

# العلاقة والاثار بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في عرط من المستشفيات في كركوك

م.د. عبد الستار سالم عوض \*

## المستخلص

تناولت الدراسة أثر ابعاد تمكين العاملين في الرضا الوظيفي، لاسيما وأن المتغير المستقل التمكين المتمثل بـ (القوة، وتوافر المعلومات وامتلاكها، وامتلاك المعرفة واستثمارها، والمكافآت)، والمتغير المعتمد الرضا الوظيفي المتمثل بـ(الرواتب والأجور، والترقية، وعلاقات العمل، وظروف العمل). ولقد اختبرت الدراسة في عدد من مستشفيات دائرة صحة كركوك. واعتمدت الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات في الجانب الميداني. وقد جرى اختبار عدد من الفرضيات الرئيسية المتعلقة بعلاقات الارتباط وعلاقات التأثير، وبناءً على اختبار فرضياتها في المستشفيات المبحوثة توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. وجود علاقة ارتباط معنوية بين التمكين والرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات المبحوثة.
  2. وجود علاقة تأثير معنوية للتمكين في الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات المبحوثة.
- واستناداً إلى ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات فقد وضعت مجموعة من المقترحات كان من أهمها ضرورة زيادة اهتمام المستشفيات المبحوثة بتنمية وعي وإدراك العاملين في الإدارات الوسطى والدنيا لأبعاد التمكين عن طريق منحهم القوة للتأثير في الأفراد والأحداث وفق الظروف التي يواجهونها وتهيئة مناخ تنظيمي مناسب يتميز بالصرامة والثقة وتبادل المعلومات والمعرفة وذلك نظراً لأهمية مفهوم التمكين في تعزيز الرضا الوظيفي فضلاً عن دوره في تحقيق الأهداف المنظمة.

## effect And relationship between the empowerment of Employees and job satisfaction A prospective study of the views of a sample of Employees in a number of hospitals Kirkuk

### Abstract

The study has examined the impact of the dimensions of enabling workers in job satisfaction, especially as the independent variable empowerment of (b power, and the availability of information and ownership, and possession of knowledge and investment, bonuses), and variable-based job satisfaction of b (salaries, wages, promotion, labor relations, working conditions). The study has tested a number of hospitals in Kirkuk health department. The resolution has been adopted as the Chairperson of the data collection tool in the field side. Has been testing a number of key assumptions relating to link relations and relations of influence, and based on the test hypotheses in the surveyed organizations come to the set of results including:

1. There is no significant correlation between empowerment and job satisfaction for workers in the surveyed organizations relationship.
2. This is a relationship of a moral effect of empowerment in job satisfaction for workers in the surveyed organizations.

\* جامعة كركوك / كلية الإدارة والاقتصاد .  
مقبول للنشر بتاريخ 2017/5/7

Based on the findings of the study's conclusions , a set of proposals has been proposed among which was the need to increase attention researched the development of the awareness of organizations and recognize the workers in the middle and lower departments of the dimensions of empowerment by giving them the power to influence people and events in accordance with the conditions that Augeunha and the creation of an appropriate regulatory environment characterized by openness and trust and the exchange of information and knowledge in view of the importance of the concept of empowerment in promoting job satisfaction as well as its role in achieving organizational goals.

## المقدمة

لا زالت منظمات اليوم تعاني من تدني مستويات أداء أفرادها وهذا يشكل عائقاً لبناء قاعدة فكرية متميزة ، وحثها الدؤوب إلى إيجاد آليات ووسائل كفيلة بمعالجة نقاط الضعف وتقليص فجوات الأداء، لذا سعت الاتجاهات الإدارية الحديثة إلى تطوير أداء العنصر البشري بوصفها محور ارتكاز في نمو وتطور المستشفيات، واتجهت نحو العلاقات الإنسانية كوسيلة فاعلة في تعزيز البيئة الملائمة لتطوير الأداء، وبعد تبني اتجاهات إدارية متعددة كالإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة واللامركزية وتفويض السلطة، مما مهد الطريق لظهور التمكين كأسلوب إداري متطور، يتجاوز حدود تفويض السلطة، ويمنح العاملين سلطات لمواجهة المشكلات وتلافي المخاطر والتهديدات التي تجلبها الأزمات كسمة من سمات العصر الحديث، الأمر الذي يؤكد أهمية العنصر البشري في حياة واستمرار المستشفيات مع ضرورة الاهتمام به، لذا فإن دراسة الرضا الوظيفي يعد التجسيد الواقعي للاستفادة من الموارد البشرية العاملة بالمستشفى. وتحقيقاً لما تقدم فقد انتظمت الدراسة في ثلاثة محاور، تضمن المحور الأول منهجية الدراسة، وأهم المحور الثاني فقد تضمن مفهوم تمكين العاملين، في حين تضمن المحور الثالث الرضا الوظيفي، واهتم المحور الرابع بوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها واختبار فرضياتها، واختتمت الدراسة بمحورها الخامس بأهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة والمقترحات الضرورية للمنظمات المبحوثة.

## المحور الأول منهجية الدراسة

تمهيداً للجانب التطبيقي تعرض الدراسة من خلال هذا المبحث المنهجية التي نعتمدها في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وبناء مخطتها وفرضياتها، فضلاً عن الأساليب المتبعة في جمع البيانات وتحليلها وذلك ضمن المحاور الآتية:

### أولاً : مشكلة الدراسة

إن تزايد حدة التغيرات في البيئة التي تعيش فيها المستشفيات وتزايد حاجتها للابتكار والتجديد وما تبع ذلك من تطور الممارسات الإدارية والاعتراف بالشخصية الناضجة للعاملين -إفراداً أو جماعات - دفع المستشفيات إلى التوجه إلى الاهتمام بالعاملين وذلك بدوافع واقعية وعملية : تنطلق من المشاكل والسلبيات التي تعاني منها المستشفيات الحكومية . وبدوافع تطويرية وإستراتيجية : تنطلق من ضرورة بناء مستشفيات عصرية متمكنة تعتمد التمكين فلسفة ومنهج في إدارة العاملين فيها. الأمر الذي دفع الباحث إلى محاولة الكشف عن واقع وأبعاد عملية التمكين في المستشفيات المبحوثة وانعكاس ذلك على درجة الرضا الوظيفي للعاملين فيها استناداً إلى فكرة مفادها أن حرية التصرف والاستقلالية في العمل مداخل واسعة لإطلاق الطاقات والسعي إلى نيل المرامي وبالتالي تحديد الاتجاهات سواء أكان لدى القيادات أم العاملين عليه يمكننا بلورة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية:

- 1- ما مستوى تمكين العاملين في المستشفيات المبحوثة؟
- 2- ما مستوى الرضا الوظيفي في المستشفى المبحوثة؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباط بين التمكين والرضا الوظيفي في المستشفيات المبحوثة في ظل أبعاده؟
- 4- هل توجد علاقة تأثير بين التمكين في الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات المبحوثة؟

