

دور التمكين لفرق العمل في تعزيز فاعلية أدائها دراسة حالة: مستشفى الجامعة الأردنية

الأستاذ الدكتور/ أكثم عبد المجيد الصرايرة

كلية عمان الجامعية - جامعة البلقاء التطبيقية - الأردن

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف على دور التمكين لفرق العمل في تعزيز فاعلية أدائها في مستشفى الجامعة الأردنية، والتعرف على مستويات الأداء لفرق العمل في مستشفى الجامعة الأردنية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين المشاركين في فرق العمل بالمستشفيات الأردنية خلال ٢٠١٥م، وتم اختيار مستشفى الجامعة الأردنية كدراسة حالة. فتم اعتماد جميع الموظفين المشاركين في فرق العمل بمستشفى الجامعة الأردنية ضمن عينة الدراسة وعددهم (٢٥٩) موظفاً وموظفة، موزعين في (٣٧) فريق عمل، حسب تقارير إدارة مستشفى الجامعة الأردنية لعام ٢٠١٥م، وبالتالي بلغت العينة (٢٢٣) موظفاً وموظفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وكانت أهم النتائج أن مستوى تمكين فرق العمل في مستشفى الجامعة الأردنية جاء مرتفعاً، باستثناء بُعد الأثر خاصة مما يشير إلى أن الفريق لا يسهم في إحداث التغيير والتطوير المطلوب في المستشفى كما أن فريق العمل غير معتمد على مساعدة الآخرين لإنجاز أعمالهم مما يعني أنهم يعيشون في بيئة عمل جماعية مغلقة، كما أنهم لا يشعرون بالتمكين الفعلي من قبل زملائهم ورؤسائهم. وباستقراء النتائج الواردة لاختبار الفرضية الفرعية، يتضح أن أكثر أبعاد تمكين فرق العمل تأثيراً في ثقة أعضاء فرق العمل، هو بُعد الأثر مما يدل على أن أعضاء الفريق لا يلتزمون أي شعور بنتائج أعمالهم من جانب، ولا يوجد مشاركة ممنهجة فيما بينهم كأعضاء في الفريق.

مقدمة:

ازداد حجم منظمات الأعمال وتأثيرها في المجتمعات، وازدادت الاحتياجات الفردية والجماعية التي يمكن إحرازها من خلال المنظمات الإدارية باعتبارها الموظف الأكفأ للموارد البشرية التي أصبح يُنظر إليها على أنها نظام بيولوجي متكامل يؤثر ويتأثر بما حوله، حيث إن المدخلات من الموارد البشرية، وآلية عملها ضمن جماعات وظيفية كنظام بيولوجي (اندرويس، ٢٠٠٨: ٤٧). وبهذا أصبح التركيز على العمل الجماعي في منظمات الأعمال ضمن النظام البيولوجي لمنظمات الأعمال والذي تجسد من خلال المهام التي يتم تحديدها لفرق عمل تتكون من مجموعة أفراد متماسكين يكملون بعضهم في المسؤولية. ويؤكد (Kreitner, 2003: 78) أن أفراد فرق العمل يجب أن يتمتعوا بكفايات تكاملية، ويتعهدوا فيما بينهم بالالتزام لتحقيق أهداف مشتركة تتوافق مع رسالة المؤسسة العامة وإستراتيجيتها والثقافة القائمة عليها المنظمة من خلال الإدارة العليا الكفوة التي تقوم بتحديد معالم المساءلة الجماعية، ومدى فعاليتها في تحقيق الأهداف جماعيا، وعلى مستوى الفريق الواحد ضمن خصائص وظيفية واحدة. وأضاف (السعودي، ٢٠١٣: ٦٠) مجموعة من الخصائص كالتعاطف، والانتماء، والتفاعل التي تدعم عمل الجماعة ضمن فرق العمل لتحقيق معايير أهداف الجماعة الواحدة في تحقيق الأداء المرغوب الوصول إليه. وينظر (Adair, 1996: 344-347) للخصائص التي ترتبط بعمل فرق العمل، وتتمثل بمساهمات الأعضاء في الأداء الجماعي ضمن مهارات تكاملية متناغمة لأعضاء الفريق.

مشكلة الدراسة:

تعددت مناقشة التنظيمات واختلقت مداخلها. إلا أنها ركزت على جانبيين جوهريين، هما العمل والسلوك، بل إن بعض الدارسين في علم الإدارة من ركزوا على مدخل اعتبار أن التنظيم متغير مستقل يؤدي إلى نتائج تعتمد عليه، تتجلى في ضبط السلوك الإنساني داخل التنظيمات المعاصرة التي أصبحت تزداد اتساعاً وتعقيداً كلما ازداد التقدم التكنولوجي، والتوسع في العمل الذي طرح مشاكل عديدة

تغلّبت عليها التنظيمات عن طريق تغييرات في نوعية أدوار العمل ومضامينها اتجاه (إنسان التنظيم)، على اعتبار أن العمل في التنظيمات المختلفة ينتج عن طريق جماعات يتم تنظيمها لهدف محدد. وفي عصر العولمة، وازدياد وتيرة ثورة الاتصالات، والمعلومات وما ترتب على ذلك من تحولات في النظر إلى النسق الاجتماعي الفني للتنظيمات، وعملية التحول من البناء التقليدي إلى البناء الأكثر انفتاحاً ومرونة في تحليل العلاقة بين التنظيم وأجزائه ومكوناته. إن التمكين الإداري عموماً وتمكين فرق العمل من أهم التحولات الإدارية التي من شأنها دفع أهداف التنظيمات والمستشفيات، حيث أن معظم هذه التنظيمات تفنّقر إلى رؤية واضحة ومحددة عن الكيفية لتبني وتطبيق مثل هذه التحولات التي باتت تنعكس سلباً على العاملين، حيث انعدام الثقة، وضعف ولائهم، وعدم التزامهم في العمل مما يؤدي إلى ضعف الأداء الوظيفي حيث إن الإدارات العليا ما زالت تعتقد أن تمكين العاملين في معظم الدول النامية ومنحهم القوة الإدارية ودعمهم ربما يكون على حساب القوة الإدارية ومدى تمتعهم بالنفوذ والاحتفاظ بأكبر قدر ممكن من الصلاحيات الممنوحة لهم. ومن خلال عدة معطيات لواقع مجتمع الدراسة ومراجعة السياسات والبرامج الوظيفية والتنظيمية لوحظ وجود بيئة لتمكين فرق العمل متخصصة دون تأكد من فاعلية أدائها في مستشفى الجامعة الأردنية لذا تاتي الدراسة لقياس مستوى تمكين فرق العمل وأداء فرق في مستشفى الجامعة الأردنية من وجهة نظر المشتركين في تلك الفرق؟

أهمية الدراسة:

تتجسد أهمية الدراسة في محاولتها دراسة فاعلية فرق العمل في مستشفى الجامعة الأردنية على وجه الخصوص، والذي يُعد من أكثر استراتيجيات الموارد البشرية وأهمها في يومنا هذا، حيث أن التنظيمات تمثل نوعاً من التعاون بين الأفراد والذي يتسم بأنه شعوري واختياري وهاذاف بنفس الوقت. كما أن هناك ثلاث عناصر ضرورية لإقامة هذا النوع من التنظيمات وهي (الاتصال، والرغبة في المساهمة، ووجود هدف مشترك). أما استمرارية التنظيم وبقائه فيتطلب توافر

الفاعلية والكفاءة التنظيمية. ففاعلية فرق العمل، ومدى تكيفها مع العوامل البيئية الداخلية للمنظمة سريعة التغير الذي من شأنه توسيع صلاحياتهم ومسؤولياتهم المتعلقة بأعمالهم، وحل مشاكلهم باستقلالية تامة، وبذلك يكونوا مسئولين عن نتائج أعمالهم، وقراراتهم.

