



جامعة القدس المفتوحة  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

تأثير الإثراء الوظيفي في تعزيز التمكين الإداري لدى العاملين في الوظائف  
الإشرافية بالمستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها

**The effect of job enrichment in enhancing administrative  
empowerment among workers in private hospitals in the  
central and northern governorates of the West Bank**

إعداد

ملاك محمد عبد الغني بني عودة

أشرف

د. محمد عمرو

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الموارد البشرية التطبيقية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2023م

تأثير الإثراء الوظيفي في تعزيز التمكين الإداري لدى العاملين في الوظائف الإشرافية  
بالمستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها

**The effect of job enrichment in enhancing administrative  
empowerment among workers in private hospitals in the central  
and northern governorates of the West Bank**

إعداد

ملاك محمد عبد الغني بني عودة

بإشراف

د. محمد عمرو

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في .../.../2023م

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور..... جامعة..... مشرفاً ورئيساً.....

الأستاذ الدكتور..... جامعة..... عضواً.....

الأستاذ الدكتور..... جامعة..... عضواً.....

أنا الموقع أدناه؛ ملاك محمد عبد الغني بني عودة أفوض جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

الاسم: ملاك محمد عبد الغني بني عودة

الرقم الجامعي: 0330012010180

التوقيع:

تاريخ: 8 / 5 / 2023 م

## الإهداء

إهداء للأشخاص الذين لم يؤمنوا بي مطلقاً، أو بأنني سأصل إلى هذا الحد.

الباحثة

ملاك بني عودة



## شكر والتقدير

قال الله تعالى في كتابه الكريم: "ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه".

الحمد لله على توفيقه، والصلاة والسلام على خير الأنام سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين.

فلا بد من تقديم بعض الشكر والعرفان إلى الدكتور "محمد عمرو" حفظه الله ورعاه وأطال في عمره، فقد كان لإشرافه ومنحه الكثير من الوقت اليد الأولى في خروج هذه الرسالة العلمية بالشكل الذي ظهرت عليه، كما كان لتوجيهاته ونصائحه دور أساسي في إتمام الدراسة العلمية.

والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة الكرام الدكتور " مروان علاونة " والدكتور " محمود ملحم " على تفضلهم بقبول مناقشة رسالة الماجستير هذه.

لا يسعني كذلك سوى تقديم الشكر الجزيل للمدقق اللغة العربية الدكتور " نسيم بني عودة " الذي كان له دور فعال جداً.

إضافة إلى الشكر الكبير لجميع أفراد عينة الدراسة على أعطاهم الكثير من وقتهم، بذلهم الكثير من الجهود في سبيل خروج الرسالة بأدق النتائج وأكثرها فعالية.

الباحثة

ملاك بني عودة

## قائمة المحتويات

الجنة.....	قرار
أ.....	التفويض.....
ب	
ت.....	الإهداء
ث.....	شكر والتقدير.....
ج.....	قائمة المحتويات.....
د.....	قائمة الجداول.....
ر.....	قائمة الأشكال.....
ز.....	قائمة الملاحق.....
س.....	الملخص.....
ش.....	ABSTRACT.....
1.....	الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها.....
2.....	المقدمة.....
3.....	مشكلة الدراسة.....
4.....	أسئلة الدراسة.....
5.....	أهمية الدراسة.....
5.....	الأهمية العلمية.....
5.....	الأهمية العملية.....
6.....	أهداف الدراسة.....
6.....	حدود الدراسة ومحدداتها.....
7.....	المصطلحات والتعريفات الإجرائية.....
9.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....
10.....	تمهيد.....
10.....	المبحث الأول: الإثراء الوظيفي.....
10.....	المقدمة.....
11.....	مفهوم الإثراء الوظيفي.....
11.....	أهمية الإثراء الوظيفي.....
12.....	أهداف الإثراء الوظيفي.....

12.....	مزايا الإثراء الوظيفي .....
13.....	خصائص الإثراء الوظيفي.....
13.....	معيقات تطبيق الإثراء الوظيفي .....
14.....	نماذج الإثراء الوظيفي .....
16.....	أبعاد الإثراء الوظيفي .....
17.....	استراتيجيات الإثراء الوظيفي .....
18.....	عيوب الإثراء الوظيفي.....
19.....	مبادئ الإثراء الوظيفي .....
19.....	الخلاصة.....
20.....	المبحث الثاني: التمكين الإداري.....
20.....	تمهيد .....
21.....	مفهوم التمكين الإداري .....
22.....	أهمية التمكين الإداري .....
22.....	تصنيفات التمكين .....
23.....	مستويات التمكين الإداري .....
23.....	أساليب التمكين .....
24.....	متطلبات تطبيق التمكين .....
25.....	معيقات تطبيق التمكين.....
25.....	أبعاد التمكين .....
28.....	نماذج التمكين الإداري .....
29.....	الخلاصة.....
29.....	المبحث الثالث: المستشفيات .....
30.....	أنواع المستشفيات وخصائصها .....
31.....	الدراسات السابقة وتعقيب عليها .....
32.....	المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالإثراء الوظيفي .....
36.....	المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري .....
40.....	المحور الثالث: الدراسات المتعلقة بالإثراء الوظيفي والتمكين الإداري .....
41.....	التعقيب على الدراسات السابقة .....
<b>44.....</b>	<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات.....</b>
45.....	مقدمة .....
45.....	منهجية الدراسة.....
45.....	مجتمع الدراسة .....
46.....	عينة الدراسة .....
48.....	أسلوب جمع البيانات .....
48.....	ثبات الأداة.....
49.....	صدق الأداة .....
50.....	خطوات تطبيق الدراسة .....
50.....	متغيرات الدراسة.....
51.....	نموذج الدراسة.....
51.....	المعالجة الإحصائية .....

52.....	مفتاح التصحيح.....
53.....	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة.....
54.....	الفصل الرابع.....
54.....	النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيس الأول.....
57.....	النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيس الثاني.....
65.....	النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيس الثالث.....
72.....	النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيس الرابع.....
82.....	النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيس الخامس.....
92.....	الفصل الخامس: تفسير النتائج ومناقشتها.....
93.....	تفسير نتائج التساؤل الرئيس الأول ومناقشتها.....
94.....	تفسير نتائج التساؤل الرئيس الثاني ومناقشتها.....
97.....	تفسير نتائج التساؤل الرئيس الثالث ومناقشتها.....
101.....	تفسير نتائج التساؤل الرئيس الرابع ومناقشتها.....
101.....	تفسير نتائج التساؤل الرئيس الخامس ومناقشتها.....
102.....	نتائج الدراسة.....
104.....	التوصيات المقترحة.....
105.....	دراسات مستقبلية مقترحة.....
106.....	المراجع.....
106.....	المراجع العربية.....
109.....	المراجع الاجنبية.....
110.....	ملاحق رسالة.....
111.....	ملحق رقم (1).....
117.....	ملحق رقم (2).....
118.....	ملحق رقم (3).....

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
44		1 توزيع مجتمع الدراسة
45		2 خصائص المبحوثين داخل عينة الدراسة
49		3 معاملات الثبات
48		4 مصفوفة قيم معاملات الارتباط بيرسون لمحاوَر أداة الدراسة
50		5 مفتاح التصحيح الخماسي (1-4)
52		6 مصفوفة قيم معاملات الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (الإثراء الوظيفي) والمتغير التابع (التمكين الإداري)
53		7 نتائج تحليل انحدار التل المتعدد (Ridge Regression)
55		8 الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لأبعاد الإثراء الوظيفي
56		9 الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد أهمية العمل أو المهمة الوظيفي
57		10 الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الاستقلالية
59		11 الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التغذية العكسية
60		12 الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تنوع المهارات
61		13 الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تحديد المهام
62		14 الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لأبعاد التمكين الإداري
63		15 الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التدريب
64		16 الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التقويض
65		17 الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الحوافز
67		18 الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الاتصال
68		19 الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد فرق العمل
69		20 يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص متوسطات استجابات المبحوثين حول الإثراء الوظيفي لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تعزى لمتغير عدد الأسرة في المستشفى
70		21 نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية حسب متغير عدد الأسرة
72		22 يوضح نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص متوسطات استجابات المبحوثين حول الإثراء الوظيفي لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي
73		23 نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية حسب متغير المسمى الوظيفي
75		24 يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص متوسطات استجابات المبحوثين حول الإثراء الوظيفي لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تعزى لمتغير نوع الوظيفة

76	نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية حسب متغير نوع الوظيفة	25
78	يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص متوسطات استجابات المبحوثين حول الإثراء الوظيفي لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تعزى لمتغير المحافظة	26
80	يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص متوسطات استجابات المبحوثين حول التمكين الإداري لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تعزى لمتغير عدد الأسرة في المستشفى	27
81	نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية حسب متغير عدد الأسرة	28
83	يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص متوسطات استجابات المبحوثين حول التمكين الإداري لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	29
84	يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص متوسطات استجابات المبحوثين حول التمكين الإداري لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تعزى لمتغير نوع الوظيفة	30
85	يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص متوسطات استجابات المبحوثين حول التمكين الإداري لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تعزى لمتغير المحافظة	31
86	نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية حسب متغير المحافظة	32

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
49	أنموذج الدراسة	.1

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
107	أداة الدراسة	أ.
112	قائمة المحكمين للأداة	ب.
113	كتاب تسهيل مهمة الباحثة	ت.



تأثير الإثراء الوظيفي في تعزيز التمكين الإداري لدى العاملين في الوظائف الإشرافية بالمستشفيات  
الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها

إعداد

ملاك محمد عبد الغني بني عودة

بإشراف

د. محمد عمرو

2023

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الإثراء الوظيفي في تعزيز التمكين الإداري لدى العاملين في الوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها، تبعا لمتغيرات: (المسمى الوظيفي، وعدد الاسرة، والمحافظة، ونوع الوظيفة)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (196) موظفاً وموظفة، حيث تم استهداف جميع العاملين في الوظائف الإشرافية بالمستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها، وقد تم توزيع (196) استبانة، وتم استرداد (159) استبانة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

أظهرت النتائج أن مستوى الإثراء الوظيفي كان بدرجة مرتفعة، كذلك أتت أبعاد الإثراء الوظيفي (الاستقلالية، والتغذية العكسية، وتنوع المهارات، وتحديد المهام) بدرجة مرتفعة، بينما بعد أهمية العمل أتى بدرجة مرتفعة جداً، كذلك أظهرت النتائج أن مستوى التمكين الإداري قد أتى بدرجة مرتفعة، وكذلك أتت أبعاد التمكين الإداري (التدريب، والتفويض، والحوافز، والاتصال، وفرق العمل) بدرجة مرتفعة.

وفي ضوء نتائج هذه الدراسة توصي الباحثة بتعزيز ثقافة التمكين من خلال منح العاملين في المستشفيات المزيد من الحرية والسلطة في اتخاذ القرارات، ومنحهم صلاحيات أوسع لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وتشجيع مشاركة العاملين والعمل بروح الفريق الواحد وتعزيز العمل الجماعي، إضافة للاهتمام من قبل إدارة ببعدي الاستقلالية والتغذية العكسية من أبعاد الإثراء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الإثراء الوظيفي، التمكين الإداري، القطاع الصحي، المستشفيات.

**The effect of job enrichment in enhancing administrative empowerment among workers in private hospitals in the central and northern governorates of the West Bank**

Prepared by: Malak Muhammad Abdul Ghani Bani Odeh

Supervised by: D. Mohamed Amr

2023

**Abstract**

This study aimed at identifying the influence of the job enrichment in strengthening the administrative empowerment among workers who deal with the supervisory positions in private hospitals of the north and the central part of the West Bank. The study followed the following variables including: (the job title, the number of beds, the governorate and the type of job). The study depended on the descriptive approach. The target group formed 196 employees. The researcher distributed 196 questionnaires so that the questions were used as a study tool.

The results had shown that both the degree of the job enrichment and the dimensions of the job enrichment (independence, feedback, diversity of skills, defining tasks) was high. The results also had shown that the administrative empowerment was high. Similarly, the dimensions of the administrative empowerment (training, delegation, incentives, communication, work teams).

Speaking as a researcher, the researcher recommends to promote the culture of enhancing by providing the workers with more freedom and authority of making decisions, giving them more responsibilities to be achieved, encouraging the participation among the working team working collectively and showing interest via the administrative body in the field of independency and feedback to empower the work.

**Keywords:** job enrichment, administrative empowerment, health sector, hospitals.



## الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها

المقدمة

مشكلة الدراسة

أسئلة الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

حدود الدراسة ومحدداتها

التعريفات الإجرائية للمصطلحات الدراسة

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة ومشكلتها

#### المقدمة

أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي جزءاً أساسياً في المنظمات، فتطورت لتصبح إدارة كاملة بدلاً من أن تقتصر على عامل واحد، تمكنت من أن تلعب دوراً استراتيجياً وأخذت مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي للمنظمات، بالتالي لا بد من القول: إنَّ الموارد البشرية اليوم أكثر من أي وقت مضى أساس التميز والتفوق لأية منظمة، وتطويرها بمثابة القوة الفعالة لتحقيق الأهداف المرجوة، فالتوجه الحديث للمنظمات المعاصرة ينصب نحو الاهتمام بالعنصر البشري، لذلك اهتمت المنظمات في جميع العصور وحتى الوقت الحاضر به وقامت بتدريبه وتحفيزه وتطويره، وتنمية قدراته لكي يؤدي الأعمال والأنشطة الموكلة إليه بأفضل كفاءة لديه، ولا بد من الإشارة إلى أنَّ العنصر البشري من الركائز الأساسية إذ ترتبط فعالية أية منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته ورغبته في العمل، بوصفه العنصر المؤثر الفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة، بل نجاح أية منظمة في تحقيق أهدافها يعتمد على ما يبذله الإنسان من جهد تجاه العمل.

تعدّ إدارة الموارد البشرية من أهم العمليات الرئيسية، التي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة للعاملين في أية منظمة باختلاف تخصصها وأهدافها، بوصفهم من أهم الموارد التي لا يمكن الحصول عليها بسهولة، وذلك لأنَّ الموارد البشرية تعدّ إحدى المقومات الأساسية لنجاح المنظمة، بل يمكن القول أنَّها المحدد الأول والأساس لهذا النجاح، حيث ان توافر عنصر بشري ذي كفاءة ومسؤولية، يمكنها من النهوض بأعباء العمل، وتحقيق أهدافها واستخدام إمكاناتها المادية المتاحة بأكبر كفاءة ممكنة (بني حمدان والعيثاوي، 2019).

ومن هذا المنطلق اهتمت المنظمات بالإثراء الوظيفي لخلق وظائف محفزة وجذب الموارد البشرية إليها والحفاظ على عاملها، فيمكن القول بأنَّ الإثراء الوظيفي: هو عبارة عن طريقة لتحفيز العاملين وزيادة رضاهم بالتالي إنتاجيتهم، من زاوية أخرى هو عبارة عن إضافة معنى للوظائف وخلق الاستقلالية وزيادة عدد المهام التي يقوم بها العاملون، ومن البديهي تقليل كل أنواع الرقابة على العاملين، ولا بد من التأكيد على أنَّ الإثراء الوظيفي لا يعني زيادة المهام متنوعة ولا تغيير الوظائف بل من أجل إعطاء العاملين حافزاً للعمل، لا شك أنَّ الإثراء الوظيفي مهم ويعدّ أحد الدوافع النفسية التي يتطلع إليها المورد البشري، فإذا شغل الفرد الوظيفة التي تتناسب مع قدراته ورغباته تكون فرصة لتنمية هذه المواهب والقدرات بحيث تصل إلى قمة الإبداع التي تصب في مجال عمله، وأنَّ أهمية

الإثراء تبرز من خلال تجديد القدرات والمواهب وتطويرها حتى يبدأ ممارسة الإبداع من خلال الشعور بأهميته وقيمه ودوره في دائرة العمل في مجال عمله (حسين والفرشوطي، 2018).

يعد تمكين العاملين من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية منذ بداية التسعينيات، كما أن العديد من الدراسات والبحوث تؤكد أن تمكين العاملين يؤدي إلى زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للعامل، كما يسهم في زيادة انتمائه للمنظمة ولفريق العمل الذي ينتمي له، فزيادة الانتماء هي محصلة لرغبته في العمل مما يؤدي إلى تناقص معدل دوران العمل، فضلاً عن ذلك فالتمكن يؤدي إلى تطوير مستوى أداء العامل، ورفع مستوى الرضا لديه، إلى جانب أنه يمكن من خلاله الاستفادة من الطاقات الكامنة الموجودة لدى العاملين، التي تظهر على شكل ابتكارات جديدة وإبداعات، ما يساعد في تأهيل الصف الأول مستقبلاً (تدرانت، 2015).

إضافة للإثراء الوظيفي يعد التمكين وسيلة أساسية وهادفة في تحقيق المنظمات لأهدافها بكفاءة وفعالية عالية، ولعله من المفيد التأكيد على أن التمكين يعدّ من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي ترقى بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة، فالتمكن يقوم على منح العاملين الحرية التامة في التصرف في أدائهم لمسؤولياتهم (الجعبري، 2018).

من هنا جاءت هذه الدراسة لمعرفة التأثير بين الإثراء الوظيفي والتمكين الإداري لدى العاملين في الوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها.

### مشكلة الدراسة

لقد أصبحت السلطة والقدرة على اتخاذ القرارات والتحكم بالأعمال تقتصر على فئة معينة في المنظمات وهم المسؤولون، وتعدّ من أهم المشاكل التي تواجهها المنظمات، التي تؤدي إلى تكاسل العاملين عن إداء أعمالهم بأكمل وجه، لهذا ظهرت الحاجة للاهتمام بموضوع في غاية الأهمية ويقلل من تركيز السلطة والمسؤوليات في الفئات الإدارية العليا وهو يتمثل في الإثراء الوظيفي الذي يعدّ من الأساليب المعاصرة التي تستخدم في إعادة تصميم الوظائف، أي مهام إضافية للوظيفة، فيصبح هناك تنوع في المهارات المطلوبة لأداء تلك المهام، بغاية تحفيز العاملين وزيادة فعاليتهم، إضافة لإعطائهم فرصة أكبر ليكونوا أكثر مسؤولية، وكسر نمط الوظائف الروتينية والمملة لجعلها أكثر متعة، التي بدورها تشعر العاملين بأهميتهم وبأهمية أدائهم، لهذا يعدّ إثراء العاملين وظيفياً نقطة انطلاق لتمكينهم من التصرف إدارياً واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى إدارة، فذكرت الكثير من الدراسات تأثير الإثراء الوظيفي على العاملين والمنظمات كدراسة (Daniel & Ozigbo، 2020)، دراسة (الليمون، 2019)، دراسة (حسين والفرشوطي، 2018)، دراسة (حسنية وآخرون، 2018)، ودراسة (2015)،

(Bakri)، لهذا سعت الباحثة للاهتمام بإلقاء الضوء على متغيرين في غاية الأهمية وهما (الإثراء الوظيفي، والتمكين الإداري).

إن دور الإثراء الوظيفي في تعزيز التمكين الإداري في المستشفيات هو موضوع مهم يستحق المزيد من البحث، على الرغم من الاعتراف بالتأثير الإيجابي للإثراء الوظيفي على تحفيز العاملين ورضاهم الوظيفي، إلا أن علاقتها بالتمكين الإداري لا تزال غير مدروسة إلى حد كبير لا سيما في القطاع الصحي، ففهم أعمق للعلاقة بين الإثراء الوظيفي والتمكين الإداري في المستشفيات مسألة مهمة تتطلب مزيداً من الدراسة، هذا النقص في المعرفة يعيق تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز التمكين الإداري في المستشفيات، فتهدف هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال استكشاف العلاقة بين الإثراء الوظيفي والتمكين الإداري في المستشفيات، ومن هذا المنطلق، قامت الباحثة بدراسة العلاقة بين الإثراء الوظيفي والتمكين الإداري، وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

- ما تأثير الإثراء الوظيفي في تعزيز التمكين الإداري لدى العاملين في الوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها؟

#### أسئلة الدراسة

ويتفرع من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما مستوى الإثراء الوظيفي بأبعاده (أهمية العمل أو المهمة الوظيفية، الاستقلالية، التغذية العكسية، تنوع المهارات، تحديد المهام) لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها؟
- ما مستوى التمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافز، الاتصال، فرق العمل) لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإثراء الوظيفي لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تبعاً لاختلاف الخصائص تعزى للمتغيرات الديمغرافية (عدد الأسرة في المستشفى، المسمى الوظيفي، نوع الوظيفة، المحافظة)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الإداري لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تبعاً لاختلاف خصائص

تعزى للمتغيرات الديمغرافية (عدد الأسرة في المستشفى، المسمى الوظيفي، نوع الوظيفة، المحافظة)؟

### أهمية الدراسة

إنّ العامل البشري أصبح من أهم مدخلات العملية الإنتاجية خصوصاً في قطاع الخدمات الصحية، وأنّ إكسابه المهارات اللازمة للقيام بالمهام أصبحت ضرورة حتمية من أجل التمييز وسد الحاجات للأفراد، من هنا يكتسب البحث أهميته من كونه يتحدث عن أهمية الإثراء الوظيفي والتمكين الإداري للعاملين في قطاع مهم وحيوي للفلسطينيين بشكل خاص والإنسانية بشكل عام. فالإثراء الوظيفي ما هو الا منح العاملین فرصة لممارسة أعمالهم باستقلالية أكبر واتخاذ القرارات، فالإثراء يخلق الدافعية بالعمل ويشعر العاملین بأهميتهم، كما ان إضافة مسؤوليات جديدة للعمل تجعل العمل أكثر فائدة ومنتعة. أما التمكين الإداري فإنه يهدف لجعل المنظمة أكثر قدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة وأكثر قدرة على إيجاد القيادات بالمنظمة، ويساعد العاملین على حل المشاكل بأنفسهم.

### الأهمية العلمية

تسليط الضوء على المفاهيم الإدارية الحديثة وإبراز أهمية كل مفهوم (الإثراء الوظيفي والتمكين الإداري)، بحيث يتيح هذا البحث المجال أمام الباحثين لتعرف على الإثراء الوظيفي ودوره بتحقيق التمكين الإداري، من خلال الرجوع إلى العديد من المراجع والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، كما يوفر هذا البحث بيانات لمساعدة الباحثين والدارسين في هذا المجال، تأمل الباحثة ان تسهم الدراسة في إثراء الأدب النظري المتعلق بالموضوع وبتغيراته.

### الأهمية العملية

وتبرز هذه الأهمية في أهمية كل من الإثراء الوظيفي والتمكين الإداري، وذلك لأنهما من الأساليب التي تساعد في تحفيز العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي وتقليل الممل في العمل، بإضافة إلى تقديم توصيات ومقترحات التي يمكن أن تكون ذات فائدة للباحثين وأصحاب القرارات في القطاع الخاص، خصوصاً أنّها تفيّد المدراء والمسؤولين في المستشفيات للتحسين من إنتاجيتهم والأداء ككل من خلال الاهتمام بموضوع الإثراء الوظيفي والدور الذي يؤديه بالتمكين الإداري، وإفادة الباحثين بالمعلومات التي سوف يتم تناولها في الإطار النظري.



## أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

1. بيان تأثير الإثراء الوظيفي في تعزيز التمكين الإداري لدى العاملين في الوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها.
2. معرفة مستوى الإثراء الوظيفي بأبعاده (أهمية العمل أو المهمة الوظيفية، الاستقلالية، التغذية العكسية، تنوع المهارات، تحديد المهام) لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها.
3. معرفة مستوى التمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التفويض، الحوافز، الاتصال، فرق العمل) لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها.
4. توضيح إذا كان يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإثراء الوظيفي لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تبعا لاختلاف الخصائص تعزى للمتغيرات الديمغرافية (عدد الأسرة في المستشفى، المسمى الوظيفي، نوع الوظيفة، المحافظة).
5. توضيح إذا كان يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الإداري لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تبعا لاختلاف خصائص تعزى للمتغيرات الديمغرافية (عدد الأسرة في المستشفى، المسمى الوظيفي، نوع الوظيفة، المحافظة).

## حدود الدراسة ومحدداتها

1. الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي (2022\2023).
2. الحدود المكانية: طبقت على المستشفيات الخاصة في شمال الضفة الغربية ووسطها (نابلس، وجنين، وطولكرم، ورام الله).
3. الحدود البشرية: العاملين في الوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في شمال الضفة الغربية ووسطها (نابلس، وجنين، وطولكرم، ورام الله) وتم استثناء كل من منطقة (طوباس، وقلقيلة) لعدم وجود مستشفيات خاصة فيها.

4. الحدود الموضوعية: حيث تناولت الدراسة موضوعي الإثراء الوظيفي والتمكين الإداري لدى العاملين في الوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في شمال الضفة الغربية ووسطها.

## المصطلحات والتعريفات الإجرائية

1. **الإثراء الوظيفي:** هو إضافة سلطة أكبر في اتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة التي يقوم بها الموظف، والهدف هو زيادة فرص التحدي والإنجاز لكي يشعر الموظف بالمسؤولية والنمو وتحقيق الذات (عمر، 2019).

وتعرف الباحثة الإثراء الوظيفي إجرائياً أنه استراتيجية إدارية تهدف إلى زيادة مستوى مشاركة العاملين وتحفيزهم من خلال منحهم مزيداً من التحكم وإضافة المهام والمسؤوليات، وتزويدهم بقدر أكبر من الاستقلالية وسلطة اتخاذ القرار، والتي تعزز إحساسهم بالرضا عن عملهم.

2. **التمكين الإداري:** تخويل العاملين صلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازها وحل المشكلات التي تعيق تحقيق ذلك (سلامة، 2016، صفحة 20).

وتعرف الباحثة التمكين الإداري إجرائياً أنه إعطاء العاملين مزيداً من السلطة والمسؤولية وسلطة اتخاذ القرار، بهدف تحسين الكفاءة والفعالية واللامركزية في صنع القرار وتمكينهم من تولي أعمالهم بأنفسهم، الامر الذي يساعد في بناء مهارات العاملين وثقتهم وتعزيز قدرتهم على أداء أعمالهم.

3. **التمكين:** اشتق مصطلح التمكين (Empowerment) من علم النفس حيث تعود جذوره اللغوية من كلمة (Power) ومعناها القوة، حيث يستخدم مصطلح التمكين كأسلوب لبناء الوظائف الإدارية والقيادية في المنظمات الإدارية بكافة أنواعها (الماضي والشنيقي، 2021، صفحة 314).

وتعرف الباحثة التمكين إجرائياً أنه عملية دعم مشاركة العاملين واتخاذهم القرارات الخاصة بأعمالهم، واتخاذ الإجراءات التي تؤدي إلى النمو والتطور، من خلال تزويد العاملين بالموارد والمعرفة والمهارات والثقة التي يحتاجونها للتغلب على التحديات وتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

4. القطاع الصحي: عبارة عن مجموعة من المكونات أو العناصر المرتبطة مع بعضها البعض بشكل منتظم ومتناسق ومتصل يعمل معا ضمن شبكة من الاتصالات لتحقيق هدف النظام الصحي والمتمثل في تحقيق وضام أمثل مستوى صحي يمكن للفرد والمجتمع والمحافظة عليه وترقيته باستمرار على ضوء ما يتوفر من فرص وإمكانات وموارد (أبو روف، 2016، صفحة 12).

وتعرف الباحثة القطاع الصحي إجرائيا أنه عبارة عن مصطلح واسع يشير إلى مجموعة المؤسسات والمنظمات والمهنيين المشاركين في تقديم خدمات الرعاية الصحية للأفراد والمجتمعات.

5. المستشفيات: كل مكان معد لاستقبال المرضى والكشف عليهم وعالجهم (وزارة الصحة، 2019، صفحة 16).

وتعرف الباحثة المستشفيات إجرائيا أنه مؤسسات تقدم خدمات الرعاية الصحية والرعاية الطبية للمرضى والمجتمعات.

6. المستشفيات الخاصة: هو المستشفى الذي تملكه منشأة أو فرد أو مجموعة من الأفراد، وهو ذات مصلحة عامة ولا يخضع لحكومة ولا مؤسسة دولية، ولا يمنع ذلك أن تتعاون أو تتلقى مساعدات وتمويلات من الحكومات، وتسمى أيضا جمعيات أو منظمات خيرية، وعلى العكس مما يعتقد البعض، فإن العلاج في هذا النوع من المستشفيات ليس مجانا، حيث أن الأموال المتحصلة من المرضى تصرف عادة على النفقات المتعلقة بتطوير خدمات المستشفى وتشغيله (أبو بكر، 2017، صفحة 27).

وتعرف الباحثة المستشفيات الخاصة إجرائيا أنها عبارة عن مرافق رعاية صحية تملكها وتديرها كيانات خاصة لتحقيق الربح، إنهم يعتمدون على التمويل من المرضى ومقدمي التأمين الصحي بدلاً من الأموال العامة.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

### الإطار النظري

المبحث الأول: الإثراء الوظيفي

المبحث الثاني: التمكين الإداري

المبحث الثالث: المستشفيات

الدراسات السابقة والتعقيب عليها

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### تمهيد

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة ولا يزال يشهد تطورات جوهرية طالت مختلف جوانب الحياة وأثرت في مختلف أنواع المنظمات، هذا الواقع الجديد أوجد حاجة متزايدة لنوعية جديدة من الموارد البشرية، لذلك اهتمت المنظمات المعاصرة بشكل متزايد بالموارد البشرية.