### ثانياً : أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

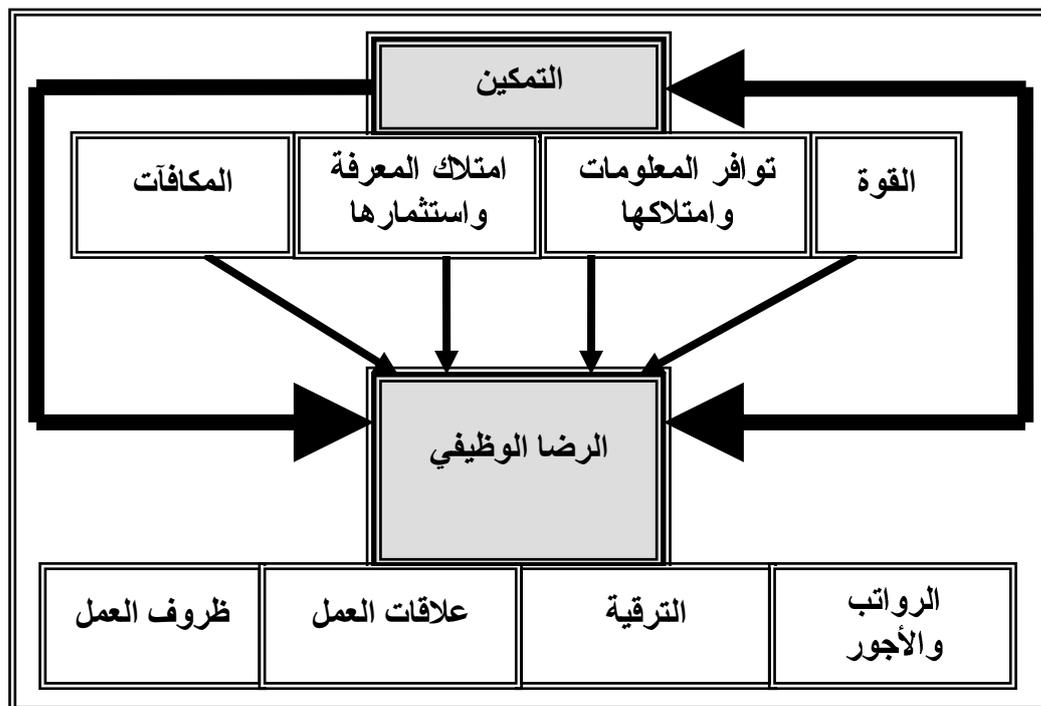
- 1- تعميق الوعي لدى المدراء في المستشفيات المبحوثة عن مفهوم تمكين العاملين وابعاده، فضلاً عن مفهوم وأبعاد الرضا الوظيفي.
- 2- اختبار علاقة الارتباط بين التمكين والرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات المبحوثة
- 3- تحديد تأثير التمكين في الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفى المبحوثة.
- 4- يعان العلاقة بين الرضا الوظيفي والتمكين ومدى تأثير ذلك على أداء العاملين .

### ثالثاً : أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة على وفق هذا المستوى في محاولتها تقديم تصور واضح ودقيق لدى العاملين بوصف عام والمديرين بوصف خاص في المستشفيات المبحوثة عن مفهوم التمكين الأكثر معاصراً وأبعاده، وما يمكن أن يحدثه من تأثير في رضا العاملين.

### رابعاً : مخطط الدراسة الفرضي

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري ومضامينه الميدانية تصميم مخطط فرضي يشير إلى العلاقة التطبيقية بين أبعاد الدراسة الحالية اعتماداً على قياس كل بعد، وقد اعتمد في هذا المخطط أبعاد التمكين بوصفها أبعاد مستقلة تؤثر في الرضا الوظيفي بوصفها بعداً معتمداً، الشكل (1).



الشكل (1)

مخطط الدراسة الفرضي  
المصدر من اعداد الباحث

### خامساً : فرضيات الدراسة

تمثلت فرضية الدراسة في الآتي:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين بدلالة أبعاده والرضا الوظيفي في المستشفيات المبحوثة.

الفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التمكين بدلالة أبعاده والرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات قيد الدراسة.

### سادساً: مبررات اختيار الدراسة ووصف عينتها

تقدم هذه الفقرة وصفا لمجتمع الدراسة وعينتها وذلك من خلال فقرتين هي :

الأول : مبررات اختيار الدراسة

يعد تحديد مجال الدراسة (الخدمة الصحية) من المحاور المهمة في نجاح أو فشل الدراسة، لأنه □ المصدر الرئيس في الحصول على البيانات الخاصة بالدراسة والاستفادة منها في التوصل إلى نتائج دقيقة. وقد تم اختيار عدد من المستشفيات في محافظة كركوك بوصفها مجتمعاً للدراسة وذلك لعدة أسباب الآتية:

1. تؤدي المستشفيات دوراً حيوياً وبارزاً في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية لمساهمتها في تقديم الخدمات العلاجية والوقائية والاجتماعية لأفراد المجتمع، وبالتالي النهوض بصحة الفرد والمجتمع.
2. حاجة مستشفياتنا إلى المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعزز دور الخدمات الصحية وجودتها، ويشكل التمكين أحد أهم هذه المفاهيم التي تسمح للعاملين التصرف أزاء المواقف واستغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة، فضلاً عن منح العاملين الرقابة الذاتية عند التعامل مع القرارات في مرحلة صنعها واتخاذها.

## ثانياً : وصف عينة الدراسة

انسجاماً مع توجهات الدراسة قام الباحث بتوزيع استمارة الاستبانة على الأفراد المبحوثين، إذ تم اختيار جميع مدراء الأقسام ومدراء الشعب ومدراء الوحدات والمعاونين في هذه المستشفيات قسدياً والبالغ عددهم (136) مديراً، وقد تم توزيع (136) استمارة وتم استرداد (130) استمارة أي ان نسبة الاستجابة (95.5%). ويوضح الجدول (1).

## جدول (1)

توزيع استمارات الاستبانة على الأفراد المبحوثين في المستشفيات عينة الدراسة

عدد الاستمارات المستلمة	عدد الاستمارات الموزعة	المستشفيات عينة الدراسة
50	56	مستشفى كركوك العام
42	42	مستشفى الأطفال
38	38	مستشفى الحويجة العام
130	136	المجموع

ويمكن بيان خصائص الأفراد المبحوثين في المستشفيات عينة الدراسة من حيث: الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والتعليم الدراسي والعنوان الوظيفي الحالي وعدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي وعدد سنوات الخدمة الإجمالية.

- بخصوص الجنس يبين الجدول (4) أن نسبة (66.92%) من الأفراد المبحوثين هم من الذكور وان نسبة (33.08%) هم من الإناث هذا يعني أن العنصر النسوي لم يأخذ مكانه وحقه في الخدمات الصحية بالواقع الإدارية مما يشير على أن دائرة صحة كركوك تعتمد على الذكور بدرجة كبيرة.
- أما فيما يتعلق بالفئات العمرية فنلاحظ أن اغلب الفئات العمرية ظهوراً هي الفئة (25-30) إذ بلغت هذه الفئة (25.39%). تليها الفئة (41-45) إذ شكلت نسبة (24.62%) من الأفراد المبحوثين. وهذا يدل على توجه دائرة صحة كركوك بالاعتماد على الفئات الشبابية في إدارة أقسامها وشعبها.
- أما الحالة الاجتماعية كانت الفئة (متزوج) هي الغالبة قياساً إلى فئة (أعزب)، إذ بلغت الأولى (80.77%). وتعكس هذه النسبة عمق الاستقرار الاجتماعي الذي يتمتع به الأفراد المبحوثين، والذي ينعكس بدوره على التصرف من النواحي الأخلاقية وكذلك النواحي المتعلقة بالالتزام والاستقرار الوظيفي بسبب ما تفرزه الأعباء الاجتماعية.
- أما فيما يتعلق بالتعليم الدراسي فقد احتلت شهادة البكالوريوس النسبة الأكبر من أفراد العينة حيث بلغت (44.62%) وحصلت شهادة الدبلوم الفني على نسبة (37.69%). بينما احتلت شهادة الدكتوراه نسبة (2.30%) وشهادة الماجستير نسبة (3.85%). وهذا يعكس لنا أن أفراد عينة الدراسة أصحاب خبرات وكفاءات علمية جيدة.
- أما العنوان الوظيفي الحالي كانت نسبة الأطباء هي الأكبر في القيم إذ مثلت (16.15%)، ثم نسبة الملاحظين (15.38%). وتليها نسبة معاونين الطبيين (13.84%).
- وفيما يتعلق بسنوات الخدمة في المنصب الحالي فإنها تكتسب أهمية كبيرة بوصفها إحدى المؤشرات التي تدل على تراكم الخبرة وقد اتضح أن (29.23%) من الأفراد المبحوثين تتراوح خدمتهم في مناصبهم ما بين (6-10) سنوات. وجاءت بعدها النسبة (27.69%) للذين يمتلكون خبره من (16 سنة - فأكثر).
- وبخصوص سنوات الخدمة الإجمالية فان نسبة (30.77%) تتراوح خدمتهم ما بين (11-15) سنة، وكذلك فإن نسبة (24.62%) تتراوح خدمتهم ما بين (16-20) سنة. نلاحظ أن غالبية أفراد العينة لديهم خبره ودرية.