كما تتجسد أهمية هذه الدراسة في كونها تحاكي ظاهرة تتطرق لأحد أهم المفاهيم التنظيمية الجديدة والتي تدرس مدى اهتمام الفرد ومساهمته في العمل ضمن فرق متخصصة، وفي ضوء ما سبق فإن أهمية الدراسة تتجلى في محاولة الربط بين دور تمكين فرق العمل، كخاصية تنظيمية تؤثر على الأداء الفعلي لتلك الفرق في ظل وجود تغيرات، وقيود تنظيمية مختلفة تعانق مستشفى الجامعة الأردنية.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى ما يلي:

١. تحليل دور التمكين لفرق العمل وفاعلية أدائها في مستشفى الجامعة الأردنية.
٢. التعرف على مستويات الأداء لفرق العمل في مستشفى الجامعة الأردنية.
٣. تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي تعزز عمل موظفي مستشفى الجامعة الأردنية لتفعيل العمل ضمن فرق العمل.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: "لا يوجد أثر لتمكين فرق العمل بأبعادها (النفوذ، والمغزى، والاستقلالية، والأثر) في فاعلية أداء تلك الفرق بمستشفى الجامعة الأردنية".
وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر لتمكين فرق العمل بأبعاد (النفوذ، والمغزى، والاستقلالية، والأثر) في فاعلية التنسيق والتعاون في تلك الفرق بمستشفى الجامعة الأردنية".

الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر لتمكين فرق العمل بأبعاد (النفوذ، والمغزى، والاستقلالية، والأثر) في ثقة أعضاء تلك الفرق بمستشفى الجامعة الأردنية".

الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر لتمكين فرق العمل بأبعاد (النفوذ، والمغزى، والاستقلالية، والأثر) في الرضا الوظيفي لدى أعضاء تلك الفرق في مستشفى الجامعة الأردنية".

الإطار النظري:

أولاً: التمكين:

يعتبر تمكين العاملين أحد أهم مبادئ الإدارة الحديثة التي ظهرت جلياً في أواخر القرن الماضي من خلال الفكر والتطبيق الإداري، حيث تعود الجذور الأساسية للتمكين الإداري إلى العديد من الجهود التي درست الفاعلية التنظيمية والإدارية، ومن الأمثلة على ذلك ما تناوله (Hertzberg) في مجال الفاعلية التنظيمية وتحديداً في مجال الإثراء الوظيفي، والإدارة بالمشاركة، والتركيز على الأهداف وديناميكيات المجموعة، والعلائق الإنسانية، بالإضافة للتعزيز، والتغذية العكسية، وكذلك التدريب، والجودة، والهيكل التنظيمي، والقيادة وذلك في التركيز على مضاعفة الرقابة واتخاذ القرارات التنظيمية وفقاً لهذا المفهوم (Thyleffors. et. al., 2005: 102).

أما عقد الثمانينات فقد أفرزت مجموعة من النظريات والمداخل والمفاهيم الحديثة التي جسدت التغيرات البيئية الهائلة في فلسفة أعمال المنظمات كحلقات الجودة، وفرق العمل، وكذلك المشاركة في الأرباح، وبهذا ظهر مدخل إدارة التمكين كبديل عن المنظمات المتحكمة كبداية لنهاية التفويض (Daft, 2009: 705). ومن ثم لاقى التمكين رواجاً أوسع في التسعينات مفرزاً بذلك زيادة التركيز على العنصر البشري وممارساته للأنشطة الوظيفية الذي تبلور نتيجة لتطور الفكر الإداري الذي فرض على المنظمات إجراء تغيير في السلم التنظيمي وذلك بتقليص مستوياته (ماهر، ٢٠٠٧: ٥٧) لا سيما في مجال التحول من منظمات التحكم والأوامر والرقابة إلى المنظمات المتمكنة، وكذلك إلى المدير والمشرف الممكن والفرق الممكن (الخطيب وآخرون، ٢٠٠٩: ٧٠).

ومع ظهور مفهوم التمكين كمنهج لإدارة الأفراد ذهب كثير من الكتاب بالنظر إليه على أنه حالة نفسية مدركة للموظف تنتج عن التمكين الذي يقدمه المشرف، وأنه سلوك المشرف الذي يمكن مرؤوسيه بذلك السلوك المشرف على أنه مُسبب التمكين (رامي وآخرون، ٢٠٠٨: ٤٦-٤٧). ويعرف (Conger. et al., 1988: 471) التمكين بأنه: العملية التي تعمل على تعميق المشاعر التي ترتبط بالمقدرة الذاتية بين أعضاء المنظمة في اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية والإسهام في تطوير الأداء. بينما يعرفه (Eccles, 1993: 16) على أنه ما تتبناه الإدارة لمشاركة المعلومات والمعرفة مع العاملين والتي من شأنها تمكينهم من إدراك وفهم الأداء التنظيمي. بينما يشير (Blanchard, 1996: 13-15) إلى أن التمكين مقدار الحرية الممنوحة للعاملين في تشكيلات المنظمة للمشاركة في صناعة القرارات على المستوى المؤسسي. وأما عند (Simon, 1995: 81) فإنه مقدار ما يمتلكه العاملون من الحرية الكافية لأداء أدوارهم الوظيفية مع مسؤوليتهم عن النتائج والمخرجات لتلك الأدوار.

ويتفق (Invancevich, 2002: 307) و (Daft, 2003: 567) على أن التمكين عملية لتعزيز الإحساس بالاندماج الوظيفي، والابتعاد عن الإحساس بالعزلة والاعتماد على الذات من خلال تحديد الظروف التي تكفل لهم وتمنحهم القوة والحرية في المشاركة في اتخاذها. أما (الصيرفي، ٢٠٠٣: ٨٢)، و(الطجم، ٢٠٠٢: ٨٨) فيعرفانه على أنه مقدار ما يمنحه المديرين من ممارسات لتمكين الآخرين، والسماح لهم بأن يمارسوا المسؤولية من أجل تحسين طريقة أداء أعمالهم ليساهموا في الوصول إلى أهداف المنظمة. إلا أن (Daft, 2009: 556) حدد التمكين بمفهوم واسع وهو: ما تقوم به الإدارات العليا من تفويض السلطة للعاملين في المنظمة ضمن جماعات عمل لإنجاز أعمالهم وفقاً لمتطلب المعلومات والمعرفة والمهارات، وكذلك الصلاحيات التي تمكنهم من الإسهام بتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة. في حين أن أبعاد التمكين بنظر (Daft, 2003: 504) تتجسد في إتاحة المعلومات، وامتلاك المعرفة بالإضافة للقوة، والمكافآت. وأضاف عليها

(الساعدي، ٢٠٠٦: ٥٦) حدود التمكين وكذلك فريق العمل الذاتية. كما أن (Melhem, 2003: 588) أضاف عليها الثقة بين العاملين في مستويات الإدارة العليا، والدنيا (المستوى الإشرافي). وذهب (الحري، ٢٠٠٨: ٥٨) لتفويض الصلاحيات وتنمية روح الفريق وحرية الاختيار وتدريب التأهيل التفاعلي.

