

أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية

عطا الله بشير النويقة*

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تمكين فرق العمل في جامعة الطائف وأثر ذلك في تحقيق التميز التنظيمي من خلال دراسة تطبيقية لتصورات أعضاء فرق العمل في الجامعة والبالغ عددها (19) فريقاً. استخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي حيث تم تصميم استبانة إحصائية لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة والتي تم توزيعها على كافة أعضاء فرق العمل واستجاب منهم (110) من أصل (120) موظف يمثلون كافة أعضاء فرق العمل في الجامعة. بعد جمع البيانات تم تحليلها بالطرق الإحصائية المناسبة وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود مستوى مرتفع لتمكين فرق العمل والتميز التنظيمي حسب تقدير المستجيبين، كما أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي لتمكين فرق العمل في تعزيز أبعاد التميز التنظيمي. وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة عدد من التوصيات التي تستهدف تعزيز أسلوب فرق العمل والتميز التنظيمي في الجامعة.

الكلمات الدالة: فرق العمل، التمكين، التميز التنظيمي.

المقدمة

لتحقيق التقدم والازدهار، كما أن الاهتمام في العقدين الأخيرين من القرن الماضي بإدارة الجودة الشاملة تزايد كثيراً وسعت المنظمات للتركيز على العمليات وخلق البيئة التي تساعد على وجود فرق العمل وتؤسس للعمل الجماعي. وظهر مفهوم فرق العمل كخيره من الفلسفات الإدارية بغية مواجهة التحديات التي من الممكن أن تواجه المنظمات ومساعدتها كذلك على تحقيق أهدافها. ورغم الجهود الأولية التي قام بها Elton Mayo وما تمخضت عنه تجارب Hawthorne من أن إنتاجية الفرد إنما تزداد بزيادة التغيرات الإيجابية في ظروف العمل البيئية، نتيجة لتطوير مفهوم الهوية الجماعية بين المجموعة المستهدفة، إلا إن الأدب الإداري لم يتناول مفهوم فريق العمل بشكل مستقل إلا بعد ذلك بسنوات طويلة (Brown، 2006).

ويلعب قادة الفرق دوراً مهماً في تسهيل المهام ويتوقع منهم تعليم أعضاء فرقهم، وجعلهم أكثر قدرة على اتخاذ القرارات بين أعضاء الفريق، ويتوقع منهم تقديم التدريب، والتشجيع، وتفويض أعضاء فرقهم. إن الفلسفة المبنية على الفريق تحسن من فعاليته ومستويات الإنتاج في المنظمة. لذا أصبحت فرق العمل إحدى أهم سمات القيادة خصوصاً

لقد أدى التطور في الفكر الإداري إلى شيوع مفاهيم إدارية كثيرة منها: إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات والإدارة الإستراتيجية، وإدارة علاقات العملاء، والتركيز على الكفاءة المحورية، وكذلك إدارة الموارد البشرية.... وغيرها .

وأضحى التنوع والشيوع للمفاهيم الإدارية المختلفة يغطي مجمل نشاط المنظمات في العصر الحالي في القطاعين العام والخاص على حد سواء وذلك انطلاقاً من ضرورة التوافق مع البيئة المحيطة لضمان الاستقرار والنمو وصولاً إلى تحقيق رضا العملاء والمجتمع الذي تمارس فيه هذه المنظمات نشاطها، ولعل مصدر ذلك كله التغيرات السريعة التي تجتاح العالم وتتأثر به كافة منظمات المجتمع، ومن أهم المتغيرات العالمية من حولنا التطور التقني المتسارع وأهمية دور الأفراد في توظيف هذا التطور

* استاذ مشارك، كلية الأعمال، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية.

atasami@yahoo.com

تاريخ استلام البحث 2013/12/8 وتاريخ قبوله 2014/5/15.

فضلا عن الضغوط المالية والتعقيدات البيروقراطية والأطر القانونية التي تواجهها، والتي من شأنها أن تكبلها وتؤثر في فاعليتها وأدائها والحيلولة دون وصولها إلى درجة بلوغها التميز المطلوب (Al-Marri et.al، 2007)

ومن بين التوجهات الإدارية الحديثة التي سعت المنظمات نحو تبنيها وتوظيفها في إدارة أعمالها وتنفيذ مهامها أسلوب فرق العمل، حيث أصبح من المتطلبات الأساسية لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، كما اثبت تطبيق هذا الأسلوب أثره الايجابي في زيادة إنتاجية المنظمة وتخفيض نسبة الأخطاء وتقليص وقت التسليم وسرعة حل المشكلات (العساف، 2006).

لذلك غدت مثل هذه التوجهات محل اهتمام الدراسات العلمية من حيث اختبار تأثيرها على المتغيرات التنظيمية المختلفة ذات العلاقة بأهداف المنظمة الإستراتيجية، بحثاً عن الوصول لنتائج تساهم في تحقيق تلك الأهداف وزيادة الإنتاجية في المنظمات.

لذا جاءت هذه الدراسة لتبحث أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف كأحد المتغيرات التنظيمية الهامة ضمن الخطة الإستراتيجية لأي منظمة ومؤشر واضح على تطور الأداء وتحسين الإنتاجية، وبذلك يمكن بلورة مشكلة الدراسة بتحليل أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما مدى توافر أبعاد تمكين فرق العمل في جامعة الطائف من وجهة نظر المبحوثين؟
2. ما هي الأهمية النسبية لأبعاد التميز التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين في جامعة الطائف؟
3. هل يوجد أثر لأبعاد تمكين فرق العمل مجتمعة في أبعاد التميز التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين في

جامعة الطائف؟

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف يمكن صياغتها على النحو الآتي:

1. تحليل أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين في جامعة الطائف.

والعاملين عموماً، والتي تحدد مستوى أدائهم ونجاح جهودهم في مختلف مواقعهم التنظيمية بمنظمتهم فالمنظمة القادرة على التعلم من خبراتها وتهيئ نفسها للنمو في المستقبل تكون بأمر الحاجة لبناء فرق العمل لديها.

أولاً: أهمية الدراسة: تستمد هذه الدراسة أهميتها مما يأتي:

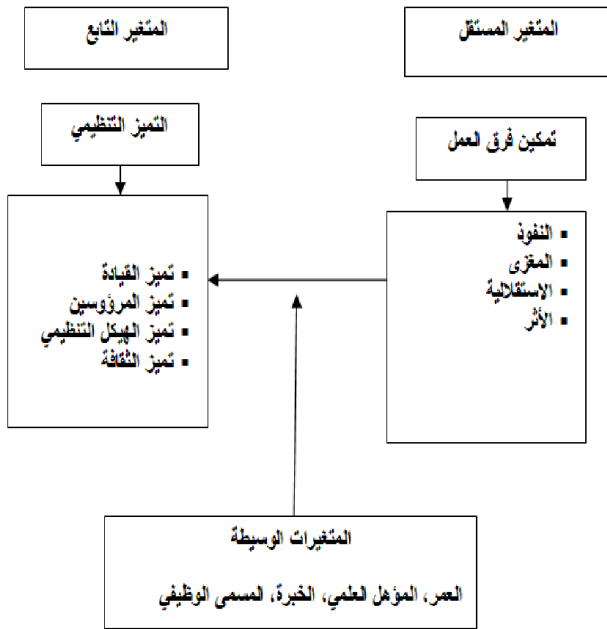
1. أهمية الدور الذي يلعبه العنصر البشري في تحقيق أهداف المنظمات على اختلاف طبيعتها ونشاطاتها الاقتصادية، مما يعكس أهمية التركيز عليه في الدراسات العلمية.
2. أهمية فرق العمل كأسلوب إداري حديث يهدف لانجاز المهام بكفاءة وفعالية مما يعكس أهمية دراسة توظيف هذا الأسلوب وأثره على المتغيرات التنظيمية.
3. أهمية التميز التنظيمي كهدف استراتيجي تسعى المنظمات إلى تحقيقه مما يعكس أهمية دراسة العوامل المؤثرة به.
4. تعد هذه الدراسة على حد معرفة الباحث من أولى الدراسات التي تربط بين تمكين فرق العمل وتحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف.
5. كما وتعد النتائج التي يؤمل الوصول إليها من خلال هذه الدراسة إطاراً مقترحاً لإضافة بعض الإجراءات في الخطة الإستراتيجية لجامعة الطائف في مجال تحقيق التميز التنظيمي.
6. كما يؤمل إن يستفيد الباحثون في مجال فرق العمل والتمكين الوظيفي والتميز التنظيمي من نتائج هذه الدراسة والمقترحات التي تقدمها في دراسات مستقبلية.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

إن تسارع التغيرات المعاصرة والمؤثرة في مستقبل المنظمات الإدارية، قد فرض على تلك المنظمات، تحديات جديدة مضافة، تتجلى في سعيها الحثيث نحو استدراك واستيعاب وإدخال النظم المتطورة والأفكار والتوجهات الإدارية الحديثة التي تكسب المنظمات صفة الحداثة والتطوير، مما جعل المنظمات تواجه موجةً من التحديات متمثلة في صعوبة التنبؤ الإستراتيجي لمستقبل المنظمة وحركية نشاطها وأهدافها،

2. الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية:
 $(H0_2)$ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى
 $(\alpha \leq 0.05)$ في تقديرات المستجيبين حول مستوى تمكين
 فرق العمل في الجامعة تعزى لخصائصهم الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي).
 وينفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الصفرية الآتية:
 $(H0_{1-2})$ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى
 $(\alpha \leq 0.05)$ في تقديرات المستجيبين حول مستوى تمكين
 فرق العمل في الجامعة تعزى لمتغير العمر .
 $(H0_{2-2})$ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى
 $(\alpha \leq 0.05)$ في تقديرات المستجيبين حول مستوى تمكين
 فرق العمل في الجامعة تعزى لمتغير المؤهل العلمي .
 $(H0_{3-2})$ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى
 $(\alpha \leq 0.05)$ في تقديرات المستجيبين حول مستوى تمكين
 فرق العمل في الجامعة تعزى لمتغير الخبرة .
 $(H0_{4-2})$ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى
 $(\alpha \leq 0.05)$ في تقديرات المستجيبين حول مستوى تمكين
 فرق العمل في الجامعة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .

خامسا: نموذج الدراسة:



2. الكشف عن مستوى التميز التنظيمي لدى العاملين في جامعة الطائف.
 3. الكشف عن مدى توافر أبعاد تمكين فرق العمل في جامعة الطائف من وجهة نظر الباحثين.
 4. تقديم بعض التوصيات العملية في ضوء نتائج الدراسة والتي يمكن تساعد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لجامعة الطائف.
 رابعا: أسئلة الدراسة والفرضيات:
 في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها قام الباحث بصياغة الأسئلة والفرضيات الآتية:
 أسئلة الدراسة:
 1. ما هو مستوى تقدير الباحثين لتوفر أبعاد تمكين فرق العمل في جامعة الطائف ؟
 2. ما هو مستوى تقدير الباحثين لتوفر أبعاد التميز التنظيمي في جامعة الطائف ؟

فرضيات الدراسة:

1. الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى:
 $(H0_1)$ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى
 $(\alpha \leq 0.05)$ لتوافر أبعاد تمكين فرق العمل على أبعاد التميز
 التنظيمي من وجهة نظر أعضاء فرق العمل في جامعة الطائف.
 وينفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الصفرية الآتية:
 $(H0_{1-1})$ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى
 $(\alpha \leq 0.05)$ لأبعاد تمكين فرق العمل على بعد تميز القيادة
 من وجهة نظر أعضاء فرق العمل في جامعة الطائف.
 $(H0_{2-1})$ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى
 $(\alpha \leq 0.05)$ لأبعاد تمكين فرق العمل على بعد تميز المرؤوسين
 من وجهة نظر أعضاء فرق العمل في جامعة الطائف.
 $(H0_{3-1})$ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى
 $(\alpha \leq 0.05)$ لأبعاد تمكين فرق العمل على بعد تميز الهيكل
 التنظيمي من وجهة نظر أعضاء فرق العمل في جامعة الطائف.
 $(H0_{4-1})$ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى
 $(\alpha \leq 0.05)$ لأبعاد تمكين فرق العمل على بعد تميز الثقافة
 من وجهة نظر أعضاء فرق العمل في جامعة الطائف.

سادسا: منهجية الدراسة وإجراءاتها:

تبنّت الدراسة منهجية البحث الوصفي، والميداني التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي، تمّ إجراء المسح المكتبي والإطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية في مجال أدبيات الموضوع لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تمّ إجراء المسح الاستطلاعي لأفراد مجتمع الدراسة للإجابة عن فقرات الاستبانة المصممة لهذه الدراسة ومن ثم تحليل البيانات المجمعّة بالأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برمجية الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة فرق العمل المشكلة في جامعة الطائف فرع الحوية، والتي تعمل في الإدارات المساندة، فقد تم إجراء مسح شامل للتعرف على حجم مجتمع الدراسة حسب

الإدارات المختلفة والبالغ عددها وفقا للمعلومات الأولية (13) إدارة حسب إحصائية الجامعة الموجودة في سجلاتها لعام 2013 و تم تحديد عدد أفراد المجتمع بـ (19) فريقا ونراوح أعضاء هذه الفرق بين ثلاثة إلى سبعة أعضاء وبلغ عدد أعضاء الفرق (120) موظفًا.

تم توزيع الاستبانة على كافة أفراد مجتمع الدراسة المتواجدين المتمثل بجميع أعضاء فرق العمل (أسلوب الحصر الشامل) حيث شملت كافة الإدارات الموجودة في الجامعة (فرع الحوية) وقد بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 120 استبانة، تم استرجاع 115 استبانة، وبعد تفحصها ومراجعتها تبين وجود 5 استبيانات غير مكتملة مما استدعى استعادها من التحليل و بلغ حجم المفردات التي شملتها الدراسة 110 موظفين.

خصائص المستجيبين:

جدول (1)

التكرارات والنسب المئوية للمستجيبين حسب المتغيرات الوصفية

التسلسل	اسم المتغير	فئات المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
1	الإدارة التي يعمل بها المبحوثين	الإدارة العامة لشؤون أعضاء هيئة التدريس	33	0.30
		إدارة المخزون والمشتريات	7	0.06
		الإدارة المالية	12	0.11
		إدارة المتابعة	3	0.03
		إدارة الأمن والسلامة العامة	2	0.02
		الإدارة القانونية	3	0.03
		إدارة العلاقات العامة	4	0.04
		إدارة الحركة والنقل	3	0.03
		إدارة التشغيل والصيانة	6	0.05
		الإدارة الهندسية والمشاريع	9	0.08
		إدارة الاتصالات الإدارية	10	0.09
		إدارة المستودعات	8	0.07
		المكتبة الرئيسية	10	0.09
2	المؤهل العلمي	دون الثانوية العامة	20	0.18
		ثانوية عامة	31	0.28
		دبلوم متوسط	13	0.12

التسلسل	اسم المتغير	فئات المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
3	الخبرة	بكالوريوس	43	0.39
		دراسات عليا	3	0.03
		5 سنوات فأقل	35	0.32
		6-10	38	0.35
		11-15	37	0.34
	العمر	30 سنة فأقل	22	0.20
		31-40	41	0.37
		41-50	26	0.24
		أكبر من 50 سنة	21	0.19
		مدير	4	0.04
5	المسمى الوظيفي	مساعد مدير	1	0.01
		رئيس قسم	20	0.18
		موظف تنفيذي	85	0.77

اختبارات الصدق والثبات لاستبانته الدراسة:

تم إجراء صدق تحكيمي للاستبانته (الصدق الظاهري) (Face Validity) وذلك من خلال عرضها على نخبة من الأساتذة والمختصين في حقل العلوم الإدارية لإبداء رأيهم فيها، وتم أخذ آرائهم التي تم الاتفاق عليها وإجراء التعديلات المطلوبة عليها والتي اشتملت على تعديل صياغة بعض الفقرات وإلغاء بعضها وإضافة فقرات جديدة تكون مناسبة أكثر لقياس الأبعاد التي تنتمي لها.

أما ثبات الاستبانته فقد تم استخدام طريقة معامل الثبات (Cronbach Alpha) لبيان مدى الاتساق الداخلي للعبارات المكونة للمقاييس التي اعتمدها الدراسة حيث تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (2) أن معامل الثبات لجميع الأبعاد لا يقل عن (0.60)، كما أن معامل الثبات لجميع فقرات الاستبانته بلغ (0.89) وهذا يعني أن أداة الدراسة تنسجم بالثبات وصالحة لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

تشير النتائج إلى أن غالبية المستجيبين من الموظفين في الإدارة العامة لشؤون أعضاء هيئة التدريس التي تمثل الشريحة الأكبر في فرع الحوية من حيث العدد مقارنة مع الإدارات الأخرى، كما أن متغير المؤهل العلمي دلّ على أن معظم المستجيبين هم من حملة الثانوية العامة ويعملون في وظيفة موظف تنفيذي، وبالنسبة لمتغير العمر تبين أن معظم المستجيبين من الفئة العمرية (31-40) بنسبة (37 %).

أداة الدراسة:

تمثلت الأداة المستخدمة في جمع البيانات من استبانته وتم تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء على النحو الآتي:

الجزء الأول: تضمن البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة.

الجزء الثاني: تضمن أبعاد تمكين فرق العمل من وجهة نظر المبحوثين وهي: (النفوذ، المغزى، الاستقلالية، الأثر). الفقرات من (1-16).

الجزء الثالث: تضمن أبعاد التميز التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين وهي: (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة). الفقرات من (17-35).

جدول (2)

مقياس الثبات لأبعاد الاستبانة

الأبعاد	معامل الثبات ألفا
النفوذ	0.77
المعزى	0.85
الاستقلالية	0.80
الأثر	0.63
تميز القيادة	0.72
تميز المرؤوسين	0.64
تميز الهيكل التنظيمي	0.65
تميز الثقافة	0.79
الاستبانة ككل	0.89

الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام تماماً من نموذج منظمة التحكم والأوامر (Command and Control Organization) إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة (Empowered Organization) وما يتبع ذلك من تغيير التنظيم "الهيراركي" متعدد المستويات إلى التنظيم المفلطح (Klan) قليل المستويات. (أفندي، 2003).

وقد تعددت تعريفات التمكين الإداري: فمن المختصين من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة الحديثة، ومنهم من اعتبر التمكين ممارسة تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات، من خلال تفويض السلطة إلى المستويات الأدنى، ومنهم من اعتبره النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى العاملين لتحقيق مصالحها على المدى البعيد. ومن أهم تعريفات التمكين ما يأتي: عرف التمكين بأنه: إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم، (أفندي، 2003). كما عرف (Brown)، (2006)، التمكين بأنه: العملية التي تمنح العاملين السلطة من أجل إن يكونوا قادرين على اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

وأشار (Daft، 2006) إلى أن التمكين يقوم على تفويض السلطات للعاملين في المنظمة وبالتالي زيادة دافعيتهم نحو

سادسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

1. الإحصاء الوصفي (Descriptive Analysis) تضمن استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة واستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.
2. تحليل التباين الأحادي One Way Analysis of Variance (ANOVA) لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالفروقات الإحصائية في تقدير المستجيبين لأبعاد تمكين فرق العمل وفقاً للمتغيرات الوصفية (الوسيطية).
3. اختبار شيفيه (Sheffe) لاختبار مصدر الفرق بين مجموعات المتغيرات الوصفية.
4. ألفا كورنباخ Alpha - Cronabach -: لقياس ثبات الاستبانة.
5. تحليل الانحدار المتعدد: لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل (تمكين فرق العمل) مجتمعة على كل بعد من أبعاد المتغير التابع (التميز التنظيمي).

الإطار النظري.

