

علاقة التمكين الاداري بفرق العمل واثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية

دراسة ميدانية على عدد من مستشفيات محافظة إربيل

Empowerment administrative relationship in work teams and its impact on the achievement of strategic agility Search field on a number of hospitals in Erbil governorate

م. ايمان عبد محمد احمد البدراني

Tutor. Iman Abdul Mohammed Ahmed al-Badrani

المعهد التقني - الموصل

Technical Institute - Mosul

Emenalbadrani60@gmail.com

المستخلص :

تهدف هذه الدراسة الى معرفة اثر استراتيجية التمكين كمتغير تفسيري بأبعاد فرعية هي (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة) وفاعلية فرق العمل كمتغير وسيط ، وخفة الحركة الاستراتيجية كمتغير استجابي ويتكون من الأبعاد (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة ، وتدفق اوانسيابية الموارد)، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي . تكوّن مجتمع الدراسة من بعض المؤسسات الصحية في محافظة إربيل، تم انتقاء كل من مستشفى (رزكاري ، والجمهوري) مجتمعا للبحث ، وأختير الأطباء العاملين في اقسام الطوارئ كعينة للبحث ، شملت (24) طبيب من المستشفى الاولى، و (26) طبيب من الثانية ، ليبلغ اجمالي مجموع العينة (50) طبيب ، وبتطبيق عدد من الاساليب الإحصائية الوصفية والاختبارية، توصل الدراسة الى مجموعة من النتائج كان ابرزها وجود علاقة ارتباط وتأثير واضحة للتمكين الاداري في خفة الحركة الاستراتيجية. الكلمات الدالة : تمكين العاملين ، فرق العمل ، خفة الحركة الاستراتيجية .

Abstract:

This research aims to know the effect of empowerment strategy as a variable interpretation of sub-dimensions are (communication and information-sharing, Team Building, influence, motivate employees, force) and the effectiveness of work teams as a variable broker, lightness strategic variable movement Is a response consists of dimensions) basic strategy, and unity of command, and the flow of resources Aouansapeh (using the descriptive approach Analysis. Find a community of some health institutions have been selected from each hospital(Rizgari, and Republican) The research community, doctors working in emergency departments and was selected as a sample for research, included (24) of the first hospital doctor, and Doctor of a second, with a total sum of the sample (50) doctor, apply a number of descriptive statistical methods The test, Find reach a set of results, most notably a correlation effect and clear to enable administrative lightness in the achievement of strategic agility

Key words: Enable workers, work teams, strategic agility

المقدمة :

أضحى التمكين بالنسبة لمعظم المنظمات علاجاً للمعضلات التي تجابهها بالرغم من أن العدد القليل من هذه المنظمات لديها دراية كافية في ممارسة التمكين. فقد تصاعدت الأهمية الاستراتيجية للعاملين في الخطوط الأولى للمنظمة لاحتكاكهم المباشر بالمتغيرات البيئية مما اقتضى تمكين العاملين من التصرف مباشرة في الأمور التي تمس مستقبل وحياة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، لا بل بقاؤها ، وفي هذا السياق يحدث التمكين تغيراً في علاقات القوة داخل المنظمات التي تتبناه ، خاصة وان المنظمات الناجحة ادركت بان استمرارها وديمومة نجاحها على المدى البعيد مرهون بخفة حركتها الاستراتيجية الذي يوصف بكونه نمطا جديدا من التفكير فيما يتعلق بالتوجه الاستراتيجي لمواجهة الضغوط المستمرة ولتتمكن من تكييف قدراتها مع متطلبات البيئة واحتياجاتها . قسمت الدراسة على أربعة أجزاء تضمن الأول منها منهجية الدراسة، أما الجزء الثاني فقد سلط الضوء على الجانب النظري، في حين تطرق الجزء الثالث إلى التحليل العملي للبحث، وقد اختتمت الدراسة بالاستنتاجات والتوصيات .

الجزء الاول : الإطار المنهجي

اولا : مشكلة الدراسة

ان إدراك أهمية العلاقة بين تمكين العاملين و قدراتهم على ابتكار أساليب جديدة لأداء أعمال المنظمة مازال محدوداً. خاصة والعديد من المنظمات تفتقر إلى رؤية واضحة لتبنيه وتطبيقه ، ونظراً لأن الحياة تغيرت وظهرت متغيرات كثيرة في جوانب مختلفة شكلت ضغوطا كبيرة حيث أصبح من الصعوبة التنبؤ بالمتغيرات وما يتصل بهما من أهمية السرعة والمرونة والموثوقية بالقرارات المتخذة ككل بشكل سريع بالوقت المحدد ، وهذا المدخل يقوم على فلسفة جديدة قوامها الا يكون التركيز على التنظيمات المنافسة، وإنما على العاملين في المقام الأول، فقد يشكل العاملون التهديد الاعظم لنجاح المنظمة . بذلك فان مشكلة الدراسة تتبلور في التساؤل الرئيسي التالي : ما العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل وكيف يمكن ان تؤثر في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية ؟.

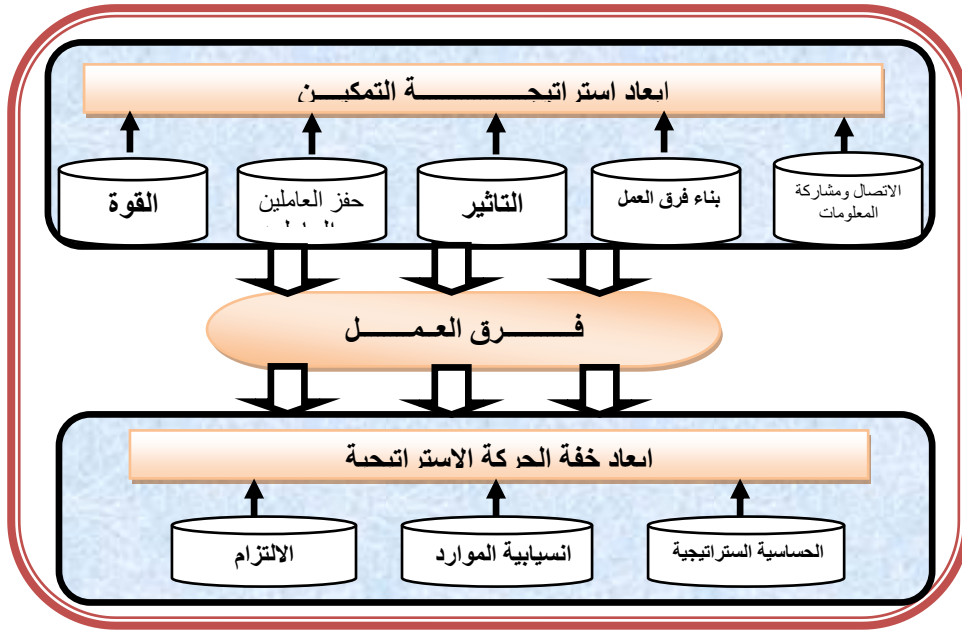
ثانيا : أهمية الدراسة واهدافها

تتجسد أهمية الدراسة في إبراز دور التمكين في الوصول بالعاملين في المنظمات على اختلافها إلى مستوى عالٍ من الإبداع ، وهو ما يجعلهم من اهم الضمانات الحيوية لاستمرار أية منظمة، و المساهمة في الاستثمار الأمثل للموارد البشرية وزيادة كفاءتها وفعاليتها . اما ابرز اهدافها فتتمثل في :

1. إلقاء الضوء على مفهوم التمكين الإداري وعناصره وفوائده والتعرف على طبيعة العلاقة بين عملية التمكين الإداري وفاعلية فريق العمل في مجتمع الدراسة .

2. محاوراة الأفكار حول موضوع خفة الحركة الاستراتيجية والعلاقة بين أبعادها واستراتيجية التمكين الاداري .

ثالثا : نموذج الدراسة



شكل (1) الأنموذج الافتراضي للدراسه

المصدر : اعداد الباحثه

رابعاً - فرضيات الدراسة :

- الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط معنويه ذو دلالة احصائية بين التمكين الاداري وفرق العمل .
- الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة ارتباط معنويه ذو دلالة احصائية بين فرق العمل و خفة الحركة الاسرا تيجية.
- الفرضية الرئيسية الثالثة : يوجد تأثير ذو معنوي دلالة احصائية للتمكين الاداري في خفة الحركة الاسرا تيجية .
- الفرضية الرئيسية الرابعة : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لفرق العمل في خفة الحركة الاسرا تيجية .

خامساً - أدوات معالجة البيانات والاساليب الاحصائية :

1: أُعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات، والتي تكونت من جزئين الاول تعلق بالمعلومات العامة المتعلقة بافراد العينة(الجنس، العنوان الوظيفي، التحصيل الدراسي، عدد سنوات الخدمة والدورات التدريبية)، فيما تضمن الجزء الثاني الفقرات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة اذ تمت الاستعانة بالادبيات الخاصة بموضوع الدراسة من كتب وبحوث واطاريح عربية واجنبية وانترنت لغرض تعيين المقاييس اللازمة لصياغة اسئلة الدراسة والتي تمثلت بالاتي : -

استراتيجيه التمكين الاداري (الاتصال ومشاركه المعلومات ، بناء فرق العمل ، التأثير ، حفز العاملين ، القوة) وتضمنت المقاييس (x1 – x30) بواقع 6 فقرات لكل منها باعتباره المتغير المستقل .
فرق العمل (المتغير الوسيط) وتضمنت المقاييس (x30 – x37) بواقع 7 فقرات .
خفة الحركة الاسرا تيجية (الحساسيه الاستراتيجيه ، انسيابيه الموارد ، الالتزام وتحمل المسؤولية) وبواقع 14 فقره وتضمنت المقاييس (x38 – x52) باعتباره المتغير المعتمد .