وقد قدم مجموعة باحثين عدة نماذج فكرية وتطبيقية للتمكين في الفكر الإداري، وذلك من أجل مساعدة المنظمات لاستغلال الموارد المتاحة للحد من تكاليف التشغيل بواسطة إعطاء الأفراد مسؤوليات أكبر وتقليل عدد المستويات الإدارية في المنظمة لإكسابهم إحساساً أكبر بإنجاز فاعل. وقدّم (Peters et. Al, 1982) نموذجاً يقوم على: إشراك الموظفين في عملية صياغة الأهداف التنظيمية، واستخدام فرق العمل ذاتية العمل لتنمية المشاركة، وزيادة فعالية فرق العمل، والتخلص من قواعد البيروقراطية، وخلق هياكل تنظيمية مرنة واضحة الأدوار في الإدارة الوسطى. وأضاف (عارف، ٢٠١٠: ٣١٦) نموذجاً يتكون من مجموعة خطوات تتفاعل مع بعضها لتطوير عملية التمكين، وهي إيصال مفهوم التمكين بجميع أفراد التنظيم، وتدريب الأفراد لأدوارهم الجديدة وتعديل الهيكل التنظيمي، وخلق الاستقلالية الذاتية، وتعديل أنظمة المنظمة. وأشار (الكبيسي، ٢٠٠٤: ١٤٨) إلى نموذج التمكين المعتمد على التمييز والإبداع من خلال توظيف المعرفة وإثراء المعلومات وتنمية المهارات البشرية كخطوة لتقديم التعلم التنظيمي وبناء المنظمة. أما (Oberty et. al 2006: 667) فأشار إلى النموذج الذي قدمه (Dieana tresse) والذي يستند على عدة مبادئ أساسية لتهيئة المناخ الوظيفي الذي يساعد على إيجاد وتطبيق أفكار جديدة تعمل على تشجيع الأفراد لخلق الاندماج الوظيفي ضمن مبادئ هي: معرفة وتحديد المسؤوليات للأفراد، والتخلي عن السلطات المساوية للمسؤوليات لدى الأفراد، وتحديد الإنجاز المتميز، والاعتراف به، وكذلك دعم الثقة للأفراد.

وتجدر الإشارة إلى أنه تحتاج المنظمة لتفهم التمكين وفقاً لظروفه، ومحيط بيئته الخارجية، والداخلية التي تؤدي فيها الأعمال، حيث تظهر عملية تمكين العاملين بعدة أشكال منها ما هو رسمي يستند إلى قوانين وسياسات وممارسات

المؤسسة، ومنها ما هو طوعي لا يستند إلى أسس دستورية، ومنها ما هو دستوري يستند إلى دعم من الدستور والقوانين الناظمة للعمل في الدولة بشكل عام (اندراس، ٢٠٠٨: ١١٨). لذا يصنف (Wilkinson, 1998: 40-56) التمكين إلى عدة تصنيفات هي: كمشاركة المعلومات، وحل المشكلات من أسفل إلى أعلى، واستقلالية المهام، والإدارة الذاتية.

ثانياً: فرق العمل:

بدأ الاهتمام بفرق العمل في بدايات (١٩٢٤) منذ بدء حركة العلاقات الإنسانية وتحديدًا من خلال دراسات (Elton Mayo) حيث فسرت العلاقة بحجم العمل الذي يقوم به الموظف الذي لا يتحدد فقط من خلال كفاءته الذاتية، لا بل من خلال الإرادة التي ترتبط بالعمل الجماعي داخل المنظمات، والسمات الرئيسة لفرق العمل الفعال (العضائية، ٢٠٠٦: ٢). وتعددت مفاهيم فرق العمل وفق منطلقات فكرية تدلل عليه فيري (بني سعيد، ٢٠١٣: ٣٥-٣٧) أن فرق العمل مجموعة من الأفراد الذين تتكامل أعمالهم بالمشاركة الفعالة بواسطة أسلوب معياري موحد هدفه تحسين الإنتاجية وتحقيق الذات للموظفين القائمين عليه، وإعادة تنظيم هياكل الوظيفة. ويحدد (الحيدر، ٢٠٠٧: ٦٦) مفهوم فرق العمل بمجموعة من الأفراد الذين يمتلكون قيادة مشتركة وغرضاً مشتركاً ويعملون مع بعضهم بشكل متناغم، وتكاملي. أما (Conindarajan, et. al. 2007: 650) فعرّفها بالجماعة التي تتكون من فردين أو أكثر من الموظفين الذين يتفاعلون ويؤثرون على بعضهم البعض، ولديهم مسؤولية مشتركة وتبادلية حول إنجاز الأعمال والأهداف، ويتفق العتيبي (٢٠٠٧: ٣٥) مع (Daft, 2000: 614) و(الميامي، ٢٠٠٤: ٦) على أنها وحدة مكونة من فردين أو أكثر يتفاعلون وينسقون عملهم وأهدافهم من خلال علاقات العمل بغية تحقيقها.

ويتطلب من المنظمة تحقيق درجة عالية من التمكين من خلال فرق عمل يعهد لها التعرف ذاتياً على مقتضيات الأعمال، بدلا من استقبال الأوامر، والتوجيهات من قبل الإدارة العليا. (اندراس، ٢٠٠٨: ١٦٥) حيث أن الفرق تمتلك مزيجا من المهارات التكاملية التي تمكنها من الاستجابة بشكل أسرع والإبداع وحل المشاكل،

لكونها تكون أكثر ديناميكية ومرونة (الشريدة، ٢٠٠٨: ٣٥). من هنا تتجسد أهمية الفرق لما تمتلكه من مهارات، وخبرات تساعد المنظمات على تقليص الكلف وعدد العاملين، وبالتالي زيادة الأرباح، ومن ثم تحسين الأداء العام (اللوزي، ٢٠٠٨: ٨٨). وقد أشارت (العتيبي، ٢٠٠٧: ٩٧) إلى أن أهمية فرق العمل تكمن في المنظمات للمساهمة في تحقيق الإبداع من خلال ما تتبناه من ممارسات لأدوار قيادية ومسؤولية فردية مشتركة والتزام يلي الأهداف العامة.

من هنا يحتاج فريق العمل الفاعل رؤية واضحة ومحددة بأهداف وقواعد أساسية تعمل على توجيهها وفق مبادئ ترى أنها مقبولة لديها وتشعرهم بالرضا، ويرى (Dubrin, 2002: 191-195) أن أهم الخصائص التي تعمل على زيادة فاعلية فرق العمل تصميم الوظيفة التي تتجسد في الإغناء الوظيفي والشعور بالتمكين من خلال الصلاحية والسلطة الممنوحة لحل المشاكل ذاتيا دون الرجوع للإدارة العليا والاعتمادية على بعضهم البعض وفقاً لخبراتهم، والتفاعل الاجتماعي فيما بينهم، ومدى الانسجام والمودة التي يمتلكها أعضاء الفريق. ويرى (Amir, 2014: 13-17) أن فاعلية فرق العمل تتحقق عندما تتطابق المخرجات مع المعايير المحددة كما ونوعا في أقل مدة زمنية، وبالتالي الدرجة التي يحقق بها الفريق الأهداف المحددة مسبقا غالبا ما تحدد الفاعلية الكلية لفرق العمل. وأشار (Onne, 2004: 350) إلى مجموعة عوامل تؤثر على فاعلية عمل فرق العمل التي تمتلك خبرات ومهارات تكاملية كالمكافآت والتمكين والاعتمادية. وحددها (Dubrin, 2002: 193) في تصميم العمل والاعتمادية والألفة ودعم العمل والانسحابية. ويرى (Hellrigel et. al, 2004: 204) أنها تتكون من البيئة الخارجية المحيطة بالعمل والمعايير والتماسك والقيادة والأهداف والأدوار ومدى تنوعها. وحددها (Robbins, et al., 2003: 258) بالهدف والتداؤبية والمسؤولية والمهارات التي يحتويها أعضاء الفريق، بالإضافة للأداء الجماعي.

