركة من قبل. كما بين الجدول بأن أعلى ترتيب للفقرة رقم (4)، وهي (تتق الوزارة في مهارات العاملين بسد فجوات العمل عند غياب أحدهم)، وقد جاءت بوزن نسبي (72.267)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة). يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الوزارة تعمل وفق منظومة عمل متكاملة لا تقبل الفراغ، فأى فجوة في العمل ستعيق إنجاز العمل؛ وعليه تجد بأن العاملين فيها يتمتعون بمهارات متعددة تسمح لهم بإنجاز مهام زملائهم المتغييبين عن العمل. كما بين الجدول بأن أدنى ترتيب للفقرة رقم (3)، وهي (تكافئ الوزارة العاملين من ذوي المهارات المتعددة)، وقد جاءت بوزن نسبي (66.000)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة). يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الوزارة تعتبر أن ما يملكه العاملين من مهارات أثناء وقت العمل هو من حق الوزارة، ويسمح لها بتوجيه تلك المهارات لإنجاز المهام التي تتوافق مع سير العمل فيها.

ثانياً: بعد تقييم تحديد المهارات:

جدول (12) تحليل فقرات محور تحديد المهارات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	توفر الوزارة وصفاً وتوصيفاً وظيفياً واضحاً لكل وظيفة من الوظائف.	3.747	0.751	74.933	1	كبيرة
2	يحدد المسؤولين المهام المطلوبة بدقة عند تكليف العاملين بها.	3.660	0.792	73.200	3	كبيرة
3	يحدد العاملون أولويات مهام العمل بحسب قدرتهم ومهاراتهم الوظيفية.	3.673	0.727	73.467	2	كبيرة
4	ينفذ العاملون مهام وظيفتهم التزاماً بالخطة الموضوعية.	3.587	0.803	71.733	4	كبيرة
5	يرفض العاملون تكليف المشرفين لأي مهام لا تتوافق مع مهاراتهم.	3.213	0.878	64.267	5	متوسطة
	المحور ككل	3.576	0.631	71.520		كبيرة

يبين الجدول السابق أن واقع تحديد المهارات في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية جاء بوزن نسبي (71.520)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة). يرى الباحثان بأن هذه النتيجة تمثل مؤشراً إيجابياً يدل على أن العاملين بالوزارة يعملون وفق مفهوم التخصص؛ وأن كل موظف منهم يعي جيداً حدود ومحددات وظيفته، وأن مهاراتهم تتناسب فعلياً مع متطلبات الوظائف التي يمارسونها. كما بين الجدول بأن أعلى ترتيب للفقرة رقم (1)، وهي (توفر الوزارة وصفاً وتوصيفاً وظيفياً واضحاً لكل وظيفة من الوظائف)، وقد جاءت بوزن نسبي (74.933)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة). يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن جميع الوظائف في الوزارة تتبع إلى هيكل تنظيمي متكامل؛ يحدد العلاقات بين الوظائف رأسياً وأفقياً؛ ويحدد خطوط المسؤولية والتواصل بينها؛ وأن الوزارة توفر وصفاً وتوصيفاً وظيفياً لكل وظيفة منها. كما بين الجدول أن أدنى ترتيب للفقرة رقم (5)، وهي (يرفض العاملون تكليف المشرفين لأي مهام لا تتوافق مع مهاراتهم)، وقد جاءت بوزن نسبي (64.267)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة). يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن العديد من العاملين بالوزارة تجددهم ملتزمون بوصف وظائفهم التي تتناسب مع مؤهلاتهم فقط؛ ولا يرون أنفسهم ناجحون في ممارسة مهام لا تتناسب مع مؤهلاتهم فيرفضون ممارستها.



ثالثاً: بعد تقييم أهمية المهارات:

جدول (13) تحليل فقرات محور أهمية المهارات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تشكل أهمية العمل دافعاً قوياً لإنجاز العمل بدقة وإتقان.	3.573	0.804	71.467	3	كبيرة
2	يحقق العاملون ذواتهم عند ممارستهم لمهام وظائفهم المكلفين بها.	3.613	0.791	72.267	2	كبيرة
3	تتوافق مهام العمل مع مهارات وقدرات العاملين المكلفين بها.	3.407	0.810	68.133	4	كبيرة
4	يشارك العاملون القرارات التنظيمية المتعلقة بتحديد مهام عملهم.	3.320	0.876	66.400	5	متوسطة
5	تزيد خبرة ومعارف العاملين المهنية والتنظيمية عبر تنفيذ مهامهم.	3.693	0.722	73.867	1	كبيرة
المحور ككل						
		3.521	0.635	70.427		كبيرة

يبين الجدول السابق أن واقع أهمية المهارات في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية جاء بوزن نسبي (70.427)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة). يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن رضا العاملين يتحقق عند نجاحهم في إنجاز مهام عملهم؛ وهو ما يبنني على ممارسة مهاراتهم في تحقيق ذلك الإنجاز، أما إذا تدنت مهارات العاملين عند ممارسة وظائفهم فحتماً سيفشلون في إنجاز مهام عملهم، من هنا تتأتى أهمية المهارات التي يمتلكها العاملون ويمارسونها في إنجاز مهام عملهم. كما بين الجدول بأن أعلى ترتيب للفقرة رقم (5)، وهي (تزيد خبرة ومعارف العاملين المهنية والتنظيمية عبر تنفيذ مهامهم)، وقد جاءت بوزن نسبي (73.867)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة). يرى الباحثان بأنها نتيجة منطقية؛ نظراً لأن العاملين يكتسبون خبرة عملية ومهنية فنية عبر ممارسة وظائفهم بالوزارة، وذلك عبر اكتشافهم لمعطيات ومتغيرات جديدة قد لا تكون مدركة لديهم من قبل. ويبين الجدول أن أدنى ترتيب للفقرة رقم (4)، وهي (يشارك العاملون القرارات التنظيمية المتعلقة بتحديد مهام عملهم)، وقد جاءت بوزن نسبي (66.400)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة). يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن القرارات التنظيمية تؤخذ في المستويات العليا بالوزارة، وأن العاملين يمثلون الجانب التنفيذي لتلك القرارات، فالإدارة العليا هي من تحدد مهام عمل العاملين وليس العكس.