لا بد من القول: إنّ إدارة الموارد البشرية حجر الزاوية في العملية الإدارية، ومما لا شك فيه فإنّ نجاح أي منظمة من المنظمات يعزى بالدرجة الأولى إلى ما تملكه هذه المنظمات من الموارد البشرية، وما تتمتع به هذه الموارد، بما لا يدع مجالاً للشك أنّ إدارة الموارد البشرية تمثل مجموعة من الأنشطة والممارسات الإدارية التي يعد محورها الرئيسي العنصر البشري، والتي تعمل على تنميته وتطويره والمحافظة عليه الأمر الذي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

سوف يتناول هذا الفصل من الدراسة المبحث الأول: المتغير المستقل الإثراء الوظيفي من حيث (المفهوم، والأهمية، والأهداف، والمزايا، والخصائص، والمعوقات، والنماذج، والأبعاد، والاستراتيجيات، والمبادئ). وأيضاً المبحث الثاني: المتغير التابع التمكين الإداري من حيث (المفهوم، وأهمية، والتصنيفات، والمستويات، والمتطلبات، والمعوقات، والأبعاد، والنماذج)، وسيتم استعراض الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

#### المبحث الأول: الإثراء الوظيفي

##### المقدمة

إنّ تصميم الوظائف في الوقت الراهن خضع لتغيرات كبيرة قد يصعب مجاراتها، لكن إعادة النظر حول تصميم الوظائف والتحديث فيها لم يكن وليد اللحظة، وإنما دعا له هيرزبرج منذ زمن بعيد فهو أول من انتقد نظم تصميم الوظائف القائمة على مبادئ إدارة العلمية، لذلك يشار إلى نظريته باسم الإثراء الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بالتحفيز عندما تتوفر لديهم مجموعة من العوامل التي تحقق لهم إشباعاً ورضاً وظيفياً عالياً (عمر، 2020).

## مفهوم الإثراء الوظيفي

لقد تعددت تعريفات الإثراء الوظيفي، فقد عرفه (حسين والفرشوطي، 2018) على أنه زيادة شعور الفرد في المنظمة بالمسؤولية من خلال تحرير وظيفته من بعض القيود، وتخويله المزيد من الصلاحيات وهيكله عمله بوحدات طبيعية، (الحرباوي، 2019) فتناوله على أنه أداة أساسية لإدارة لتوفير دافع للعاملين نحو أداء أفضل، ويتمثل في طلب صاحب العمل من العاملين القيام بأعمال إضافية بهدف جعل الوظائف أكثر إثارة للاهتمام وذات مغزى، وأكثر تحدياً ومسؤولية في الوظيفة.

كما أن (حمزة، 2019) عرّفه على أنه أحد أساليب تصميم الوظائف ويقصد به تصميم الوظيفة بحيث تحمل في ثناياها عناصر الحرية والمسؤولية والاستقلالية، حيث يتيح للموظف فرصاً أكثر حرية أوسع في التخطيط وتنظيم وأداء عمله واتخاذ القرارات في إطار وظيفته دون الحاجة إلى إشراف أو رقابة مركزة، في حين (بني حمدان والعيثاوي، 2019) تناوله على أنه هو التوسع العمودي في الوظيفة، بمعنى أنه يزيد قدرة العامل على التخطيط والتنفيذ، والتقييم للعمل، بحيث ينجز الفرد مهامه بشكل واسع من الحرية، والاستقلالية، والمسؤولية، والتغذية العكسية التي تمكن الفرد من تصحيح وتقييم أدائه.

أما (محمد والشمري، 2015) فوضحه أنه الأسلوب الذي يضيف صلاحيات جديدة إلى صلاحيات القائمة للوظيفة التي يتحملها العامل، بحيث تقع عليه مسؤولية تنفيذ الصلاحيات الجديدة دون الحاجة للإشراف من قبل الآخرين، أما (المصري، 2021) فقال: إنه عبارة عن منح العاملين الفرصة لممارسة الاستقلالية والمسؤولية لإنجاز الأعمال، والتي تساعدهم على التقدم والنمو وقيامهم بأعمال إدارة العليا، وضحه (العنزي، 2017) : إنه تضمين الوظيفة أكثر ما يمكن من المهام، والسماح للعامل بأن يؤديها بحرية وفق ما يراه مناسباً، وبالتسلسل الذي يختاره، في حين عرّفه (كنزة والحبيب، 2018) يشير إلى الأعمال المرتبطة إضافة وسائل وطرائق جديدة لتحسين أداء الوظيفة والرضا الوظيفي لشاغلها.

**تعرف الباحثة: الإثراء الوظيفي** إنه أسلوب تتبناه المنظمة لتحفيز عاملها من خلال زيادة المهام والمسؤوليات والواجبات التي تقع على عاتقهم والسماح لهم باتخاذ القرارات بحرية واستقلالية أكبر.

## أهمية الإثراء الوظيفي

لا شك أنّ الإثراء الوظيفي مهم ويعدّ أحد الدوافع النفسية التي يتطلع إليها الإنسان أو الفرد المنتمي للمنظمات المهنية والوظيفية، فإذا شغل الفرد الوظيفة التي تتناسب مع قدرته ورغباته تكون فرصة لتنمية هذه المواهب والقدرات بحيث تصل إلى قمة الإبداع التي تصب في مجال عمله، وأنّ أهمية

الإثراء تبرز من خلال تجديد القدرات والمواهب وتطويرها حتى يبدأ ممارسة الإبداع من خلال الشعور بأهميته وقيمه ودوره في دائرة العمل (حسين والفرشوطي، 2018).

تري الباحثة: إن أهمية الإثراء الوظيفي تتبع من كونه يعدّ من الاساليب التي تستخدم في تحفيز العاملين، وذلك؛ لأنه لا يقتصر على زيادة المهام بل على إعطاء العاملين المزيد من السلطات والصلاحيات والقدرة على التحكم في العمل، فيشعر العاملون أنّ لهم كياناً وأهمية في المنظمة وليس مجرد آلة لتنفيذ مهام محددة يمكن التخلي عنه بسهولة واستبداله بشخص آخر.

### أهداف الإثراء الوظيفي

يسعى الإثراء الوظيفي إلى تحقيق جملة من الأهداف؛ أهمها تحفيز العامل لأداء عمله عن طريق التركيز على الدوافع الداخلية أكثر من الخارجية باعتبارها الأقوى؛ لأنها تنمي الالتزام والحماس، وتشبع حاجات تحقيق الذات، وزيادة رضا العامل، ورفع معنوياته، ومن البديهي أنه يساعد على إكساب العامل الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بنطاق وظيفته، لذلك يجب الأخذ بالحسبان أنه يوفر فرصاً أكبر للعامل للتدريب على تحمل المسؤولية في تخطيط الوظيفة وتصميمها وتنفيذها وتقييمها، من زاوية أخرى فإن الإثراء الوظيفي يعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية عن طريق تحقيق مستوى عمل متميز مستند إلى إشراك العاملين في تصميم الوظيفة وتنفيذها وتقييم أدائها (العنزي، 2017).

وتماشيا مع ما تم ذكره ترى الباحثة: إنّ الهدف الأساسي من الإثراء الوظيفي هو جعل العاملين أكثر رضا وولاء للمنظمة، من خلال خلق وظائف مرنة تحفز عاملها على أداء مهامهم بحرية تامة، بعيدا عن أي رقابة أو إشراف من إدارة العليا.

### مزايا الإثراء الوظيفي

من أهم المزايا التي يقدمها الإثراء الوظيفي أنه يمنح العمل الكثير من التحدي والمتعة، الأمر الذي يجعل المهام سهلة تعزز وتزيد من مهارات العاملين، فيساعد على زيادة الدافعية في العمل من خلال فرص النمو والتقدم، الذي ينعكس على تقليل نسبة الغياب في العمل وثورات العمال (كنزة والحبيب، 2018).

استناداً إلى ما سبق ترى الباحثة أنّ الإثراء الوظيفي يقدم مزايا عديدة للمنظمة، ومن الجدير بالذكر لا تقتصر المزايا على المنظمة فقط بل والعاملين أيضاً، فيساعد المنظمة والعاملين على تحقيق أهدافهم، بالتالي زيادة بالإنتاجية الأمر الذي يجعل العمل والعاملين أكثر مرونة، وعليه فإنّ العاملين تزيد

مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم الوظيفية، مما يجعل العمل أكثر متعة وجذباً للعاملين، ونتيجة لذلك يزيد ولاء العاملين ويقل نسبة تدمرهم من العمل وأداء أعمالهم، ويقلل معدل الدوران الوظيفي.

### خصائص الإثراء الوظيفي

من الخصائص الرئيسية للإثراء الوظيفي أنه يعطي الحرية للأفراد العاملين لتطبيق طرائق بديلة ومتعددة لأداء أعمالهم، كما أنه يسمح بالإشراف الذاتي من الأفراد العاملين على أعمالهم دون تدخل من قبل المشرف المباشر، فعند إثراء العمل من الممكن أن تتناط بعض المسؤوليات التي تكون في المستويات العليا في المنظمة بالمستويات الدنيا في المنظمة، أي تتم إعادة تصميم الأعمال لتشتمل بعض المسؤوليات الموجودة في المستويات العليا (محمد ويومي، 2021).

وخلاصة القول ترى الباحثة أنّ الإثراء الوظيفي يمنح العاملين باختلاف مستواهم الإداري الحرية لإداء أعمالهم بحرية مطلقة دون أي توجيه أو رقابة من المستويات الإدارية العليا.

### معيقات تطبيق الإثراء الوظيفي

وضحت دراسة (حمزة، 2019) بأنه يوجد أربعة أنظمة في المنظمات تعمل على إعاقة تطبيق الإثراء الوظيفي فيها، وهي:

1. تقنية المنظمة التي تتمثل في معرفة مستوى الأنظمة الجديدة والمعدات الخاصة بتأدية الأعمال في المنظمة والتي لا بد من توفرها حتى إنّ كانت مكلفة؛ لأنها لها دور في نجاح تطبيق الإثراء الوظيفي.
2. نظام التشخيصي له دور في إعاقة التطبيق من خلال إنشاء توصيف الأعمال التي يكون بها تشدد في التعريف وقلة المرونة في تغير واجبات العمال، أي المرونة المتوفرة في الوظيفة ونظام الحوافر والعلاقات الإنسانية.
3. إدارة يمكن أن تعيق أو تقلص من تطبيقات الإثراء الوظيفي يعني أن تكون إدارة مناسبة لتطبيق البرنامج وأن يكون للمدير دور في تحفيز العاملين، ويعامل العاملين بطريقة الإشراف في وضع أهداف الأعمال ومنحهم الصلاحيات.
4. نظام الإشراف له أيضا دور، هذا النوع سيحدد مقدار الاستقلالية والتغذية الراجعة التي يقوم بها المرؤوسون، وكلما استخدم المشرفون طرقا استبدادية في الحكم سيكون من الصعب إثراء



التغذية الراجعة وستعمل على تقييد تطبيق الإثراء الوظيفي، وفي حالة تقييد هذه التطبيقات بعوامل أخرى ستقرر إذا كان تأثير الإثراء قويا وإن كان سيستمر.

بالرغم من المزايا التي يحققها الإثراء الوظيفي، إلا أن هناك بعض المعوقات التي تحول دون تطبيقه؛ ومن هذه المعوقات التكنولوجية المطلوبة لتطبيق الإثراء الوظيفي أول هذه المعوقات؛ إذ يصعب في بعض الأحيان تغيير التكنولوجيا الحالية؛ لتتناسب مع تطبيق الإثراء الوظيفي، كما أن التكاليف الباهظة لتطبيق الإثراء الوظيفي على المدى القصير تأتي في مقدمة المعوقات التي تواجه تطبيقه، وتأتي المقاومة للتغيير من قبل الأفراد، وعدم تجاوبهم لمتطلبات الإثراء الوظيفي في قائمة هذه المعوقات، يضاف لهذه المعوقات مسألة المعارضة من قبل إدارة العليا لمتطلبات الإثراء الوظيفي، والامتناع عن تقديمها، كذلك الخوف من تحمل المسؤولية، والخوف من فرص التحسين الجديدة، حتى لو كانت إيجابية، ونقص الالتزام طويل المدى لتطبيق هذا الأسلوب، بإضافة إلى وجود اختلافات بين الأفراد؛ من حيث المعلومات الوظيفية، والمهارات، والاحتياجات، مما قد ينعكس على تفضيلهم للدرجات المختلفة من الإثراء الوظيفي، من خلال ما تم عرضه من معوقات، يتضح أن هذه المعوقات منها ما يكون مصدره الأفراد؛ بعدم تقبلهم للتغيير، أو عدم تحملهم للمسؤولية، ومنها ما مصدره بيئة العمل، وتجهيزاتها المادية، ومنها ما يكون مصدره إدارة العليا؛ بعدم تقدير أهمية مصدر هذه المعوقات، فإنه يجب التغلب على الأسلوب، وعدم الالتزام به، للوصول إلى التطبيق الناجح للإثراء الوظيفي، وتحقيق أهدافه بشكل جيد (العنزي، 2017).

### نماذج الإثراء الوظيفي

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تبين وجود عدد من النماذج التي يمكن تبنيها من قبل المنظمات لتنفيذ الإثراء وفي ما يلي عرض لبعض النماذج وما تناولته الدراسات السابقة، فوضحت دراسة (بني حمدان والعيثاوي، 2019) ان هناك مجموعة من النماذج للإثراء الوظيفي:

#### النموذج الأول: نموذج إثراء العمل من خلال المحتوى الوظيفي.

يقصد بمحتوى الوظيفة كل ما يتضمنه العمل من مهام تشكل خصائصه، وبالإمكان إثراء المحتوى عن طريق إضافة بعض، أو كل العناصر الجوهرية الآتية:

1. تشكيل وحدات عمل طبيعية، وفق قدرات الأفراد العاملين لتحقيق أقصى كفاءة.
2. دمج المهام وربطها من خلال التنوع، والتكامل في المهام والتوسع في مستوى المهارة والمعرفة المطلوبة لإنجازها.

3. بناء علاقات جيدة مع العملاء، وهذه العلاقات يمكن تحقيقها بناء على إجراءات محددة منها:

أ- تحديد من هو المستفيد من المنتج أو الخدمة.  
ب- تحديد وسائل الاتصال المباشرة للحكم على نوعية المنتج أو الخدمة، وفق معايير تحددها إدارة.

ت- فتح باب المناقشة المباشرة بين الأفراد العاملين والمستفيدين.

4. التحميل العمودي: يعد عنصر التحميل العمودي من بين العناصر الأساسية للإثراء الوظيفي، ويتحقق من خلال اضافة صلاحيات إلى الأفراد العاملين، وتخفيض الرقابة، والإشراف الخارجي، إضافة إلى إناطة مهام أكثر تحدياً.

5. فتح قنوات التغذية الراجعة: من الممكن تحقيق التغذية الراجعة عن طريق منح الأفراد العاملين صلاحيات في جوانب أعمالهم، كصلاحيات حل المشكلات التي تواجههم في إنجاز الأعمال، وصلاحيات تحديد إجراءات العمل أو وقت البدء والانتهاؤ من العمل، فيمكن زيادة فاعلية التغذية الراجعة من خلال الأساليب الآتية:

أ- توفير البيانات، والمعلومات عن إنجاز الأفراد العاملين من أجل الإظهار العلني، لنتائج تقويم الأداء الخاص بهم.

ب- استخدام الأساليب التقنية الحديثة في توفير المعلومات المتعلقة بعملية التقويم، بدلا من تقارير المشرفين وحدها، أي تعدد مصادر المعلومات في عملية تقويم أداء العاملين.

ت- إشراك العاملين بصورة مباشرة في إجراءات العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة.

**النموذج الثاني: نموذج الإثراء الوظيفي من خلال فرق العمل المدارة ذاتيا والمستقلة:**

إنَّ أحد النماذج الحديثة في الإثراء الوظيفي، هو التركيز على استخدام الفرق المدارة ذاتيا، ولقد ظهر هذا التوجه لأول مرة في بريطانيا من قبل معاهد الاستثمارات، حيث لاحظ المشرفون على إدارة المعهد بأنَّ فرق العمل هي الوسيلة الفعالة في احداث التقدم التكنولوجي، كما وأنَّ شركات صناعة السيارات الإسكندنافية استخدمت فرق العمل المستقلة، لإشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد العاملين في ظل التكنولوجيا الحديثة.

إنَّ مجموعات العمل المستقلة تمارس العديد من النشاطات، والأدوار الإدارية، ففي مصانع السيارات مثلا يعمل الأفراد كفريق، حيث يتولوا إنتاج السيارات بشكل متكامل، بدلا من التركيز، والتخصص على جزء منها، كما يتم تشكيل المجموعات المستقلة، وفقا للأسس الآتية:

1. تصميم مهام المجموعة، بما يتناسب مع رغبات الافراد العاملين ودوافعهم، وخصائصهم، لتحقيق درجات عالية من الرضا عن العمل والمنظمة.
2. تشكيل المجموعة، وفقا لمدى توفير المهارات، والمعارف المرتبطة بالأداء.
3. تحديد وبناء معايير أداء المجموعة، وغالبا ما تحدد هذه المعايير من قبل أفراد المجموعة نفسها، ويعتمد المعيار الواقعي على مجموعة من العوامل التنظيمية، كنظام الكفاءة والرقابة على الأداء، ودرجة توفر البرامج التدريبية، والتطويرية للأداء، إضافة إلى ضرورة الدعم من قبل إدارة العليا في تهيئتها للمعلومات الواضحة حول متطلبات العمل.

### أبعاد الإثراء الوظيفي

أجمع كافة الكتاب والباحثين بأنَّ هناك أبعاداً تفيد عملية الإثراء الوظيفي ولقد حللها الباحثون إلى ما يلي:

**تنوع المهارات (Skills Variety):** وضحت دراسة (حسنية وآخرون، 2018) على أنَّ تنوع المهارات عبارة عن الدرجة التي يتطلب بها العمل استخدام العامل مجموعة مختلفة من المهارات والكفاءات حتى يمكن إنجاز عمله بشكل صحيح، وذكر (محمد والشمري، 2015) بأنَّها درجة تنوع الفعاليات التي تتطلبها إنجاز الوظيفة واختلافها بحيث يمكن للفرد استخدام مهارات وقدرات ومواهب مختلفة ومتعددة.

ترى الباحثة أنَّ تنوع المهارات ما هو إلا تنوع المهام والمسؤوليات التي تتضمنها الوظيفة، الأمر الذي يتطلب من العامل امتلاك العديد من مهارات وقدرات لإنجاز المهام، لا مناص من القول أنَّ الوظيفة تصبح ذات قيمة ومعنى الأمر الذي يخلق التحدي والمنافسة بين العاملين للإبداع والتميز، يؤدي امتلاك مجموعة متنوعة من المهارات إلى تحسين الأداء والإسهام في تحقيق الأهداف المنظمة.

**أهمية المهمة (Task Importance):** وترى دراسة(الحرباوي، 2019) أنَّ أهمية المهمة هي الدرجة التي تؤثر بها المهمة على المنظمة والعاملين، لم يقتصر هذا التأثير فقط على داخل المنظمة بل أيضا خارجها، وضحت دراسة (حسنية وآخرون، 2018) أهمية المهمة على أنه مدى تأثير المهمة على الآخرين في كل المستويات بالمنظمة.

وتماشيا مع ما تم ذكره ترى الباحثة تشير أهمية المهمة إلى أهميتها أو قيمتها أو أولويتها في تحقيق هدف، قد تكون المهمة مهمة لأنها تسهم بشكل مباشر في نجاح العمل، يعد فهم وأدراك المنظمة لأهمية المهمة أمراً ضرورياً في تحديد الأولويات وتخصيص الموارد والوقت والجهد لتحقيق النتائج المرجوة.

**التغذية العكسية (Feedback):** (حسنية وآخرون، 2018) الدرجة التي تستطيع فيها العمل أن يوفر للعامل معلومات واضحة ومباشرة عن مستوى أدائه ونتائج عمله، بينما دراسة (عبد المجيد، 2019) عرفت التغذية العكسية على أنها حصول العامل على معلومات واضحة ومباشرة عن فعاليته في إنجاز العمل أثناء أدائه للأنشطة المطلوبة، وتتطلب التغذية الراجعة أن تسمح الوظيفة شاغلها من معرفة نتائج عمله ومراقبتها وقياسها.

استناداً إلى ما سبق **استنتجت الباحثة** أن التغذية العكسية ماهي إلا عملية تقديم معلومات أو إرشادات للعاملين حول أدائهم أو سلوكهم أو عملهم، يساعد على إبراز نقاط القوة وتحديد مجالات التحسين ومساعدة العاملين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم، وهي أداة مهمة للنمو على الصعيد الشخصي والمهني.

**الاستقلالية (Autonomy):** عرفت دراسة (حسنية وآخرون، 2018) الاستقلالية بأنها تعبر عن مقدار الحرية في التصرف واتخاذ القرار لدى الفرد لتحديد كيفية إنجاز عمله، وضحت دراسة (الجهران، 2020) أن الاستقلالية أنها الالتزام بالأعمال والأعباء الموكلة إليه، والعمل على إنجازها وتحمل نتائجها.

من هذا المنطلق ترى **الباحثة** أن الاستقلالية ماهي الا قدرة الفرد أو المجموعة على اتخاذ القرارات واتخاذ الإجراءات بشكل مستقل، وحرية الإشراف على أعمالهم وأدائها بالطريقة الملائمة لتحقيق أداء متميز، حيث أنه يرتبط بزيادة الحافز والرضا والإبداع بالتالي ينعكس على أداء المنظمة ككل.

**تحديد المهام (Task Identity):** وضحت دراسة (حسنية وآخرون، 2018) أن تحديد المهام هو إمكانية إنجاز العمل كوحدة واحدة من البداية حتى النهاية، مع وضوح طبيعة المخرجات، بينما دراسة (الليمون، 2019) فسرت تحديد المهام هو أن تكون المهمة المراد القيام بها واضحة من جميع جوانبها، وذلك وفقاً للوصف الوظيفي وخطط عمل محددة توضح من قبل إدارة مع منحه الوقت الكافي للقيام بالعمل من البداية للنهاية.

**استنتجت الباحثة** أن تحديد المهام يشير إلى الدرجة التي تسمح بإنجاز المهام، حيث ان المهام المحددة تدفع العاملين لإداء المهمة وذلك بسبب معرفتهم الكاملة بتفاصيل المهمة، كتحديد نطاق ومتطلبات المهمة، وتحديد الموارد والوقت اللازمين لإكمالها، ووضع توقعات واضحة للأداء والنتائج.

### **استراتيجيات الإثراء الوظيفي**

تناولت دراسة (الليمون، 2019) مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن تطبيقها لزيادة الإثراء الوظيفي وهي:

1. **دمج المهام:** بمعنى تجميع النشاطات المتشابهة في وظيفة واحدة إضافة إلى زيادة وحدة المهام، وإنجاز أعمال مختلفة.
2. **خلق فرق عمل مستقلة:** وتكون هذه الاستراتيجية عندما يكون الإثراء الوظيفي على مستوى فرق العمل، وتتطلب هذه الحالة تحديد الهدف العام للفرق، وفسح المجال لأعضاء الفريق في تحديد النشاطات وجداول الأعمال ومقاييس التقييم، وإضافة إلى إعطاء الفريق حرية في اختبار أعضاء جدد في فريق العمل.
3. **تطبيق منهج إدارة التشاركية:** وتقوم إدارة التشاركية على فسح المجال للأفراد العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة، وإدارة التشاركية طريقة جيدة لزيادة الإثراء الوظيفي بسبب فتح المجال للعاملين لإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول تطوير الوظيفة ونشاطاتهم وتبسيط الإجراءات والعمليات المرافقة للوظيفة.
4. **إعادة توزيع السلطة أو القوة:** إنَّ إعادة توزيع السلطة على العاملين بشكل منظم وعادل، وزيادة مسؤوليات الأفراد، وزيادة استقلالية فرق العمل يعد من المتطلبات الضرورية والأساسية لنجاح برنامج الإثراء الوظيفي في أيَّة منظمة.
5. **زيادة توجيه الأفراد نحو التغذية الراجعة:** إنَّ معرفة الأفراد عن تقييم أدائهم يشكل لهم قاعدة معرفية عن كيفية تعديل أدائهم الضعيف وتعظيم الأداء الجيد.

### عيوب الإثراء الوظيفي

عندما يكون التصميم والممارسة ضعيفين، يمكن القول: إنَّ الإثراء الوظيفي يكون لديه عيوب، كنقص التدريب فعندما يتم إعطاء العاملين مزيداً من العمق في المهام من خلال إثراء الوظائف، فقد لا يكونوا ماهرين أو ذوي خبرة في المهام الجديدة التي يطلب منهم القيام بها، والنقص بالتدريب قد يكون عائقاً للعاملين وأصحاب العمل ويؤدي إلى مشاكل مثل انخفاض الإنتاج، كما أنَّه يؤدي إلى زيادة أعباء العمل على العاملين، فالعيب الرئيسي في إثراء الوظائف هو الزيادة في أعباء العمل، في حين قد يكون بعض العاملين قادرين على إعادة ترتيب أولوياتهم ومهامهم على الفور، قد يواجه بعضهم في البداية صعوبات في التكيف مع مسؤولياتهم الجديدة، وهذا من الممكن أن يؤدي إلى إحباط العاملين وخفض إنتاجيتهم الإجمالية.

ناهيك عن الصراع مع العاملين غير المشاركين، من الممكن أن لا يكون جميع العاملين في المنظمة مؤهلين للمشاركة في الإثراء الوظيفي، وهؤلاء الأفراد الذين يريدون الحصول على المزيد من السلطة والمسؤولية، ولكنهم لم يثبتوا أنَّهم قادرين على التعامل معها، قد يصبحوا مستائين ويكون هناك عنف من قبلهم تجاه إدارة والعاملين الذين هم جزء من عملية إثراء الوظائف، ولا مناص من القول: إنَّ من

عيوبه ضعف الأداء بصورة أوضح، بينما يتفوق بعض العاملين عند تطبيق الإثراء الوظيفي، البعض الآخر يعملون بشكل سيء، وذلك بسبب نقص التدريب، أو عدم الاهتمام وعدم الوضوح حول مهامهم الجديدة، وقد يؤدي ذلك إلى ضعف الأداء وبالتالي شعور العاملين بعدم الكفاءة، وضعف الأداء يؤدي أيضا إلى تجريد العاملين من مسؤولياتهم الجديدة (الحرباوي، 2019).

## مبادئ الإثراء الوظيفي

إنَّ للإثراء الوظيفي خمسة مبادئ (الجهران، 2020):

- **إزالة القيود:** وذلك بإزالة الحواجز والقيود من قبل المسؤولين، لإعطاء فرصة للعاملين للقيام بواجبات عملية مهمة، مع التأكيد على الاحتفاظ بالمساءلة الإدارية، ومنح الحرية للعاملين لممارسة مهام أعمالهم بعيدا عن القيود التي تؤدي إلى تقييد حرياتهم، والسماح لهم بتنفيذ واجبات وظائفهم بالشكل والطريقة التي يختارونها، كل ذلك سيبيح لهم استثمارا أمثل لقدراتهم، واستغلالا أكبر لمهاراتهم، وانطلاقا لروح ابتكار والإبداع لديهم.
- **تكوين وحدة عمل طبيعية كاملة:** وذلك بأن يشجع المسؤولون على إيجاد وحدة عمل متكاملة، يكون العامل مسؤولا عنها بالكامل، مما يزيد من شعوره بالمسؤولية تجاه العمل، خاصة إذا كان سيتخذ قرارات مهمة بناء على هذه الأعمال.
- **إعطاء العاملين سلطات إدارية إضافية:** وهو مبدأ مهم جدا من مبادئ الإثراء الوظيفي، يتم فيه إعطاء العاملين مزيدا من السلطات الإدارية، والحرية في اتخاذ القرارات عندما يكون ذلك ممكنا، لأنَّ ذلك يمنح العامل التميز والشعور بالمسؤولية، مما يحقق مزيدا من الإثراء الوظيفي لديه.
- **إشراف مباشر منتظم دوري:** عندما يكون إشراف المسؤول المباشر منتظما بشكل دوري، وموجها مباشرة للعاملين وليس لمسؤولي الوحدات الإدارية، فهذا يزيد من ثقتهم بأنفسهم، وشعورهم بالمسؤولية.
- **تكليف العاملين بمهام جديدة أو متخصصة:** وهذا يزيد من شعور العاملين بالأهمية، وكذلك يزيد خبراتهم الخاصة، مما ينعكس على أدائهم الوظيفي.

## الخلاصة

وضح المبحث الأول الذي يتمثل في الإثراء الوظيفي، فيمكن القول: إنَّ التطور الكبير الحاصل في الوظائف والتقدم الهائل في التكنولوجيا، جعل المنظمات المعاصرة تهتم بالإثراء الوظيفي في الوظائف

الحديثة، من خلال قيامها بإعادة تصميم الوظائف لجعلها وظائف أكثر الاستقلالية ومسؤولية بهدف جذب العاملين والمحافظة عليهم وزيادة ولائهم واهتمامهم بأعمالهم وأعمال المنظمة.

فالهدف من الإثراء الوظيفي هو زيادة الرضا الوظيفي والتحفيز من خلال جعل الوظيفة أكثر تحدياً، يتم تحقيق ذلك من خلال منح العاملين مزيداً من التحكم في عملهم، وفرص النمو والتنمية، وإحساس أكبر بالإنجاز، الأمر الذي جعل للإثراء الوظيفي تأثيراً إيجابياً على تحفيز العاملين ورضاهم الوظيفي وأدائهم، يمكن أن يؤدي أيضاً إلى مستويات أعلى من المشاركة، وانخفاض التغيب عن العمل، وتحسين الإنتاجية، كما أنه يساعد العاملين على تطوير مهارات ومعارف جديدة، والتي يمكن أن تزيد من فرصهم الوظيفية في المستقبل.

