

دور التمكين الإداري في فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً
"بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقليوبية"

آية حسن راشد عابدين

د/ أحمد عبد المنعم شفيق
مدرس بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة بنها

أ.د/ أماني محمد عامر
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
المتفرغ كلية التجارة
جامعة بنها

دور التمكين الإداري في فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً "بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقلوبية"

أ.د/ أماني محمد عامر(*) / د/ أحمد عبد المنعم شفيق(**) آية حسن راشد عابدين(***)

المستخلص:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في تحديد دور التمكين الإداري في فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقلوبية، ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة في هذا الصدد، فقد تم تصميم نموذج مقترح لفروض ومتغيرات الدراسة، وتم الاعتماد على معامل الارتباط لسبيرمان Spearman's Correlation Coefficient لقياس قوة واتجاه العلاقة بين عناصر وأبعاد متغيرات الدراسة، وأسلوب تحليل المسار لتوضيح قوة العلاقة الخطية بين متغيرات الدراسة باستخدام برنامج (AMOS).

ومن أجل جمع البيانات الأولية، تم تصميم قائمة استقصاء تتضمن مقياسين يتمثل في التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً، وقد أجريت الاختبارات اللازمة لتقييم صلاحية قياس متغيرات الدراسة، وقد تم توجيه الاستقصاء لمفردات المجتمع من الأطباء المقيمين في المستشفيات الجامعية بالقلوبية (مستشفى بنها الجامعي)، حيث بلغ حجم المجتمع (١٧٤ مفردة)، واستخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل على مجتمع الدراسة، وقد استعانت الباحثة في تحليل البيانات بالحاسب الآلي وبحزمة البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية المعروفة اختصاراً باسم (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلي وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً، كما توصلت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد الفاعلية الذاتية، معنى العمل، التأثير وفقاً للنوع، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجميع أبعاد التمكين الإداري (حرية الاختيار، الفاعلية الذاتية، معنى العمل، التأثير) وفقاً للمؤهل العلمي، وأيضاً لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجميع أبعاد فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً (أداء الفريق، جودة حياة العمل، تقليل سلوكيات الانسحاب) وفقاً للنوع، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لبُعدي جودة حياة العمل وتقليل سلوكيات الانسحاب وفقاً للمؤهل العلمي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لبُعدي حرية الاختيار وفقاً للنوع، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لبُعدي أداء الفريق وفقاً للمؤهل العلمي.

مصطلحات الدراسة: التمكين الإداري - فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً.

(*) أستاذ إدارة الأعمال المساعد المتفرغ، كلية التجارة، جامعة بنها.

(**) مدرس بقسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة بنها.

(***) باحثة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة بنها.

The role of Managerial Empowerment in the Effectiveness
Of Self-Managed Work Teams
"An Applied Study on Universities' Hospitals in Qalyubia"

Abstract:

The main objective of this study is to determine the role of managerial empowerment in the effectiveness of self-managed work teams, Applied on universities' hospitals in Qalyubia, Through a review previous studies in this regard, a proposed model was designed for the hypotheses and variables of the study, and Based on the Spearman's correlation coefficient To measure the strength and direction of the relationship between the elements and dimensions of the study variables. and path analysis to illustrate the strength of the linear relationship between study variables using (AMOS) program.

In order to collect primary data, a questionnaire has designed includes two measures: the managerial empowerment, and the effectiveness of self-managed work teams, the tests were conducted to assess the validity and reliability of the study variables scales, and the questionnaire was directed to the individuals of the population from the Resident doctors in universities' hospitals in Qalyubia (Benha University Hospital). where the individuals of the study (174 individuals). The researcher used the comprehensive survey method on the study population, and used in her data analysis computer and statistical package of social sciences(SPSS).

The findings shows that there is a statistically significant positive effect of managerial empowerment on the effectiveness of self-managed work teams, and the results showed that there are no statistically significant differences to the dimensions of competence, meaning, impact according to gender, and no statistically significant differences for all dimensions of managerial empowerment (self-Determination, competence, meaning, impact) according to educational qualification, and also no statistically significant differences to all dimensions of the effectiveness of self-managed work teams (team performance, quality of work life, reducing of withdrawal behaviors) according to gender, and no differences Statistically significant to the dimension of quality of work life and reducing withdrawal behaviors according to educational qualification, while there are statistically significant differences to the dimension of self-Determination according to gender, and there are statistically significant differences to the dimension of team performance according to educational qualification.

Dissertation Keywords: Managerial Empowerment - Effectiveness of self-managed work teams.

١/ المحور الأول: الإطار العام للدراسة:

١/١ مقدمة البحث:

إن تطور الإدارة جاء نتيجة لتطور التحديات التي تواجه المنظمات، فالإدارة هي العنصر الرئيسي المؤثر في نجاح أو فشل المنظمة، وقد ركز الفكر الإداري الحديث على الموارد البشرية باعتبارها هي الأساس المحوري في المنظمة، وقد ظهرت العديد من المداخل التي ساهمت في تفعيل دور العنصر البشري في المنظمات الإنتاجية والحديثة، مثل تحفيز العاملين والمشاركة، والاهتمام ببناء فرق العمل ذاتية الإدارة والتمكين الإداري الذي يعتبر من أحدثها وأكثرها اهتماماً من قبل المنظمات^(١).

حيث وجد مفهوم التمكين الإداري انتشاراً خلال فترة التسعينيات من القرن المنصرم؛ نتيجة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمات المختلفة، فمشاركة العاملين بالمنظمات في إدارتها، وتطويرها أخذ يتعزز من خلال مفهوم التمكين، فقد نشأ هذا المفهوم نتيجة التطور في التفكير الإداري الحديث للمنظمات^(٢).

وتعتبر فرق العمل المدارة ذاتياً (Self-Managed Work Teams (SMWTs) إحدى المبادرات الإدارية التي تساعد على تعظيم كلاً من المشاركة والجودة للتحسين المستمر للعمل من جانب، والإنتاجية والاقتصادية في التكاليف من جانب آخر، وتلعب الفرق المدارة ذاتياً دوراً مهماً في المنظمات الخدمية بصفة عامة والمنشآت الصحية والمستشفيات بصفة خاصة بسبب طبيعة العمل المطلوب إنجازه، فالعمل الفرقي يهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي والمرونة لمواجهة البيئة المتغيرة باستمرار^(٣).

ولذا فإن هذه الدراسة تركز على قياس العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً بالمستشفيات الجامعية بالقلوبية.