رابعاً: بعد تقييم استقلالية المهارات:

جدول (14) تحليل فقرات محور استقلالية المهارات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تمنح الوزارة العاملين الحرية والصلاحيات في أداء مهامهم.	3.400	0.866	68.000	5	كبيرة
2	يشعر العاملون بقيمة إنجاز مهام عملهم الفردية بوضوح.	3.493	0.782	69.867	2	كبيرة
3	يرتكز نجاح أو فشل العمل اعتماداً على أي مهمة فردية للعاملين.	3.513	0.864	70.267	1	كبيرة
4	يمارس العاملون قدراتهم الكامنة المتنوعة عند إنجاز مهام عملهم.	3.447	0.830	68.933	3	كبيرة
5	ينجز العاملون مهامهم بشكل متكامل دون التفاعل مع الآخرين.	3.420	0.820	68.400	4	كبيرة
المحور ككل						
		3.455	0.632	69.093		كبيرة

يبين الجدول السابق أن واقع استقلالية المهارات في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية جاء بوزن نسبي (69.093)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة). يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أهمية إدراك وفهم العاملين لحدود وظائفهم؛ فشعور العامل بالاستقلالية في عمله يحقق لديه الرضا والاعتقاد بأن وظيفته مهمة؛ وأنها بالرغم من استقلاليته فهي تتكامل مع الوظائف الأخرى في الوزارة، ومن الجدير الإشارة إليه أن شعور العامل بأهمية وظيفته مرتبط طردياً مع شعوره باستقلاليته، فيدرك بأن وظيفته تمثل ترس في آلة وأن غيابها قد يؤثر سلباً على



العمل؛ وهنا يشعر بأهميتها. ويبين الجدول السابق بأن أعلى ترتيب للفقرة رقم (3)، وهي (يرتكز نجاح أو فشل العمل اعتماداً على أي مهمة فردية للعاملين)، وقد جاءت بوزن نسبي (70.267)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة). يرى الباحثان بأنها نتيجة منطقية؛ فكل عامل من العاملين يكون مسؤولاً عن نتائج عمله، وأن نجاح أو فشل العمل يركز على المهارات الفردية للعامل بدرجة كبيرة. كما يبين الجدول بأن أدنى ترتيب للفقرة رقم (1)، وهي (تمنح الوزارة العاملين الحرية والصلاحيات في أداء مهامهم)، وقد جاءت بوزن نسبي (68.000)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة). يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن العمل بالوزارة محكوم لأنظمة وقواعد عمل معتمدة من الإدارة العليا؛ تكون حدود حرية العامل في ممارستها معروفة ومحددة بحسب الصلاحيات التي يمنحها له الوصف الوظيفي.

خامساً: بعد تقييم التغذية الراجعة:

جدول (15) تحليل فقرات محور التغذية الراجعة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يهتم العاملون بالتعرف على نتيجة تقييم أدائهم عبر التغذية الراجعة.	3.560	0.869	71.200	4	كبيرة
2	يصحح العاملون أخطاءهم بعد التعرف عليها من التغذية الراجعة.	3.600	0.810	72.000	2	كبيرة
3	يطلع ويناقش العاملون نتائج تقييم أدائهم مع المسؤولين باستمرار.	3.587	0.795	71.733	3	كبيرة
4	تدفع التغذية الراجعة العاملين لتجويد وتحسين أعمالهم باستمرار.	3.647	0.676	72.933	1	كبيرة
5	تحتكم عمليات التغذية الراجعة إلى معايير محددة وواضحة.	3.456	0.864	69.128	5	كبيرة
	المحور ككل	3.569	0.650	71.380		كبيرة

يبين الجدول السابق أن واقع التغذية الراجعة في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية جاء بوزن نسبي (71.380)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة). يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى اهتمام العاملين بالتعرف على نتائج أعمالهم حتى لو كانت جزئية بالوزارة، بما يحدد لديهم نقاط القوة ونقاط الضعف، الأمر الذي يدفعهم بتعزيز نقاط القوة وتصحيح نقاط الضعف، كما أن التغذية الراجعة يمكن أن تعيد هيكلة مكانة ووظيفة العامل بما يتناسب مع نقاط القوة ونقاط الضعف التي تعرفت عليها الوزارة والعامل معاً. ويبين الجدول بأن أعلى ترتيب للفقرة رقم (4)، وهي (تدفع التغذية الراجعة العاملين لتجويد وتحسين أعمالهم باستمرار)، وقد جاءت بوزن نسبي (72.933)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة). يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن العامل تتولد لديه دافعية نحو تصحيح الأخطاء التي ظهرت في تقييم عمله السابق، فكل عملية من عمليات تقييم عمل العامل ستبين مستوى الأخطاء فيه، وهو ما يستدعي عمليات التجويد والتحسين المستمرة من قبل العاملين. كما بين الجدول بأن أدنى ترتيب للفقرة رقم (5)، وهي (تحتكم عمليات التغذية الراجعة إلى معايير محددة وواضحة)، وقد جاءت بوزن نسبي (69.128)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة). يرى الباحثان بأنها نتيجة منطقية؛ نظراً لأن عمليات تقييم أداء العاملين تحتكم إلى قرارات ونظم حددتها الإدارة العليا بالوزارة، وأن التغذية الراجعة لا تكون عشوائية ولا تحتكم لأي أهواء شخصية، وإنما تحتكم لعدد من المعايير والمحددات المعتمدة من قبل الإدارة العليا في الوزارة.