ثالثاً: تمكين فرق العمل:

يعد مفهوم تمكين فرق العمل من المفاهيم الحديثة ، فهو من المفاهيم الديناميكية والمتنوعة إذ يعبر عن ازدياد مستوى الدافعية نحو العمل المرتبط بالعمل الجماعي للمهام الإيجابية لأعضاء الفريق في المنظمة (Amir, et al., 2014: 30). وعرفه (Kirkman, et al., 2007: 55) و (Oberty & Saa-Peres, 2006) على أنه مقدار زيادة تحفيز أعضاء فرق العمل نحو الهدف، والمهمة بصورة جماعية داخل بيئة العمل. أما (الحيدر، ٢٠٠٧: ٧٥) فعرفه على أنه القدرة الكامنة لدى أعضاء الفريق في التأثير على مهماتهم، وكذلك بيئة أعمالهم من خلال طرائق تعكس أداء نوعياً ذي مغزى. وعرفته الشريدة (٢٠٠٨: ٥٠) على أنه توجه أعضاء الفريق للمهام التي يقومون بتأديتها والتي تتصف بكونها نافعة ومهمة وذات قيمة محددة إليهم ولمنظمتهم.

وقد أشار بعض الباحثين إلى أبعاد فرق التمكين على أنها المحاور الأساسية التي تتربط بشكل متفاعل لتحقيق أكثر التأثيرات الإيجابية لتنمية وتطوير مخرجات المنظمة وقد أشار (Invacevich, et al., 2002: 40) إلى أربعة أبعاد أساسية هي: المشاركة الصريحة وتجميع الأعمال وتقليص التسلسل الهرمي وذاتية العمل. أما (السعودي، ٢٠١٣: ٦٨) فحددها بأبعاد خاصة بالنفوذ والاستقلالية والأثر والمغزى. وذهب (Kirkman, et al., 2004: 188) لتضمين أربعة أبعاد لتمكين فرق العمل هي: حرية التصرف والكفاية والمغزى والأثر. وتتفق هذه الأبعاد مع ما ذهب إليه (Conindrajin, et al., 2007: 659) بتحديد ثلاثة أبعاد: القدرة والتأثير والمقدرة. أما (حبيبات، ٢٠١٥: ٧٧) فحددها بالكفاءة الذاتية والمقدرة والاستقلالية. ويقسم (Mendibil & MaBryde, 2006) تمكين فرق العاملين لثلاثة مستويات: المستوى الأدنى، والمتوسط، والأعلى المتمثل في (دوائر الجودة) كفرق صغيرة من العاملين تتجمع لعدة ساعات كل أسبوع بهدف تحديد ما يرتبط بمشاكل الجودة والإنتاجية.

رابعاً: الطريقة والإجراءات:

١. منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على استخدام المنهج الوصفي، وكذلك التحليلي باستعراض الأدبيات النظرية الخاصة بفرق العمل والأداء، ومن خلال الرجوع للدراسات السابقة التي تطرقت إلى موضوع الدراسة، وجمع البيانات من خلال تطوير استبانة تقيس التمكين لفرق العمل وفاعلية أدائها وتطبيقها على أفراد عينة الدراسة.

٢. مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين المشاركين في فرق العمل في مستشفى الجامعة الأردنية كدراسة حالة. حيث تم إدخال جميع الموظفين المشاركين في فرق العمل بمستشفى الجامعة الأردنية ضمن عينة الدراسة، وعددهم (٢٥٩) موظفاً وموظفة، موزعين في (٣٧) فريق عمل، حسب تقارير إدارة مستشفى الجامعة الأردنية للعام ٢٠١٥م، حيث تم توزيع استبانة الدراسة عليهم، وتم استرجاع (٢٣٥) استبانة، استُبعد (١٢) استبانة منها لعدم اكتمالها، وبالتالي بلغت العينة (٢٢٣) موظفاً وموظفة من المشاركين في فرق العمل بمستشفى الجامعة الأردنية.

٣. أداة الدراسة وخصائصها السيكمترية:

قام الباحث بتطوير استبانة كأداة للدراسة، من خلال الاطلاع على الدراسات والأدب النظري المرتبط بالظاهرة المدروسة كدراسة (Gondal, et al, 2008) ودراسة (موسى السعودي، ٢٠١٣)، حيث تم صياغة أداة الدراسة على شكل استبانة تكونت بصورتها الأولية من (٤٥) فقرة لغايات التحكيم. منها (٢٠) فقرة تقيس مستوى تمكين فرق العمل (المتغير المستقل) موزعة في (٤) أبعاد، و(٢٥) فقرة تقيس فاعلية أداء فرق العمل (المتغير التابع) موزعة في (٣) أبعاد، وتم التأكد من صدق أداة الدراسة بطريقتين: الأولى قبل التطبيق وتمثلت في صدق

المحكمين، والثانية بعد التطبيق على عينة استطلاعية وتمثلت في صدق البناء لأداة الدراسة، كما يلي:

أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم التأكد من صدق الأداة بعرضها على (٧) محكمين، من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية المختصين، وكانت الأداة بعد التحكيم مكونة من (٤٠) فقرة موزعة على قسمين.

ب- صدق البناء التكويني لأداة الدراسة: بعد الانتهاء من عملية التحكيم، تم التوثيق من صدق الاتساق الداخلي ل فقرات، وأبعاد أداة الدراسة وصدق البناء من خلال استخراج معاملات صدق البناء التكويني باستخدام تطبيق معادلة كرونباخ ألفا "Cronbach's alpha"، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (١).

جدول (١) معاملات الثبات لأداة الدراسة وأبعادها

معامل الثبات	عدد الفقرات	الأبعاد	أقسام الأداة (المتغيرات)
٠,٨٢٢	٥	النفوذ	المتغير المستقل (تمكين فرق العمل)
٠,٩٠٣	٤	المغزى	
٠,٨٤٦	٥	الاستقلالية	
٠,٧٩٠	٤	الأثر	
٠,٩٤٢	١٨	تمكين فرق العمل (الكلي)	
٠,٩١٩	٩	التتسيق والتعاون	المتغير التابع (فاعلية أداء فرق العمل)
٠,٩١٨	٥	الثقة	
٠,٩١٤	٨	الرضا الوظيفي	
٠,٩٥٧	٢٢	فاعلية أداء فرق العمل (الكلي)	

وتعدّ هذه المعاملات مناسبة لثبات أداة الدراسة حيث كانت قيمت الدرجة الكلية في الجزء الخاص بأبعاد تمكين فرق العمل (٠,٩٤٢)، كما كانت قيمت الدرجة الكلية في القسم المتعلق بأبعاد فاعلية أداء فرق العمل (٠,٩٥٧)، ومن هنا يمكن التعويل على أداة الدراسة العالي، وأن كامل البيانات التي تم اعتمادها بواسطة أداة الدراسة وتطبيقها فسر بدرجة عالية من الثقة، ومقبولة للتعويل عليها.