٢/١ الدراسات السابقة:

١/٢/١ دراسات متعلقة بالتمكين الإداري:

| م | اسم الباحث | أهداف الدراسة | نتائج الدراسة |
|---|--------------------------|---|---|
| ١ | شبل، ٢٠٢١ ^(٤) | التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية بأبعاده الثلاثة (الثقة الأفقية، الثقة العمودية، والثقة المؤسسية) والتمكين الإداري بأبعاده الخمسة (التفويض والعمل الجماعي والتدريب والتطوير والاتصال الفعال والتحفيز) لدى العاملين بالبنك الأهلي المصري والبنك التجاري الدولي CIB بمحافظة بني سويف. | ١- وجود درجة مرتفعة إلى حد ما من الثقة التنظيمية في بنك CIB مقابل درجة متوسطة في البنك الأهلي. ٢- وجود درجة متوسطة من التمكين الإداري في كلا البنكين. ٣- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية بأبعادهما والتمكين الإداري بأبعاده. ٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين تجاه موضوع الدراسة تعزي للمتغيرات الشخصية. |
| ٢ | سعد، ٢٠٢٠ ^(٥) | التعرف على الدور الذي | ١- ارتفاع مستوى التمكين والسلوك |

| م | اسم الباحث | أهداف الدراسة | نتائج الدراسة |
|---|---|--|---|
| | | يلعبه التمكين بأبعاده في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين في المكتبة العلمية المركزية بجامعة الإسكندرية. | الإبداعي لدى العاملين بالمكتبة المركزية محل الدراسة. ٢- وجود ارتباط قوي بين درجات أبعاد التمكين ودرجات أبعاد السلوك. |
| ٣ | Diego Maiorano, et al., 2021^(٦) | - قياس أثر تمكين الأشخاص في اتخاذ القرارات، وقياس الدور الذي تلعبه الاجتماعيات في تحديد قدرة الأشخاص على اتخاذ قرارات استراتيجية في الهند. | ١- استخدام درجة التمكين يُحدث فرقاً كبيراً مقارنة بدرجة أبسط (وأقل صرامة) من الناحية النظرية بناء على القياس المباشر لعملية اتخاذ القرار ودرجة التمكين لها تطبيقات سياسية مهمة. |
| ٤ | Felix Sievers et al., 2021^(٧) | - تحديد كيف يمكن الانترنت كتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) من تمكين عمال المؤسسات في الصناعة من الناحية الهيكلية. | - دور تمكين الموظفين في المؤسسات مهم في أعمالهم اليومية التي يقومون بها. |

٢/٢/١ دراسات متعلقة بفاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً:

| م | اسم الباحث | أهداف الدراسة | نتائج الدراسة |
|---|--|--|--|
| ١ | سيد، ٢٠٢١ ^(٨) | - تحديد المعوقات التي تواجه العمل الفريقي في المدارس الفنية الصناعية والوضع الراهن للممارسة المهنية الحالية مع الأخصائي الاجتماعي مع فريق العمل في تلك المدارس. | ١- أهم المعوقات المهنية هي وجود منازعات وصراعات في جماعة الفريق. ٢- أهم المعوقات الإدارية هي عدم عقد اجتماعات دورية لتقييم أداء فريق العمل وعدم وجود مكان مناسب للعمل المعني. |
| ٢ | المالكي، ٢٠٢٠ ^(٩) | - تحديد واقع تفعيل فرق العمل في مدارس التعليم العام من وجهة نظر قيادات المدارس. - تحديد مدي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تفعيل فرق العمل يعزى لمتغير الجنس والخبرة. | ١- واقع تفعيل فرق العمل في مدارس التعليم العام محل الدراسة جاء بدرجة مرتفعة. ٢- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع تفعيل فرق العمل في مدارس التعليم محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس والخبرة. |
| ٣ | جناحي، ٢٠١٣ ^(١٠) | ١- التعرف على أساليب فرق الإدارة الذاتية المطبقة داخل هيئة تنظيم سوق العمل بمملكة البحرين. ٢- قياس تأثير فرق العمل ذاتية الإدارة على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي داخل هيئة تنظيم سوق العمل بالبحرين. | ١- إن الرضا الوظيفي للعاملين يتأثر تأثيراً موجباً معنوياً ببعدين من أبعاد فرق العمل ذاتية الإدارة وهما تماسك فريق العمل وتمتعه بالإدارة الذاتية، والاعتمادية على أعضاء فريق العمل في حل المشكلات. ٢- فرق العمل ذاتية الإدارة تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في الأداء الوظيفي. |
| ٤ | I.A. Notermans, 2020 ^(١١) | - التعرف على الإجراءات التي تستخدم أدوات تكنولوجيا المعلومات كآلية لتنسيق بين فرق الإدارة الذاتية في منظمات الأعمال، حيث أجريت هذه الدراسة في شركة تطوير البرمجيات. | - تحتاج فرق الإدارة الذاتية إلى امتلاك الأدوات المناسبة في أدوارها من أجل تنفيذ المهام وحل المشكلات بكفاءة عند التفاعل مع فرق الإدارة الذاتية الأخرى، وأنه مع وجود آليات التنسيق في مكانها الصحيح يجعلهم قادرين على العمل معاً لتحقيق أهداف المنظمات بفاعلية وكفاءة، |

| م | اسم الباحث | أهداف الدراسة | نتائج الدراسة |
|---|---|---|--|
| | | | وإن استخدام الترابطات التكنولوجية بين فريق الإدارة الذاتية في منظمات الأعمال أدى إلى حرية في اتخاذ القرارات وتقسيم المهام فيما بين أعضائهم. |
| ٥ | Nada Jabbour, Emad 2020 Hamoud, (١٢) | - تحديد الدور الفعال للفرق ذاتية الإدارة في تحسين جودة أداء الخدمة في مديرية بلدية الرمادي في وسط العراق. | -عدم وجود فرق تدار ذاتياً في مديرية بلدية الرمادي بالرغم من تواجدها ضمن الهيكل التنظيمي الرسمي للمديرية من خلال تقسيم مدينة الرمادي إلى قطاعات خدمية رسمية لكل قطاع. |

٣/١ مشكلة الدراسة:

ويمكن بلورة مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات التالية:

- ١- ما مدى توافر أبعاد التمكين الإداري بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة؟
- ٢- ما مدى توافر فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً في المستشفيات الجامعية محل الدراسة؟
- ٣- ما هو تأثير توافر أبعاد التمكين الإداري (حرية الاختيار، الفاعلية الذاتية، معنى العمل، التأثير) ودرجة توافر فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً في المستشفيات الجامعية محل الدراسة؟
- ٤- ما أثر المتغيرات الديموغرافية (النوع - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة) على إدراك كل من التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً؟
- ٥- ما هي المقترحات اللازمة لزيادة تأثير التمكين الإداري في فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً في ضوء نتائج الدراسة التطبيقية المقترحة؟

٤/١ أهمية الدراسة:

في هذا المجال يبرز البحث الأهمية العلمية للدراسة من خلال النقاط التالية:

- ١- تعتقد الباحثة أن الدراسة الحالية ستكون إضافة للمكتبات والمراجع العربية وذلك لمحدودية الدراسات العربية التي تعرضت لدراسة دور التمكين الإداري في فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً وذلك في حدود علم الباحثة.
- ٢- محاولة لتقليل الفجوة بين الدراسات والأبحاث الأجنبية والدراسات والأبحاث العربية في هذا المجال، والتأصيل العلمي للتمكين الإداري وفاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً في مجال التطبيق.

٥/١ أهداف الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة تم صياغة مجموعة من الأهداف، تسعى الدراسة إلى تحقيقها:

- ١- التعرف على مدى توافر أبعاد التمكين الإداري في المستشفيات الجامعية محل الدراسة.
- ٢- التعرف على مدى توافر فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً في المستشفيات الجامعية المبحوثة.
- ٣- قياس تأثير أبعاد التمكين الإداري على فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً في المستشفيات الجامعية محل الدراسة.
- ٤- التعرف على أثر المتغيرات الديموغرافية على إدراك التمكين الإداري.
- ٥- التعرف على أثر المتغيرات الديموغرافية على إدراك فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً.

