

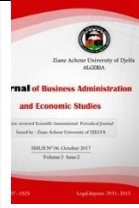


مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



موقع المجلة:

www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/



التمكين كمدخل حديث لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية
(دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية أحمد مدغري بسعيدة).

Empowerment as a modern entrance to the management of human resources in Algerian public institutions, (a case study of the hospital institution, Ahmed Medghari in Saida).

عائشة شيخي، Aicha Chikhi^{1*}، a.aicha87@yahoo.fr

مختارية شيخي، Mokhtaria Chikhi²، c.mokha85@yahoo.com

¹ أستاذ محاضر أ ، جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر (الجزائر)

² أستاذة مؤقتة ، جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر (الجزائر)

تاريخ النشر: 2022/11/16

تاريخ القبول: 2022/11/15

تاريخ الإرسال: 2022/08/30

الكلمات المفتاحية

ملخص

تهدف هذه الورقة البحثية للوقوف على درجة توجه المؤسسات نحو تبني المناهج التسييرية الحديثة للموارد البشرية ممثلة في التمكين كمنهج تسييري حديث للموارد البشرية- دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية أحمد مدغري - بولاية سعيدة، ولتحقيق هدف الدراسة فقد إعتد الباحثان على أسلوب المسح كمنهج للدراسة بتصميم إستمارة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث المكونة من 50 موظف، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات بإستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية « SPSS » وقد توصل البحث الى عدد من النتائج أهمها أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتمام بشكل متواضع لمختلف أبعاد التمكين وبشكل متوازن، ومن أهم التوصيات المقدمة ضرورة وضع إستراتيجية لدعم تبني التمكين بمختلف أبعاده، وتطبيقه بما يساهم في تحسين الخدمات الصحية.

تصنيف JEL: J24 ؛ M50 ؛ C12

Abstract

This research paper aims to determine the degree of companies orientation towards adopting modern management approaches to human resources represented in empowerment as a modern human resources management approach. A case study of the hospital institution, Ahmed Medghari, saida.

In order to achieve the objective of this study , the researchers relied on a survey methodology , and a questionnaire was designed to collect the initial data from the research sample consisting of 50 employée . In light of this data were collected , analyzed and hypothesized using the spss; the research reached a set of results the most important are: the institution under study pays modest attention to the various demensions of empowerment ,and in a balanced manner.

The most important recommendations of the researchers are : - It is necessary to develop a strategy to support the adoption of empowerment in its various demensions and its application in the organisation under study, in a way that contributes to improving the health services provided.

Keywords

Empowerment
;Human
resources;
delegation of
authority ;
Incentives ;
Training ;

JEL Classification Codes : J24 ؛ M50 ؛ C12

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: a.aicha87@yahoo.fr

1. مقدمة:

يعتبر القطاع الصحي من القطاعات الأكثر أهمية وتعقيدا في الدول لذلك وضمن مسعى الجزائر في البحث عن كسب ثقة المستفيدين من الخدمة الصحية و الإرتقاء بكفاءة مؤسساتها ، خاصة بعد التغييرات المستمرة التي باتت تطال المؤسسات الصحية اليوم ، والتي من أبرزها تحسين الخدمات الصحية بالإعتماد المتزايد على التقنيات الطبية المتغيرة بشكل سريع ، و التغييرات الملحوظة في سلوك المستفيدين من الخدمات الصحية ، دعت الضرورة الى البحث عن إستراتيجيات وإعتماد سبل سواء على مستوى بناء وتجهيز المرافق و الهياكل أو على مستوى تسيير الموارد البشرية ، هاته الأخيرة التي أخذ في ظلها الفكر الإداري الحديث يتجه نحو مرحلة جديدة من التعاون و المشاركة وروح الفريق ، و بالتالي نحو تمكين العاملين و توزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية ، إذ اتجهت الإدارة المعاصرة نحو الإهتمام بشكل خاص بموضوع التمكين ، ذلك أن تحقيق التميز و النجاح في المؤسسات يتحقق من خلال الإدارة الصحية للعنصر البشري ، ومن خلال الدور المحوري الذي يمكن أن يساهم به العنصر البشري في المنظمة .