٤. أساليب التحليل الإحصائي:

بعد تحليل بيانات المعالجات الإحصائية الخاصة بتساؤلات الدراسة وأبعادها وذلك بالاعتماد على أساليب إحصائية ومنها: معاملات الارتباط لبيرسون للتأكد من صدق البناء التكويني للاستبانة. ومعامل ثبات كرونباخ ألفا لقياس ثبات أداة الدراسة. واستخدام التكرارات والنسب المئوية لتوضيح توزيع العينة، وفق الخصائص الشخصية والوظيفية. واستخدام الإحصاء الوصفي من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لوصف المتغير المستقل (مستوى تمكين فرق العمل) والمتغير التابع (فاعلية أداء فرق العمل)، ولأغراض الدراسة تم تحديد الأهمية النسبية لمستوى تمكين فرق العمل ومستوى فاعلية أداء فرق العمل، وفقاً لفئات لمقياس (ليكرت) الخماسي الذي تم ترشيحه لثلاث فئات كونت عتبة الفصل لمستوى تمكين فرق العمل، ومستوى فاعلية أداء فرق العمل بمستشفى الجامعة الأردنية وهي: للحد المرتفع يتراوح متوسطها الحسابي (٣,٦٨-٥,٠٠)، والحد المتوسط يتراوح متوسطها الحسابي (٢,٣٤-٣,٦٧)، وللحد المنخفض يتراوح متوسطها الحسابي (١,٠٠-٢,٣٣). كما تم إجراء اختبار معادلة تضخم التباين واختبار التباين المسموح به للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة. كذلك تم تطبيق معادلة تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، والمتعلقة المتعلقة بالكشف عن دور تمكين فرق العمل في فاعلية أدائها في مستشفى الجامعة الأردنية.

٥. تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

٥-١ الإحصاءات الوصفية لمتغيري الدراسة (المستقل والتابع):

الإجابة عن التساؤل الأول: ما مستوى تمكين فرق العمل في مستشفى الجامعة الأردنية من وجهة نظر المشاركين في تلك الفرق؟ (المتغير المستقل) تم الإجابة عن هذا السؤال من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومن ثم ترتيب إجابات أفراد الفرق على مستوى تمكين فرق العمل في مستشفى الجامعة الأردنية، وكانت النتائج كما في الجدول (٢).

جدول (٢) الانحرافات المعيارية والمتوسطات المعيارية لمستوى تمكين فرق

العمل في مستشفى الجامعة الأردنية

الترتيب	أبعاد تمكين فرق العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التمكين
١	النفوذ	٣,٩٨	٠,٥٩	مرتفع
٢	المغزى	٣,٨٥	٠,٧٢	مرتفع
٣	الاستقلالية	٣,٧٨	٠,٦٦	مرتفع
٤	الأثر	٣,٦٦	٠,٦٨	متوسط
-	تمكين فرق العمل (الكلي)	٣,٨٢	٠,٥٧	مرتفع

يشير الجدول (٢) إلى أن مستوى التمكين لفرق العمل بشكل عام في مستشفى الجامعة الأردنية جاء ضمن المستوى المرتفع، حيث إن المتوسط الحسابي (٣,٨٢) والانحراف المعياري (٠,٥٧). وبما يرتبط بالأبعاد فلقد جاء بُعد التأثير النفوذ بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٩٨) وانحراف معياري (٠,٥٩) وهو مرتفع، يليه بُعد المغزى بمتوسط حسابي (٣,٨٥) وانحراف معياري (٠,٧٢) وبمستوى مرتفع، وفي الترتيب الثالث بُعد الاستقلالية الذي كان أيضاً مرتفعاً حيث كان المتوسط الحسابي (٣,٧٨) والانحراف المعياري (٠,٦٦)، أما في الترتيب الرابع فحل بُعد الأثر بمتوسط حسابي (٣,٦٦) وبانحراف معياري متوسط (٠,٦٨). بالإضافة لذلك فقد تم تحليل فقرات الخاصة في كل بُعد من أبعاد تمكين فرق العمل الأربعة

الإجابة عن التساؤل الثاني: ما مستوى فاعلية أداء فرق العمل في مستشفى الجامعة الأردنية، من وجهة نظر المشاركين في تلك الفرق؟ (المتغير التابع). وللإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين على مستوى فاعلية أداء فرق العمل في مستشفى الجامعة الأردنية، وكانت النتائج كما في الجدول (٣).

جدول (٣) الانحرافات المعيارية والمتوسطات المعيارية لمستوى فاعلية أداء فرق العمل في مستشفى الجامعة الأردنية

الترتيب	أبعاد فاعلية أداء فرق العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفاعلية
١	التنسيق والتعاون	٣,٧٩	٠,٦٧	مرتفع
٢	الثقة	٣,٧٥	٠,٧٧	مرتفع
٣	الرضا الوظيفي	٣,٧٢	٠,٦٩	مرتفع
-	فاعلية أداء فرق العمل (الكلي)	٣,٧٦	٠,٦٥	مرتفع

يبين جدول (٣) أن مستوى فاعلية أداء فرق العمل بشكل عام في مستشفى الجامعة الأردنية حيث أتى ضمن مستوى مرتفع، وبمتوسط الحسابي (٣,٧٦) وانحراف معياري (٠,٦٥). وبالنسبة للأبعاد فجاء بُعد التأثير التنسيق والتعاون في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٧٩) وانحراف معياري (٠,٦٧) وبمستوى فاعلية مرتفع، يليه في الترتيب الثاني بُعد الثقة بمتوسط حسابي (٣,٧٥) وانحراف معياري (٠,٧٧) وبمستوى فاعلية مرتفع، وفي الترتيب الثالث جاء بُعد الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي (٣,٧٢) وانحراف معياري (٠,٦٩) وبمستوى فاعلية مرتفع. كما تم تحليل فقرات كل بُعد من أبعاد فاعلية أداء فرق العمل الثلاثة.

٥-٢ اختبار الفرضيات:

فيما يلي نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الرئيسية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تحت مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتمكين فرق العمل بأبعاد (النفوذ، والمغزى، والاستقلالية، والأثر) في فاعلية أداء تلك الفرق بمستشفى الجامعة الأردنية". تم إجراء اختبار تحليل

الانحدار المتعدد لقياس أثر الأبعاد الأربعة لتمكين فرق العمل (النفوذ، والمغزى، والاستقلالية، والأثر) في المتغير التابع (فاعلية أداء فرق العمل ككل)، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٤) تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الأبعاد الأربعة لتمكين فرق العمل في فاعلية أداء تلك الفرق ككل في مستشفى الجامعة الأردنية

أبعاد تمكين فرق العمل (المتغير المستقل)	قيمة Beta	قيمة (T) لمحسوبة	مستوى الدلالة
النفوذ	٠,١٥٥	٢,٥٧٣	*٠,٠١١
المغزى	٠,١٥٢	٢,٧٨٩	*٠,٠٠٦
الاستقلالية	٠,١٣٩	٢,٦٧٣	*٠,٠٠٨
الأثر	٠,٥٤٦	١١,٩٥٥	*٠,٠٠٠
(R) value		٠,٨٧٢	
(R2) value		٠,٧٦١	
(F) value		١٧٣,٦٨٢	
مستوى الدلالة		*٠,٠٠٠	

* ذات دلالة إحصائية تحت مستوى ($\alpha \leq 0,05$)

يوضح جدول (٤) أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (١٧٣,٦٨٢) وهي ذات دلالة إحصائية تحت مستوى ($\alpha \leq 0,05$)، مما يشير لصلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية. وباستقراء النتائج نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط المتعدد فيما بين المتغير المستقل (تمكين فرق العمل) والمتغير التابع (فاعلية أداء فرق العمل ككل) تساوي (٠,٨٧٢)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (٠,٧٦١) وهذا يعني أن الأبعاد الأربعة لتمكين فرق العمل في أنموذج الدراسة تفسر ما نسبته (٧٦,١%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (فاعلية أداء فرق العمل ككل). ويتضح أيضاً من مخرجات الجدول السابق، أن أكثر أبعاد تمكين فرق العمل تأثيراً في فاعلية أداء فرق العمل ككل، هو بُعد الأثر، حيث كانت قيمة (بيتا) لبُعد الأثر (٠,٥٤٦)، وبدلالة (T) المحسوبة والتي بلغت (١١,٩٥٥)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية تحت مستوى ($\alpha \leq 0,05$)، وهذه النتيجة تعني أن الزيادة في