## المبحث الثاني: التمكين الإداري

### تمهيد

إنَّ التمكين الإداري من الموضوعات التي برزت على الساحة في أواخر الثمانينات من القرن العشرين ولاقت رواجاً كبيراً خلال النصف الأخير من التسعينات وهو مصطلح وليد حركة العلاقات الإنسانية التي نادى بالاهتمام بالإنسان في المنظمة، لذا فإنَّ تبني المنظمات لمفهوم التمكين الإداري سينطلق من إيمانها بأنَّ عاملها هم الثروة والأصل الأكثر أهمية لديها، الأمر الذي يحقق التنمية و التطوير لقدراتهم، وسوف يولد هذا الكثير من المنافع للمنظمة، وهو الضامن لولوج المنظمة عالم التطور بكل جاهزية في بيئة أعمال متسارعة و حركية لا تتقبل المزيد من هدر الوقت في ظل الهرمية والروتين والأنماط الإدارية التقليدية (سارة وفلة، 2018).

يمكن إرجاع جذور نظرية تمكين العاملين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي برزت إلى الوجود بوصفها رد فعل لإهمال الجانب الإنساني في معادلات العمل التي تبنتها مدرسة إدارة العلمية التي قادها المهندس الصناعي فريدريك تايلور في الولايات المتحدة الأمريكية، في نهايات القرن التاسع عشر الميلادي وبدايات القرن العشرين. أي أنَّ نظرية تمكين العاملين عن طريق تفويض المزيد من السلطة التنفيذية لهم وإشراكهم في صنع قرارات العمل إنما هي مرحلة متقدمة من أفكار المدرسة الإنسانية فيما عرف بمشاركة العاملين (Employee Participation) في الخمسينات والستينيات من القرن الميلادي، فيعرف التمكين الإداري كأحد الفلسفات الإدارية الحديثة التي تقوم على تطبيق إدارة

المنفتحة التي تهتم بتعزيز قدرات العاملين وإعطائهم حرية اتخاذ القرارات والتصرف وحل المشاكل (السكرانه، 2013).

من زاوية أخرى ترى الباحثة أنّ التمكين ما هو إلا مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل، وتحملهم مسؤولية النتائج، وعليه فإنه يعزز لديهم الشعور بأهميتهم الأمر الذي ينعكس على ولائهم للمنظمة ورضاهم.

### مفهوم التمكين الإداري

تعددت الدراسات التي تناولت مفهوم التمكين الإداري، تناولت دراسة (سلامة، 2016) مفهوم التمكين الإداري على أنه تخويل العاملين صلاحيات ووضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازها، وحل المشكلات التي تعوق تحقيق الأهداف، بينما دراسة (المصري، 2021) وضحت أنه العمل على توسيع صلاحيات العاملين وزيادة الاهتمام بهم، وإثراء كمية المعلومات التي تعطي لهم مع توسيع فرص المبادرة لاتخاذ قراراتهم لمواجهة المشكلات التي تعترض أداءهم.

أما دراسة (كريمة، 2016) عرفت أنه العملية التي يتم بها تزويد الأفراد بالتوجيهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات وكذلك تزويدهم بالسلطة والمسؤولية والمحاسبة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة التنظيمات، ودراسة (عقبة، 2016) منح العاملين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل لتجعل منهم أفراداً قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية، ودراسة (اسماء وعبد الرؤوف، 2019) إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من إدارة مع توفير كل الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم.

وعرفه (نوالدين، 2015) بأنه عملية إدارية معاصرة تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة نشاطاتهم داخل المنظمة عن طريق تفويضهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة، أما دراسة (رحال وآخرون، 2019) وضحت على أنه تحقيق تدريب العاملين وإشراكهم وإعطائهم صلاحيات وحرية أكثر في التصرف ليكونوا أكثر إبداعاً وتفوقاً في منظماتهم.

بينما أوضحت دراسة (لطيفة، 2018) بأنه الطريقة التي تسهل فيها المؤسسات للعاملين الوصول إلى المعلومات، والموارد، والفرص، والدعم، ودراسة (ابو ربيع، 2019) استراتيجية إدارية تنظيمية تعتمد على منح القيادات الإدارية الأعلى للقيادات الأدنى الصلاحيات لإنجاز مهامها التخصصية وتحمل



المسؤوليات، واتخاذ، القرارات المترتبة عليها من خلال إدارة عمل الفريق، والسعي لتنميتها مهنيا وتحفيزها المستمر مع توفير بيئة العمل المناسبة، بما يسهم في نجاح الأهداف وتحقيقها.

وترى الباحثة أنّ التمكين الإداري عبارة عن إعطاء العاملين صلاحيات وسلطة أكبر والتي بدورها تمكنهم من أداء أعمالهم واتخاذ القرارات وإيجاد حلول للمشاكل التي تواجههم.

### أهمية التمكين الإداري

يكتسب التمكين أهميته من خلال كونه يُشعر العاملين بالمسؤولية، والحس العالي بالملكية ورضا عن الإنجاز، كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم، وتأتي أيضا أهميته من كونه ضروريا لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة فهو يكسب المنظمة مرونة عالية يمكنها من التكيف مع المتغيرات البيئية (الحاج، 2015).

واستنتجت الباحثة أنّ أهمية التمكين برزت من كونها العامل الأساسي والمهم لتنمية الإبداع والتميز داخل المنظمات، فيساهم في زيادة إنتاجيتها لكونه يسهم في تطوير قابلية العاملين للعمل.

### تصنيفات التمكين

صنف (محمديّة، 2016) التمكين إلى خمسة أنواع ومنها:

1. المشاركة بالمعلومات: ويتم ذلك من خلال الاتصالات من أعلى الى أسفل حتى يستطيع العامل في إدارة الدنيا من فهم عملية اتخاذ القرار، مما يجعلهم يناقشون ويعبرون عن آرائهم بحرية من خلال ذلك، كما أنّ حل المشكلات من أسفل إلى أعلى فالعاملون في المستويات الدنيا هم أعلى في مشكلات التنظيم مثل حاجات العملاء، كما يجب أن يتصرفوا ويتخذوا قرارات لحل المشكلات.

2. استقلالية المهام: يتم ذلك من خلال تشكيل فرق ذاتية تكون الرقابة عليها معتدلة، ويعملون على تنفيذ المهام المناطة بهم بنوع من الاستقلالية من خلال الهيكل التنظيمي، في حين أنّ إدارة العليا هي المسؤولة عن رسم السياسات الاستراتيجية، إضافة إلى تكوين الاتجاهات، وهذا البعد ينظر إلى التمكين من الجانب النفسي ويتم عن طريق تزويد العاملين بخلق سلوك جدي يتلاءم مع التغيير.

3. إدارة الذاتية: المقصود به توزيع العمل بين إدارة والعاملين وهذا يعني تدخل العاملين في عملية اتخاذ القرار وأن توضع التعليمات وتتفد من قبل الأكثرية.

## مستويات التمكين الإداري

ونترى (كريمة، 2016) بأن هناك خمس مستويات للتمكين الإداري وهي كالآتي:

1. المستوى الأول يتخذ الإداري القرارات ويُعلم الفريق، وقد يبدو هذا أساسا واضحا، ولكن في الأغلب يضع المديرون قرارات ولا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.
2. المستوى الثاني هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات ويضع القرارات معتمدا على الاقتراحات ويُعلم الفريق بها.
3. المستوى الثالث يتناقش المدير وأعضاء الفريق في الوضع بشكل مفصل ويطلب المدير أوراق عمل ومدخلات من الفريق، وقد يأخذ أو لا يأخذ بها، ويُعلم الفريق بذلك.
4. المستوى الرابع على هذا المستوى يستمر بناء العلاقات، وفي هذه النقطة تقرر القرارات بشكل نهائي وبشكل تعاوني بين المدير والفريق.
5. المستوى الخامس على هذا المستوى يستمر بناء العلاقات، وفي هذه النقطة تقرر القرارات وبشكل تعاوني بين المدير والفريق.

## أساليب التمكين

هناك عدة اتجاهات وأساليب تطرقت لها الكتابات المعاصرة حول التمكين (نسمان، 2011):

1. أسلوب القيادة: يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تسهم في زيادة فاعلية المنظمة وأسلوب القيادة هذا، يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين، وهذا الأسلوب يشير إلى أنّ المنظمة الممكنة هي تلك المنظمة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أنّ نسبة العاملين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المنظمات التقليدية، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.
2. أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات". ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ

العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار.

3. أسلوب تمكين الفريق: إنَّ التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا.

### متطلبات تطبيق التمكين

ويتطلب تطبيق استراتيجيات التمكين ما يلي (المسعود، 2017):

- وجود أهداف واضحة: إذا لم يكن هناك تطابق بين أهداف المنظمة والعاملين أو ان أهدافهم ليست واضحة؛ فإنه من المعتقد أنَّ العاملين لن يعملوا بكامل قواهم وإمكاناتهم.
- الدعم: على القادة دعم العاملين في المشاكل التي تعترضهم، من خلال بدعم العاملين وإسنادهم اعتماد على مدخل المشاركة والاندماج والتمكين، أي أنَّ تكون إدارة تشاركيه، إنَّ الحكمة تقول: إنَّ تضافر جهود الأفراد والجماعات يؤدي إلى كسب مزيد من الدعم.
- توفير المعلومات وإتاحتها: مشاركة الأفراد في جمعها هي جزء أساسي من تمكين العاملين.
- إمكانية الوصول الى الموارد: وجود الموارد المناسبة لجعل العاملين يؤدون مهامهم بأفضل طريقة، لذلك ينبغي تزويدهم بالموارد اللازمة وإمكانية الوصول إليها.
- تفويض السلطة: بعض الباحثين يرون أنَّ التمكين هو تفويض السلطة لاتخاذ القرار، في حين هناك من ينظر إلى المنظمات من أجل السلطة، والتفويض واحد من الأدوات التي تجعل الفرد يشعر بالسلطة والقوة.
- نظام المكافآت: عندما لا تمنح المنظمة المكافآت أو بشكل لا يتناسب مع كفاءات الفرد فان الإحساس بالإحباط يرتفع عند العاملين.
- بناء فريق: يمكن للحالات الاجتماعية والسياقية وخصائص الأفراد في حال التفاعل فيما بينها أن تؤثر على عملية التمكين.
- هيكل العمل: في المنظمات التي تعتمد على التمكين كأسلوب، يتم تصميم هيكل للعمل بحيث يسمع للعامل أن يؤدي متطلباته وظيفته بالشكل المطلوب ويصل إلى النتائج المرغوبة.

- صدق القيادة وجديتها في منح الحرية لكل المستويات والتشكيلات في المنظمة.
- نبذ الرقابة والمباشرة وتعويضها بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين، الاعتماد على التقييم وإبداء الملاحظات هو عامل مهم في تمكين العاملين.
- التزام المؤسسة بتدريب الأفراد وتأهيلهم لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين، ضرورة وجود الأفراد المناسبين في المكان المناسب لمهاراتهم.
- اعتماد أنماط منظمة مرنة ورشقة بدلا من الأنماط التقليدية، يتطلب التمكين كوادر مؤهلة للتعامل مع طلبات الزبائن وجها لوجه من خلال أفراد يمتلكون قدرات إبداعية ومؤهلات فنية ومعرفية لاتخاذ قرارات سريعة ومرنة.

### معيقات تطبيق التمكين

أسباب فشل التمكين تكمن في خوف المدراء من فقدان السلطة والقوة، فهم اعتادوا على أسلوب أكثر رسمية للإدارة والأساليب الإدارية التقليدية، وتركيز سلطة اتخاذ القرارات بأيديهم، كما أن بعض العاملين لديهم صعوبة في تحمل المسؤوليات الكبرى التي يحتاجها التمكين، إضافة خوفهم من فقدان الوظيفة وعدم الأمان، والأمر الذي يدفعهم إلى مقاومة التغيير وعملية التمكين، لا بد من القول: إنَّ الهيكل التنظيمي الهرمي، والنظم والإجراءات، وضعف أنظمة التدريب والتطوير، لها دور في الوقوف أمام تطبيق التمكين.

من زاوية أخرى فإنَّ التمكين يتطلب تغيير وهذا الأمر يجعل المدراء في حالة من الخوف من اتخاذ القرارات الخاطئة أو السيئة من قبل العاملين، وذلك لأنه يجب عليهم التخلي عن جزء من الرقابة، جراء تفويض السلطة والمسؤولية، كما أنَّ المدراء سيشعرون بالتهديد من البرامج التي من شأنها أن تقلل قوتهم ومكانتهم الرفيعة بوصفهم قادة، ولا بد من الإشارة إلى موضوع مهم جدا وهو: إنَّ عملية التمكين تحتاج إلى فترة زمنية طويلة نسبياً وذلك لأنها تحتاج إلى دراسة وخطط لتطبيقها وضمان اندماج ومشاركة جميع العاملين فيها (البحيصي، 2014).

### أبعاد التمكين

اجمعت الدراسات السابقة على مجموعة من الأبعاد للتمكين وهي:

**فرق العمل:** وضحت دراسة (رحال وآخرون، 2019) أنَّ فرق العمل هي عبارة عن جماعة من الأفراد كل منهم لديه خبرة ومهارة معينة، ولديهم مهمة مشتركة لا بد من إنجازها، يجتمعون معا لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة من الفريق، بينما دراسة (عفاة وآخرون، 2015)

وضحت فرق العمل على أنها تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، وتساعد في التغلب على أي مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق.

وخلص القول ترى الباحثة أن فرق العمل هي مجموعة من الأفراد الذين يتعاونون ويعملون معاً لتحقيق هدف مشترك، مستخدمين مهاراتهم ومعرفتهم وخبراتهم لتحقيق أفضل النتائج، الذي يساعدهم على أداء العمل بسهولة، وعليه يخلق جواً من الرضا والتعاون في العمل، فيصبح هناك تبادل بالمعارف والمعلومات والخبرات بين أعضاء الفريق.

**تحفيز:** وضحت دراسة (أبو زهري، 2017) التحفيز أنه وسيلة لمعرفة الكيفية التي يتم إشباع حاجات العاملين، فإذا أرادت القيادة أن تزيد من كفاءة العاملين، فعليها التعرف إلى دوافعهم، وتنمية حاجاتهم، لتحفيزهم على السلوك المرغوب، فأساس التمكين هو التعزيز الإيجابي، لتحقيق الإشباع لدى هؤلاء العاملين، وتعمل على رفع كفاءتهم وزيادة ولائهم، والتأثير في سلوكهم، وتوجيه هذا السلوك بما يتماشى مع تحقيق أهداف المنظمة. بينما دراسة (عفاة وآخرون، 2015) بينت أن الحوافز المادية والمعنوية تسهم في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، بشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات كنتاج نهائي للتمكين، لنجاح التمكين يجب أن يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة.

وعليه ترى الباحثة أن التحفيز عبارة عن وسيلة تستخدمها المنظمة مع موظفيها لخلق الدافعية للعمل وزيادة ولائهم وانتمائهم للعمل وزيادة إنتاجيتهم وأداء أعمالهم على أكمل وجه، وذلك سواء كان من خلال حوافز مادية أو معنوية.

**الاتصال:** عرفت دراسة (عفاة وآخرون، 2015) أن الاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الإبداع وابتكار، ويختصر كثيراً من الجهود حيث يسهم سهولة انسياب الاتصالات وسرعة تبادل المعلومات وإمكانية حصول كل فرد في المنظمة عليها في الوقت المناسب في نجاح تمكين العاملين، حيث يسهم الاتصال وتبادل المعلومات في تمكين القائد من نقل أفكاره ومشاعره واتجاهاته بفاعلية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية للمستقبل، مما يترتب عليه نجاحه في تحقيق الهدف من الاتصال من خلال التأثير الفاعل في المستقبل، أما دراسة (شقوره، 2015) يعد الاتصال

الفاعل أحد العوامل الضرورية لبرامج تمكين العاملين، ويدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة إلى وجود درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة.

وبناء على ما سبق ترى الباحثة أنّ الاتصال الفعال يجعل العملية الادارية تتم بشكل أسهل وأسرع دون أي تعقيد، فيمكن القول أنّها العملية التي يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار والرسائل بين العاملين من خلال وسائل لفظية أو غير لفظية.

**تفويض:** هي عملية تفويض الصلاحيات من المستويات الإدارية العليا إلى مستويات إدارية حيث يصبح للعاملين القدرة على تأثير القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستويات الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم (طموس، 2015)، بينما دراسة (أبو ربيع، 2019) وضحت أنّ الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون أصحاب قدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم لذلك فإنّ فكرة التمكين تتطلب تغيير الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة وبالتأكيد فإنّ هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض.

**استنتجت الباحثة أنّ التفويض هو عبارة عن إعطاء ومنح جزء من السلطات والصلاحيات من إدارة العليا للفئات الأخرى لإنجاز الأعمال، وذلك بهدف استغلال الوقت الضائع فيها بأعمال أكثر أهمية، تتم عملية تفويض السلطة في مختلف المستويات الإدارية، ولا بد من الإشارة إلى نقطة في غاية الأهمية وهي أنّ التفويض المسؤولية يساعد في توزيع عبء العمل وبناء الثقة وتطوير قدرة العاملين على التعامل مع المهام المعقدة.**

**التدريب:** وضحت دراسة (طموس، 2015) التدريب هو ما يستوجب تضمين جهود المنظمة ببرامج ومواد تدريبية مناسبة للحصول على مستوى عال من المهارات، فالعملية التدريبية تمكن العاملين من بناء معرفة المهارات والقدرات ليس فقط لأداء أعمالهم بل أيضا تعلم مهارات اقتصاديات المنظمات الكبيرة، أما دراسة (سارة وفلة، 2018) يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة، وينبغي للمنظمة أنّ توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية.

وعليه ترى الباحثة أنّ التدريب هو عملية نقل المعرفة والمهارات والكفاءات للعاملين لتمكينهم من أداء مهامهم بشكل فعال من خلال برامج تدريبية، بهدف إلى تعزيز الأداء والإنتاجية وكفاءة العاملين في المنظمة، فالتدريب الفعال ضروري لتحسين أداء العاملين.

## نماذج التمكين الإداري

لبلوغ الاقتراب من التمكين الإداري تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقا لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، وتظهر أمثلة مختلف لنماذج التمكين التي يمكن أن تساعد على تحليل مفهوم التمكين وفهمه، أهم النماذج التي تفسر التمكين ومنها (المصري، 2015):

**نموذج كونجر وكانونجو:** عرف التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين: كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف إلى الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية، واقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر إليه من زاويتين:

الأولى يمكن النظر للتمكين كمركب اتصالي، فالتمكين يدل ضمنا على تفويض القوة، أما الثانية: فيمكن النظر للتمكين أيضا كمركب تحفيزي، فالتمكين يدل ضمنا وبكل بساطة على أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة، ويظهر ذلك جليا في التعريف الذي تبناه الكاتبان كونجر وكانونجو، ولتقرير مستوى التمكين في أي منظمة، حدد كونجر وكانونجو خمس مراحل لعملية التمكين، وتتضمن:

المرحلة الأولى: تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب في الشعور بفقدان القوة بين العاملين، ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، والمناخ البيروقراطي، والضغط التنافسي، وضعف نظام الاتصالات، والمركزية العالية في توزيع الموارد. أما عناصر أسلوب الأشراف ونظام المكافآت فتشمل: التسلط، والسلبية، والتحديد الاعتباطي للمكافآت، وضعف قيم التحفيز، وغياب الإبداع. وتشمل عناصر تصميم العمل: غياب وضوح الدور، وضعف التدريب أو غيابه والدعم الفني، ونقص السلطة المناسبة، وعدم التحديد المناسب للموارد، والأهداف غير الواقعية، ومحدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين، والروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل. إن الحاجة لتبني التمكين تكون ضرورية عندما يشعر العاملون بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم ولهذا لا بُدَّ أن تعمل إدارة على التقصي والتعرف إلى الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور وعندما يتم التعرف إلى تلك الظروف يمكن للمنظمة أن تتبنى استراتيجية للتمكين إزالة تلك الظروف.

المرحلة الثانية: استخدام أساليب إدارية مثل إدارة بالمشاركة ومتطلباتها كتحديد الهدف، وإثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء، ويجب ألا يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات إزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة فقط ولكن يجب استخدامها أيضا وبشكل رئيس في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية.

المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربعة مصادر هي :  
المكاسب غير الفعالة، والتجارب المنجزة، والإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية.

المرحلة الرابعة: ونتيجة الاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسون بالتمكين من خلال  
الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.

المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.

نموذج 2003 (Beyerlien & Harris Model)

لقد حدد هذا النموذج ثلاثة مكونات لا بد من توافرها حتى تتحقق عملية التمكين وتتمثل هذه المكونات  
الثلاثة في السلطة والمساءلة والقدرة، وعُرِّفت العناصر المذكورة بالآتي:

القدرة: هي امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لفعل وإنجاز المهمات

المساءلة: هي تحمل أفراد وجماعات العمل المسؤولية لإنجاز المهمات الواجبة

السلطة: هي إعطاء التابعين القوة والحرية لإدارة وإنجاز المهمات وصنع القرارات ذات العلاقة.

### الخلاصة

وخلاصة القول أنّ التمكين الإداري يعدّ من المواضيع الحديثة التي يجب الاهتمام بها وتبنيها بأي  
منظمة، ومن هذا المنطلق فيمكن توضيح التمكين الإداري على أنه طريقة يتم من خلالها إعطاء  
العاملين المزيد من الصلاحيات والقدرة على اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم وتسمح لهم بإيجاد حلول  
لأي مشكلة يمكن أن تواجههم بدون وجود أي رقابة من إدارة العليا وتحمل مسؤولية أعمالهم وقراراتهم  
التي يتم اتخاذها من قبلهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والرضا الوظيفي والتحفيز، الأمر الذي ينعكس  
إلى إعطاء حلول أسرع وأكثر فعالية وأكثر إبداعاً.

فترى الباحثة أنّ العاملين المتمكنين يتمتعون بمستوى عالٍ من حرية في اختيار أسلوب العمل الذي  
يناسبهم، الأمر الذي ينعكس على رغبتهم في التقدم والتطور من أنفسهم ومنظمتهم، وهذا يولد لديهم  
شعوراً بأهميتهم ومكانتهم بالمنظمة، بالتالي يحققون إبداعات وإنجازات مهمة وتعود بنفع عليهم وعلى  
منظمتهم.

المبحث الثالث: المستشفيات



تعد خدمات القطاع الصحي من أهم الخدمات التي تقدمها الدولة لمواطنيها، والتي يجب أن تجتهد الاهتمام من جانب الدولة وتوظف لها الميزانيات والكوادر وتعد لها الخطط الجادة والبرامج الناجحة، وتنفذ مؤسسات القطاع الصحي ما استطاعت إلى ذلك سبيلا، حتى تكون قادرة على تحقيق الأهداف المنوطة بها، وجعل قيادتها فاعلة بحيث تكون مدركة، واعية وقادرة على الإبداع وابتداع سبل التأثير وابتكار نظم المشاركة الإيجابية التي تجعل الأفراد والجماعات كلا موحدا معترزا بإنجازه متطلعا للريادة فيه، تسعى جميع المنشآت الكبيرة والصغيرة للارتقاء بمستوى الرعاية المقدمة حتى تصل لدرجة التفوق والتميز، حيث تستخدم العديد من الاستراتيجيات بهدف تحسين مستوى أدائها وتحقيق أفضل نتائج الإنجاز (ابوروف، 2016).

تعد المستشفيات إحدى أهم المؤسسات الخدمية التي تعمل على تقديم الخدمات الصحية لكافة شرائح المجتمع وتحت كافة الظروف والأوقات دون أي توقف أو إجازات، متحملة مسؤولية خدمة المرضى وإنقاذ حياتهم، ومجابهة التحديات التي تواجهها من البيئة الخارجية بشكل فعال، وعليه لا بد أن توكل مهمة إدارة المستشفيات إلى طواقم متميزة وذات خبرة تمكنها من الإشراف على كافة الأنشطة وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية (ثابت، 2021).

### أنواع المستشفيات وخصائصها

يمكن تصنيف المستشفيات وتقسيمها وفقا لمعايير عديدة ومن أكثر هذه المعايير قبولا وشيوعا (نصيرات، 2018):

1. معيار الملكية وإدارة أي حسب الجهة التي تملك المستشفى وتمولها وتديرها، حيث تقسم المستشفيات حسب هذا المعيار إلى مستشفيات حكومية ومستشفيات خاصة. وتتضمن المستشفيات الحكومية كافة المستشفيات التي تعتمد في تمويلها على المال العام للدولة وهذه المستشفيات قد تتبع جهات حكومية متعددة كوزارة الصحة، والداخلية، والدفاع، والبحرية، أما المستشفيات الخاصة فتشمل كافة المستشفيات التي تتبع في ملكيتها القطاع الخاص حيث يتم إدارة هذه المستشفيات وتمويلها من قبل القطاع الخاص وهذه المستشفيات قد تكون مملوكة من قبل فرد أو مؤسسة أو اتحاد أو جمعيات خيرية.
2. حسب الهدف من التشغيل فقد تكون مستشفيات ربحية (تسعى لتحقيق الأرباح كهدف لها) شأنها شأن أية مشروعات للأعمال وقد تكون خيرية (لا تهدف إلى تحقيق الربح).
3. أما المعيار الآخر الأكثر قبولا وشيوعا لتصنيف المستشفيات فهو المعيار الكلينيكي وحسب هذا المعيار تقسم المستشفيات إلى مستشفيات عامة ومستشفيات متخصصة، والمشفى العام هو الذي يحتوي على التخصصات الأربعة الرئيسية في الطب والجراحة، كطب العيون والأذن

والأنف، وطب العظام والطب النفسي، أما المشفى المتخصص فهو الذي يقدم خدمة واحدة فقط أو أكثر من هذه الخدمات وليس كلها، كمشفى العيون أو مشفى الولادة.

الشكل (1) يوضح توزيع المستشفيات في فلسطين لعام 2017م

عدد المنشآت العاملة في فلسطين لانشطة المستشفيات حسب المحافظة وملكية المنشأة، ٢٠١٧							
H	G	F	E	D	C	B	A
عدد المنشآت العاملة في فلسطين لانشطة المستشفيات حسب المحافظة وملكية المنشأة، ٢٠١٧							1
							2
المجموع	الملكية					المحافظة	رمز المحافظة
	وكالة غوث	حكومة اجنبية	حكومة مركزية	قطاع اهلي	خاص وطني		
5	-	1	1	1	2	حائل	1
1	-	-	1	-	-	شورس والأغوار الشمالية	5
5	-	-	2	1	2	شولكرم	10
7	-	-	2	2	3	تلبس	15
2	1	-	1	-	-	تفهرية	20
1	-	-	1	-	-	سافيت	25
10	-	-	2	1	7	رام الله والبيروا	30
2	-	-	1	-	1	أريحا والأغوار	35
2	-	-	-	2	-	القدس	40
8	-	-	3	4	1	بيت لحم	45
10	-	-	5	1	4	الخليل	50
5	-	1	2	2	-	شمال غزة	55
13	-	-	7	4	2	غزة	60
1	-	-	-	1	-	نير البلاح	65
5	-	-	3	2	-	خان يونس	70
4	-	-	4	-	-	رابع	75
<b>81</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>36</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>المجموع</b>	<b>21</b>

الدراسات السابقة وتعقيب عليها

الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء عرضاً لبعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة، والتي تم تطبيقها في البيئات العربية والبيئات الأجنبية، ولقد قسمت الباحثة الدراسات السابقة إلى ثلاثة محاور: المحور الأول تناول الدراسات المتعلقة بالإثراء الوظيفي، أما المحور الثاني تناول الدراسات التي تتعلق بالتمكين الإداري، وأما المحور الثالث تناول الدراسات المتعلقة بالإثراء الوظيفي والتمكين الإداري، وتم استعراض الدراسات سواء كانت عربية أم أجنبية من الأحدث إلى الأقدم، كما يلي:

#### المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالإثراء الوظيفي

دراسة (محمد و بيومي، 2021) بعنوان: أثر الإثراء الوظيفي على تقليل غموض الدور الوظيفي "دراسة تطبيقية على الشركة السودانية للاتصالات (سوداتل) خلال الفترة (2015-2019م)"

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الإثراء الوظيفي على تقليل غموض الدور الوظيفي بالشركة السودانية للاتصالات في الفترة من 2015-2019م، استخدم الباحثان المنهج الوصفي الاستقرائي والمنهج التاريخي ومنهج دراسة الحالة، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها، وجود علاقة إيجابية بين تنوع الأنشطة الوظيفية ورضا العاملين، إضافة لوجود علاقة إيجابية بين الإثراء الوظيفي ورضا العاملين وغموض الدور، أوصت الدراسة بأهمية العمل على تنوع الأنشطة الوظيفية بالمنظمة، ضرورة توفير المعلومات الكافية لدى العاملين بالمنظمة عن وظائفهم.

دراسة (Ozigbo & Daniel, 2020) بعنوان: تأثير إثراء الوظيفة على الأداء المؤسسي.

إنّ الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو تحليل نتائج الإثراء الوظيفي على الأداء المؤسسي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وكذلك تم انشاء الاستبانة لغرض جمع المعلومات فتم (197) استمارة صالحة لدراسة تم تعبئة بياناتها من قبل العاملين في الجامعة القابضة في مناطق الأقاليم الفيدرالية في المركز الشمالي لنيجيريا، وتم اعتماد أسلوب أخذ العينات العشوائي لهذه الدراسة، وتم تحليل البيانات التي تم جمعها بشكل إحصائي لينتج أنّ هناك علاقة إيجابية ملحوظة ما بين عمق العمل، وتدريب العمل وعوامل أبعاد العمل للإثراء الوظيفي والأداء التنظيمي، بينما كان هناك علاقة ارتباط بين عوامل التحفيز والأداء، وبناء عليه فإنّ ارتفاع الإدراك بأهمية المهمة سوف يثير الموظفين كعامل خارجي لزيادة التزامهم تجاه إحراز أهداف المنظمة وتحقيقها.

دراسة (الجهران، 2020) بعنوان: درجة ممارسة الإثراء الوظيفي وعلاقته بالإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين.

هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة عمان للإثراء الوظيفي والإبداع التنظيمي من وجهة نظر مساعدي المديرين، وقد استخدم منهج البحث الوصفي الارتباطي، وتم تطوير استبانة، طبقت على عينة مكونة من (378) مساعداً، وتوصلت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للإثراء الوظيفي ومستوى ممارستهم للإبداع التنظيمي كانت بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين الإثراء الوظيفي والإبداع التنظيمي، واستناداً إلى نتائج الدراسة تم التوصل إلى عدة توصيات منها: ضرورة العمل على استقطاب الكوادر الكفوء من المديرين ليكونوا قادة موجهين نحو التطوير والتجديد، وإجراء دراسات مماثلة تستهدف موظفي المديريات وموظفي وزارة التربية والتعليم.

**دراسة (الحرباوي، 2019) بعنوان: مدى تطبيق الإثراء الوظيفي والتوسع الوظيفي في بلدية الخليل.**

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تطبيق بلدية الخليل للإثراء الوظيفي والتوسع الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، حيث أُجريت مقابلات مع رؤساء الدوائر في بلدية الخليل، تم تصميم الاستبانة وتوزيعه على عينة الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي المكاتب العاملين في بلدية الخليل في عام (2019)، وعددهم (180) موظفاً. وضحت الدراسة أنّ تطبيق أسلوب الإثراء الوظيفي في بلدية الخليل حصل على درجة عالية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الإثراء الوظيفي تعزى لمتغيرات ديمغرافية مثل الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدرجة الوظيفية، وأوصت الدراسة بضرورة توفير برامج تدريبية للموظفين لاكتساب المعرفة والمهارات من أجل تحسين أدائهم وإجراء دورات تدريبية لجميع الإداريين في بلدية الخليل حول كيفية تنفيذ الإثراء الوظيفي وتوسيع الوظائف، كما أوصت الدراسة بزيادة درجة الاستقلال في العمل دون تدخلات من إدارة.

**دراسة (الليمون، 2019) أثر الإثراء الوظيفي في تحقيق الدافعية للإنجاز لدى العاملين في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية: دراسة حالة.**

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الإثراء الوظيفي في تحقيق دافعية الإنجاز لدى العاملين الإداريين في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم تطوير استبانة لجمع البيانات وزعت (146) إدارياً، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات المبحوثين نحو الإثراء الوظيفي في شركة البوتاس العربية جاءت بدرجة مرتفعة، وتصوراتهم نحو دافعية الإنجاز أيضاً جاءت بدرجة مرتفعة، كما وجد أثر ذات دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي على دافعية الإنجاز في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية، وتوصي الدراسة بالتعزيز والإبقاء على هذه الدرجة المرتفعة من الإثراء الوظيفي، وكذلك التعزيز والإبقاء على هذه الدرجة المرتفعة من دافعية الإنجاز.

دراسة (عبد المجيد، 2019)، بعنوان: واقع الإثراء الوظيفي لدى شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية: دراسة مسحية.

تهدف الدراسة إلى الكشف عن واقع الإثراء الوظيفي لدى شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية في أبعاد (تنوع المهارات، وتحديد المهمة، وأهمية المهام، والاستقلالية، والتغذية الراجعة)، والاستبانة كأداة تم تطبيقها على عينة (130) من شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: جاء واقع الإثراء الوظيفي لدى شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية على الأبعاد ككل بدرجة تحقق متوسطة، توصلت الدراسة إلى ضرورة قيام القيادات بمنطقة الفيوم الأزهرية العمل على إعادة تصميم الوظائف لشيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية الأزهرية وذلك لزيادة مهامها ومسئولياتها بما يؤدي بهم إلى الإحساس بمعنى وظيفتهم والشعور بقدرتهم وكفاءتهم على إدارة العمل بالمعهد.

دراسة (حسين والفرشوطي، 2018) بعنوان: الإثراء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في إدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك.

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الإثراء الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين والمشرفات التربويين بمكاتب التربية والتعليم في منطقة تبوك من وجهة نظرهم، استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، بلغ مجتمع الدراسة (690) مشرفا ومشرفة تربويا، أخذ الباحثان عينة عشوائية بسيطة بلغت (381) مشرفا ومشرفة تربويا، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: إن مستوى الإثراء الوظيفي جاء بمستوى مرتفع، ومستوى الالتزام التنظيمي جاء بمستوى متوسط لدى المشرفين والمشرفات التربويين، وتوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين الإثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة تكليف المشرفين والمشرفات التربويين بالقيام بأعمال إشرافية ضمن طبيعة عملهم وتخصصاتهم، وإعداد برنامج توجيهي للمشرفين والمشرفات التربويين حول الالتزام التنظيمي.

دراسة (حسنية وآخرون، 2018) بعنوان: أثر الإثراء الوظيفي على التطوير المهني للأفراد دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية\_ جامعة معسكر.

تهدف هذه الدراسة التعرف إلى طبيعة العلاقة بين الإثراء الوظيفي التطوير المهني للأفراد بمديرية الخدمات الجامعية بولاية معسكر، ولتحقيق هذا الهدف حاولت الباحثات تصميم استبانة بالاعتماد على

عينة عشوائية بلغت (40) فرداً، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر للإثراء الوظيفي بأبعاده على التطوير المهني للعاملين بالمديرية محل الدراسة.

دراسة (العنزي، 2017) بعنوان: واقع الإثراء الوظيفي لدى قادات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظرهن في ضوء بعض المتغيرات.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإثراء الوظيفي لدى قادات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك، لهذا تم استخدام المنهج الوصفي لوصف واقع قائدات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك، حيث تكون مجتمع الدراسة (119) من كافة قائدات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية، حيث تم تصميم الاستبانة كأداة للدراسة، فأظهرت الدراسة عناصر الإثراء الوظيفي تتوافر بشكل عام، إضافة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عناصر الإثراء الوظيفي، بينما أوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من موقع قائدة المدرسة وإيمان من حولها بأهمية عملها ومهامها، كذلك حث إدارة التعليم في مدينة تبوك على تعزيز مهارات قائدات المدارس.

دراسة (نوافلة، 2016) بعنوان: مستوى الإثراء الوظيفي وأثره في تطبيق جودة الرعاية الصحية في المستشفيات الحكومية الأردنية.

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الإثراء الوظيفي وأثره في تطبيق جودة الرعاية الصحية في المستشفيات الحكومية الأردنية، تم اختيار عينة بطريقة عشوائية تكونت من (532) فرداً بنسبة (25%) من مجموع الكلي لمجتمع الدراسة من العاملين في المستشفيات، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدمت الباحثة الاستبانة، توصلت الدراسة لمجموعة من نتائج أهمها: إن مستوى الإثراء الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية في محافظات الشمال جاء بدرجة مرتفعة، وكما أن توفر ممارسات جودة الرعاية الصحية كما يراها العاملون جاء بدرجة متوسطة، أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام من قبل إدارة ببعدي الاستقلالية والتغذية العكسية من أبعاد الإثراء الوظيفي، عقد دورات تدريبية وذلك من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية لكل كادر من كوادر المستشفى.

دراسة (Azeez, 2016) بعنوان: الإثراء الوظيفي والمواقف المتعلقة بالعمل للموظفين غير الأكاديميين في جامعات عامة مختارة في ولاية لاغوس.

حققت هذه الدراسة في آثار الإثراء الوظيفي على المواقف المتعلقة بالعمل في جامعات عامة مختارة في ولاية لاغوس، حيث أنه يستكشف العلاقة بين الإثراء الوظيفي ورضا الموظفين وتحفيزهم وأدائهم باستخدام الاستبانة واستخدام المنهج الوصفي، استمدت الدراسة عينتها من الموظفين غير الأكاديميين في جامعة ولاية لاغوس وجامعة لاغوس وهما الجامعة العامة في ولاية لاغوس البالغ عددهم (176).

وضحت النتائج أنّ الإثراء الوظيفي هو مؤشر قوي على المواقف المتعلقة بالعمل (رضا الموظفين وتحفيزهم وأدائهم)، تُخلص هذه الدراسة إلى أنّ الإثراء الوظيفي يوفر تنوعاً في المهارات والهوية الوظيفية والشعور بالأهمية في نظر الآخرين والمسؤولية والتحدي وتحقيق الكفاءة والحرية والمشاركة في صنع القرار والتغذية الراجعة على الأداء من المهمة المنجزة والتقدم والشعور بالإنجاز مما يؤدي إلى الدافع الداخلي والرضا والأداء العالي للموظفين غير الأكاديميين.

دراسة (Bakri,2015) بعنوان: أثر الإثراء الوظيفي على أداء الموظفين الإداريين، دراسة حالة: الجامعة الإسلامية.

هدفت الدراسة التعرف إلى دور الإثراء الوظيفي في رفع مستوى الأداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة، تكون مجتمع الدراسة من الإداريين العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة والبالغ عددهم (452) موظفاً، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة وتصميم الاستبانة واختيار عينة عشوائية طبقية تكونت من (203) موظف. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإثراء الوظيفي منفردة ومجموعة والأداء الوظيفي، ومستوى الإثراء الوظيفي في الجامعة الإسلامية جاء بنسبة مرتفعة، أما أهم التوصيات توفير الدعم الإداري والمالي المناسب من قبل إدارة الجامعة لزيادة تطبيق الإثراء الوظيفي، مراعاة تطبيق متطلبات الإثراء الوظيفي عند رغبة الجامعات في استحداث وظائف جديدة أو التغيير في الهيكل التنظيمي الموجود.

دراسة (Vijay,2015) بعنوان: الإثراء الوظيفي والأداء الفردي بين الكليات.

تهدف الدراسة إلى التركيز على العلاقة بين الإثراء الوظيفي والإداء الفردي، وبناء عليه تم توظيف المنهج الوصفي، لقد تم جمع البيانات من كليات الجامعات الخاصة باستخدام الاستبانة، إضافة إلى استخدام الطرائق العشوائية في أخذ العينات التي بلغ عددها (56) لقياس العلاقات وتحديد ما بين العوامل، توصلت الدراسة إلى أن وجود علاقة بين الإثراء الوظيفي والأداء الفردي، من بين عوامل الإثراء الوظيفي يساهم في تحديد المهمة بشكل أكبر في تحسين أداء الأفراد، ومن ثم يجب على المنظمة الأكاديمية التركيز على منح الحرية الأكاديمية لأعضاء التدريس.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري

دراسة (الإيمان وعبد الرؤوف، 2020) بعنوان: أثر التمكين الإداري على الأداء التنافسي للمؤسسة الخدمية - حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة-.

تهدف هذه الورقة البحثية إلى معرفة أثر أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، و فرق العمل، والحوافز، والتدريب) على الأداء التنافسي للمؤسسة الخدمية ولهذا استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام كل من الاستبانة والمقابلة، شمل هذا البحث عينة من العاملين بلغت (66) عاملاً إدارياً في المديرية العملية اتصالات الجزائر بورقلة، أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الأداء التنافسي للمديرية العملية اتصالات الجزائر بورقلة، كما أظهرت الدراسة أنّ كلاً من بعد (تفويض السلطة، و فرق العمل، والتدريب) كان سائد بدرجة مرتفعة، بينما الحوافز كان بدرجة متوسطة.

دراسة (أحلام، 2019) بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بالأبداع التنظيمي- دراسة ميدانية بديوان مؤسسات الشباب - ولاية أم البواقي - .

تهدف الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق التمكين الإداري كمفهوم حديث بأبعاد التنظيمية المادية والمعنوية في المؤسسات الشباب لولاية أم البواقي من جهة ومن جهة أخرى تحديد مستوى الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة، ومن ثم الكشف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين، استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأداة البحث الاستبانة وكانت عينة الدراسة (32) فرداً. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أظهرت الدراسة مستوى استجابة متوسط بخصوص درجة تواجد التمكين الإداري في المؤسسة، كما كشفت الدراسة بأنّ درجة الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة أيضاً متوسطة، أظهرت الدراسة وجود علاقة إحصائية إيجابية وطردية بين أبعاد التمكين الإداري والأبداع التنظيمي.

دراسة (أبو ربيع، 2019) بعنوان: دور التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية.

هدفت الدراسة التعرف إلى دور ممارسة أسلوب التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين بجهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الضرورية، من خلال المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية وبلغت العينة (450) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: مستوى ممارسة التمكين الإداري من قبل العاملين بجهاز الشرطة الفلسطينية كان بشكل عام بدرجة مرتفعة أي أنّ ممارسة التمكين الإداري بشكل عام كان بدرجة مرتفعة، كانت أهم التوصيات على النحو الآتي: زيادة ممارسة أسلوب التمكين الإداري للعاملين بجميع أبعاده المختلفة، تشجيع العمل بروح الفريق الواحد وتعزيز العمل الجماعي بدال من الأداء الفردي مع الأخذ بعين الاعتبار النتائج والتوصيات التي تتوصل لها هذه الفرق استفادة منها وللتأسيس أهميتها.



دراسة (رحال وآخرون، 2019) بعنوان: أثر الإبداع التنظيمي في علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي للعاملين- دراسة حالة : مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مساهمة الإبداع التنظيمي في العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي للعاملين، حيث تكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، تم جمع البيانات من خلال أداة جمع البيانات الاستبانة من عينة الدراسة البالغة (60) عاملاً، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الاستدلالي، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي تأثير مباشر بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء بالوادي ووجود تأثير مباشر بين الإبداع التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسة، ووجود تأثير مباشر وغير مباشر بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي، أهم ما أوصت به الدراسة التركيز على التحفيز المادي وأخذة بعني الاعتبار، كذلك اعتماد التمكين الإداري أسلوباً للإدارة.

دراسة (سمية ودلال، 2019) بعنوان: أثر التمكين على مستوى فرق العمل دراسة حالة: الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء الوكالة الوطنية-ميلة-.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر التمكين بأبعاده الأربعة على أداء فرق العمل، ومستوى تطبيق كل منهما في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS) ولمعالجة مشكلة الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء والتي بلغ عددها (84) عاملاً وتم أخذهم كعينة للدراسة، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وقد توصلت الدراسة لوجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التمكين على أداء فرق العمل في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء، مع اختلاف نسب تأثير كل بعد من أبعاد التمكين على أداء فرق العمل.

دراسة (الجعبري، 2018) بعنوان : التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية- جوال.

هدفت هذا الدراسة التعرف إلى العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة طبقية مكونة من (100) موظف وموظفة وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: أن العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال ، كانت مرتفعة، كما تبين أن واقع التمكين الإداري، وواقع الإبداع لدى الشركة أيضاً كشفت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال

كان مرتفع، وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بعدد من النتائج أهمها: منح العاملين في شركة الاتصالات المزيد من الحرية والسلطة في اتخاذ القرارات، من خلال منحهم صلاحيات أوسع لإنجاز المهام الموكلة إليهم، والعمل على تكثيف الدورات التدريبية وتنويعها وتجديدها باستمرار، بما يتلاءم مع متطلبات العمل والسوق.

**دراسة (عقبة، 2016) بعنوان: التمكين الإداري وأثره على جودة الخدمات - دراسة ميدانية - لمديرية الشؤون الاجتماعية مصلحة الصحة سوناطراك - بسكرة -.**

تناولت هذه الدراسة أثر التمكين الإداري على جودة الخدمات، هدفت الدراسة إلى بيان مستوى التمكين ومستوى جودة الخدمات لدى عمال مديرية الشؤون الاجتماعية مصلحة الصحة سوناطراك بسكرة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة حيث وزعت على مفردات الدراسة بلغ حجمها (50) فردا، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إنه يوجد أثر لأبعاد التمكين الإداري على جودة الخدمات التي تتمثل في (تفويض السلطة، والتدريب، والتحفيز، وفرق العمل)، يوصي الباحث في هذه الدراسة إلى السعي نحو منح العاملين المزيد من التفويض، وتحفيزهم ماديا ومعنويا من أجل ضمان ولائهم، إضافة إلى وضع برامج تدريبية من أجل زيادة أداء الأفراد داخل المؤسسة.

**دراسة (سلامة، 2016) بعنوان: أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية.**

هدفت هذه الدراسة إلى تفصي أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، فيما تكونت عينة الدراسة من (300) عامل وعاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية، وتم استخدام الاستبانة واعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وقد أظهرت النتائج وجود فروق في درجة أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، وبينت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها تحفيز العاملين في شركة الاتصالات ماديا ومعنويا كنهج داعم ومعزز لممارسة التمكين الإداري للموظفين، كما يجب على الشركة أن تستخدم أبعاد أخرى للتمكين الإداري والتي لم يستخدم في نموذج الدراسة الحالي مثل: تحويل الصلاحيات، والإثراء الوظيفي، والرفاهية، وتقليل الرسمية.

**دراسة (كريمة، 2016) بعنوان: أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي - دراسة حالة: المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة -.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد-طولقة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام استبانة لغرض جمع المعلومات وتم توزيعه على عينة مكونة من (45) عاملاً إدارياً بالمؤسسة، وتم استخدام المنهج الوصفي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إنَّ مستوى التمكين الإداري السائد بالمؤسسة جاء متوسطاً، وكان مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة مرتفعاً، أظهرت الدراسة وجود أثر لأبعاد التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي، قد قدمت الدراسة جملة من التوصيات ذات علاقة بالموضوع أهمها: السعي نحو منح العاملين المزيد من تفويض السلطة فيما يخص مهام أعمالهم، إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها بشكل عادل، وزيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومة مما يؤدي الى فعالية الاتصال.

دراسة (نوالدين، 2015) بعنوان: دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة: مؤسسة الاتصالات موبيليس - قسنطينة -.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة موبيليس بقسنطينة وتوضيح العلاقة بين المتغيرين واستخدام المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من (50) عاملاً إدارياً بالمؤسسة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إنَّ مستوى التمكين الإداري السائد بالمؤسسة جاء مرتفعاً، وكان أيضاً مستوى تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة مرتفعاً كذلك، إضافة إلى ذلك فقد بينت الدراسة وجود علاقة لبعده التحفيز وفرق العمل على تحقيق الميزة التنافسية، كذلك عدم وجود علاقة لكل أبعاد التمكين الإداري ( التدريب، وتفويض السلطة، والاتصال) على تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري بالمؤسسة تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومجال الوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة)، قد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: على إدارة المؤسسة أن تهتم أكثر بتشكيل فرق العمل والعمل الجماعي الذي يشجع الإبداع وخلق أفكار جديدة تميز المؤسسة، كما عليها عقد دورات تدريبية لتطوير قدرات العاملين وتميئتها وتحسين مستوى أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

المحور الثالث: الدراسات المتعلقة بالإثراء الوظيفي والتمكين الإداري

دراسة (حمزة، 2019) بعنوان: دور الإثراء الوظيفي في التمكين الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالمسيلة.

تناولت هذه دراسة دور الإثراء الوظيفي في التمكين الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالمسيلة، وتماشيا مع طبيعة الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات، على عينة عشوائية بسيطة ضمت (30) مديرا، وقد توجت الدراسة بالنتائج التي نذكر منها: الإثراء الوظيفي يفتح المجال نحو الإبداع في تطوير محتوى العمل المدرسي والأخذ بالمبادرات الشخصية، كما ينمي الإثراء الوظيفي روح ابتكار ويسمح العمل بروح الفريق ويفتح فرصاً للتمكين الإداري، إضافة إلى أن للإثراء الوظيفي دوراً فعالاً في عملية التمكين الإداري من خلال تعزيز الكفاءة الفكرية وتنمية المسؤولية وفتح فرص للاتصال الفعال.

دراسة (كنزة والحبيب، 2018) بعنوان: الإثراء الوظيفي كمدخل أساسي لدعم سياسة التمكين الإداري لدى مدراء المؤسسات التربوية الجزائرية.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المؤسسات التربوية، وذلك باعتباره منطلقاً أساسياً لتطبيق أسلوب التمكين الإداري، تم إعداد استبانة لتحقيق هدف الدراسة، ثم تم تطبيقها على (42) مديراً، وقد استخدم المنهج الوصفي والتحليلي في هذه الدراسة، توصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومستوى الإثراء الوظيفي، كما بينت النتائج أن المدراء يملكون المقدرة مما يدعو إلى منحهم استقلالية أكبر، يعدّ الإثراء الوظيفي الدعامة الأساسية لأسلوب التمكين الإداري لدى مدراء المؤسسات التربوية.

### التعقيب على الدراسات السابقة

على الرغم من اختلاف الثقافات والمتغيرات الديمغرافية والمواقع الجغرافية والمنهج المتبع في الدراسات السابقة، إلا أن أهمية الإثراء الوظيفي واحدة في مختلف الدراسات، وبناءً عليه تناولت الباحثة الدراسات السابقة لمعرفة جوانب التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية من حيث أهدافها، ومنهجها، والأداة المستخدمة وذلك كما يلي:

#### من حيث الهدف:

تشابهت جميع الدراسات السابقة نوعاً ما مع بعضها البعض من حيث الهدف والتي سعت جميع الدراسات إلى إبراز دور الإثراء الوظيفي في مختلف المجالات الإدارية، وتميز هدف كل دراسة عن أهداف الدراسات الأخرى من حيث على ماذا يصب تأثير الإثراء الوظيفي، مثلاً دراسة (الحرباوي، 2019) يصب تأثير الإثراء الوظيفي على المتغير التوسع الوظيفي، ودراسة (حسين والفرشوطي، 2018) على الالتزام الوظيفي، بينما دراسة (محمد وبيومي، 2021) على تقليل غموض الدور الوظيفي، بينما دراسة (Daniel & Ozigbo، 2020) على الأداء المؤسسي، وأيضاً دراسة (الجهران، 2020) على الإبداع التنظيمي، وكذلك دراسة (الليمون، 2019) على دافعية الإنجاز، لكن دراسة

(عبد المجيد، 2019) هدفت إلى الكشف عن واقع الإثراء الوظيفي، في حين دراسة (حسنية وآخرون، 2018) على التطوير المهني، بينما دراسة (العنزي، 2017) هدفت لمعرفة واقع الإثراء الوظيفي، وعليه فإنّ دراسة (Azeez، 2016) على المواقف المتعلقة بالعمل، ولكن دراسة (Bakri، 2015) على رفع مستوى الأداء الوظيفي، أما دراسة (Vijay، 2015) على الأداء الفردي، ودراسة (كنزة والحبيب، 2018) هدفت إلى معرفة واقع الإثراء الوظيفي، أما دراسة (نوافلة، 2016) على تطبيق جودة الرعاية الصحية، أما بالنسبة لدراسة (حمزة، 2019) على التمكين الإداري، بينما دراسة (الجهران، 2020) على الأداء المؤسسي، أما هدف الدراسة الحالية قد تشابهت مع بعض الدراسات السابقة، والتي كان أبرز أهدافها تحديد دور الإثراء الوظيفي في التمكين الإداري.

بينما باقي الدراسات تميز هدف كل دراسة عن أهداف الدراسات الأخرى من حيث على ماذا يصب تأثير التمكين الإداري، مثلا دراسة (الإيمان وعبد الرؤوف، 2020) يصب تأثير التمكين الإداري على الأداء التنافسي، ودراسة (احلام، 2019) هدفت لمعرفة واقع تطبيق التمكين الإداري، أما دراسة (أبو ربيع، 2019) على تعزيز الإبداع التنظيمي، كذلك دراسة (رحال وآخرون، 2019) على الأداء الوظيفي، بينما دراسة (سمية ودلال، 2019) على أداء فرق العمل، ولكن دراسة (الجعبري، 2018) على الإبداع، أما دراسة (عقبة، 2016) على جودة الخدمات، ودراسة (سلامة، 2016) على السلوك الإبداعي، ودراسة (كريمة، 2016) على الالتزام التنظيمي، أما دراسة (نوالدين، 2015) على تحقيق الميزة التنافسية.

#### من حيث المنهج:

أما بالنسبة للمنهج المتبع في الدراسات السابقة، تشابه منهج دراسة (حسين والفرشوطي، 2019)، (حمزة، 2019)، (Daniel & Ozigbo، 2020)، (العنزي، 2017)، (Azeez، 2016)، (Bakri، 2015)، (Vijay، 2015)، (كريمة، 2016)، (نوالدين، 2015)، حيث كان المنهج المتبع في هذه الدراسات هو الوصفي، أما المنهج المتبع في دراسة (رحال وآخرون، 2019) كان المنهج الوصفي الاستدلالي، تشابهت دراسة (أحلام، 2019)، (أبو ربيع، 2019)، (سمية ودلال، 2019)، (الجعبري، 2018)، (كنزة والحبيب، 2018)، (الإيمان وعبد الرؤوف، 2020)، (حسنية وآخرون، 2018)، (عقبة، 2016)، (سلامة، 2016) تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، أما دراسة (الحرباوي، 2019) تم اتباع المنهج المختلط بين الوصفي والكمي، أما بخصوص دراسة (الجهران، 2020) تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي بينما دراسة (محمد وبيومي، 2021) تم

استخدام مجموعة من المناهج المنهج الوصفي الاستقرائي ومنهج دراسة الحالة والمنهج التاريخي، أما دراسة (عبد المجيد، 2019) استخدمت المنهج الوصفي المسحي.

من حيث الأداة المستخدمة:

وحيث تشابهت الدراسات السابقة في طريقة جمع البيانات من عينة البحث، فتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها وقياسها، باستثناء دراسة (الحرباوي، 2019) ودراسة (الإيمان وعبد الرؤوف، 2020) تم استخدام كل من اداة البحث الاستبانة والمقابلة في جمع البيانات.

أما ما ميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة هي أهمية المتغيرين (الإثراء الوظيفي، التمكين الإداري)، حيث جاءت الدراسة الحالية مكملّة للدراسات السابقة في تعميق المعرفة حول موضوع الإثراء الوظيفي والتمكين الإداري، تناولها لمتغير التمكين الإداري باعتباره من المواضيع الحديثة والمهمة في مجال العلوم الإدارية، إضافة لأهمية القطاع المبحوث (المستشفيات) وقلت الدراسات الفلسطينية بحدود علم الباحثة التي لم تتناول المتغيرين.

أما من حيث المنهج: فقد استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي والذي استخدمته معظم الدراسات السابقة.

أما من حيث أداة الدراسة: اتفقت جميع الدراسات المذكورة مع الدراسة الحالية على استخدام أداة الدراسة وهي الاستبانة.

ومن حيث النتائج: سوف تقارن الباحثة ما توصلت اليه الدراسات السابقة مع ما ستتوصل إليه الدراسة الحالية وقد يقتضي ذلك إلى فجوة عينية أكثر وضوحاً، والتي تراها الباحثة ممثلةً في تناولها للموضوع بمتغيريه المستقل وهو (الإثراء الوظيفي)، والتابع وهو (التمكين الإداري) لمعرفة العلاقة بينهما وأثر المستقل على التابع.

## الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة

مجتمع الدراسة

أدوات الدراسة

صدق الأداة وثباتها

تصميم الدراسة ومتغيراتها

إجراءات تنفيذ الدراسة

المعالجات الإحصائية

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

#### مقدمة

تناول هذا الفصل وصفاً لإجراءات الدراسة وطريقتها التي قامت بها الباحثة لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وصدق الأداة، وثبات الأداة، وإجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

#### منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي باعتباره المنهج الذي يقوم بوصف الظاهرة ودراستها وجمع البيانات والمعلومات الدقيقة حيث أن هذا الأسلوب يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصف الواقع والتعبير عنه كماً ونوعاً، وقد تم جمع المعلومات بالاستعانة بالاستبانة كما تم تحليل مخرجات الاستبانة ومعالجتها إحصائياً وعرضها ومعالجتها بواسطة الحزمة الإحصائية SPSS وصولاً إلى استنتاجات خاصة بتأثير الإثراء الوظيفي في تعزيز التمكين الإداري بشكل يتيح تعميم هذه النتائج والتوصيات (عمار، 2019)

#### مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالوظائف الإشرافية بالمستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها (نابلس، وجنين، وطولكرم، ورام الله)، ويبلغ عددهم حوالي (196) موظفاً يعملون في مسميات وظيفية (مدير عام، ومدير، ونائب مدير، ورئيس قسم)، والجدول الآتي يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المحافظة:



## جدول(1) توزيع مجتمع الدراسة

المحافظة	اسم المستشفى	عدد العاملين في إدارة العليا	عدد العاملين الاستبانة المستردة والصالحة
جنين	الشفاء	5	5
	الامل	12	10
	الرازي	15	7
	ابن سينا	22	22
طولكرم	الشفاء	20	20
نابلس	الانجيلي	9	9
	النجاح	48	27
	التخصصي العربي	30	30
	الاتحاد	4	3
	نابلس التخصصي	10	9
رام الله	الرعاية	3	2
	المستقبل	8	6
	الناظر	1	1
	الاستشاري	9	8
المجموع		196	159

المصدر: من إعداد الباحثة، من واقع نتائج التحليل الإحصائي.