مفهوم التمكين:

تمكين العاملين هو الصيغة التي تتردد مؤخراً في مجال

العمل لذلك، للتطوير والتحسين الإداري داخل المنظمات أمراً مألوفاً وطبيعياً بعد أن كان حالة استثنائية في السابق، لما لها من دور هام في تحسين أداء المنظمة، وتحقيق أهدافها إذ تعد من الأدوات الهامة لانجاز الأهداف المشتركة (أبو النصر، 2012). ويرى (Kreitner et al، 2003) أن مفهوم فريق العمل هو أكثر من مجرد مجموعة، وفريق العمل يتمتع بمهارات متكاملة، وملتزم بتحقيق هدف مشترك، وأهداف للأداء ومسئوليتهم مسؤولية جماعية ولهم سلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية بينما مفهوم الجماعة لا يتمتع بهذه الميزات التي يمتاز بها الفريق. ويرى (أفندي، 2003) أن فرق العمل تأخذ أنماطاً متعددة أهمها:

1. فرق المهام الكبيرة: وظيفتها تحديد الفرص المتاحة وتقدير احتياجاتها وتضع الإطار الفلسفي العام وتحدد السياسات والاتجاهات العامة وتضع الأهداف وخطط العمل وتحدد الموارد المطلوبة وتقوم بمتابعة الأداء.
2. فرق المهام المحددة: ويتراوح عدد أفرادها بين (5-8) وتحتاج إلى أعضاء لديهم الخبرة، ووظيفتها حل المشاكل أو تقدير الفرص المتاحة في السوق وغيرها.
3. دوائر الجودة: يتم تشكيل أعضائها من وحدة وظيفية واحدة وهم يعملون على مستوى تحسين الجودة، أو الإنتاجية أو الخدمات ويلتحقون تطوعياً وليس لها سلطة.
4. الفرق الموجهة ذاتياً: يتشكل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة، ويكونون مسؤولين عن أداء عملية متكاملة ويجب أن يتمتع أعضاؤها بالمهارات اللازمة للعمل، وتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لأعضائه، وتتخذ القرارات بمشاركة الجميع، ويقوم أعضاء الفريق بتحديد الأهداف وقياس مستوى الأداء والتنسيق مع الإدارات الأخرى.
5. الفرق المدارة ذاتياً: تعمل بمستويات مختلفة من السلطة وبدون مدير مرئي تتعاقد مع الإدارة لتقوم بمسؤولياتها بالإضافة لقيامها بمهام التخطيط

انجاز أعمالهم من خلال توفير أربعة متطلبات وهي: المعلومات المتعلقة بأداء المنظمة والمعرفة والمهارة التي تمكنهم من الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة والصلاحية التي تمكنهم من اتخاذ القرارات والمكافآت التي تقدم وفقاً لنتائج أداء المنظمة.

والمقصود من تمكين الموظف هو رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يسهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر، وبالتالي فإن مصطلح التمكين يتضمن عملية مشاركة اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى، وإنه يعني أكثر من مجرد التفويض، فالموظف يشعر بالمسؤولية عن الأعمال خارج حدود وظيفته، بحيث تعمل المنظمة بشكل أفضل (الأصقه، 2010).

ويمكن استخلاص تعريف للتمكين الإداري "أية إستراتيجية تنظيمية، ومهارات جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة التامة فيهم".

ويمكن القول بأن هناك جملة من الفوائد التي تجنيها المنظمة نتائج تطبيق عملية التمكين من أبرزها) (العساف، 2006):

1. مبادرة العاملين في المنظمة باقتراح أفكار عملية إبداعية لتحسين الخدمة.
2. ترحيب العاملين بإتاحة الفرص ليتعاملوا بعمق مع العملاء.
3. يوفر للمنظمة المقدرة على أدراك أكبر احتياجاتها التنظيمية.
4. تقليص التكاليف بشكل أسرع مع تغييرات السوق.

فرق العمل:

تلعب فرق العمل دوراً كبيراً وبارزاً في مجال تطبيق مجال التمكين الإداري، حيث تعد إحدى الآليات الأساسية لذلك للتطوير والتحسين الإداري، وقد أصبح تطبيق فرق

والتنظيم والتوجيه والرقابة.

التميز التنظيمي

في عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم، أصبح التميز التنظيمي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها كرؤساء ومرؤوسين، حيث إن تحقيق المنظمة لتمييز الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في الأداء والسلوك لدى معظم المنظمات وتبنيها لنظم حيوية وفاعلية (Darling & Walker، 2010). وينطلق تعريف التميز التنظيمي من العديد من الكتب والدراسات والأبحاث وهذا التعدد يعكس أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز التنظيمي، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز التنظيمي ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الاجتماعية للعاملين، وأضاف إلى قاموس التميز التنظيمي مصطلحات مثل العمل الجماعي و فرق العمل وجودة الحياة والمناخ والثقافة التنظيمية، وقد تواصلت الجهود الإدارية بما في ذلك المداخل الإدارية المعاصرة التي حددت مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظل المتغيرات البيئية المتعددة (زايد، 2003).

وعرف التميز التنظيمي (Pinar & Girard، 2008) بأنه استثمار المنظمات الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء. وعرف (Gilgeous، 1999) المنظمات المتميزة بأنها المنظمات التي تتفوق باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وترتبط مع زبائننها، والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية والبيئة المحيطة بها. ونظر (Eskild and Anders 1999) للتميز التنظيمي

على أنه: الطريقة الإجمالية للعمل التي تؤدي إلى الرضا المتوازن لكل من (المتعاملين مع المنظمة، الموظفين، المجتمع) وبالتالي زيادة إمكانية النجاح طويل المدى في العمل. وعرفه (إبراهيم 2001) بأنه تحقيق الأهداف التي تشكل قيمة في حياة الإنسان، فالتميز الشخصي يحتاج إلى تحفيز داخلي (Internal Motivation)، أما التميز التنظيمي فيحتاج إلى مناخ تغلب فيه المحفزات الخارجية على المثبطات، وتسوده روح الفريق التي تدفع الفرد نحو المنافسة والتعاون مع غيره، فالتميز يمكن الفرد من مواصلة الأداء رغم رتابة ونمطية العمل، باعتبار التميز مطلباً مهماً نحو الارتقاء بالأداء إلى مستوى يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم وصولاً إلى أداء القمة (Peak performance).

كما عرفه (Grote 2002) بأنه قدرة المنظمات على توفير الفرص التطويرية، وخلق الظروف التي تحفز وتصحح وتواجه مشكلات الأداء بفاعلية. وينظر إلى القوى العاملة المتميزة بأنها مجموعة من المستخدمين لها التزام عاطفي يمكن أن تضع أو أن تقدم منتجات أو خدمات تشكل ميزة تنافسية لأرباب أعمالها. كما عرف كاتزنباخ (2002) التميز بأنه ما يقوم به الإنسان من عمل من أجل وضع الأفكار الذهنية في شكل عملي يتوفر له الجمال والوظيفة والجودة ويسعى إلى توصيل معرفة مقرونة بما يثير متعة المتلقي وإعجابه، كما عرفه أيضاً بأنه طاقة خلاقة ومتناسقة وجدت من خلال نشاطات متعددة حيث يكون التميز متحققاً من خلال المحافظة على الموارد التنظيمية مع إيجاد التفاعل بين الإنسان والبيئة.

العلاقة بين تمكين العاملين والتميز التنظيمي

إن الحكم على تميز المنظمات الإدارية يتحقق من خلال المقارنة بين أداء المنظمة وبين غيرها من المنظمات ذات المستويات العالية لوضع أهداف التحسين وتحريك جهود المشاركة لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما يطلق عليه علامات التميز التنظيمي التي تتحقق أهدافها من خلال (تسريع عملية التغيير ووضع الإستراتيجيات البديلة، وضع أهداف تحسين واقعية لردم الفجوة بين الممارسات الداخلية والخارجية، وتحقيق

قدرات جمة للإبداع والابتكار، وهي قادرة على معايرة ممارساتها بما يتفق مع المعايير المتعارف عليها بل وتحسينها، وهم بحاجة إلى محيط ثقافي محفز يوفر الثقة والأمان والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء والولاء الحقيقي للمنظمة لخدمة المستهلك ونيل رضاه، وهذا لن يتحقق إلا برضا المستهلك الداخلي، وتتفاعل عملية التمكين مع عنصر آخر هو الثقافة التنظيمية للمنظمة، وما تحتويه من قيم عليا وتقاليد مؤسسية، وهي التي تؤثر في عملية التمكين، وإن هذه العملية تبدأ من مرحلة الاستقطاب والاختيار للعامل المناسب لتمكينه والاستمرار بتعزيز قدراته من خلال التوجيه والإرشاد والتدريب وإعادة التدريب، وتقويم الأداء لإعادة التمكين وتنتهي بالتطوير الوظيفي، وتسير العملية طيلة الحياة الوظيفية للعامل في المنظمة. أن تنفيذ برنامج لتمكين العاملين ليس بالعملية السهلة، وإنما هو عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وأبعادها ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على الثقة في الأفراد، فالمدبرون بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية وإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين ك تفويض المسؤوليات، وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكارا بداعية جديدة (Dvir et al., 2002). وأشار Frost et al (2002) إلى إن الأداء يكون مرتفعاً في المنظمات التي تحوي مراكز للتميز بعكس تلك المنظمات التي لا تضم مراكز للتميز. أما Nayantara and Sasmita (2003) فقد بين الخطوات التي ينبغي اتباعها في بناء منظمات متميزة وهي:

1. تمكين الموظفين .
 2. نقل رؤية القيادة التنظيمية إلى الأفراد في المستويات الإدارية المتوسطة والتنفيذية فيما يتصل بعملية التميز التنظيمي.
 3. ربط التميز بعمليات ونشاط المنظمة .
 4. تقويم إمكانات المنظمة فيما يتعلق بعملية التميز.
 5. توظيف التقنية.
 6. تشجيع التعلم على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة.
- وأشار Kathryn et al (2005) بأن التحول من الإدارة

الاستمرارية في التميز التنظيمي). ويمكن أن يكون التمكين من خلال عملية الاختيار والتدريب المطلوبة لتزويد العاملين بالمهارات اللازمة، وترسيخ إستراتيجية التمكين لدى العامل بالولاء وتطوير المهارات والقدرات والمواهب، وهي في المقابل تتطلب إدارة فاعلة، تملك الرؤية التي يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين لكي يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وتتطلب أيضا إستراتيجية مؤسسية واضحة، وهيكلًا تنظيمياً يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات، وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة، وتوجيه وتدريب العاملين، إذ إن العاملين لبنة أساسية للتحسين. وإن إدراك العاملين لمعنى التمكين يعزز الإخلاص لديهم وتكريس أنفسهم للاهتمام بالمستهلكين والآخرين وتعزيز الرضا لديهم (Greasley et al., 2005).