2 : تم اعتماد مقياس ليكارت الخماسي لتقييم اجابات افراد العينة وكالاتي :

لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
1	2	3	4	5

4 : استُعمل اختبار (ألفا كرونباخ) لغرض التحقق من ثبات الاستبانة بوصفه واحد من الاختبارات الإحصائية لتحليل البيانات للاستمارة الإحصائية ، وقد بلغت قيمة المعامل لفقرات استراتيجيه التكمين الاداري (0.887) ولفقرات فرق العمل (0.901) ولفقرات خفة الحركة الاستراتيجية (0.880) وهي قيم تدل على ثبات عالي لها .

5 : أُستعملت الوسائل الإحصائية الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية لعرض البيانات التي تعكس المتغيرات الشخصية للأفراد المبحوثين.
2. معامل الارتباط البسيط والمتعدد لتحديد طبيعة علاقات الارتباط بين المتغيرات .
3. الانحدار البسط والمتعدد لتحديد التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة (ابعاد استراتيجيه التمكين) في المتغيرات المعتمدة (ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية) .
4. وقد تم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS vr.16) لتحليل البيانات والتوصل الى نتائج التحليل.

سادسا - مجتمع الدراسة وعينته :

نظرا للاهميه الكبيره التي يحتلها القطاع الصحي في العراق ، فقد تمّ اختياره مجالاً تطبيقياً للبحث ، أما المجتمع فقد تمثل في بعض المؤسسات الصحية في محافظة اربيل (مشفى رزكاري ، مشفى الجمهوري) وبما يرفع من قدرة العاملين فيها لمتطلبات العمل والمستفيدين من خدماتها ويزيد من مستوى خفة الحركة الاستراتيجية للمستشفى ككل ، فيما تمثلت عينة الدراسة في الأطباء العاملين في اقسام الطواري لانسجام طبيعة عملهم مع اهداف الدراسة، بلغ اجمالي عددهم (50) طبيب ، (24) منهم يعملون في مستشفى رزكاري و(26) في المستشفى الجمهوري ، ويصف الجدول (1) خصائص عينة الدراسة

جدول (2) خصائص عينة الدراسة الديموغرافية في ضوء المعلومات الشخصية :

العينه		خصائص العينه		الجنس	العنوان الوظيفي	المؤهل العلمي	الدورات التدريبية	سنوات خدمه	
العينه	الجنس	الجنس	الجنس						
50	الجنس	ذكر	انثى	29	21				
	%	58	42						
	العنوان الوظيفي	طبيب اختصاص	مقيم اقدم	مقيم دوري	8	8	34	68	
	%	16	16						
	المؤهل العلمي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	اخرى	3	9	6	3
	%	76	18						
	الدورات التدريبية	غير مشترك	5-3	9-6	10-فاكثر	12	25	4	9
	%	24	50	8	18				
	سنوات خدمه	اقل من 5	10-5	15-11	16-فاكثر	16	20	6	8
	%	32	40	12	16				

بعد احتساب التكرارات والنسبة المئوية للبيانات ، نلاحظ ان نسبة الذكور شكلت (58%) من العينة ، وان (68%) من العينة هم مقيمين دوريين في المستشفيات المبحوثة ، اغلبهم من الحاصلين على شهادة البكالوريوس (76%) ، (50%) من افراد العينه هم من المشتركين بدورات تدريبية تراوح عددها ما بين 3- 5 ، فيما تراوحت سنوات خدمة (40%) منهم ما بين (5 - 10) سنوات.

الجزء الثاني : الاطار النظري

اولا : ما المقصود بالتمكين

دعت التغييرات البيئية الكبيرة في عالم الاعمال الى احداث تغييرات جذرية في فلسفة منظمات الأعمال وظهور مفاهيم جديدة تدعو إلى التوجه نحو الأفراد العاملين كنتيجة لتلك التغييرات التي حدثت في البيئة السياسية والاقتصادية لدول أوروبا وأمريكا ، ومن ثم منحهم مساحة أوسع من الحضور والديمقراطية (Wilkinson, 1998 :44) في حين ينسب البعض هذه التغييرات وظهور فكرة التمكين إلى أفكار (Peter & Watermen) عام 1982 عندما قدما هذه الأفكار المميزة في كتابهما (البحث عن التميز) . فضلا عن ما قدمه كل من (Drucker) و(Kanter) في تركيزهما على المنظومات الفكرية الجديدة والتي تتضمن ضرورة إلغاء البيروقراطية ونهاية النظام الهرمي والتوجه نحو اللامركزية والعمل الفرقي، شكلت الإطار الفكري والنظري لمفهوم التمكين بصيغته المعاصرة كجزء من النشاطات التي تبذل في التحرك نحو المنظمات المتعلمة المستندة على المعرفة .فالتمكن إذا من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس، والإبداع، والتفكير المستقل، وروح المبادرة (ملحم، 2006) . وفي ضوء النظرة المعاصرة للإدارة يقوم المديرين بتفويض كل فرد قدرًا من المسؤولية، وإعطائه الفرصة لإدارة عمله بنفسه، وكذلك مشاركة العاملين في تحديد ما يجب عمله مع منحهم قدرًا من الحرية لتقرير كيفية التنفيذ، حيث يثق المديرين والمشرفون في أعضاء فرق العمل، ولذلك يعاملونهم كأفراد ناضجين وقادرين على تحمل مسؤوليتهم (الرقب، 2010: 7) . ومهما استرسلنا لتحديد مفهوم التمكين فأن هناك من الكتاب من وصفوا التمكين بالاتجاه الذي يجسد رؤية موحدة، ولعل السبب في ذلك يعود إلى وضوح الرؤية الفكرية التي أنطلق منها الباحثون والكتاب في تحديد مفهوم التمكين بدقة من دون اختلافات كبيرة بشكل يجعل من هذا المفهوم واضحاً دون ضبابية أو اجتهادات تجعل منه هدفاً هلامياً متحركاً يتحدى إمكانية تعريفه، وفي هذا السياق يُحدث التمكين تغييراً في علاقات القوة داخل المنظمات التي تتبناه ، أي نقل قوة صنع واتخاذ القرارات من موقعها التقليدي في قمة الهرم المنظمي إلى مواقع أدنى تكون أكثر قرباً من مواقع العمل الفعلية ، كبديل عن منظمة التحكم والأوامر (Command of Control Organization) ، والتي لم تعد على أغلب الظن مناسبة لمواجهة متطلبات بيئة المنظمات المعاصرة .

فقد وصف (Daft, 1992 :502) التمكين بأنه محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان من المنظمة، علماً أن (Eccles, 1993) في هذا التوجه أكد أن التمكين يعني منح العاملين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل لتجعل منهم أفراد قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية. في حين أشار (Steven, 1993: 37) إلى التمكين بأنه الشيء الأكثر أهمية في إدارة الجودة الشاملة (TQM) إذ أنه يعني أشياء عديدة تمكن العاملين من صنع التغييرات الضرورية بالمنظمة. أما (Hellriegel et al., 1999 :508) فقد وصف التمكين بنوع من الشمول، بوصفه أنموذجاً جديداً ليعكس مشاركة المسؤول في التأثير والسيطرة على التابعين له، وفي أثناء أداء ذلك فأن المسؤول يقوم بإشراك الموظفين (فردياً أو ضمن فريق) في تقرير كيفية تحقيق أهداف المنظمة، إذ يمنحهم القدرة

على إدراك المعاني والمنافسة والتصرف الذاتي (الشخصي)، وهذا يولد فهم وإدراك العمل بشكل واضح. ويتفق مع هذا المنطق (Robbins, 1998,165) ، في تعبيره عن التمكين بأنه منح الأفراد العاملين الصلاحيات الواسعة لاتخاذ القرارات الخاصة بأوجه تطوير الخدمات المقدمة للزبائن.

وضمن توجه آخر قدم (Krajewski, 1999, 302) تعريفاً للتمكين يركز فيه على حاجة فرق العمل إلى التمكين ويذكر أن التمكين يعني منح فرق العمل المشكلة في المنظمات مسؤولية اتخاذ القرارات والنتائج المترتبة عليها عوضاً عن الإدارة . كما وصف (Shermerhorn et al, 1997) التمكين بصورة متماثلة من مفهوم المنظمات المتعلمة إذ أنه رأى من التمكين العملية التي يقوم بها المدراء وبواسطتها بمساعدة العاملين على اكتساب واستعمال المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم، وهذا ما يتفق مع (Ivancevich et al., 1997: 219) الذي أشار إلى أن التمكين هو عملية يساعد بها المدراء الآخرين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل، وفي مطلع الألفية الثالثة أشار (Hellriegel et al., 2001) إلى التمكين بوصفه العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة، والمهارات، والحرية للقيام بوظائفهم ، وفي هذا الصدد لابد من الإشارة إلى التعريف الذي أورده (Griffin, 1999.159) ونص فيه على أن التمكين هو عملية تأهيل الأفراد العاملين لتحديد أهداف العمل الملقاة عليهم مسؤولية إنجازه وصنع القرارات اللازمة لذلك واتخاذها ، فضلاً عن حرية التصرف في معالجة المشكلات التي تواجههم وحلها ضمن مجالات السلطة والمسؤولية المتاحة لهم من قبل المستويات الإدارية الأعلى . مما سبق يتبين ان التمكين عبارة عن "استراتيجية إدارية تقوم على المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم من خلال زرع الثقة بنفوس العاملين ومنحهم قوة التصرف، واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية في حل المشكلات ، والتفكير الإبداعي والتصرف في المواقف، وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج" .