### عينة الدراسة

حيث تم استهداف جميع العاملين في الوظائف الإشرافية بالمستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها، ذلك باستخدام أسلوب الحصر الشامل وقد تم توزيع (196) استبانة، وتم استرداد (159) استبانة أي أنّ نسبة الاسترداد (81%)، وأخضعت جميعها للتحليل الإحصائي، وقد ذكر (Fincham، 2008) أنّ الدراسات المسحية يجب أن تكون نسبة الاسترداد فيها أكثر من (80%) من مجتمع الدراسة، أما عن الخصائص الديموغرافية للعينة فالجدول الآتي يوضحها:

جدول (2) خصائص المبحوثين داخل عينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
عدد الأسرة في المستشفى	أقل من 50 سرير	32	20.1
	50-أقل من 100 سرير	57	35.8
	100-أقل من 200 سرير	62	39.1
	200 سرير فأكثر	8	5.0
	المجموع	159	100.0
المسمى الوظيفي	مدير عام	2	1.3
	مدير	15	9.4
	نائب مدير	5	3.1
	رئيس قسم	103	64.8
	غير ذلك	34	21.4
	المجموع	159	100.0
نوع الوظيفة	طبية	18	11.3
	طبية مساندة (فني، أشعة، مختبر، أخرى)	19	11.9
	تمريض	51	32.1
	إدارية	51	32.1
	مالية	8	5.0
	هندسية (تكنولوجية)	6	3.8
	غير ذلك	6	3.8
	المجموع	159	100.0
المحافظة	نابلس	78	49.1
	رام الله	17	10.7
	جنين	44	27.7
	طولكرم	20	12.5
	المجموع	159	100.0

## أسلوب جمع البيانات

استخدم في هذه الدراسة أسلوب الحصر الشامل، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات فبالرجوع إلى الأدبيات والكتب والمقالات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ومن أجل التعرف على تأثير الإثراء الوظيفي في تعزيز التمكين الإداري لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تم تطوير استبانة تكون من قسمين اشتمل القسم الأول على متغيرات ديمغرافية والقسم الثاني اشتمل على محورين لفحص تأثير الإثراء الوظيفي في تعزيز التمكين الإداري لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها، وتندرج الإجابة على عبارات الاستبانة كالاتي: عبارات المتغير التابع: (غير موافق بشدة=1)، (غير موافق =2)، (محايد =3)، (موافق =4)، (موافق بشدة =5) على مقياس ليكرت من (1- 5)، عبارات المتغيرات المستقلة: (غير موافق بشدة=1)، (غير موافق =2)، (محايد =3)، (موافق =4)، (موافق بشدة =5) على مقياس ليكرت الخماسي من (1- 5).

## ثبات الأداة

يستخدم ثبات أداة الدراسة للتعبير عن مدى تجانس وتناسق (اتساق) إجابات المبحوثين على عبارات وعبارات أداة الدراسة ومدى دقة إجاباتهم، وبالتالي تعطي أداة الدراسة النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها على عينة أخرى مماثلة في نفس الظروف (Lewis & Sauro، 2012) لذلك ولقياس ثبات أداة الدراسة تم قياس الثبات لمجالات أداة الدراسة والعبارات إضافة إلى الدرجة الكلية للأداة باستخدام معاملات الثبات كرونباخ ألفا، وكانت النتائج على النحو الآتي :

### جدول (3) معاملات الثبات

المجال	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
أهمية العمل أو المهمة	5	0.81
الاستقلالية	5	0.75
التغذية العكسية	5	0.84
تنوع المهارات	5	0.78
تحديد المهام	5	0.85
الإثراء الوظيفي	25	0.92
التدريب	5	0.93
التفويض	5	0.87
الحوافز	5	0.91
الاتصال	5	0.88
فرق العمل	5	0.87
التمكين الإداري	25	0.95
الدرجة الكلية	50	0.96

كما يتضح من الجدول السابق تراوحت قيم معاملات الثبات (0.92\_0.95) عند مجالات الدراسة ومحاورها، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (0.96)، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إنتاج (96%) من النتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات وعباراتها من أجلها.

#### صدق الأداة

للارتقاء بمستوى الاستبانة ولضمان تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها تم مراجعتها وتحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين والمتخصصين في مجال الدراسة، كما تم استشارة اختصاصيين في مجال الإحصاء من أجل عملية إدخال البيانات وتحليلها، وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم تعديل بعض عبارات الاستبانة كي تصبح أكثر وضوحاً من حيث الصياغة وانتمائها للمحاور التي تدرج تحتها.

من ناحية أخرى تم حساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من عبارات المتغير المستقل (الإثراء الوظيفي) مع الدرجة الكلية لهذا المجال، وكذلك بين كل فقرة من عبارات المتغير التابع (التمكين الإداري) مع الدرجة الكلية لها، وتعد أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالية عندما

تكون جميع أو معظم معاملات الارتباط دالة إحصائياً (مستوى دلالتها أقل من 0.05)، وبالتالي يدل ذلك على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للعبارات داخل هذا المجال أو المحور (Lewis & Sauro، 2012) ويتضح من الجدول أدناه بأن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بصدق مرتفع ومقبول وأن أداة الدراسة المستخدمة قادرة بدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، والجدول التالي يوضح نتائج معاملات الارتباط بيرسون.

**جدول (4) مصفوفة قيم معاملات الارتباط بيرسون لمحاور أداة الدراسة**

معاملات الارتباط بيرسون القيمة العظمى - القيمة الصغرى	المحور
**0.75-0.83	الإثراء الوظيفي
**0.76-0.85	التمكين الإداري
**0.91-0.94	الدرجة الكلية لتأثير الإثراء الوظيفي في تعزيز التمكين الإداري

\*\* دالة عند مستوى (0.05)

#### خطوات تطبيق الدراسة

1. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بطبع وتوزيع (196) استبانة على مجموعة من العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها حسب العينة المطلوبة في الدراسة.
2. قام المبحوثين بتعبئة الاستبانة بما هو مطلوب منهم وبعد ذلك قامت الباحثة بجمعها منهم وقد بلغت الاستبيانات المسترجعة (159) استبانة بنسبة استرداد (81%).
3. قامت الباحثة بإدخال الاستبانات إلى جهاز الحاسوب لتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي.

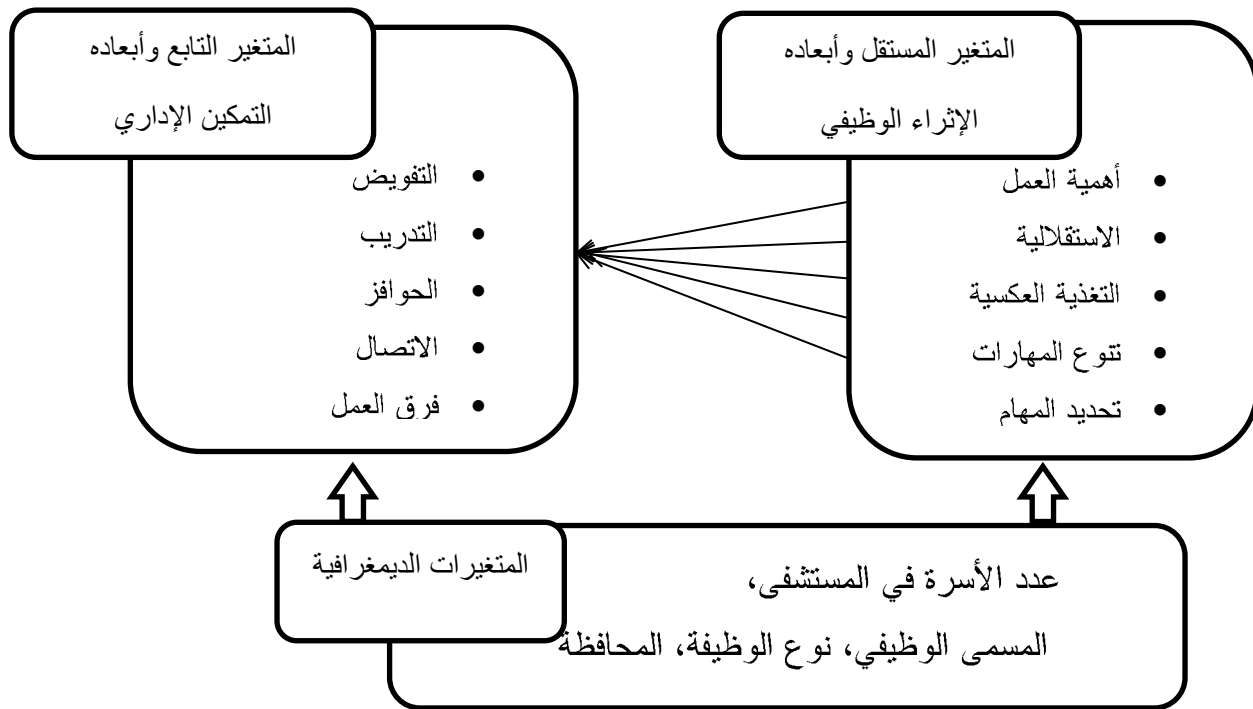
#### متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة: الدرجة الكلية للإثراء الوظيفي ويضم (أهمية العمل أو المهمة، والاستقلالية، والتغذية العكسية، وتنوع المهارات، وتحديد المهام).

المتغيرات التابعة: الدرجة الكلية للتمكين الإداري ويضم (التدريب، والتفويض، والحوافز، والاتصال، وفرق العمل).

البيانات الديمغرافية: عدد الأسرة في المستشفى، والمسمى الوظيفي، ونوع الوظيفة، والمحافظة.

### نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة، اعتماداً على الدراسات التالية: (حسين والفرشوطي، 2018)، (كنزة والحبيب، 2018)، (عقبة، 2016)، (أبو ربيع، 2019).

### المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها تمهيداً لإدخالها إلى الحاسوب وقد تم إدخالها بإعطائها أرقاماً معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة (موافق بشدة) 5 درجات، والإجابة (موافق) 4 درجات، والإجابة (محايد) 3 درجات، والإجابة (غير موافق) درجتين، أما الإجابة (غير موافق بشدة) فقد أعطيت درجة واحدة، على مقياس ليكرت بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة استجابات المبحوثين نحو تأثير الإثراء الوظيفي في تعزيز التمكين الإداري لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية لخصائص المبحوثين الشخصية، كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبانة والدرجات الكلية للمجالات، وذلك لأنَّ الدرجات الكلية هي عبارة عن متغيرات كمية بسبب تكونها من مجموع (أو وسط حسابي) لدرجات العبارات والتي هي عبارة عن متغيرات ترتيبية تم إسناد أرقام تعبر عن ترتيبها (من موافق بشدة =5 إلى غير موافق بشدة =1). وحسب جيف ساورو وآخرون فإنه لا مانع من التعامل مع البيانات الترتيبية متعددة المقاييس على أنها كمية (Lewis & Sauro، 2012)، وأنَّ توظيف الطبيعة الكمية للبيانات الترتيبية عن طريق إسناد وتخصيص درجات عديدة لها يعطي فوائد ومزايا متنوعة لتحليل البيانات (Agresti، 2002)، وعليه فإنه من المناسب استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وباقي الأساليب الإحصائية الخاصة بالبيانات الكمية في تحليل عبارات الاستبانة، حيث أنَّ الوسط الحسابي للعبارة يعطي توصيفاً واضحاً وسهلاً ومختصراً لدرجة ما يريد المبحوث التعبير عنه أكثر من النسب المئوية والتي تحتاج إلى استخدام أكثر من نسبة للتعبير عن درجة العبارة ومستواها.

وقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أسلوب تحليل انحدار التل المتعدد (Ridge Regression) لفحص أسئلة الدراسة التي تبحث في تأثير الإثراء الوظيفي في تعزيز التمكين الإداري لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها، كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص أسئلة الفروق في آراء المبحوثين حسب المتغيرات الديمغرافية، وتم استخدام معادلة الثبات (كرونباخ ألفا) لفحص ثبات أداة الدراسة ومعاملات (الارتباط بيرسون) لفحص صدق أداة الدراسة، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

### مفتاح التصحيح

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً للأراء من (1 - 5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي  $5 = 4$  وهو ما يسمى المدى، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو  $5/4 = 0.8$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداء من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد المستوى بالاعتماد على الوسط الحسابي، والجدول رقم (5) يوضح ذلك:

### جدول (5) مفتاح التصحيح الخماسي (1-4)

المستوى	الوسط الحسابي
---------	---------------

منخفضة جدا	أقل من 1.8
منخفضة	من 1.8 _ أقل من 2.6
متوسطة	من 2.6 _ أقل من 3.4
مرتفعة	من 3.4 _ أقل من 4.2
مرتفعة جدا	من 4.2 فأكثر

## الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول

النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني

النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث

النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع

النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس



## الفصل الرابع عرض نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، في ضوء أسئلتها التي طرحت، وقد نظمت وفقاً لمنهجية محددة في العرض، وكما يلي:

### النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيس الأول

ما تأثير الإثراء الوظيفي في تعزيز التمكين الإداري لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها؟

الجدول التالي يوضح مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (الإثراء الوظيفي) والمتغير التابع (التمكين الإداري):

جدول (6) مصفوفة قيم معاملات الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (الإثراء الوظيفي) والمتغير التابع (التمكين الإداري)

التمكين الإداري	الإثراء الوظيفي	تحديد المهام	تنوع المهارات	التغذية العكسية	الاستقلالية	أهمية العمل أو المهمة		
.407**	.763**	.483**	.576**	.543**	.431**	1	معامل بيرسون	أهمية العمل أو المهمة
.000	.000	.000	.000	.000	.000		مستوى الدلالة	
.528**	.752**	.546**	.367**	.600**	1	.431**	معامل بيرسون	الاستقلالية
.000	.000	.000	.000	.000		.000	مستوى الدلالة	
.651**	.832**	.549**	.553**	1	.600**	.543**	معامل بيرسون	التغذية العكسية
.000	.000	.000	.000		.000	.000	مستوى الدلالة	
.533**	.772**	.520**	1	.553**	.367**	.576**	معامل بيرسون	تنوع المهارات
.000	.000	.000		.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.707**	.797**	1	.520**	.549**	.546**	.483**	معامل بيرسون	تحديد المهام
.000	.000		.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	

.727**	1	.797**	.772**	.832**	.752**	.763**	معامل بيرسون	الإثراء الوظيفي
.000		.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.01.								
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05.								

ويلاحظ من مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون بأنه يوجد ارتباطات دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع وكذلك بين المتغير المستقل مع بعضها البعض، مما يدل على وجود ترابط خطي بين المتغير المستقل (Multicollinearity)، وعليه سوف يتم استخدام أسلوب تحليل انحدار التل المتعدد (Ridge Regression) بناءً على نموذج الانحدار الآتي:

نموذج الانحدار: التمكين الإداري =  $\beta_0 + \beta_1 * \text{أهمية العمل أو المهمة} + \beta_2 * \text{الاستقلالية} + \beta_3 * \text{التغذية العكسية} + \beta_4 * \text{تنوع المهارات} + \beta_5 * \text{تحديد المهام} + e$ .

حيث أن:  $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3$  هي ثوابت وتمثل معاملات نموذج الانحدار الخطي، و  $e$ : حد الخطأ. والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار وتقدير النموذج:

جدول (7) نتائج تحليل انحدار التل المتعدد (Ridge Regression)

معامل تضخم التباين بعد التجسير VIF	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة اختبار (ف) F	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta المعياري	معامل Beta	المتغيرات المستقلة
2.156	0.000	4.431	0.088	0.355	0.389	أهمية العمل أو المهمة
2.517	0.000	6.141	0.153	0.736	0.937	الاستقلالية
1.631	0.001	3.370	0.090	0.279	0.305	التغذية العكسية
2.212	0.036	2.256	0.246	0.420	0.535	تنوع المهارات
2.272	0.004	2.889	0.085	0.255	0.244	تحديد المهام
ثابت الانحدار = 1.211، معامل التحديد $(R^2) = 0.303$ قيمة $(F\_ANOVA) = 33.853$ ، $sig. = 0.000$ اختبار كولموجروف_سميرنوف لفحص التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي: $P\text{-Value}(k\text{-s test}) = 0.507$						

المتغير التابع: التمكين الإداري

نموذج الانحدار المقدر: التمكين الإداري = 1211 + 389 \* أهمية العمل أو المهمة + 0.937 \* الاستقلالية + 0.305 \* التغذية العكسية + 0.535 \* تنوع المهارات + 0.244 \* تحديد المهام.

• ويلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن قيمة ف (F\_ANOVA) دالة إحصائياً (مستوى الدلالة Sig. أقل من 0.05) مما يدل على ملاءمة أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد (التل) في تفسير البيانات والمتغيرات التي دخلت الدراسة.

• معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0.303 وهو القدرة التفسيرية للنموذج مما يدل على أن المتغير المستقل التي دخلت النموذج (أبعاد الإثراء الوظيفي) قادرة على تفسير التغير في المتغير التابع (التمكين الإداري) بنسبة (30.0%) وباقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار.

• كما يتضح بأن اختبار التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي (K-S Test) دال إحصائياً (مستوى الدلالة 0.507 أكبر من 0.05) مما يدل على أن مصفوفة البواقي تتبع التوزيع الطبيعي لهذا النموذج.

• كذلك يتضح بأن معاملات تضخم التباين جميعها أقل من 10 مما يدل على أنه تم التخلص من مشكلة الترابط الخطي (Multicollinearity) في النموذج المقدر (Kutner & Others, 2005).

• وبالتالي يتضح من النقاط السابقة ملاءمة نموذج انحدار التل المتعدد المستخدم.

ومن نتائج الجدول السابق يمكن فحص التساؤلات الفرعية الآتية:

**التساؤل الأول: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأهمية العمل أو المهمة على التمكين الإداري من حيث الإثراء الوظيفي.**

من نتائج تحليل الانحدار تم رفض التساؤل الفرعي الأول، وبذلك يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأهمية العمل أو المهمة على التمكين الإداري من حيث الإثراء الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، حيث تبيّن بأن مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى (0.05) وقيمة معامل المتغير المستقل ( $\beta$ ) = 0.389 وهي موجبة مما يدل على أن هذا الأثر طردي أي أن الزيادة في مستوى أهمية العمل أو المهمة يؤثر بشكل إيجابي على التمكين الإداري من حيث الإثراء الوظيفي.

**التساؤل الثاني: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقلالية على التمكين الإداري من حيث الإثراء الوظيفي.**

من نتائج تحليل الانحدار تم رفض التساؤل الفرعي الأول، وبذلك يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الاستقلالية على التمكين الإداري من حيث الإثراء الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، حيث تبيّن بأن مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى (0.05)، وقيمة معامل المتغير المستقل ( $\beta$ ) = 0.937 وهي موجبة مما يدل على أن هذا الأثر طردي أي أن الزيادة في مستوى الاستقلالية يؤثر بشكل إيجابي على التمكين الإداري من حيث الإثراء الوظيفي.

التساؤل الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغذية العكسية على التمكين الإداري من حيث الإثراء الوظيفي.

من نتائج تحليل الانحدار تم رفض التساؤل الفرعي الأول، وبذلك يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغذية العكسية على التمكين الإداري من حيث الإثراء الوظيفي عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ ، حيث تبين بأن مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى (0.05)، وقيمة معامل المتغير المستقل  $(\text{Beta})=0.305$  وهي موجبة مما يدل على أن هذا الأثر طردي أي أن الزيادة في مستوى التغذية العكسية يؤثر بشكل إيجابي على التمكين الإداري من حيث الإثراء الوظيفي.

التساؤل الرابع: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنوع المهارات على التمكين الإداري من حيث الإثراء الوظيفي.

من نتائج تحليل الانحدار تم رفض التساؤل الفرعي الأول، وبذلك يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنوع المهارات على التمكين الإداري من حيث الإثراء الوظيفي عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ ، حيث تبين بأن مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى (0.05)، وقيمة معامل المتغير المستقل  $(\text{Beta})=0.535$  وهي موجبة مما يدل على أن هذا الأثر طردي أي أن الزيادة في مستوى تنوع المهارات يؤثر بشكل إيجابي على التمكين الإداري من حيث الإثراء الوظيفي.

التساؤل الخامس: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد المهام على التمكين الإداري من حيث الإثراء الوظيفي.

من نتائج تحليل الانحدار تم رفض التساؤل الفرعي الأول، وبذلك يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد المهام على التمكين الإداري من حيث الإثراء الوظيفي عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ ، حيث تبين بأن مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى (0.05)، وقيمة معامل المتغير المستقل  $(\text{Beta})=0.244$  وهي موجبة مما يدل على أن هذا الأثر طردي أي أن الزيادة في مستوى تحديد المهام يؤثر بشكل إيجابي على التمكين الإداري من حيث الإثراء الوظيفي.

#### النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيس الثاني

ما مستوى الإثراء الوظيفي لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لأبعاد الإثراء الوظيفي:

جدول (8) الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لأبعاد الإثراء الوظيفي

المستوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد الإثراء الوظيفي
مرتفعة جداً	0.57	4.26	أهمية العمل أو المهمة
مرتفعة	0.62	3.70	الاستقلالية
مرتفعة	0.65	3.90	التغذية العكسية
مرتفعة	0.64	4.00	تنوع المهارات
مرتفعة	0.66	3.97	تحديد المهام
مرتفعة	0.49	3.97	الدرجة الكلية لأبعاد الإثراء الوظيفي

يتضح من الجدول رقم (8) بأنّ الدرجة الكلية لمستوى الإثراء الوظيفي لدى العاملين بالوظائف الإشرافية المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها مرتفعة بوسط حسابي كلي مقداره (3.97) وانحراف معياري (0.49).

كما يتضح بأنّ أعلى الدرجات هي أهمية العمل أو المهمة بوسط حسابي مقداره (4.26) وهي بدرجة مرتفعة جداً، يليها تنوع المهارات بوسط حسابي مقداره (4.00) وهي بدرجة مرتفعة، يليها تحديد المهام بوسط حسابي مقداره (3.97) وهي بدرجة مرتفعة، يليها التغذية العكسية بوسط حسابي مقداره (3.90) وهي بدرجة مرتفعة، وأخيراً الاستقلالية بوسط حسابي مقداره (3.70) وهي بدرجة مرتفعة.

ويتفرع عن التساؤل الرئيس الثاني التساؤلات الفرعية الآتية:

التساؤل الأول: ما مستوى أهمية العمل أو المهمة الوظيفي لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها ؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد أهمية العمل أو المهمة الوظيفي:

جدول (9) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد أهمية العمل أو المهمة الوظيفي

الرقم	أهمية العمل أو المهمة الوظيفي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	تعدّ مهامي أساسية لتحقيق الأهداف.	4.45	0.65	مرتفعة جداً
2.	أشعر بأني جزء فعال ومهم في المنظمة.	4.33	0.77	مرتفعة جداً
3.	أتعلم الجديد في عملي دائماً.	4.27	0.74	مرتفعة جداً
4.	تؤثر الاعمال التي أقوم بها على مهام الآخرين.	4.17	0.85	مرتفعة
5.	تتعرض المهام الموكلة لي على ما يتم أخاذه من قرارات.	4.11	0.80	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.26	0.57	مرتفعة جداً

يوضح الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من عبارات أداة الدراسة التي تقيس مدى أهمية العمل أو المهمة الوظيفي لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أنّ اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.26) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.57)، مما يدل على أنّ درجة أهمية العمل أو المهمة الوظيفي لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها مرتفعة جداً.

ورتبت عبارات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه العبارات: العبارة (تعدّ مهامي أساسية لتحقيق الأهداف) بمتوسط حسابي مقداره (4.45) وانحراف معياري مقداره (0.65)، العبارة (أشعر بأني جزء فعال ومهم في المنظمة) بمتوسط حسابي مقداره (4.33) وانحراف معياري مقداره (0.77)، العبارة (أتعلم الجديد في عملي دائماً) بمتوسط حسابي مقداره (4.27) وانحراف معياري مقداره (0.74).

في حين كانت أدنى العبارات: العبارة (تتعرض المهام الموكلة لي على ما يتم أخاذه من قرارات) بمتوسط حسابي مقداره (4.11) وانحراف معياري مقداره (0.80)، العبارة (تؤثر الاعمال التي أقوم بها على مهام الآخرين) بمتوسط حسابي مقداره (3.17) وانحراف معياري مقداره (0.85).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: أهمية العمل أو المهمة الوظيفي لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تتمثل بأن قيام العاملين في مهامهم الأساسية لتحقيق الأهداف المنظمة التي يعملون فيها، وشعور العاملين بأنهم جزء فعال ومهم في المنظمة، وتعلم كل ما هو جديد في العمل بشكل دائم.

**التساؤل الثاني: ما مستوى الاستقلالية لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها ؟**

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الاستقلالية:

جدول (10) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الاستقلالية

الرقم	الاستقلالية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
6.	يتم منح الصلاحيات المناسبة في تسيير أمور العمل	3.99	0.72	مرتفعة
7.	تحفزي إدارة على تحمل مسؤولية العمل	3.90	0.90	مرتفعة
8.	تمنحني إدارة الحرية في تقدير طرائق العمل الأكثر كفاءة	3.87	0.86	مرتفعة
9.	أتمتع بالاستقلالية في عملي دون تدخلات من إدارة.	3.56	0.88	مرتفعة
10.	اتخذ القرارات التي تتعلق بعملي دون الرجوع لروؤسائي	3.21	1.07	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.70	0.62	مرتفعة

يوضح الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من عبارات أداة الدراسة التي تقيس مدى الاستقلالية لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أنّ اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.70) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.62)، مما يدل على أنّ درجة الاستقلالية لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها مرتفعة.

وربيت عبارات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه العبارات: العبارة (يتم منح الصلاحيات المناسبة في تسيير أمور العمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.99) وانحراف معياري مقداره (0.72)، العبارة (تحفزي إدارة على تحمل مسؤولية العمل)

بمتوسط حسابي مقداره (3.87) وانحراف معياري مقداره (0.90)، العبارة (تمنحني إدارة الحرية في تقدير طرائق العمل الأكثر كفاءة) بمتوسط حسابي مقداره (3.87) وانحراف معياري مقداره (0.86).

في حين كانت أدنى العبارات: العبارة (اتخذ القرارات التي تتعلق بعملية دون الرجوع لرؤسائي) بمتوسط حسابي مقداره (3.21) وانحراف معياري مقداره (1.07)، العبارة (أتمتع بالاستقلالية في عملي دون تدخلات من إدارة) بمتوسط حسابي مقداره (3.56) وانحراف معياري مقداره (0.88).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: الاستقلالية لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تتمثل في منح الصلاحيات المناسبة في تسيير أمور العمل، وتحفز إدارة على تحمل مسؤولية العمل، وتمنح إدارة الحرية في تقدير طرائق العمل الأكثر كفاءة.

**التساؤل الثالث: ما مستوى التغذية العكسية لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها ؟**

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد التغذية العكسية:

جدول (11) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التغذية العكسية

الرقم	التغذية العكسية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
11.	طبيعة عملي تمنح لي معلومات واضحة حول أدائي لمهامي.	4.11	0.77	مرتفعة
12.	أمتلك القدرة على تقييم أدائي بشكل ذاتي.	4.09	0.77	مرتفعة
13.	يزودني رئيسي المباشر في العمل بمعلومات حول مستوى أدائي.	3.87	0.89	مرتفعة
14.	يتم تعديل المعايير وفق نتائج تقييم أداء العاملين إذا كان هنالك ضرورة	3.82	0.90	مرتفعة
15.	أحصل على الكثير من التعليقات المتعلقة بأداء المهام	3.63	0.94	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.90	0.65	مرتفعة

يوضح الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من عبارات أداة الدراسة التي تقيس مدى التغذية العكسية لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أنّ اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي



لدرجة الكلية (3.90) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.65)، مما يدل على أن درجة التغذية العكسية لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها مرتفعة.

ورتبت عبارات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه العبارات: العبارة (طبيعة عملي تمنح لي معلومات واضحة حول أدائي لمهامي) بمتوسط حسابي مقداره (4.11) وانحراف معياري مقداره (0.77)، العبارة (أمتك القدرة على تقييم أدائي بشكل ذاتي) بمتوسط حسابي مقداره (4.09) وانحراف معياري مقداره (0.77)، العبارة (يزودني رئيسي المباشر في العمل بمعلومات حول مستوى أدائي) بمتوسط حسابي مقداره (3.87) وانحراف معياري مقداره (0.89).

في حين كانت أدنى العبارات: العبارة (أحصل على الكثير من التعليمات المتعلقة بأداء المهام) بمتوسط حسابي مقداره (3.63) وانحراف معياري مقداره (0.94)، العبارة (يتم تعديل المعايير وفق نتائج تقييم أداء العاملين إذا كان هنالك ضرورة) بمتوسط حسابي مقداره (3.82) وانحراف معياري مقداره (0.90).

ومن خلال آراء الباحثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: الاستقلالية لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تتمثل في طبيعة عمل العاملين تمنحهم معلومات واضحة حول أداء مهامهم، وامتلاك العاملين القدرة على تقييم أدائهم بشكل ذاتي، وتزويد رئيس المباشر في العمل بمعلومات حول مستوى الأداء.

**التساؤل الرابع: ما مستوى تنوع المهارات لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها ؟**

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد تنوع المهارات:

جدول (12) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تنوع المهارات

الرقم	تنوع المهارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
16.	مهاراتي تتناسب مع عملي	4.21	0.86	مرتفعة جداً
17.	أمتك المهارات التي تمكنني من القيام بأعمال خارج نطاق عملي	4.13	0.80	مرتفعة

مرتفعة	0.88	4.05	18. تمتاز وظيفتي بتنوع المهام فيها
مرتفعة	0.94	3.86	19. يتم إعادة تصميم الوظائف في العمل بما يشمل إضافة مهام ومهارات جديدة إلى الوظائف
مرتفعة	0.93	3.79	20. وجود كادر يساعد في أداء المهام الموكلة إليه
مرتفعة	0.64	4.00	الدرجة الكلية

يوضح الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من عبارات أداة الدراسة التي تقيس مدى تنوع المهارات لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أنّ اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.00) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.64)، مما يدل على أنّ درجة تنوع المهارات لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها مرتفعة.

ورُتبت عبارات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه العبارات: العبارة (مهاراتي تتناسب مع عملي) بمتوسط حسابي مقداره (4.21) وانحراف معياري مقداره (0.86)، العبارة (أمتلك المهارات التي تمكنني من القيام بأعمال خارج نطاق عملي) بمتوسط حسابي مقداره (4.13) وانحراف معياري مقداره (0.80)، العبارة (تمتاز وظيفتي بتنوع المهام فيها) بمتوسط حسابي مقداره (4.05) وانحراف معياري مقداره (0.88).