من هذا المنطلق ومن خلال دراسة ميدانية في المؤسسة الإستشفائية أحمد مدغري بولاية سعيدة و التي حاولنا من خلالها الوقوف على درجة توجه المؤسسة نحو تبني المناهج التسييرية الحديثة للموارد البشرية ممثلة في التمكين كمنهج تسييري حديث للموارد البشرية تم طرح الإشكالية التالية :

مامستوى تبني المؤسسة الإستشفائية أحمد مدغري بولاية سعيدة للتمكين كمدخل حديث لتسيير الموارد البشرية ؟
ولغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة تم طرح الفرضيات التالية :

- تتبنى المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة التمكين بمستوى متواضع من وجهة نظر موظفيها .
- هناك تباين في درجة إرساء أبعاد التمكين في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر موظفيها.

أهداف الدراسة: نتيجة الإهتمام المتزايد بالتمكين كأحد المفاهيم التي خضعت للدراسة و التحليل من طرف الباحثين ، بوصفها أحد الركائز التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسات، فقد جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء والكشف على مستوى تبني وتفعيل التمكين في المؤسسات الجزائرية. نتيجة للدور الذي يلعبه التمكين في إيجاد بيئة تحرص على تفعيل العلاقات الإيجابية بصفته ممارسة إدارية وإستراتيجية لبناء الثقة بين الإدارة والعاملين فيها ، بما يسمح للمؤسسة بأن تكون أكثر كفاءة وفاعلية .

منهج الدراسة : لغرض ضبط المفاهيم النظرية المتعلقة بالتمكين وأبعاده تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لإستعراض أدبيات الموضوع من الجوانب النظرية ، وهو ما يساهم في تشكيل خلفية علمية يمكن أن تفيد في إثراء الجوانب المختلفة للبحث بالإضافة لمنهج دراسة الحالة "المسح" حيث تم استخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات ، وفحص وتحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول التمكين وأبعاده في المؤسسة الاستشفائية أحمد مدغري بسعيدة باستخدام أسلوب الحزمة الاحصائية " Spss " ، ومن أجل الإجابة على الإشكالية السابقة والالمام بموضوع الورقة البحثية ، وتحقيق أهدافها ، سنتناول الدراسة من خلال ما سنورده في النقاط الموالية .

II. الإطار النظري والدراسات السابقة:**1. الدراسات السابقة:**

أ. دراسة (حسن مروان عفانة، 2013) : هدفت هذه الدراسة (حسن، 2013) للتعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده ، وفاعلية فرق العمل، ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة وعددها 69 مؤسسة، أما عينة الدراسة فكانت 11 مؤسسة تم اختيارها بناء على عدد الموظفين فيها، بحيث تم توزيع 300 استبانة ، استرجع منها 236 ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً، وكذلك فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعاً، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية بينهما. ومن بين أهم التوصيات المقدمة إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها وتنظيمها، ومنحها بشكل أكثر عدالة، وكذلك زيادة تسهيل انسياب المعلومات ما بين المستويات الإدارية.

ب. دراسة (عالة جواد محمد علي وسيف الدين عماد أحمد، 2013): هدفت هذه الدراسة (عالة جواد و عماد احمد، 2013) للتعرف على العلاقة بين متغيرين وهما التمكين والتطوير التنظيمي مع معرفة مدى تأثير تمكين العاملين على تطوير ونجاح المنظمة حيث وزعت استبانة على عينة عشوائية مكونة من 91 عامل في الشركة العامة للصناعات الصوفية ببغداد، وقد أظهرت هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي ووجود تأثير معنوي لعملية تمكين العاملين على التطوير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، كما أبانت أيضاً على تخوف بعض المدراء من فقدانهم للسلطة ومناصبهم الإدارية فيما لو تمتع بعض الموظفين ببعض الصلاحيات، ومن بين أهم التوصيات المقدمة اعتماد الشفافية من قبل الإدارة العليا وذلك بتوفير المعلومات المطلوبة لكافة العمال وذلك ليتمكنوا من أداء عملهم على أفضل وجه ممكن، وكذلك ضرورة الاهتمام بمشاركة العاملين بالمعلومات المتعلقة بالعمل لتمكينهم من اتخاذ قرارات مناسبة وصحيحة .