فوائد التمكين الإداري للعاملين :

1. ضمان فعالية المنظمة وتحسين نوعية الخدمة وجودتها مع السرعة في إنجاز المهام نتيجة غياب البيروقراطية.
2. تحسين دافعية والتزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال و تمكينهم من تكريس المزيد الوقت للشؤون الإدارية الهامة.
3. تمكين المديرين من تحديد الأفراد الموهوبين والتميزين، ويزودهم بالإحساس بالتوازن الشخصي والمهني.
4. يعزز التمكين الشعور الإيجابي لدى العاملين ، ويمنحهم الفرصة لإيجاد البدائل والطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم، كما يعزز الرضا الوظيفي لديهم .
5. مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد فالموظف الممكن هو أكثر رغبة في التغيير، وتجده أقل مقاومة للتغيير.

ابعاد استراتيجية التمكين :

تناول الكتاب والباحثون تفصيل وتحديد أبعاد هذه الاستراتيجية من وجهات نظر مختلفة على النحو التالي :

الجدول (1) أبعاد استراتيجية التمكين

ت	الباحث	السنة	الأبعاد
1	Robbins	1993	بعد الاثر، بعد القدرة، معنى العمل، بعد الخيار
2	Simons	1995	الرقابة
3	Blanchard, et al.,	1996	المشاركة في المعلومات، حرية أكبر للأقسام الحدودية، فرق العمل الذاتية
4	Brown	1996	الجودة، الموارد، التفويض
5	Malek & Harold	1996	الثقافة التنظيمية
6	Clair	1997	بناء القناعات، تثبيت المسؤوليات، دعم المنظمة
7	Ivancevich	1997	فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل
8	Rafiq & Ahmed	1998	حرية التصرف، المشاركة، المكافآت، المعرفة
9	Rabbins	1998	الرقابة، الهيكل التنظيمي
10	Appelbaum, et al.,	1999	القوة، الثقافة، القيادة، الهيكل
11	Ersted	1999	المعرفة، المشاركة
12	Daft	2001	المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت
13	Specror	1995	البعد المهاري ، البعد الاداري
14	سعد بن مرزوق العتيبي	2004	المهمة ، القوة ،الالتزام ، الثقافة
15	اندرأوس ومعاينة	2008	المعنى ، المقدرة ،حق الإدارة الشخصية ، التأثير
16	المعاني ورشيدة	2009	تفويض السلطة، فرق العمل. تدريب العاملين. الاتصال الفعال. حفز العاملين.

المصدر: من إعداد الباحثة بحسب آراء الباحثين والكتاب

وقد تم اعتماد الأبعاد التي تناولها الباحث (عفانة، 2013: 14) لتوافقها مع أهداف الدراسة ، و على النحو التالي :

1-الاتصال ومشاركة المعلومات:

تعد المعلومات جانباً مهماً يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار، فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف، لذا فهي تعتبر من الأبعاد الرئيسية لاحتوائها على المشاركة والثقة (الرشودي، 2009: 17)، والاتصال يساهم في تبادل المعلومات ثم تمكين القائد من نقل أفكاره بصورة ملائمة وبمرونة كافية للمستقبل، كما أن الاتصال الفاعل يعزز مبدأ الإبداع والابتكار، ويختصر كثيراً من الجهود (الجميل، 2008: 36) في المؤسسات الناجحة. ويرى (Harari, 1999:28-31) أن حرية الوصول للمعلومات الحساسة تظهر درجة الثقة داخل المنظمة حيث تعتبر الثقة أحد المحتويات الأساسية لتمكين العاملين، وبدل توفر عنصر حرية الوصول للمعلومات الحساسة لزيادة الاتصال داخل المنظمة، هذا ويعتبر عنصر الانفتاح في الاتصال ضرورة لبرنامج تمكين العاملين.

2- بناء فرق العمل:

تعمل المنظمة على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي، إذ إن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً. بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، فالعاملين الممكنين يجب أن يشعروا بأنهم يمكن أن يعملوا معاً وبشكل جماعي وأن أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد، حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقته تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، (عارف، 2004: 45).

3- التأثير:

وهو يتعلق بتطوير العمل والتقدم في الأداء ويعني أن مهمة الفرد تكون ذات اثر إيجابي على التمكين إذا تولد لديه فهم وقناعة بأن من شأنها إحداث تغيير في وضعه الوظيفي وفيما يتعلق بإنجازته لمهامه. فالموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج، ويشعر بأنه عنصر مهم له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل، الأمر الذي يزيد من الدافعية الداخلية للفرد تلك الدافعية النابعة من الوظيفة ذاتها ولا يأتي هذا الإدراك أو الشعور إذا كان الفرد يؤثر أو يسيطر على أمور قليلة الأهمية في عمله، ولكنه يتكون وينمو إذا كان للفرد تأثيره في شؤون هامة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة (Herzberg, 1999:51).

4- حفز العاملين :

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة، وذلك عن طريق تصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهاتها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل، (الجميل، 2008: 39) ان برنامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة، إذ أنه عندما تربط العوائد بالأداء تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة، عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة (Spreitzer & Mishra, 1999: 160).

5- القوة :

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة ، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغييراً ، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والعاملون وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، و يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم ، و قبل تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المدراء في التخلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين، وهذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين. من خلال منحهم المزيد من الحرية في التصرف بكل ما يتعلق بأعمالهم المختصين بها. وبالنسبة إلى العاملين فإنه في نفس الوقت ينبغي أن تكون لديهم الرغبة في زيادة سلطتهم ومسؤوليتهم ، (الجعبري،2010: 16)

ثانياً : ماالمقصود بفرق العمل

انبتق مفهوم فريق العمل من مفهوم مجموعات العمل، إلا أن تطور مفهوم فريق العمل وامتيازه عن المجموعات قد أدى إلى ظهور فوارق جعلت من فرق العمل أكثر نضجاً ونجاحاً وتحقيقاً للأهداف. يعتبر بناء فريق العمل من أهم المفاهيم والممارسات الإدارية الحديثة . إن مفهوم فرق العمل أو العمل كفريق ، ليس شيئاً جديداً ، ولكنه قديم جداً ، وقد ارتبط بالتجمعات الدينية ، والألعاب الرياضية . وفي العقود الأخيرة أخذ هذا المفهوم معنىً جديداً في المنظمات ، وحقق بذلك نتائج مفيدة وعظيمة ، وأصبح ضرورياً لحل المشكلات والمساعدة للتحرك نحو المستقبل (Betty,1997;26) . وكخلاصة لأسباب بروز مفهوم فرق العمل يمكن القول أن الحاجة إلى التفكير الإبداعي بالشكل الجماعي والذي ينتج عنه حلول فعالة تفوق في إنجازاتها التفكير الإبداعي بشكل فردي ، وكذلك تطور أداء العاملين كنتيجة لتمكينهم من خلال الفرق لأداء الأعمال بفعالية ، وما يستلزم لذلك من تدريب على المهارات المختلفة ؛ مما جعل المنظمات تتبنى مفهوم الفرق ، بغية تطوير مواردها البشرية. وقد تناول كثير من الباحثين تعريف بناء فريق العمل، إذ يُعرف الفريق بأنه " جماعة من الأفراد يتم تشكيلها لتحقيق هدف معين من خلال مجهودات مشتركة ، يبذل الأفراد فيها تعاوناً متبادلاً ويسود بينهم الشعور بالالتزام والمسئولية المشتركة ." ويعرفه (Moxon,1993:4) بأنه : مجموعة من الأفراد لها الخصائص التالية :

✓ هدف مشترك.

✓ الشعور بالانتماء من قبل كل فرد في المجموعة نحو المجموعة.

✓ مهام عمل متبادلة.

✓ متفقون على قيم وعادات لتنظيم السلوكيات في المجموعة

كما يعرف (Katzenback , Smith ,1994:40) الفريق بأنه : عدد قليل من الأفراد ، لديهم مهارات تكاملية وملتزمين بأهداف أداء ، وطريقة عمل مشتركة ، ويعتبرون أنفسهم مشتركين في المسئولية عنها. كذلك يعرف (French& , Bell 126:1990) بناء الفريق بأنه : نشاط تدخل ي صمم كأسلوب وآلية لتغيير ثقافة المنظمة ، بغية تحسين ممارسات الأفراد ولتحقيق أهداف معينة . في حين اشار البعض الى ان بناء الفريق يعد "إحدى تقنيات التطوير التنظيمي،المخطط ، التي تقوم على إشراك مجموعة من الأفراد ، ذوي مهام مترابطة ،ومهارات متعددة ، بصورة اختيارية أو إجبارية ضمن فريق عمل طويل أو قصيرالأجل ، بعدد مناسب من الأعضاء ، ولديه سلطة

بدرجة مناسبة لأداء المهام ،ومسئولية جماعية بينهم ،ولديهم ميل للمشاركة والتعارف وخلق جو مفعم بالثقة المتبادلة ، وذلك بمساعدة مستشار داخلي أو خارجي " ، وان هناك ثمانية أبعاد يمكن اعتمادها كسمات للعمل كفريق: (نصير والعبابنة،1998: 325)

1. المشاركة :ويتمثل هذا البعد في مدى حضور أعضاء الفريق الاجتماعات ، واهتمامهم بالمشاركة في أنشطة الفريق وبصورة فعالة ، والتكلم بحرية ، واستمرار في لقاءات الفريق لتبادل وجهات النظر والمعلومات.

2. التعاون : وهو درجة وجود التعاون بين الأفراد بشكل جماعي متكامل ، والعمل معًا للتوصل إلى حلول تتفع الجميع.

3. المرونة :وهي درجة ميل كل عضو لقبول آراء الآخرين بعقل مفتوح ،وتأثر بعضهم ببعض للتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق ، والميل لتحمل مسئوليات متعددة ومتنوعة لأداء المهام.

4. الحساسية :وهي درجة الميل لدى أعضاء الفريق نحو عدم الإساءة من جانب بعضهم لمشاعر البعض الآخر ، والعمل على خلق جو نفسي مريح ، والاهتمام بالأفراد عند اتخاذ القرارات.