وأشار Shelton (2002) إلى أن التمكين هو العامل الذي يتضمن تأثيراً قويا في فاعلية المنظمة والإبداع حيث يساعد في زيادة الإنتاجية والمرونة وزيادة درجة الاستجابة تجاه المتطلبات والمتغيرات البيئية وخدمة العملاء. ويجب أن يتم دعم رسالة المنظمة بالقيم الأساسية التي تؤمن بها المنظمة. وتتضمن هذه الخطوة إعطاء العاملين حيزاً ومنتسماً للقيام بالعمل، وإعطاءهم الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات. وقد تمثل هذه الرؤية تحدياً حقيقياً نظراً لطبيعة النظرة التقليدية التي تعمل بها الكثير من المنظمات، ولكي يكتب لعملية التمكين النجاح لا بد أن توليها الإدارة الاهتمام والتفكير الكافيين، وتعمل على ربط برنامج التمكين بأهداف وقيم المنظمة . ويرى (ملحم، 2006) أن الهدف من عملية التمكين هو استحداث قوة عمل قوية وممكنة ولديها قدرة لإنتاج خدمات و سلع تفوق توقعات المستهلك الداخلي والخارجي، والقيمة الجوهرية هي تحقيق رغبات المستهلك الداخلي والخارجي والتعرف إليها، والتركيز على صانع الخدمة أو السلعة، واستحداث الوعي لديه نحو تحقيق هدف المنظمة أو المؤسسة، وذلك بإطلاق طاقات الإبداع والابتكار لديه، وعدم ربطه بالسياسات والإجراءات المقيدة غير المرنة، وتوفير القيادة الماهرة لتوجيهه وتحفيزه والاتصال معه، حيث تعد القوى العاملة قوى مهنية محترفة ولديها

دراسة (عبده، 2011) بعنوان " فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي" هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تكوين فرق العمل وبين تحسين الأداء في قطاع التعليم الجامعي النسائي واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من الموظفات في قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة ومن مختلف المستويات الإدارية وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: إن تكوين فرق العمل يسهم في تحسين أداء الموظفات، ومواجهة القضايا والمشكلات بوضوح، ويتم الاستفادة من مخرجات وموارد المنظمة، كما يسهم تكوين فرق العمل في الاستقلالية والمرونة في تنفيذ الأعمال. كما تحرص الموظفات على استخدام الأجهزة التقنية الحديثة في العمل. كما تسهم فرق العمل في تطوير عمليات صنع واتخاذ القرارات.

دراسة (السديري، 2010) بعنوان " آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدرائهم في قيادة فريق العمل " هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدرائهم والتي تشمل مهارة المدير في قيادة فريق العمل ومدى تمكن المدير من قيادة العاملين في المنظمة من خلال خبرته العملية ودراسته العلمية وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها بأن محور تقديم القرار في قيادة فريق العمل جاء بالمرتبة الأولى وذلك لجودة ومقدرة المدراء على تقديم القرارات المساندة ومن ثم محور خطوات اتخاذ القرار في قيادة العمل وتلاه محور مصادر معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل.

دراسة (حسين والجميل، 2009) بعنوان " رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل " هدفت الدراسة إلى الإجابة على تساؤلات عديدة عن تصور المنظمات المبحوثة لمفهوم رأس المال الفكري وأهم مكوناته، وكذلك فرق العمل ومفهومها وأهم أنواعها من خلال أهداف بحثية لتعريف و توضيح رأس المال الفكري ومكوناته وأنواع فرق العمل ولغرض التوصل إلى نتائج البحث واختبار الفرضيات عن العلاقة بين رأس المال الفكري وأنواع فرق العمل واختبار التأثير اعتمدت الدراسة على أداة رئيسة لجمع البيانات هي

التقليدية إلى الاندماج ينتج عن إدراك العاملين بأنهم يشاركون وبقوة في حل المشكلات، وإن الاندماج يتحول إلى التميز والهدف منه هو الحصول على إنتاجية أكبر وجودة أفضل ورضا المستهلك، وإن التميز يعني تعظيم وتعزيز الأداء الكلي في المنظمة، ومنح الفرصة لأي فرد في المنظمة للمشاركة في محيط مناسب لإدارة الجودة، ويمكن أن يحقق النجاح. ولقد ركز كل من (Blaze،2001) و (Grote،2002) على عدة محددات لتحقيق التميز التنظيمي تتمثل في: وجود قيادة ذات رؤية في المنظمات تستطيع تمكين العاملين لديها. وأن تركز هذه المنظمات دوماً على المستقبل، وتفعيل دور المعرفة وتنشيط التعلم التنظيمي والتعلم الفردي. ويقترح (Simard and 2006) أن التميز يمكن أن يكون من خلال تشجيع العاملين، وتزويدهم بالمصادر وتفويض السلطات لهم، ويتضمن منحهم الحرية بتجنيبهم الرقابة المفرطة بالتعليمات والسياسات والأوامر القاسية في عملهم، ومنحهم الحرية لتحمل المسؤولية لإبداء آرائهم واتخاذ قراراتهم والقيام بأعمالهم.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية :

دراسة (عفانة، 2013) بعنوان "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل" هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بإبعاده الخمسة (الاتصال ومشاركة المعلومات وبناء الفرق، التأثير، حفز العاملين والقوة) وفاعلية فرق العمل ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة والذي يبلغ عددها (65) مؤسسة وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها إن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً بنسبة (81%) وكذلك فإن فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعاً بنسبة (80%). وان هناك علاقة طردية قوية بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل.

العمل كانت مرتفعة. وان تصورات المبحوثين لمتغير فاعلية المنظمة كانت مرتفعة أيضا وان هناك أثرا لسمات فرق العمل في فاعلية المنظمة.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Zhi-Xue Zhang and Yulan Han, 2012) بعنوان: Team Empowerment and the Organizational Context: Decentralization and the Contrasting Effect of Formalization

وهدفنا الدراسة التي طبقت على فرق عمل تم استخلاصها من 94 شركة من شركات التكنولوجيا العالية الصينية إلى معرفة كيفية تأثير مديري فريق التمكين، وأظهرت الدراسة إن اللامركزية التنظيمية تعزز من تمكين فرق العمل عندما يتم تفويض صنع القرار نزولا حتى عندما لم تفوض مباشرة فرق العمل. وجدت الدراسة أن المستوى التنظيمي لإضفاء الطابع الرسمي التي يتم تطبيقها يحدث فرقا. إضفاء الطابع الرسمي على العمليات التنظيمية يعزز تمكين فريق العمل عن طريق الحد من عدم اليقين داخل الشركة، في حين أن إضفاء الطابع الرسمي على وظائف وأدوار المعتدلين تأثير اللامركزية ويقلل من فريق التمكين عن طريق الحد من المرونة للفريقين في الاستفادة من اللامركزية. وتبين هذه النتائج أهمية الهيكل التنظيمي باعتباره سابقة من التمكين وتبسيط الضوء على الآثار المتباينة من أنواع مختلفة من إضفاء الطابع الرسمي.

دراسة (Rousseau & Caroline Aube, 2010) بعنوان: Team Self-Managing Behaviors and Team Effectiveness: The Moderating Effect of Task Routineness .

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الذاتية لسلوكيات أعضاء الفريق فيما يتعلق بثلاثة أبعاد لفاعلية الفريق. وعلاوة على ذلك، تناولت الدراسة أثر ملطف المهمة الروتينية على هذه العلاقات. تتكون العينة من 97 فرق العمل (341 أعضاء و 97 المشرفين فوري) المستمدة من منظمة السلامة العامة. تظهر النتائج أن فريق الإدارة الذاتية السلوكيات ترتبط بشكل إيجابي في أداء الفريق، فريق

الاستبانة التي صممت بوصفها مقياساً للبحث، إذ تم تحليل نتائج عينة الدراسة والتي كانت (137) مبحوثاً من أساتذة الجامعة والعاملين في فرق العمل في عدد من الكليات والمراكز البحثية والمكاتب الاستشارية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج مهمة ذات علاقة بوجود فرق العمل في الجامعة تعمل من خلال أعضائها الذين يعدون رأس مال فكري، إذ إن العلاقة بين المتغيرين جاءت علاقة ارتباط قوية والتأثير معنوي بين هذين المتغيرين.

دراسة (الفايدي، 2008) بعنوان " فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية في مدينة الرياض " هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق أسلوب فريق العمل في الأجهزة الأمنية وعلاقة ذلك بأداء العاملين ومعرفة مدى توفر سمات العمل كفريق في الأجهزة عينة الدراسة وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها محدودية تطبيق أسلوب فريق العمل في الأجهزة الأمنية وهناك علاقة جوهرية بين أداء العاملين وبين عدد مشاركتهم بفرق العمل. دراسة (حمدان، 2007) بعنوان "معوقات فرق العمل في المنظمات العامة: دراسة ميدانية على الخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة " هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على معوقات فرق العمل في المنظمات العامة بالتطبيق على الخطوط الجوية السعودية من خلال مستوى دعم الإدارة العليا ومستوى وضوح أهداف الفريق والنمط القيادي للفريق ومستوى الموضوعية في اختيار أعضاء الفريق ومستوى وجود ثقافة الفريق في المنظمة وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها كلما كان هنالك مستوى عاليا من دعم الإدارة العليا ووضوح أهداف الفريق والموضوعية في اختيار أعضاء الفريق وانتشار ثقافة فرق العمل حقق الفريق درجة عالية من النجاح.

دراسة (العضايلة، 2006) بعنوان "أثر سمات فرق العمل في فاعلية الوزارات الأردنية" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر سمات فرق العمل في فاعلية الوزارات الأردنية ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (385) مبحوثاً وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تصورات المبحوثين لمتغير سمات فرق

-الاستقلالية : درجة ما يتمتع به أعضاء الفريق من الحرية وما يعتقدون إن بإمكانهم اتخاذه من القرارات التي تتناسب مع وجهة نظرهم .الفقرات من (9-12).

- الأثر :الشعور الذي يتولد لدى أعضاء الفريق بأن أعمالهم لها نتائج ملموسة على مستوى المنظمة فتأثير الفريق له شقان كم تأثير أعضاء الفريق في الفريق نفسه وفي المنظمة.الفقرات من(13-16).

المتغير التابع: التميز التنظيمي: قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات. وفي هذه الدراسة يقاس التميز التنظيمي بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على فقرات الاستبانة(17-35) من خلال الأبعاد الآتية:

-تميز القيادة: يمثل إيمان وإدراك القيادة بإستراتيجية تمكين فرق العمل وتفويض الصلاحيات وسهولة التواصل بينها وبين الأفراد ومدى تقبلها للنقد البناء.الفقرات من (17-20).

-تميز المرؤوسين: مدى امتلاك العاملين على المهارات وقدرتهم على التفكير والإبداع في العمل من اجل تقديم معارف جديدة. الفقرات من (21-25).

-تميز الهيكل التنظيمي: وجود رؤية ورسالة وأهداف واضحة للجامعة ولكلياتها وأقسامها وخريطة تنظيمية وهيكل تنظيمي واضح وتوزيع للإعمال والمسؤوليات بشكل منظم. الفقرات من (26-31).