٦- تقديم بعض المقترحات والتوصيات للاستفادة من النتائج التي تم التوصل إليها.

٦/١ فروض الدراسة:

(١) الفرض الرئيسي الأول:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً بالمستشفيات محل الدراسة.

ويتفرع من هذا الفرض أربع فروض فرعية كالتالي:

١/١ يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لحرية الاختيار في فاعلية الفرق المدارة ذاتياً بالمستشفيات المبحوثة.

٢/١ يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للفاعلية الذاتية في فاعلية الفرق المدارة ذاتياً بالمستشفيات محل البحث.

٣/١ يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمعنى العمل في فاعلية الفرق المدارة ذاتياً بالمستشفيات المبحوثة.

٤/١ يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتأثير في فاعلية الفرق المدارة ذاتياً بالمستشفيات محل الدراسة.

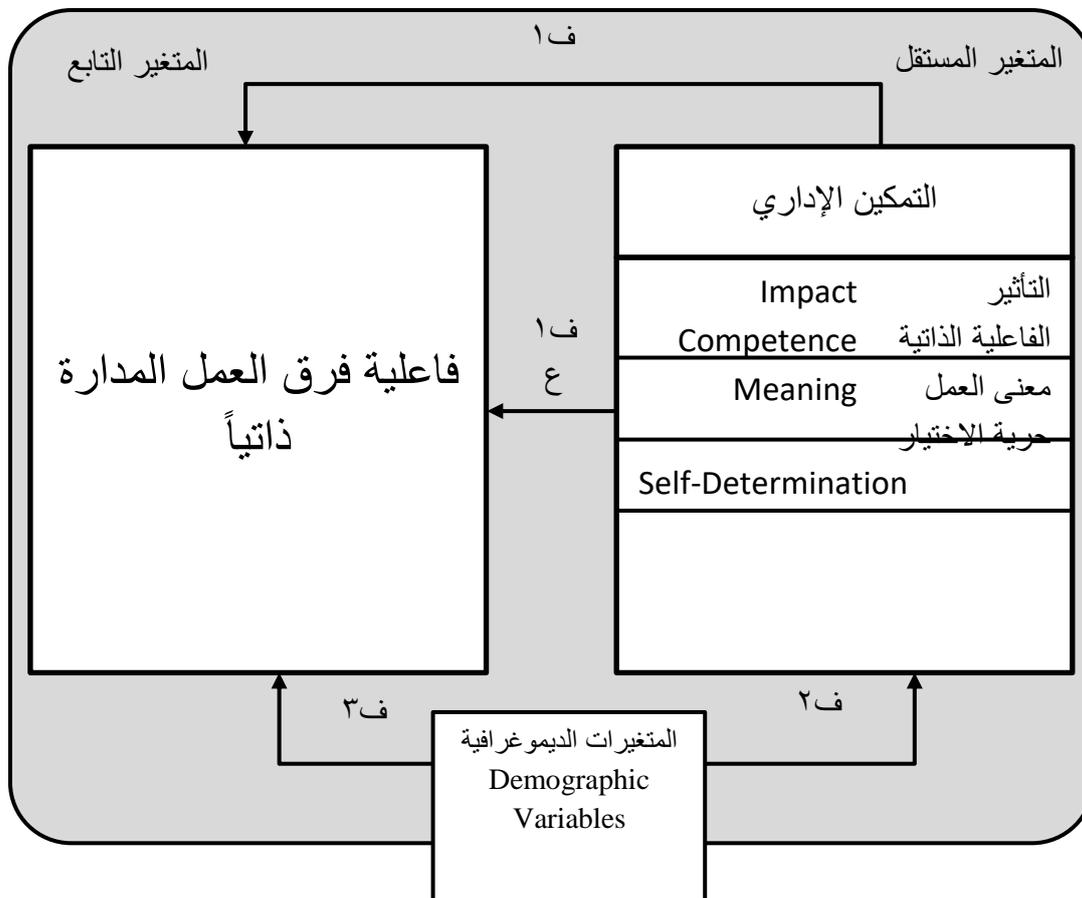
(٢) الفرض الرئيسي الثاني:

توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصى منهم فيما يتعلق بأبعاد التمكين الإداري وفقاً لمجموعة الخصائص الديموغرافية (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

(٣) الفرض الرئيسي الثالث:

توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصى منهم فيما يتعلق بفاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً وفقاً لمجموعة الخصائص الديموغرافية (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

٧/١ نموذج الدراسة:



شكل رقم (١/١) نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة.

٨/١ منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته، تعتمد الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يستلزم تحديد ما يلي:

١/٨/١ أنواع ومصادر البيانات:

تعتمد الدراسة على نوعين أساسيين في البيانات وهما:

١/١/٨/١ بيانات ثانوية: وهي بيانات ساهمت في صياغة الإطار الفكري والفلسفي في الدراسة، وقد تم الاعتماد في الحصول على هذه البيانات على المصادر العلمية التالية:

- ١- الكتب والدوريات العربية والأجنبية.
- ٢- الرسائل العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- ٣- السجلات الاحصائية بمستشفى بنها الجامعي.

٢/١/٨/١ بيانات أولية:

وهي بيانات يتم الحصول عليها من خلال الاستبيان الموجه للسادة المبحوثين بالمستشفيات الجامعية بالقليوبية للتعرف على آرائهم فيما يتعلق بالتمكين الإداري وفاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً، وذلك حتى تتمكن الباحثة من اختبار صحة فروض الدراسة. حيث يتم تصميم قائمة الاستقصاء وتوجيهها للأطباء المقيمين بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة بهدف:

- التعرف على التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً للأطباء المقيمين في المستشفيات الخاضعة للدراسة.

- التعرف على دور التمكين الإداري في فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً.

٢/٨/١ مجتمع الدراسة:

اختارت الباحثة قطاع المستشفيات الجامعية كمجتمع للبحث من بين ثلاثة قطاعات رئيسة هي قطاع المستشفيات الجامعية، قطاع المستشفيات التعليمية، وقطاع المستشفيات الخاصة ويرجع السبب في اختيار قطاع المستشفيات الجامعية إلى أن هذا القطاع تابع لكلية الطب ويقدم خدمات رعاية تخصصية، هذا بالإضافة إلى التطوير المستمر للبحوث الطبية، والتدريب الميداني لمؤسسات التعليم الطبي. بالإضافة إلى ذلك أن معظم الخدمات الطبية تكون مجانية أو برسوم رمزية^(١٣). وتمت الدراسة في هذا المجال على الأطباء المقيمين في مستشفى بنها الجامعي داخل محافظة القليوبية والبالغ عددهم ١٧٤ طبيباً حسب ما أفاد به دليل الإحصاء السنوي، ونظراً لصغر حجم المجتمع فإن هذه الدراسة سوف تعتمد على أسلوب الحصر الشامل ويمكن توضيح مجتمع البحث من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٥/١) مجتمع الدراسة

| النسبة | العدد | النوع |
|--------|-------|--------------------|
| 45.40% | 79 | ذكور |
| 54.60% | 95 | إناث |
| 100% | 174 | إجمالي مجتمع البحث |

المصدر: من إعداد الباحثة وفق بيانات دليل الإحصاء السنوي، مستشفى بنها الجامعي، ٢٠٢١.