ت. دراسة (عمر جهاد محمديّة ، 2016) : هدفت هذه الدراسة (محمديّة، 2016) إلى تحديد أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية ، حيث قام الباحث بتطوير الاستبيان ، وتم توزيع 65 استبانة ، وتم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والإنسانية SPSS، ومن بين أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده لدى العاملين في الهيئة كان مرتفعاً، كما هو الحال بالنسبة لمستوى السلوك الإبداعي ومن بين أهم التوصيات المقدمة ضرورة اعتماد التمكين الوظيفي أسلوباً إدارياً في هيئة تنشيط السياحة الأردنية وذلك لتعميق الوعي بهذا الجانب نظراً لأهميته في توحيد السلوك الإبداعي للعاملين نحو الإبداع والتعزيز التنظيمي. وضرورة اهتمام الإدارة العليا في هيئة تنشيط السياحة الأردنية بالعاملين المبدعين ذوي الأفكار الخلاقة.

ث. دراسة (سلخان هنية 2017) : هدفت هذه الدراسة (هنية، 2017) إلى الكشف عن مستوى تمكين العاملين وأثره على تحسين جودة الخدمات الصحية بمستشفيات القطاع الخاص ، حيث تم بناء استبيان مكون من 40 فقرة، وقد اشتملت عينة الدراسة على 206 عاملاً (إداريين، أطباء، ممرضين، مساعد ترميز). واعتمدت هذه الدراسة في تحليل بيانات الاستبيان على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى أن تمكين العاملين في مستشفيات القطاع الخاص محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة، أما جودة الخدمات الصحية جاءت بنسبة مرتفعة، ومن أبرز التوصيات المقدمة تعميق و نشر ثقافة تمكين العاملين في المؤسسات من أجل ضمان تحسين جودة الخدمات الصحية.

ج. موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة : من خلال الدراسات السابقة يظهر جليا أنها تناولت موضوع التمكين من جوانب مختلفة ، بحيث أجمعت هاته الدراسات على أن التمكين يعتبر من الاتجاهات الإدارية الحديثة و أكدت على أهميته بالنسبة للمنظمات خاصة و أن التمكين مرتبط بالموارد البشري الذي يعد ركيزة وموردا استراتيجيا ، فالمنظمة التي تملك موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءات عالية تتوفر لا محالة على الضمانات الحيوية لبقائها في الطبيعة ، وقد أوصت مجمل هذه الدراسات بضرورة تشجيع المنظمات على تبني مدخل تمكين الموظفين و تصميم نظام عادل للحوافز مع توفير أنظمة اتصال تسهل إنسياب المعلومات في كافة المستويات الإدارية ،ومن ذلك فقد ارتكزت الدراسة الحالية على ما طرحته الدراسات السابقة في حق التمكين ، وما توصلت إليه من استنتاجات وتوصيات ، حيث ساهمت الدراسات السابقة في إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر البحثية النظرية والتطبيقية ، كما اتفقت مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التمكين من الجانب النظري ، وفي المنهج المستخدم ، إلا أنها اختلفت معها في أبعاد التمكين المعتمدة في الدراسة وكذا الحيز المكاني والزمني لها.

2. الإطار النظري للتمكين :

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين ، فلم يظهر مفهوم التمكين بشكل مفاجئ ، وإنما ظهر كنتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام . وفيما يلي سنتعرض لكل من ماهية التمكين و أبعاده من خلال جملة من النقاط .

أ. ماهية التمكين : يعتبر تمكين العاملين أحد المداخل الحديثة في تسيير الموارد البشرية، وذلك نتيجة توجه الاهتمام من نموذج المؤسسات المتحكمة الى نموذج المؤسسات الممكنة ، وفيمايلي سنتطرق لعرض مختلف التعاريف لضبط مفهوم التمكين وكذا أنواعه و أهميته .

- مفهوم التمكين :

لغةً : التمكين هو التقوية أو التعزيز.

