

## التمكين الإداري كاستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية (دراسة ميدانية على مجموعة مستشفيات عامة بالجزائر)\*

د. حجار عبيدة

أستاذ مساعد - قسم علوم التسيير  
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير  
جامعة عنابة

د. شوقي جدي

أستاذ مساعد - قسم علوم التسيير  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
جامعة تبسة

الجمهورية الجزائرية

يهتم هذا البحث بدراسة التمكين الإداري باعتباره استراتيجية تنظيمية حديثة تسهم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية، ومعرفة نوع العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده (تفويض سلطة، مشاركة في اتخاذ القرار، تطوير الشخصية، تقليد ومحاكاة، تنمية سلوك إبداعي) في الرضا الوظيفي بأبعاده (رضا عن الحوافز، رضا عن الذات، رضا عن طبيعة العمل وظروفه، رضا عن العلاقة مع المسؤولين) من خلال التطبيق على مجموعة مستشفيات حكومية في أربع محافظات في شرق الجزائر، وقد استعانت الدراسة ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) بهدف التحليل الإحصائي للبيانات المستخرجة من عينة البحث، المقدرة بـ 460 عامل (أطباء، ممرضين، إداريين وفنيين). وأشارت إجابات المبحوثين على أن مستويات تمكين العاملين كان منخفضا وبكل أبعاده، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي منخفضا إجمالا، ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية، بين تمكين العاملين بكل أبعاده والرضا الوظيفي بكل أبعاده. وأوصى البحث بضرورة تفعيل استراتيجية التمكين الإداري بكل أبعادها لرفع مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال المستشفيات العامة محل الدراسة.

### مقدمة:

يمثل العمل - الوظيفة - جزء هام من حياتنا، وبمرور الوقت وداخل هذا العمل شكل كل فرد مجموعة آراء ومعتقدات ومشاعر حول هذا العمل، وهذا ما يطلق عليه بالرضا الوظيفي. يبدأ الأمر بقيام كل فرد بتكوين حصيلة معرفة ومعلومات وخبرات حول العمل، وبناء عليها يتشكل وجدان ومشاعر الفرد ناحية عمله (ماهر، 2002: 224). وتعددت محفزات الرضا الوظيفي وصارت المؤسسات تبحث في الأسباب والمداخل التي تؤدي إلى زيادة الرضا. وتتميز من بينها المدخل القائم على التمكين الإداري (تمكين العاملين)، حيث تبلور ذلك المفهوم في أدبيات الإدارة خلال التسعينيات من القرن العشرين، بعد أن شهدت بيئة العمل الإداري تطورات عديدة، وذلك نتيجة ضغوط ومحفزات عديدة منها العولمة وظهور المجتمع المدني، وثورة المعلومات إضافة إلى تطور الفكر الإداري بشكل عام (سليم، 2006: 28). وقد رفع الأكاديميون والممارسون شعار التحول من نموذج المؤسسات المتحكمة بالأوامر إلى نموذج المؤسسات الممكنة. وجاء هذا البحث ليدرس تطبيقات التمكين الإداري في مؤسسة غير هادفة للربح وهي المستشفيات العامة لمعرفة كيف يؤدي تمكين العاملين لزيادة الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات العمومية محل الدراسة من خلال تبني المحاور التالية:

\* هذا البحث جاء بالمركز الثالث ضمن أفضل ثلاثة بحوث مقدمة في مؤتمر "الموارد البشرية شريك استراتيجي في العمل والتطوير المؤسسي" الذي عقدته المنظمة العربية للتنمية الإدارية (دبي، الإمارات العربية المتحدة 12 - 13 مارس 2013).

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

1- منهجية البحث.

4- النتائج والتوصيات.

3- الدراسة الميدانية / الإحصائية.

### منهجية البحث:

#### إشكالية البحث:

تواجه المستشفيات الحكومية في الجزائر - على غرار باقي الدول العربية - تحديات كبيرة من أجل تقديم خدمات صحية في مستوى تطلعات المواطنين. كما تواجه هذه المستشفيات ضغوطا متزايدة لتلبية الطلبات المتعاطمة على خدماتها الصحية بسبب قلة مواردها مقارنة بحجم الطلب على خدماتها التي تقدم في الغالب مجانياً أو بمبالغ رمزية. ويضاف إلى هذه الضغوطات جملة من التحديات تمس مواردها البشرية، ومن أبرزها ازدياد عدم الرضا الوظيفي للعاملين فيها بشكل واضح، وهذا ما ينعكس بالسلب على أداء العاملين والأداء المؤسسي ككل، مما يشكل تهديدا حقيقيا على طبيعة الخدمات الطبية التي تقدمها هذه المستشفيات للمرضى؛ هذه الخدمات التي تتصف بكونها خدمات حساسة بسبب ارتباطها مباشرة بصحة المواطن، وهذا ما يدفع بهذه المؤسسات للبحث في كل ما يمكنها من نقادي هذه المشكلة حتى ترفع الرضا الوظيفي للعاملين بها، وفي سعي القائمين على إدارة المستشفيات العامة إلى معالجة هذه الإشكالية صار من الضروري الاعتماد على مدخل جديد في إدارة الأفراد يسمى بمدخل التمكين الإداري، هذا المدخل الذي يقوم على الإدارة غير المركزية، المفتوحة والتشاركية. ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن الاعتماد على تمكين العاملين لتطوير الرضا الوظيفي في المستشفيات العامة محل الدراسة؟ ويمكن أن ينبثق عن السؤال الرئيس المعتمد في هذا البحث الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي) لدى المديرين في المستشفيات محل الدراسة؟
- ما مستوى الرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عن الحوافز، الرضا عن الذات، الرضا عن طبيعة العمل وظروفه، الرضا عن العلاقة مع المسؤولين) لدى المديرين في المستشفيات محل الدراسة؟
- هل هناك علاقة بين تمكين العاملين بأبعاده في الرضا الوظيفي بأبعاده لدى العاملين في المستشفيات محل الدراسة؟

#### أهمية البحث:

تبرز أهمية هذا البحث من خلال تطرقه إلى محاولة تطبيق أحد المفاهيم التنظيمية الحديثة والمتمثل في تمكين العاملين (التمكين الإداري) على العاملين في المستشفيات العامة في الجزائر؛ هذه المستشفيات التي تغطي خدمات صحية لشريحة واسعة من المجتمع الجزائري. ويكتسب هذا البحث أهميته من لكونه إضافة تصب في الفكر الإداري الجزائري بشكل خاص والعربي بشكل عام، كما يستمد هذا البحث أهميته من أهمية موضوع التمكين الإداري؛ كونه سببا هاما ومساعدة في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، حيث يساعد التمكين الإداري العاملين بزيادة شعورهم بالانتماء، ويتيح لهم الفرصة بالمشاركة في اتخاذ القرارات، كما يمددهم بالمعلومات التي كانت بعيدة عنهم وممنوعة عنهم لوقت طويل، وهذا ما يساعدهم في استغلال إمكانياتهم وقدراتهم وأفكارهم التي كانت حبيسة مخيلتهم، إضافة إلى زيادة إحساسهم بتقدير الإدارة وثقتهم بها، كما أن لهذا البحث أهمية عملية متوقعة حيث تلفت القائمين على إدارة المستشفيات محل الدراسة والجهات الوصية عليها، إلى ضرورة استخدام أسلوب تمكين العاملين في علاقات العمل؛ لما له من أثر كبير في تطوير الرضا الوظيفي للكوادر الإدارية العاملة في هذه المستشفيات.

### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم تمكين العاملين والرضا الوظيفي في المستشفيات العامة محل الدراسة، كما يهدف أيضاً إلى معرفة مستويات كل من الرضا الوظيفي والتمكين السائدة لدى موظفي المستشفيات العامة محل الدراسة ومعرفة العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي والتمكين في المستشفيات محل الدراسة والخروج بتوصيات؛ بناءً على النتائج المتوقعة، تهدف إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي في المستشفيات العامة محل الدراسة والمستشفيات المشابهة لها من خلال تطبيق استراتيجية تمكين العاملين.

### فرضيات البحث:

تم الاعتماد على فرضيات البحث التالية:

- الفرضية الأولى (H1): يوجد مستوى عالي لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي) لدى العاملين في المستشفيات محل الدراسة،
- الفرضية الثانية (H2): يوجد مستوى عالي للرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عن الحوافز، الرضا عن الذات، الرضا عن طبيعة العمل وظروفه، الرضا عن العلاقة مع المسؤولين) لدى العاملين في المستشفيات محل الدراسة،
- الفرضية الثالثة (H3): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات محل الدراسة.

### تعريف مصطلحات الدراسة:

- **التمكين الإداري (المتغير المستقل):** هو عملية تنظيمية تقوم بها الإدارة تركز على بعث فكرة ديمقراطية الإدارة؛ من خلال منح الأفراد مزيد من القوة والحرية في أداء الأعمال؛ بزيادة توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة في اتخاذ القرار، وتوفير بيئة تنظيمية تساعد في تطوير الشخصية وبعث روح التقليد والمحاكاة، وتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين.
- **الرضا الوظيفي (المتغير التابع):** محصلة الشعور والإحساس الذي يدركه الفرد من خلال عمله بالمؤسسة، هذا الشعور الذي يتكون من مجموعة من الاتجاهات التي يكونها الفرد عن طبيعة الحوافز التي يتقاضاها، وكيفية تقدير الفرد في المؤسسة، وطبيعة العمل وظروفه، والعلاقة مع المسؤولين.

### منهج البحث:

نظر لطبيعة موضوع البحث، كان ضرورياً الاعتماد على منهج وصفي تحليلي عند التعرض لمفاهيم عامة متعلقة بمفهوم التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي في المستشفيات العامة، والمنهج الإحصائي من خلال تحليل المعطيات والأرقام خاصة ما ورد منها في الدراسة الميدانية من خلال اعتماد استبيان وزع على عينة عشوائية مأخوذة من مجتمع الدراسة الإحصائي.

### حدود البحث:

- يقتصر تطبيق البحث على 5 مستشفيات مركزية عامة (حكومية) تقع في عاصمة كل ولاية في أكبر 5 ولايات (محافظة) تقع كلها في شرق دولة الجزائر، هي على التوالي: قسنطينة، عنابة، تبسة، أم البواقي، ومن أربع تخصصات وظيفية هم: أطباء، ممرضين، إداريين، فنيين.

- تم استخدام أبعاد التمكين التالي: تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي.
- تم استخدام أبعاد الرضا التالية: الرضا عن الحوافز، الرضا عن الذات، الرضا عن طبيعة العمل وظروفه، الرضا عن العلاقة مع المسؤولين.
- تم استخدام مستوى ثقة قدره (95 %) في اختبار صحة النتائج وتعميمها.

### الإطار النظري والدراسات السابقة:

#### 1- الإطار النظري:

##### 1-1 مفهوم تمكين العاملين:

يُعرف تمكين العاملين (Employees Empowerment) بأنه عملية إعطاء العاملين سلطة أوسع وممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام مقدراتهم من خلال تشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرار (أفندي، 2003: 12)، ويوجد ثلاث أنواع لتمكين العاملين (الوزي، 2008: 253)، أولها "التمكين الظاهري"، ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال التي يقوم بها؛ حيث تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هو المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري، أما النوع الثاني للتمكين يسمى "التمكين السلوكي"، ويشير لقدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديد حلولها وكذلك تجميع بيانات عن مشكلات العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل. ويعتبر "تمكين العمل المتعلق بالنتائج" هو النوع الثالث، ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء تحسين وتعديل في طرق أداء العمل بشكل يؤدي لزيادة فعالية المنظمة. وكثيراً ما يشار للتمكين إلى أنه فلسفة إدارية جديدة في حين يشير إليه البعض بالاستراتيجية الإدارية والآخرين بكونه إيديولوجية إدارية، ولغرض فك التداخل بين هذه المفاهيم، سيتم التقديم لها كما يلي (الدوري، 2009: 67-70): التمكين كفلسفة إدارية جديدة حيث تلجأ المنظمات التي تعتمد على التمكين كفلسفة إلى تهيئة الأجواء المناسبة لكي يطلق العاملين طاقاتهم وإبداعاتهم دون التشديد على الإجراءات والأنظمة المقيدة للإبداع، حيث يقوم المديرون الموجهين بالتمكين باللجوء إلى مراقبة النتائج بدلاً من مراقبة السلوك الفردي وذلك بإقامة نظام مراقبة النتائج ويكون دورهم إزالة كل ما يعيق الإنجاز مع ضمان توفير الموارد لغرض الأداء الفعال، لذا تعد فلسفة ضمان النجاح الأفضل لخلق البيئة التنظيمية الملائمة للتمكين. التمكين كإيديولوجية إدارية: الإيديولوجية الإدارية هي مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي يعتنقها الإداريون الذين يمارسون الإدارة والسلطة في المنظمات، ويعتبر التمكين كمركب من مركبات الإيديولوجيا الإدارية التي اعتمدتها المنظمات في فرض واقع جديد يعطي الأفراد مكانة جديدة لم تكن متوافرة لهم. التمكين كاستراتيجية إدارية: وصفه نيكسون بأنه يستخدم لحث الأفراد العاملين، وتشجيعهم بما فيهم المدراء لغرض توفير مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم مزيداً من القوة وحرية التصرف لأداء أعمالهم إلى جانب موارد وامتيازات الأخرى.

##### 1-2 أهمية تمكين العاملين، مبرراته وفوائده:

- أهمية التمكين الإداري (عباس، 2009: 77): هو عملية مهمة تدعم تغيير الوضع القائم في هرم السلطة والقوة في المنظمة، كما يعتبر ممارسة لتوسيع دائرة الإيفاء بالتزامات الأدوار ويوفر تمكين العاملين ممارسة أوسع لنطاق السلطة.