٢/ المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة:

يتناول هذا المحور الإطار النظري لكل من التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً وأيضاً التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقليوبية وذلك كما يلي:

١/٢ التمكين الإداري:

في ظل سعي المنظمات لمواكبة النمو والتطور، كان لا بد لها من الاستجابة إلى دعوات تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة، واللامركزية، وتفويض الصلاحيات، والمشاركة في صنع القرارات، ويأتي التمكين الإداري الذي يعد اللبنة الأساسية والأساس ليتمكن العاملين من ممارسة السلطة الكاملة وتحمل مسؤوليات وظيفية؛ ليشكل أحد الأعمدة التي تقوم عليها استراتيجية المنظمة، لمواجهة التحديات والتطورات ويفرض أنماطاً وسلوكيات تتناسب وطبيعة الوظيفة الإدارية ودرجة تعقدها واستقلاليته^(١٤). فقد تم تطوير مفهوم التمكين من خلال المفهوم الياباني كايزن (Kaizen) والذي يشمل التطوير والتحسين المستمر في مختلف المجالات العملية^(١٥). وقد زاد الاهتمام بموضوع تمكين العاملين مع بداية ١٩٩٠م، وانعكس ذلك في الكم الهائل من البحوث والدراسات، لدرجة أنه أُطلق علي فترة التسعينيات عصر التمكين، وأصبح التمكين يتردد في مجال الفكر الإداري^(١٦). ويرى (Saed Akram, 2016) أن التمكين أحد الأساليب الإدارية التي تهدف لتحسين الأداء الإداري داخل المؤسسة، من خلال رفع معدلات الكفاءة والفعالية للعاملين، وتمكينهم إدارياً لمواجهة حاجات العمل الضرورية، مما قد يساهم في تنمية وتطوير البيئة الإدارية داخل المنظمة^(١٧). لذا طالب الباحثون مؤخراً بأنه يجب قياس مفهوم التمكين الإداري من وجهة نظر العاملين، ودعوا لمزيد من الأبحاث التي تبحث تصور العاملين لمفهوم التمكين الإداري^(١٨).

٢/٢ مفهوم التمكين الإداري:

ويُنظر إلى مفهوم التمكين من خلال المدلول اللغوي للكلمة على أن كلمة "تمكين" في اللغة العربية ترجع إلى الفعل {مَكَّنَ} أي جعله قادراً على الشيء، أو تعني إعطاء السلطة والحكم والقوة، وقد اتضح ذلك المعنى في القرآن الكريم في أكثر من آية، فقد قال الله سبحانه وتعالى: {إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا} {سورة الكهف آية ٨٤}. وعُرِّفت كلمة "التمكين" من خلال الفعل {يُمَكِّنُ} على إعطاء السلطة الرسمية أو القوة، وعرف كذلك في قاموس "ويبستر Webster" بأنه "عملية منح السلطة القانونية أو تحويل السلطة إلى شخص ما Authorize أو أن يتاح للفرد الفرصة للقيام بعمل ما Enable"^(١٩). حيث تم ذكر التمكين في القرآن الكريم في اثنتي عشرة سورة من سور القرآن الكريم. وستة عشر آية من آيات القرآن الكريم، كما تم استخدام ثمان ألفاظ للتمكين وهي (مَكَّنَّاهُمْ، مَكَّنَّاكُمْ، مَكَّنَّا، فَأَمَكَّنَ مِنْهُمْ، مَكِّينَ، مَكَّنِّي، يُمَكِّنَنَّ، يُمَكِّنُ)، ويعرض قاموس (أكسفورد) التمكين على أنه العملية التي يكون فيها الفرد ذو قوة أو متمكن^(٢٠).

كما عرفها (Hamzeh, 2016) بأنها عملية تضمين روح المسؤولية داخل العاملين وتحفيزهم وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في صنع القرار، وبناء الثقة بما يحقق رفع مستوى الأداء داخل المؤسسة^(٢١). وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين^(٢٢).

٣/٢ أسباب ودوافع التمكين الإداري:

هناك أسباب تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين، يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

- ١- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
- ٢- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- ٣- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في عملهم.
- ٤- أحد الشروط الحيوية لتنفيذ الجودة الشاملة بنجاح بصفة عامة هو توافر مناخ تنظيمي وإيجابي بشأن فكرة تمكين العاملين^(٢٣).
- ٥- أن تكون المنظمة أكثر استجابة للسوق.
- ٦- الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير الخدمات التي تقدمها المنظمة.

٧- عدم متابعة الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على الخطط الاستراتيجية طويلة الأجل^(٢٤).

٢/٢ فرق العمل المدارة ذاتياً:

١/٢/٢ مفهوم فرق العمل:

يعود الاهتمام بمضمون فرق العمل علي صعيد الممارسة إلي الفترة الصناعية في العمل خلال القرن الثامن عشر والتاسع عشر، عندما قامت الفرق الصغيرة التي يرأسها مشرف ماهر، غير أن الاهتمام الحقيقي بدأ مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية متمثلة في دراسات مصنع ويسترن إلكترونيك (Western Electric) بضاحية هاوثورن في ولاية أليوني بالولايات المتحدة الأمريكية، وقاد سلسلة تلك التجارب إلتون مايو في الفترة ١٩٢٤-١٩٣٢، حيث يشير البعض إلي أن تلك التجارب توصلت إلي نتيجة مفادها هو أن الشعور بالتماسك الاجتماعي هو نتيجة التفاعل الإيجابي والمتزايد مع الزملاء، وقد أكد ذلك علي دور العمل كفريق^(٢٥).

وأوضحت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري، حيث مثلت فرق العمل أحد الأسس التي تقوم عليها منهجية تطور مفهوم العمل، ولا تغفل دور الذين ساهموا في تطور تلك المنهجية من خلال ما قدمه وليام أوشي في نظرية (Z) أو ما يعرف بالنموذج الياباني في الإدارة، وهو تقدم واضح نحو جماعة الإدارة أي العمل بروح الفريق الواحد. ويعد وليام أوشي أول من أكد نموذجاً علي الاهتمام بالعنصر البشري وإدارة العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة^(٢٦).

٢/٢/٢ مفهوم فرق العمل المدارة ذاتياً:

تظهر مصطلحات فرق العمل المدارة ذاتياً تنوعاً كبيراً حيث أن بعض الباحثين يطلقون عليه اسم "مجموعة العمل المستقلة Autonomous Work Groups" أو "القيادة المشتركة Shared Leadership Teams" ويطلق عليها آخرون مجموعة العمل "ذاتية التنظيم"^(٢٧) بجانب مسميات أخرى.