و لهذا جاءت كلمة القوة Power من كلمة Potter باللغتين الفرنسية و اللاتينية و تعني أن يكون الفرد قادرا To have the ability to do ،أو أن يمتلك المقدرة لعمل ما To be able ، و اشتق من هذا المفهوم مفهوم التمكين باعتباره عملية من الوعي و بناء الإمكانيات التي تقود لمشاركة أكبر و القدرة على صنع القرار و فعل التغيير، و هو يتضمن القدرة على التفاوض و التأثير في طبيعة العلاقات ، و يعد العديد من الدراسات التي قام بها الباحثين، انتشار مفهوم التمكين، حيث كان أول تطبيق له في الولايات المتحدة الأمريكية في مجال التجارة بهدف زيادة إنتاج العاملين و الرضا الوظيفي و تحسين القرارات من أجل تعظيم الأرباح و هذا في إطار التغيير الحاصل في بعض العمليات الإدارية (حسين، 2011، صفحة 9)

أما اصطلاحا فبهذه تغطية أغلب الجوانب والسعي لتقديم تعريف يتسم بالشمولية والموضوعية وأعلى درجة من الإجماع فلا بد من تناول عديد التعاريف ، التي سنعرضها فيمايلي:

▪ يعرف التمكين بأنه (D.R. Brown, 2006, p. 241): استراتيجية هادفة لتحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد العاملين وشاركهم في عمليات بناء المنظمة ، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة وأهدافها بعيدة الأمد .

■ وعرف أيضا بأنه (حسين، 2003، صفحة 20): عملية إكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط، خاصة تلك التي تخص الوظائف، واستخدام الخبرة الموجودة لدى الموظفين لتحسين أداء المنظمة

■ وقدم التمكين على أنه: نقل للمسؤولية والسلطة، ودعوة الموظفين إلى المشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة عبر قاعدة بياناتها، وفي تحليل المشكلات، واتخاذ القرارات، ليصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال، وهو ما يؤدي إلى نقل الصلاحية من الرئيس إلى الموظف نفسه بشكل نسبي (البناء، 2014، صفحة 35).

وبناء على ما تقدم من تعاريف يتضح أن التمكين يعني منح كل عامل الفرصة لتحقيق سيطرة أو حرية في مجال عمله من خلال التفويض والمشاركة في إتخاذ القرارات، وتكوين فرق العمل والمساهمة في وضع الأهداف، والتدريب فإذا ماتم تحقيق ذلك بالشكل المناسب فإن هذه الفلسفة سوف تؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية كما أنها تنمي مشاعر الولاء والانتماء وكذلك الالتزام نحو المنظمة .

- أنواع التمكين :

هنالك العديد من وجهات النظر بشأن أنواع التمكين حيث قسم إلى ثلاثة أنواع(عبد الوهاب، 1997، صفحة 36):

* **التمكين الظاهري:** ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها ، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرية في عملية التمكين الظاهري؛

* **التمكين السلوكي:** ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل؛

* **تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن Duvall صنف التمكين الإداري إلى صنفين هما:

* **التمكين الفردي:** ويقصد به أنه عملية فردية وذاتية، تنبع من الفرد ودوافعه ومقدار ما يمتلكه من قدرة التأثير في بيئة عمله .

* **التمكين المنظمي:** فهو مجموع النشاطات التي تلجأ إليها المؤسسة لإيجاد البيئة المساعدة للتمكين، أي تهيئة العوامل والأبعاد التي تساعد العاملين بها، وتجعلهم قادرين على انجاز الفعل الصحيح في الموقف المناسب (القحطاني، 2007، صفحة 16).

- أهمية التمكين :

يأخذ التمكين عدة أشكال ويتحقق بعدد الوسائل من أهمها تفويض السلطة وتحفيز العاملين وتصميم الوظائف بطريقة تجعلهم قادرين على الإبداع والابتكار ، وجدير بالذكر أن التمكين يركز على العلاقات الأفقية بدلا من الرأسية ويقوم على أساس فرق العمل ، مما يساهم في توليد الطاقة البشرية ويشجع الإبداع كما أن التمكين يرتبط بتوافق الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين ويحقق زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم ويركز على القدرات الذهنية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات بالإضافة لذلك يستهدف استغلال الكفاءة استغلالا كاملا وأيضاً يجعل الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة العميل، كما يجعل الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم (سلخان، 2017، صفحة 158)، كما أن التمكين ليس مجرد تفويض للصلاحيات أو المسؤوليات لكنه أيضا دعوة صادقة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرار ، فكلما تعززت عملية التمكين ستحقق وبكل تأكيد ولاء وانتماء الموظف للمنظمة بحيث يكرس طاقاته وإمكانياته لخدمتها من أجل بقائها