تمكين فرق العمل ببُعد الأثر بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في فاعلية أداء فرق العمل ككل بقيمة (٥٤,٦%) من هذه الوحدة. يأتي بعده بُعد النفوذ إذ كانت قيمة (بيتا) لهذا البُعد (٠,١٥٥)، وبالاستدلال لقيمة (T) المحسوبة التي بلغت (٢,٥٧٣)، وهي قيمة دالة إحصائياً تحت مستوى ($\alpha \leq 0,05$)، مما يشير إلى أن الزيادة في تمكين فرق العمل ببُعد النفوذ بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في فاعلية أداء فرق العمل ككل بقيمة (١٥,٥%) من هذه الوحدة. يأتي بعده بُعد المغزى إذ كانت قيمة (بيتا) لهذا البُعد (٠,١٥٢)، وبالاستدلال لقيمة (T) المحسوبة التي بلغت (٢,٧٨٩)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية تحت مستوى ($\alpha \leq 0,05$)، مما يشير إلى أن الزيادة في تمكين فرق العمل ببُعد المغزى بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في فاعلية أداء فرق العمل ككل بقيمة (١٥,٢%) من هذه الوحدة. وجاء بُعد الاستقلالية رابعاً من حيث التأثير، إذ كانت قيمة (بيتا) لهذا البُعد (٠,١٣٩)، وبالاستدلال لقيمة (T) المحسوبة التي بلغت (٢,٦٧٣)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية تحت مستوى ($\alpha \leq 0,05$)، مما يشير إلى أن الزيادة في تمكين فرق العمل ببُعد الاستقلالية بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في فاعلية أداء فرق العمل ككل بقيمة (١٣,٩%) من هذه الوحدة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تحت مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتمكين فرق العمل بأبعاد (النفوذ، المغزى، الاستقلالية، الأثر) في فاعلية التنسيق والتعاون في تلك الفرق بمستشفى الجامعة الأردنية". تم إجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر الأبعاد الأربعة لتمكين فرق العمل (النفوذ، المغزى، الاستقلالية، الأثر) في المتغير التابع (فاعلية التنسيق والتعاون في فرق العمل)، وكانت النتائج كما في الجدول (٥).

جدول (٥) تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الأبعاد الأربعة لتمكين فرق العمل في فاعلية التنسيق والتعاون في فرق العمل في مستشفى الجامعة الأردنية

مستوى الدلالة	قيمة (T) المحسوبة	قيمة Beta	أبعاد تمكين فرق العمل (المتغير المستقل)
٠,٥٢٨	٠,٦٣٣	٠,٠٤٨	النفوذ
*٠,٠٠٠	٤,٢٩١	٠,٢٩٦	المغزى
*٠,٠٠٠	٤,٢٣٨	٠,٢٧٩	الاستقلالية
*٠,٠٠٠	٤,٩٨٨	٠,٢٨٨	الأثر
	٠,٧٨٧		(R) value
	٠,٦١٩		(R2) value
	٨٨,٦١		(F) value
	*٠,٠٠٠		مستوى الدلالة

* ذات دلالة إحصائية تحت مستوى ($\alpha \leq 0,05$)

يوضح جدول (٥) أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج قد بلغت (٨٨,٦١) وهي دالة إحصائياً تحت مستوى ($\alpha \leq 0,05$)، مما يعني صلاحية نموذج اختبار الفرضية الفرعية الأولى. وباستقراء النتائج الواردة في الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بين المتغير المستقل (تمكين فرق العمل) والمتغير التابع (فاعلية التنسيق والتعاون في فرق العمل) تساوي (٠,٧٨٧)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (٠,٦١٩) وهذا يعني أن الأبعاد الأربعة لتمكين فرق العمل في أنموذج الدراسة تفسر ما نسبته (٦١,٩%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (فاعلية التنسيق والتعاون في فرق العمل). ويتضح من خلال معطيات الجدول السابق، أن أكثر أبعاد تمكين فرق العمل تأثيراً في فاعلية التنسيق والتعاون في فرق العمل، هو بُعد المغزى، إذ كانت قيمة (بيتا) لهذا البُعد (٠,٢٩٦)، وبالأستدلال لقيمة (T) المحسوبة التي بلغت (٤,٢٩١)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية تحت مستوى ($\alpha \leq 0,05$)، وهذه النتيجة تعني أن الزيادة في تمكين فرق

العمل ببُعد المغزى بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في فاعلية التنسيق والتعاون في فرق العمل بقيمة (٢٩,٦%) من هذه الوحدة. يأتي بعده بُعد الأثر إذ كانت قيمة (بيتا) لهذا البُعد (٠,٢٨٨)، وبالاستدلال لقيمة (T) المحسوبة التي بلغت (٤,٩٨٨)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية تحت مستوى ($\alpha \leq 0,05$)، مما يشير إلى أن الزيادة في تمكين فرق العمل ببُعد الأثر بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في فاعلية التنسيق والتعاون في فرق العمل بقيمة (٢٨,٨%) من هذه الوحدة. يأتي بعده بُعد الاستقلالية إذ كانت قيمة (بيتا) لهذا البُعد (٠,٢٧٩)، وبالاستدلال لقيمة (T) المحسوبة والبالغة (٤,٢٣٨)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية تحت مستوى ($\alpha \leq 0,05$). مما يشير إلى أن الزيادة في تمكين فرق العمل ببُعد الاستقلالية بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في فاعلية التنسيق والتعاون في فرق العمل بقيمة (٢٧,٩%) من هذه الوحدة. في حين أظهرت النتائج أن قيمة (بيتا) وقيمة (T) المحسوبة لبُعد النفوذ لم تكن ذات دلالة إحصائية تحت مستوى ($\alpha \leq 0,05$).

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تحت مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتمكين فرق العمل بأبعاد (النفوذ، المغزى، الاستقلالية، الأثر) في ثقة أعضاء تلك الفرق بمستشفى الجامعة الأردنية". تم إجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر الأبعاد الأربعة لتمكين فرق العمل (النفوذ، المغزى، الاستقلالية، الأثر) في المتغير التابع (ثقة أعضاء فرق العمل)، وكانت النتائج كما في الجدول (٦).

جدول (٦) تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الأبعاد الأربعة لتمكين فرق العمل في ثقة أعضاء فرق العمل في مستشفى الجامعة الأردنية

أبعاد تمكين فرق العمل (المتغير المستقل)	قيمة Beta	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة
النفوذ	٠,١٨٠	٢,٨١٩	*٠,٠٠٥
المغزى	٠,١٤١	٢,٤٥٠	*٠,٠١٥
الاستقلالية	٠,٠٦٠-	١,٠٩٢-	٠,٢٧٦
الأثر	٠,٦٧٢	١٣,٩١٥	*٠,٠٠٠
(R) value		٠,٨٥٧	
(R2) value		٠,٧٣٤	
(F) value		١٥٠,١٤٨	
مستوى الدلالة		*٠,٠٠٠	

* ذات دلالة إحصائية تحت مستوى ($\alpha \leq 0,05$)