إن التغيير السريع في البيئة الخارجية دفعت المنظمات الي تبني الأساليب الإدارية لتحقيق النجاح في بيئة الأعمال اليوم، لذلك فإن المنظمات تحتاج إلى المعرفة والأفكار والابتكار والإبداع لدى كل العاملين في جميع المستويات من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا في الإدارة التنفيذية، حيث تحقق المنظمات الأساليب الإدارية للوصول إلى الهدف من خلال تشجيع موظفيها على المبادرة لخدمة أهداف المنظمة، كما أن تدريب وتطوير فرق العمل المدارة ذاتياً والتمكنة هي مجال يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والربحية في قطاعات الاقتصاد^(٢٨). لذلك تقوم العديد من المنظمات في الوقت الحاضر بتنفيذ فرق العمل المدارة ذاتياً (SMWTs) أو فرق الإدارة الذاتية (SMTs)، فمنذ ظهور الأبحاث في الخمسينيات والستينيات حول هذا الموضوع، تزايد الاهتمام باستخدام فرق العمل المدارة ذاتياً بشكل ملحوظ في المنظمات^(٢٩). فهي مجموعة من الموظفين تتكون عادة ما بين ستة إلي عشرة أعضاء، وهذه الفرق تكون ذاتية التحكم ودائمة ومتعددة المهام، ويتشاركون في المسؤولية عن وحدة معينة من الإنتاج^(٣٠).

٣/٢/٢ أهمية فرق العمل المدارة ذاتياً:

تشمل الفوائد العامة لفرق العمل المدارة ذاتياً ما يلي:

- ١- زيادة الفاعلية التنظيمية في حل المشكلات، حيث تتكون هذه الفرق من أعضاء مختلفين في القدرات والمهارات، وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على زيادة الأداء الوظيفي.
- ٢- الشعور بالثقة والاحترام بين أعضاء الفريق.
- ٣- الاستخدام الأمثل للموارد وتخفيف الأعباء.
- ٤- توزيع الأدوار بين أعضاء الفريق.
- ٥- تعزيز التعاون بين أعضاء الفريق^(٣١).
- ٦- تبادل المعلومات بين جميع الأعضاء العاملين في الفريق مما يؤدي إلى سهولة اتخاذ القرارات^(٣٢).

- ٧- تحسين التنسيق والتواصل بين الأعضاء وبين فرق العمل الأخرى^(٣٣).
 ٨- تقليل النفقات التشغيلية والتكاليف الإدارية.
 ٩- تحسين الاتصالات داخل الإدارات وفيما بينها.
 ١٠- تحسين الاتصال بين أهداف المنظمة ونتائجها.
 ١١- تحسين الجودة وزيادة رضا العملاء^(٣٤).

٣/ المحور الثالث: الدراسة الميدانية

يتمثل الهدف من هذه الدراسة الميدانية في قياس علاقة التمكين الإداري بفاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً في المستشفيات الجامعية بالقلوبية ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بوضع مجموعة من الفروض وتم اختبار مدى صحتها حيث قامت بإعداد قائمة الاستقصاء بالاعتماد على المقاييس لقياس التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً.

وقامت الباحثة بتفريغ الردود على الأسئلة بجدول البيانات وتم تحليلها واستخلاص النتائج من خلال تطبيق بعض الأساليب الإحصائية الواردة بحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science والمعروفة اختصاراً باسم (SPSS).

١/٣ التحليل الإحصائي لفروض الدراسة:

١/١/٣ التحليل الإحصائي للفرض الرئيسي الأول:

جدول رقم (١) تحليل الانحدار للتمكين الإداري في فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً

| Regression Weights | | | | | | | |
|------------------------------|----------------|---------|------------------------|--------------------|------------------------|---------------------------|-----------------|
| معامل التحديد R ² | F. test | | مستوى المعنوية P-Label | النسبة الحرجة C.R. | الانحراف المعياري S.E. | المعلمة المقدره β_i | المتغير المستقل |
| | مستوى المعنوية | القيمة | | | | | |
| .383 | .000 | 106.849 | .0001 | 5.179 | .219 | 1.132 | الثابت |
| | | | .0001 | 10.367 | .062 | .645 | التمكين الإداري |

المصدر: من إعداد الباحثة إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

يتضح من الجدول السابق إشارة معاملات الانحدار جاءت موجبة، مما يعني أن العلاقة إيجابية بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً أي نقبل الفرض، أي أن هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقلوبية محل الدراسة والبحث.

١/١/١/٣ التحليل الإحصائي للفرض الفرعي الأول:

جدول رقم (٢) تحليل الانحدار لُبعد حرية الاختيار في فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً

| Regression Weights | | | | | | | |
|---------------------------------|----------------|--------|---------------------------|-----------------------|---------------------------|------------------------------|-----------------|
| معامل التحديد R ² | F. test | | مستوى المعنوية P-Label | النسبة الحرجة C.R. | الانحراف المعياري S.E. | المعلمت المقدره β_i | المتغير المستقل |
| | مستوى المعنوية | القيمة | | | | | |
| .187 | .000 | 39.628 | .0001 | 14.470 | .164 | 2.366 | الثابت |
| | | | .0001 | 6.313 | .047 | .295 | حرية الاختيار |

المصدر: من إعداد الباحثة إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

يتضح من الجدول السابق اشارة معاملات الانحدار جاءت موجبة، مما يعنى أن العلاقة إيجابية بين بُعد حرية الاختيار و فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً أي نقبل الفرض، أى أن هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لحرية الاختيار في فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقلوبية محل الدراسة والبحث.

٢/١/١/٣ التحليل الإحصائي للفرض الفرعي الثاني:

جدول رقم (٣) تحليل الانحدار لُبعد الفاعلية الذاتية في فرق العمل المدارة ذاتياً

| Regression Weights | | | | | | | |
|---------------------------------|----------------|------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------|------------------------------|------------------|
| معامل التحديد R ² | F. test | | مستوى المعنوية P-Label | النسبة الحرجة C.R. | الانحرا ف المعياري S.E. | المعلمت المقدره β_i | المتغير المستقل |
| | مستوى المعنوية | القيمة | | | | | |
| .092 | .000 | 17.46 2 | .0001 | 12.056 | .209 | 2.514 | الثابت |
| | | | .0001 | 4.191 | .055 | .229 | الفاعلية الذاتية |

المصدر: من إعداد الباحثة إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

يتضح من الجدول السابق اشارة معاملات الانحدار جاءت موجبة، مما يعنى أن العلاقة إيجابية بين بُعد الفاعلية الذاتية و فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً أي نقبل الفرض، أى أن هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للفاعلية الذاتية في فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقلوبية محل الدراسة والبحث.

٣/١/١/٣ التحليل الإحصائي للفرض الفرعي الثالث:

جدول رقم (٤) تحليل الانحدار لُبعد معني العمل في فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً

| Regression Weights | | | | | | | |
|---------------------|----------------|--------|------------------------|--------------------|------------------------|---------------------------|-----------------|
| معامل التحديد R^2 | F. test | | مستوى المعنوية P-Label | النسبة الحرجة C.R. | الانحراف المعياري S.E. | المعلمة المقدره β_i | المتغير المستقل |
| | مستوى المعنوية | القيمة | | | | | |
| .155 | .000 | 31.547 | .0001 | 21.189 | .127 | 2.689 | الثابت |
| | | | .0001 | 5.633 | .036 | .205 | معني العمل |

المصدر: من إعداد الباحثة إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

يتضح من الجدول السابق اشارة معاملات الانحدار جاءت موجبة، مما يعنى أن العلاقة إيجابية بين بُعد معني العمل وفاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً أي نقبل الفرض، أي أن هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمعني العمل في فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً بالتطبيق علي المستشفيات الجامعية بالقلوبية محل الدراسة والبحث.