5. تحمل المخاطر :وهي درجة الميل لدى أفراد الفريق ، وقدرتهم على مجابهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق ، والعمل على بيان وتحديد نقاط الضعف في الخطط والاستراتيجيات ؛ وذلك لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها

6. الالتزام :هو درجة شعور الفرد بملكيته للمنظمة والعمل بإخلاص لتحقيق أهدافها . وهذا يتطلب انسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق ، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء، وتوفير الدعم العاطفي لهم ؛ وذلك للتعبير عن وجهات نظرهم بصورة جماعية.

7. التيسير :هو درجة مساعدة أعضاء الفريق لبعضهم لأداء المهام ،والعمل على تقديم مقترحات عملية لحل المشكلات ، ولتسوية النزاعات ضمن الفريق ، وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق.

8. الانفتاحية :وهي درجة ميل الأعضاء لتقديم المعلومات للآخرين عن التخطيط ، وحل المشكلات بصورة مساعدة للفريق ، والحرية في التعبير لأعضائه عن مشاعرهم ووجهات نظرهم وقيمهم وعاداتهم.

فوائد فرق العمل :

تحقق المنظمات فوائد عديدة باستخدامها فرق العمل ، حيث يقدم كل عضو معارفه وخبراته واتجاهاته السلوكية إلى الفريق .ويكون العمل ضمنها أكثر حيوية وتحقيقًا للأهداف . كما أن الفريق يكسب من خلال منهجية كما أن الفريق يكسب من خلال منهجية عمل الفريق فعالية أكثر في الإنجاز ، وتنتقل المعلومات وآليات العمل بين عمل الفريق فعالية أكثر في الإنجاز ، وتنتقل المعلومات وآليات العمل بين الأعضاء بسهولة ووضوح . ولا يخفي كيف

تشجع فرق العمل المبادرات والاقتراحات والأفكار الإبداعية ، مما يسهل تحليل المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها . إضافة إلى اكتساب الخبرات والمهارات ورسوخها لدى أعضاء الفريق نتيجة التطبيق العملي والممارسة(مرعي،2000: 148) .

ثالثاً : مالمقصود بخفة الحركة الاستراتيجية

أخذ مصطلح خفة حركة المنظمة الصبغة الاستراتيجية مع اتساع افق المنظمات وتطور توجهاتها المستقبلية والذي يفرض على المنظمات ان تكون اكثر قدرة على مواكبة وتيرة التحولات البيئية للحفاظ على تفوقها الاستراتيجي ، و يعدُّ مفهوم خفة الحركة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة والتي لها اثر كبير في إبراز المنظمات وامتلاكها السمة والنظرة المعاصرة وكيفية تفسير أدائها وسرعة ودقة تفوقها التنافسي (الغزالي ،،2013:63) . علما بان الاهتمام بخفة الحركة الإستراتيجية ظهر لأسباب تتعلق بالصعوبة التي تعترض إجراء عمليات التغيير وفقاً للمدخل التقليدي، وعندئذٍ يصبح التغيير بمثابة معركة تشن ضد العمليات القائمة، الأنظمة الإدارية المستخدمة، لذا ظهرت خفة الحركة الإستراتيجية بوصفها توجه منظم نحو التغيير عندما يكون ذلك التغيير مطلوباً، لذلك فهي توجه مستمر تتبعه المنظمة لتعظيم حالات النجاح. ورغم اتفاق الباحثين على الاطار العام لمفهوم خفة الحركة الإستراتيجية عندما يؤكدون بأنها مجموعة من الفلسفات والقدرات المتكونة التي تعمل سوياً لتمكين المنظمة للتوجه المستمر نحو الفرص الجديدة التي تظهر في بيئة الأعمال (نوي ، ضيف ،،2011) الا ان هناك تباين في تعريفها اذ يصفها(D'Aven, 1994,77) يصفها بانها" المرونة والسرعة التي تمنح المنظمة القدرة على تغيير اعمالها من اجل الاستجابة للتغيرات الحاصلة في اسواقها ومواجهة المخاطر التي تعترضها. اما (Beannen & Doz, 4: 2010) فيعرفانها بوصفها" القدرة على اتخاذ قرارات حقيقية في الوقت النموذجي وكما هو مطلوب للأسواق المتغيرة والظروف الاستراتيجية الأخرى".ويصفها (Long, 2000: 6) قابلية المنظمة على التعرف والاستجابة للتحديات السياسية والهيكالية، وكذلك تجنب الازمات غير الضرورية وتنفيذ التغيرات السياسية والهيكالية بطريقة محددة ونظامية."

مما تقدم نلاحظ بوضوح ان خفة الحركة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على التحرك السريع والسهل لتحقيق الاستجابة للمواقف المتغيرة غير المتوقعه ، من خلال اكتساب المرونة والسرعة التي تمنح المنظمة القدرة على تغيير اعمالها نتيجة لامتلاكها القدرة الحقيقيه لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب ، وهذا يتطلب قدرات متنوعة كالحساسية الاستراتيجية ، والالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية ، وتدفق وتوجيه الموارد بانواعها والتي تمثل أبعاد جوهرية لخفة الحركة الاستراتيجية.

أهمية خفة الحركة الاستراتيجية :

طبقاً لـ (Ojha, 2008: 36) ، فان مفتاح نجاح المنظمات في البيئة السريعة التغيير هو خفة الحركة الاستراتيجية ، التي تتمثل في القدرة على تقديم الدعم، وفي بعض الأحيان التغيير المفاجئ للاستفادة من الفرص المتاحة في السوق المتغير ، إذ تمكن خفة الحركة الاستراتيجية المنظمة من ان تحقق الكثير من الاهداف بدقة وسرعة، كالمبدأ بتطبيق التحركات التنافسية المرنة والذكية (Long, 2000: 49) . فالخفة الاستراتيجية تعكس براعة المنظمة على تطوير وتعلم تعريف المشاكل المعقدة والاستدلال لحلها و (Lengnick–Hall& Beck, 3: 2009) ، كما ان خفة الحركة الاستراتيجية تمكن المنظمة من الرد السريع والفعال لتقلبات البيئة ، مما يسمح

لها بتأسيس موقع تنافسي متفوق، ليصبح تنمية هذه القدرة اليوم متطلب مهم للمنافسة (Abd Aziz & Zailani, 2011, 457، إذ ان خفة الحركة الاستراتيجية مطلوبة في جانبين الاول للبحث داخل المنظمة بهدف فهم الكفاءات الأساسية ، والثاني خارج المنظمة لمعرفة البيئة من حولها بوضوح (Long, 2000: 35) اي بمعنى اخر انها ضرورية لتحديد قدرات المنظمة الأساسية وتحديد الحلفاء او المنظمات النظرية لها من أجل التوصل الى حلول لمشكلات عملائها، كما انها تضيف على المنظمة صفة الفطنة والمرنة والانفتاح على الاحداث الجديدة، بما يضعها في حال تكون فيه دائما مستعدة لإعادة تقييم الخيارات السابقة ، وتغيير اتجاهها في ضوء التطورات الجديدة (Doz& Kosonen, 2008:376) .

أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية :

اكد اغلب الباحثين في معظم بحوثهم التطبيقية، على اتفافهم على الأبعاد الثلاثة الاساسية التي اقترحها (Doz & Kosonen, 2008، والتي تتمثل الحساسية الاستراتيجية ، وحدة القيادة والالتزام الجماعي، وتدفق اوانسيابية الموارد :

1. الحساسية الاستراتيجية : يمثل مدى وعي المنظمه بالتوجه الاستراتيجي لها وادراكها للمسلك الذي تستطيع من خلاله تحقيق رؤيتها ورسالتها واهدافها الاستراتيجية من خلال فهم الفرص المؤاتية فيها بسرعة والرد او التصرف اسرع من المنافسين .
2. وحدة القيادة او الالتزام الجماعي : يعكس قدرة المنظمه على صياغة القرارات السريعة والهامة والالتزام يمثل مدى ولاء الافراد و الاتفاق الضمني بين قيم الفرد واهداف المنظمة والاندماج في النشاط الذي يمارسه الافراد في فرق العمل المبدعة لتحقيق هدف محدد .
3. سيولة الموارد : يشير الى مدى قدرة المنظمة على تشكيل نظم اعمالها بسرعة وخفة يتسنى لها التغيير المطلوب وفضلا الى تمكنها من تنظيم و نشر واعادة توجيه مواردها بسرعة وبشكل منتظم ، لتتمكن من وضع صيغ استراتيجية مرنة .

الجزء الثالث : الاطار العملي للبحث

اولا : وصف متغيرات الدراسة :

تعرض هذه الفقرة وصفا وتثخيصا لابعاد استراتيجيه التمكين الاداري (الاتصال ومشاركه المعلومات ، بناء فرق العمل ، التأثير ، حفز العاملين ، القوة) بوصفها متغيرا مستقلا، وابعاد خفة الحركة الاسرا تيجية (الحساسيه الاستراتيجية ، انسيابيه الموارد ، الالتزام) بوصفها متغيرا معتمدا ، بوجود فرق العمل (المتغير الوسيط) ، باستخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري) لتقدير التشتت المطلق لإجابات أفراد العينة عن الوسط كما هو موضح بالجدول (3) و(4). ومن ثم فإن النتائج تؤثر الآتي :

1. بعد الاتصال ومشاركه المعلومات : تتركز شدة الاستجابة بدرجة أعلى للفرقه (2-1x) ، فقد أكدت آراء الباحثين على شعورهم بتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل ويعني هذا ازدياد العمل بروح