يوضح جدول (٦) أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (١٥٠,١٤٨) وهي ذات دلالة إحصائية تحت مستوى ($\alpha \leq 0,05$)، مما يعني صلاحية نموذج اختبار الفرضية الفرعية الثانية. وباستقراء النتائج الواردة في الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بين المتغير المستقل (تمكين فرق العمل) والمتغير التابع (ثقة أعضاء فرق العمل) تساوي (٠,٨٥٧)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (٠,٧٣٤) وهذا يعني أن الأبعاد الأربعة لتمكين فرق العمل في أنموذج الدراسة تفسر ما نسبته (٧٣,٤%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (ثقة أعضاء فرق العمل). ويتضح أن أكثر أبعاد تمكين فرق العمل تأثيراً في ثقة أعضاء فرق العمل، هو بُعد الأثر، إذ كانت قيمة (بيتا) لهذا البعد (٠,٦٧٢)، وبلاستدلال لقيمة (T) المحسوبة التي بلغت (١٣,٩١٥)، وهي قيمة دالة إحصائية تحت مستوى ($\alpha \leq 0,05$)، وهذه النتيجة تعني أن الزيادة في تمكين فرق العمل ببُعد الأثر بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في ثقة أعضاء فرق العمل بقيمة (٦٧,٢%) من هذه الوحدة. يأتي بعده بُعد النفوذ إذ كانت قيمة (بيتا) لهذا البعد (٠,١٨٠)، وبلاستدلال لقيمة (T) المحسوبة التي بلغت (٢,٨١٩)، وهي قيمة

ذات دلالة إحصائية تحت مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ ، مما يشير إلى أن الزيادة في تمكين فرق العمل ببعُد النفوذ بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في ثقة أعضاء فرق العمل بقيمة (١٨%) من هذه الوحدة. يأتي بعده بُعُد المغزى إذ كانت قيمة (بيتا) له (٠,١٤١)، وبلاستدلال لقيمة (T) المحسوبة التي بلغت (٢,٤٥)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية تحت مستوى $(\alpha \leq 0,05)$. مما يشير إلى أن الزيادة في تمكين فرق العمل ببعُد المغزى بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في ثقة أعضاء فرق العمل بقيمة (١٤,١%) من هذه الوحدة. وأظهرت النتائج أن قيمة (بيتا) وقيمة (T) المحسوبة التي بلغت لبُعُد الاستقلالية لم تكن ذات دلالة إحصائية تحت مستوى $(\alpha \leq 0,05)$.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تحت مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ لتمكين فرق العمل بأبعاد (النفوذ، المغزى، الاستقلالية، الأثر) في الرضا الوظيفي لدى أعضاء تلك الفرق بمستشفى الجامعة الأردنية". تم إجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر الأبعاد الأربعة لتمكين فرق العمل (النفوذ، المغزى، الاستقلالية، الأثر) في المتغير التابع (الرضا الوظيفي لدى أعضاء فرق العمل)، وكانت النتائج كما في الجدول (١٤). حيث وبالنظر لجدول (١٤) نرى أن قيمة (F) التي يتم احتسابها للنموذج (١٤٢,١٢٧) وهي ذات دلالة إحصائية تحت مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ ، مما يشير لصلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة. ومن خلال استقراء النتائج نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بين المتغير المستقل (تمكين فرق العمل) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي لدى أعضاء فرق العمل) تساوي (٠,٨٥٠)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (٠,٧٢٣) وهذا يعني أن الأبعاد الأربعة لتمكين فرق العمل في نموذج الدراسة تفسر ما نسبته (٧٢,٣%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (الرضا الوظيفي لدى أعضاء فرق العمل).

جدول (٧) تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الأبعاد الأربعة لتمكين فرق العمل في الرضا الوظيفي لدى أعضاء فرق العمل في مستشفى الجامعة الأردنية

أبعاد تمكين فرق العمل (المتغير المستقل)	قيمة Beta	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة
النفوذ	٠,٢٢٦	٣,٤٧٠	*٠,٠٠١
المغزى	-٠,٠٢٥	-٠,٤٢٤	٠,٦٧٢
الاستقلالية	٠,٢٠٠	٢,٧٩٠	*٠,٠١٣
الأثر	٠,٥٣٨	١٠,٩٥٠	*٠,٠٠٠
(R) value		٠,٨٥٠	
(R ²) value		٠,٧٢٣	
(F) value		١٤٢,١٢٧	
مستوى الدلالة			*٠,٠٠٠

* ذات دلالة إحصائية تحت مستوى ($\alpha \leq 0,05$)

يتضح من الجدول أن أكثر أبعاد تمكين فرق العمل تأثيراً في الرضا الوظيفي لدى أعضاء فرق العمل بُعد الأثر، إذ كانت قيمة (بيتا) له (٠,٥٣٨)، وبالاستدلال لقيمة (T) المحسوبة التي بلغت (١٠,٩٥٠)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية تحت مستوى ($\alpha \leq 0,05$)، وهذا يعني أن الزيادة في تمكين فرق العمل لبُعد الأثر بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الرضا الوظيفي لدى أعضاء فرق العمل بقيمة (٥٣,٨%) من هذه الوحدة. يأتي بعده بُعد النفوذ إذ كانت قيمة (بيتا) لهذا البُعد (٠,٢٢٦)، وبالاستدلال لقيمة (T) المحسوبة التي بلغت (٣,٤٧٠)، وهي ذات دلالة إحصائية تحت مستوى ($\alpha \leq 0,05$)، مما يشير إلى أن الزيادة في تمكين فرق العمل ببُعد النفوذ بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الرضا الوظيفي لدى أعضاء فرق العمل بقيمة (٢٢,٦%) من هذه الوحدة. يأتي بعده بُعد الاستقلالية إذ كانت قيمة (بيتا) لهذا البُعد (٠,٢٠٠)، وبالاستدلال لقيمة (T) المحسوبة التي بلغت (٢,٧٩٠)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية تحت مستوى ($\alpha \leq 0,05$). مما يشير إلى أن الزيادة في تمكين فرق العمل ببُعد الاستقلالية بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الرضا الوظيفي لدى أعضاء فرق العمل بقيمة (٢٠%) من هذه

الوحدة. في حين ظهر أن قيمة (بيتا) وقيمة (T) المحسوبة لبُعد المغزى لم تكن ذات دلالة إحصائية تحت مستوى $(\alpha \leq 0,05)$.

٦. الاستنتاجات:

- تبين أن مستوى تمكين فرق العمل بشكل عام في مستشفى الجامعة الأردنية جاء ضمن المستوى المرتفع، بمتوسط حسابي عالٍ باستثناء بُعد الأثر خاصة مما يشير إلى أن الفريق لا يسهم في إحداث التغيير والتطوير المطلوب في المستشفى كما أن فريق العمل غير معتاد على مساعدة الآخرين لإنجاز أعمالهم.
- تبين أن مستوى فاعلية أداء فرق العمل في مستشفى الجامعة، من وجهة نظر المشاركين في تلك الفرق، جاءت النسب ضمن المستوى المرتفع بشكل عام مما يشير إلى أن المتوسط العام لبُعد التنسيق، والتعاون لدى فرق العمل مما يشير إلى أن الأهداف مفهومة، ومفصلة بشكل واضح، والخطط يتم تنفيذها بالتناغم مع أهداف الفريق، وتتواءم مع الاستراتيجية المشتركة للعمل في المستشفى، كما أن دور كل عضو من الأعضاء مدركة، ومفهومة، كما أنهم يسيطرون على سلوكياتهم ودوافعهم، على اعتبار أن القدرات الفردية لأعضاء الفريق ومواهبهم واضحة. أما من حيث المتوسط العام لبُعد الثقة جاء أيضا مرتفعاً حيث أن أعضاء الفريق لديهم اهتمام في تحقيق الأهداف المشتركة الخاصة بالفريق ككل، ولا يؤثر الآخرون في المستشفى على عمل أعضاء الفريق.
- باستقراء النتائج الواردة لاختبار الفرضية الفرعية الأولى يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بين المتغير المستقل (تمكين فرق العمل) والمتغير التابع (فاعلية التنسيق والتعاون في فرق العمل) تساوي (٠,٧٨٧)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠,٦١٩) وهذا يعني أن الأبعاد الأربعة لتمكين فرق العمل في نموذج الدراسة جاءت متقاربة جزئياً، مما يشير إلى أن الزيادة في تمكين فرق العمل ببُعد الاستقلالية بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في فاعلية التنسيق والتعاون في فرق العمل.