٤/١/١/٣ التحليل الإحصائي للفرض الفرعي الرابع:

جدول رقم (٥) تحليل الانحدار لُبعد التأثير في فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً

| Regression Weights | | | | | | | |
|---------------------|----------------|--------|------------------------|--------------------|------------------------|---------------------------|-----------------|
| معامل التحديد R^2 | F. test | | مستوى المعنوية P-Label | النسبة الحرجة C.R. | الانحراف المعياري S.E. | المعلمة المقدره β_i | المتغير المستقل |
| | مستوى المعنوية | القيمة | | | | | |
| .143 | .000 | 28.649 | .0001 | 15.903 | .160 | 2.539 | الثابت |
| | | | .0001 | 5.368 | .046 | .245 | التأثير |

المصدر: من إعداد الباحثة إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

يتضح من الجدول السابق اشارة معاملات الانحدار جاءت موجبة، مما يعنى أن العلاقة إيجابية بين بُعد التأثير وفاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً أي نقبل الفرض، أي أن هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لُبعد التأثير في فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً بالتطبيق علي المستشفيات الجامعية بالقلوبية محل الدراسة والبحث.

٢/١/٣ التحليل الإحصائي للفرض الرئيسي الثاني:

وفقاً للنوع:

جدول رقم (٦) نتائج تحليل التباين لأبعاد التمكين الإداري حسب النوع

| البُعد | النوع | حجم العينة | متوسط الرتب | قيمة مان وتني | مستوى المعنوية |
|------------------|-------|------------|-------------|---------------|----------------|
| حرية الاختيار | ذكر | 79 | 96.37 | 3051.5 | .033 |
| | انثي | 95 | 80.12 | | |
| الفاعلية الذاتية | ذكر | 79 | 85.76 | 3615 | .676 |
| | انثي | 95 | 88.95 | | |
| معنى العمل | ذكر | 79 | 82.13 | 3328.5 | .199 |
| | انثي | 95 | 91.96 | | |
| التأثير | ذكر | 79 | 81.63 | 3289 | .157 |
| | انثي | 95 | 92.38 | | |

المصدر: من إعداد الباحثة إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS .

يتضح من الجدول السابق أن مستوى المعنوية لجميع أبعاد التمكين الإداري أكبر من 5% وهذا يدل على عدم إختلاف المستقضي منهم في الإجابة على هذه الأبعاد حسب النوع. ما عدا بُعد (حرية الاختيار) مستوى المعنوية جاء أقل من 5% مما يدل على إختلاف المستقضي منهم في الإجابة على هذا البُعد حسب النوع. وبناءً على النتائج السابقة نرفض الفرض بالنسبة لجميع أبعاد التمكين الإداري أي لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية في اجابات المستقضي منهم على جميع الأبعاد حسب النوع، ما عدا بُعد (حرية الاختيار) نقبل الفرض أي توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية في اجابات بعض المستقضي منهم لهذا البُعد حسب النوع. - وفقاً للمؤهل العلمي:

جدول رقم (٧) نتائج تحليل التباين لأبعاد التمكين الإداري حسب المؤهل العلمي

| البُعد | المؤهل العلمي | حجم العينة | متوسط الرتب | قيمة مان وتني | مستوى المعنوية |
|------------------|---------------|------------|-------------|---------------|----------------|
| حرية الاختيار | دراسات عليا | 86 | 90.56 | 3520.5 | .426 |
| | بكالوريوس | 88 | 84.51 | | |
| الفاعلية الذاتية | دراسات عليا | 86 | 81.12 | 3235 | .097 |
| | بكالوريوس | 88 | 93.74 | | |
| معنى العمل | دراسات عليا | 86 | 85.88 | 3644.5 | .674 |
| | بكالوريوس | 88 | 89.09 | | |
| التأثير | دراسات عليا | 86 | 86.12 | 3665 | .718 |
| | بكالوريوس | 88 | 88.85 | | |

المصدر: من إعداد الباحثة إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن مستوى المعنوية لجميع أبعاد التمكين الإداري أكبر من 5% وهذا يدل على عدم إختلاف المستقضي منهم في الإجابة على جميع الأبعاد حسب المؤهل العلمي.

وبناءً على النتائج السابقة نرفض الفرض بالنسبة لجميع أبعاد التمكين الإداري أي لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات المستقضي منهم على جميع الأبعاد حسب المؤهل العلمي.

٣/١/٣ التحليل الإحصائي للفرض الرئيسي الثالث:

وفقاً للنوع:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم فيما يتعلق بأبعاد فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً وفقاً للنوع. ولدراسة هذا الفرض تم استخدام تحليل التباين لـ مان ويتني وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٨) نتائج تحليل التباين لأبعاد فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً حسب النوع

| البُعد | النوع | حجم العينة | متوسط الرتب | قيمة مان وتني | مستوى المعنوية |
|------------------------|-------|------------|-------------|---------------|----------------|
| أداء الفريق | ذكر | 79 | 92.46 | 3361 | .235 |
| | انثي | 95 | 83.38 | | |
| جودة حياة العمل | ذكر | 79 | 83.50 | 3436.5 | .338 |
| | انثي | 95 | 90.83 | | |
| تقليل سلوكيات الانسحاب | ذكر | 79 | 85.17 | 3568.5 | .577 |
| | انثي | 95 | 89.44 | | |

المصدر: من إعداد الباحثة إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن مستوى المعنوية لجميع أبعاد فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً أكبر من 5% وهذا يدل على عدم إختلاف المستقضي منهم في الإجابة على جميع الأبعاد حسب النوع.

وبناءً على النتائج السابقة نرفض الفرض بالنسبة لجميع أبعاد فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً أي لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات المستقضي منهم على جميع الأبعاد حسب النوع.

وفقاً للمؤهل العلمي:

جدول رقم (٩)

نتائج تحليل التباين لأبعاد فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً حسب المؤهل العلمي

| البُعد | المؤهل العلمي | حجم العينة | متوسط الرتب | قيمة مان وتني | مستوى المعنوية |
|------------------------|---------------|------------|-------------|---------------|----------------|
| أداء الفريق | دراسات عليا | 86 | 96.11 | 3043.5 | .025 |
| | بكالوريوس | 88 | 79.09 | | |
| جودة حياة العمل | دراسات عليا | 86 | 93.81 | 3241.5 | .101 |
| | بكالوريوس | 88 | 81.34 | | |
| تقليل سلوكيات الانسحاب | دراسات عليا | 86 | 87.49 | 3783.5 | .999 |
| | بكالوريوس | 88 | 87.51 | | |

المصدر: من إعداد الباحثة إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن مستوى المعنوية للبُعد الثاني والثالث من أبعاد فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً أكبر من 5% وهذا يدل على عدم إختلاف المستقضي منهم في الإجابة حسب المؤهل العلمي. وبالنسبة للبُعد

الأول (أداء الفريق) مستوى المعنوية جاء أقل من 5% مما يدل على اختلاف المستقضي منهم فى الاجابة على هذا البُعد حسب المؤهل العلمى.
وبناءً على النتائج السابقة نرفض الفرض بالنسبة لجميع أبعاد فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً أى لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية فى إجابات المستقضي منهم على جميع الأبعاد حسب المؤهل العلمى، ما عدا بُعد (أداء الفريق) نقبل الفرض أى توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية فى إجابات بعض المستقضي منهم لهذا البُعد حسب المؤهل العلمى.