2- نتائج السؤال الثاني ومناقشتها الذي ينص على: ما درجة تفعيل فرق العمل في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية؟ تم الإجابة عن هذا السؤال باستخدام (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (16) تحليل فقرات محور فرق العمل

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تتبنى الوزارة أسلوب فرق العمل لقناعتها بنجاح النتائج المترتبة عليه.	3.493	0.799	69.867	17	كبيرة
2	تلجأ الوزارة لتطبيق أسلوب فرق العمل فقط عند أحداث الطوارئ.	3.593	0.851	71.867	11	كبيرة
3	تشكل الوزارة فرق العمل لدمج مهارات العاملين وتحقيق أفضل النتائج.	3.620	0.764	72.400	8	كبيرة
4	تطبق الوزارة أسلوب فرق العمل كأسلوب تدريب الزملاء لبعضهم.	3.593	0.785	71.867	11	كبيرة
5	تحقق فرق العمل توزيعاً عادلاً للمهام بين الأعضاء.	3.220	0.841	64.400	20	متوسطة
6	توفر الوزارة الدعم اللازم لنجاح عمل فرق العمل بدلاً من العمل الفردي.	3.600	0.750	72.000	9	كبيرة
7	يتواصل أعضاء فريق العمل مع بعضهم البعض بحرية كبيرة.	3.573	0.804	71.467	13	كبيرة
8	تسمح فرق العمل بممارسة الأعضاء لمهاراتهم وإبداعاتهم المتنوعة.	3.673	0.727	73.467	3	كبيرة
9	تسمح فرق العمل بنقل الخبرات بسهولة بين أعضاء الفريق.	3.747	0.724	74.933	1	كبيرة
10	يشارك جميع أعضاء الفريق في وضع خطط العمل وآليات التنفيذ.	3.500	0.808	70.000	16	كبيرة
11	تتيح الوزارة المعلومات لجميع العاملين لإنجاز المهام المطلوبة منهم.	3.673	0.718	73.467	3	كبيرة
12	يوفر العاملون المعلومات لزملائهم بحرية بعيداً عن التعقيدات الإدارية.	3.513	0.756	70.267	15	كبيرة
13	تتبنى فرق العمل مقترحات الأعضاء بمستوى كبير من الأهمية.	3.420	0.812	68.400	19	كبيرة
14	تُلزم فرق العمل حضور الأعضاء للاجتماعات الدورية بطرق متعددة.	3.487	0.747	69.733	18	كبيرة
15	تندمج أفكار ومقترحات أعضاء فريق العمل لتحقيق عملاً متكاملًا.	3.640	0.725	72.800	7	كبيرة
16	تهتم الوزارة بتوافق الثقافة التنظيمية للأعضاء عند تشكيل فرق العمل.	3.520	0.799	70.400	14	كبيرة
17	تعتمد الوزارة على معايير محددة عند اختيار أعضاء فريق العمل.	3.600	0.767	72.000	9	كبيرة
18	يؤثر أعضاء فريق العمل ببعضهم البعض مما ينعكس على النتائج.	3.667	0.691	73.333	6	كبيرة
19	يعمل جميع أعضاء فريق العمل لتحقيق هدف مشترك بينهم.	3.700	0.747	74.000	2	كبيرة
20	يساعد تشكيل فرق العمل في بناء علاقات وكيانات اجتماعية مشتركة.	3.673	0.628	73.467	3	كبيرة
المحور ككل						
		3.575	0.538	71.507		كبيرة

يبين الجدول السابق أن درجة تفعيل فرق العمل في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية جاء بوزن نسبي (71.507)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة). يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن العمل في الوزارة يتصف بالتكاملي، وأن بعض العمال لا يمكن إنجازها بشكل فردي فتحتاج إلى فريق عمل متكامل لإنجازها، خاصة ما يتعلق بالجانب التخصصي، والجدير بالذكر أن جانباً من أعمال الوزارة يحتاج عملاً ميدانياً جماعياً، وهو ما يستدعي التفعيل الجيد لفرق العمل المكلفة. وأن هذه النتيجة تمثل مؤشراً إيجابياً لممارسة العمل الجماعي في الوزارة وهي صفة صحية للمؤسسات. وبين الجدول بأن أعلى ترتيب للفقرة رقم (9)، وهي (تسمح فرق العمل بنقل الخبرات بسهولة بين أعضاء الفريق)، وقد جاءت بوزن نسبي (74.933)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة). يرى الباحثان بأنها نتيجة منطقية؛ حيث تتناقل الخبرات بين أعضاء فريق العمل عبر تفاعلهم المهني والمهاري المشترك، سواء كان بطريقة موجهة أو تعليمية غير موجهة، فيكتسب الأعضاء معارف ومهارات وحتى اتجاهات جديدة في العمل. كما يبين الجدول أن أدنى ترتيب للفقرة رقم (5)، وهي (تحقق فرق العمل توزيعاً عادلاً للمهام بين الأعضاء)، وقد جاءت بوزن نسبي (64.400)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة). يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الصلاحيات لكل عضو من أعضاء فريق العمل



قد يكون محدد من قبل الإدارة العليا عند تكليفه بعضوية الفريق، وقد يعزى ذلك إلى أن فريق العمل قد يجمع عدة تخصصات مختلفة فيكون لكل تخصص صلاحيات محددة يمارسها دون التدخل في صلاحيات الآخرين، فتكون المهام المطلوب تنفيذها موزعة بحسب تخصص كل عضو وبحسب المهارات التي يمتلكها.