## الاطار النظري

## المحور الثاني : تمكين العاملين

## أولاً: مفهوم تمكين العاملين

ظهر الاهتمام بمفهوم التمكين في الربع الأخير من القرن الماضي تقريباً كأحد المفاهيم الإدارية المعاصرة والذي يعطي اهتماماً أكبر إلى دور الموارد البشرية في المنظمات. وقبل الدخول في مفهوم تمكين العاملين يمكن أن نفرق بين التمكين Empowerment والتفويض Delegation، فتفويض السلطة مفهوم كثيراً ما يُعتقد أنه مرادف للتمكين ولكنة في الواقع يختلف عنه لأن تفويض السلطة هو " تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ وصولاً إلى الأهداف التنظيمية " والتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض (الرئيس) عن النتيجة النهائية لهذا التفويض كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض فيها. ويختلف ذلك مع مفهوم التمكين والذي تكون المسؤولية عن النتيجة النهائية فيه هي مسؤولية الأفراد العاملين الذين تم تمكينهم أي إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرار بحرية كاملة (Fourie, 2009, 59). تقوم فكرة التمكين على توجيه الإدارة العليا بمنح الثقة والسلطة وحرية التصرف للعاملين في مجال أعمالهم، وباعتبار أن هذا التصرف يولد لديهم شعوراً بالأهمية والكفاءة وتحمل المسؤولية وبالتالي سوف يخلق لدى العاملين شعوراً ودافعاً وإدراكاً ذاتياً وإدراكاً إيجابياً نحو العمل (أبا زيد، 2010، 495-519).

## ثانياً: أنواع التمكين

أشار العديد من الباحثين إلى أن هناك أنواعاً متعددة من التمكين في بيئة العمل، وتتدرج تلك الأنواع في الإطار الآتي: حيث اتفق كل من (Dewettinck, 2007, 17) و (Samad, 2007, 3) إن هناك نوعين للتمكين هما:

1. التمكين على مستوى الهيكل التنظيمي: الذي يركز حول الممارسات التنظيمية الإدارية التي تهدف إلى تمكين العاملين في المستويات التنظيمية الدنيا.
2. التمكين على مستوى الفرد: يركز على الإدراك الحسي أو الإبعاد النفسية لدى العاملين، ويتكون من أربعة عناصر هي المعنى، الكفاءة، التأثير، حرية الاختيار.

## ثالثاً: أبعاد التمكين

لاشك أن دراسة التمكين تستدعي التعرف على أبعاده التي تدل على محتواه وامتصناته □، وقد يشار إليها بعوامل التمكين التي من خلالها يمكن الوصول إلى أهداف الدراسة المتوخاة في ضمن حدودها المرسومة نظرياً وميدانياً. وانسجاماً مع ما سبق ذكره من بخصوص تحديد أبعاد التمكين فقد اعتمدت الدراسة الحالية نموذج (Bowen & Lowler) من خلال ابعاده (القوة، والمعلومات، والمعرفة، والمكافآت) أساساً لعرض التمكين لاعتبارات من بينها هناك العديد من الباحثين اتفقوا مع (Bowen & Lowler) في تحديد أبعاد تمكين العاملين ومنهم (Light, 2004, 37). ولذا لا بد من تسليط الضوء على هذه الأبعاد وبشيء من التفصيل والتمهيد لاختيارها ميدانياً من قبل الدراسة الحالية وعلى النحو الآتي:

1. القوة: القوة كما هو معروف القدرة على التأثير في الأفراد والإحداث، إذ إن بإمكان الفرد العامل الشعور بالقوة والتمكين إذا استطاع أثناء تعامله مع الآخرين والظروف من حوله أن يحدد المشكلة واختيار البدائل وتنفيذها والتأثير على نتائجها (المدهورون وآخرون، 2005، 73-95). فمن الضرورة امتلاك الأفراد العاملين القوة اللازمة لدعم القرارات (Daft, 2001, 504). ويمكن للإدارة العليا أن تدعم العاملين لديها من خلال إعطائهم السيطرة الكاملة على وظائفهم من خلال ربط القوة بالإثراء الوظيفي، فرق العمل المدارة ذاتياً، حلقات الجودة).
2. توافر المعلومات وامتلاكها: تعد مشاركة العاملين بالمعلومات من أهم الأسس التي يقوم عليها مفهوم التمكين فهي المفتاح الأول للتمكين، فالعاملين من دون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية. ويرى (Peters, 2008, 15) أنه لكي تنجح برامج التمكين يجب أن نعطي العاملين معلومات ليس فقط عن أدائهم ولكن يجب إعطائهم معلومات عن أداء المنظمة ككل فينبغي أن تكون المعلومات في متناول جميع الأفراد العاملين في المنظمة من دون تمييز في المستويات التنظيمية (جلاب، 2010، 457).
3. امتلاك المعرفة واستثمارها: إن المعرفة هي مشروع ليس له نهاية كونها متجددة وعلى مدار الساعة فالإمسك بالمعرفة الحالية والحصول على المعرفة الجديدة تزيد من خبرة العامل، ومهارته (Light, 2004, 37). ولتعزيز المعرفة التي يمتلكها العاملون هناك ثلاثة أبعاد مهمة تحقق هذا الهدف وهي التدريب والتطوير وتعزيز الخبرة المتأتية من التجارب والتعلم من الأخطاء، فضلاً عن الحوار (باسين، 2007، 30).
4. المكافآت: تعد المكافآت أحد متطلبات التمكين، فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات العاملين وتقديم حوافز لهم للمشاركة (طاهر وعبدالعزیز، 2007، 7). ويرى (Light, 2004, 56) أن عملية التمكين التي توفر الدعم المعنوي للعاملين والتي تخلق مناخاً جماعياً يتسم بالثقة والدعم تكون أكثر في تقوية الفاعلية الذاتية للعاملين ومن ثم زيادة تمكينهم.

## المحور الثالث

### الرضا الوظيفي

#### أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

وهناك العديد من المصطلحات الشائعة الاستخدام للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، فهناك مصطلح الروح المعنوية *Morale* وهناك اصطلاح الاتجاه النفسي نحو العمل *Attitude Toward The Job* ومصطلح الرضا الوظيفي *Job Satisfaction* ويمكن القول أن هذه المصطلحات تعددت في اللفظ واختلفت في تفضيلات مدلولاتها إلا أنها تشير بصفة عامة إلى مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو وظيفته التي يشغلها حالياً وهذه المشاعر قد تكون إيجابية أو سلبية (أبو بكر، 2006، 286).

وكثير ما يختلط مفهوم الرضا الوظيفي بمفهوم الروح المعنوية والذي يجب أن نؤكد هنا، أن مفهوم الروح المعنوية مرتبط بالجماعة، فالروح المعنوية ولاء يربط أفراد الجماعة ويدفعهم إلى انجاز عملها على أكمل وجه، بينما مفهوم الرضا الوظيفي أمر يتعلق بالفرد، فهو حالة يتصل فيها الفرد إلى التكامل مع عمله من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه من خلال تحقيق أهداف العمل ذاته (فلمبان، 2008، 42). حيث أن الإنسان بطبعه ميل إلى العمل ويذهب كل يوم ومعه حاجات متنوعة منها ما هو فيزيولوجي واجتماعي ونفسي، فالعمل يشبع الحاجة إلى التفاعل الاجتماعي، فضلاً عن الوظائف التي تعطي الأفراد الفرصة لاستخدام مهاراتهم وقدراتهم وتمنحهم قدراتاً من التحدي الذهني بجانب أنها تتضمن عدداً متنوعاً من المهام التي تمنحهم الحرية والاستقلالية في العمل، وتوفر التغذية الراجعة ولاسيما حسن أدائهم، فالعمل هو المظهر الذي يعطي الإنسان مكانته ويربطه بالمجتمع، ويجد فيه فرصة كبيرة للتعبير عن ذاته وميوله وقدراته وطموحاته ورضائه الوظيفي (المشعان، 2003، 185-208).

## ثانياً : أنواع الرضا الوظيفي

بما أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل، سواء أكان موجهاً نحو زملاء العمل أو محتوى العمل أو ظروف العمل، فضلاً عن الاختلاف في درجات الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية. وبشكل عام يمكن التمييز بين نوعين من أنواع الرضا الوظيفي: (نعساني، 2001، 49)

1. الرضا عن جانب أو بعد معين من أبعاد العمل. على سبيل المثال عندما نسمع شخصاً ما يقول: "أحب عملي ولكن أكره رئيسي" أو "هذه الشركة تدفع أجوراً ممتازة ولكن زملاء العمل غير ودودين"، هاتان العبارتان تظهران رضا عن أبعاد مختلفة من العمل.
2. يشير للرضا العام للفرد عن عمله. فهو عبارة عن مؤشر إجمالي أو مختصر لاتجاهات الفرد تجاه عمله، أي أنه محصلة أبعاد متنوعة. فمثلاً إن عبارة "عموماً أحب عملي" توضح طبيعة الرضا العام.