٤/ المحور الرابع: النتائج والتوصيات

١/٤ نتائج الدراسة:

جدول رقم (١٠) نتائج اختبار فروض الدراسة

| الفرص | صيغة الفرض | نتيجة اختبار الفرض |
|-------|--|--------------------------|
| H1 | يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للمتكمين الاداري في فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقلبوية محل الدراسة والبحث. | قبول |
| H1.1 | يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لحرية الاختيار في فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقلبوية محل الدراسة والبحث. | قبول |
| H1.2 | يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للفاعلية الذاتية في فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقلبوية محل الدراسة والبحث. | قبول |
| H1.3 | يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لمعنى العمل في فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقلبوية محل الدراسة والبحث. | قبول |
| H1.4 | يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للتأثير في فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقلبوية محل الدراسة والبحث. | قبول |
| H2 | توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصى منهم فيما يتعلق بأبعاد التمكين الإداري وفقاً لمجموعة الخصائص الديموغرافية (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). - ثبت عدم صحة الفرض الرئيسي جزئياً، حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لبُعد الفاعلية الذاتية، معنى العمل، التأثير وفقاً للنوع، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجميع أبعاد التمكين الإداري (حرية الاختيار، الفاعلية الذاتية، معنى العمل، التأثير) وفقاً للمؤهل العلمي. - ثبت صحة الفرض الرئيسي جزئياً، حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية لبُعد حرية الاختيار وفقاً للنوع. | رفض بصفة عامة وقبول جزئي |
| H3 | توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصى منهم فيما يتعلق بأبعاد فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً وفقاً لمجموعة الخصائص الديموغرافية (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). - ثبت عدم صحة الفرض الرئيسي الثالث جزئياً، حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجميع أبعاد فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً (أداء الفريق، جودة حياة العمل، تقليل سلوكيات الانسحاب) وفقاً للنوع، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لبُعد جودة حياة العمل وتقليل سلوكيات الانسحاب وفقاً للمؤهل العلمي. - ثبت صحة الفرض الرئيسي الثالث جزئياً، حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية لبُعد أداء الفريق وفقاً للمؤهل العلمي. | رفض بصفة عامة وقبول جزئي |

المصدر: من إعداد الباحثة.

جدول رقم (١١) توصيات الدراسة

| م | التوصية | آليات التنفيذ | الجهة المعنية بتنفيذ التوصية |
|--|--|---|--|
| توصيات بخصوص التمكين الإداري | | | |
| ١ | تشجيع الإدارة أن يكون هناك احترام متبادل لعرض الآراء بين الأعضاء. | - إتاحة الحرية من خلال الاجتماعات الدورية للأفراد لعرض موضوعات وآراء من خلال إتاحة الفرص للأفراد بتقديم الآراء في الاجتماعات بشكل دوري. | - الإدارة التنفيذية. - الإدارة الإشرافية. |
| ٢ | إنشاء حاضنة للأفكار المتميزة والعمل علي تسخير الإمكانيات اللازمة لتطبيقها داخل المستشفيات. | - مسابقة شهرية لأفضل فكرة متميزة. | - الإدارة العليا. |
| ٣ | إتاحة المزيد من الاستقلالية للعاملين في ممارسة أعمالهم. | - عقد ندوات للمشرفين والرؤساء حول مدي أهمية الاستقلالية للعاملين. - العمل علي زيادة المرونة في تطبيق اللوائح والقوانين بما يتفق مع صالح العمل والعاملين. - تشجيع العاملين علي الحرية والاستقلالية في العمل وعلاج خوفهم من تحمل المسؤولية. | - الإدارة العليا. - إدارة الموارد البشرية. - المشرفين. - المرووسين. |
| توصيات بخصوص فرق العمل المدارة ذاتياً | | | |
| ١ | ضرورة تحقيق المسؤولية المشتركة بين أعضاء الفريق. | - انسجام دور الأعضاء مع إمكانيات ومؤهلات وقدرات الفريق. - ضرورة التنسيق والتعاون والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق. | - الإدارة الإشرافية. - المرووسين. |
| ٢ | ضرورة توليد الانتماء لدي أعضاء فريق العمل. | توضيح أهداف وغايات فرق العمل والعائد من ورائها وكذلك عقد لقاءات دورية بين الأعضاء لحل مشكلات العمل التي تواجههم. | - الإدارة العليا. - الإدارة التنفيذية. |
| ٣ | ضرورة شعور أعضاء الفريق بالمسؤولية. | شرح أهمية وتأثير دور كل فرد وإشعارهم بأهمية المستشفيات بشكل عام. | - الإدارة الإشرافية. |

المصدر: من إعداد الباحثة.

٣/٤ مقترحات الباحثة لدراسات مستقبلية:

١- ما يتعلق بالتمكين الإداري:

- قياس أثر التمكين الإداري لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
- استخدام مقومات التمكين الإداري في تطوير الخدمات الصحية بالمستشفيات.

٢- ما يتعلق بفاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً:

- علاقة فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً بسلوكيات الأفراد تجاه المنظمة.
- علاقة فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً بالثقة التنظيمية.