- باستقراء النتائج الواردة لاختبار الفرضية الفرعية يتضح أن أكثر أبعاد تمكين فرق العمل تأثيراً في ثقة أعضاء فرق العمل، هو بُعد الأثر مما يدل على أن أعضاء الفريق لا يلتزمون أي شعور بنتائج أعمالهم من جانب، ولا يوجد مشاركة ممنهجة فيما بينهم كأعضاء.
- كان هناك تقارب بين تمكين فرق العمل وفاعلية أدائها من خلال الحالة التكاملية المرتبطة في بيئة العمل في مستشفى الجامعة الأردنية.

٧. التوصيات: توصي الدراسة بما يلي:

- إيجاد طرق وآليات عمل للتمكين الفعلي القائم على الدعم، والتأييد من الرؤساء وزملاء العمل لغرس الثقة وزيادة الانتماء، والالتزام لفرق العمل في المستشفى.
- ضرورة السعي من قبل إدارة المستشفى بالسعي لزيادة مستويات الثقة بين أعضاء الفرق لديها بما يعزز لديهم الشعور بأن نتائج أعمالهم ملموسة، وذات طابع فاعل.
- زيادة إدراك الإدارة والعاملين بكافة المستويات بأهمية دور فرق العمل، وذلك بتعزيز ودعم الشعور بالانتماء للمستشفى الذي يعملون فيه.
- خلق حالات الشعور والولاء والاستغراق الوظيفي، والارتباط بالعمل من قبل أعضاء الفرق الممكنة من خلال اعتماد الدافعية منهجاً لبناء نموذج عادل لجميع الأعضاء العاملين في المستشفى.

المراجع:

- اندراوس، رامي جمال (٢٠٠٨)، الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديثة، عمان، الأردن.
- بني سعيد، وفاء، (٢٠١٣)، أثر تمكين العاملين في إدارة التغيير: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة الأردنية، جامعة البلقاء التطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن.

- جيبات، دعاء محمد أحمد، (٢٠١٥)، أثر استراتيجيات التمكين في تعزيز الإبداع التنظيمي في المستشفيات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان.
- الحري، غنيم عواد، (٢٠٠٨)، "أثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- حمادات، محمد حسن (٢٠٠٨)، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- الحيدر، براق طالب عبد الجبار، (٢٠٠٧)، "أثر تصميم الوظيفة في فاعلية فرق العمل: دراسة تطبيقية في دائرة مدينة الطب"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
- الدوري، زكريا وصالح، أحمد (٢٠٠٨)، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوردي، الأردن.
- رامي، جمال، معاينة، عادل سالم (٢٠٠٨)، الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديثة، الأردن.
- السعودي، موسى أحمد (٢٠١٣)، "أثر تمكين فرق العمل في تعزيز أدائها في المستشفيات الأردنية": دراسة حالة لمستشفى الإسراء، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد (٩)، عدد (١).
- الشريدة، هيام (٢٠٠٨) "أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري"، رسالة ماجستير غير المنشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- الصيرفي، محمد عبدالفتاح (٢٠٠٣)، مفاهيم إدارية حديثة، الأردن، الدار العلمية.
- الطجم، عبدالله (٢٠٠٢)، قياس العوامل المؤثرة على وظائف جماعات العمل في المؤسسات العامة السعودية، مجلة العلوم الإدارية، مجلد (٢٩)، عدد (٢).

- العضائية، زياد عطالله، (٢٠٠٦) "أثر سمات فرق العمل في فاعلية الوزارات الأردنية": دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- اللوزي، موسى سلامة، حمود، خضير كاظم (٢٠٠٨) مبادئ إدارة الأعمال، الإسراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- ماهر، أحمد، (٢٠٠٧)، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- مريم، حسين، (٢٠١٠)، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية وظائف المنظمة، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر، الأردن.
- المياحي، أسيل هادي محمود (٢٠٠٩)، "أسلوب فرق العمل وأثره في تعزيز عملية التحسين المستمر والميزة التنافسية للمنظمة": دراسة تطبيقية في مركز التقنيات الإحصائية، جامعة النهرين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة، الجامعة المستنصرية.
- Adair, John, (1986). Effective Team Building, England: Gower Publishing Company.
- Amir, Abou. Elnaga, and Amen, Imran, (2014). "The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction: Theoretical study", American Journal of Research Communication. Vol, (2), No, (1). USA.
- Conindarajan, M. and Natarjan, S, (2007), principles of Management prentice-Hall of India private limited – New Delhi, India.
- Daft, Richard L. (2009), organizational Theory and Design, 8th ed., Tomson-south-western, ohio.
- Daft, Recharad L. (2003), Organizational Theory And Design, 3rd ed., Tomson-South-Western, Ohio.
- Daft, Richard L., (2000), "Management", 6th ed., Harcourt college publishing, Orlando.
- Dubrin, Andrew J., (2002), Fundamentals of Chmiel, Nik, "Introduction to work and organizational pshychology", 1st ed., Black Well Publishers, Oxford, UK.
- Eccles, Tony, (1993), The Deceptive Allure Of Empowerment, Long to team think, Emerald, work study, Vol. (52), No. (5).

- Francisco.Conger,Tand Doxle,M.,(1988),The Empowerment process: Intergrating Theory And Practices.Academy Of Management Review.
- Frebel, P., (2005). Team Working Structure and Workers Perceptions Across National Study in Pharmaceuticals, International Journal of Human Resource Management, 16(2).
- Hellrigel , Don , Slocum, J and woodman Richard, W., (2004)” Organizational Behavior”, 10th ed., southwestern College, Publishing in USA.
- Invancevich ,John M ,And Michael T.,(2002),Organization Behavior And Management ,6thed.,Mc Graw-Hall, Irwin.
- Kreitner, R.; Kinichia, A., & Cole, N., (2003). Fundamentals of Organizational Behavior, First Edition, Canada: McGraw Hill.
- Melhem,Yahaya (2003).” Employee-Customer Relationship: An Investigation In To The Impact Of Customer-Contact, Unpublished PhD Dissertation, University Of Nottingham ,England.
- Mendibil, Kapa, & MaBryde, J., (2006). Factor That Affect the Design and Implementation of Team-Based Performance Measurement Systems, International Journal of Productivity and Performance Management, 55(2).
- Oberty, O., & Saa-Peres P., (2006). Work Teams to Favor Knowledge Management, European Business Review, 81(1).
- Onne ,Jansdsen,(2004)”The Barriers effect of conflict with superiors in the relationships between empowerment and organizational commitments”,. work and stress ,Vol.18,No.(1).
- Peters , Tom and waterman , Robert,(1982), In search of Excellence: Lessons from America Best Run Companies,London, Haper and Row.
- Robbins,StephnP.,(2003).OrganizationalBehavior:Concepts.,Contr oversies, Applications , Prentice-Hall International, Inc., New York.
- Simons,Robert,(1995),Control In An Age Ideology, Organization Studies, Vol.(123),No.(3).
- Thyleffors ,I,Persson ,O. Hellston,d.(2005), Perceived efficiency and Team Climate in Swedish Cross-Professional teamwork,Journal of Intorprofessional care, Vol.(19),no.(2).
- Wikinsons, A(1998). “Empowerment: theory and practice”, Personal Review,Vol.(27) No.(1).