## ثالثاً : أبعاد الرضا الوظيفي

عند مراجعة الأدبيات والبحوث المتاحة نرى أن مفهوم الرضا الوظيفي على أنه مفهوم مركب ومتعدد الأبعاد ففي الوقت الذي يرى فيه بعض الباحثين أن إشباع حاجات الأفراد احد المحددات الخاصة للرضا، يعطي آخرون الأهمية في ذلك لبعض الجوانب الاجتماعية مثل علاقات الصداقة التي تربط الأفراد العاملين مع بعضهم أو إلى موقف المرؤوسين من رؤسائهم ونمط الإشراف الذي يخضعون له (Green, 2000, 6). وبناءً على ما جاء به □ الباحثون فقد اهدت الدراسة الحالية اعتماد دراسة (آل مراد، 2000) في تحديد ابعاد الدراسة باعتبارها الأكثر أهمية في بيئة العمل:

1. الرواتب والأجور: تشكل الرواتب والأجور جوهر التعويضات المالية التي يحصل عليها العاملون في المنظمة (زيادة، 2009، ب، 230). وتلعب الرواتب والأجور التي يحصل عليها الفرد لقاء جهده المبذول سواء أكان فكرياً أم عضلياً دوراً كبيراً في تحقيق الفرد لإشباع حاجاته المادية والنفسية، وهذا ينعكس على رضاه عن وظيفته (حمود والخرشة، 2007، 175). ورضا الفرد عن الرواتب والأجور يعتمد على مدى كفايته لإشباع متطلبات وحاجاته الفردية (Luddy, 2005, 46).
2. الترقية: إن كل فرد منا عندما يلتحق بأي وظيفة أو عمل معين في منظمة ما في مكان ما فإنه في الغالب الأعم يتوقع من هذه الوظيفة أن تحقق طموحاته، لهذا فإن الترقية من داخل التنظيم تساعد على تحقيق هذه الرغبات والتطلعات (الحبيشي، 2008، 16). حيث أن الترقية هي تقدم الأفراد العاملين وانتقالهم من مستويات أدنى إلى مستويات أعلى، حيث تتضمن هذه التغييرات مسؤوليات ومهارات أكبر ويتبعها دفع أعلى (Luddy, 2005, 15). ولغرض تحديد كفاءة الأفراد العاملين المؤهلين للترقية لابد من تقييم الأداء والاعتماد على نتائج التقييم (نعساني وعقيلي، 2005، 43).
3. علاقات العمل : ضمن هذا البعد سوف نتطرق على علاقة الفرد مع الرؤساء وأيضاً علاقة الفرد مع المرؤوسين. فعلاقة الفرد مع الرؤساء تنشأ عندما يكون الرئيس حساساً لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم (Josias, 2005, 56). أما علاقة الفرد مع المرؤوسين لها تأثير على رضا الفرد عن وظيفته أو نفوره منها، فكلما كان تفاعل الفرد مع المرؤوسين يحقق تبادل المنافع بينه وبينهم كلما كان المرؤوسون مصدرراً للرضا الوظيفي (السيحاني، 2004: 55).
4. ظروف العمل المادية: وتتمثل بجميع المتغيرات المرتبطة بظروف العمل الطبيعية من مستلزمات ضرورية كالتجهيزات المكتبية والمستلزمات الأساسية ومكان العمل وأجوانه والإضاءة والتدفئة والتبريد والضوضاء والرطوبة (حمود واللوزي، 2008، 319). أن جوده أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بوظيفته وتعلقه بها (الطيب، 2008، 35).

## رابعاً: العلاقة النظرية بين التمكين والرضا الوظيفي

تولى العديد من المنظمات اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين، لما له من أثر فعال على تحسين الأداء والرضا الوظيفي. ويهتم مفهوم التمكين بشكل رئيس على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، أو كما يطلق عليه في أدبيات الإدارة " هم " مقابل "تحن". فالمنظمات الرائدة تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز (Green, 2000, 6).

أظهرت عدة دراسات مثل دراسة (الطعاني والسويدي، 2013) و(نافع، 2010) وجود ارتباط بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، بمعنى أنه كلما ازداد مستوى التمكين الإداري يزداد الشعور بالرضا الوظيفي لدى الموظفين، مما يؤكد على أهمية التمكين الإداري ودوره في زيادة الشعور بالرضا الوظيفي، إذ أن ممارسة جوانب التمكين الإداري من خلال منح المزيد من الصلاحيات ومن خلال المشاركة في صنع القرار وتحمل المسؤولية، سينتج عنها زيادة الرضا الوظيفي.

كما أشارت دراسات مثل دراسة (الأصق، 2010) إلى وجود عوامل تؤثر على الرضا الوظيفي مرتبطة بالتمكين الإداري وتساعد على التأكيد على أهمية التمكين وهي:

- المشاركة في اتخاذ القرار: وهي من أهم أسس التمكين وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أثرها الإيجابي على رضا الموظفين.
- التغذية المرتدة ومشاركة المعلومات: وهي من أسس التمكين ولها تأثير على ارتفاع الرضا الوظيفي.
- نمط الإشراف (القيادة): إن النمط القيادي الذي يعتمد على التشجيع والتحفيز والتفويض وحرص الثقة بالموظفين ينتج عنه وجود رضا عن العمل.
- فرق العمل: توافق أعضاء الفريق وتشابه الاتجاهات والميول يزيد من الرضا عن العمل.
- العمل ذاته من حيث: سيطرة الموظف على الطريقة التي يؤدي بها المهام، تنوع المهام، استخدام الموظف لمهاراته وإمكاناته.
- واتساقاً لم سبق يتضح من مفهوم الرضا الوظيفي ومن نظريات الرضا الوظيفي وجود ارتباط بين التمكين والرضا الوظيفي.

## المحور الرابع اختبار فرضيات الدراسة

يهدف هذا المحور إلى وصف وتشخيص واختبار فرضيات الدراسة والتعرف على علاقات الارتباط والتأثير بين أبعادها الرئيسية من خلال المحاور الآتية:

### أولاً: وصف وتشخيص ابعاد الدراسة

تتناول هذه الفقرة وصفاً طبيعياً لبعدي الدراسة الرئيسية والمتمثلة بالتمكين كبعد مستقل والرضا الوظيفي كبعد معتمد، وتحقیقاً لذلك فقد جرى استخدام التحليلات الإحصائية الوصفية كالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة على فقرات المقياس<sup>(\*)</sup> ودرجة الأهمية المعيارية لكل من البعدين وباستخدام برنامج (SPSS-12)، وللتعرف على درجة اتفاق وعدم اتفاق أفراد عينة الدراسة تجاه بعد دون آخر، فقد منحت بدائل الاستجابة من (1-5) درجات على مقياس (ليكرت) الخماسي. تتضمن هذه الفقرة وصف وطبيعة أبعاد تمكين العاملين والتي أسهمت في بناء مخطط الدراسة وفرضياته باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية، وكما في الجدول (2)

#### جدول (2)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإجابة إلى مساحة المقياس لمتغيرات الدراسة

مستوى الأهمية	نسبة الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الاستجابة								متغيرات ابعاد الدراسة
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق لحد ما		اتفق بشدة		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
عالي	83.0	0.709	4.14	-	1.5	16.5	47.7	34.3	X <sub>1</sub> -X <sub>10</sub>	تمكين العاملين		
عالي	82.5	0.697	4.13	0.2	1.4	17.8	47.5	33.1	X <sub>11</sub> -X <sub>21</sub>			
مهم	80.9	0.756	4.04	0.2	1.6	22.1	46.3	29.8	X <sub>22</sub> -X <sub>31</sub>			
مهم	77.5	0.754	3.87	0.7	3.9	23.5	52.5	19.4	X <sub>32</sub> -X <sub>40</sub>			
مهم	75.1	0.746	3.75	0.4	4.4	27.6	54.6	13.0	X <sub>41</sub> -X <sub>47</sub>	الرضا الوظيفي		
مهم	79.1	0.726	3.94	0.3	1.3	24.4	51.3	22.7	X <sub>48</sub> -X <sub>55</sub>			
مهم	80.4	0.730	4.02	0.1	1.7	20.1	52.2	25.9	X <sub>56</sub> -X <sub>62</sub>			
مهم	78.0	0.651	3.89	0.3	1.1	23.9	58.9	15.8	X <sub>63</sub> -X <sub>69</sub>			

الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج الحاسبة الإلكترونية.