3- نتائج السؤال الثالث ومناقشتها الذي ينص على هل يوجد علاقة بين الإثراء الوظيفي وبين تفعيل فرق العمل في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية؟ للإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الإثراء الوظيفي وبين تفعيل فرق العمل في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد (معاملات ارتباط بيرسون)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (17) معاملات ارتباط بيرسون بين الإثراء الوظيفي وبين فرق العمل

م	المحور	المتغير التابع: (فرق العمل)	
		معامل الارتباط	قيمة "Sig."
1	تعدد المهارات	0.251	0.000
2	تحديد المهارات	0.344	0.000
3	أهمية المهارات	0.235	0.000
4	استقلالية المهارات	0.240	0.000
5	التغذية الراجعة	0.333	0.000
	الإثراء الوظيفي	0.339	0.000

يبين الجدول السابق أن معامل ارتباط بيرسون بين تعدد المهارات وبين فرق العمل دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تعدد المهارات وبين تفعيل فرق العمل في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية. يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن العامل عندما يمتلك مهارات متعددة سيكون مؤهلاً للعمل أمام أعضاء فريق العمل المنتمي له وبداًفعية إيجابية؛ نظراً لثقته بنفسه وبمهاراته المتعددة بأنها ستساعده في نجاح الأعمال الموكلة إليه من فريق العمل، والعكس صحيح. وبين الجدول بأن معامل ارتباط بيرسون بين تحديد المهارات وبين فرق العمل دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تحديد المهارات وبين تفعيل فرق العمل في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية. يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن تحديد المهمة للعامل في فريق العمل يجعله يركز ويجمع كل ما يملكه من مهارات وإمكانات لينجح في المهمة المحددة الموكلة إليه، وسيشعر بنتيجة عمله بوضوح، والعكس صحيح. وبين الجدول بأن معامل ارتباط بيرسون بين أهمية المهارات وبين فرق العمل دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين أهمية المهارات وبين تفعيل فرق العمل في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية. يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن شعور العامل بأهمية المهارات التي يمتلكها يجعله يشعر بأهميته كعضو في فريق العمل، وأن نجاح عمل الفريق قد يركز على ممارسة المهارات التي يمتلكها؛ كما بين الجدول بأن معامل ارتباط بيرسون بين استقلالية المهارات وبين فرق العمل دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين استقلالية



المهارات وبين تفعيل فرق العمل في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية. يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن العامل إذا عرف المهمة المطلوب منه تنفيذها بدقة؛ تجعله يبتعد عن أي تداخل مع مهمات أعضاء فريق العمل الآخرين، وتجنله يشعر بأن إنجاز عمله بشكل مستقل يحقق له نتيجة معروفة تنعكس نفسياً ووظيفياً على ممارساته مع أعضاء فريق العمل الآخرين، والعكس صحيح. وبين الجدول السابق أن معامل ارتباط بيرسون بين التغذية الراجعة وبين فرق العمل دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التغذية الراجعة وبين تفعيل فرق العمل في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية. يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى التغذية الراجعة عندما تبين نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء العامل؛ تجعله يبذل جهداً أكبر في تجويد مخرجات عمله؛ لينال رضا وإعجاب زملائه في فريق العمل من جانب؛ ومن جانب آخر يحقق أعلى مستوى من الرضا الوظيفي لديه. كما بين الجدول أن معامل ارتباط بيرسون بين الإثراء الوظيفي وبين فرق العمل دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الإثراء الوظيفي وبين تفعيل فرق العمل في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية. يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن عمليات الإثراء الوظيفي المرتكزة على إعادة تصميم الوظائف تأتي في إطار عمليات التغيير والتطوير التنظيمي؛ حيث يترتب عليها قرارات وإجراءات متنوعة مثل نقل الموظف من وظيفة لأخرى؛ أو توسيع وظيفته الحالية، أو تنمية مهاراته لتناسب مع وصف لوظيفة أخرى بالوزارة، أو غيرها من الإجراءات، فكل ذلك يمكن العامل من العمل ضمن فريق بثقة وتأثير كبير. ولكن من الضروري الإشارة إلى طردية العلاقة بين الإثراء الوظيفي وبين تفعيل فرق العمل؛ حيث يرتفع مستوى تفعيل فرق العمل مع زيادة الإثراء الوظيفي بالوزارة، وهي حالة تنظيمية صحية تسعى إليها أغلب المؤسسات، على اعتبار أن نتائج العمل الجماعي في الغالب تكون أنجح وأفضل من الأعمال الفردية للعاملين.

4- نتائج السؤال الرابع ومناقشتها ينص على: هل يوجد أثر للإثراء الوظيفي في تفعيل فرق العمل في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرضية الرئيسة التالية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للإثراء الوظيفي في تفعيل فرق العمل في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية. تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام (تحليل الانحدار الخطي المتعدد)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (18) تحليل الانحدار الخطي المتعدد

م	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع: (فرق العمل)				
		معامل الانحدار	قيمة "T"	قيمة "Sig."	قيمة "F"	قيمة "Sig."
1	الثابت	2.251	11.401	0.000	10.494	0.000
2	تعدد المهارات	0.009	0.129	0.898		
3	تحديد المهارات	0.201	2.939	0.004		
4	أهمية المهارات	0.060	0.752	0.452		
5	استقلالية المهارات	0.080	1.005	0.316		
6	التغذية الراجعة	0.197	3.326	0.001		
					0.151	0.137



يبين الجدول السابق أن قيمة "F" = (10.494)، وقيمة "Sig." = (0.000)، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإثراء الوظيفي في تفعيل فرق العمل في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية. حيث جاء معامل التحديد = (0.151)، ومعامل التحديد المعدل = (0.137)، أي أن ما نسبته (13.70%) من التغير في (درجة تفعيل فرق العمل) يعود للتغير في المتغيرات المستقلة سابقة الذكر في الجدول، والنسبة المتبقية تعود للتغير في عوامل أخرى.