-تميز الثقافة: قدرة الجامعة على التأقلم والتكيف مع ظروف العمل وزيادة الثقة بين العاملين من خلال تعزيز ثقافة التمكين. الفقرات من (32-35).

الدراسة الميدانية:

اعتمدت الدراسة الميدانية على تحليل البيانات التي تم جمعها من المستجيبين بواسطة أداة الدراسة وشملت تحليل بيانات إجابات الأفراد حول فقرات الاستبانة والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، ثم استخلاص النتائج ومناقشتها وتقديم التوصيات المناسبة.

الجدوى، وتحسين عملية فريق. كما تشير النتائج إلى أن مهمة العلاقات الروتينية التي فريق الإدارة الذاتية السلوكيات لديهم مع فريق الأداء وفريق الجدوى مثل هذه العلاقات التي هي أقوى عندما يكون مستوى المهمة الروتينية منخفضة. ومع ذلك، وهذا أثر ملطف ليست كبيرة فيما يتعلق بالعلاقة بين فريق الإدارة الذاتية السلوكيات وتحسين عملية فريق. أخذت معاً، وهذه النتائج تشير إلى إن التركيز على فريق الإدارة الذاتية السلوكيات قد يؤدي إلى تعزيز فعالية الفريق، ولكن هذا التأثير يتوقف على تعزيز المهمة الروتينية.

دراسة (Anbreen Mazhar & Aurangzeb "Managerial Empowerment" بعنوان (2007،Khan and its impact on team work effectiveness" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثار عملية التمكين الإداري على فاعلية وكفاءة فريق العمل من خلال دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في باكستان، حيث تم اختيار (10) شركات تعمل في هذا المجال لتكون عينة الدراسة وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها إن تمكين العاملين له اثر كبير على أداء فرق العمل في قطاع الاتصالات وان أداء فرق العمل يتم تقييمه بمستوى اكبر من مجرد كفاءة وفاعلية وإنما يشمل عددا من عوامل النجاح مثل (التعاون،الصراع الداخلي، الرضا، القوة، التعلم) وكذلك أشارت إلى توفير اتصال جيد بين أعضاء فرق العمل مما له دور كبير جدا في فاعلية الفريق.

متغيرات الدراسة والتعريفات الإجرائية.

المتغير المستقل:تمكين فرق العمل: بناء ديناميكي للتحفيز منطلق للإدراك الجماعي للفريق،تقييم لأعمال ومهام الفريق وظروفه ككل. وتم قياسه في فقرات الاستبانة من (1-16).

- النفوذ: ما يؤمن به الفريق جماعيا يكون مؤثرا على المنظمة من معتقدات وقدرات يتمتعون بها. الفقرات من (1-4).

- المغزى: مدى شعور أعضاء الفريق بأهمية أعمالهم أي هناك أحساس واهتمام مشترك بمعنى ومغزى أعمالهم. الفقرات من (5-8).

نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات:

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي: 3.5 فما فوق يمثل مستوى مرتفعاً، 2.5-3.49 يمثل مستوى متوسطاً، أقل من 2.5 يمثل مستوى منخفضاً،

فيما يأتي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية الترتيبية لجميع الأبعاد والفقرات المكونة لها، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كان (موافق بشدة) ويمثل (5) درجات، والخيار (موافق) يمثل (4) درجات، والخيار (محايد) يمثل (3) درجات، والخيار (غير موافق) يمثل (2) درجة، والخيار (غير موافق بشدة) يمثل (1) درجة واحدة.

وكانت نتائج التحليل على النحو التالي:

أولاً: المتغير المستقل (تمكين فرق العمل):

1. تقدير أفراد العينة لمستوى النفوذ:

جدول (3)**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير أفراد العينة لمستوى النفوذ**

النفوذ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير
يهتم أعضاء الفريق بما يجب أن يقوموا به	3.52	1.05	4	مرتفع
يحترم أعضاء الفريق الأهداف التي وضعوها لأنفسهم	3.78	0.89	3	مرتفع
يعتقد أعضاء الفريق أن عملهم يستحق الثناء والتقدير	3.84	0.88	2	مرتفع
يعتقد أعضاء الفريق أن ما يقومون به يشكل قيمة للمنظمة	3.85	0.90	1	مرتفع
الفقرات مجتمعة	3.74	0.93	-	مرتفع

به) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.52). مما يشير إلى أن إجابات المبحوثين حول الفقرات المتعلقة ببعد النفوذ جاءت ضمن الموافقة.

2. تقدير أفراد العينة لمستوى المغزى :

يتبين من الجدول رقم (3) أن المتوسط العام لتقدير أفراد العينة لمستوى النفوذ كان مرتفعاً حيث بلغ (3.74)، واحتلت الفقرة (يعتقد أعضاء الفريق أن ما يقومون به يشكل قيمة للمنظمة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.85)، في حين جاءت الفقرة (يهتم أعضاء الفريق بما يجب أن يقوموا

جدول (4)**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير أفراد العينة لمستوى المغزى**

المغزى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير
يؤثر الفريق في تحديد أهدافه	3.72	1.07	1	مرتفع
يحدد أعضاء الفريق وسائل أداء أعمالهم بحرية	3.57	1.10	3	مرتفع
يمتلك أعضاء الفريق الحرية في اختيار طرق إنجاز أعمالهم.	3.71	1.08	2	مرتفع
تتوافر الفرص لانجاز أعمال الفريق دون الحاجة لإبلاغ الإدارة.	3.48	1.17	4	متوسط
الفقرات مجتمعة	3.62	1.10	-	مرتفع

الإدارة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.48). مما يشير إلى أن إجابات المبحوثين حول الفقرات المتعلقة بهذا البعد ضمن الموافقة.
3. تقدير أفراد العينة لمستوى الاستقلالية:

يتبين من الجدول رقم (4) أن المتوسط العام لتقدير أفراد العينة لمستوى المغزى كان مرتفعاً حيث بلغ (3.62)، واحتلت الفقرة (يؤثر الفريق في تحديد أهدافه). المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.72)، في حين جاءت الفقرة (تتوافر الفرص لإنجاز أعمال الفريق دون الحاجة لإبلاغ

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير أفراد العينة لمستوى الاستقلالية

الاستقلالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير
يقيم الفريق مدى تحقيق أهدافه باستمرار	3.53	1.10	4	مرتفع
ينعكس نشاط الفريق ايجابيا على العاملين بالجامعة	3.80	1.08	1	مرتفع
يسهم الفريق في إحداث التغيير والتطوير بالجامعة	3.69	1.16	3	مرتفع
يسهم الفريق في مساعدة الآخرين لإنجاز أعمالهم	3.70	1.06	2	مرتفع
الفقرات مجتمعة	3.68	1.01	-	مرتفع

باستمرار) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.53) مما يشير إلى أن إجابات المبحوثين حول الفقرات المتعلقة بهذا البعد ضمن الموافقة.
4. تقدير أفراد العينة لمستوى الأثر:

يتبين من الجدول رقم (5) أن المتوسط العام لتقدير أفراد العينة لمستوى الاستقلالية كان مرتفعاً حيث بلغ (3.68)، واحتلت الفقرة (ينعكس نشاط الفريق ايجابيا على العاملين بالجامعة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.80)، في حين جاءت الفقرة (يقيم الفريق مدى تحقيق أهدافه

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير أفراد العينة لمستوى الأثر

الأثر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير
يقدم الفريق العمل بجودة عالية	3.85	0.90	1	مرتفع
يثق أعضاء الفريق بعضهم البعض	3.84	0.88	2	مرتفع
يستطيع أعضاء الفريق حل مشكلاتهم دون الحاجة للآخرين.	3.78	0.89	3	مرتفع
يعتقد أعضاء الفريق أنه لا يوجد شيء مستحيل يصعب تحقيقه	3.54	1.07	4	مرتفع
الفقرات مجتمعة	3.75	0.93	-	مرتفع

تحقيقه) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.54). مما يشير إلى أن إجابات المبحوثين حول الفقرات المتعلقة بهذا البعد ضمن الموافقة .
ثانياً: المتغير التابع (التميز التنظيمي):
1. تقدير أفراد العينة لبعد تميز القيادة:

يتبين من الجدول رقم (6) أن المتوسط العام لتقدير أفراد العينة لمستوى الاستقلالية كان مرتفعاً حيث بلغ (3.75)، واحتلت الفقرة (يقدم الفريق العمل بجودة عالية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.85)، في حين جاءت الفقرة (يعتقد أعضاء الفريق أنه لا يوجد شيء مستحيل يصعب

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير المبحوثين لتمييز القيادة

مستوى التقدير	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تمييز القيادة
مرتفع	2	1.06	3.70	توجد رؤية إستراتيجية لتمكين فرق العمل في الجامعة
مرتفع	1	1.08	3.80	تفوض الإدارة صلاحيات تساهم في رفع مستوى التمكين.
مرتفع	3	1.16	3.69	تدرك الإدارة العليا الاحتياجات للتمكين المطلوبة للمؤسسة.
مرتفع	4	1.10	3.53	يسهل التواصل بين القيادة والأفراد، وتتوفر فرص النقد البناء
مرتفع	-	0.81	3.68	الفقرات مجتمعة

2. تمييز القيادة جاءت ضمن الموافقة المرتفعة.
تقدير المبحوثين لمستوى تمييز المرؤوسين:

يتبين من الجدول رقم (7) أن المتوسط العام لتقدير أفراد العينة لبعد تمييز القيادة كان مرتفعاً حيث بلغ (3.68) مما يشير إلى أن إجابات المبحوثين حول الفقرات المتعلقة ببعد

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير المبحوثين لمستوى تمييز المرؤوسين

مستوى التقدير	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تمييز المرؤوسين
مرتفع	2	1.07	3.72	يتوفر لدى الأفراد المهارة للقيام بالمهام الوظيفية .
متوسط	5	1.17	3.48	يمتلك العاملون في الجامعة القدرة على إبداء الرأي
مرتفع	4	1.10	3.57	يستطيع الموظف تقديم معارف جديدة للجامعة،
مرتفع	3	1.08	3.71	يمتلك الموظف القدرة على التفكير والإبداع في العمل.
مرتفع	1	0.97	4.05	تسعى الجامعة إلى تطوير الكادر البشري من خلال تحسين عمليات التوظيف، و تفعيل وتقديم الحوافز .
مرتفع	-	0.69	3.70	الفقرات مجتمعة

3. يبعد تمييز المرؤوسين جاءت ضمن الموافقة
تقدير المبحوث لبعد تمييز الهيكل التنظيمي:

يتبين من الجدول رقم (8) أن المتوسط العام لتقدير أفراد العينة لبعد تمييز المرؤوسين كان مرتفعاً حيث بلغ (3.70) مما يشير إلى أن إجابات المبحوثين حول الفقرات المتعلقة

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير لبعده الهيكل التنظيمي

مستوى التقدير	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تميز الهيكل التنظيمي
مرتفع	1	0.90	3.84	وجود رؤية ورسالة وأهداف واضحة لكل قسم في الجامعة.
مرتفع	1	0.88	3.84	يوجد هيكل تنظيمي واضح ودقيق للكليات وخريطة تنظيمية .
مرتفع	2	0.89	3.78	يوجد وحدة للجودة ولجان للتقويم المستمر من أجل التنمية المستمرة
مرتفع	3	1.05	3.51	يوجد جائزة للتميز (الموظف المثالي) مقابل جودة الأداء.
مرتفع	4	1.06	3.50	توزيع الأعمال والمسؤوليات بشكل منظم بين الموظفين .
مرتفع	5	0.89	3.77	التطوير المستمر للهيكل الإداري بشكل دوري مع ما يتناسب أو يلائم ما يستحدث لمواكبة سير العمل.
مرتفع	-	0.94	3.70	الفقرات مجتمعة

يبعد تميز الهيكل جاءت ضمن الموافقة المرتفعة.
3. تقدير المبحوث لمستوى تميز الثقافة:

يتبين من الجدول رقم (9) أن المتوسط العام لتقدير أفراد العينة لبعده تميز الهيكل التنظيمي كان مرتفعاً حيث بلغ (3.70) مما يشير إلى أن إجابات المبحوثين حول الفقرات المتعلقة

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير المبحوثين لمستوى تميز الثقافة

مستوى التقدير	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تميز الثقافة
مرتفع	2	0.89	3.78	تستطيع الجامعة على التأقلم والتكيف بحسب ظروف العمل.
مرتفع	1	0.90	3.85	يتوفر مستوى من الثقة العالية بين العاملين في بيئة العمل داخل الجامعة
مرتفع	4	1.05	3.52	تتعامل الجامعة بمهنية ومصادقية مع المعلومات التي تحصل عليها.
مرتفع	3	0.93	3.74	يوجد لدى الجامعة منهجية متكاملة تعزيز الثقافة الداعمة للتمكين.
مرتفع	-	0.94	3.72	الفقرات مجتمعة

الجامعة بمهنية ومصادقية مع المعلومات التي تحصل عليها) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.52). مما يشير إلى أن إجابات المبحوثين حول الفقرات المتعلقة ببعده تميز الثقافة جاءت ضمن حدود الموافقة .

يتبين من الجدول رقم (10) أن المتوسط العام لتقدير أفراد العينة لبعده تميز الثقافة كان مرتفعاً حيث بلغ (3.72)، واحتلت الفقرة (يتوفر مستوى من الثقة العالية بين العاملين في بيئة العمل داخل الجامعة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.85)، في حين جاءت الفقرة (تتعامل

للإجابة على هذا السؤال سوف نستخدم الوسط الحسابي
لإجابات المبحوثين حول كل بعد من أبعاد تمكين فرق العمل
على النحو الآتي:

الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات:
السؤال الأول: ما هو مستوى تقدير المبحوثين لتوفر
أبعاد تمكين فرق العمل في جامعة الطائف؟

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير المبحوثين لأبعاد تمكين فرق العمل

تمكين فرق العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير
النفوذ	3.74	0.93	2	مرتفع
المغزى	3.62	1.10	4	مرتفع
الاستقلالية	3.68	1.01	3	مرتفع
الأثر	3.75	0.93	1	مرتفع
أبعاد تمكين فرق العمل مجتمعة	3.70	0.94	-	مرتفع

وجهة نظر المستجيبين.
السؤال الثاني: ما هو مستوى تقدير المبحوثين لتوفر
أبعاد التميز التنظيمي في جامعة الطائف؟
للإجابة على هذا السؤال سوف نستخدم الوسط الحسابي
لإجابات المبحوثين حول كل بعد من أبعاد التميز التنظيمي
على النحو الآتي:

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن
متوسط تقدير المستجيبين لأبعاد تمكين فرق العمل كان
مرتفعاً، واحتل بعد (الأثر) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي
(3.75)، وكان أقل الأبعاد تقديراً بعد (المغزى) بمتوسط
حسابي مرتفع بلغ (3.62) وهذا يعني أن جامعة الطائف
تتبنى توظيف أسلوب فرق العمل بفعالية عالية حسب من

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير المبحوثين لأبعاد التميز التنظيمي

التميز التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير
تميز القيادة	3.68	0.81	3	مرتفع
تميز المرؤوسين	3.70	0.69	2	مرتفع
تميز الهيكل التنظيمي	3.70	0.94	2	مرتفع
تميز الثقافة	3.72	0.94	1	مرتفع
أبعاد التميز التنظيمي مجتمعة	3.70	0.94	-	مرتفع

نلاحظ أن قيمة (VIF) كانت أقل من (10) ولذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

ومن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Distribution للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewers) للمتغيرات المستقلة، وكما يشير الجدول رقم (13) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة المستقلة كانت أقل من (1) ولذلك يمكن القول بأن البيانات الحالية تتمثل طبيعياً على منحني التوزيع الطبيعي .

جدول (13)

اختبار معامل الالتواء

المتغيرات	معامل الالتواء Skewers
النفوذ	-0.28
المغزى	-0.24
الاستقلالية	-0.25
الأثر	-0.26

الفرضية الفرعية الأولى:

(H0₁₋₁) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لأبعاد تمكين فرق العمل على بعد تميز القيادة من وجهة نظر أعضاء فرق العمل في جامعة الطائف.

جدول (14)

الانحدار المتعدد لأثر أبعاد تمكين فرق العمل على تميز القيادة

أبعاد تمكين فرق العمل	B	T	P value
النفوذ	.27	2.97	.006*
المغزى	-.097	-.79	.42
الاستقلالية	.125	1.07	.28
الأثر	.120	1.01	.23
R ² = 0.29 F= 12.364 P value = 0.000			

ذات دلالة إحصائية

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن متوسط تقدير المستجيبين لأبعاد التميز التنظيمي كان مرتفعاً، واحتل بعد (تميز الثقافة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.72)، وكان أقل الأبعاد تقديراً بعد (تميز القيادة) بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.68) وهذا يعني أن جامعة الطائف تحقق مستوى مرتفع من التميز التنظيمي في ضوء الأبعاد المدروسة من وجهة نظر المستجيبين.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى:

(H0₁) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لتوافر أبعاد تمكين فرق العمل على أبعاد التميز التنظيمي من وجهة نظر أعضاء فرق العمل في جامعة الطائف.

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار هذه الفرضية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، تم إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو الآتي:

فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة "Multicollinearity" قام الباحث باستخراج معامل تضخم التباين "Variance Inflation Factor- VIF"، حيث إنه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) لمتغيرات الدراسة يتجاوز (10) فإنه يمكن القول أن هذه المتغيرات لها ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط "Multicollinearity" بين المتغيرات المستقلة.

ويمكن استخراج قيم معامل تضخم التباين من المعادلة الآتية:

$$VIF = 1 / (1 - R^2)$$

حيث إن (R²) تمثل مربع أكبر معامل ارتباط بين متغيرات الدراسة، وبلغ أكبر معامل ارتباط بين متغيرات الدراسة (0.736) بين متغيري (الاستقلالية، النفوذ) وبالتالي فإن:

$$VIF = 1 / (1 - (0.736)^2)$$

$$VIF = 1 / 0.46 = 2.17$$

المعنوي المعتمد (0.05)، كما بلغت درجة تأثيره (0.27)، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود تأثير معنوي لباقي الأبعاد في متغير تميز القيادة.

ومما سبق فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تفترض وجود تأثير معنوي لأبعاد تمكين فرق العمل مجتمعة على بعد تميز القيادة.

الفرضية الفرعية الثانية:

(H0₂₋₁) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد تمكين فرق العمل على بعد تميز المرؤوسين من وجهة نظر أعضاء فرق العمل في جامعة الطائف.

استخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression لاختبار الفرضية وفيما يأتي عرض للنتائج:

أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (14) إلى أن تمكين فرق العمل بمجمل أبعادها تؤثر معنويًا في تميز القيادة فبلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (0.29)، وأشارت قيمة (F) والبالغة (12.364) وبمستوى دلالة (0.000) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغير التابع.

كما تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه إلى أن بعد (النفوذ) يؤثر بشكل معنوي في المتغير التابع بالاستناد إلى قيمة (T) ومستوى دلالتها الذي كان أقل من المستوى

جدول (15)

الانحدار المتعدد لأثر أبعاد تمكين فرق العمل على تميز المرؤوسين

P value	T	B	أبعاد تمكين فرق العمل
.23	0.997	.081	النفوذ
.93	-.085	-.009	المغزى
.003*	2.99	.293	الاستقلالية
.24	0.998	-0.82	الأثر
R ² = 0.30 F = 13.			

*ذات دلالة إحصائية

عدم وجود تأثير معنوي لباقي الأبعاد في مستوى تميز المرؤوسين.

بناءً على ما سبق، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تفترض وجود تأثير معنوي لأبعاد تمكين فرق العمل مجتمعة على تميز المرؤوسين.

الفرضية الفرعية الثالثة:

(H0₃₋₁) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد تمكين فرق العمل على بعد الهيكل من وجهة نظر أعضاء فرق العمل في جامعة الطائف.

أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (15) إلى أن تمكين فرق العمل بمجمل أبعادها تؤثر معنويًا في مستوى تميز المرؤوسين حيث بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (0.30)، وأشارت قيمة (F) والبالغة (13.418) وبمستوى دلالة (0.000) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغير التابع. كما تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه إلى أن الاستقلالية تؤثر بشكل معنوي في المتغير التابع بالاستناد إلى قيمة (T) ومستوى دلالتها الذي كان أقل من المستوى المعنوي المعتمد (0.05)، كما بلغت درجة تأثيره (0.29)، كما أشارت النتائج إلى

جدول (16)

الاتحدار المتعدد لأثر أبعاد تمكين فرق العمل على تميز الهيكل التنظيمي

P value	T	B	أبعاد تمكين فرق
.010*	2.61	.20	النفوذ
.10	-1.65	-.166	المغزى
.05*	1.94	.186	الاستقلالية
.9	-1.63	-.162	الأثر
R ² = 0.18 F= 6.613			P value = 0.000

(0.05)، كما بلغت درجة تأثيرهما على التوالي (0.186، 0.20)، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود تأثير معنوي لبعد (المغزى والأثر) في بعد الهيكل التنظيمي.