ونجاحه ، وبذلك تتحقق مزايا وفوائد عديدة تسهل عملية إتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه الأفراد عند أدائهم لأعمالهم تتمثل ب: (الكعبي، 2016، الصفحات 62-79) تسريع عملية إتخاذ القرارات الإدارية من خلال إستثمار الوقت، وإتاحة مجال أكبر للقابليات الإبداعية والابتكار، و تحقيق الرضا الوظيفي والدافعية والإلتزام التنظيمي. كما يسهم في مساعدة العاملين في الحصول على تصور أكبر بالإتجاز لأعمالهم. وبالتالي فهو يساعد على :

-زيادة إنخراط العاملين في إتخاذ القرار؛

-استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، مما يقلل من الإعتماد على الهيكل الهرمي؛

-الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والتكنولوجيا والأدوات والموارد المتاحة؛

-تشجيع التعليم والتدريب وتبادل الخبرات؛

ب. أبعاد التمكين:

تتطلب دراسة التمكين معرفة أبعاده لأجل فهم محتواه، ونظرا لتعدد الزوايا التي تتناول منها كل باحث هذه النقطة والتي اختلفت تبعا لاختلاف إتجاهاتهم، فمنهم من يراها بأنها تتمثل في (N. Light, 2004, p. 37): القوة، المعرفة، المعلومات ، المكافآت . وفيه من حصرها في ثلاثة أبعاد هي : (نعمة، 2011، صفحة 171) المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، التوجه نحو فرق العمل المدارة ذاتيا. وفيه من تناولها على أنها: التفاوض، التدريب والتعليم، الإستقلالية، الدافعية. كما حددت أبعاد التمكين (الملفوح ، 2016، صفحة 29) ب: تفويض السلطة ، التدريب، الإتصال الفعال، التحفيز، وهو التوجه الذي تبنيناه ضمن هذه الدراسة ، وفي مايلي تفصيل لمختلف هذه الأبعاد.

- **تفويض السلطة** : إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين ، تقوم على مبدأ تفويض الصلاحيات إلى مستويات إدارية دنيا بحيث تصبح لدى العاملين القدرة على التأثير في قرارات المؤسسة ، وعموما فإنه يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، إلا أنه في الواقع يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني " تخويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية " ، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل ، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها ، أما في التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطاؤهم سلطة إتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية ، كما أن التمكين أكثر ثراء من التفويض ، ففي التفويض تجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة ، ولا يتيح له إلا قدرا يسيرا من المعلومات بالكاد ما يساعد على تنفيذ المهمة ، وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه ، أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادأة أوسع في نطاق متفق عليه ، ويتم تشارك المعلومات بين الإدارة والعاملين، وبذلك يعد تفويض السلطات مفهوماً محدوداً وقاصراً عن مفهوم التمكين ومقتضياته. فتفويض السلطة يقتصر على منح المرؤوس سلطات محددة من قبل الرئيس، الذي يمكنه إستردادها في أي وقت شاء، ضمن أسس وقواعد رسمية محددة. كما تفتقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين؛ مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، ومستوى تأثير الموظف، إضافة إلى الشعور بالاستقلالية، وحرية التصرف.

- **التدريب**: للمهارة و المعرفة أهمية كبيرة ، باعتبار أن كلا منهما مقوما أساسيا من مقومات تمكين العاملين ، حيث أنه من خلال المعرفة يمكن منح العاملين حرية التصرف ثم المشاركة ، ثم التمكين ، إذ أنه كلما زاد تدريب الفرد زادت مهارته ومكتسباته المعرفية وتراكمت خبراته وزادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة و إقتدار ؛ لذلك ينبغي على كل مؤسسة أن توفر نظام تدريب لتزويدهم بالمعارف والمهارات الضرورية كمهارات التفاوض ومهارات إتخاذ القرار.. الخ

ومن ذلك فإن التدريب يجب أن يكون بشكل مستمر ومنظم (حسن عبد السلام، 2017، الصفحات 97-115)، و عموماً فإن التدريب يرتبط بالتمكين عندما تكون عملية التدريب موجهة لتعزيز ثقة الفرد في نفسه، وتنمية قدراته ومهاراته على صنع واتخاذ القرارات و تحمل مسؤولية نتائجها .