مما تقدم فقد تبين وجود درجة من الأسبقية بين أبعاد التمكين على مستوى المستشفيات المبحوثة هذا ما كشف عنه معدل الأوساط الحسابية إذ بين أن توافر المعلومات وامتلاكها في ظل الفقرات المعبرة عنه كان الأكثر انسجاماً مثلت اعلى نسبة اتفاق (80.6) ثم يليه بعدي القوة وامتلاك المعرفة واستثمارها انتهاءً بالمكافآت هذا يدل الى وجود توجهات ايجابية لدى المبحوثين بان الحرية الممنوحة لهم في ميدان العمل وبما يمكنهم من أداء المهام على النحو الذي يوشح درجة من الايجابية نحو العمل الجمعي لديهم القادر على احتواء المشكلات وامتصاص زخمها وهذا يتطلب قدر وافر من الأفكار التي تجسد حالة التواصل وتقر المشاركة بين العاملين على كافة الأوجه والمستويات. اما علاقات العمل كبعد من أبعاد الرضا الوظيفي أخذت مداها الفاعل قياساً بالأبعاد الأخرى إذ مثلت اعلى نسبة اتفاق (78.1) وقد جاء ذلك بنتيجة للأفراد المبحوثين بوجود المساعدة في حل المشكلات فضلاً عن أحرام الجهد المبذول والسعي لتقديم المقترحات في ظل مراعاة الاعتبارات الإنسانية أي وجود المناخ الإيجابي في العمل.

(\*) تم احتساب نسبة الإجابة إلى مساحة المقياس عن طريق قسمة الوسط الحسابي الموزون إلى مساحة المقياس في الإجابة مضروباً في (100) وكالاتي: (الساعدي، 2006، 45)  
نسبة الإجابة إلى مساحة المقياس = (الوسط الحسابي / 5) × 100.  
المستوى الأول: يقع بين (40%-1%) ويمثل مستوى مندني الأهمية.  
المستوى الثاني: يقع بين (60%-41%) ويمثل مستوى متوسط الأهمية.  
المستوى الثالث: يقع بين (80%-61%) ويمثل مستوى مهم.  
المستوى الرابع: يقع بين (100%-81%) ويمثل مستوى عالي الأهمية.

## ثانياً: تحليل علاقات الارتباط بين أبعاد الدراسة

تعكس قيم الجدولين (3) (4) علاقات الارتباط بين التمكين والرضا الوظيفي على مستوى المؤشر الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية بهدف التعرف على قوة العلاقة بين أبعاد الدراسة وطبيعتها، ثم اختبار فرضياتها باستعمال معامل الارتباط البسيط والمتعدد.

## 1. تحليل علاقة الارتباط بين التمكين والرضا الوظيفي للعاملين على المستوى الكلي

يمثل مضمون هذه العلاقة السعي إلى مدى تحقق صحة الفرضية الأولى التي مفادها "توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التمكين بدلالة أبعاده والرضا الوظيفي للعاملين"، إذ تشير معطيات الجدول (3) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين التمكين والرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات المبحوثة على المستوى الكلي وبمعامل ارتباط بلغت قيمته  $(0.826^*)$  عند مستوى معنوية  $(0.05)$ ، مما يفسر إلى قوة العلاقة بين متغيري الدراسة.

## جدول (3)

معامل الارتباط بين أبعاد الدراسة

التمكين	البعد المستقل البعد المعتمد
0.826*	الرضا الوظيفي

\*P ≤ 0.05 N=130

الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج الحاسبة الإلكترونية.

## 2. علاقة الارتباط على مستوى الأبعاد الفرعية

تشير معطيات الجدول (4) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد التمكين وأبعاد الرضا الوظيفي، ويتضح من خلال المؤشر الكلي وجود علاقة معنوية بين أبعاد التمكين مع أبعاد الرضا الوظيفي وتراوحت هذه العلاقة بين  $(0.648^*)$ ،  $(0.776^*)$ ، ومن متابعة علاقات الارتباط نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القوة وكل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي، إذ تراوحت قيم الارتباط بين  $(0.486)$ ،  $(0.641)$ ، كما نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين توافر المعلومات وامتلاكها وكل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي إذ تراوحت قيم الارتباط بين  $(0.536)$ ،  $(0.632)$ ، ومن متابعة نتائج الجدول (4) يتضح أيضاً وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين امتلاك المعرفة واستثمارها وكل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي وبقيم ارتباط تراوحت بين  $(0.580)$ ،  $(0.732)$ ، كما نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المكافآت وكل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي إذ تراوحت قيم الارتباط بين  $(0.561)$ ،  $(0.625)$ ، وتشير هذه العلاقات إلى أنه كلما زاد اهتمام المستشفيات بتمكين العاملين كلما زاد رضا العاملين عن وظائفهم.

## جدول (4)

علاقات الارتباط بين التمكين و الرضا الوظيفي للعاملين على مستوى الأبعاد الفرعية

إجمالي التمكين	التمكين				البعد المستقل	
	المكافآت	امتلاك المعرفة واستثمارها	توافر المعلومات وامتلاكها	القوة	البعد المعتمد	
0.648*	0.581*	0.580*	0.546*	0.486*	الرواتب والأجور	الرضا الوظيفي
0.704*	0.624*	0.664*	0.570*	0.522*	الترقية	
0.776*	0.625*	0.732*	0.632*	0.641*	علاقات العمل	
0.677*	0.561*	0.645*	0.536*	0.549*	ظروف العمل	
0.826*	0.707*	0.772*	0.673*	0.645*	إجمالي الرضا الوظيفي	

\*P ≤ 0.05 N=130

الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج الحاسبة الإلكترونية.

- يتضح من خلال نتائج تحليل علاقات الارتباط بين التمكين والرضا الوظيفي ما يأتي:
- أظهرت جميع العلاقات بين كل الأبعاد الرئيسية والفرعية علاقة ارتباط موجبة طردية.
  - كانت أضعف علاقة ارتباط على المستوى الفرعي بين الرواتب والأجور والقوة وبلغت  $(0.486^*)$ .
  - كانت أقوى علاقة ارتباط على مستوى الأبعاد الفرعية بين علاقات العمل وامتلاك المعرفة واستثمارها وبلغت  $(0.732^*)$ .
  - كانت أقوى علاقة ارتباط على مستوى الأبعاد الكلية بين علاقات العمل والتمكين وبلغت  $(0.776^*)$ .
  - أظهر بعد علاقات العمل أقوى علاقة ارتباط سواء على المستوى الإجمالي أو على مستوى أبعاده الفرعية بالمقارنة مع الأبعاد الأخرى.

وبموجب النتائج المذكورة آنفاً، واستناداً إلى علاقة الارتباط الطردية الموجبة ذات الدلالة المعنوية بين التمكين والرضا الوظيفي، نجد أن هناك مبرر يدعم قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي تشير إلى: "هناك علاقة ارتباط معنوية بين التمكين بدلالة أبعاده □ والرضا الوظيفي للعاملين.

## ثالثاً: تحليل علاقات التأثير بين أبعاد الدراسة

يستكمل هذا المحور مهمة اختبار مدى سريان مخطط الدراسة الفرضي عبر توضيح وتحديد علاقات التأثير بين أبعاد الدراسة، فضلاً عن التأكد من مدى معنوياتها عبر التحقق في مدى صحة الفرضية الرئيسية، والتي تشير إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التمكين والرضا الوظيفي للعاملين (إجمالاً وبأبعادهما).

## 1- علاقة التأثير بين التمكين والرضا الوظيفي للعاملين على المستوى الكلي

يمثل مضمون هذه العلاقة اختباراً لفرضية الدراسة التي تشير إلى "هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتمكين في الرضا الوظيفي للعاملين"، إذ يتضح من الجدول (5) وجود تأثير معنوي للتمكين في الرضا الوظيفي للعاملين، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (274.57) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.920) ضمن مستوى معنوية (0.05) وبدرجات حرية (4,125)، إذ يتضح من معامل التحديد ( $R^2$ ) للأنموذج العام أن (0.682) من الرضا الوظيفي يفسره التمكين في المستشفيات المبحوثة، ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (Beta) الذي يدل على أن (0.939) من الرضا الوظيفي في المستشفيات المبحوثة هو نتيجة تغير وحدة واحدة من التمكين ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (16.570) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.658) وعند مستوى معنوية (0.05).