- **مبررات تمكين العاملين** (اللوزي، 2008: 260): من مبررات التمكين تفويض السلطة بسبب التحول الكبير في مهام المنظمات والانتقال من الدور التقليدي إلى الحديث في مجتمع معاصر لأنه أدى إلى جعل ممارسة السلطة معقدة جدًا ولاسيما أنها تنحصر في أيدي أشخاص يمارسونها في اتخاذ القرارات، كما يعتبر اتساع نطاق الخدمات وتشعبها وسع نطاق توزيع السلطة على عدد أكبر من الأشخاص لتلبية الاحتياجات المتجددة مبررات التمكين، كما إن التمكين يساهم بتحقيق إنجاز الأعمال بصورة أكثر فعالية من خلال استعمال أفضل الجوانب المتعلقة باستثمار الموارد البشرية، كما يؤدي التمكين إلى جعل الأداء المراد إنجازه من قبل الأشخاص أكثر معنى وحرية وواقعية.
- **فوائد تمكين العاملين** (عباس، 2009: 79): يساهم التمكين في تحسين نوعية الخدمات المراد تقديمها للزبائن من خلال تصميم المنتجات والعمليات على وفق متطلباتهم وحاجاتهم وتعزيز سرعة الاستجابة لحاجات الزبائن، السماح للأشخاص بحرية التصرف واستقلالية التفكير مما يترتب عليه بذل الجهود المضاعفة في العمل وبكفاءة أكبر تخدم أهداف المنظمة وتوجهاتها، تعزيز الفاعلية المنظمة جراء تحمل جميع الأشخاص من العاملين المسؤولية في تحقيق ذلك والتأكد من فاعلية الأداء المنجز، إيجاد مواقع عمل تمتاز بتوافر الممارسات الديمقراطية فيها وإزالة القيود البيروقراطية في الأداء من جراء انتقال سلطة صنع القرارات واتخاذها من مواقعها التقليدية إلى مواقع أدنى وذلك من شأنه أن يساهم بتسريع الإنجاز والفاعل، تطبيق التمكين يؤدي إلى تعزيز المواقف السلوكية الإيجابية للعاملين كالرضا والولاء والالتزام ودافعيتهم للإنجاز وبذلك يعطي للعمليات المنجزة بعدًا أشمل في التطوير والتحسين، تعزيز الثقة بالقدرات الذاتية للأشخاص وتقليل الأخطاء الناتجة عن العمل وتخفيض الكلف ويكون القرار المتخذ من قبل العاملين أكثر تأثيرًا على الزبائن ولاسيما أن التصاقهم بالمستهلكين وحاجاتهم المتنامية أكبر من الأداء.

### 3-1- أبعاد تمكين العاملين (Empowerment Dimensions):

- **تفويض السلطة**: ويقصد بها أن يعهد بالمسؤولية والسلطة إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد بوضوح، وتعرف بأن يعهد المسؤول ببعض اختصاصاته التي استمدها من القانون لأحد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية على أن يكون آلية أن يصدر قرارات يعرف الحاجة إلى الرجوع إلى المدير.
- **تطوير الشخصية**: تعبر عن شعور العامل بأن مؤسسته تساعد في تطوير مهاراته في العمل، وتوفير فرص جديدة لتطوير شخصيته عن طريق المكافآت المادية والمعنوية والبرامج التدريبية.
- **التقليد والمحاكاة**: ويقصد به مدى قدرة العامل على تعلم واكتساب مهارات جديدة من خلال تقليد السلوك المميز للموظفين الآخرين في المؤسسة.
- **تنمية السلوك الإبداعي**: هو مدى إنتاج العامل لأفكار جديدة والعمل على ترجمتها إلى بعض الإشكال والنماذج التي يفهمها الآخرون، والتي تكون أثارها طويلة المدى على أداء المؤسسات.
- **المشاركة في اتخاذ القرار**: ويقصد به أن تمنح الإدارة حرية وفرصة للعمال في المشاركة في اتخاذ وحتى صنع القرار.

### 4-1- مفهوم الرضا الوظيفي (Job Satisfaction):

وضع العديد من علماء الإدارة تعريفات لتفسير هذا المفهوم، وعلى رأسهم أبو الإدارة العلمية (فريدريك تايلور) وأبو مبادئ الإدارة (هنري فايول) و(ماكس فيبر)، حيث اعتبروا أن الحافز الوحيد لتحقيق الرضا عن العمل هو زيادة الحوافز المادية. ولكن هذه

النظريات واجهت انتقادات عدة لأنها لم تراعي الجوانب الإنسانية والاجتماعية للعامل وركزت على العمل فقط، حيث قام تايلور بقياس العمل ودراسة الزمن والحركة كما فعل (جلبرت)، وصمم (جانت) جداول زمنية. ولكن لم تستطع الإدارة في ذلك الوقت تحقيق الرضا الوظيفي المطلوب، إلا أن تجارب "هوثورن"، التي أجريت ما بين 1927-1932 وقام بها (إلتون مايو) صاحب مدرسة العلاقات الإنسانية، التي كان اهتمامها ينصب على الفرد ودراسة سلوكه ودوافعه، أثبتت أن هناك عوامل أخرى غير الحوافز المادية لها تأثير في تحقيق الرضا الوظيفي. أما (فروم) فقد أكد أن استمرارية الأداء وفعالية الدافع تعتمدان كلياً على مدى قناعة العامل ورضاه، فهما محصلة إدراكه للعلاقة الإيجابية بين المكافآت التي يحصل عليها وما يعتقد. وقد فسر الرضا الوظيفي على أساس نتيجة المقارنة التي يجريها الفرد بين ما كان يتوقعه من عوائد للسلوك الذي يتبعه، والمنفعة الشخصية التي حصل عليها فعلياً. وهذه المقارنة التي يجريها الفرد تؤدي إلى المفاضلة بين البدائل المختلفة المتاحة لاختيار نشاط معين يحقق له العائد المتوقع والمطابق للمنفعة التي يحصل عليها فعلياً مادية ومعنوية.

ومن خلال ما سبق نرى أن للرضا الوظيفي اتجاهات مختلفة، مما جعل تحديد مفهوم واحد له أمراً صعباً، بسبب اختلاف النظرة للرضا عن العمل واختلاف الظروف والبيئة والعادات والاتجاهات والقيم، لذلك تنوعت مفاهيمه وتعددت (الصمادي، 2009: 333-334). وقد صورته (لوك) و(بورتر) على أنه "يمثل الفرق في إدراك العلاقة بين ما يتوقع الفرد الحصول عليه من وظيفته، وبين ما يحصل عليه بالفعل" (خليل، 2008: 684). في حين عرفه (نيسترون) بأنه "محصلة الشعور الذي يدركه الفرد من خلال عمله بالمؤسسة، والذي يتكون من مجموعة من الاتجاهات التي يكونها عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها، والأجر الذي يحصل عليه وعن فرص الترقية المتاحة وعن علاقاته مع مجموعة العمل التي ينتمي إليها وعن الخدمات التي تقدمها المؤسسة له" (Nestern, 1994: 462).

وبناءً على ما سبق ويمكن تعريف الرضا الوظيفي في المستشفيات العامة بأنه محصلة الشعور والإحساس الذي يدركه الفرد من خلال عمله بالمؤسسة، هذا الشعور الذي يتكون من مجموعة من الاتجاهات التي يكونها الفرد عن طبيعة الحوافز التي يقاضاها، وكيفية تقدير الفرد في المستشفى، وطبيعة العمل وظروفه، والعلاقة مع المسؤولين.