يرى الباحثان بأن هذه النتيجة متدنية إلى حد كبير، والتي يعزيانها إلى أن تشكيل وتفعيل فرق العمل يتأثر بقرار من الإدارة العليا في الوزارة، ويأتي دور العاملين للتنفيذ فقط، مع العلم بأن عدد المشاركين في عضوية فرق العمل التي تشكلها الإدارة العليا قد يكون محدوداً، ولا يسمح لجميع العاملين المشاركة فيها، فقد يتم تشكيلها تبعاً للتخصص؛ أو لإنجاز مهمة محددة تختار الإدارة العليا أعضاء الفريق بناءً على اعتبارات متعددة، منها الاعتبارات التنظيمية أو الوظيفية المهنية أو حتى الشخصية؛ في المقابل قد يحرم الآخرون من عضويتها. وقد تبين بأن المتغيرات ذات الدلالة الإحصائية هي: (الثابت، تحديد المهارات، التغذية الراجعة)، أي أنها تؤثر في (درجة تفعيل فرق العمل).

يرى الباحثان بأن تأثير "تحديد المهارات" في تفعيل فرق العمل هي نتيجة منطقية، حيث يعزيانها الباحثان إلى أن أغلب فرق العمل المشكلة في الوزارة سواء كانت دائمة أو مؤقتة تشكلها الإدارة العليا وتختار أعضائها تبعاً لعدة اعتبارات أهمها التخصص المهني والمهارات التي يمتلكها العضو المرشح، فكل عضو من الأعضاء يعرف المهارات المطلوبة بالتحديد لتنفيذ مهامه في فريق العمل، حيث يمارس تلك المهارات لإنجاز المهام الموكلة إليه بنجاح؛ حيث يشكل نجاحه جزء أصيل من نجاح المهمة الكلية لفريق العمل.

كما يرى الباحثان بأن تأثير بعد "التغذية الراجعة" في تفعيل فرق العمل منطقية ومهمة، فالتغذية الراجعة تشعر العاملين بمستوى أدائهم في الوزارة وتعرفهم نقاط القوة ونقاط الضعف في أدائهم؛ فعندما تكون التغذية الراجعة عن أداء العامل إيجابية فذلك يشجعه للعمل كعضو في فريق عمل، ليظهر مهاراته وإثبات ذاته بأنه عنصر نجاح لعمل الفريق.

أما المتغيرات التي ليس لها دلالة إحصائية هي: (تعدد المهارات، أهمية المهارات، استقلالية المهارات)، أي أنها لا تؤثر في (درجة تفعيل فرق العمل). حيث معادلة الانحدار هي: (درجة تفعيل فرق العمل) = $2.251 + 0.009 * (\text{تعدد المهارات}) + 0.201 * (\text{تحديد المهارات}) + 0.060 * (\text{أهمية المهارات}) + 0.080 * (\text{استقلالية المهارات}) + 197 * (\text{التغذية الراجعة})$.

يعزو الباحثان عدم تأثير "تعدد المهارات" في تفعيل فرق العمل إلى أن العامل عندما يتم تكليفه بعضوية فريق عمل معين؛ يكون مبني على قدرة العامل ومهاراته التي تعرفها الإدارة العليا عنه فتكون محددة وواضحة لها؛ وبناءً عليها جاء التكليف بعضوية الفريق، فلا مجال للاجتهاد بممارسة مهارات جديدة أخرى غير معروفة للإدارة العليا فقد يترتب عليها نتائج غير مضمونة.



كما يرى الباحثان بأن النتيجة المتعلقة ببعد "أهمية المهارات" غير منطقية؛ حيث أن شعور العامل بأهمية المهارات التي يمتلكها تجعله أكثر فعالية وتأثير في إنجاح عمل فريق العمل المنتسب إليه، كما أن إدراك الإدارة العليا المسؤولة عن تشكيل فرق العمل لأهمية المهارات أمر مهم، فقد يتم اختيار أعضاء الفريق اعتماداً على مهاراتهم المميزة.

ويرى الباحثان بأن عدم تأثير "استقلالية المهارات" في تفعيل فرق العمل، بأنها نتيجة منطقية؛ لأن فريق العمل يعمل بتكاملية بين أعضائه؛ ونتيجة المهمات الموكلة لفريق العمل تتبني على مزيج متكامل لمهارات أعضاء الفريق، وغير مسموح أن يعمل كل عضو لوحده بعيداً عن الآخرين مهما تميزت مهاراته.

5- نتائج السؤال الخامس ومناقشتها وينص على: هل يوجد فروق بين متوسط التقديرات حول واقع الإثراء الوظيفي وحول درجة تفعيل فرق العمل في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، الدرجة العلمية)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرضية الرئيسة التالية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول واقع الإثراء الوظيفي وحول درجة تفعيل فرق العمل في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، الدرجة العلمية).