في حين كانت أدنى العبارات: العبارة (وجود كادر يساعد في أداء المهام الموكلة إليه) بمتوسط حسابي مقداره (3.79) وانحراف معياري مقداره (0.93)، العبارة (يتم إعادة تصميم الوظائف في العمل بما يشمل إضافة مهام ومهارات جديدة إلى الوظائف) بمتوسط حسابي مقداره (3.86) وانحراف معياري مقداره (0.94).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: تنوع المهارات لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تتمثل في أنّ مهارات العاملين تتناسب مع عملهم، ويمتلك العاملون المهارات التي تمكنهم القيام بأعمال خارج نطاق العمل، وتمتاز وظائفهم بتنوع المهام فيها.

التساؤل الخامس: ما مستوى تحديد المهام لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها ؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد تحديد المهام:

جدول (13) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تحديد المهام

الرقم	تحديد المهام	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
21	يوجد وصف وظيفي واضح للمهام التي أقوم بها.	4.14	0.89	مرتفعة
22	تتوافق السلطة الممنوحة لي مع طبيعة المهام المطلوبة	4.05	0.77	مرتفعة
23	يتطلب عملي أن أقوم بنفس المهام بشكل متكرر	4.01	0.76	مرتفعة
24	تمنحني المنظمة الفرصة والوقت الكافي لإنجاز مهامي كاملة	3.90	0.84	مرتفعة
25	حجم المهام التي أقوم بها مناسبة	3.77	0.89	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.97	0.66	مرتفعة

يوضح الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من عبارات أداة الدراسة التي تقيس مدى تحديد المهام لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أنّ اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.97) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.66)، مما يدل على أنّ درجة تحديد المهام لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها مرتفعة.

وربّت عبارات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه العبارات: العبارة (يوجد وصف وظيفي واضح للمهام التي أقوم بها) بمتوسط حسابي مقداره (4.14) وانحراف معياري مقداره (0.89)، العبارة (تتوافق السلطة الممنوحة لي مع طبيعة المهام المطلوبة) بمتوسط حسابي مقداره (4.05) وانحراف معياري مقداره (0.77)، العبارة (يتطلب عملي أن أقوم بنفس المهام بشكل متكرر) بمتوسط حسابي مقداره (4.01) وانحراف معياري مقداره (0.76).

في حين كانت أدنى العبارات: العبارة (حجم المهام التي أقوم بها مناسبة) بمتوسط حسابي مقداره (3.77) وانحراف معياري مقداره (0.89)، العبارة (تمنحني المنظمة الفرصة والوقت الكافي لإنجاز مهامي كاملة) بمتوسط حسابي مقداره (3.90) وانحراف معياري مقداره (0.84).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: تحديد المهارات لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تتمثل في أنه يوجد وصف وظيفي واضح للمهام، وتتوافق السلطة الممنوحة مع طبيعة المهام المطلوبة، ويتطلب عملي أن أقوم بنفس المهام بشكل متكرر.

### النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيس الثالث

ما مستوى التمكين الإداري لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لأبعاد التمكين الإداري:

جدول (14) الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لأبعاد التمكين الإداري

المستوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد التمكين الإداري
مرتفعة	0.90	3.56	التدريب
مرتفعة	0.70	3.95	التفويض
مرتفعة	0.88	3.46	الحوافز
مرتفعة	0.75	3.86	الاتصال
مرتفعة	0.86	3.96	فرق العمل
مرتفعة	0.63	3.76	الدرجة الكلية لأبعاد التمكين الإداري

يتضح من الجدول رقم (14) بأنّ الدرجة الكلية لمستوى التمكين الإداري لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها مرتفعة بوسط حسابي كلي مقداره (3.76) وانحراف معياري (0.63).

كما يتضح بأنّ أعلى الدرجات هي فرق العمل بوسط حسابي مقداره (3.96) وهي بدرجة مرتفعة، يليها التفويض بوسط حسابي مقداره (3.95) وهي بدرجة مرتفعة، يليها الاتصال بوسط حسابي مقداره (3.86) وهي بدرجة مرتفعة، يليها التدريب بوسط حسابي مقداره (3.56) وهي بدرجة مرتفعة، وأخيراً الحوافز بوسط حسابي مقداره (3.46) وهي بدرجة مرتفعة.

ويتفرع عن التساؤل الرئيس الثالث التساؤلات الفرعية الآتية:

التساؤل الأول: ما مستوى التدريب لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها ؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التدريب في:

جدول (15) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التدريب

الرقم	التدريب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
26.	يوفر مكان العمل فرصة لتبادل الخبرات مع العاملين	3.75	1.01	مرتفعة
27.	يتم عقد دورات تدريبية هدفها تطوير مهارات العاملين.	3.67	1.12	مرتفعة
28.	يجري تقييم نتائج البرامج التدريبية التي يشارك فيها العاملون	3.62	1.02	مرتفعة
29.	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين قبل المباشرة في التدريب	3.53	1.00	مرتفعة
30.	يتم تخصيص جزء من الميزانية لتنفيذ برامج تدريب العاملين	3.38	1.04	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.56	0.90	مرتفعة

يوضح الجدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من عبارات أداة الدراسة التي تقيس مدى التدريب لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.56) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.90)، مما يدل على أن درجة

التدريب لدى العاملين في المستشفيات الخاصة والأهلية في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها مرتفعة.

ورتبت عبارات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه العبارات: العبارة (يوفر مكان العمل فرصة لتبادل الخبرات مع العاملين) بمتوسط حسابي مقداره (3.75) وانحراف معياري مقداره (1.01)، العبارة (يتم عقد دورات تدريبية هدفها تطوير مهارات العاملين) بمتوسط حسابي مقداره (3.67) وانحراف معياري مقداره (1.12)، العبارة (يجري تقييم نتائج البرامج التدريبية التي يشارك فيها العاملون) بمتوسط حسابي مقداره (3.62) وانحراف معياري مقداره (1.02).

في حين كانت أدنى العبارات: العبارة (يتم تخصيص جزء من الميزانية لتنفيذ برامج تدريب العاملين) بمتوسط حسابي مقداره (3.35) وانحراف معياري مقداره (1.04)، العبارة (يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين قبل المباشرة في التدريب) بمتوسط حسابي مقداره (3.53) وانحراف معياري مقداره (1.00).

ومن خلال آراء الباحثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: التدريب لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تتمثل في توفير مكان العمل فرصة لتبادل الخبرات مع العاملين، و يتم عقد دورات تدريبية هدفها تطوير مهارات العاملين، و يجري تقييم نتائج البرامج التدريبية التي يشارك فيها العاملون.

التساؤل الثاني: ما مستوى التفويض لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة والأهلية في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التفويض في:

جدول (16) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التفويض

الرقم	التفويض	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
31.	تثق إدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي	4.09	0.82	مرتفعة
32.	تتم مساءلتي بقدر السلطة التي فوضت لي	3.97	0.85	مرتفعة
33.	تفوضني إدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي	3.94	0.86	مرتفعة
34.	تمنحني إدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي	3.93	0.80	مرتفعة
35.	يتم إشراكي في عملية اتخاذ القرار	3.83	0.96	مرتفعة

مرتفعة	0.70	3.95	الدرجة الكلية
--------	------	------	---------------

يوضح الجدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من عبارات أداة الدراسة التي تقيس مدى التفويض لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.95) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.70)، مما يدل على أن درجة التفويض لدى العاملين في المستشفيات الخاصة والأهلية في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها مرتفعة.

ورُتبت عبارات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه العبارات: العبارة (تثق إدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي) بمتوسط حسابي مقداره (4.09) وانحراف معياري مقداره (0.82)، العبارة (تتم مساعلتي بقدر السلطة التي فوضت لي) بمتوسط حسابي مقداره (3.97) وانحراف معياري مقداره (0.85)، العبارة (تفوضني إدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي) بمتوسط حسابي مقداره (3.94) وانحراف معياري مقداره (0.86).

في حين كانت أدنى العبارات: العبارة (يتم إشراكي في عملية اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي مقداره (3.83) وانحراف معياري مقداره (0.96)، العبارة (تمنحني إدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي) بمتوسط حسابي مقداره (3.93) وانحراف معياري مقداره (0.80).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: التفويض لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تتمثل في ثقة إدارة في قدرات العاملين على أداء المهام الموكلة إليهم، وتتم مسألة العاملين بقدر السلطة التي تم التفويض بها، وتفويض إدارة العاملين بسلطات كافية لإنجاز المهام الوظيفية.

**التساؤل الثالث: ما مستوى الحوافز لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها ؟**

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الحوافز في:

جدول (17) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الحوافز

الرقم	الحوافز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
36	يتم تحفيزي على تحمل المسؤولية الشخصية تجاه العمل الإداري	3.67	0.93	مرتفعة

مرتفعة	0.96	3.65	يتم تقدير جهدي في العمل	37.
متوسطة	1.04	3.38	الأنظمة والتعليمات تساعد على تطبيق نظام المكافأة بعدالة	38.
متوسطة	1.16	3.33	نظام المكافآت والحوافز تتناسب مع قدراتي الشخصية	39.
متوسطة	1.07	3.31	نظام الحوافز في العمل يتميز بالجادبية	40.
مرتفعة	0.88	3.46	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من عبارات أداة الدراسة التي تقيس مدى الحوافز لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أنّ اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.46) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.88)، مما يدل على أنّ درجة الحوافز لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها مرتفعة.

ورُتبت عبارات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه العبارات: العبارة (يتم تحفيزي على تحمل المسؤولية الشخصية تجاه العمل الإداري) بمتوسط حسابي مقداره (3.67) وانحراف معياري مقداره (0.93)، العبارة (يتم تقدير جهدي في العمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.65) وانحراف معياري مقداره (0.96)، العبارة (الأنظمة والتعليمات تساعد على تطبيق نظام المكافأة بعدالة) بمتوسط حسابي مقداره (3.38) وانحراف معياري مقداره (1.04).

في حين كانت أدنى العبارات: العبارة (نظام الحوافز في العمل يتميز بالجادبية) بمتوسط حسابي مقداره (3.31) وانحراف معياري مقداره (1.07)، العبارة (نظام المكافآت والحوافز تتناسب مع قدراتي الشخصية) بمتوسط حسابي مقداره (3.33) وانحراف معياري مقداره (1.16).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: الحوافز لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تتمثل في تحمل المسؤولية الشخصية تجاه العمل الإداري، وتقدير جهودهم في العمل، و الأنظمة والتعليمات تساعد على تطبيق نظام المكافأة بعدالة.

التساؤل الرابع: ما مستوى الاتصال لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها ؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الاتصال في:



جدول (18) الأوساط الحاسوبية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الاتصال

الرقم	الاتصال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
41.	أفسر الاتصالات الواردة لي من قبل الأقسام والإدارات الأخرى بسهولة	3.92	0.90	مرتفعة
42.	الاتصال بإدارة يساعدي على تطوير المهارات اللازمة لأداء العمل	3.91	0.82	مرتفعة
43.	يتوفر نظام اتصال فعال بين المستويات الإدارية	3.86	0.86	مرتفعة
44.	يتم مواكبة التغيرات ومستجدات تكنولوجيا الاتصال لتطوير العمل	3.82	1.03	مرتفعة
45.	هناك اهتمام بعملية الاتصال من أعلى لأسفل	3.80	0.95	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.86	0.75	مرتفعة

يوضح الجدول رقم (18) المتوسطات الحاسوبية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من عبارات أداة الدراسة التي تقيس مدى الاتصال لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.86) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.75)، مما يدل على أن درجة الاتصال لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها مرتفعة.

ورتب عبارات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحاسوبية، وقد جاء في مقدمة هذه العبارات: العبارة (أفسر الاتصالات الواردة لي من قبل الأقسام والإدارات الأخرى بسهولة) بمتوسط حسابي مقداره (3.92) وانحراف معياري مقداره (0.90)، العبارة (الاتصال بإدارة يساعدي على تطوير المهارات اللازمة لأداء العمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.91) وانحراف معياري مقداره (0.82)، العبارة (يتوفر نظام اتصال فعال بين المستويات الإدارية) بمتوسط حسابي مقداره (3.86) وانحراف معياري مقداره (0.86).

في حين كانت أدنى العبارات: العبارة (هناك اهتمام بعملية الاتصال من أعلى لأسفل) بمتوسط حسابي مقداره (3.80) وانحراف معياري مقداره (0.95)، العبارة (يتم مواكبة التغيرات ومستجدات تكنولوجيا الاتصال لتطوير العمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.82) وانحراف معياري مقداره (1.03).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية:  
الاتصال لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية  
ووسطها تمثل في تفسير الاتصالات الواردة لي من قبل الأقسام والإدارات الأخرى بسهولة، والاتصال  
بإدارة يساعد على تطوير المهارات اللازمة لأداء العمل، ويتوفر نظام اتصال فعال بين المستويات  
الإدارية)

**التساؤل الخامس: ما مستوى فرق العمل لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة  
في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها ؟**

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد فرق العمل في:

جدول(19) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد فرق العمل

الرقم	فرق العمل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
46.	عملي يتطلب التعاون مع زملائي	4.23	0.75	مرتفعة
47.	فرق العمل لديها المقدرة على تنفيذ ما يتم اتخاذه من قرارات.	3.95	0.70	مرتفعة
48.	تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملائي في العمل	3.94	0.92	مرتفعة
49.	يسود جو من الثقة بين العاملين	3.84	0.89	مرتفعة
50.	هناك دعم من إدارة للعمل بروح الفريق الواحد	3.83	0.97	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.96	0.86	مرتفعة

يوضح الجدول رقم (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من عبارات أداة الدراسة التي تقيس مدى فرق العمل لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.96) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.86)، مما يدل على أن درجة فرق العمل لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها مرتفعة.

وربيت عبارات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه العبارات: العبارة (عملي يتطلب التعاون مع زملائي) بمتوسط حسابي مقداره (4.23) وانحراف معياري مقداره (0.75)، العبارة (فرق العمل لديها المقدرة على تنفيذ ما يتم اتخاذه من قرارات)

بمتوسط حسابي مقداره (3.95) وانحراف معياري مقداره (0.70)، العبارة (تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملائي في العمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.94) وانحراف معياري مقداره (0.92).

في حين كانت أدنى العبارات: العبارة (هناك دعم من إدارة للعمل بروح الفريق الواحد) بمتوسط حسابي مقداره (3.83) وانحراف معياري مقداره (0.97)، العبارة (يسود جو من الثقة بين العاملين) بمتوسط حسابي مقداره (3.84) وانحراف معياري مقداره (0.89).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: فرق العمل لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تتمثل بأن العمل يتطلب التعاون مع الزملاء، وفرق العمل لديها المقدرة على تنفيذ ما يتم اتخاذه من قرارات، وتتوفر أجواء التعاون والمساعدة في العمل.

#### النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيس الرابع

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإثراء الوظيفي لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تبعاً لاختلاف الخصائص المتغيرات الديمغرافية؟

ويتفرع عن التساؤل التساؤلات الآتية:

التساؤل الأول: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإثراء الوظيفي لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تعزى لمتغير عدد الأسرة في المستشفى.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإثراء الوظيفي لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تعزى لمتغير عدد الأسرة في المستشفى، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (20) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص متوسطات استجابات المبحوثين حول الإثراء الوظيفي لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تعزى لمتغير عدد الأسرة في المستشفى

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
--------	--------------	----------------	--------------	----------------	--------	---------------

0.000	6.422	1.942	3	5.827	بين المجموعات	أهمية العمل أو المهمة
		.302	155	46.880	داخل المجموعات	
			158	52.706	المجموع	
0.010	3.873	1.439	3	4.317	بين المجموعات	الاستقلالية
		.372	155	57.585	داخل المجموعات	
			158	61.902	المجموع	
0.270	1.320	.567	3	1.700	بين المجموعات	التغذية العكسية
		.429	155	66.527	داخل المجموعات	
			158	68.227	المجموع	
0.373	1.047	.437	3	1.311	بين المجموعات	تنوع المهارات
		.417	155	64.680	داخل المجموعات	
			158	65.991	المجموع	
0.418	.950	.415	3	1.246	بين المجموعات	تحديد المهام
		.437	155	67.752	داخل المجموعات	
			158	68.998	المجموع	
0.025	3.205	.759	3	2.276	بين المجموعات	الدرجة الكلية للإثراء الوظيفي
		.237	155	36.701	داخل المجموعات	
			158	38.978	المجموع	

من نتائج الجدول السابق يستنتج قبول التساؤل الفرعي السابق وبالتالي يتضح بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في الإثراء الوظيفي لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تعزى لمتغير عدد الأسرة في المستشفى (مستويات الدلالة جميعها أقل من 0.05) عند جميع المجالات ما عدا مجال (التغذية العكسية، وتنوع المهارات، وتحديد المهام)، فقد تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإثراء الوظيفي لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تعزى لمتغير عدد الأسرة في المستشفى، (مستوى الدلالة أكبر من 0.05)، ومن أجل دراسة هذه الاختلافات أو الفروق تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (21) نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية حسب متغير عدد الأسرة

مستوى الدلالة	الفروق في الأوساط (I-J)	المتغيرات		
		أقل من 50	50-100	أقل من 100
.292	.21502	أقل من 50	50-100	أقل من 100

.002	.43851 *	100- أقل من 200 سرير	سرير		
.809	-.19375	200 سرير فأكثر			
.292	-.21502	أقل من 50 سرير	50-أقل من		
.124	.22349	100- أقل من 200 سرير	100 سرير		
.204	-.40877	200 سرير فأكثر			
.002	- .43851 *	أقل من 50 سرير	100- أقل من		
.124	-.22349	50-أقل من 100 سرير	200 سرير		
.014	- .63226 *	200 سرير فأكثر			
.809	.19375	أقل من 50 سرير	200 سرير		
.204	.40877	50-أقل من 100 سرير	فأكثر		
.014	.63226 *	100- أقل من 200 سرير			
.017	.40121 *	50-أقل من 100 سرير	أقل من 50		الاستقلالية
.013	.40907 *	100- أقل من 200 سرير	سرير		
.897	.16875	200 سرير فأكثر			
.017	- .40121 *	أقل من 50 سرير	50-أقل من		
1.000	.00787	100- أقل من 200 سرير	100 سرير		
.744	-.23246	200 سرير فأكثر			
.013	- .40907 *	أقل من 50 سرير	100-أقل من		
1.000	-.00787	50-أقل من 100 سرير	200 سرير		
.721	-.24032	200 سرير فأكثر			
.897	-.16875	أقل من 50 سرير	200 سرير		
.744	.23246	50-أقل من 100 سرير	فأكثر		
.721	.24032	100- أقل من 200 سرير			
.207	.21099	50-أقل من 100 سرير	أقل من 50	الإثراء الوظيفي	
.037	.28722 *	100- أقل من 200 سرير	سرير		
.987	-.06375	200 سرير فأكثر			
.207	-.21099	أقل من 50 سرير	50-أقل من		
.829	.07623	100- أقل من 200 سرير	100 سرير		
.443	-.27474	200 سرير فأكثر			
.037	- .28722 *	أقل من 50 سرير	100-أقل من		
.829	-.07623	50-أقل من 100 سرير	200 سرير		
.224	-.35097	200 سرير فأكثر			
.987	.06375	أقل من 50 سرير	200 سرير		
.443	.27474	50-أقل من 100 سرير	فأكثر		

.224	.35097	50-أقل من 100 سرير	
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.			

ومن نتائج الجدول السابق يتضح بأنه فيما يخص الدرجة الكلية للإثراء الوظيفي، كانت الفروق لصالح (100- أقل من 200 سرير) مقابل أقل من 50 سرير.

التساؤل الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإثراء الوظيفي لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإثراء الوظيفي لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (22) يوضح نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص متوسطات استجابات المبحوثين حول الإثراء الوظيفي لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
أهمية العمل أو المهمة	بين المجموعات	4.679	4	1.170	3.751	0.006
	داخل المجموعات	48.028	154	.312		
	المجموع	52.706	158			
الاستقلالية	بين المجموعات	4.435	4	1.109	2.971	0.021
	داخل المجموعات	57.468	154	.373		
	المجموع	61.902	158			
التغذية العكسية	بين المجموعات	3.299	4	.825	1.956	0.104
	داخل المجموعات	64.928	154	.422		
	المجموع	68.227	158			
تنوع المهارات	بين المجموعات	3.665	4	.916	2.264	0.065
	داخل المجموعات	62.325	154	.405		
	المجموع	65.991	158			
تحديد المهام	بين المجموعات	1.659	4	.415	.949	0.438
	داخل المجموعات	67.339	154	.437		
	المجموع	68.998	158			
الدرجة الكلية للإثراء الوظيفي	بين المجموعات	2.980	4	.745	3.187	0.015

		.234	154	35.998	داخل المجموعات
			158	38.978	المجموع

من نتائج الجدول السابق يستنتج قبول التساؤل الفرعي السابق وبالتالي يتضح بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في الإثراء الوظيفي لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مستويات الدلالة جميعها أقل من 0.05) عند جميع المجالات ما عدا مجال (التغذية العكسية، وتتنوع المهارات، وتحديد المهام)، فقد تبيّنَ بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإثراء الوظيفي لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، (مستوى الدلالة أكبر من 0.05)، ومن أجل دراسة هذه الاختلافات أو الفروق تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (23) نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية حسب متغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	الفروق في الأوساط (I-J)	المتغيرات	
.932	.33333	مدير	مدير عام
.245	.96000	نائب مدير	
.349	.73786	رئيس قسم	
.180	.90000	غير ذلك	
.932	-.33333	مدير عام	مدير
.196	.62667	نائب مدير	
.071	.40453	رئيس قسم	
.011	.56667*	غير ذلك	
.245	-.96000	مدير عام	نائب مدير
.196	-.62667	مدير	
.908	-.22214	رئيس قسم	
.999	-.06000	غير ذلك	
.349	-.73786	مدير عام	رئيس قسم
.071	-.40453	مدير	
.908	.22214	نائب مدير	
.585	.16214	غير ذلك	
.180	-.90000	مدير عام	غير ذلك

.011	- .56667 *	مدير		
.999	.06000	نائب مدير		
.585	-.16214	رئيس قسم		
.494	.74000	مدير	مدير عام	الاستقلالية
.312	.98000	نائب مدير		
.468	.71942	رئيس قسم		
.126	1.05882	غير ذلك	مدير	
.494	-.74000	مدير عام		
.941	.24000	نائب مدير		
0.998	-.02058	رئيس قسم	نائب مدير	
.447	.31882	غير ذلك		
.312	-.98000	مدير عام		
.941	-.24000	مدير	رئيس قسم	
.884	-.26058	رئيس قسم		
.999	.07882	غير ذلك		
.468	-.71942	مدير عام	مدير	
1.000	.02058	مدير		
.884	.26058	نائب مدير		
.044	.33941 *	غير ذلك	غير ذلك	
.126	-1.05882	مدير عام		
.447	-.31882	مدير		
.999	-.07882	نائب مدير	رئيس قسم	
.044	- .33941 *	رئيس قسم		
.962	.24400	مدير		
.594	.58800	نائب مدير	مدير عام	الإثراء الوظيفي
.672	.45961	رئيس قسم		
.281	.69647	غير ذلك		
.962	-.24400	مدير عام	مدير	
.643	.34400	نائب مدير		
.491	.21561	رئيس قسم		
.024	.45247 *	غير ذلك	نائب مدير	
.594	-.58800	مدير عام		
.643	-.34400	مدير		
.978	-.12839	رئيس قسم		



.990	.10847	غير ذلك	رئيس قسم
.672	-.45961	مدير عام	
.491	-.21561	مدير	
.978	.12839	نائب مدير	
.101	.23686	غير ذلك	
.281	-.69647	مدير عام	غير ذلك
.024	-.45247*	مدير	
.990	-.10847	نائب مدير	
.101	-.23686	رئيس قسم	

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

ومن نتائج الجدول السابق يتضح بأنه فيما يخص الدرجة الكلية للإثراء الوظيفي، كانت الفروق لصالح ذوي المسمى الوظيفي غير ذلك مقابل ذوي المسمى الوظيفي مدير.

التساؤل الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإثراء الوظيفي لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تعزى لمتغير نوع الوظيفة.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإثراء الوظيفي لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تعزى لمتغير نوع الوظيفة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (24) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص متوسطات استجابات المبحوثين حول الإثراء الوظيفي لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تعزى لمتغير نوع الوظيفة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
أهمية العمل أو المهمة	بين المجموعات	.726	6	.121	.354	.907
	داخل المجموعات	51.980	152	.342		
	المجموع	52.706	158			
الاستقلالية	بين المجموعات	1.809	6	.302	.763	.600
	داخل المجموعات	60.093	152	.395		
	المجموع	61.902	158			
التغذية العكسية	بين المجموعات	3.249	6	.542	1.267	.276
	داخل المجموعات	64.978	152	.427		
	المجموع	68.227	158			

.007	3.099	1.199	6	7.193	بين المجموعات	تنوع المهارات
		.387	152	58.798	داخل المجموعات	
			158	65.991	المجموع	
.184	1.493	.640	6	3.840	بين المجموعات	تحديد المهام
		.429	152	65.158	داخل المجموعات	
			158	68.998	المجموع	
.257	1.307	.319	6	1.913	بين المجموعات	الدرجة الكلية للإثراء الوظيفي
		.244	152	37.065	داخل المجموعات	
			158	38.978	المجموع	

من نتائج الجدول السابق يستنتج قبول التساؤل الفرعي السابق وبالتالي يتضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في الإثراء الوظيفي لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تعزى لمتغير نوع الوظيفة (مستويات الدلالة جميعها أكبر من 0.05) عند جميع المجالات ما عدا مجال (تنوع المهارات)، فقد تبيّن بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإثراء الوظيفي لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تعزى لمتغير نوع الوظيفة، (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، ومن أجل دراسة هذه الاختلافات أو الفروق تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (25) نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية حسب متغير نوع الوظيفة

مستوى الدلالة	الفروق في الأوساط (I-J)	المتغيرات	
.658	-.33509	طبية مساندة (فني، أشعة، مختبر، أخرى)	طبية
.727	-.26078	تمريض	
.007	-.61765*	إدارية	
.510	-.49167	مالية	
.324	-.63333	هندسية (تكنولوجية)	
0.998	-.10000	غير ذلك	
.658	.33509	طبية	
.999	.07430	تمريض	
.624	-.28256	إدارية	
.997	-.15658	مالية	

.948	-.29825	هندسية (تكنولوجية)	تمريض
.984	.23509	غير ذلك	
.727	.26078	طبية	
.999	-.07430	طبية مساندة (فني، أشعة، مختبر، أخرى)	
.064	-.35686	إدارية	
.958	-.23088	مالية	
.808	-.37255	هندسية (تكنولوجية)	
.997	.16078	غير ذلك	
.007	.61765*	طبية	
.624	.28256	طبية مساندة (فني، أشعة، مختبر، أخرى)	إدارية
.064	.35686	تمريض	
.998	.12598	مالية	
0.998	-.01569	هندسية (تكنولوجية)	
.465	.51765	غير ذلك	
.510	.49167	طبية	
.997	.15658	طبية مساندة (فني، أشعة، مختبر، أخرى)	هندسية (تكنولوجية)
.958	.23088	تمريض	
.998	-.12598	إدارية	
0.998	-.14167	هندسية (تكنولوجية)	
.906	.39167	غير ذلك	
.324	.63333	طبية	
.948	.29825	طبية مساندة (فني، أشعة، مختبر، أخرى)	
.808	.37255	تمريض	غير ذلك
0.998	.01569	إدارية	
0.998	.14167	مالية	
.753	.53333	غير ذلك	غير ذلك
0.998	.10000	طبية	
.984	-.23509	طبية مساندة (فني، أشعة، مختبر، أخرى)	
.997	-.16078	تمريض	

.465	-.51765	إدارية		
.906	-.39167	مالية		
.753	-.53333	هندسية (تكنولوجية)		
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.				

ومن نتائج الجدول السابق يتضح بأنه فيما يخص الدرجة الكلية لمجال تنوع المهارات، كانت الفروق لصالح الوظيفة الطبية غير ذلك مقابل الوظيفة الإدارية.