#### 1-5- نتائج الرضا الوظيفي:

يرى (روبينز) أن نتائج وأهمية رضا العاملين عن عملهم تظهر في المنظمة كون الراضين سيشعرون بالارتياح، ويتحدثون بإيجابية. أما العاملين غير الراضين فسيعبرون عن بتركهم للعمل، تقديم شكاوي، عصيان، سرقة ممتلكات المنظمة، تهرب من جزء من مسؤوليات عملهم (الخناق، 2012: 315). ولا شك في أن الرضا إذا ما تحقق في المؤسسة سيكون له انعكاساته الإيجابية الحيوية؛ التي من شأنها تعزيز قدرات المنظمة على الاستمرار والتفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية مما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة. وأهمية الرضا الوظيفي يمكن أن تكون بجانبين؛ جانب اقتصادي وجانب اجتماعي، وما يحققه من أهداف على طبيعة كل من الجانبين. فعلى الصعيد الاقتصادي يمكن أن يحقق الرضا الوظيفي الأهداف التالية: خفض تكاليف الحوادث وإصابات العمل، وتكاليف دوران العمل، وتكاليف الغياب. أما على الصعيد الاجتماعي فيحقق الرضا الوظيفي الأهداف التالية: الحد من الخسارة الاجتماعية خارج المؤسسة عند اضطراب علاقات الأفراد العاملين مع عوائلهم وأصدقائهم نتيجة عدم رضاهم عن وظائفهم؛ كونها لا تتفق وقدراتهم وإحساسهم بالإحباط، وبالتالي فإن صورة المؤسسة سيعقد بها التشويه وتقعد إشراقها، كما يؤدي الرضا الوظيفي لزيادة الولاء التنظيمي، وتحسين علاقة المنظمة مع النقابات المعنية؛ حيث سيدد الرضا الوظيفي من حالات التظلم وتدخل النقابات - وما

أكثرها في المستشفيات العامة في الجزائر - كما يزيد الرضا الوظيفي من الاستقرار التنظيمي؛ حيث ممارسة الرقابة الذاتية للعاملين على أنفسهم ستقلص نطاق الإشراف الذي يمارسه الرؤساء وبالتالي انصرافهم لممارسة مهمات أخرى، كما يسهم الرضا الوظيفي في إثارة وتحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين (عبدالرزاق، 2005: 22-23).

#### 1-6- نتائج عدم الرضا الوظيفي (Job Dissatisfaction) (عويضة، 2008: 27):

يترتب على حالة عدم الرضا عن العمل العديد من النتائج وسيم التركيز لأهميتهما، الأولى: الانسحاب من العمل مثل الغياب ومعدل الدوران، وتولد ظاهرة الانسحاب من العمل (Employee Withdrawal) حينما يشعر العامل بحالة عدم الرضا عن العمل فإنه يحاول بثتى الطرائق أن يبتعد عنه، وتسمى هذه الظاهرة بظاهرة الانسحاب من العمل، وقد يأخذ هذا الانسحاب شكل الغياب عن العمل، أو ترك العمل بطريقة اختيارية. والثانية تنعكس في تندي مستوى أداء العمل.

#### 1-7- أنواع الرضا الوظيفي (Types of Job Satisfaction):

يشير المختصين في الرضا الوظيفي إلى حقيقة تقول بوجود أنواع عديدة للرضا الوظيفي ومن أولها الرضا الكلي؛ الذي يمثل الرضا عن جميع مكونات العمل، حيث يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة رضا عن عمله. والثاني هو الرضا الجزئي؛ وفي هذا النوع يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها أو ربما لا زال الاستياء موجود لكنه لا زال يؤدي عمله (كامل والبكري، 1990: 78).

#### 1-8- أبعاد الرضا الوظيفي:

- الرضا عن الحوافز: ويقصد به مدى رضا العمال عن عدالة الرواتب والأجور، والمكافآت والتأمين الصحي المقدم للعمال، ومدى اهتمام المؤسسة في السعي نحو تحسين حوافز الممنوحة للعمال.
- الرضا عن الذات: ويقصد به رضا العمال عن مدى تحقيقهم لأهدافهم، ومدى اهتمام الإدارة بهم، وبأفكارهم، الإدارة العليا على حل مشكلات موظفيها، ومدى مشاركة موظفيها في إعداد الخطط المستقبلية.
- الرضا عن طبيعة العمل وظروفه: ويقصد به مدى رضا العمال للظروف المادية للعمل، من حيث بيئة العمل، ومكان العمل، والسلامة داخل مكان العمل، والرضا عن الجو العام للعمل في المؤسسة.
- الرضا عن العلاقة مع المسؤولين: ويقصد به مدى رضا العاملين عن معاملة الرئيس للمرءوسين، وتشجيعه للموظف لكي يطور عمله ويكون متميزا، ومدى المعلومات التي تحصلون عليها، ومدى مشاركتهم وإعطائهم الفرصة، ومدى ملائمة أسلوب تقييمهم للأداء وسهولة الاتصال بينهم وبين موظفيهم، وتقهم الإدارة العليا لحاجات موظفيها ومتابعة شكاويهم.

#### 1-9- النتائج المتوقعة لتبني استراتيجية تمكين العاملين في الرضا الوظيفي بالمستشفيات العامة:

(سليم، 2006: 112-116)

يساهم تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في المستشفيات العامة، وذلك بمساعدته ويكونه مفتاح تنمية إضافية للموارد البشرية في هذه المستشفيات بشكل عام (Conrad and McGoldrick, 1994: 24). ويمكن عرض النتائج المتوقعة كما يلي:

### 1-9-1 - نتائج خاصة بالموظف:

يحقق التمكين نتائج في غالبيتها إيجابية للموظف في المستشفى وهناك عدد من المزايا والتبعات التي تنجم عن تمكين الموظفين، من بينها تحقيق الانتماء حيث يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للكادر الطبي والفني والإداري في المستشفيات العامة (Argyris, 1998: 98-105)، ويساعد تمكين العاملين في المستشفيات العامة في رفع مستوى مشاركتهم وتطوير مستوى أدائهم مما يؤدي لرفع مستوى رضاهم الوظيفي. كما يساهم التمكين في اكتساب المعرفة والمهارة، التي تساعد على نجاح برامج التمكين، ويؤدي تطبيق استراتيجية التمكين إلى المحافظة على الموظف من خلال زيادة معرفته ومهارته وتطوير كفاءته ويؤدي إلى التمسك به، كما بينت الدراسات أن الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وهو ما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لعمال المستشفيات العامة وهي أحد أهم المزايا المحققة من التمكين.

### 1-9-2 - نتائج خاصة بالنسبة للمستشفيات العامة:

إذا كانت المؤسسة قد قدمت للموظف كل ما يمكنها أن تقدم من معلومات ومعرفة ومهارة وتدريب وثقة وحوافز من أجل رفع سوية ذلك الموظف، فمن الطبيعي أن يكون لذلك كله مردود بالمقابل ينعكس على المؤسسة بالخير والعمل الجاد، الذي يحقق المؤسسة نتائج إيجابية تساهم في تحقيق أهداف المستشفيات العامة الطويلة المدى والقصيرة المدى، وتحقيق نتائج مثل زيادة سرعة وجودة الخدمات الصحية والتوسع والسمعة الجيدة وغيرها من نتائج جيدة لمصلحة المستشفيات العامة. فإذا تبين بأن برامج التمكين تساهم في تحسين أداء المستشفيات، فإنه يكون أمراً حتمياً على الإدارات أن تحاول تطبيق مثل هذه المبادرات لتحقيق تميز وتقدم في مستوى أدائها. وهناك أدلة ميدانية تدل على علاقة إيجابية بين التمكين وإثراء العمل (إثراء العمل مظهر من مظاهر التمكين) من ناحية، وجودة الخدمات (المصادقية والثبات في تقديم الخدمات والاستجابة والتعاطف) من ناحية أخرى. وقد أثبتت العديد من الأدبيات علاقة واضحة بين الفرد الممكن من ناحية ونوعية الخدمات التي يقدمها الموظف للزبائن المستشفيات من ناحية أخرى وهناك تأثيرات هامة أخرى مثل تأثير التمكين الإيجابي على السلوك ذي العلاقة بالرفع من جودة الخدمات الطبية المقدمة للمواطنين. أي أن التمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المستشفيات تؤيد وتبني تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها وخاصة الأداء وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين. ومما سبق يتبين لنا أن التمكين له نتائج هامة تنعكس على المنظمات تتمثل فيما يأتي: زيادة ولاء العاملين للمستشفيات العامة، زيادة فرص الإبداع والابتكار، مساعدة المستشفيات العامة في برامج التطوير والتجديد وتحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء.