الفرضية الفرعية الرابعة:

(H₀₄₋₁) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05) لأبعاد تمكين فرق العمل على بعد تميز الثقافة من وجهة نظر أعضاء فرق العمل في جامعة الطائف.

أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (16) إلى أن تمكين فرق العمل بمجمل أبعادها تؤثر معنويًا في مستوى الهيكل حيث بلغت قيمة معامل التفسير (R²) (0.18)، وأشارت قيمة (F) والبالغة (6.613) وبمستوى دلالة (0.000) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغير التابع. كما تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه إلى أن بعد (النفوذ، الاستقلالية) تؤثر بشكل معنوي في المتغير التابع بالاستناد إلى قيمة (T) ومستوى دلالتها الذي كان أقل من المستوى المعنوي المعتمد

جدول (17)

الاتحدار المتعدد لأثر أبعاد تمكين فرق العمل على تميز الثقافة

P value	T	B	أبعاد تمكين فرق
.004*	2.78	.33	النفوذ
.73	-0.34	-.05	المغزى
.40	0.83	.123	الاستقلالية
.29	1.06	.118	الأثر
R ² = 0.17 F= 6.137			Sig = 0.000

الواردة في الجدول أعلاه إلى أن بعد الثقة (النفوذ) يؤثر بشكل معنوي في المتغير التابع بالاستناد إلى قيمة (T) ومستوى دلالتها الذي كان أقل من المستوى المعنوي المعتمد (0.05)، كما بلغت درجة تأثيره (0.33)، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود تأثير معنوي لباقي أبعاد تمكين فرق العمل في متغير الثقافة. ومما سبق فإنه يتم رفض الفرضية

أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (17) إلى أن تمكين فرق العمل بمجمل أبعادها تؤثر معنويًا في مستوى تميز الثقافة حيث بلغت قيمة معامل التفسير (R²) (0.17)، وأشارت قيمة (F) والبالغة (6.137) وبمستوى دلالة (0.000) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغير التابع. كما تشير البيانات

الهيكل التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الثانية:

(H₀) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى
($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المستجيبين حول مستوى تمكين
فرق العمل في الجامعة تعزى لخصائصهم الديموغرافية
(العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي).
لاختبار هذه الفرضية يتم استخدام اختبار التباين الأحادي
One Way Anova.

الصفية وقبول الفرضية البديلة التي تفترض وجود تأثير
معنوي لأبعاد تمكين فرق العمل في بعد تميز الثقافة. واستناداً
إلى ما سبق فإنه يتم رفض الفرضية الصفية الرئيسية
الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تفترض وجود أثر لإبعاد
تمكين فرق العمل مجتمعة على إبعاد التميز التنظيمي.
ومما سبق فإنه يتم رفض الفرضية الصفية الرئيسية
الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تفترض وجود تأثير
معنوي لأبعاد تمكين فرق العمل مجتمعة على بعد تميز

جدول (18)

نتائج اختبار (التباين الأحادي) One Way ANOVA للفروق بين المتوسطات الحسابية في تقدير تمكين فرق العمل وفقاً
للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي)

المتغير	فئات المتغير	الوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	30 سنة فأقل	2.6993	4.650	.003
	31-40	2.7188		
	41-50	2.3110		
	أكبر من 50 سنة	2.2271		
المؤهل العلمي	دون الثانوية العامة	2.7500	3.548	.048
	ثانوية عامة	2.6570		
	دبلوم متوسط	2.7426		
	بكالوريوس	3.7500		
	دراسات عليا	3.0810		
الخبرة	5 سنوات فأقل	2.6935	.988	.375
	6-10	2.7333		
	11-15	2.6303		
	أكثر من 15 سنة	2.6544		
المسمى الوظيفي	مدير	3.8892	1.436	.014
	مساعد مدير	3.4655		
	رئيس قسم	2.7774		
	موظف إداري	2.8865		

لمستوى تمكين فرق العمل في جامعة الطائف تعزى
للمتغيرات الوصفية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (18)
وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجيبين

الصفية جزئياً فيما يتعلق بمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) وقبول الفرضية البديلة التي تفترض وجود فرق في تقديرات أفراد العينة لمستوى تمكين فرق العمل في جامعة الطائف يعزى إلى (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

ولتحديد مصدر الفرق بين مجموعات المتغيرات تم إجراء تحليلًا بعدياً (Post Hoc) حيث تم استخدام اختبار المقارنات البعدية شيفيه (Sheffe) للتعرف إلى طبيعة الفروق بين المجموعات، والجدول من (19-21) تبين نتائج الاختبار للمتغيرات الوصفية الثلاثة.

الوظيفي). حيث كان مستوى الدلالة لقيم (F) أقل من (0.05) لهذه المتغيرات. ونلاحظ ذلك من خلال قيم المتوسط الحسابي لتقدير كل مجموعة من مجموعات المتغير لمستوى تمكين فرق العمل التي جاءت متفاوتة، وهذا يعني أن هذه المتغيرات المستقلة تؤثر على تقدير الأفراد لمستوى تمكين فرق العمل في الجامعة. كما دلت النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المستجيبين لمستوى تمكين فرق العمل تعزى للمتغير المستقل (الخبرة) وبناء على النتائج السابقة فإنه يتم قبول الفرضية الصفية جزئياً فيما يتعلق بالمتغير المستقل (الخبرة)، ورفض الفرضية

جدول (19)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمتغير المؤهل العلمي

م	المجموعة	المتوسط الحسابي	1	2	3	4	5
1	دون الثانوية العامة	3.32					
2	ثانوية عامة	3.40					
3	دبلوم متوسط	3.43					
4	بكالوريوس	3.66	*		*		
5	دراسات عليا	3.30					

في تقدير مستوى توافر أبعاد تمكين فرق العمل لصالح حملة البكالوريوس مقارنة بالمجموعات الأخرى، حيث كان الفرق دال إحصائياً بين مجموعة حملة البكالوريوس ومجموعة دون الثانوية العامة وكذلك مجموعة الدبلوم المتوسط.

أظهرت البيانات المعروضة في جدول (19) أن متوسط استجابات الأفراد من حملة المؤهلات الأقل من الثانوية قد بلغ 3.32 فيما وصل متوسط استجابات الأفراد من حملة درجة البكالوريوس 3.66، وهذا يدل على وجود فروق دالة

جدول (20)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمتغير العمر

م	المجموعة	المتوسط الحسابي	1	2	3	4	5
1	30 سنة فأقل	3.51					
2	31-40	3.74	*		*		
3	41-50	3.36					
4	أكبر من 50 سنة	3.41	*				

بلغ 3.41 فيما وصل متوسط استجابات الأفراد من الفئة العمرية (31-40) 3.74، كما بلغ متوسط استجابات الأفراد

أظهرت البيانات المعروضة في جدول (20) أن متوسط استجابات الأفراد من الفئة العمرية (أكبر من 50 سنة) قد

العمرية (31-40) والمجموعات (30 سنة فأقل، 41-50، أكبر من 50 سنة) وكذلك، كان الفرق دال إحصائياً بين مجموعة 30 سنة فأقل ومجموعة أكبر من 50 سنة لصالح مجموعة 30 سنة فأقل.

من الفئة العمرية (30 سنة فأقل) 3.51 وهذا يدل على وجود فروق دالة في تقدير مستوى توافر أبعاد تمكين فرق العمل لصالح الفئة العمرية (31-40) مقارنة بالمجموعات الأخرى، حيث كان الفرق دال إحصائياً بين مجموعة الفئة

جدول (21)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمتغير المسمى الوظيفي

م	المجموعة	المتوسط الحسابي	1	2	3	4	5
1	مدير	3.22					
2	مساعد مدير	3.37					
3	رئيس قسم	3.55					
4	موظف تنفيذي	3.71	*	*			

2. أظهرت الدراسة وجود مستوى مرتفع من تقدير العاملين لمتغير التميز التنظيمي في جامعة الطائف في ضوء الإبعاد المدروسة (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة) ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال ما لاحظته الباحث كعضو هيئة تدريس في الجامعة من حرص إدارة الجامعة على تبني التوجهات الإدارية الحديثة مثل تطبيقات الجودة الشاملة وتوظيف أسلوب فرق العمل وإعادة هندسة العمليات وتوظيف التكنولوجيا في أداء العمل، كل هذا انعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي للجامعة بالشكل الذي حقق لها تميزاً تنظيمياً مناسباً.

3. كشفت الدراسة عن الأثر الإيجابي لإبعاد تمكين فرق العمل (النفوذ والاستقلالية) على متغير التميز التنظيمي في ضوء الإبعاد المدروسة مما يؤكد النتيجة السابقة حيث إن أسلوب فرق العمل من التوجهات الإدارية الحديثة التي تستهدف تحسين الأداء ورفع مستوى الإنتاجية وتحقيق التميز التنظيمي كأحد مؤشرات الأداء المؤسسي.

4. بينت الدراسة إن حملة شهادة البكالوريوس أكثر تقديراً لمستوى تمكين فرق العمل مقارنة مع الفئات

أظهرت البيانات المعروضة في جدول (21) أن متوسط استجابات الأفراد من شاغلي وظيفة (مدير) قد بلغ 3.22 فيما وصل متوسط استجابات الأفراد من شاغلي وظيفة (موظف تنفيذي) 3.71، كما بلغ متوسط استجابات الأفراد من شاغلي وظيفة (مساعد مدير) 3.37 وهذا يدل على وجود فروق دالة في تقدير مستوى توافر أبعاد تمكين فرق العمل لصالح شاغلي وظيفة (موظف تنفيذي) مقارنة بالمجموعات الأخرى، حيث كان الفرق دال إحصائياً بين مجموعة شاغلي وظيفة (موظف تنفيذي) والمجموعات (مدير، مساعد مدير).

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

1. أظهرت الدراسة بأن أعضاء فرق العمل في جامعة الطائف يقدرّون مستوى تمكين فرق العمل بالمستوى المرتفع، وفسر الباحث هذه النتيجة بأن إدارة الجامعة تبنت توظيف أسلوب فرق العمل بفعالية حيث توصل الباحث إلى وجود (19) فريقاً يؤديون مهام إدارية مختلفة واتضح للباحث من خلال النتائج الأولية لهذه الدراسة إن هنالك دافعية لدى العاملين نتيجة مشاركتهم في اتخاذ القرارات ورسم السياسات من خلال مشاركتهم كأعضاء فاعلين في فرق العمل..