- الفريق باعتراف الاطباء بالمشاركة بالمعلومات فضلا عن سهوله التواصل مع رؤساء العمل . بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.620) والانحراف المعياري (0.946) .
2. بعد بناء فرق العمل : حقق هذا البعد وسطا حسابيا عاما بلغ (3.746) وانحرافا معياريا (0.573) و تتركز شدة الاستجابة بدرجة أعلى في ($x_8-x_9-x_{10}$) ويعني هذا ميل المبحوثين العالي للالتزام بالمهام الجماعية لتوافر مستوى من الثقة بين أعضاء مجموعات العمل .
3. بعد التأثير : سجلت آراء المبحوثين اهتماما واضحا للفقرة ($x_{13}-x_{14}$) بسبب امتلاك الافراد المبحوثين قدره على التأثير بالفكر الايجابي والمساهمة في انجاز الاعمال وجاء هذا البعد بوسط حسابي قدره (3.47) وانحرافا معياريا بلغ (0.943) .
4. بعد حفز العاملين : تتركز شدة الاستجابة لهذا البعد للفقرة (x_{19}) اذ بلغ الوسط الحسابي (3.160) بانحراف معياري (1.314) وذلك لاعتماد ادارة المستشفى لنظام المكافآت كاسلوب لتحفيز العاملين فيها ، كما اتجهت آراء المبحوثين على إبراز محدودية الاهتمام بالمبادرات الشخصية ، وتشجيع الافكار المتعلقة بتحسين الاداء تبين ذلك من خلال كل من الفقرة ($x_{20}-x_{22}$) التي جاءت بالوسط الحسابي (2.880) و (2.980) والانحراف المعياري (1.042) و (0.979) على التوالي .
5. بعد القوة : يتضح من الجدول (3) اعلاه أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات بعد (القوة) كلها كانت تزيد عن المتوسط التام المعبر عنه بالقيمة (3) التي جاءت بالوسط الحسابي (3.956) والانحراف المعياري (0.676) ، وقد جاءت الفقرة (x_{26}) بأعلى وسط حسابي (4.080) وانحراف معياري (0.695) فضلا عن الفقرة ($x_{29}-x_{30}$) التي جاءت بالوسط الحسابي (4.020) و (4.000) والانحراف المعياري لكل منهما على التوالي ويشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة جداً من الموافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد المبحوثين .
6. بعد فاعليه فرق العمل : تمثل فقرات هذا البعد المتغير الوسيط ، وقد بلغ الوسط الحسابي لعموم الفقرات (3.351) بانحراف معياري (0.999) ، والجدول (3) ادناه يبين أن متوسطات الإجابة على فقرات هذا البعد تراوحت بين اعلى وسط حسابي بلغ (3.640) للفقرتين ($x_{31}-x_{37}$) وانحراف معياري (1.156) و (1.045) لكل منهما على التوالي وما بين اقل وسط حسابي للفقرة (x_{33}) البالغ (2.940) بانحراف قدره (0.934) . ويشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على هاتين الفقرتين مما يشعرون الموظفين انهم يعملون ضمن منظومة متكاملة وواضحة الأهداف..
- اما بالنسبة (للمتغير المعتمد) خفه الحركة الاستراتيجيه فقد اوضح الجدول (4) ادناه تفاصيل ابعاده ، فقد بلغ السط الحسابي الكلي لمجملة ابعاده (3.425) والانحراف المعياري (0.820) وهي قيمة فوق الوسط ،النتيجة هذه تؤكد أن اقسام الطوارئ في مستشفيات اربيل تمتلك خفة حركة استراتيجيه وهي نتيجة منطقية إذا ما اخذنا بنظر الاعتبار الظروف البيئية المقبولة التي تعمل في ظلها ، قيس هذا المتغير بالأبعاد الآتية:

الجدول (3) التوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاهمية لمتغيري التكنين الاداري وفاعليه فرق العمل

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اعراض بشدة		اعراض		محايد		اتفق		اتفق تماما		التكنين الاداري
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1.147	3.500	10	5	6	3	24	12	44	22	16	8	X1
0.698	4.040	-	-	2	1	16	8	58	29	24	12	X2
0.800	3.820	2	1	4	2	18	9	62	31	14	7	X3
1.090	3.440	6	3	12	6	30	15	36	18	16	8	X4
1.128	3.460	4	2	14	7	38	19	20	10	24	12	X5
0.813	3.460	-	-	16	8	26	13	54	27	4	2	X6
0.946	3.620	25.33				12.670		62				المعدل
0.858	3.720	4-	2	4	2	18	9	64	32	10	5	X7
0.469	3.940	-	-	2	1	8	4	84	42	6	3	X8
0.728	3.860	-	-	-	-	34	17	46	23	20	10	X9
0.839	4.100	2	1	4	2	6	3	58	29	30	15	X10
0.073	3.500	6	3	10	5	28	14	40	20	16	8	X11
0.898	3.360	4	2	8	4	44	22	36	18	8	4	X12
0.573	3.746	7.332				23		69.668				المعدل
0.749	3.640	-	-	8	4	28	14	56	28	8	4	X13
0.694	3.740	-	-	-	-	40	20	46	23	14	7	X14
0.859	3.42	2	1	4	2	58	29	22	11	12	7	X15
1.265	3.840	6	3	20	10	22	11	24	12	28	14	X16
1.092	3.300	4	2	22	11	28	14	32	16	14	7	Z17
1.001	3.240	8	4	6	3	50	25	26	13	10	5	X18
0.943	3.47	13.333				26.333		60.334				المعدل
1.314	3.160	14	7	24	12	6	3	44	22	12	6	X19
1.042	2.880	12	6	24	12	28	14	36	18	-	-	X20
1.030	3.000	12	6	10	5	50	25	22	11	6	3	X21
0.979	2.980	10	5	16	8	42	21	30	15	2	1	X22
0.377	3.020	22	11	18	9	4	2	48	24	8	4	X23
0.306	3.080	20	10	12	6	16	8	44	22	8	4	X24
0.841	3.02	32.333				24.333		43.334				المعدل
0.728	3.860	-	-	4	2	22	11	58	29	16	8	X25
0.695	4.080	-	-	-	-	20	10	52	26	28	14	X26
0.804	3.920	-	-	2	1	30	15	42	21	26	13	X27
0.903	3.860	-	-	4	2	36	18	30	15	30	15	X28
0.820	4.020	-	-	8	4	8	4	58	21	26	13	X29
1.010	4.000	4	2	-	-	26	13	32	16	38	19	X30
0.676	3.956	3.67				23.670		72.66				المعدل
0.795	3.562	المعدل الكلي										
1.156	3.640	8	4	2	1	36	18	26	13	28	14	X31
0.920	3.360	8	4	6	3	28	14	58	29	-	-	X32
0.934	2.940	8	4	20	10	44	22	26	13	2	1	X33
1.181	3.460	4	2	20	10	26	13	26	13	24	12	X34
0.947	3.000	10	5	14	7	42	21	34	17	-	-	X35
0.810	3.420	-	-	14	7	36	18	44	22	6	3	X36
1.045	3.640	2	1	12	6	30	15	32	16	24	12	X37
0.999	3.351	18.285				34.571		47.144				المعدل

1. الحساسيه الاستراتيجيه : يظهر الجدول (4) الوسط الحسابي العام البالغ (3.384) والا انحراف المعياري (0.824) والنتيجة تعكس اتفاق المبحوثين على حرص اداره المستشفى لاشتراك العاملين في العمليه الاستراتيجيه لمختلف نشاطاتها مما يعني توافر اليقظه الاستراتيجيه وامتلاكها لموقف قيادي تجاه الرؤيه المستقبلية لإقسام الطوارئ ، وتراوحت الاجابات ما بين اعلى فقره (X39) بالوسط الحسابي (3.660) واقل فقره (X41) ذات الوسط الحسابي (2.980) .

جدول (4) التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاهمية لمتغير خفة الحوكمة الاستراتيجيه

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اعراض بشدة		اعراض		محايد		اتفق		اتفق تماما		خفة الحوكمة الاستراتيجية
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
0.146	3.640	4	2	16	8	34	17	22	11	24	12	X38
0.871	3.660	2	1	10	5	18	9	60	30	10	5	X39
1.00	3.240	6	3	12	6	44	22	28	14	10	5	X40
1.020	2.980	10	5	18	9	40	20	28	14	4	2	X41
1.087	3.400	2	1	24	12	22	11	36	18	16	8	X42
0.824	3.384	20.8				31.6		47.6				المعدل
1.010	3.830	4	2	8	4	14	7	52	26	22	11	X43
1.042	3.660	4	2	6	3	34	17	32	16	24	12	X44
0.905	3.580	4	2	6	3	28	14	52	26	10	5	X45
0.245	3.600	8	4	10	5	26	13	26	13	30	15	X46
0.939	3.340	4	2	10	5	44	22	32	16	10	5	X47
0.828	3.602	11.6				29.2		59.2				المعدل
0.169	3.420	8	4	12	6	32	16	26	13	22	11	X48
1.006	3.260	8	4	8	4	42	21	34	17	8	4	X49
1.126	2.700	22	11	16	8	32	16	30	15	-	-	X50
0.910	3.780	2	1	8	4	18	9	54	27	18	9	X51
0.810	3.290	21				31		48				المعدل
0.820	3.425	المعدل الكلي										

2. الالتزام وتحمل المسؤوليه : يظهر الجدول (4) الوسط الحسابي العام البالغ (3.602) اعلى من المتوسط وبانسجام جيد بالإجابات إذ كانت قيمة الانحراف المعياري (0.828) هذه النتيجة تدل على أن الإلتزام الجماعي وتحمل المسؤولية في اقسام الطوارئ فوق المتوسط وبدرجه مقبوله في ظل التهديدات البيئية ، وتراوحت اجابات المبحوثين ما بين اعلى فقره (X43) واقل فقره (X47) بالاوساط الحسابيه والانحرافات المعياريه البالغه (3.830) (1.010) و(3.340) (0.939) لكل منهما على التوالي .