التساؤل الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإثراء الوظيفي لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تعزى لمتغير المحافظة.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإثراء الوظيفي لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تعزى لمتغير المحافظة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (26) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص متوسطات استجابات المبحوثين حول الإثراء الوظيفي لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تعزى لمتغير المحافظة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
أهمية العمل أو المهمة	بين المجموعات	1.220	3	.407	1.224	.303
	داخل المجموعات	51.486	155	.332		
	المجموع	52.706	158			
الاستقلالية	بين المجموعات	1.889	3	.630	1.626	.185
	داخل المجموعات	60.013	155	.387		
	المجموع	61.902	158			
التغذية العكسية	بين المجموعات	2.378	3	.793	1.866	.138
	داخل المجموعات	65.849	155	.425		
	المجموع	68.227	158			
تنوع المهارات	بين المجموعات	1.999	3	.666	1.614	.188
	داخل المجموعات	63.992	155	.413		
	المجموع	65.991	158			
تحديد المهام	بين المجموعات	2.805	3	.935	2.190	.091
	داخل المجموعات	66.193	155	.427		
	المجموع	68.998	158			

.143	1.834	.445	3	1.336	بين المجموعات	الدرجة الكلية للإثراء الوظيفي
		.243	155	37.641	داخل المجموعات	
			158	38.978	المجموع	

من نتائج الجدول السابق يستنتج قبول التساؤل الفرعي السابق وبالتالي يتضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في الإثراء الوظيفي لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تعزى لمتغير المحافظة (مستويات الدلالة جميعها أقل من 0.05) عند جميع المجالات

#### النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيس الخامس

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الإداري لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تبعا لاختلاف خصائص المتغيرات الديمغرافية؟

ويتفرع عن التساؤل التساؤلات التالية:

التساؤل الأول: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الإداري لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تعزى لمتغير عدد الأسرة في المستشفى.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول التمكين الإداري لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تعزى لمتغير عدد الأسرة في المستشفى، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (27) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص متوسطات استجابات المبحوثين حول التمكين الإداري لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تعزى لمتغير عدد الأسرة في المستشفى

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التدريب	بين المجموعات	12.107	3	4.036	5.381	.002
	داخل المجموعات	116.257	155	.750		
	المجموع	128.364	158			
التفويض	بين المجموعات	4.100	3	1.367	2.872	.038
	داخل المجموعات	73.756	155	.476		
	المجموع	77.856	158			
الحوافز	بين المجموعات	2.265	3	.755	.963	.412
	داخل المجموعات	121.549	155	.784		
	المجموع	123.813	158			
الاتصال	بين المجموعات	1.559	3	.520	.921	.432
	داخل المجموعات	87.461	155	.564		
	المجموع	89.020	158			
فرق العمل	بين المجموعات	1.685	3	.562	1.175	.321
	داخل المجموعات	74.113	155	.478		
	المجموع	75.798	158			
الدرجة الكلية للتمكين الإداري	بين المجموعات	1.028	3	.343	.856	.466
	داخل المجموعات	62.092	155	.401		
	المجموع	63.121	158			

من نتائج الجدول السابق يستنتج قبول التساؤل الفرعي السابق وبالتالي يتضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في التمكين الإداري لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تعزى لمتغير عدد الأسرة في المستشفى (مستويات الدلالة جميعها أكبر من 0.05) عند جميع المجالات ما عدا مجال (التدريب والتفويض)، فقد تبيّن بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإثراء الوظيفي لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تعزى لمتغير عدد الأسرة في المستشفى، (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، ومن أجل دراسة هذه الاختلافات أو الفروق تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (28) نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية حسب متغير عدد الأسرة

مستوى الدلالة	الفروق في الأوساط (I-J)	المتغيرات	
.286	-.20477	50-أقل من 100 سرير	أقل من 50 سرير
.001	-.65171*	100- أقل من 200 سرير	
.027	-.76563*	200 سرير فأكثر	
.286	.20477	أقل من 50 سرير	50-أقل من 100 سرير
.006	-.44694*	100- أقل من 200 سرير	
.088	-.56086	200 سرير فأكثر	
.001	.65171*	أقل من 50 سرير	100- أقل من 200 سرير
.006	.44694*	50-أقل من 100 سرير	
.727	-.11391	200 سرير فأكثر	
.027	.76563*	أقل من 50 سرير	200 سرير فأكثر
.088	.56086	50-أقل من 100 سرير	
.727	.11391	100- أقل من 200 سرير	
.114	.24200	50-أقل من 100 سرير	أقل من 50 سرير
.044	.30504*	100- أقل من 200 سرير	
.263	-.30625	200 سرير فأكثر	
.114	-.24200	أقل من 50 سرير	50-أقل من 100 سرير
.619	.06304	100- أقل من 200 سرير	
.037	-.54825*	200 سرير فأكثر	
.044	-.30504*	أقل من 50 سرير	100- أقل من 200 سرير
.619	-.06304	50-أقل من 100 سرير	
.020	-.61129*	200 سرير فأكثر	
.263	.30625	أقل من 50 سرير	200 سرير فأكثر
.037	.54825*	50-أقل من 100 سرير	
.020	.61129*	100- أقل من 200 سرير	

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

ومن نتائج الجدول السابق يتضح بأنه فيما يخص الدرجة الكلية لبعء التدريب، كانت الفروق لصالح 50 - أقل 100 سرير مقابل 100- أقل من 200 سرير.

ومن نتائج الجدول السابق يتضح بأنه فيما يخص الدرجة الكلية لبعء التدريب، كانت الفروق لصالح أقل من 50 سرير مقابل 200 سرير فأكثر.

ومن نتائج الجدول السابق يتضح بأنه فيما يخص الدرجة الكلية لبعء التفويض, كانت الفروق لصالح 50 – أقل 100 سرير مقابل 200 سرير فأكثر.

ومن نتائج الجدول السابق يتضح بأنه فيما يخص الدرجة الكلية لبعء التفويض كانت الفروق لصالح 100 – أقل 200 سرير مقابل 200 سرير فأكثر.

التساؤل الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الإداري لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول التمكين الإداري لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي, والجدول التالي يوضح ذلك:



جدول (29) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص متوسطات استجابات المبحوثين حول التمكين الإداري لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التدريب	بين المجموعات	3.542	4	.885	1.092	.362
	داخل المجموعات	124.822	154	.811		
	المجموع	128.364	158			
التفويض	بين المجموعات	4.413	4	1.103	2.313	.060
	داخل المجموعات	73.443	154	.477		
	المجموع	77.856	158			
الحوافز	بين المجموعات	3.531	4	.883	1.130	.344
	داخل المجموعات	120.283	154	.781		
	المجموع	123.813	158			
الاتصال	بين المجموعات	4.134	4	1.034	1.875	.118
	داخل المجموعات	84.886	154	.551		
	المجموع	89.020	158			
فرق العمل	بين المجموعات	3.996	4	.999	2.143	.078
	داخل المجموعات	71.802	154	.466		
	المجموع	75.798	158			
الدرجة الكلية للتمكين الإداري	بين المجموعات	3.716	4	.929	2.408	.052
	داخل المجموعات	59.405	154	.386		
	المجموع	63.121	158			

من نتائج الجدول السابق يستنتج قبول التساؤل الفرعي السابق وبالتالي يتضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في التمكين الإداري لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مستويات الدلالة جميعها أقل من 0.05) عند جميع المجالات.

التساؤل الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الإداري لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تعزى لمتغير نوع الوظيفة.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول التمكين الإداري لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تعزى لمتغير نوع الوظيفة، والجدول التالي يوضح ذلك: جدول (30) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص متوسطات استجابات المبحوثين حول التمكين الإداري لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تعزى لمتغير نوع الوظيفة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التدريب	بين المجموعات	9.774	6	1.629	2.088	.058
	داخل المجموعات	118.590	152	.780		
	المجموع	128.364	158			
التفويض	بين المجموعات	2.767	6	.461	.933	.473
	داخل المجموعات	75.089	152	.494		
	المجموع	77.856	158			
الحوافز	بين المجموعات	8.770	6	1.461	1.932	.149
	داخل المجموعات	115.044	152	.756		
	المجموع	123.813	158			
الاتصال	بين المجموعات	5.960	6	0.993	1.960	.095
	داخل المجموعات	83.060	152	.564		
	المجموع	89.020	158			
فرق العمل	بين المجموعات	4.286	6	.714	1.518	.176
	داخل المجموعات	71.512	152	.470		
	المجموع	75.798	158			
الدرجة الكلية للتمكين الإداري	بين المجموعات	3.371	6	.561	1.427	.053
	داخل المجموعات	59.750	152	.393		
	المجموع	63.121	158			

من نتائج الجدول السابق يستنتج قبول التساؤل الفرعي السابق وبالتالي يتضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في التمكين الإداري لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تعزى لمتغير نوع الوظيفة (مستويات الدلالة جميعها أقل من 0.05) عند جميع المجالات.

التساؤل الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الإداري لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تعزى لمتغير المحافظة.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول التمكين الإداري لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تعزى لمتغير المحافظة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (31) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص متوسطات استجابات المبحوثين حول التمكين الإداري لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تعزى لمتغير المحافظة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التدريب	بين المجموعات	17.646	3	5.882	8.235	.000
	داخل المجموعات	110.718	155	.714		
	المجموع	128.364	158			
التفويض	بين المجموعات	5.103	3	1.701	3.624	.014
	داخل المجموعات	72.753	155	.469		
	المجموع	77.856	158			
الحوافز	بين المجموعات	15.933	3	5.311	7.631	.000
	داخل المجموعات	107.880	155	.696		
	المجموع	123.813	158			
الاتصال	بين المجموعات	5.980	3	1.993	3.721	.013
	داخل المجموعات	83.041	155	.536		
	المجموع	89.020	158			
فرق العمل	بين المجموعات	2.793	3	.931	1.977	.120
	داخل المجموعات	73.005	155	.471		
	المجموع	75.798	158			
الدرجة الكلية للتمكين الإداري	بين المجموعات	7.751	3	2.584	7.233	.000
	داخل المجموعات	55.369	155	.357		
	المجموع	63.121	158			

من نتائج الجدول السابق يستنتج قبول التساؤل الفرعي السابق وبالتالي يتضح بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في التمكين الإداري لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تعزى لمتغير المحافظة

(مستويات الدلالة جميعها أقل من 0.05) عند جميع المجالات ما عدا مجال فرق العمل فقد تبين بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الإداري لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تعزى لمتغير المحافظة، (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، ومن أجل دراسة هذه الاختلافات أو الفروق تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (32) نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية حسب متغير المحافظة

مستوى الدلالة	الفروق في الأوساط (I-J)	المتغيرات	
.001	.80072*	رام الله	نابلس
.135	.23922	جنين	
.000	.86763*	طولكرم	
.001	-.80072*	نابلس	رام الله
.021	-.56150*	جنين	
.811	.06691	طولكرم	
.135	-.23922	نابلس	جنين
.021	.56150*	رام الله	
.007	.62841*	طولكرم	
.000	-.86763*	نابلس	طولكرم
.811	-.06691	رام الله	
.007	-.62841*	جنين	
.296	.19231	رام الله	نابلس
.298	-.13497	جنين	
.011	.44231*	طولكرم	
.296	-.19231	نابلس	رام الله
.096	-.32727	جنين	
.270	.25000	طولكرم	
.298	.13497	نابلس	جنين
.096	.32727	رام الله	
.002	.57727*	طولكرم	

.011	- .44231*	نابلس	طولكرم	الحوافز
.270	-.25000	رام الله		
.002	- .57727*	جنين		
.000	.90241*	رام الله	نابلس	
.895	.02086	جنين		
.005	.59359*	طولكرم		
.000	- .90241*	نابلس	رام الله	
.000	- .88155*	جنين		
.264	-.30882	طولكرم		
.895	-.02086	نابلس	جنين	
.000	.88155*	رام الله		
.012	.57273*	طولكرم		
.005	- .59359*	نابلس	طولكرم	
.264	.30882	رام الله		
.012	- .57273*	جنين		
.077	.34827	رام الله	نابلس	الاتصال
.875	.02179	جنين		
.004	.54179*	طولكرم		
.077	-.34827	نابلس	رام الله	
.120	-.32647	جنين		
.424	.19353	طولكرم		
.875	-.02179	نابلس	جنين	
.120	.32647	رام الله		
.009	.52000*	طولكرم		
.004	- .54179*	نابلس	طولكرم	
.424	-.19353	رام الله		
.009	- .52000*	جنين		
.001	.52078*	رام الله	نابلس	الدرجة الكلية للتمكين الإداري
.802	.02826	جنين		

.000	.54122*	طولكرم		
.001	-	نابلس	رام الله	
.004	-	جنين		
.918	.02044	طولكرم		
.802	-.02826	نابلس	جنين	
.004	.49251*	رام الله		
.002	.51295*	طولكرم		
.000	-	نابلس	طولكرم	
.918	-.02044	رام الله		
.002	-	جنين		
	.54122*			

ومن نتائج الجدول السابق يتضح بأنه فيما يخص الدرجة للتمكين الإداري، كانت الفروق لصالح محافظة نابلس مقابل محافظة رام الله.

ومن نتائج الجدول السابق يتضح بأنه فيما يخص الدرجة للتمكين الإداري، كانت الفروق لصالح محافظة نابلس مقابل محافظة طولكرم.

ومن نتائج الجدول السابق يتضح بأنه فيما يخص الدرجة للتمكين الإداري، كانت الفروق لصالح محافظة جنين مقابل محافظة رام الله.

ومن نتائج الجدول السابق يتضح بأنه فيما يخص الدرجة للتمكين الإداري، كانت الفروق لصالح محافظة جنين مقابل محافظة طولكرم.

## الفصل الخامس: تفسير النتائج ومناقشتها

تفسير نتائج التساؤل الأول ومناقشتها

تفسير نتائج التساؤل الثاني ومناقشتها

تفسير نتائج التساؤل الثالث ومناقشتها

تفسير نتائج التساؤل الرابع ومناقشتها

تفسير نتائج التساؤل الخامس ومناقشتها

التوصيات والمقترحات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات المقترحة

بعد إجراء هذه الدراسة والتي هدفت إلى دراسة تأثير الإثراء الوظيفي في تعزيز التمكين الإداري لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها، توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:

#### تفسير نتائج التساؤل الرئيس الأول ومناقشتها

ما تأثير الإثراء الوظيفي في تعزيز التمكين الإداري لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها؟

تبيّن هناك أثر طردي أي أنّ الزيادة في مستوى أهمية العمل أو المهمة يؤثر بشكل إيجابي على التمكين الإداري من حيث الإثراء الوظيفي، وهناك أثر طردي أي أنّ الزيادة في مستوى الاستقلالية يؤثر بشكل إيجابي على التمكين الإداري من حيث الإثراء الوظيفي، كما أنّ هناك أثراً طردياً أي أنّ الزيادة في مستوى التغذية العكسية يؤثر بشكل إيجابي على التمكين الإداري من حيث الإثراء الوظيفي، كما أنّ هناك أثراً طردياً أي أنّ الزيادة في مستوى تنوع المهارات يؤثر بشكل إيجابي على التمكين الإداري من حيث الإثراء الوظيفي، وأنّ الزيادة في مستوى تحديد المهام يؤثر بشكل إيجابي على التمكين الإداري من حيث الإثراء الوظيفي، نستنتج مما سبق أنّ هناك تأثيراً للإثراء الوظيفي في تعزيز التمكين الإداري لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (سمية ودلال، 2019) التي أظهرت أنّ هناك تأثيراً للتمكين الإداري على أداء الفريق.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات تعمل على زيادة مستوى قدرتهم على أداء المهام المنوطة بهم، ومنح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة نشاطاتهم داخل المستشفى عن طريق تفويضهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أعمالهم يزيد من مستوى الإثراء الوظيفي لديهم مما يوفر مستوى من التمكين الإداري لدى العاملين، كما أنّ تحقيق تدريب العاملين وإشراكهم وإعطائهم صلاحيات وحرية أكثر في التصرف ليكونوا أكثر إبداعاً وتفوقاً في المراكز الوظيفية التي يشغلونها، وأن الأعمال المرتبطة بإضافة وسائل وطرائق جديدة لتحسين أداء الوظيفة والرضا الوظيفي وتحفيز العاملين وزيادة



المهام والمسؤوليات والواجبات التي تقع على عاتقهم والسماح لهم باتخاذ القرارات بحرية واستقلالية أكبر يحقق لهم التمكين الإداري.

### تفسير نتائج التساؤل الرئيس الثاني ومناقشتها

ما مستوى الإثراء الوظيفي لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها؟

تبيّن بأنّ الدرجة الكلية لمستوى الإثراء الوظيفي لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها مرتفعة، وأظهرت الدراسة أنّ أعلى مجالات الإثراء الوظيفي هي أهمية العمل أو المهمة وهي بدرجة مرتفعة جداً، يليها تنوع المهارات وهي بدرجة مرتفعة، يليها تحديد المهام وهي بدرجة مرتفعة، يليها التغذية العكسية وهي بدرجة مرتفعة، وأخيراً الاستقلالية وهي بدرجة مرتفعة.

تتفق النتيجة السابقة مع دراسة (الجهان، 2020) ودراسة (حسين والفرشوطي، 2018) ودراسة (الحرباوي، 2019) ودراسة (الليمون، 2019) ودراسة (نوافلة، 2016) دراسة (Bakri, 2015) التي أظهرت درجة مرتفعة للإثراء الوظيفي، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (عبد المجيد، 2019) التي أظهرت درجة متوسطة للإثراء الوظيفي.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ المستشفيات تسعى إلى التميز من خلال الاهتمام بالعاملين فيها، فيسعى العاملون إلى أداء متميز من خلال القيام بالمهام الموكلة إليهم عن طريقة إظهار المسؤولية الكاملة عن الأعمال التي يقومون فيها، كما أنّ إدارة العليا في المستشفيات تسعى إلى توزيع المهام بشكل أكبر بين العاملين من أجل الحصول على هيكلية عمل تسعى إلى تنفيذ الأعمال على أكمل وجه وذلك بتوفير الدافع المناسب للعاملين من أجل أداء أفضل في ظل بيئة أعمال متطورة ومتغيرة مع تطور الجانب التكنولوجي بشكل سريع، وإثارة اهتمام العاملين للقيام بالأعمال التي تحقق أهداف المنظمة الصحية التي يعلمون فيها ولو كان ذلك بإضافة أعمال إدارة أخرى إلى المهام الرئيسية التي يقوم فيها العامل مما يوفر التحدي لدى العاملين من خلال تحمل المسؤولية في تنفيذ الأعمال المنوطة بهم وما يرتبط بها من أعمال إدارة أخرى خارج نطاق المسؤوليات الإدارية، ومن خلال ما سبق نستنتج أنّ العاملين يسعون إلى النهوض بالمنظمة التي يعملون فيها في ظل التطورات الإدارية التي تعزو جميع المنظمات، لذا فكان أهمية العمل أو المهمة ذات طابع يتلاءم مع المهارات التي يمتلكها العامل، وتستند تلك المهارات إلى تحدي المهام التي تتلاءم مع أداء العامل وقدرته على القيام بها، وبعد ذلك يتم إعطاء التغذية العكسية حول تلك المهام.

يتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

**التساؤل الأول:** ما مستوى أهمية العمل أو المهمة الوظيفي لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها؟

تبيّن بأنّ درجة أهمية العمل أو المهمة الوظيفي لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها مرتفعة جداً، ومن خلال آراء الباحثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: أهمية العمل أو المهمة الوظيفي لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تتمثل بأنّ قيام العاملين في مهامهم الأساسية لتحقيق الأهداف المنظمة التي يعملون فيها، وشعور العاملين بأنهم جزء فعال ومهم في المنظمة، وتعلم كل ما هو جديد في العمل بشكل دائم، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (عبد المجيد، 2019) التي أظهرت درجة متوسطة، ودراسة (محمد وبيومي، 2021) التي أوصت بضرورة الاهتمام بالعمل.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ كل العاملين في المستشفيات يقومون بالمهام الموكلة لديهم وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها فنجد أنّ المهام الموكلة للعاملين يكون حسب تخصصاتهم ومراكزهم الوظيفية لذا نجد أنّ العاملين يقومون بتلك الأعمال على أكمل وجه لشعورهم بالمسؤولين اتجاه أعمالهم، نجاح أو فشل تلك الأعمال وخاصة أن جميع العاملين يشعرون بأنهم جزء من المنظمة التي يعملون فيها نجدهم يسعون إلى تعلم كل ما هو جديد في نطاق الأعمال التي يقومون فيها، فالفشل بالمهام الموكلة لهم يؤدي إلى انتهاء المستقبل المهني للموظف وخصوصا المتخصصين بشكل عام ، والخطأ الناجم عن الفشل قد ينجم عنه انتهاء حياة المريض .

**التساؤل الثاني:** ما مستوى الاستقلالية لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها ؟

تبيّن أنّ درجة الاستقلالية لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها مرتفعة، ومن خلال آراء الباحثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: الاستقلالية لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تتمثل في يتم منح الصلاحيات المناسبة في تسيير أمور العمل، وتحفز إدارة على تحمل مسؤولية العمل، وتمنح إدارة الحرية في تقدير طريقة العمل الأكثر كفاءة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (عبد المجيد، 2019) التي أظهرت درجة متوسطة، ودراسة (نوافلة، 2016) التي أوصت بضرورة الاهتمام بالاستقلالية.

تعزو الباحثة هذه النتيجة أن الصلاحيات يتم منحها للعاملين بحسب مهارات العاملين وقدراتهم، فيتم منحهم الاستقلالية في القيام في مهامهم الموكلة بهم، ومن باب الحرص على استمرارية العمل في المنظمات يتم منح العاملين حسب كفاءاتهم الصلاحيات المناسبة من أجل تسيير الأعمال في المستشفيات في ظل أزمة صحية تعصف في جميع البلاد، فنجد أن هناك العديد من المهام التي يتم توكيل العاملين فيها بحيث يكون هناك تحفيز للعاملين للقيام فيها مع إعطائهم الحرية في اختيار الطريقة وأسلوب العمل من أجل تحقيق الأهداف التي يسعى المستشفى إلى تحقيقها.

**التساؤل الثالث: ما مستوى التغذية العكسية لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها ؟**

تبيّن أنّ درجة التغذية العكسية لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها مرتفعة، ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: الاستقلالية لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تتمثل في طبيعة عمل العاملين تمنحهم معلومات واضحة حول أداء مهامهم، وامتلاك العاملين القدرة على تقييم أدائهم بشكل ذاتي، وتزويدهم رئيسي المباشر في العمل بمعلومات حول مستوى الأداء وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (عبد المجيد، 2019) التي أظهرت درجة متوسطة.

تعزو الباحثة هذه النتيجة أنّ جميع الأعمال يجب أن يتم متابعتها وعمل تغذية عكسية للأعمال التي يقومون فيها من أجل تصحيح بعض الأعمال التي ينتابها بعض الأخطاء، ومن خلال التغذية العكسية يكون كل عامل خلفية حول العمل الذي يقوم به وحول أدائه عند قيامه بتلك المهام، كما أن التغذية العكسية تمنح العاملين قدرة على التقييم الذاتي حول الأداء مما يزيد من مستوى الأداء وتجاوز الأخطاء التي يمكن أن يلاحظها العاملون في المستشفيات تجاه أدائهم.

**التساؤل الرابع: ما مستوى تنوع المهارات لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها ؟**

تبيّن أنّ درجة تنوع المهارات لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها مرتفعة، ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: تنوع المهارات لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تتمثل في أنّ مهارات العاملين تتناسب مع عملهم، ويمتلك العاملون المهارات التي تمكنهم القيام بأعمال خارج نطاق العمل، وتمتاز وظائفهم بتنوع المهام فيها وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (عبد المجيد، 2019) التي أظهرت درجة متوسطة.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى زيادة اهتمام العاملين في المستشفيات بتتبع المهارات لأنّ التطور المستمر في الجانب التكنولوجي والأزمة الصحية التي تمر فيها البلاد يحتاج إلى مهارات متطورة ومتنوعة من أجل قيام العاملين في المستشفيات بالمهام المنوطة بهم بحيث تكون تلك المهام تتلاءم مع عمل كل عامل من العاملين في المستشفيات، وكذلك تمكنه من القيام بكل عمل يمكن أن يتم توكل به خارج نطاق عمله، في ظل الأزمة تم وضع الخطط لها من خلال دراسة مستفيضة، بحيث يكون هناك تنوع في المهام لجميع العاملين من أجل التغلب على الأزمات المستقبلية.

**التساؤل الخامس: ما مستوى تحديد المهام لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها؟**

تبيّن أنّ درجة تحديد المهام لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها مرتفعة، ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: تحديد المهارات لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تتمثل في أنّه يوجد وصف وظيفي واضح للمهام، وتتوافق السلطة الممنوحة مع طبيعة المهام المطلوبة، ويتطلب عملي أن أقوم بنفس المهام بشكل متكرر وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (عبد المجيد، 2019) التي أظهرت درجة متوسطة.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّه من أجل تحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية يتم تحديد الأهداف التي يتم توكيل العاملين فيها كل حسب قدراته ومهاراته، فنجد أنّ العاملين في المستشفيات لديهم وصف وظيفي دقيق لكل عامل والمهام الموكلة بهم، وهذه المهام تتلاءم مع مستوى السلطة الممنوحة لكل فرد يعمل في المستشفى، ومن خلال العمل يتطلب من كل عامل أن يقوم بالأعمال التي يقوم بها يومياً في المستشفى لذا نجد أنّ هناك تكراراً في الأعمال التي يقومون فيها، بحيث يكون هناك تحديد واضح بالنسبة للعامل بالأعمال التي يقومون فيها في المستشفى بشكل دوري ومستمر.

**تفسير نتائج التساؤل الرئيس الثالث ومناقشتها**

**ما مستوى التمكين الإداري لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها؟**

تبيّن أنّ الدرجة الكلية لمستوى التمكين الإداري لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها مرتفعة، وأظهرت الدراسة أنّ أعلى مجالات التمكين الإداري هي فرق العمل وهي بدرجة مرتفعة، يليها التفويض وهي بدرجة مرتفعة، يليها

الاتصال وهي بدرجة مرتفعة، يليها التدريب وهي بدرجة مرتفعة، وأخيراً الحوافز وهي بدرجة مرتفعة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو ربيع، 2019) ودراسة (الجعبري، 2018) ودراسة (نورالدين، 2015) التي كانت نتائج التمكين الإداري فيها مرتفعة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (أحلام، 2019) ودراسة (كريمة، 2016) التي أظهرت درجة متوسطة من التمكين الإداري.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ المستشفيات تسعى إلى تحويل العاملين العديد من الصلاحيات من خلال وضع العديد من الأهداف يتم تحقيقها وصولاً للتميز واتخاذ القرارات الملائمة، وخاصة أنّ هناك العديد من المشكلات التي يمكن أن تحدث في ظل أزمة صحية تمر فيها المنظمات الصحية، ومطلوب من تلك المنظمات أن تقدم أفضل مستوى من الخدمات الطبية، فتعمل المستشفيات على إثراء العاملين فيها بكمية من المعلومات التي تعطي لهم مع توسيع فرص المبادرة لاتخاذ قراراتهم لمواجهة المشكلات التي تعترض أداءهم، ويتم تزويد العاملين في المستشفيات بالتوجيهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات من أجل تمكينهم في العمل من خلال العمل بشكل جماعي وتكوين فرق للعمل حتى يصبح جميع العاملين كفريق واحد في أداء المهام ويمكن تفويض الصلاحيات لكل فرد من العاملين في تلك الأقسام، وتحقيق أعلى مستوى من الاتصال وذلك من خلال تحفيز العاملين في المستشفيات ومنحهم مستوى مناسب من الصلاحيات وما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل لتجعل منهم عاملين قادرين على خدمة المستشفى الذي يعملون فيه بفاعلية.

يتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

**التساؤل الأول: ما مستوى التدريب لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها ؟**

تبيّن أنّ درجة التدريب لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها مرتفعة، ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: التدريب لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تتمثل في توفير مكان العمل فرصة لتبادل الخبرات مع العاملين، ويتم عقد دورات تدريبية هدفها تطوير مهارات العاملين، ويجري تقييم نتائج البرامج التدريبية التي يشارك فيها العاملون.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ المستشفيات تعمل على الاعتناء بتدريب العاملين فيها من أجل الحصول على أداء متميز من العامل يتلاءم مع المهام المنوطة بهم، فنجد أنّه يوفر فرصة لجميع

العاملين من أجل تبادل الخبرات في المستشفيات من خلال العمل كفريق في أداء المهام، وكذلك يتم عقد العديد من الدورات التي تتلاءم مع احتياجات العاملين لتطوير مهاراتهم، بحيث يتم إجراء تقييم نتائج البرامج التدريبية وبناء على تلك التقييمات يتم وضع برامج أخرى بحيث يشارك فيها العاملون كل عامل حسب احتياجاته.

### التساؤل الثاني: ما مستوى التفويض لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها؟

تبيّن أنّ درجة التفويض لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها مرتفعة، ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: التفويض لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تتمثل في ثقة إدارة في قدرات العاملين على أداء المهام الموكلة بهم، ويتم مساعدة العاملين بقدر السلطة التي تم التفويض بها، وتفويض إدارة العاملين بسلطات كافية لإنجاز المهام الوظيفية، تختلف هذه النتيجة مع دراسة (عقبة، 2016) التي أوصت بضرورة الاهتمام بالتفويض.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه يتم تفويض الصلاحيات للعاملين من أجل اكتساب أفضل مستوى من المهارات للوصول إلى أفضل مستوى من الأداء، كما أنّ إدارة المستشفيات تعمل على تدريب العاملين فيها بحيث يكونوا قادرين على أداء المهام التي يمكن أن يتم توكيلهم بها، ومن خلال تلك البرامج التدريبية تثق إدارة بقدرات العاملين فيها، كما نجد أنّ المستشفيات تعمل على متابعة العاملين فيها مساءلتهم عن المهام التي تم تفويضهم فيها، ويكون ذلك بما يناسب قدرات العاملين ومهاراتهم.

### التساؤل الثالث: ما مستوى الحوافز لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها ؟

تبيّن أنّ درجة الحوافز لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها مرتفعة، ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: الحوافز لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تتمثل في تحمل المسؤولية الشخصية تجاه العمل الإداري، وتقدير جهودهم في العمل، والأنظمة والتعليمات تساعد على تطبيق نظام المكافأة بعدالة، تختلف هذه النتيجة مع دراسة (كريمة، 2016) التي أوصت بالاهتمام بالحوافز.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ الحوافز تعمل على زيادة مستوى تحفيز العاملين على أداء المهام الموكلة لهم فنجد أنّ العاملين بحاجة إلى تحفيز للوصول إلى مستوى من الرضا عن الأعمال التي يقومون بها، ومن أجل تحمل المسؤولية يحتاج العاملين إلى تحفيز، بحيث ينتظر العاملون تقدير جهودهم عند أداء المهام بشكل متميز، كما أنه يتوجب أن يكون هناك عدالة وظيفية بحيث يتم تقدير جهود كل عامل متميز.