ويتفرع من الفرضية الرئيسة السابقة الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول واقع الإثراء الوظيفي وحول درجة تفعيل فرق العمل في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس. تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام (اختبار T-Test)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (19) الفروقات بالنسبة لمتغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الدلالة
الإثراء الوظيفي	ذكر	160	3.533	0.545	0.380	0.704	غير دالة
	أنثى	140	3.509	0.523			
فرق العمل	ذكر	160	3.604	0.472	1.000	0.318	غير دالة
	أنثى	140	3.542	0.605			

يبين الجدول أن قيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "0.05" في محوري (الإثراء الوظيفي، فرق العمل) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول واقع الإثراء الوظيفي، وتفعيل فرق العمل في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس. يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الوزارة عندما تعيد تصميم الوظيفة بما يتناسب مع متطلبات العمل؛ تعيدها بغض النظر عن شاغلها، لأن الوظيفة ثابتة وشاغلها متغير، وهنا لا فرق بين الذكور والإناث عن شغل الوظيفة طالما المواصفات الوظيفية لشاغل الوظيفة تتوافق مع وصفها الوظيفي. كما أن الإدارة العليا عندما تقرر تشكيل فرق العمل تهتم بمن يمتلك المهارات التي تؤهله من إنجاز المهام المطلوبة منه كعضو في فريق العمل دون النظر إلى جنسه.



2. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول واقع الإثراء الوظيفي وحول درجة تفعيل فرق العمل في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تعزى لمتغير العمر. تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام (اختبار One-Way ANOVA)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (20) الفروقات بالنسبة لمتغير العمر

المحور	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	الدلالة
الإثراء الوظيفي	أقل من 30 عام	32	3.613	0.436	0.990	0.398	غير دالة
	30-أقل من 40 عام	128	3.558	0.548			
	40-أقل من 50 عام	82	3.478	0.539			
	50 عام فأكثر	58	3.454	0.546			
فرق العمل	أقل من 30 عام	32	3.728	0.489	1.300	0.275	غير دالة
	30-أقل من 40 عام	128	3.577	0.549			
	40-أقل من 50 عام	82	3.571	0.561			
	50 عام فأكثر	58	3.495	0.500			

يبين الجدول أن قيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "0.05" في محوري (الإثراء الوظيفي، فرق العمل) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول واقع الإثراء الوظيفي؛ وتفعيل فرق العمل في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تعزى لمتغير العمر. يرى الباحثان بأنها نتيجة منطقية، حيث لا ترتبط المهارات الفنية والتنظيمية والخبرة بعمر العاملين، وأن ما يهم الإدارة العليا عند تشكيل فرق العمل؛ الحصول على النتائج المتوقعة بنجاح، وأن عمليات الإثراء الوظيفي لا ترتبط بعمر العاملين كأحد مكونات المواصفات الوظيفية؛ ولكنها ترتبط بالوصف الوظيفي المتعلق بالوظيفة نفسها.

3. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول واقع الإثراء الوظيفي وحول درجة تفعيل فرق العمل في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة. تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام (اختبار One-Way ANOVA)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (21) الفروقات بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة

المحور	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	الدلالة
الإثراء الوظيفي	أقل من 5 سنوات	34	3.671	0.399	1.047	0.372	غير دالة
	5-أقل من 10 سنوات	64	3.511	0.626			
	10-أقل من 15 سنة	94	3.515	0.527			
	15 سنة فأكثر	108	3.487	0.518			
فرق العمل	أقل من 5 سنوات	34	3.603	0.526	0.768	0.513	غير دالة
	5-أقل من 10 سنوات	64	3.658	0.587			
	10-أقل من 15 سنة	94	3.535	0.535			
	15 سنة فأكثر	108	3.553	0.516			



يبين الجدول أن قيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "0.05" في محوري (الإثراء الوظيفي، وفرق العمل) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول واقع الإثراء الوظيفي، وتفعيل فرق العمل في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة. يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الإدارة العليا عندما تختار أعضاء فريق العمل تركز ما يمتلكه هذا العضو من مهارات وإمكانات تسهم في التكامل مع جهود الأعضاء الآخرين لإنجاز المهام المطلوبة بنجاح، ولا تنتظر إلى عدد سنوات الخدمة للعضو؛ فقد يمتلك عامل حديث التعيين مهارات وإمكانات أكبر من عامل قديم في الوزارة.

4. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول واقع الإثراء الوظيفي وحول درجة تفعيل فرق العمل في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تعزى لمتغير الدرجة العلمية. تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام (اختبار One-Way ANOVA)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (22) الفروقات بالنسبة لمتغير الدرجة العلمية

المحور	الدرجة العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	الدلالة
الإثراء الوظيفي	ثانوية فأقل	32	3.595	0.357	2.212	0.111	غير دالة
	بكالوريوس	220	3.542	0.549			
	ماجستير	48	3.378	0.549			
فرق العمل	ثانوية فأقل	32	3.672	0.536	4.879	0.008	دالة
	بكالوريوس	220	3.608	0.524			
	ماجستير	48	3.360	0.560			

يبين الجدول أن قيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "0.05" في محور الإثراء الوظيفي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول واقع الإثراء الوظيفي في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

يرى الباحثان بأن هذه النتيجة غير منطقية؛ حيث أن العامل كلما حصل على درجة علمية أعلى كلما رأى بأنه بحاجة إلى إعادة تصميم لوظيفته بما يتناسب مع تحصيله العلمي الجديد، وأن عمليات الإثراء الوظيفي لوظيفته تجعله أكثر ثقة بنفسه وبمهاراته؛ وأكثر رضا عن وظيفته؛ وتجعله أكثر دافعية نحو عضوية فرق العمل المشكلة. كما بين الجدول بأن قيمة "Sig." المحسوبة أقل من "0.05" في محور فرق العمل، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول درجة تفعيل فرق العمل في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تعزى لمتغير الدرجة العلمية. ولإيجاد الفروقات بين المجموعات في محور فرق العمل تعزى لمتغير الدرجة العلمية تم استخدام اختبار (LSD)، كما هو مبين في الجدول التالي:



جدول (23) الفروقات بين المجموعات في محور فرق العمل تعزى لمتغير الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	ثانوية عامة	بكالوريوس	ماجستير
ثانوية عامة	1		
بكالوريوس	-0.064	1	
ماجستير	*-0.311	*-0.248	1

يبين الجدول وجود فروقات بين مجموعة (ماجستير) ومجموعة (ثانوية عامة)، كانت لصالح مجموعة (ثانوية عامة). يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن العاملين من هذه الفئة هم الأقل مشاركة في فرق العمل الفنية في الوزارة، فيتطلعون إلى أن تفعيل فرق العمل واختيارهم كأعضاء فيها قد يرفع من أهمية وظائفهم، وأن يتعرف أعضاء الفريق الآخرين على مهاراتهم المملوكة.