2. توسيع مشاركة العاملين في جامعة الطائف بفرق العمل مما لذلك من اثر في زيادة دافعيّتهم نحو العمل والمشاركة في اتخاذ القرار .
3. التركيز على تعزيز إبعاد تمكين فرق العمل المتمثلة بالنفوذ والاستقلالية مما لها من اثر ايجابي في تعزيز التميز التنظيمي.
4. البحث عن فرص جديدة في تحقيق التميز التنظيمي للجامعة لما له من أهمية في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
5. إجراء المزيد من الدراسات التي تهدف لاختبار اثر تبني أسلوب فرق العمل على الأداء المؤسسي في المنظمات التعليمية للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها في هذا الحقل .

- الأخرى حيث أنهم يمثلون أكثر فئة في أعضاء فرق العمل وهم الأكثر تقديرا لمستوى التمكين لهذه الفرق نظرا للدور الذي يلعبه هؤلاء في تسيير أعمال الفريق لارتباط ذلك في مؤهلم العلمي وتخصصاتهم..
5. بينت الدراسة إن الموظفين التنفيذيين من أكثر الفئات تقديرا لمستوى تمكين فرق العمل وذلك نظرا لشعورهم بالدافعية نتيجة مشاركتهم في اتخاذ القرارات ورسم السياسات.

ثانياً: التوصيات:

1. ضرورة زيادة اعتماد الجامعة على فرق العمل في تنفيذ المهام وخاصة الإستراتيجية منها مما لذلك من اثر في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

المراجع

المراجع العربية

- إبراهيم، يحيى، (2001)، استراتيجيات النجاح و التميز، القاهرة، دار التوزيع والنشر الإسلامية.
- أبو النصر، مدحت، (2012)، فرق العمل الناجحة، البناء والنمو والإدارة لانجاز المهام بشكل أفضل وأسهل، ط1، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أفندي، عطية حسين، (2003)، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الأصقه، محمد إبراهيم، (2010)، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز الأمن الخاص بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الإدارية والأمنية، المملكة العربية السعودية.
- السديري، احمد، (2010)، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدرائهم في قيادة فريق العمل، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة.
- العساف، حسين موسى، (2006)، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية السعودية.
- العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- العضايلة، زياد عطا الله، (2006)، أثر سمات فرق العمل في فاعلية الوزارات الأردنية رسالة ماجستير غير منشورة جامعة مؤتة، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الفايدي، سالم، (2008)، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية في مدينة الرياض، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- حسين، ليث والجميل، ريم، (2009) رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل. مجلة تنمية الراقدين، عدد 93، مجلد 31، جامعة الموصل.
- حمدان، عيضة، (2007)، معوقات فرق العمل في المنظمات العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
- زايد، عادل، (2003)، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة .
- عبد، أم الخير بنت إبراهيم أحمد، (2011)، فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

الرياض، المملكة العربية السعودية.
ملحم، سليم، (2006)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

المراجع العربية باللغة الإنجليزية

- Ibrahim, Yahya, (2001), Strategies for Success and Excellence, Cairo, Islamic Dar for distribution and publishing.
- Abu-Nasr, Medhat, (2012), The successful teams work, construction, growth and management to accomplish tasks better and easier, 1ed, Cairo, the Arab Group for training and deployment.
- Effendi, Atiya Hussain, (2003), Empowerment of workers: the entrance to the continuous improvement and development, Cairo: Publications of the Arab Organization for Administrative Development.
- Adhesive, Mohamed Ibrahim, (2010), Empowerment and its relationship to job satisfaction for workers in the private security services in Riyadh, Unpublished MA Thesis, Nayef University of administrative and security Sciences, Saudi Arabia.
- Sudairi, Ahmed, (2010), the views of workers in the private sector in the Sultanate of Oman for their managers in leadership skills, team work, Master Thesis, British Arab Academy for Higher Education, United Kingdom.
- Assaf, Hussein Moussa, (2006), Empowerment career with academic leaders in the Jordanian public universities and its relationship to organizational commitment and job stability among the voluntary members of teaching staff, unpublished Ph.D. thesis, Amman Arab University for Graduate Studies, Amman, Jordan.
- Adayleh, Ziad Atallah, (2006), The impact of team work attributes on the effectiveness of Jordanian ministries , Unpublished MA Thesis Mutah University, Hashemite Kingdom of Jordan.

عفانة، حسن، (2013)، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر-غزة. كاترين، جون، (2002)، الأداء المميز التوافق بين العقل والقلب ط1، ترجمة محمد شموط، دار العبيكان للنشر والتوزيع،

- Faydi, Salem, (2008), Teams work and their relationship to the performance of the security services in Riyadh city, unpublished Ph.D. thesis, University of Prince Naif Academy for Security Sciences, Saudi Arabia.
- Hussein, Laith and Aljameel, Reem, (2009), Intellectual capital and its impact on the types of teams work. Journal of Development Mesopotamia, No. 93. Vol. 31, Mosul University.
- Hamdan, Eida, (2007), Impediments to teams work in public organizations, Unpublished MA Thesis, King Abdul Aziz University, Jeddah, Saudi Arabia.
- Zayed, Adel, (2003), outstanding organizational performance: the road to the future of organization, the Arab Organization for Administrative Development, Cairo.
- Abda, um Alkhair Bent Ibrahim Ahmed, (2011), Teams work and their impact on productivity in the tertiary education sector Women, Unpublished MA Thesis, University of King Abdul Aziz, Saudi Arabia
- Afaneh, Hassan, (2013), Managerial empowerment and its relationship to teams work effectiveness, Unpublished MA Thesis, Al-Azhar University-Gaza.
- Catherine, John, (2002), Distinguished performance compatibility between the mind and heart, 1ed, translated by Muhammad Shammout, Dar Al Obeikan for publication and distribution, Riyadh, Saudi Arabia.
- Melhem, Salim, (2006), Empowerment as administrative contemporary concept, the Arab Organization for Administrative Development, Cairo, Arab Republic of Egypt.

المراجع الأجنبية

- Al- Mari Khalid, Abdel Moneim M. Baleen Ahmed, Mohamed Zaire .(2007). Excellence in service: An Empirical Study of the UAE Banking Sector , International Journal Quality and Reliability Management , 24(2): 164-176.
- Anbreen M. & Aurangzeb Kh.(2007). Managerial Empowerment and its impact on teamwork effectiveness. A dissertation submitted to the graduate faculty of Karachi university in partial fulfillments of the requirements for master degree of business administration.
- Blaze, Alioto.(2001).Excellence in Adherence Management. The Case Manager,16(6):55-57.
- Brown ,Donald R.(2006): An experiential Approach to Organization Development ,7th ed. Pearson education ,Inc. Upper Saddle River, New Jersey.
- Daft, Richard L.(2006). Management ,Harcourt College publishers.
- Darling, J & Walker, W. (2010). Foundations of Organizational Excellence: Leadership Values, Strategies, and Skills. LTA, (1)2, 46-63.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. and Shamir, B.(2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment Academy of Management Journal, 45: 735-744..
- Eskild, Dahlgard and Anders, D. (1999). The Impact of Creativity and Learning on Business Excellence, Total Quality Management, 10.
- Frost, T.S, Birkinshaw J.M and Ensign P.C.(2002).Centers of Excellence in Multinational Corporation, Strategic Management Journal, 23:11.
- Gilgeous vic;Gilgeous Marria.(1999).Aframework for manufacturing excellence, Integrated Manufacturing systems, Vol.10.No.1,January 1999.33-44(12).
- Greasily , Kay .(2005),Employee Perceptions of Empowerment, Employee Relations " Journal of Management Studies" Vol. 27,No.4 Emerald Group Publishing Limited.
- Grote, Dick. (2002). The Performance Appraisal Question and Answer Book: A Survival Guide for Managers AMACOM Div American Mgmt Assn, United States of America.
- Kathryn Boys, Anne Wilcock, Stanislav Karapetrovic, May Aung.(2005).Evolution towards excellence: use of business excellence programs by Canadian organizations ,Measuring Business Excellence ,9(4):4-15.
- kreitner, R.Kinichia, And Cole. N(2003).Fundamental of organizational Behavior, First Canadian Edition McGraw Hill, Higher Education.
- Pinar, M., Girard, T. (2008), "Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance: An exploratory study of Turkish firms", The SAM Advanced Management Journal, 73 (1), pp. 29-45.
- Rousseau& Caroline Aube(2010).Team Self –Managing Behaviors and Team Effectiveness andTeam Effectiveness: The ModeratingEffect of Task Routineness .vol. 35 no.(2) 6751-781.
- Sasmita, Palo, Nayantara, Padhi.(2003). Measuring Effectiveness of TQM Training: An Indian Study International Journal of Training and Development, 7(3)203-2016.
- Simard, C. and Rice Ronald E.(2006). Managerial Information Behavior: Relationships among Total Quality Management Orientation, Information Use Environments and Managerial Roles. Total Quality Management and Business Excellence. 17 (1): 79-95.
- Shelton ,Samuel Terrance. (2002).Employees Supervisions and Empowerment in public sector , the role of employee trust .A dissertation submitted to the graduate faculty of north Carolina state university in partial fulfillments of the requirements for degree of doctor of philosophy .public administration.
- Zhi-Xue Zhang and Yulan Han (2012)Team Empowerment and the Organizational Context: Decentralization and the Contrasting Effect of FormalizationJournal of Management Vol.38 No.2.

The Impact of Team work Empowerment in Achieving Organizational Excellence at Taif University: An applied Study

*Atallah Alnwaigah**

ABSTRACT

The study aimed to identify the level of team work empowerment at Taif University and its impact in achieving organizational excellence through an applied study of the visions of team work members at the university, who are (19) teams. The study used the descriptive research methodology in which a statically questionnaire was designed to collect data about study variables. This questionnaire was distributed among all team work members. (110) out of (120) employees responded to this questionnaire who represent all team work members at the university. The data were analyzed after collecting them using the suitable statically methods. One of the most important results which was found by this study is that there was a high level of team work empowerment and organizational excellence according respondents' estimation. The study also showed that there was a positive impact of team work empowerment in reinforcing organizational excellence dimensions. According to these results, the study introduced a number of recommendations which aimed to reinforce team work method and organizational excellence at the university.

KEYWORDS: Team Work . Empowerment. Organizational Excellence.

* Associate Professor, Faculty of Business, Al-Ta'if University, KSA.
atasami@yahoo.com
Received on 8/12/2013 and Accepted for Publication on 15/5/2014.