3. تدفق وانسيابيه الوارد : انحصرت الإجابات بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (X51) (تمتلك اداره المستشفى مرونة في اعادة توزيع الموارد) بالوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.780) (0.910) واقل قيمه حققتها الفقرة (X50) (تتعلم المستشفى اعتمادا على تجاربها وعبر العمل والبناء) بالوسط الحسابي والانحراف المعياري (2.700) و(1.126) مما يعكس الملاحظة أن هناك تدفق جيدة للموارد وبانسجام جيد بالإجابات ، فقد بلغ الوسط الحسابي العامل لهذا البعد (3.290) والانحراف المعياري له (0.810) .

ثانيا : اختبار فرضيات الارتباط والاثر بين متغيرات الدراسة 1. اختبار الفرضية الأولى والثانية :

يشير الجدول (5) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين استراتيجيه التمكين الاداري وفاعليه فرق العمل في المستشفيات المبحوثة إذ بلغ معامل الارتباط الكلي (0.510^{**}) وه و مؤشر يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين ، كما يبين الجدول (5) وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين المتغيرات الفرعية المنبثقه عن المتغير المستقل الرئيس (استراتيجيه التمكين الاداري) حيث انحصرت قيمة الارتباط بين المتغيرات الفرعية لاستراتيجيه التمكين الاداري وفاعليه فرق العمل بين (0.238) و (0.398^{**}) وهذا يدل على صحة الفرضية الأولى. تؤيد ذلك (الأمير وعبد الرسول،2008) و (المحاسنة،2007) و (Anbreen & Aurangzb,2007) .

كما يشير الجدول (5) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين فاعليه فرق العمل و خفة الحركه الاستراتيجيه إذ بلغ معامل الارتباط الكلي (0.446^{**}) وه و مؤشر يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين ، فضلا عن وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين المتغيرات الفرعية المنبثقه عن المتغير المعتمد الرئيس (خفة الحركه الاستراتيجيه) حيث انحصرت قيمة الارتباط بين المتغيرات الفرعية بين (0.428^{**}) و (0.171) وهذا يدل على صحة الفرضية الثانية وتعني هذه العلاقة : كلما زاد الاهتمام بابعاد استراتيجيه التمكين الاداري كلما قاد الى ممارسه خفة الحركة الاستراتيجية .

الجدول (5) نتائج تحليل علاقات الارتباط بين بين استراتيجيه التمكين الاداري وفاعليه فرق العمل و خفة الحركه الاستراتيجية

المتغير المستقل	الاتصال ومشاركه المعلومات	بناء فرق العمل	التاثير	حفز العاملين	القوة	استراتيجيه التمكين الاداري	فاعلية فرق العمل (الوسيط)
الحساسية الاستراتيجية	0.438**	0.220	0.319*	0.699**	0.335*	0.428**	0.428**
الالتزام وتحمل المسؤولية	0.565**	0.309*	0.328**	0.732**	0.322*	0.525**	0.525**
تدفق وانسيابية الموارد	0.302*	0.141	0.033	0.540**	0.067	0.171	0.171
خفة الحركة الاستراتيجية	0.505**	0.254	0.240	0.727**	0.232	0.446**	0.446**
فاعليه فرق العمل (الوسيط)	0.238	0.192	0.379**	0.537**	0.398**	0.510**	0.510**

 $^{**}P \leq 0,01$
 $n=50$

N.S.= Not Significant

 $* P \leq 0.05$

المصدر :إعداد الباحثة استناداً الى نتائج الحاسبة الإلكترونية.

2. اختبار الفرضية الثالثة :

تشير نتائج تحليل الانحدار التي يعكسها الجدول (6) إلى وجود تأثير معنوي لاستراتيجيه التمكين الاداري في خفة الحركة الاستراتيجية على المستوى الكلي، من خلال قيمة (F) المحسوبة البالغة (25.950) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.232) عند درجتى حرية (44-5) عند مستوى المعنوية (0,05) وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.590) الذي يوضح قوة المتغير المستقل (استراتيجيه التمكين الاداري) على تفسير (59%) من التأثير الذي يطرأ على(خفة الحركة الاستراتيجية) ، ومما يؤكد معنوية النموذج قيمة (B) التي تعدّ (5.059) من التغير الحاصل في خفة الحركة الاستراتيجية نتيجة لتغير وحدة واحدة من متغير استراتيجية التمكين الاداري وهي قيمة معنويه بدلالة قيمه (T) المحسوبه البالغة (0.119) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0,05) بدلالة قيمة (P) البالغه (0.000) ،مما يعني معنوية نموذج الاختبار وقبول

الفرضية ومن شأن ذلك يدعو إلى قبول الفرضية الرئيسية الثالثة. كما تعرض تفاصيل الجدول (6) تأثير الأبعاد الفرعية لاستراتيجيه التمكين الاداري وعلى النحو الآتي :

تشير نتائج الجدول (6) إلى وجود تأثير معنوي لبعده (الاتصال ومشاركه المعلومات) في خفة الحركة الاستراتيجية إذ يوضح معامل التحديد R2 (0.255) الى قوة هذا البعد على تفسير (25%) من المتغيرات التي تطرأ على خفة الحركة الاستراتيجية ، أما الباقي البالغة نسبته (75%) فتفسرها الأبعاد الأخرى أو تعود إلى متغيرات أخرى لم نتناولها ال ومنها الخطأ العشوائي ومن ملاحظة قيمة (F) المحسوبة البالغة (16.471) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.006) عند درجتى حرية (5-44) وبمستوى معنوية (0,05) لهذا البعد وللابعاد (بناء فرق العمل،التاثير،حفز العاملين،القوه) والبالغه اقيامها (13.316) (12.935) (53.810) (12.731) على التوالي أكبر من قيمتها الجدولية الظاهرة في الجدول (6) كذلك يمكن ملاحظة قيم معامل التحديد (R2) التي يعرضها الجدول (6) والتي لها القدرة على تفسير نسبه (23%-72%-24%-25%) على التوالي عند درجتى حرية (5-44) وبمستوى معنوية (0,05) فضلا عم متابعه قيم (B) و(T) والتي جاءت جميعا معنوية عند مستوى (0,05 ، يشير ذلك الى وجود تأثير معنوي لهذه الابعاد على خفة الحركة الاستراتيجية على المستوى الجزئي ايضا

الجدول (6) تأثير استراتيجيه التمكين الاداري في خفة الحركة الاستراتيجية

F		R2	خفة الحركة الاستراتيجية		المتغير المعتمد المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة		t	B	
3.006	16.471	0.255	4.058	0.505	الاتصال ومشاركه المعلومات
3.410	13.316	0.254	2.433	1.821	بناء فرق العمل
2.796	12.935	0.240	4.711	1.713	التاثير
2.097	53.810	0.727	6.655	7.336	حفز العاملين
2.913	12.731	0.232	2.777	1.653	القوة
2.232	25.950	0.590	0.119	5.059	استراتيجيه التمكين الاداري

**P ≤ 0,01 n=50 * P ≤ 0.05 d.f (5-44)

المصدر: إعداد الباحثة استناداً الى نتائج الحاسبة الإلكترونية

3. اختبار الفرضيه الرابعه :

تعكس نتائج تحليل الانحدار التي يعرضها الجدول (7) وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لفاعلية فرق العمل في متغير خفة الحركة الاستراتيجية ويبدو ذلك واضحا من خلال امكانية تفسير معامل التحديد (R2) (0.199) لـ (19%) فقط من المتغيرات التي تطرأ على متغير خفة الحركة الاستراتيجية أما الباقي البالغة نسبته (81%) فتفسرها الأبعاد الأخرى أو تعود إلى متغيرات أخرى لم نتناولها ال ومن ملاحظة قيمة (F) المحسوبة البالغة (11.926) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.896) عند درجتى حرية (3-46) عند مستوى المعنوية (0,05) مما يعني وجود تاثير لفاعلية فرق العمل في متغير خفة الحركة الاستراتيجية على المستوى الكلي ، والذي يؤكد معنوية النموذج قيمة (B) التي تعدّ (3.453) من التغير في خفة

الحركة الاستراتيجية نتيجة لتغير وحدة واحدة من بعد من متغير فرق العمل وهي قيمة معنوية بدلالة قيمه (T) المحسوبه البالغة (4.800) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0,05) بدلالة قيمة (P) البالغة (0.000) ،مما يعني معنوية نموذج الاختبار وقبول الفرضية الرابعة وهذا يعني ان زيادة اهتمام ادارة المستشفى بفرق العمل من شأنه ان يعزز خفة الحركة الاستراتيجية لديها ،

الجدول (7) تأثير فاعلية فرق العمل في خفة الحركة الاستراتيجية

F		R2	فاعلية فرق العمل		المتغير المستقل / المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة		t	B	
2.958	14.527	0.482	2.236	3.811	الحساسية الاستراتيجية
3.554	18.274	0.525	3.450	4.275	الالتزام وتحمل المسؤولية
3.179	13.450	0.429	5.305	0.171	تدفق وانسيابية الموارد
2.896	11.926	0.199	4.800	3.453	خفة الحركة الاستراتيجية

**P≤0,01 n=50 * P ≤ 0.05 d.f(3-46)

المصدر : إعداد الباحثة استناداً الى نتائج الحاسبة الإلكترونية

ومن خلال ملاحظه بسيطة للجدول (7) يتبين ان هناك تأثير لفاعلية الفرق على المستوى الجزئي ايضا في متغير خفة الحركة الاستراتيجية ، ومن متابعة قيم (R2) لعموم الابعاد (0.482) (0.525) (0.429) نجد ان اكبر تأثير لفاعلية فرق العمل في بعد الالتزام وتحمل المسؤولية يليه بعد الحساسيه الاستراتيجية ثم بعد تدفق وانسيابه الموارد يؤيد علاقة التأثير هذه قيم (F) التي يعرضها الجدول (7) فضلا عن متابعه قيم (B) و(T) والتي جاءت جميعا معنوية عند مستوى (0,05) ، وحسب مامؤشر ازاء كل بعد فرعي .