## جدول (5)

علاقة تأثير التمكين في الرضا الوظيفي للعاملين على المستوى الكلي

F		$R^2$	التمكين $B_1$	$B_0$	البعد المستقل البعد المعتمد
الجدولية	المحسوبة				
3.920	274.57*	0.682	0.939 (16.570)*	0.156*	الرضا الوظيفي

\*P ≤ 0.05 D.F(4,125) (T (المحسوبة)\*)

## 2- علاقات تأثير التمكين في الرضا الوظيفي للعاملين على مستوى الأبعاد الفرعية

- تشير نتائج تحليل الانحدار إلى مدى تأثير كل بعد من أبعاد التمكين في أبعاد الرضا الوظيفي إلى الآتي:
1. يظهر الجدول (6) وجود تأثير معنوي لبعد القوة في الرضا الوظيفي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (23.79) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.447) وضمن مستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (4,125) ويعزز التأثير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.432). ومن خلال متابعة معاملات الانحدار (Beta) واختبار (t) لها اتضح أن أعلى تأثير للقوة في الرضا الوظيفي كان معنوياً لبعد علاقات العمل إذ بلغ قيمة (t) المحسوبة له (2.759) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.658) عند مستوى معنوية (0.05).
  2. يظهر الجدول (6) وجود تأثير معنوي لبعد توافر المعلومات وامتلاكها في الرضا الوظيفي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (34.442) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.447) وضمن مستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (4,125) ويعزز التأثير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.524). ومن خلال متابعة معاملات الانحدار (Beta) واختبار (t) يتضح أن أعلى تأثير لتوافر المعلومات وامتلاكها في الرضا الوظيفي يتركز في بعد الرواتب والأجور وكان معنوياً إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة لهذا البعد (1.945) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.658) عند مستوى معنوية (0.05).
  3. يشير الجدول (6) إلى وجود تأثير معنوي لبعد امتلاك المعرفة واستثمارها في الرضا الوظيفي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (51.772) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.447) وضمن مستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (4,125) ويعزز التأثير قيمة معامل تحديد ( $R^2$ ) بلغ (0.624). ومن خلال متابعة معاملات الانحدار (Beta) واختبار (t) اتضح أن أعلى تأثير لامتلاك المعرفة واستثمارها في الرضا الوظيفي يتركز في بعد علاقات العمل وكان معنوياً إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة لهذا البعد (5.436) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.658) عند مستوى معنوية (0.05).
  4. يظهر الجدول (6) وجود تأثير معنوي لبعد المكافآت في الرضا الوظيفي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (28.860) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.447) وضمن مستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (4,125) ويعزز التأثير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.480). ومن خلال متابعة معاملات الانحدار (Beta) واختبار (t) اتضح أن أعلى تأثير للمكافآت في الرضا الوظيفي ينصب في بعد الترقيّة كان معنوياً إذ بلغ قيمة (t) المحسوبة له (3.424) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.658) عند مستوى معنوية (0.05).

## جدول (6)

علاقات تأثير أبعاد التمكين في كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي للعاملين

F	المحسوبة	R <sup>2</sup>	التمكين				الأبعاد المستقلة	
			المكافآت B <sub>4</sub>	امتلاك المعرفة واستثمارها B <sub>3</sub>	توافر المعلومات وامتلاكها B <sub>2</sub>	القوة B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>	الأبعاد المعتمدة
2.447	23.79*	0.432	0.318 (2.964)*	0.305 (2.944)*	0.136 (1.945)*	0.88 (1.787)*	0.362	الرواتب والأجور
2.447	34.442*	0.524	0.403 (3.424)*	0.512 (4.498)*	0.082 (1.675)*	0.096 (1.779)*	-0.215	الترقية
2.447	51.772*	0.624	0.209 (2.412)*	0.456 (5.436)*	0.097 (1.926)*	0.249 (2.759)*	-0.069	علاقات العمل
2.447	28.860*	0.480	0.190 (2.270)*	0.345 (4.256)*	0.052 (1.716)*	0.164 (1.876)*	0.996	ظروف العمل

\*P ≤ 0.05

d.f(4,125)

(المحسوبة T)

الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج الحاسبة الإلكترونية يتضح مما سبق إن قيم علاقات الأثر بين التمكين والرضا الوظيفي في المستشفيات المبحوثة علاقات إيجابية على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية جميعها وعند مستوى معنوية (0.05) وتؤشر هذه النتائج سريان الفرضية الرئيسية. يتضح من خلال نتائج تحليل علاقات تأثير التمكين إجمالاً وبأبعاده الفرعية في الرضا الوظيفي يتضح الآتي:

- حقت جميع نماذج الانحدار الخطي البسيط مع نتائج الانحدار الخطي المتعدد تأثيراً ذا دلالة معنوية في الرضا الوظيفي، وبهذا فإن كل العلاقات التأثيرية كانت معنوية وهذا يؤيد قبول الفرضية الرئيسية والتي مفادها " هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التمكين والرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات المبحوثة ".
- حقت امتلاك المعرفة واستثمارها أقوى تأثير في الرضا الوظيفي.
- وقد أفرزت معطيات الانحدار المتدرج أن بعد امتلاك المعرفة واستثمارها قد فسر (0.721) من التغير الحاصل في عملية التمكين وقد مثلت هذه النسبة أعلى إسهام قياساً بالأبعاد الأخرى.

## المحور الخامس

## الاستنتاجات والتوصيات

عرضت الدراسة محاولة منهجية في تشخيص مجموعة من الأبعاد المتمثلة بالتمكين والرضا الوظيفي وتحليلها، وبهذا الاتجاه أختبرت مجموعة من الفرضيات ذات الصلة بالعلاقة والتأثير ضمن محاور هذه الأبعاد، وبناءً على اختبار العلاقة التأثيرية فيما بينها على وفق ما أفشى إليه مخطط الدراسة. فقد تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات يمكن إدراجها ضمن فقرتين وعلى النحو الآتي:

## أولاً: الاستنتاجات

- توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات لعل من أهمها على النحو الآتي:
1. أظهر نتائج الوصف والتشخيص لأبعاد تمكين العاملين أن بعد توافر المعلومات وامتلاكها كان الأكثر انسجاماً بين أبعاد تمكين العاملين في حين كان أقل توافراً بعد المكافآت.
2. أظهر نتائج الوصف والتشخيص لأبعاد الرضا الوظيفي أن بعد علاقات العمل كان الأكثر انسجاماً من بين أبعاد الرضا الوظيفي في حين كان أقل توافراً بعد الرواتب والأجور.
3. أفرزت نتائج تحليل الدراسة وجود علاقة ارتباط إحصائية موجبة ذات دلالة معنوية بين التمكين والرضا الوظيفي على المستويين الجزئي والكلي، وهذا ما يجعل من التمكين بعداً مستقلاً لحالات الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات المبحوثة.
4. أفصحت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين التمكين والرضا الوظيفي للعاملين على المستويين الجزئي والكلي في المستشفيات عينة الدراسة مما يؤشر لنا أن أبعاد التمكين تمثل صمام أمان للتحكم في حالات الرضا الوظيفي للعاملين.

## ثانياً: التوجيهات

- وفي ضوء الاستنتاجات التي تم إيرادها، فقد وجد من المناسب تقديم مجموعة من التوجيهات وعلى النحو الآتي:
1. ضرورة زيادة اهتمام المستشفيات المبحوثة بتنمية وعي وإدراك العاملين في الإدارات الوسطى والدنيا لأبعاد التمكين.
  2. حث المديرين في الإدارة العليا في المستشفيات المبحوثة على تعزيز الدعم المعنوي للعاملين بإظهار الثقة في قدراتهم ومهاراتهم وتقديرهم مما يدعم شعورهم بالتمكين ومن ثم زيادة رضاهم عن وظائفهم.
  3. تشجيع المديرين في الإدارة العليا على إشراك العاملين في الإدارة الوسطى والدنيا في اتخاذ القرارات.
  4. التمكافأة العاملين الذين يبذلون استعداداً جيداً لتطبيق مفهوم التمكين، ودعمهم مادياً ومعنوياً.