### 2 - الدراسات السابقة:

- دراسة (الخشروم، 2011: 29-52): هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير استراتيجية التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة حلب، وتحديد الأهمية النسبية لكل استراتيجية من استراتيجيات التعلم التنظيمي، وبحث أثر كل منها في الرضا الوظيفي. وقد تم تطبيق البحث على عينة من (262) فرداً يعملون في (7) مستشفيات حكومية في محافظة حلب، وتوصل البحث إلى أن المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة كانت دون المتوسط، كما أظهرت النتائج وجود اختلافات بين فئات العاملين (أطباء، ممرضين، فنيين، إداريين) من حيث درجة ممارستهم لاستراتيجيات التعلم التنظيمي، بينما لا توجد اختلافات بين فئات العاملين من حيث مستوى رضاهم الوظيفي، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود تأثير معنوي لأي استراتيجية من استراتيجيات التعلم



التنظيمي السبع في الرضا الوظيفي. وأوصى البحث بضرورة زيادة درجة استخدام العاملين لاستراتيجيات التعلم التنظيمي والاهتمام بتحسين مستوى رضاهم الوظيفي.

- **دراسة (الضلاعين، 2010):** هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر التمكين الإداري في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية. وقد قام الباحث بتصميم وتطوير استبانة، وتوزيعها على عينة مكونة من (553) مفردة، وقد توصل الباحث إلى إن مستوى إدراك العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لأبعاد التمكين الإداري كان مرتفعاً وإن مستوى إدراكهم لأبعاد تميز منظمة الأعمال جاء أيضاً بدرجة مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى وجود اثر هام ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية.
- **دراسة (العتيبي، 2007):** هدفت إلى التعرف النمط القيادي السائد في المؤسسات العامة في محافظة عمان الكبرى، ومعرفة مدى إدراك المديرين لمفهوم التمكين الإداري، بالإضافة إلى التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري، وقد قامت الباحثة بتصميم استبانة، وتوزيعها على عينة من (491) مديراً، ومن أهم ما توصلت إليه الباحثة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية.
- **دراسة (الأحمدي، 2006):** هدفت إلى تحديد مستويات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في مراكز الرعاية الصحية في السعودية، وتحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وبين بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية. وتوصلت إلى وجود اختلافات جوهرية في مستويات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وفقاً لعدد من الخصائص الشخصية والوظيفية كالجنسية، والنوع، والمستوى التعليمي والعمر، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.
- **دراسة (Turner Jon, 2006):** هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين مفاهيم تمكين العاملين ومفاهيم القيادة والتوجيه ونوع الصناعة، وقد تمت الدراسة على (9) منظمات عاملة في ولاية تكساس في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة أن العمال أعربوا على أنهم يحصلون على قدر أقل من التمكين، كما توصلت الدراسة إلى أن مقدار التوجيه المتاح من قبل القادة ذو دلالة إحصائية وله تأثير على مفاهيم التمكين.
- **دراسة (Osborn, 2002):** هدفت الدراسة إلى تقييم مكونات وأبعاد التمكين الأربعة وهي المعنى والمقدرة وحرية الاختيار، الاستقلالية، التأثير وكيفية ارتباطها مع مخرجات المنظمة والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والنية في ترك العمل، وقد صمم الباحث استمارة تم توزيعها على عينة مكونة من (328) من الموظفين في إحدى الولايات الجنوبية الأمريكية من كلا القطاعين العام والخاص، وتوصلت الدراسة إلى ارتباط مكونات التمكين مع الالتزام نحو المنظمة بشكل ايجابي ما عدا المقدرة حيث كانت دالة بشكل سلبي، وبالنسبة للرضا الوظيفي فقد وجد أن المعنى والاختيار لهما تأثير دال في حين أن المقدرة والتأثير لم يكون لهما تأثير دال على الرضا الوظيفي.

#### الدراسة الميدانية / الإحصائية:

بعد أن تم التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بتمكين العاملين والرضا الوظيفي وبناء على الدراسات السابقة، سيتم في هذا المحور القيام بدراسة إحصائية من خلال التطبيق على مجتمع الدراسة والقيام بتحليل إحصائي بمساعدة برنامج الرزم الإحصائية (SPSS 16) من أجل التحقق من الفرضيات الموضوعية مسبقاً، وسيتم التطرق لهذا المحور كما يلي:

## 1- أداة الدراسة (الاستبيان):

بغية تحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمد على أداة الاستبيان للدراسة بغية جمع البيانات الخاصة للإجابة عن الأسئلة البحثية والتحقق من الفرضيات الموضوعية في هذا البحث، حيث تعتبر أداة الاستبيان هي الأداة الأكثر استخداما في البحوث الإدارية والاجتماعية، وهي تعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائها على مجموعة من الأسئلة والعبارات المطلوب من المبحوثين الإجابة عليها (جودة، 2008: 20)، ويتضمن استبيان البحث محورين هما المحور الأول الذي يتناول جمع معلومات عامة عن المبحوثين تتعلق بالعمر والجنس والمؤهل العلمي، المستوى التعليمي والوظيفي، أما المحور الثاني يتضمن سبر آراء المبحوثين للمعيار التي تقيس مستوى التمكين الإداري والرضا الوظيفي في مستشفيات العامة محل الدراسة، وقد تم الاعتماد على طريقة مقياس ليكات (Likert Scale) الترتيبي الذي يحتوي على خمس درجات متدرجة.

## 2- مجتمع الدراسة:

بحكم أن الاستبيان يهدف لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على تمكين العاملين في الرضا الوظيفي للعاملين بالمستشفيات العامة في الجزائر، وبحكم المساحة الكبيرة للجزائر؛ التي تفوق (2) مليون كلم<sup>2</sup> والعدد الكبير للمستشفيات العامة، وعليه تم حصر مجتمع الدراسة ضمن كل عمال المستشفيات العامة المركزية (أطباء، ممرضين، موظفين إداريين، فنيين) المتواجدون في خمس ولايات (المحافظات الشرقية) لدولة الجزائر (قسنطينة، عنابة، تبسة، أم البواقي) الذين يقدر عددهم بـ 5150 عامل.

## 3- عينة الدراسة:

تم الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة؛ والذي يقدر عدده في هذه الدراسة بـ 5150 عامل، وتم الاعتماد على طريقة العينة العشوائية البسيطة والتي قدر حجمها بـ 715 عامل، وقد قام الباحث بتوزيع 715 استبيان بشكل عشوائي على الموظفين وقد تم استرجاع 484 استبانة (بمعدل استجابة 68%) واستبعد منها 24 غير صالحة للتحليل الإحصائي، لتبقى 460 صالحة للتحليل الإحصائي وتمثل 95% من حجم العينة وتعتبر هذه النسبة جيدة في مثل هذه الأبحاث.