كما يبين الجدول وجود فروقات بين مجموعة (ماجستير) ومجموعة (بكالوريوس)، كانت لصالح مجموعة (بكالوريوس). يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن هذه الفئة هي الأكبر عدداً بين العاملين في الوزارة، وأنهم هم من يقومون بإنجاز مهمات عمل الوزارة، وأن أي تشكيل لفرق العمل لا يخلو أعضائها من هذه الفئة؛ كما يعزو الباحثان ذلك إلى أن مدركات العاملين المهنية التخصصية تتبني بشكل أكثر نضجاً لدى الحاصلين على درجة البكالوريوس؛ مما يترتب عليها تعلم واكتساب مهارات فنية ووظيفية وحتى شخصية تؤهلهم لممارسة أعمالهم بنجاح في الوزارة.

نتائج الدراسة.

أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين الإثراء الوظيفي وبين تفعيل فرق العمل في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية، كما أثبتت وجود أثر للإثراء الوظيفي بنسبته (13.70 %) في تفعيل فرق العمل، فثبت التأثير للمتغيرات (الثابت، تحديد المهارات، التغذية الراجعة)، أما المتغيرات (تعدد المهارات، أهمية المهارات، استقلالية المهارات) لم يثبت لها تأثير في (درجة تفعيل فرق العمل). فقد جاء واقع الإثراء الوظيفي بوزن نسبي كبير بلغ (70.434). وأن واقع "تعدد المهارات" جاء بوزن نسبي كبير بلغ (69.760). وأن واقع "تحديد المهارات" جاء بوزن نسبي كبير بلغ (71.520). وأن واقع "أهمية المهارات" جاء بوزن نسبي كبير بلغ (70.427). وأن واقع "استقلالية المهارات" جاء بوزن نسبي كبير بلغ (69.093). وأن واقع "التغذية الراجعة" جاء بوزن نسبي كبير بلغ (71.380). كما أثبتت النتائج بأن درجة "تفعيل فرق العمل" في الوزارة جاء بوزن نسبي كبير بلغ (71.507).

كما أثبتت عدم وجود فروق بين متوسط التقديرات حول واقع الإثراء الوظيفي، وتفعيل فرق العمل في الوزارة تعزى للمتغيرات (الجنس؛ العمر؛ سنوات الخدمة). كما لم تظهر الفروق بين متوسط التقديرات حول واقع الإثراء الوظيفي في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تعزى لمتغير الدرجة العلمية. ولكنها ظهرت بين متوسط التقديرات حول درجة تفعيل فرق العمل في الوزارة تعزى لمتغير الدرجة العلمية ظهرت بين مجموعة (ماجستير) ومجموعة (ثانوية



عامة)، كانت لصالح مجموعة (ثانوية عامة). وظهرت بين مجموعة (ماجستير) ومجموعة (بكالوريوس)، كانت لصالح مجموعة (بكالوريوس).

توصيات الدراسة:

أوصت الدراسة بعدد من التوصيات في ضوء النتائج المتحصلة وذلك على النحو التالي:

- تعزيز مكافأة العاملين من ذوي المهارات المتعددة عبر اعتماد الوزارة لنظام موحد للمكافآت
- منح العاملين فرصة حرية إبداء رأيهم في القرارات التنظيمية التي تتعلق بتحديد مهام عملهم وفق نظم معتمدة.
- تعزيز عمليات التغذية الراجعة حتى يتعرف العاملين على نقاط القوة ونقاط الضعف في أعمالهم، وذلك عبر محددات ومعايير معروفة للعاملين.
- ضرورة متابعة الإدارة العليا لعمليات توزيع المهام بين أعضاء فرق العمل بما يضمن استغلال مهارات جميع الأعضاء بطريقة متوازنة وإيجابية.



المراجع

- آل سعود؛ عبد العزيز بن عبد الرحمن بن عبد العزيز (2017). العوامل المؤثرة في نجاح وفاعلية قيادة فرق العمل الافتراضية: دراسة تطبيقية على الغرفة التجارية الصناعية في المملكة العربية السعودية، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 49، شوال 1439هـ، ص 203-263.
- بوكروش؛ رونق، وزويدي؛ إلهام (2023) *فعالية القيادة عن بعد في إدارة فرق العمل الافتراضية خلال جائحة covid19 -دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية*، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة 8 ماي 1945 -قلمة، الجزائر.
- بومدين؛ روبروب، والأخضر؛ روابح (2023). *دور الإثراء الوظيفي في تحفيز الموارد البشرية: دراسة حالة جامعة جرداية*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية.
- الجدائي؛ محمد رمضان علي (2023). *الإثراء الوظيفي وأثره في إحداث التغيير التنظيمي دراسة ميدانية على الجامعة الأسمرية الإسلامية، المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة القره بوللي، جامعة المرقب*، 8، ص 34-59.
- الحرباوي؛ مرام محمد (2019). *مدى تطبيق الإثراء الوظيفي والتوسع الوظيفي في بلدية الخليل*، رسالة ماجستير، برنامج إدارة العمال، جامعة الخليل، فلسطين.
- خونده؛ ضحا غالب (2024). *أثر نمط القيادة في الإثراء الوظيفي: دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية*، 40(1)، ص 1-20.
- شباح؛ مريم (2017). *فرق العمل وبناء الصحة التنظيمية للمؤسسة، مجلة كلية التربية ببنها، مصر*، 109 (1)، ص 136-157.
- الشمري؛ إسراء محمد حسين (2018). *الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية، مجلة كلية التربية، جامعة واسط*، 32، ص 471-500.
- شيهاب؛ ناصر (2021) *التمكين الوظيفي وعلاقته بفعالية فرق العمل: دراسة ميدانية بالوكالة الولائية لتسيير القرص المصغر - تبسة*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي - تبسة، الجزائر.
- الصاوي؛ فوزية علي محمد، وعبد الفتاح؛ منال رشاد، والحو؛ إيهاب إبراهيم منجي (2023). *أسلوب فرق العمل: معوقات تطبيقية ودور مدير المؤسسة التعليمية في مواجهتها، مجلة مستقبل التربية العربية*، 30(140)، ص 43-82.