5. حث المديرين والعاملين على المشاركة في الندوات والدورات التي تعقد من أجل كسب الخبرة والاطلاع على آخر ما توصل اليه العمل الوظيفي .

## المصادر

### أولاً. المصادر العربية

1. الحبيشي، سمير عبدالله، (2008)، الدوران الداخلي للموظفين وأثره في أدائهم: دراسة ميدانية في شركة ناتكو المحدودة، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية العلوم الإدارية والإنسانية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجمهورية اليمنية.
2. آل مراد، نبال يونس محمد، (2000)، الأثر التتابعي للتصميم والضغط الوظيفي في الرضا الوظيفي، دراسة لآراء عينة من شاغلي مهنة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
3. لأصفه، محمد. (2010م). (التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض. رسالة ماجستير. قسم العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
4. السبحاني، جبر صايل سعيد، (2004)، علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي: دراسة مقارنة بين العاملين المدنيين والعسكريين في المديرية لحرس الحدود بمدينة الرياض، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
5. الساعدي، مويد يوسف نعمة، (2006)، التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرها في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية – دراسة تشخيصية وتحليلية في عينة من المنظمات الصحية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
6. الطيب، إيهاب محمود عايش، (2008)، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، دراسة حالة، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
7. فلمبان، إيناس فؤاد نواوي، (2008)، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
8. نعساني، عبدالمحسن عبدالسلام، (2001)، أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على الجامعة بالقاهرة الكبرى، أطروحة دكتوراه (منشورة)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.
9. أبا زيد، رياض، (2010)، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 24، العدد 2.
10. عبدالخالق، ناصيف، (1982)، الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل، المجلة العربية للإدارة، المجلد 6، العدد 1.
11. المدهون، موسى توفيق، (1999)، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، المجلد 13، العدد 2.
12. المدهون، موسى توفيق، البلداوي، عبدالحميد، (2005)، عوامل الرضا الوظيفي في العمل الأكاديمي الجامعي الخاص، مجلة الإداري، السنة 27، العدد 101.
13. المشعان، عويد سلطان، (2003)، العلاقة بين سلوك النمط (أ) والرضا الوظيفي، المجلة التربوية، جامعة الكويت، العدد 67.
14. الطعاني، حسن احمد؛ السويحي، عمر سلطان. (2013). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية. مج 40.
15. أفع، وجيه عبدالستار. (2010م). تمكين العاملين كأحد محددات الرضا الوظيفي وأثره على جودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية. مج 3. ع 1.
16. نعساني، عبدالمحسن، عقيلي، عمر وصفي، (2005)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، منشورات جامعة حلب، دمشق.
17. طاهر، عبدالباري محمد، عبدالعزيز علي، (2007)، تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج، جامعة الملك سعود، كلية الآداب، قسم الجغرافية.
18. أبو بكر، مصطفى محمود، (2006)، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
19. جلاب، إحسان دهب، (2010)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
20. حمود، خضير كاظم، اللوزي، موسى سلامة، (2008)، مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
21. حمود، خضير كاظم، الخرشنة، ياسين كاسب، (2007)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
22. زيادة، فريد فهمي، (2009 ب)، منظمات الأعمال مدخل معاصر، الطبعة العربية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
23. ياسين، سعد غالب، (2007)، إدارة المعرفة: المفاهيم النظم التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

### ثانياً. المصادر الأجنبية

1. Fourie, Anna S., (2009), Psychological Empowerment: A South African Perspective, Doctor of Literature and Philosophy, University of South Africa.
2. Josias, Beverley Ann, (2005), The Relationship Job Satisfaction and Absenteeism in As Election Field Services Section Within An Electricity Utility in The Western Cape, Master of Commerce, faculty of Economic and Management Sciences Department of Industrial Psychology, University of The Western Cape..

3. Light, Joel N., (2004), The Relationships and Effects of Employee Involvement, Employee Empowerment, and Employee Satisfaction by Job-Type in A Large Manufacturing Environment, Doctor, University Capella.
4. Luddy, Nezaam, (2005), Job Satisfaction Amongst Employee at A Public Health Institution The Western Cape, Master of Industrial Psychology, Faculty of Economic and Management Science, University of The Western Cape.
5. Peters, Silvia C., (2008), The Impact of Employee Empowerment on Service Quality and Customer Satisfaction, Thesis in Business Administration, Malardalen University, Vasteras.
6. Dewettinck, Koen, (2007), Linking Leadership Empowerment Behavior to Employee Attitudes and Behavioral Intentions, Vlerick Leuven Gent Working Paper Series Vlerick Leuven Gent Management School.
7. Daft, Richard L. Noe, Raymond A., (2001), Organizational Behavior, Harcourt Inc., New York, USA.
8. Samad, Sarminah, (2007), Assessing The Effects Job Satisfaction and Psychological Contract on Organizational Commitment Among Employees in Malaysian SMES, The 4<sup>th</sup> Smes in A Global Economy Conference.
9. Light, Joel N., (2004), The Relationships and Effects of Employee Involvement, Employee Empowerment, and Employee Satisfaction by Job-Type in A Large Manufacturing Environment, Doctor, University Capella.
10. Green, Jutta, (2000), Job Satisfaction of Community College Chairpersons, Doctor of Philosophy, Educational Leadership, University of Virginia.

### الملحق (1)

#### استمارة الاستبانة

الدائرة:  
رقم استمارة الاستبانة ( )

م/ استمارة استبيان

جامعة الموصل  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...  
تحية طيبة وبعد..

إن الاستبيان الذي بين يديكم هو جزء من مشروع بحث في إدارة الأعمال بعنوان: " تأثير التمكين في الرضا الوظيفي للعاملين - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة كركوك وعدد من المستشفيات التابعة لها " ببالغ الاعتزاز أتقدم إليكم برجاء معاونتنا في استيفاء الفقرات المؤشرة في متن هذه الاستمارة والتي ستستخدم لأغراض البحث العلمي، علماً إن المعلومات المدونة كافة ستتم بطابع السرية والأمانة العلمية، وإن إسهامكم سيكون له بالغ الأثر في مساعدتنا ونجاح مهمتنا.  
مع وافر الشكر والتقدير

1. يرجى الإجابة على جميع الأسئلة لأن ترك أي سؤال دون الإجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.
2. يرجى وضع علامة (✓) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك.

الباحث

عبد الستار سالم عوض

#### أولاً. معلومات تتعلق بالمستجيب على الاستمارة

1. الجنس : ذكر أنثى
2. العمر : 30-25 35-31 40-36 45-41 46-فأكثر
3. الحالة الاجتماعية : متزوج أعزب أخرى
4. التحصيل الدراسي : إعدادية دبلوم بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير دكتوراه
5. عنوان الوظيفي الحالي:
6. عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي: 5-1 10-6 15-11
7. عدد سنوات الخدمة الإجمالية: 10-5 15-11 20-16 21-فأكثر

## ثانياً. التمكين

مشاركة المعلومات مع الأفراد العاملين بخصوص أداء المستشفى والمعلومات الخاصة بالمكافآت المرتبطة بأداء المستشفى وكذلك المعرفة التي تمكن الأفراد من فهمها والمشاركة فيها مع منح العاملين قوة اتخاذ القرارات المؤثرة على التوجه المنظمي.

1. القوة: خلق حالة من التمكين لدى العاملين تشعرهم بالسيطرة على كيفية أداء أعمالهم من خلال الإثراء الوظيفي وحلقات الجودة.

وتتضمن أسئلة عن الإثراء الوظيفي وفرق العمل المدارة ذاتياً وحلقات الجودة.

ت	الفقرات	اتفق بشدة (5)	اتفق (4)	اتفق لحد ما (3)	لا اتفق (2)	لا اتفق بشدة (1)
1	توفر لي منظمي فرصاً لأداء مهامي بقدر من الحرية.					
2	يمكنني العمل مع الجماعة في أي وقت.					
3	اعمل مع فريق قادر على خوض المجازفة.					
4	استغل قدراتي لأداء المهام المطلوبة مني.					
5	باستطاعتي أداء عملي بالكيفية التي أراها.					
6	أواجه المشكلات التي تعترضني في العمل بروح جماعي					
7	لا أتردد في تقديم أي مقترحات للإدارة العليا.					
8	يمكنني توليد الأفكار من خلال الاجتماعات الدورية.					
9	تتاح لي فرص المشاركة في اتخاذ القرارات.					
10	يمكنني منافسة الآخرين في بيئة عملي.					