## 4- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) في التحليلات الإحصائية المختلفة، أما الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لغرض اختبار الفرضيات التي تم صياغتها وحسب طبيعة كل فرضية وقد كانت الأساليب الإحصائية المستخدمة على النحو التالي: معامل الثبات (Cronbach Alpha) للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لعبارات تمكين العاملين والرضا الوظيفي، اختبار (K-S) (Kolmogorov-Smirnov) التي استخدمت لاختبار مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي بالشكل الذي يمكن من تطبيق الأساليب الإحصائية المستخدمة.

وتم الاعتماد على مصفوفة ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Matrix) لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، كما تم الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية لأفراد عيني الدراسة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان مستويات تطبيق التمكين الإداري ومستويات الرضا الوظيفي في عينة الدراسة.

## 5- أداة الدراسة:

من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة، تم تصميم وبناء استبانة في الاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة وباستعمال مقياس ليكارت الخماسي، وقد تم إخراجها في صورتها النهائية مشتملة على ثلاث أجزاء كما يلي:

- الجزء الأول: يشتمل (5) فقرات تتعلق ببيانات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.
- الجزء الثاني: يشتمل (25) فقرة تتعلق بمستويات تمكين العاملين موزعة على (5) فقرات بالتساوي لكل بُعد من أبعاد تمكين العاملين: تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي.
- الجزء الثالث: يشتمل (20) فقرة تتعلق بمستويات الرضا الوظيفي موزعة 5 فقرات بالتساوي لكل بُعد من أبعاد الرضا الوظيفي: الرضا عن الحوافز، الرضا عن الذات، الرضا عن طبيعة العمل وظروفه، الرضا عن العلاقة مع المسؤولين.

#### 6- الصدق (Validity):

تم التأكد من صدق المحتوى لأداة البحث من حيث الصياغة اللغوية، الوضوح والشمولية بواسطة التحكيم، حيث تم صياغة الأداة بناءً على وجهات نظر أكثر من بحث سابق، وعرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والتخصص في الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، وتم الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم، وفي ضوء ملاحظاتهم اعتمدت الأداة بصورتها النهائية.

#### 7- ثبات الأداة (Instrument Reliability):

ويشير هذا المفهوم إلى مدى الحصول على النتائج نفسها لو تم تكرار الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام نفس الأداة، ولقد تم توزيع الاستبانة (الأداة) على عينة استطلاعية في أربع مستشفيات مركزية، وتكونت العينة الاستطلاعية من 46 عنصر بهدف فحص ثبات الأداة، وقد تم استخدام طريقتين، هما طريقة التجزئة النصفية Split-half Coefficient وطريقة معامل الثبات ألفا كرونباخ (Chronbach Alpha) وذلك للتأكد من ثبات المقياس المستخدم. وسيتم التطرق إليهما كما يلي:

#### 7-1 طريقة التجزئة النصفية:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل محال من محالات الاستبانة، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient)، إذا قيمة (t) الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة حرية (44) تساوي (0.288) وبالمقارنة مع نتائج الجدول التالي يمكن استنتاج أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً حيث قدر بـ (0.856214) وهذا دليل جيد على ثبات أداة الدراسة.

#### الجدول رقم (1)

##### اختبار الثبات بطريقة التجزئة النصفية

المجال	عنوان المجال	معامل الارتباط	معامل الثبات	مستوى المعنوية
تمكين العاملين	تفويض السلطة	0.7862	0.881002	0.000
	المشاركة في اتخاذ القرار	0.6764	0.813121	0.000
	تطوير الشخصية	0.6456	0.798541	0.000
	التقليد والمحاكاة	0.8125	0.895321	0.000
	تنمية السلوك الإبداعي	0.6721	0.802145	0.000
الرضا الوظيفي	الرضا عن الحوافز	0.6480	0.785412	0.000
	الرضا عن الذات	0.8092	0.894215	0.000
	الرضا عن طبيعة العمل وظروفه	0.8322	0.902154	0.000
	الرضا عن العلاقة مع المسؤولين	0.6325	0.721545	0.000
جميع الفقرات		0.7865	0.856214	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS)

## 7-2- معامل الثبات ألفا كرونباخ:

### الجدول رقم (2)

#### اختبار الثبات بطريقة معامل الثبات ألفا كرونباخ

المجال	عنوان المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
تمكين العاملين	تفويض السلطة	5	0.8582
	المشاركة في اتخاذ القرار	5	0.7572
	تطوير الشخصية	5	0.8879
	التقليد والمحاكاة	5	0.8725
	تنمية السلوك الإبداعي	5	0.7987
الرضا الوظيفي	الرضا عن الحوافز	5	0.9241
	الرضا عن الذات	5	0.9364
	الرضا عن طبيعة العمل وظروفه	5	0.8638
	الرضا عن العلاقة مع المسؤولين	5	0.8851
جميع الفقرات		45	0.8752

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات برنامج (SPSS)

وقد بلغت نتيجة الاختبار للمتغيرات (0.8752)، وهذا يؤكد ثبات الاستبانة بفقراتها المختلفة؛ إذ تجاوزت النسبة المقبولة إحصائيًا (0.60) (Zikmund, 2000: 125).

## 8- وصف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

يتبين من نتائج التفرغ أن عدد الذكور بلغ (304) أي ما نسبته (66%)، أما الإناث فقد بلغ عددهم (156) أي ما نسبته (34%) مما يعني تدني نسبة ما تحتله الإناث من مناصب العمل في المستشفيات تحت الدراسة وهذه ربما تكون نسبة طبيعية وبالرغم من أن الفارق ليس كبيراً، أما فيما يتعلق بمتغير العمر فيلاحظ أن النسبة العالية تميل إلى الفئة العمرية (أقل من 45 سنة) حيث بلغ عددها (258) أي ما نسبته (56%)، أما فيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة فتشير النتائج إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم ممن لديهم خبرة (11 سنوات - 15 سنوات)، وقد بلغ عددهم (304) أي ما نسبته (66%)، كما يتضح من الجدول نفسه أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة التعليم الجامعي (الليسانس والدراسات العليا والدكتوراه) حيث بلغ عددهم (276) أي ما نسبته (60%)، وتشير نتائج الدراسة إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من الذين يحتلون منصب طبيب وممرض حيث بلغت على التوالي 138 طبيب أي ما نسبته (30%)، و(128) ممرض أي ما نسبته (28%) حيث بلغ عددهم (23) أي ما نسبته (54%).

## 9- اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها:

### 9-1- اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov Test):

لقد تم الاعتماد على هذا الاختبار للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك حتى يتم تطبيق الاختبارات المعلمية التي تتوافق مع التوزيع الطبيعي فقط، ويوضح الجدول رقم (3) نتائج هذا الاختبار حيث بينت أن قيمة مستوى الدلالة لكل محال أكبر من. ( $\text{Sig} \geq 0.05$ ) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويمكن استخدام الاختبارات المعنوية في هذه الدراسة.