قائمة المراجع

- ١- يونس، علي يونس يوسف، ٢٠١٧، "نموذج مقترح لقياس أثر سياسة التمكين على إدراك العملاء لجودة الخدمة: بالتطبيق على قطاع الخدمات الضمانية الاجتماعية في ليبيا"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص ٢.
- ٢- المطيري، عبد الرحمن بن نامي، ٢٠١٩، "التمكين الإداري وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة: دراسة تطبيقية على المنظمات العامة السعودية"، *المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان*، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد ١٧، ص ٩١.
- ٣- عبد العليم، محمد بكري، ٢٠١٢، "أثر ثقافة العمل المدارة ذاتياً كميزة تنافسية للمنظمة: دراسة تطبيقية"، *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، كلية التجارة، جامعة بنها، المجلد ٣٢، العدد ١، ص ١١٧.
- ٤- شبل، بيكار محمد، ٢٠٢١، "الثقة التنظيمية والتمكين الإداري بالبنوك: دراسة مقارنة بمحافظة بني سويف"، *كلية الآداب*، جامعة بني سويف، المجلد ١٠، العدد ١، ص ٢٣٣-٢٨٩.
- ٥- سعد، أمنية خير توفيق، ٢٠٢٠، "التمكين كمدخل لتعزيز السلوك الإبداعي للعاملين بالمكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية في المكتبة العلمية المركزية لجامعة الإسكندرية"، *المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات*، كلية الآداب، قسم المكتبات والوثائق وتقنية المعلومات، جامعة القاهرة، ٢(٣)، ص ١٧١-٢٢٢.
- 6- Diego Maiorano, Dishil Shrimankarb, Suruchi Thapar-Bajorketc & Hans Blomkvistc, 2021, "Measuring Empowerment: Choices values and norms, World Development, Vol. 138, February, 105220.
- 7- Felix Sievers, Hannes Reil, & Michael Leyer, 2021, "Empowering employees in industrial organizations with IOT in their daily operations", **Computers in Industry Journal**, An International, (Application Oriented Research Journal).
- ٨- سيد، أمل عبد الله محمد، ٢٠٢١، "المعوقات التي تواجه العمل الفريقي في المدارس الفنية الصناعية"، *المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية*، دراسات وبحوث تطبيقية، كلية الخدمة الاجتماعية، المجلد ١، العدد ١٣، ص ٥٩-٧٥.
- ٩- المالكي، يحيى محمد أحمد، ٢٠٢٠، "واقع تفعيل فرق العمل في مدارس التعليم العام لمكتب تعليم الدائر من وجهة نظر قيادات المدارس"، *مجلة كلية التربية*، كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد ٣٦، العدد ٤، ص ٤٦٥-٤٩٥.
- ١٠- جناحي، خالد محمد عبد الرحمن، ٢٠١٣، "تأثير فرق العمل ذاتية الإدارة على كل من الأداء والرضا الوظيفي: بالتطبيق على هيئة تنظيم سوق العمل بمملكة البحرين"، *مجلة فكر وإبداع*، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلد ٧٦.
- 11- I.A. Notermans, 2020, The impact of IT on coordination between self-managed teams, **Master's thesis**, Nijmegen School of Management, Radboud University, PP. 1-73.
- 12- Nada Jabbour, Emad Hamoud, 2020, The role of the effectiveness of self-managed teams in improving the quality of services / an applied study in Ramadi municipality, **Journal of Economics and Administrative Sciences** Vol.26, No. 118, PP. 12-31.

- ١٣- الجندي، أحمد فائق محمد، ٢٠١١، "دور فرق العمل المدارة ذاتياً في تحسين جودة الخدمات التمريضية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الجامعية"، رسالة دكتوراه منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها، ص ٩٩.
- ١٤- محمد، هويدا عزت أحمد، ٢٠١٩، "أثر المناخ الأثري على العلاقة بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص ٥٥.
- 15- Al kaser, Sharifah Awadwh, 2021, "The implementation of Administrative Empowerment in Tackling organizational problems as perceived by Female leaders at Shaqra University", **Journal of Service science and Management**, Vol.14, No.6, P.588.
- ١٦- الصديقي، عبدالرحمن غسان، ٢٠١٨، "أثر تمكين العاملين في تحسين الهوية التنظيمية: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد ٦، ص ١٩١.
- 17- Al-Suhimat, Saed Akram, 2016, "The Impact of the Administrative Empowerment in Organizational Creativity: An Analytical Study from the Perspective of Employees in University of Mutah in Jordan", **In Imperial of Interdisciplinary Research Journal (IJIRJ)**, Vol. 2, P. 70, <http://www.onlinejournal.in/UIRV2L1/0/2.PDF>.
- 18- Murimi, C. & Kariuki, A., 2015, "Employee Empowerment and Organizational Performance of Tata Chemical Magadi Ltd, Kenya", **European Journal of Business and Management**, Vol. 7(8), P. 190.
- ١٩- المعمار، أحمد إبراهيم طه، ٢٠١٤، "قياس العلاقة بين التمكين ومعنويات العاملين وأدائهم بالتطبيق على الجهاز الإداري في جامعة القاهرة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ص ٤٦.
- ٢٠- نصار، محمود فتحي محمود، ٢٠٢١، "دور التمكين الإداري في تحقيق الإبداع لدى العاملين في القطاع الصحي في مصر: دراسة مقارنة بين المستشفيات الجامعية ومستشفيات وزارة الصحة والمستشفيات الخاصة"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة حلوان، ص ٢٩.
- 21- Al-Ha'ar, Hamzeh, 2016, "The Impact of Administrative Empowerment on the Organizational Performance at Jordanian Industrial Companies", **In Canadian Social Science**, Vol. 12, No. 1, PP. 19-20.
- ٢٢- المنسي، محمود عبد العزيز، ٢٠١٨، "العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والتمكين النفسي: دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية"، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد ٣، ص ٢٨.
- ٢٣- جماعة، عبد الله أمين، ٢٠١٤، "الاتجاهات المعاصرة في الإدارة"، الناشر غير مبين، مصر، ص ١٣٠.
- ٢٤- العتيبي، غلباء بنت فيصل، ٢٠١٧، "واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض"، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، الجزء ٢، العدد ١٧٣، ص ٦٣٨.
- ٢٥- جبر، ناصر عبد الله، ٢٠٢٠، "متطلبات تطوير إدارة المدرسة الثانوية بدولة الكويت باستخدام أسلوب فرق العمل"، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة طنطا، المجلد ٧٨، العدد ٢، ص ٩٦١.

- ٢٦- المبارك، منصور علي، ٢٠١٤، "دور جماعات وفرق العمل في نجاح المؤسسات التعليمية في دولة الكويت"، *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، المجلد ٢٨، العدد ١، ص ١٨٣-١٨٤.
- 27- Parker, D., Holesgrove, M., & Pathak, R., 2015, "Improving productivity with self-organized Team and agile leadership", **International Journal of productivity and performance Management**, Vol.64, No.1, PP.112-128.
- 28- Gunes M, Greenshield D., 2018, "How Do Self-Directing Work Teams Operate In National and International Contexts and What Are The Benefits Of Them?". **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 8(9), P. 1016.
- 29- Roosten Vregelaar, 2017, "Identifying Factors for Successful Self-Managing Teams: An Evidence – Based Literature Review", **IBA Bachelor Thesis Conference**, P.1, Available at: <https://essay.utwente.nl/727581/vregelaar-ten-BA-BMS.PDF>.
- 30- R. Shipp; D. Joseph, C. Niekerk, 2018, "Conductorless singing group: a particular kind of self-managed team?", **Team Performance Management: An International Journal**, Vol. 24, No. 516, P.333.
- ٣١- هارتلي، سايمون؛ عبد الحميد، مروة محروس، ٢٠١٩، "معاً أقوياء: بناء وتحفيز فرق العمل"، معهد الإدارة العامة، عمان، س٤١، ع١٥٧، ص١١٥.
- 32- Schermerhorn, Jr.R., Hunt, G., Osborn, N., and Uhl. Bien, 2010, "**Organizational Behavior**", Garamond at Aptara 11th ed, John Wiley & Sons, Inc., P. 281.
- 33- Belbin, R.M., 2012, "**Team Roles at Work**", 3rd ed, Routledge, PP.168-169.
- 34- Juuso Salomaa, 2020, Improving Manufacturing Process Through Lean And Self-managed Team, Master's Degree Programme in Management and Information Technology, Faculty of Engineering and Natural Sciences, PP.26-27. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/123319/SalomaaJuuso.pdf>.