الجزء الرابع : الاستنتاجات والمقترحات

من خلال ما تم استعراضه في الدراسة بجانبها النظري والعملية فإنه يمكن أن نجمل ماتم الوصل إليه من نتائج وتوصيات على الوجه التالي :

اولا : الاستنتاجات

1. أن النسبة الأكبر من عينة ال هم من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة (76%) ، يليها حملة الماجستير بنسبة (18%) ، ثم حملة الدكتوراه بنسبه (6%) .
2. أن النسبة الأكبر من العينة المبحوثة حسب متغير "سنوات الخبرة" كانت للفئة (أقل من سنوات) بنسبة 70% ، تليها الفئة (5 إلى أقل من 10 سنوات) والفئة 16 سنة فاكتر بنسبة 12% لكليهما ، بينما حصلت الفئة (11سنة-16) على أقل نسبة من العينة المبحوثة .
3. تبين أن متغير (التمكين الإداري) هو الأكثر تصورا لدى المبحوثين في قدرته على التأثير في فاعليه فرق العمل حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (0.510**) وهو مؤشر يدل على قوة العلاقة بين التمكين والفرد

والسلوك؛ إذ تتبلور نتائج التمكين كما هو معلوم في الأفراد أنفسهم بينما يرتبط التمكين الإداري بعوامل أخرى تحددها إدارته الشركة أو المستشفى .

4. تؤكد النتائج أن العاملين من ذوي المهن الصحية يمتلكون اتجاهات أقوى نحو المتغيرات المتعلقة بالتمكين وهو ما تعكسه نتائج تحليل الانحدار التي يعرضها الجدول (7) وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لفاعلية فرق العمل في متغير خفة الحركة الاستراتيجية وتفسير ذلك أن العاملين من ذوي المهن الصحية هم أكثر فئات العاملين تقبلاً وتكيفاً مع بيئة عمل تتطلب من الفرد مدى أوسع من التمكين نظراً للطبيعة الديناميكية للعمل الطبي .

5. تبين أن ازدياد مستويات الاتصال والمشاركة بالمعلومات والتركيز على فاعلية وبناء فرق العمل وتحفيز العاملين في أقسام الطوارئ يخلق المزيد من التعزيزات في مستويات الحساسية الاستراتيجية وفي تدفق وانسيابية الموارد وفي الإلتزام وتحمل المسؤولية وهو ما تؤشره نتائج الجدول (6) من وجود تأثير معنوي لبعدها (الاتصال ومشاركته المعلومات) في خفة الحركة الاستراتيجية.

ثانياً : التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الدراسة بما يلي:

1. أن المستشفيات تنفذ برامج متنوعة للتعليم والتدريب، إلا أن ضمان مستويات جيدة من التمكين يتطلب منها القيام بتكثيف تلك البرامج على اختلافها، ولجميع الأفراد، وبمختلف مسمياتهم ومستوياتهم الوظيفية، بما يؤدي إلى تمهينهم وزيادة درجة ولائهم وفعاليتهم واستقرارهم، بما ينعكس إيجاباً على مستويات أدائهم .
2. تشجيع التوجه نحو التغيير وكل ما من شأنه الدراسة عن وسائل وأساليب عمل جديدة تتواءم مع بيئة عمل تكنولوجية متغيرة تعمل بها الشركة أو المستشفى أو أيا كان .
3. العمل على نشر ثقافة التمكين بين الإدارات والعاملين على حد سواء من خلال تعزيز القيم والتقاليد التنظيمية التي تحث على ذلك فضلاً عن توفير الأرضية المناسبة لتيسير المشاركة في المعلومات .
4. تعزيز سياسة المستشفى في مجال المشاركة سواء من خلال فرق العمل أو اللجان أو الأقسام والوحدات الأخرى، مما يكون له أثر إيجابي في أدوار الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء، ويدعم أجواء الثقة والتعاون المتبادل لدى العاملين .
5. التحرك بشكل أسرع نحو تشخيص العوائق التنظيمية التي قد تحد من نشر ثقافة التمكين وذلك باتجاهين، الأول يتمثل بالمديرين باعتبارهم العنصر المؤثر في صناعة هذه الثقافة والمصدر الداعم والمؤيد لها أو العكس، والثاني يتمثل بالأفراد -بيئة التمكين- ووعيهم وثقافتهم ومهارتهم وأدائهم .

6. ضرورة خلق المزيد من الموائمة بين موارد واقسام الطوارئ مع الخطط الإستراتيجية وتناسبها مع حاجات المرضى والأهداف وفي التنسيق والتعاون بين الأقسام لتعزيز الحساسية الإستراتيجية وتدفق وانسيابية الموارد وفي تعزيز الإلتزام الجماعي كما ان هناك ضرورة لتوظيف الموائمة لإحداث المزيد من التغيرات في هذه الأبعاد.

المصادر:

مرتبة بحسب ورودها في المتن

1. Wilkinson, Adrian, (1998), **Empowerment: Theory and Practice**, Personal Review, Vol. 27, No. 1.
- 2 ملحم، يحي سليم. (2006) التمكين كمفهوم إداري معاصر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة
- 3 الرقب، أحمد صادق. (2010) علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات □ الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة جامعة الأزهر، غزة.
- 4 Daft, R., (1992), **Organization Theory and Design**, 4th ed., West Publishing, New York.
- 5 Eccles, Tony, (1993), The Deceptive Allure of Empowerment, **Long Rang Planning**, Vol. 26, N. 6.
- 6 Steven, D. P., (1993), Avoiding Failure with Total Quality, **Quality (QUA)**, December.
- 7 Hellriegel, Don; Slocum, John W. & Woodman, Richard W., (1999), **Management**, 8/e., South-Western College Publishing, U.S.A.
- 8 Robbins, Stephen, P., (1998), **Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications**, Prentice-Hall International, Inc., New Jersey.
- 9 Krigewski, lee J. & Ritezman, Larry P., (1999), **Operations Management Strategy and Analysis**, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., New York.
- 10 Schermerhorn, J.R.; James, Hunt; Jamas, G. & Osbon, Rechard, N., (1997), **Organizational Behavior**, 6th, ed., John Wiley & Sons, Inc., New York.
- 11 Ivancevich, J.; Lorenzi, P.; Shinner, S., & Crosby, P., (1997), **Management: Quality and Competitiveness**, 2nd ed., McGraw-Hill, New York.
- 12 Hellriegel, D.; Slocum. J., & Woodman, R., (2001), **Organization Behavior**, 9th ed., Cincinnati, South-Western.
- 13 Griffin, Ridy W., (1999), **Management**, 6th ed., Houghton Mifflin Company, Boston, v. 499.
- 14 Fragoso, Heloisa. 1999. An Overview of Employee Empowerment: Do's and Don'ts, Presented at the Indiana University Research Conference, Site:<http://www.iusb.edu/journal/2000/Fragoso.html>.
- 15 Robbins, Stephen, P. 1993. **Organizational Behavior: Concepts Controversies and Applications**, 6th Edition, Prentice-Hall Inc., Englewood, Cliffs, N.J.
- 16 Simons, Robert, (1995), **Control in an Age of Empowerment**, Harvard Business Review, March-April.
- 17 Blanchard, Ken; Carlos, John P. & Rondolpl, Alan, (1996), **Empowerment: Takes More Than A Minute**, Berett-koehler Publishers, Inc., San Francisco.
- 18 Brown, Steven, (1996), Strategic **Manufacturing for Competitive Advantage**, Prentice-Hall, Europe, London.

- 19 Malek, Larry; Karsted, Jr. & Horold, A., (1996), Understanding and Using Empowerment to Change Culture, Industrial Management Review, November-December.
- 20 Ctclair, Guy., (1997), Total Quality Management in Information Services, Bowker, SAVR, London.
- 21 Ivancevich, J.; Lorenzi, P.; Shinner, S., & Crosby, P., (1997), Management: Quality and Competitiveness, 2nd ed., McGraw-Hill, New York.
- 22 Rafiq, Mohammed & Ahmed, Pervaiz K., (1998), A Contingency Model for Empowering Customer Contact Services Employee, Management Decision, Vol. 36, No. 10.
- 23 Robbins, Stephen, P., (1998), Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications, Prentice-Hall International, Inc., New Jersey.
- 24 Appelbaum, Steven H.; Hebert, Danielle & Leroux, Sylvie, (1999), Empowerment: Power, Culture and Leadership-A Strategy or Fad For The Millennium ? Journal of Work place Learning: Employee Counseling Today, Vol. 11, No. 7.
- 25 Ersted, Margaret, (1999), Empowerment and Organizational Change, International, Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol., 9, No. 7.
- 26 Daft, Richard L., (2001), Organization Theory and Design, South-Western College Publishing Ohio.
- 27 Spector, B. (1995). Taking Change & Letting go, New York, The Free Press, P:44-53.
- 28 العتيبي، سعد بن مرزوق . (2004) . أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية ، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة.
- 29 اندراوس، رامي ومعاينة، عادل . (2008) الإدارة بالثقة والتمكين :مدخل لتطوير ، المؤسسات) مؤلف ثاني .(اربد) الأردن :عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع
- 30 المعاني، أيمن عودة وعبدالحكيم ارشيدة . (2009) التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، م5 ، ع2 ، ص236 ص 240 ، الجامعة الأردنية.
- 31 عفانة،حسن مروان،(2013)التمكين الاداري وعلاقته بفرق العمل،في المؤسسات تاتليه العامله في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة جامعة الأزهر، غزة.
- 32 الرشودي، خالد سليمان . (2009) مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 33 الجميلي، مطر بن عبدالمحسن . (2008) الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى .رسالة ماجستير، برنامج الماجستير قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 34 Harari, O. (1999). “ The trust factor”, Management Review, Vol88,No.1, pp.28-31.
- 35 عارف، عالية عبدالحמיד . (2004) تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات المصرية .رسالة دكتوراه غير منشورة، القاهرة :جامعة عين شمس.