الجدول رقم (3)  
اختبار الثبات بطريقة معامل الثبات ألفا كرونباخ

المجال	عنوان المجال	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
تمكين العاملين	تفويض السلطة	5	1.094	0.951
	المشاركة في اتخاذ القرار	5	1.283	0.065
	تطوير الشخصية	5	0.732	0.356
	التقليد والمحاكاة	5	1.284	0.065
	تنمية السلوك الإبداعي	5	1.021	0.248
الرضا الوظيفي	الرضا عن الحوافز	5	0.689	0.625
	الرضا عن الذات	5	1.251	0.071
	الرضا عن طبيعة العمل وظروفه	5	1.065	0.205
	الرضا عن العلاقة مع المسؤولين	5	1.063	0.201
جميع الفقرات		45	1.056	0.230

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات برنامج (SPSS)

## 9-2- اختبار الفرضية الأولى (H1):

يوجد مستوى عالي لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي) لدى العاملين في المستشفيات محل الدراسة:

لقد تم الاعتماد في اختبار هذه الفرضية على نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لأبعاد تمكين العاملين، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي: غير موافق بشدة بدرجة (1)، غير موافق بدرجة (2)، أوافق بدرجة متوسطة بدرجة (3)، أوافق بدرجة (4)، أوافق بشدة بدرجة (5). واستنادًا إلى المقياس السابق فإن قيم المتوسط الحسابي التي وصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها في تفسير البيانات على النحو التالي: منخفض (أقل من 2.5)، متوسط (من 2.5 إلى 3.49)، مرتفع (3.5 فما فوق).

الجدول رقم (4)  
المتوسطات الحسابية العامة والانحرافات المعيارية لمستوى تمكين العاملين بدلالة أبعاده

المجال	عنوان المجال	عدد الفقرات	الترتيب حسب الأهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري الكلي	مستوى التمكين
تمكين العاملين	تفويض السلطة	5	2	2.48	0.35	منخفض
	المشاركة في اتخاذ القرار	5	1	2.84	0.5	منخفض
	تطوير الشخصية	5	3	2.24	0.4	منخفض
	التقليد والمحاكاة	5	5	2.06	0.4	منخفض
	تنمية السلوك الإبداعي	5	4	2.15	0.24	منخفض
جميع الفقرات		45	-	2.35	0.48	منخفض

لمصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات برنامج (SPSS)

يتبين من الجدول رقم (4) أن المتوسط العام لأبعاد تمكين العاملين كان منخفضاً حيث بلغ (2.35) بانحراف معياري قدره (0.48)، مما يشير أن المستوى العام لتمكين العاملين في المستشفيات محل الدراسة منخفض إجمالاً، وأحتل بعد الرضا المشاركة في اتخاذ القرار المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.84) وانحراف معياري قدره (0.5)، يلي ذلك بعد تفويض السلطة بمتوسط حسابي بلغ (2.48) وانحراف معياري قدره (0.35)، ويأتي في المرتبة الثالثة بعد تطوير الشخصية بمتوسط حسابي بلغ (2.24) وانحراف معياري قدره (0.4)، يلي ذلك بعد تنمية السلوك الإبداعي بمتوسط حسابي بلغ (2.15) وانحراف معياري قدره (0.24) وفي المرتبة الخامسة والأخيرة يأتي بعد تنمية السلوك الإبداعي بمتوسط حسابي بلغ (2.06) وانحراف معياري قدره (0.4). واستدل من المعلومات السابقة يتم رفض الفرضية الأولى التي تنص على " توجد مستويات عالية لتمكين العاملين في المستشفيات العامة محل الدراسة ".

### 9-3- اختبار الفرضية الثانية H2 : " يوجد مستوى عالي من الرضا الوظيفي في المستشفيات محل الدراسة "

#### الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية العامة والانحرافات المعيارية لمستوى تمكين العاملين بدلالة أبعاده

المجال	عنوان المجال	عدد الفقرات	الترتيب حسب الأهمية	المتوسط الحسابي الكلي	الانحراف المعياري الكلي	درجة الرضا
الرضا الوظيفي	الرضا عن الحوافز	5	2	2.31	0.22	منخفض
	الرضا عن الذات	5	3	2.15	0.26	منخفض
	الرضا عن طبيعة العمل وظروفه	5	1	2.54	0.3	منخفض
	الرضا عن العلاقة مع المسؤولين	5	4	2.14	0.45	منخفض
	جميع الفقرات	45	-	2.28	0.36	منخفض

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS)

يتبين من الجدول رقم (5) أن المتوسط العام لأبعاد متغير الرضا الوظيفي كان منخفضاً حيث بلغ (2.28) بانحراف معياري قدره (0.36)، مما يشير أن المستوى العام للرضا الوظيفي في المستشفيات محل الدراسة منخفض إجمالاً، وأحتل الرضا عن طبيعة العمل وظروفه المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.54) وانحراف معياري قدره (0.3)، يلي ذلك بعد الرضا عن الحوافز بمتوسط حسابي بلغ (2.31) وانحراف معياري قدره (0.22)، ويأتي في المرتبة الثالثة بعد الرضا عن الذات بمتوسط حسابي بلغ (2.15) وانحراف معياري قدره (0.26)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة يأتي بعد الرضا عن العلاقة مع المسؤولين بمتوسط حسابي بلغ (2.14) وانحراف معياري قدره (0.45). واستدل من المعلومات السابقة يتم رفض الفرضية الثانية التي تقوم على أنه " يوجد مستوى عالي من الرضا الوظيفي في المستشفيات محل الدراسة ".

### 9-4- اختبار الفرضية الثالثة H3:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات محل الدراسة".

## الجدول رقم (6)

مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة

بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي على المستوى البعدي والكلي

الأبعاد التابعة الأبعاد المستقلة	الرضا عن الحوافز	الرضا عن الذات	الرضا عن طبيعة العمل وظروفه	الرضا عن العلاقة مع المسؤولين	الرضا الوظيفي الكلي
تفويض السلطة	*0.63	*0.59	*0.39	*0.45	*0.47
المشاركة في اتخاذ القرار	*0.61	*0.64	*0.38	*0.48	*0.58
تطوير الشخصية	*0.56	*0.60	*0.36	*0.56	*0.64
التقليد والمحاكاة	*0.58	*0.53	*0.51	*0.54	*0.62
تنمية السلوك الإبداعي	*0.47	*0.50	*0.39	*0.56	*0.59
تمكين العاملين الكلي	*0.56	*0.61	*0.54	*0.59	*0.62

(\*) : ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS)

يتبين من الجدول رقم (6) أن جميع العلاقات الارتباط دالة إحصائياً، وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة لتمكين العاملين، والرضا الوظيفي كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى البعد الواحد، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين تمكين العاملين، والرضا الوظيفي ككل (0.62) وهي قيمة إيجابية تؤكد الدور الفاعل لتمكين العاملين في علاقته مع الرضا الوظيفي، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (الرضا عن الذات) حيث بلغت قيمة هذه القوة الارتباطية (0.61)، في حين كانت أضعف العلاقات في المتغير التابع (الرضا عن طبيعة العمل وظروفه)، حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية (0.54).

## النتائج والتوصيات:

### 1- نتائج الدراسة:

تناولت الدراسة استقصاء وتحليل العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين وهي (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي) مع عناصر الرضا الوظيفي وهي (رضا عن حوافز، رضا عن الذات، رضا عن طبيعة العمل وظروفه، رضا عن العلاقة مع المسؤولين)، وفيما يلي عرض لأهم نتائج الدراسة:

- أشارت إجابات المبحوثين إلى أن مستويات تمكين العاملين كان منخفضاً لدى العاملين في المستشفيات العامة محل الدراسة.

- أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي كان منخفضاً.

- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية، بين المتغير المستقل تمكين العاملين بكل أبعاده والرضا الوظيفي بكل أبعاده.

### 2- توصيات الدراسة:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإن تصورات المبحوثين في المستشفيات محل الدراسة لمستوى تمكين العاملين

كان ضعيفا، أما فيما يتعلق بمستوى الرضا الوظيفي فأشارت نتائج الدراسة إلى أن تصورات المبحوثين لهذا المتغير كانت ضعيفة إجمالا لدى عمال المستشفيات محل الدراسة، لذلك تقدم هذه الدراسة عدد من التوصيات لإدارة المستشفيات والجهات الوصية عليها من أجل الاهتمام ببعث استراتيجية تمكين العاملين بمختلف أبعادها، وبلورته في المستشفيات المبحوثة والمستشفيات الجزائرية بشكل عام، للحد من مصادر نقص الرضا الوظيفي التي يعاني منها الأطباء والمرضى والإداريين والفنيين، وذلك عن طريق مجموعة من الآليات أهمها:

- صياغة أهداف المستشفيات بطريقة واضحة ومحددة ومدروسة حتى يسهل فهمها من قبل العمال في المستشفيات محل الدراسة، والتأكيد على ضرورة إشراك العمال من مختلف الفئات في صياغة مثل هذه الأهداف لكي تكون الأهداف واقعية، وهذا يساعد على سرعة تحقيقها بكفاءة وفاعلية، وتزويد من عملية المشاركة في اتخاذ القرارات.
- منح المزيد من الاستقلالية في العمل للمستشفيات الحكومية بشكل عام، والمبحوثة بشكل خاص، وهذا بدوره ينعكس من قبل إدارة المستشفى على استقلالية العمال بكل فئاتهم في العمل دون تدخل الآخرين في أعمالهم، كونهم أناس متخصصون في مجالات اختصاصاتهم وهذا يزيد من إنتاجيتهم وبالتالي من فاعلية المستشفى في تقديم خدماتها.
- النظر في نظام المكافآت والحوافز وتعديله على أسس واضحة بما يتناسب والموارد المالية المتوفرة، من أجل رفع معنويات العمال وبما يضمن تهيئة الظروف النفسية والاجتماعية المناسبة لتأديتهم مهامهم على الوجه المطلوب.
- العمل على توفير بيئة تنظيمية تساعد على تنمية الحس الإبداعي لدى عمال المستشفيات محل الدراسة لزيادة الاستفادة من قدراتهم الإبداعية الكامنة.
- محاولة توفير معلومات سليمة ودقيقة تتميز بالشفافية للعمال في المستشفيات الجزائرية وذلك لخلق الثقة بين إدارة المستشفى والعمال، وكذلك ممارسة سياسات تنظيمية عادلة في التعامل مع العمال وعلى اختلاف تصنيفاتهم الوظيفية وخصوصاً في التقييم والترقية وتوزيع الفرص، والحوافز المادية والمعنوية.
- منح المزيد من الاستقلالية في العمل للمستشفيات محل الدراسة ولعمال هذه المستشفيات محل الدراسة حتى تخرج من منطق المركزية المشددة-الموروثة من النظام الاشتراكي-، وزيادة السلطات والمسؤوليات الممنوحة لهم.



## قائمة المراجع

### أولاً- المراجع باللغة العربية:

- أفندي، عطية حسين. (2003). *تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر*. (بحوث ودراسات)، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الأحمد، حنان. (2006). "الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية"، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، جامعة الكويت، مجلد13، عدد3.
- الخشروم، محمد مصطفى؛ وعمر محمد دره. (2011). "تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية على العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة حلب"، *مجلة تنمية الرافدين*، عدد 104، مجلد 32.
- الخناق، سناء عبد الكريم. (2012). "المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للأكاديميين: دراسة تطبيقية مقارنة في إحدى الجامعات الماليزية"، *مجلة الباحث*، جامعة ورقلة، الجزائر، عدد 10.
- الصمادي، زياد محمد علي؛ وفراس محمد الرواشدة. (2009). "محددات الرضا والاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموانئ في الأردن"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، مجلد 5، عدد 3.
- الضلاعين، علي. (2010). "اثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية"، *مجلة دراسات في العلوم الإدارية*، مجلد 37، عدد1.
- العتيبي، هلا جهاد. (2007). "العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية"، *رسالة ماجستير*، الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا.
- اللوزي، موسى سلامة؛ وحمود خضير كاظم. (2008). *مبادئ إدارة الأعمال*. ط 2. عمان، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- جودة، محفوظ. (2008). *التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS*. عمان، الأردن: دار وائل.
- خليل، جواد محمد الشيخ؛ وعزيزة عبد الله شريبر. (2008). "الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية لدى المعلمين"، *مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية*، غزة، مجلد 16، عدد 1، يناير.
- ذالدوري، زكريا مطلق؛ وصالح أحمد علي. (2009). *إدارة التمكين واقتصاديات الثقة*. عمان، الأردن: اليازوري للنشر.
- صبحي، أبو صالح محمد؛ وعوض عدنان محمد. (2008). *مقدمة في الإحصاء مبادئ وتحليل باستخدام SPSS*. ط 2. عمان، الأردن: دار المسيرة.
- عباس، ياسمين خضير. (2009). "دور تمكين العاملين في الأداء المنظمي في إطار عناصر إدارة الجودة الشاملة"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- عبد الرزاق، أبان عثمان. (2005). "الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في عينة من معاهد بغداد"، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلد1، عدد2.

- عويضة، إيهاب أحمد. (2008). "أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية لمحافظة غزة"، *ماجستير إدارة الأعمال*، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.
- كامل، مصطفى؛ وسونيا البكري. (1990). "دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة"، *مجلة الإدارة*، مجلد 23، عدد 1.
- ماهر، أحمد. (2002). *السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات*. ط 8. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- ملحم، يحي سليم. (2006). *التمكين كمفهوم إداري معاصر*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

#### ثانياً- المراجع باللغة الأجنبية:

- Argyris, C. (1998). "Empowerment: The Emperor's new Clothes", *Harvard Business Review USA, May-Jun.*
- Conrad Lashley and Jim McGoldrick. (1994). *The Limits of Empowerment: A Critical Assessment of Human Resource Strategy for Hospitality Operations*, Empowerment in Organizations, MCB University Press, Vol. 2, No. 3.
- Nestern, (1994). "Strategic Planning in School: an Oxymoron", *School Leadership & Management*, Vol. 18, No. 4.
- Osborn, J. (2002). "Components of Empowerment and How They Differentially Relate to Employee Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Internet to Leave the Job", *Work and Stress*, Vol. 18, No. 1.
- Turner, Jon T. (2006). "Employee empowerment: Relationships between locations in the hierarchy Span of Control, and Industry Type on Perceptions of Empowerment". *M.S. Dissertation*, University of North Texas; United States.
- Zikmund, William G. (2000). *Business Research Methods*. 6<sup>th</sup> Ed. Ryden Press, Harcourt College Publishers, New York.