#### التساؤل الرابع: ما مستوى الاتصال لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها؟

تبين أن درجة الاتصال لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها مرتفعة، ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: الاتصال لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تمثل في تفسير الاتصالات الواردة لي من قبل الأقسام والإدارات الأخرى بسهولة، والاتصال بإدارة يساعد على تطوير المهارات اللازمة لأداء العمل، ويتوفر نظام اتصال فعال بين المستويات الإدارية.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى: الاتصال ذو أهمية عالية في أي منظمة فنجد أنّ الاتصال ذو أهمية بالغة في العمليات الإدارية من أجل الوصول إلى مستوى عالٍ من أداء المهام بتناسق بين جميع العاملين في المستشفى والعمل كفريق داخل المستشفى، فالإتصال بين الأقسام ضرورة من أجل تسهيل العمل بين العاملين وخاصة أنّ هناك ارتباطاً قوياً بين جميع أقسام المستشفى، فعملية الاتصال تسهل عمل العاملين وتساعد في اتخاذ القرارات لأداء المهام، لذا تعمل المستشفيات على توفير نظام اتصال فعال.

#### التساؤل الخامس: ما مستوى فرق العمل لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها؟

تبيّن أنّ درجة فرق العمل لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها مرتفعة، ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: فرق العمل لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تتمثل أنّ العمل يتطلب التعاون مع الزملاء، وفرق العمل لديها المقدرة على تنفيذ ما يتم اتخاذه من قرارات، وتتوفر أجواء التعاون والمساعدة في العمل، تختلف هذه النتيجة مع دراسة (نوالدين، 2015) التي أوصت بالاهتمام بفرق العمل.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن العمل بفرق العمل تعمل على زيادة مستوى المهارات والقدرات لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات لذا نجد أن إدارة في المستشفيات تعمل على تشجيع العمل في فرق مما يسهل على العاملين إنجاز المهام واتخاذ القرارات بشكل تشاوري وأن التعاون يساعد العاملين في تطوير مهامهم.

#### تفسير نتائج التساؤل الرئيس الرابع ومناقشتها

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإثراء الوظيفي لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تبعا لاختلاف الخصائص المتغيرات الديمغرافية؟

تبيّن أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في الإثراء الوظيفي لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تعزى لمتغير عدد الأسرة في المستشفى، والمسمى الوظيفي كانت الفروق لصالح (100- أقل من 200 سرير) و ذوي المسمى الوظيفي غير ذلك مقابل ذوي المسمى الوظيفي مدير، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير نوع الوظيفة، المحافظة.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المستشفيات التي يكون لديها أسرة أكثر فهي يكون لديها إثراء وظيفي أكثر من أجل التعامل مع عدد أكبر من المرضى في المستشفى، وكذلك نجد وأن الوظائف الأخرى يكون لديها مهام متعدد ويجب أن يكون لديها إثراء وظيفي كافي من أجل التعامل مع الوظائف الإشرافية التي يجب عليهم القيام بها، أما نوع الوظيفة والمحافظة فنجد أن لكل وظيفة لها مهامها وكل محافظة بها وظائف مشابهة نوعاً ما في المستشفيات أخرى في المحافظات الأخرى.

#### تفسير نتائج التساؤل الرئيس الخامس ومناقشتها

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الإداري لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تبعا لاختلاف خصائص المتغيرات الديمغرافية؟

يتضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في التمكين الإداري لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها تعزى لمتغير عدد الأسرة في المستشفى، المسمى الوظيفي، نوع الوظيفة، بينما توجد فروق تعزى لمتغير المحافظة، كانت الفروق لصالح محافظة نابلس ومحافظة جنين.



تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التمكين الإداري يكون بحاجة إليه جميع العاملين في المستشفيات فنجد أن التمكين الإداري يساعد على اتخاذ القرارات السليمة فنجد أن جميع الموظفين يعملون على زيادة مستوى التمكين الإداري لديهم فنجد أن لكل وظيفة لها وصف وهذا الوصف يحدد مستوى التمكين في كل وظيفة من الوظائف أما المحافظات الشمالية مثل نابلس وجنين نجد أن مستوى التمكين الإداري لديهم أكثر من المحافظات الأخرى وذلك لاهتمام تلك المستشفيات بالعاملين فيها نظراً لقربها من بعضها ودرجة التنافسية يكون لديها أكثر لجذب العاملين المتميزين وذوي الكفاءة.

في الختام ترى الباحثة يمكن أن يلعب الإثراء الوظيفي دوراً حاسماً في تعزيز التمكين الإداري في المستشفيات، من خلال تزويد العاملين بمزيد من المسؤولية والاستقلالية وفرص التعلم والنمو، كما أنه يساعد في خلق قوة عاملة أكثر تحفيزاً وتشاركاً ومجهزة بشكل أفضل للتعامل مع تحديات إدارة المستشفيات، إضافة إلى ذلك يعمل على تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية حيث يتم منح العاملين الموارد والدعم الذي يحتاجون إليه للقيام بمسؤولياتهم بفعالية في سياق إدارة المستشفيات، إما من خلال تمكين العاملين من تولي ملكية عملهم والمساهمة في نجاح المنظمة، يمكن للإثراء الوظيفي تعزيز الرضا الوظيفي بشكل عام وتحسينه، باختصار يمكن للإثراء الوظيفي أن يلعب دوراً مهماً في تعزيز التمكين الإداري في المستشفيات، من خلال تزويد العاملين بقدر أكبر من الاستقلالية والمسؤولية وفرص النمو، يمكن للمستشفيات إنشاء قوة عاملة أكثر مشاركة وتحفيزاً وفعالية ومجهزة بشكل أفضل لتلبية متطلبات العمل.

## نتائج الدراسة

يمكن تلخيص نتائج الدراسة على النحو الآتي:

1. تبيّن أن هناك تأثيراً للإثراء الوظيفي في تعزيز التمكين الإداري لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات وسط وشمال الضفة الغربية.
2. تبيّن بأنّ الدرجة الكلية لمستوى الإثراء الوظيفي لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات وسط وشمال الضفة الغربية مرتفعة، وأظهرت الدراسة أنّ أعلى مجالات الإثراء الوظيفي هي أهمية العمل أو المهمة وهي بدرجة مرتفعة جداً، يليها تنوع المهارات وهي بدرجة مرتفعة، يليها تحديد المهام وهي بدرجة مرتفعة، يليها التغذية العكسية وهي بدرجة مرتفعة، وأخيراً الاستقلالية وهي بدرجة مرتفعة.
3. تبيّن أنّ الدرجة الكلية لمستوى التمكين الإداري لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات وسط وشمال الضفة الغربية مرتفعة، وأظهرت الدراسة أنّ أعلى مجالات التمكين الإداري هي فرق العمل وهي بدرجة مرتفعة، يليها التفويض

وهي بدرجة مرتفعة، يليها الاتصال وهي بدرجة مرتفعة، يليها التدريب وهي بدرجة مرتفعة، وأخيراً الحوافز وهي بدرجة مرتفعة.

4. تبيّن أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في الإثراء الوظيفي لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات وسط وشمال الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد الأسرة في المستشفى، والمسمى الوظيفي كانت الفروق لصالح (100- أقل من 200 سرير) و ذوي المسمى الوظيفي غير ذلك مقابل ذوي المسمى الوظيفي مدير، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير نوع الوظيفة، المحافظة.
5. يتضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في التمكين الإداري لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات وسط وشمال الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد الأسرة في المستشفى، المسمى الوظيفي، نوع الوظيفة، بينما توجد فروق تعزى لمتغير المحافظة، كانت الفروق لصالح محافظة نابلس ومحافظة جنين.

## التوصيات المقترحة

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها، فقد انبثقت عنها عدة توصيات، وهي:

✓ تعزيز ثقافة التمكين: تشجيع ثقافة مكان العمل التي تقدر تمكين العامل وتشجع الإداريين على تولي عملهم الإسهام في نجاح المنظمة، من خلال منح العاملين في المنشآت المزيد من الحرية والسلطة في اتخاذ القرارات، ومنحهم صلاحيات أوسع لإنجاز المهام الموكلة إليهم.

✓ توفير الموارد والدعم: تؤكد من حصول المسؤولين على الموارد والدعم الذي يحتاجون إليه، بما في ذلك الوصول إلى التدريب وبرامج التطوير وفرص التوجيه، وزيادة سرعة انسياب المعلومة وسهولتها مما يؤدي إلى فعالية الاتصال، وتطوير وتنفيذ برامج الإثراء الوظيفي التي توفر للمسؤولين مسؤولية أكبر واستقلالية وفرص التعلم والنمو.

✓ التعرف إلى الإنجاز ومكافأته: تنفيذ برنامج تقدير ومكافآت لتقدير ومكافأة المسؤولين الذين قدموا إسهامات كبيرة نتيجة للإثراء الوظيفي، تشجيع العاملين على السعي لتحقيق إنجازات مماثلة وخلق ثقافة التحسين المستمر، والتركيز على التحفيز المادي وأخذ بعين الاعتبار.

✓ تشجيع مشاركة العاملين: المشاركة والعمل بروح الفريق الواحد وتعزيز العمل الجماعي، تقييم ورصد مستويات مشاركة العاملين والرضا الوظيفي بانتظام للتأكد من أن برامج الإثراء الوظيفي تحقق أهدافها المرجوة، سيوفر هذا أيضا معلومات قيمة في المجالات التي يمكن إجراء تحسينات فيها.

✓ تعزيز الاهتمام من قبل إدارة ببعدي الاستقلالية والتغذية العكسية من أبعاد الإثراء الوظيفي، من خلال تحديد الأهداف والغايات إي وضع أهدافاً واضحة مع مراعاة كل من الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل، كذلك وضع أهدافاً قابلة للقياس.

باتباع هذه التوصيات، يمكن للمستشفيات أن تخلق بيئة عمل أكثر تمكينا وداعمة لمسؤوليها، مما يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي، ونتائج أفضل، كما أنه يمكن للمستشفيات خلق بيئة تعزز التمكين الإداري وتدعم الإداريين في نموهم المهني وتطورهم.

## دراسات مستقبلية مقترحة

من خلال ما سبق تقترح الباحثة عمل الدراسات الآتية:

- تأثير الإثراء الوظيفي في أداء العاملين في المستشفيات الخاصة في الضفة الغربية.
- تأثير الإثراء الوظيفي في اتخاذ القرارات لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها

## المراجع

### المراجع العربية

- أحلام، بوقادي. (2019). "التمكين الإداري وعلاقته بالابداع التنظيمي- دراسة ميدانية بديوان مؤسسات الشباب-ولاية ام البواقي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بم مهيدي- ام البواقي-.
- أسماء، قريقة ، وعبد الرؤوف، بوعزة. (2019). "التمكين الإداري وعلاقته بالابداع التنظيمي"، مجلة الابراهيمية للعلوم الاجتماعية والانسانية، العدد(5).
- الإيمان، بن ختو نور، وعبد الرؤوف، حجاج. (2020). "أثر التمكين الإداري على الأداء التنافسي للمؤسسة الخدمية -حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر وبورقلة"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، مجلد(9)، العدد(2).
- أبو ربيع، عرفات سعيد. (2019). "دور التمكين الإداري في تعزيز الابداع التنظيمي لدى العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاقصى، غزة، فلسطين.
- أبو بكر، أميرة خليل عوض. (2017). " تقييم جودة الخدمات الصحية في أقسام الطوارئ في المستشفيات الخاصة من وجهتي نظر المستفيدين ومقدمي الخدمة في محافظة بيت لحم" ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- أبو روف، عمر ادم علي. (2016). "أثر تطبيق مفاهيم الجودة على كفاءة الخدمات الصحية بولاية الخرطوم من خلال خدمات التخلص من النفايات الطبية"، دراسة ماجستير غير منشورة.
- أبو زهري، وفاء محمود عواد. (2017). "أثر التمكين الإداري على فاعلية اتخاذ القرار وقت الأزمات في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، فلسطين .
- البيحيصي، عبد المعطي محمود. (2014). "دور التمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي " دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.
- بني حمدان، خالد محمد، والعبثاوي، احلام ابراهيم. (2019). "ادارة الموارد البشرية الحديثة - نظريا وتطبيقا". عمان : المكتبة الوطنية.
- تدرانت، فاطمة. (2015). "أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري-دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة(BATICIM)- وحدة أم البواقي"، رسالة ماجستير غير منشورة.
- ثابت، اية امين سالم. (2021). "أثر نظام الرقابة الداخلية على الفاعلية التنظيمية (دراسة ميدانية على المستشفيات الاهلية في قطاع غزة)". جامعة الازهر- غزة.
- الجعبري، مكرم عبد المجيد. (2018). "التمكين الإداري وعلاقته بالابداع في شركة الاتصالات الخلوية - جوال"، رسالة ماجستير غير منشورة.
- الجهيران، هناء محمد. (2020). "درجة ممارسة الاتراء الوظيفي وعلاقته بالابداع التنظيمي لدى مديري المدارس الاساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين"، دراسة ماجستير غير منشورة.

- الحاج، أمل فوزي إبراهيم. (2015). "علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، فلسطين.
- الحرابوي، مرام محمد. (2019). "مدى تطبيق الأثر الوظيفي والتوسع الوظيفي في بلدية الخليل"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل- الخليل، فلسطين.
- حسنية، قورين، وأخرون. (2018). "اثر الأثر الوظيفي على التطوير المهني للأفراد \_ دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية جامعة معسكر-". المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد(3)، العدد(2).
- حسين، بانفا طه الزبير، والفرشوطي، احمد عبد الغني. (2018). "الأثر الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في إدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك"، تبوك \_ مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد (28)، العدد(1).
- حمزة، بلعباس. (2019). "دور الأثر الوظيفي في التمكين الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالمسيلة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف \_ المسيلة، الجزائر .
- رحال، الزهرة ، وأخرون. (2019). "اثر ابداع التنظيمي في علاقة التمكين الإداري بالاداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي"، رسالة ماجستير غير منشورة.
- سارة، خلفه، وفلة، عيساوي. (2018). "التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الاعمال". مجلة المنتدى لدراسات والابحاث الاقتصادية، المجلد(2)، العدد(3).
- سيفان، محمد. (2013). "التمكين الإداري". مجلة عيون.
- سمية، لبيض، ودلال، عشي. (2019). "اثر التمكين على مستوى فرق العمل-دراسة حالة: الصندوق القومي للضمان الاجتماعي لغير الأجراء الوكالة الوطنية-ميلة"، رسالة ماجستير غير منشورة.
- السكرانه، بلال خلف. (2013). "التطوير التنظيمي والإداري". عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- سلامة، سلامة محمد وليد سالم. (2016). "اثر ابعاد التمكين الإداري على السلوك الابداعي في شركة الاتصالات الفلسطينية". جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد(2)، العدد(6).
- شقوره، محمد يوسف عزات . (2015). "متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم"، رسالة ماجستير غير منشورة.
- طموس، ايمان عمر العبد. (2015). "التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر \_ غزة، فلسطين.
- عبد المجيد، أشرف عبد التواب. (4, 2019). "واقع الأثر الوظيفي لدى شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الازهرية: دراسة مسحية"، مجلة كلية التربية- جامعة الأزهر، المجلد(38)، العدد(182).
- عفاة، حسن مروان، وآخرون. (2015). "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل "في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد(23)، العدد(1).
- عقبة، حبة. (2016). "التمكين الإداري واثره على جودة الخدمات"دراسة ميدانية"لمديرية الشؤون الاجتماعية مصلحة الصحة سوناطراك - بسكرة -"رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.
- العنزي، فوزية تايه شميلان. (2017). "واقع الأثر الوظيفي لدى قادات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظرهن في ضوء بعض المتغيرات"، تبوك، المملكة العربية السعودية: مجلة كلية التربية- جامعة الأزهر، المجلد(36)، العدد(176).
- عمار، بوحوش. (2019). "منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية. المانيا، برلين": المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية.

عمر، سناء. (2019). "التوسع الوظيفي والاثراء الوظيفي : ما الفرق بينهما". تاريخ الاسترداد 10 1, 2022، من HRM Way Blog: <https://cutt.ly/1EYEyer>

كريمة، شتج. (2016). "اثر التمكين الاداري على الالتزام التنظيمي دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة"، رسالة ماجستير غير منشورة.

كنزة، مخلوفي، والحبيب، ثابتي. (2018). "الاثراء الوظيفي كمدخل اساسي لدعم سياسة التمكين الاداري لدى مدراء المؤسسات التربوية الجزائرية"، معسكر، الجزائر: مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد(4)، العدد(3).

لطيفة، برني. (2018). "التمكين كاسلوب لادارة المواهب في المنظمة"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وادارة الاعمال، العدد(7).

الليمون، بشرى حمود. (2019). "اثر الاثراء الوظيفي في تحقيق دافعية الانجاز لدى العاملين في شركة البوتاس العربية في المملكة الاردنية الهاشمية : دراسة حالة"، دراسة ماجستير غير منشورة.

الماضي، أشواق بنت سعود بن عبد الله، والشنيقي، نجلاء إبراهيم. (2021). " التمكين الوظيفي وأثره على الارتباط الوظيفي"، المجلة العربية للإدارة، المجلد(41)، العدد(4).

محمد، ايمن محمد عامر، وبيومي، ميادة فريد حسن. (2021). "اثر الاثراء الوظيفي على تقليل غموض الدور الوظيفي" دراسة تطبيقية على الشركة السودانية للاتصالات (سواتل) خلال الفترة(2015-2016)". المجلة الجزائرية للابحاث الاقتصادية والمالية، المجلد(10)، العدد(3).

محمد، مها صباح ابراهيم، والشمرى، انتظار احمد. (2015). "دور الاثراء الوظيفي في بناء استراتيجية تميز الخدمة". مجلة دراسات محاسبية ومالية.

المسعود، ربيع. (2017). " نحو قيادة ابداعية للجودة الشاملة- من منظور اسلامي وتقليدي-". الاردن : دار اسامة للنشر والتوزيع.

المصري، رامي سيد ابراهيم. (2021). "فاعلية التمكين الاداري لرفع الاثراء الوظيفي للعاملين بالاتحاد المصري لكرة السلة"، مجلة اسبوط لعلوم وفنون التربية، المجلد(3)، العدد(57).

المصري، شادي حمدان عطية. (2015). "متطلبات التمكين من وجهة نظر العاملين الاداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر - غزة، فلسطين.

محمدي، عمر جهاد عبدالله. (2016). "اثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية- دراسة حالة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.

نسمان، ماهر زكي حسن. (2011). "التمكين الاداري وعلاقته بابداع العاملين الاداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر - غزة، فلسطين.

نصيرات، فريد توفيق. (2018). "ادارة المستشفيات والمراكز الصحية". فلسطين .

نوافلة، نور وليد محمود. (2016). " مستوى الاثراء الوظيفي واثره في تطبيق جودة الرعاية الصحية في المستشفيات الحكومية الاردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة.

نوالدين، بن سديرة. (2015). "دور التمكين الاداري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة الاتالات موبيليس - قسنطينة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير\_ بكسرة\_ الجزائر.

وزارة الصحة. (2019). "نظام المؤسسات الصحية الخاصة". الصادر بالمرسوم الملكي.

Agresti A .(2002) ."**Categorical Data Analysis**".

Azeez R .(27,February, 2016) ."**job enrichment and work- related attitudes of nou-academic staff of selected public universities in lagos state**" .international journal of human resource studies.

Bakri Z .(May, 2015) ."**The Impact of Job Enichment on the Administrative Employees performance-Case Study**": The Islamic University-Gaza.

Fincham J .(15,Apr, 2008) ."**Response Rates and Responsiveness for Surveys**", Standards, and the Journal.

Ozigbo A & Daniel C .(May, 2020) ."**effect of job enrichment on employee performance** ". international journal of research science and management.

Sauro J & Lewis J .(2012) ."**Quantifying the User Experience**": Practical Statistics for User Research.

Vijay V.(1, january, 2015) ."**A study on job enrichment and individual performance among faculties with special reference to a private university**" .mediterranean journal of social sciences.



## ملاحق رسالة

1. أداة الدراسة (نسخة نهائية بعد التحكيم).
2. قائمة المحكمين لأداة.
3. كتاب تسهيل مهمة الباحث.

ملحق رقم (1)

الاستبانة



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

ماجستير إدارة الموارد البشرية التطبيقية

أخي الكريم /أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بهدف انجاز متطلبات دراسة الماجستير في رسالة علمية بعنوان " تأثير الإثراء الوظيفي في تعزيز التمكين الإداري لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها "

ونظراً لما نأمله من تعاونكم البناء ودعمكم المتواصل للمسيرة التعليمية، يرجى التكرم بتعبئة عبارات الاستبانة بعد قراءة التعريفات المتعلقة بموضوعها، لما لذلك من أثر تعزيز نتائج الدراسة، علماً بأنّ البيانات جميعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسريّة تامّة، وأنّ صحة نتائج الاستبانة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتك.

وتفضّلوا بقبول فائق الشكر والتقدير على تعاونكم....

الباحثة: ملاك بني عودة

إشراف د. محمد عمرو

الرجاء وضع الإشارة (x) في المربع المناسب لرأيكم:

القسم الأول: المعلومات الديمغرافية

التخصص		
الاقسام		
<input type="checkbox"/> أقل من 50	<input type="checkbox"/> 100- أقل من 200	<input type="checkbox"/> أقل من 200 فاكثر
<input type="checkbox"/> مدير	<input type="checkbox"/> نائب مدير	<input type="checkbox"/> مدير عام
<input type="checkbox"/> غير ذلك		<input type="checkbox"/> رئيس قسم
<input type="checkbox"/> طبية مساندة (فني اشعة- مختبر- اخرى)	<input type="checkbox"/> تمريض	<input type="checkbox"/> طبية
<input type="checkbox"/> مالية	<input type="checkbox"/> هندسية (تكنولوجية)	<input type="checkbox"/> ادارية
		<input type="checkbox"/> غير ذلك
<input type="checkbox"/> رام الله	<input type="checkbox"/> جنين	<input type="checkbox"/> نابلس
		<input type="checkbox"/> طولكرم

القسم الثاني: عبارات الاستبانة

الرجاء وضع إشارة (X) أمام كل فقرة بما يناسب درجة استجابتك:

المحور الاول: الإثراء الوظيفي						
أولاً: أهمية العمل أو المهمة هي الدرجة التي تؤثر بها الوظيفة بشكل كبير على حياة الناس الآخرين.						
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تعدّ مهمامي أساسية لتحقيق الأهداف.					
2.	تؤثر الأعمال التي أقوم بها على مهام الآخرين.					
3.	تتعكس المهام الموكلة لي على ما يتم اتخاذه من قرارات.					
4.	أتعلم الجديد في عملي دائماً.					
5.	أشعر بأني جزء فعال ومهم في المنظمة.					
ثانياً: الاستقلالية						
هي عبارة عن مقدار الحرية في التصرف واتخاذ القرار لدى الفرد لتحديد كيفية انجاز عمله						
6.	أتمتع بالاستقلالية في عملي دون تدخلات من إدارة.					
7.	يتم منحي الصلاحيات المناسبة في تسيير أمور العمل.					
8.	اتخذ القرارات التي تتعلق بعملي دون الرجوع لرؤسائي.					
9.	تحفزني إدارة على تحمل مسؤولية العمل.					
10.	تمنحني إدارة الحرية في تقدير طرائق العمل الأكثر كفاءة.					
ثالثاً: التغذية العكسية						
هي حصول الموظف على معلومات واضحة ومباشرة عن فعاليته في إنجاز العمل أثناء أدائه للأنشطة المطلوبة.						
11.	طبيعة عملي تمنح لي معلومات واضحة حول أدائي لمهامي.					
12.	أمتلك القدرة على تقييم أدائي بشكل ذاتي.					
13.	يزودني رئيسي المباشر في العمل بمعلومات حول مستوى أدائي.					
14.	أحصل على الكثير من التعليمات المتعلقة بأداء المهام.					
15.	يتم تعديل المعايير وفق نتائج تقييم أداء العاملين إذا كان هنالك ضرورة.					
رابعاً: تنوع المهارات						
الدرجة التي يتطلب بها العمل استخدام العامل مجموعة مختلفة من المهارات والكفاءات حتى يمكن انجاز عمله بشكل صحيح.						

					16. تمتاز وظيفتي بتنوع المهام فيها.
					17. مهاراتي تتناسب مع عملي.
					18. أمتلك المهارات التي تمكنني من القيام بأعمال خارج نطاق عملي.
					19. يتم إعادة تصميم الوظائف في العمل بما يشمل إضافة مهام ومهارات جديدة إلى الوظائف
					20. وجود كادر يساعد في أداء المهام الموكلة إليه.
<b>خامسا: تحديد المهام</b>					
هو ان تكون المهمة المراد القيام بها واضحة من جميع جوانبها، وذلك وفقا للوصف الوظيفي وخطط عمل محددة.					
					21. يوجد وصف وظيفي واضح للمهام التي أقوم بها.
					22. يتطلب عملي أن أقوم بنفس المهام بشكل متكرر.
					23. تتوافق السلطة الممنوحة لي مع طبيعة المهام المطلوبة.
					24. حجم المهام التي أقوم بها مناسبة
					25. تمنحني المنظمة الفرصة والوقت الكافي لإنجاز مهامي كاملة
<b>المحور الثاني : التمكين الاداري</b>					
<b>أولاً: التدريب</b>					
وهو ما يستوجب تضمين جهود المنظمة برامج ومواد تدريبية مناسبة للحصول على مستوى عال من المهارات					
					26. يتم عقد دورات تدريبية هدفها تطوير مهارات العاملين.
					27. يتم تخصيص جزء من الميزانية لتنفيذ برامج تدريب العاملين.
					28. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين قبل المباشرة في التدريب.
					29. يجري تقييم نتائج البرامج التدريبية التي يشارك فيها العاملون.
					30. يوفر مكان العمل فرصة لتبادل الخبرات مع العاملين.
<b>ثانياً: التفويض</b>					
عملية تفويض الصلاحيات من المستويات الادارية العليا الى مستويات اداري					
					31. تفوضني إدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي
					32. تثق إدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي.
					33. يتم إشراكي في عملية اتخاذ القرار.
					34. تتم مساعدتي بقدر السلطة التي فوضت لي.

					35. تمنحني إدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي
<b>ثالثا: الحوافز</b>					
عبارة عن وسيلة تستخدمها المنظمة مع موظفيها لخلق الدافعية للعمل وزيادة ولائهم، وذلك سواء كان من خلال حوافز مادية او معنوية					
					36. نظام المكافآت والحوافز تتناسب مع قدراتي الشخصية.
					37. الأنظمة والتعليمات تساعد على تطبيق نظام المكافأة بعدالة.
					38. يتم تحفيزي على تحمل المسؤولية الشخصية تجاه العمل الإداري.
					39. يتم تقدير جهدي في العمل.
					40. نظام الحوافز في العمل يتميز بالجاذبية
<b>رابعا: الاتصال</b>					
العملية التي تتم في المنظمة سواء كان داخلها او خارجها التي تتم أما بشكل ورقي أو لفظي، التي تسعى من خلالها لتحقيق أهدافها					
					41. الاتصال بإدارة يساعدني على تطوير المهارات اللازمة لأداء العمل .
					42. يتوفر نظام اتصال فعال بين المستويات الإدارية.
					43. هناك اهتمام بعملية الاتصال من أعلى لأسفل.
					44. يتم مواكبة التغيرات ومستجدات تكنولوجيا الاتصال لتطوير العمل.
					45. أفسر الاتصالات الواردة لي من قبل الأقسام والإدارات الأخرى بسهولة.
<b>خامسا: فرق العمل</b>					
عبارة عن جماعة من الأفراد كل منهم لديه خبرة ومهارة معينة، ولديهم مهمة مشتركة لابد من انجازها، يجتمعون معا لتبادل المعلومات.					
					46. يسود جو من الثقة بين العاملين .
					47. هناك دعم من إدارة للعمل بروح الفريق الواحد.
					48. عملي يتطلب التعاون مع زملائي.
					49. فرق العمل لديها المقدرة على تنفيذ ما يتم اتخاذه من قرارات.
					50. تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملائي في العمل

شكرا لكم



ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	أسماء محكمي الاستبانة	مكان العمل
1	د. عودة مشاركة	جامعة القدس المفتوحة
2	د. رائد عريقات	جامعة العربية الامريكية
3	د. عمر صليبي	جامعة القدس
4	د. صلاح صبري	جامعة القدس المفتوحة
5	د. فراس صليح	جامعة فلسطين التقنية (خضوري)
6	د. عطيه مصلح	جامعة القدس المفتوحة
7	د. عماد ولد	جامعة العربية الامريكية
8	د. سلوى برغوئي	جامعة القدس



ملحق رقم (3)

كتاب تسهيل مهمة

<p>Al-Quds Open University Academic Affairs Deanship of Graduate Studies Ramallah - P.O. Box 1804 - Postcode: P6058238 Tel: 02/2976240 - 02/2956073 Fax: 02/2963738 Email: fgs@qou.edu</p>	<p>جامعة القدس المفتوحة الشؤون الأكاديمية عمادة الدراسات العليا رام الله - ص.ب 1804 - الرمز البريدي: P6058238 هاتف: 02/2976240 - 02/2956073 فاكس: 02/2963738 بريد الكتروني: fgs@qou.edu</p>
--	---

الرقم: ع. د. ع. / 22/2104  
التاريخ: 2022/08 / 20

**تسهيل مهمة طالب ماجستير**

فتهديكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه تقوم الطالبة (ملاك محمد عبد الغني بني عودة)، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص "إدارة الموارد البشرية" بعنوان: (تأثير الإثراء الوظيفي في تعزيز التمكين الإداري لدى العاملين في المستشفيات الخاصة والأهلية في محافظات وسط وشمال الضفة الغربية). وعليه أمل من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة بتزويدها بالمعلومات اللازمة، وذلك لاستكمال رسالتها. شاكرين لكم حسن تعاونكم في خدمة العلم وأهله.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

محمد شاهين  
عميد الدراسات العليا

جامعة القدس المفتوحة  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

نسخة:  
• الملف