- 36 Herzberg, F. Mausner, B. & Snyderman, B. (1999). **The Motivation to Work**, New York Wiley, P:51
- 37 Spreitzer, Gretchen M., and Mishra, Aneil K., (1999), Giving up control without Losing control, Group & organization management, Vol . 24, No . 2, June, 155 – 187
- 38 الجعبري، دعاء، (2010) واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل فلسطين.
- 39 Betty , Conti and Brian , H , How to increase team work in organization , Training for Quality , VOL ° . NO 1,1997 .
- 40 – Moxon , Peter , Building A Better Team : A Hand Book for Managers and Facilitators , Gower Publishing .England , 1993.
- 41 – Katzenback , Jon R . and Smith , Douglas k : The Wisdom of Teams : Creating the High Performance Organization , First Edition , Harper Collins , Inc , U.S.A 1994.
- 42 – French , Wendell and Bell , Cecil , Organization Development, Forth Edition , Prentice Hau Int., New jersy ,U.S.A , .1990
- 43 نعيم نصير ورائد عباينة ، بناء الفريق ، مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة السعودية ، المجلد ٣٨ ، لسنة ١٩٩٨ ، العدد ٢ .
- 44 مرعي محمد مرعي (2000) دليل المديرين في قياده الافراد وفرق العمل،معهد الاداره العامه: الرياض
- 45 الغزالي، فاضل راضي، (2013) ، " دور خيار التمايز والتكامل في تحقيق متطلبات خفة الحركة لتطوير نموذج التجديد الاستراتيجي - بحث تطبيقي لعينة من متخذي القرارات في وازرة النفط العراقيه" ، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 46 نوي ،طه حسين، ضيف، احمد عنوان المداخلة (الاستعداد للتغيير الاستراتيجي من خلال تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة) الاقتصادية/ جامعة سعد دحلب – البلدية/ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
- 47 D’Aven, R.A., 1994, Hypercompetition: Managing The Dynamic Of Strategic Management, Free Press ,New York.
- 48 Beannen, m., Doz, Y., (2010), “The language of strategic agility: Trapped in your Jargon or list in Translation? Working paper, INSEAD Strategy
- 49 Long, C. (2000). You don’t have a strategic plan? Good! (But be able to think strategically). Consulting to Management, 11(1), 38-41.
- 50 Ojha, D., (2008), “Impact Of Strategic Agility On Competitive Capabilities And Financial Performance”, A Dissertation Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy Management, the Graduate School of Clemson University.

- 50 Lengnick-Hall, C., Beck, T., (2009), “Resilience Capacity and Strategic Agility: Prerequisites for Thriving in a Dynamic Environment”, Working Paper, The University of Texas at San Antonio, College of Business, February 9th.
- 51 Abd Aziz , A., Zailani, S., (2011), “A Conceptual Paper on Determinants and Outcomes of Supply Chain Agility”, International Conference on Computer Communication and Management, Proc .of CSIT vol.5.
- 52 Doz, Y., Kosonen, M., (2008), “Fast Strategy: How Strategic Agility will help you stay ahead of the game”, Wharton School Press
- 53 المحاسنة، محمد عبدالرحيم . (2007) . أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل - تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة - الأردن، كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن.
- 54 Anbreen M. & Aurangzeb kh. (2007). Impact of team empowerment on team performance.

نموذج استمارة استبيان

المعهد التقني / موصل

إلى / السادة المبحوثين الأفاضل

الموضوع / استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

تمثل هذه الاستمارة جزء من الدراسة الموسومة (علاقة التمكين الاداري بفرق العمل واثره في تحقيق خفة الحركة لاستراتيجية)

وتعد مشاركتكم ذات أثر إيجابي في إخراج هذه الدراسة بالمستوى المطلوب، لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال . ولا ضرورة للاسم أو التوقيع على الاستمارة ، وإن نتائج الإجابات ستظهر بهيئة مجموعات إحصائية .

شاكرين حسن استجابتكم ومتمنين لكم دوام التوفيق

الباحثة

أولاً: بيانات حول المجيب على الاستمارة

1. الجنس : () ذكر () أنثى.
2. العنوان الوظيفي : () طبيب اختصاص () مقيم اقدم () مقيم دوري ()
3. المؤهل العلمي : () بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه () اخرى
4. الدورات التدريبية : () غير مشترك () 3-5 () 6-9 () 10 - فاكثر
5. سنوات الخدمة : () اقل من 5 () 5-10 () 11-16 () 16 - فاكثر

(*) اسماء السادة المحكمين الذين عرضت عليهم استمارة الاستبانة، هم:
ا.م.د نجلة يونس محمد/ كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل / ادارة اعمال /رئيس قسم التسويق.
ا.د نوال يونس محمد/ الكلية التقنية الإدارية/ الموصل / ادارة اعمال (موارد بشرية)
ا.م.د معن وعد الله المعاضبيدي/ كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل/ ادارة اعمال(استراتيجية).
ا.م.د سلطان احمد / المعهد التقني/موصل / ادارة اعمال (منظمة)

المحور الاول : استراتيجية التمكين الاداري

ت	اولا: الاتصال ومشاركة المعلومات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة
1	تسعى المستشفى لإتاحة المعلومات للعاملين					
2	أشارك الآخرين من زملائي بالمعلومات والبيانات					
3	أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل					
4	توجد قنوات اتصال بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات					
5	الاتصالات ما بين المستويات الإدارية تتسم بالبطء في نقل المعلومات					
6	العاملون في المستشفى أكثر فهما لأدوارهم بسبب إتاحة المعلومات لهم					
ت	ثانياً : بناء فرق العمل	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة
1	حاجات المجموعة تتقدم على حاجاتي الشخصية					
2	التزم بشكل عال تجاه المهام عندما أعمل ضمن مجموعة					
3	تتسم علاقتي مع رؤسائي بأنها علاقة تعاونية تسودها الثقة					
4	أفضل وزملائي العمل بشكل جماعي على العمل بشكل فردي					
5	تشجع المستشفى على العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق العمل					
6	يعمل الأفراد داخل المستشفى بروح الفريق الواحد					
ت	ثالثاً: التأثير	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة
1	أستطيع أن أقنع رئيسي المباشر بأي أفكار إيجابية					
2	أساهم إيجابياً في مساعدة الآخرين لإنجاز أعمالهم					
3	يتاح لي الحرية في الأسلوب المناسب لإنجاز عمالي					
4	أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال في المستشفى					
5	يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي					
6	لدي دور فعال لما يحدث في عملي					
ت	رابعاً : حفز العاملين	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة
1	أتلقي مكافآت مادية أو معنوية عندما أقوم بأعمال إبداعية					
2	تلقي مبادراتي واجتهاداتي الشخصية تشجيع ودعم ادارة المستشفى					
3	نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة للجميع					
4	يشجع رؤسائي الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء					
5	يشعرنى مديري بأهمية وظيفتي ومكانتها بالنسبة للمستشفى					
6	يقوم رؤسائي بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر					
ت	خامساً : القوة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة
1	تتوفر لدي المهارات الضرورية للقيام بمهام وظيفتي					
2	أثق من قدرتي على القيام بعملي					
3	مهام عملي لها معنى وقيمة بالنسبة لزملائي ورئيسي المباشر في المستشفى					
4	هناك ثقة بمقدرة الموظفين على أداء أعمالهم بكفاءة					
5	وظيفتي امتلاك المهارات والمعلومات الكافية للتعامل مع مسؤوليات وأعباء					
6	أسيطر بدرجة كبيرة على الطرق التي تؤدي بها عملي					

المحور الثاني : فرق العمل

ت	فاعلية فرق العمل :	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	يتميز جو فرق العمل بالمرونة					
2	أدوار أعضاء فريق العمل واضحة ومعلومة					
3	أهداف فرق العمل داخل المستشفى واضحة					
4	تعمل فرق العمل في المستشفى وفق رسالة واضحة ومحددة					
5	يقدم أعضاء فريق العمل المساندة لبعضهم من أجل إنجاز الأهداف					
6	غالبًا ما يظهر أعضاء فريق العمل التزامًا بقواعد العمل					
7	يتم حل النزاعات بين أعضاء الفريق بطريقة سلمية					

المحور الثالث : خفة الحركة الاستراتيجية

ت	الاستراتيجية اولا : الحساسية	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تحرص الادارة على اشتراكي وزملائي بالعملية الاستراتيجية بشكل منفتح					
2	تمتلك الإدارة رؤية واضحة لنشاطاتها المستقبلية، وكيفية مواجهة التحديات البيئية					
3	تبذل ادارة المستشفى جهود متواصلة لتحشد طاقاتها وجهودها.					
4	لدى ادارة المستشفى موقف قيادي في كل شيء					
5	تركز ادارة المستشفى بشكل كبير على استمرار التحسين المستمر					
ت	ثانيا : الالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية :					
1	تمتلك المستشفى قواعد عمل وتعليمات واضحة لكل الوحدات التنظيمية .					
2	تتمتع ادارة المستشفى بنمط قيادي وادارة تنفيذية تشجع العمل الجماعي.					
3	تسمح ادارة المستشفى بمشاركة العاملين بجدولة الانشطة والحوافز فيها.					
4	لاداره المستشفى قيادات قوية ذات سجل حافل بالنجاحات.					
5	تشجع ادارة المستشفى الصراع بين العاملين بقصد خلق المنافسة بينهم					
ت	ثالثا : تدفق وانسيابية الموارد :					
1	تمتلك ادارة المستشفى نظم عمل وعمليات وانشطة كفوءة جدا.					
2	تمتلك ادارة المستشفى هياكل وتراكيب تنظيمية نموذجية.					
3	تمتلك ادارة المستشفى مرونة في اعادة توزيع الموارد					
4	تعلم المستشفى اعتمادا على تجاربها وعبر العمل والبناء .					