- الطائي؛ يوسف، والعبادي؛ هاشم (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، د ط، الوراق للنشر والتوزيع، مصر.
- عبد الغني؛ أحمد عبده (2020). إدارة وبناء فرق العمل، *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية IJEPS*، 57(39)، ص 142-167.
- عبد المجيد؛ أشرف عبد التواب، وفضل؛ محمود عبد التواب عبد التواب (2019). واقع الإثراء الوظيفي لدى شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية: دراسة مسحية، *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، 182(2). ص 13-49.
- عواودة؛ تغريد ياسر، وأبو خيران؛ أشرف محمد (2023). واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، *مجلة التعليم والعلوم النفسية (JEPS)*، 7(46)، ص 31-51.
- عوف؛ حامد حسن (2023) متطلبات تحسين أداء فرق العمل بمدارس التعليم العام بدمياط، بحث مستل من رسالة دكتوراه)، كلية أصول التربية، *مجلة كلية التربية - جامعة دمياط*، 38(86-1)، ص 320-347.
- فتيحة؛ لعبيدي، وعزيزة؛ سماعيل (2021). الإثراء الوظيفي ودوره في دعم خدمات المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية لمكتبات كليات جامعة العربي التبسي تبسة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.
- القريوتي؛ محمد قاسم (2009). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الردين.
- كمال؛ بيده (2017). فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة: دراسة حالة مجمع مخابر البحث العلمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.

المراجع الأجنبية.

- Beirouty, Zainab Abdulhameed& Ayse Gonul Demirel (2022). Enrichment of Virtual Teams Management through Communication, *Asian Journal of Social Science and Management Technology*, 4(1), pp 176-190.
- Chukuigwe, Nwakaego (2022). Job Enrichment and Organizational Performance in SMES in Rivers State, *International Journal of Business Education, Management Science and Marketing Research*, 10(2), 52-58.



- Kapur, Radhika (2024) Human Resources Procedures: Essential in Promoting Enrichment of Human Resources, *International Journal of Information, Business and Management*, 16(3), p 58-92.
- Klein, Cameron & Diaz Granados, Deborah & Goodwin, Gerald F & Salas, Eduardo & Le, Huy & Burke, C. Shawn & Lyons, Rebecca & Goodwin, Gerald F (2009). Does Team Building Work? *Small Group Research*, 40(2), 181-222. <https://doi.org/10.1177/1046496408328821>.
- Lamovšek, Amadeja & Černe, Matej & Radević, Ivan & Božič, Katerina (2022) The Key to Work–Life Balance is (Enriched) Job Design? Three-Way Interaction Effects with Formalization and Adaptive Personality Characteristics, *The International Society for Quality-of-Life Studies (ISQOLS) and Springer Nature B.V. 2022, Applied Research in Quality of Life*, pp 647–676. <https://doi.org/10.1007/s11482-022-10100-9>.
- Lunenburg, Fred C. (2011). Motivating by enriching jobs to make them more challenge, *international journal for management, business and administration*, volume15(1), 1-11.
- Mart, Iman Adi & Supatha, Wayan Gede & Dewi & Gusti Ayu Manuati & Made Artha WIBAWA (2020). Job Enrichment, Empowerment, and Organizational Commitment: The Mediating Role of Work Motivation and Job Satisfaction, *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), pp 1031–1040.
- Nguyen, Van-Nghia & Ngo, Nguyen-Quynh-Nhu & Truong, Minh-Thao & Tran, Minh-Tung & Ta, Thi-Kim-Tuyen (2024) Enhancing Team Performance Unveiling Novel Insights into Teamwork Dynamics, *Kurdish Studies*, 12(1), pp. 3280-3302. DOI: <https://doi.org/10.58262/ks.v12i1.235>.
- Okoseimiema, Tamunokuro Clement & Ogolo, John, I & Wegwu, Macaulay, E (2023). Job Enrichment and Organizational Innovative Behaviour of Manufacturing Companies in Rivers State. *Open Access Journal of Business and Entrepreneurship*, 1(1), 33-55.
- Okoseimiema, Tamunokuro, Clement & Ogolo, John, I. & Wegwu, Macaulay, E (2023). Job enrichment and Organizational Innovative Behavior, of Manufacturing Companies in Rivers State, *Open Access Journal of Business and Entrepreneurship*, 1(1), 33-55.
- Salau, Odunyo, & Adeniji, Anthonia, & Oyewnm, Adebokola (2014). Relationship between elements of job enrichment and organizational performance among the nonacademic staff in Nigerian public, *Management & Marketing*, XII (2). P137-189.