2. توافر المعلومات وامتلاكها: إتاحة المعلومات عن أداء المستشفى لكل الأفراد العاملين بدرجات عالية من الشفافية مما يعكس ثقتهم العالية في إدارتهم لتحمل مسؤولية مهامهم من خلال وسائل اتصال فعالة.

وتتضمن أسئلة عن الثقة والمسؤولية والاتصال

ت	الفقرات	اتفق بشدة (5)	اتفق (4)	اتفق لحد ما (3)	لا اتفق (2)	لا اتفق بشدة (1)
11	يشاركني رئيسي المباشر بالمعلومات التي تخص عملي.					
12	ثقتي عالية بالمعلومات التي تزودني بها منظمي.					
13	يثق رئيسي المباشر بقدراتي في أداء الأعمال الموكلة لي.					
14	أتحمل مسؤولية عملي بجدارة.					
15	تثق منظمي بقدراتي على تحمل المسؤولية.					
16	أتمتع بالاستقلالية في اتخاذ القرارات وتحديد الإجراءات في نطاق مهامي.					
17	أشعر بان هناك قدراً كافياً من السلطة تقابل المسؤولية التي أتحملها في أداء عملي.					
18	تتميز التعليمات والإجراءات في منظمي بالوضوح.					
19	يمكنني التواصل مع صناع القرار والعاملين بمنظمي في أي وقت.					
20	تتوفر في منظمي وسائل اتصال متطورة.					
21	أحرص على الاستفادة من جميع قنوات الاتصال المتاحة في منظمي.					

3. امتلاك المعرفة واستثمارها: هي الفهم والاهتمامات والإطلاعات التي يتم امتلاكها من خلال التدريب والحوار والخبرة.

وتتضمن أسئلة التدريب والحوار والخبرة

ت	الفقرات	اتفق بشدة (5)	اتفق (4)	اتفق لحد ما (3)	لا اتفق (2)	لا اتفق بشدة (1)
22	تؤمن لي منظمي فرص المشاركة بالدورات التدريبية ذات العلاقة بعملتي.					
23	يمكنني اكتساب أشياء جديدة في عملي.					
24	أشارك في المؤتمرات و الندوات ذات العلاقة بعملتي.					
25	تدعم منظمي البرنامج التدريبي الذي أشارك فيه وتحمل تكاليفه.					
26	لدي لقاءات مستمرة مع العاملين لتبادل الآراء بشأن العمل .					
27	أتلقي دعماً من منظمي عند تقديمي أفكار جديدة .					
28	أسعى إلى حوار يومي يسبق العمل للحصول على المعلومات المفيدة.					
29	أشارك العاملين معي في ما أمتلكه من معرفة.					
30	أتعامل مع المواقف في ظل خبراتي.					
31	عملي يمثل مدخلاً لتأمين خبراتي.					

4. المكافآت: عبارة عن مجموعة من المزايا ذات القيمة المادية والمعنوية التي توفرها المستشفى من أجل دفع العاملين لتقديم أداء أفضل.

ت	الفقرات	اتفق بشدة (5)	اتفق (4)	اتفق لحد ما (3)	لا اتفق (2)	لا اتفق بشدة (1)
32	ما تقدمه لي منظمتي يتناسب مع جهدي في الميدان .					
33	اشعر بعدالة المزايا المادية والمعنوية المعتمدة في منظمتي.					
34	ما تقدمه منظمتي يعزز من أدائي لعملي.					
35	تؤثر المكافآت في تصحيح بعض الممارسات الوظيفية الخاطئة.					
36	توفر المكافآت وسيلة لتحقيق التنافس بيني وبين زملائي في العمل.					
37	يتم اعتماد الأسس الموضوعية في تحديد المكافآت.					
38	تركز منظمتي على المكافآت الإيجابية أكثر من المكافآت السلبية تجاه العاملين في ميدان العمل.					
39	تطبق منظمتي نظام المكافآت لتضمن المحافظة على الموارد البشرية الكفوءة .					
40	تؤثر المزايا المادية والمعنوية في رفع كفاءة أدائي.					

### ثالثاً. الرضا الوظيفي

هو اتجاه ايجابي نحو الوظيفة التي يقوم بها الفرد حيث يشعر فيها بالرضا عن مختلف العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية والفنية المتعلقة بالوظيفة.

1. الرواتب والأجور: وهو المبلغ النقدي الذي يحصل عليه الفرد بسبب ما يبذله من جهد لإنجاز الأعمال الموكلة إليه.

ت	الفقرات	اتفق بشدة (5)	اتفق (4)	اتفق لحد ما (3)	لا اتفق (2)	لا اتفق بشدة (1)
41	راتبي يتناسب والعمل الذي أقوم به.					
42	كفاية راتبي لمتطلبات المعيشة لي ولأسرتي.					
43	احصل على راتبي بداية كل شهر بانتظام.					
44	ما احصل عليه من راتب يتماشى مع توجهات السوق.					
45	الراتب الذي أتقاضاه لا يشجعني على العمل في قطاعات أخرى .					
46	تعد المؤهلات العلمية المؤثر الفاعل في تحديد نسبة الراتب الذي أتقاضاه .					
47	ما احصل عليه يسهم في تأمين فرص مستقبلية في منظمتي.					

2. الترقية: يقصد بها تقدم الأفراد العاملين وانتقالهم من مستويات أدنى الى مستويات أعلى.

ت	الفقرات	اتفق بشدة (5)	اتفق (4)	اتفق لحد ما (3)	لا اتفق (2)	لا اتفق بشدة (1)
48	تعتمد ضوابط موضوعية عند انتقالني من مستوى وظيفي لآخر .					
49	تعتمد معايير محددة وواضحة عند ترقيتي.					
50	تتم عملية التدرج الوظيفي ضمن الوقت المحدد .					
51	يمثل النجاح في العمل شرط أساسي في ترقيتي.					
52	تؤثر الترقيات الوظيفية المعمول بها في رضائي الوظيفي.					
53	تتاح لي فرص وظيفية متنوعة تسهم في ارتقائي .					
54	تمثل الدورات التدريبية التي اجتازها معيار فاعلاً لترقيتي.					
55	تعد كفاءتي معياراً مهماً في انتقالني إلى مستوى وظيفي أعلى.					

## 3. علاقات العمل: متمثلة بعلاقة الفرد بالرئيس المباشر وعلاقة الفرد مع زملاء العمل.

ت	الفقرات	اتفق بشدة (5)	اتفق (4)	اتفق لحد ما (3)	لا اتفق (2)	لا اتفق بشدة (1)
56	يسعى رئيسي المباشر على مساعدتي في حل المشكلات الصعبة .					
57	يحظى الجهد الذي أقدمه بقدر من الاحترام في منظمتي .					
58	تتاح لي فرصة تقديم المقترحات لتطوير العمل.					
59	يهتم رئيسي المباشر بالبعد الإنساني عند التعامل معي.					
60	تمثل وظيفتي مدخلاً فاعلاً لتأمين الاحترام لي من زملائي .					
61	يتوفر لدي فرصة لتبادل المعلومات مع زملائي.					
62	يسود مناخ عمل ايجابي في منظمتي.					

## 4. ظروف العمل: وهي العوامل التي تتعلق بظروف العمل المادية داخل المنظمة التي يعمل بها الفرد.

ت	الفقرات	اتفق بشدة (5)	اتفق (4)	اتفق لحد ما (3)	لا اتفق (2)	لا اتفق بشدة (1)
63	ظروف العمل وبيئته المادية مناسبة لي.					
64	أتمكن من مواجهة أخطار العمل من خلال توفر مستلزمات السلامة المهنية.					
65	ساعات العمل وأوقاته المعمول بها مناسبة لي.					
66	تصميم المكاتب توفر لي الراحة النفسية والبدنية.					
67	يمكنني التعامل مع متطلبات العمل ومستجداته.					
68	توفر لي منظمتي فرص عمل ايجابية .					
69	أستخدم النظم المكتبية المتطور ذو الحاسب الآلي في العمل.					