-الإتصال وتدفق المعلومات: تعد المعلومات سلاحاً هاماً يعتمد عليه العاملون في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل ، فبدون المعلومات الصحيحة أو المعلومات المتجددة ، لا يمكن للعامل التصرف بحرية وإقتدار (محمود القيسي و فاضل ، 2016، الصفحات 71-86)، لأنه ببساطة يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأ ؛ فحتى تصبح المنظمة ممكنة ، ينبغي أن توفر معلومات أكثر ، وفي مستويات أكثر ، ومن خلال وسائل متعددة؛ فالإتصال الفاعل في المؤسسات يعزز فيها مبدأ الإبداع و الابتكار .

-الحوافز المادية والمعنوية : من المعلوم ما للحوافز من دور فاعل في تعزيز العلاقات في ما بين المنظمة والعاملين فيه، كونها تثير القوى الدافعة للأفراد، ويتوقف تأثيرها على قدرتها في إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالمنظمة وولائهم لها ، ويعد التمكين حافز يسهم في رفع معنويات العاملين وشعورهم بمعني أسمي لحياتهم المهنية ، غير أنه ليس بمنحة مجانية فكما فيه مشاركة في المنافع فيه أيضاً مشاركة في المخاطر و المحاسبة على النتائج وتحمل المسؤولية بشكل يساوي التفويض الممنوح للموظفين ؛ لهذه الأسباب يتوجب الاعتماد على نظام الحوافز الذي من شأنه تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح ، (سلخان، 2017، الصفحات 161-179) وجدير بالذكر أن هذه الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداء العامل الممكن، أي أن كل من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهو الأمر الذي يؤدي بالممكنين إلى المنافسة حول تحمل أفضل للمسؤولية وتحقيق الكفاءة و الإبداع والتفكير الخلاق.

III. الطريقة والإجراءات:

بهدف تسليط الضوء على مدى تبني مفهوم التمكين كأحد المداخل الحديثة لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية ، تم إجراء دراسة تطبيقية في المؤسسة الاستشفائية أحمد مدغري ، و بذلك سوف نتطرق ضمن هذه الدراسة التطبيقية لمجموعة من النقاط ، بحيث نتناول تحديد العينة المستهدفة وكذا أدوات الدراسة الاحصائية ، لنمر في النقطة الموالية الى عرض وتحليل نتائج الدراسة (المتغيرات الشخصية و المتوسطات الحسابية ، لنصل في الأخير لاختبار الفرضيات .

1- مجتمع وعينة الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة المستهدفة من مجموع موظفي قطاع الصحة للمؤسسة الاستشفائية أحمد مدغري بولاية سعيدة ، حيث تم إختيار عينة عشوائية بلغ عددها 50 موظف

2- حدود الدراسة الميدانية : إهتمت هذه الدراسة بالمواضيع المرتبطة أساساً بموضوع التمكين ، بحيث تستند هذه الدراسة على آراء وإجابات مجموع الموظفين المستهدفين والمقدر عددهم ب 50 موظف بالمؤسسة الاستشفائية أحمد مدغري بولاية سعيدة.

3- مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات : تعتمد دقة نتائج الدراسة في جانبها الميداني على موضوعية المقياس المعتمد وبناءاً على طبيعة الموضوع ومن أجل العمل على تحقيق الأهداف، تم الإعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات والتي تكمل بعضها البعض، وهي :

أ- الوثائق: تم الحصول على الوثائق من المؤسسة من مختلف الأقسام حيث ساعدتنا في الحصول على البيانات العامة للمؤسسة حول نشاطها وهيكلها الذي تعتمده .

ب- الاستبانة : تعتبر الإستبانة من المواضيع الأكثر استعمالا في جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة وقياس متغيراتها ، وقد تم توزيع 50 إستمارة على أفراد عينة الدراسة استرجعت كلها ، وكانت كلها أيضا صالحة للمعالجة الاحصائية ، حيث تم تقسيم الإستبيان كما هو موضح في الجدول :

الجدول رقم(1) : محاور الاستبيان

المحاور	الأبعاد
البيانات الشخصية	الجنس
	الفئة العمرية
	المستوى التعليمي
	الوظيفة
	عدد سنوات الخبرة
محور التمكين	تفويض سلطة: تحتوي 3 فقرات
	التدريب: تحتوي علي 3 فقرات
	الاتصال الفعال: تحتوي على 3 فقرات
	التحفيز : تحتوي على 3 فقرات

المصدر : من إعداد الباحثين

4- الأساليب الإحصائية المستخدمة : للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام برنامج (SPSS. v20) ، وذلك لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه بالاعتماد على:

- النسب المئوية والتكرارات : وذلك لوصف الإجابات مجتمع الدراسة .
- الوسط الحسابي: هو أحد مقاييس النزعة المركزية، ويتم استخدامه للحصول على متوسط الإجابات للمبحوثين.
- الانحراف المعياري: لمعرفة مدي التشتت للقيم حول وسطها الحسابي.
- معيار ألفا كرونباخ :وهو مقياس يقيس درجة ثبات أسئلة الاستبيان يؤخذ قيما بين الصفر الواحد فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فان قيمة المعامل تكون مساوية لصفر وعلى العكس وذا كان هناك ثبات تام في البيانات فان قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح .
- اختبار توزيع الطبيعي: يستخدم لمعرفة ماذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا .
- اختبار t-test أحادي العينة.

وجدير بالذكر أنه قد تم اختيار مقياس ليكارت الثلاثي لأنه يعتبر من أكثر المقاييس المستخدمة لقياس الآراء وسهولة فهمه وتوازنه ، ووفقا لمقياس ليكارت الثلاثي تم تحديد درجة الاستجابة، حيث تمنح الدرجة 03 للإجابة (موافق)، الدرجة 02 للإجابة (محايد)، الدرجة 01 للإجابة (غير موافق) ، وعلى ذلك تم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة الاستجابة وذلك بالاعتماد على المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}) / \text{عدد المستويات}$$

$$\text{طول الفئة} : 3/(1-3)$$

طول الفئة = 0,66 وبذلك يكون لدينا : 1 ، 1.66 يعبر: عن الدرجة المنخفضة للفقرة
1,67، 2,33: يعبر عن الدرجة المتوسطة للفقرة .
2,34، 3: يعبر عن الدرجة المرتفعة للفقرة

IV. نتائج الدراسة (التحليل والمناقشة)

1- إختبار صدق وثبات لأداة الدراسة.

أ- إختبار الصدق : وذلك للتحقق من صدق الاستبانة قمنا باختبار الصدق الظاهري والبنائي والمتمثل في الخطوات التالية :

-الصدق الظاهري: بعد تصميم الاستبيان ليوافق الهدف من الدراسة ثم عرضه على نخبة من ذوي الخبرة في جامعة سعيدة ،لبيان آرائهم حول بناء الاستبيان ومدى ملاءمته لموضوع الدراسة ولتقييمهم لصدق المحتوى والارتباط بين الأسئلة ،حيث تم إبقاء ما أجمع عليه المقيمون ثم تعديل ماطلب تعديله ، بما يتناسب مع الواقع المبحوث وعموما فقد وافقوا على بناء الاستبيان وأكدوا ملاءمته للإجابة عن الإشكالية وجعلها أكثر دلالة وهذا ما يعكس لنا الصدق الظاهري لأداة الدراسة . - الصدق البنائي : يتم عن طريق التعرض للمعامل الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي ينتمي اليه، والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (2): معاملات الإرتباط بين التمكين و أبعاده.

	تفويض السلطة	التدريب	الاتصال الفعال	التحفيز	التمكين
Corrélation de Pearson تفويض السلطة Sig. (bilatérale) N	1,483** ,000 50	,483** ,000 50	,413** ,003 50	,326* ,021 50	,688** ,000 50
Corrélation de Pearson التدريب Sig. (bilatérale) N	,483** ,000 50	1 ,000 50	,680** ,000 50	,553** ,000 50	,843** ,000 50
Corrélation de Pearson الاتصال الفعال Sig. (bilatérale) N	,413** ,003 50	,680** ,000 50	1 ,000 50	,700** ,000 50	,870** ,000 50
Corrélation de Pearson التحفيز Sig. (bilatérale) N	,326* ,021 50	,553** ,000 50	,700** ,000 50	1 ,000 50	,810** ,000 50
Corrélation de Pearson التمكين	,688**	,843**	,870**	,810**	1

التمكين كمدخل حديث لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية
(دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية أحمد مدغري بسعيدة).

Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
N	50	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss .

التحليل: من خلال الجدول (2) يتبين إن نسبة الارتباط بين المحور الأول (التمكين) وأبعاده قوية، حيث تجاوزت 50%، فقد تمثل الارتباط بين التمكين والبعد الأول (تفويض السلطة) بنسبة 68.8% في حين بلغت نسبة الارتباط البعد الثاني (التدريب) 84.3%، أما بالنسبة للارتباط بالبعد الثالث (الاتصال الفعال) فقد بلغت نسبة 87%، في حين قدر البعد الرابع (التحفيز) 81%، وبالتالي فإن أبعاد التمكين تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، و بمعاملات صدق وموثوقية عالية، وبهذا يتحقق الصدق البنائي للاستبيان.

ب- إختبار ثبات الأداة:

الجدول رقم (3): نتائج ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان .

الثبات	عدد العبارات	
0.873	12	التمكين
0.685	03	تفويض السلطة
0.688	03	التدريب
0.789	03	الاتصال الفعال
0.746	03	التحفيز

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتمادا على مخرجات spss.

التحليل: من خلال الجدول (3) يتبين أن قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة حيث يتجاوز 0.60، مما يدل على ثبات أداة الدراسة وملائمتها للبحث العلمي.

2- الوصف الإحصائي للخصائص الشخصية: وذلك بتحليل الخصائص الشخصية الوظيفية للمبحوثين وفقا

لمتغيرات: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة.

أ- توزيع أفراد العينة حسب الجنس: يوضح الجدول الموالي تعداد الأفراد المبحوثين تبعا لمتغير الجنس.

الجدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
44%	22	ذكر
56%	28	أنثى
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss.

التحليل : من خلال الجدول السابق المتعلق بالمعلومات الخاصة بالجنس يتضح لنا أن عينة الدراسة تضم 50 فردا حيث يمثل الذكور (أطباء ، إداريين ، ممرضون) مانسبته 44% بتعداد 22 والاثناث ما نسبته 56% (طبيبات ، إداريين، ممرضات) ب 28 موظفة .

ب- **توزيع أفراد العينة حسب السن :** يوضح الجدول الموالي تعداد الأفراد المبحوثين تبعا لمتغير الفئة العمرية .

الجدول رقم (5) : توزيع الأفراد العينة حسب متغير السن .

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	12	24%
من 30 الى 40 سنة	22	44%
أكثر من 40 سنة	16	32%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا لبرنامج SPSS.

التحليل: من خلال الجدول السابق يتضح أن الفئة العمرية المسيطرة على تعداد العينة المدروسة هي من تتراوح أعمارهم من 30-40 سنة بنسبة 44% ثم تليها الفئة أكثر من 40 سنة بنسبة 32% وأخيرا فئة أقل من 30 سنة بنسبة 24% وهذا ما يدل علأن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة الشباب .

ت- **توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي :** يوضح الجدول الموالي تعداد الأفراد المبحوثين تبعا لمتغير المستوى التعليمي .

الجدول رقم (6) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ثانوي	7	14%
ثانوي	13	26%
جامعي	22	44%
دكتوراه	8	16%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التحليل: يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أكبر فئة مسيطرة على أفراد العينة المدروسة ذات مستوى تعليمي جامعي بنسبة مقدارها 44% ، وهذا ما يوضح أن المستشفى تعمل على استقطاب اليد العاملة ذات مؤهلات بمستوى تعليمي عالي ، في مقابل ذلك تليها مستوى تعليمي ثانوي أي ما يقدر بـ 26%، وتليها نسبة 16% للأفراد المتحصلون على الدكتوراه أي 8 أفراد (الأطباء) أما ما تبقى هم أفراد ذو مستوى أقل من الثانوي "7 أفراد" أي نسبة 14% فقط .

ث- **توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة :** يوضح الجدول الموالي تعداد الأفراد المبحوثين تبعا لمتغير الوظيفة .

جدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة :

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
طبيب	8	16%
شبه طبي	18	36%
اداري	16	32%
عامل	8	16%
المجموع	150	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التحليل : يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة المدروسة هم فئة الشبه الطبي بنسبة 36% وهي ما عادت 18 فردا ونفس ذلك بالسياسة المنتهجة من طرف الدولة مؤخرا متمثلة في توظيف خريجي شبه الطبي ، تليها فئة الإداريين بحيث بلغ عددهم 16 فردا بنسبة مقدرة ب 32%، في حين أن الأطباء و العمال كان لهما نفس النسبة وهي 16% لكل فئة أي ما عادل 8 أطباء (وهو ما يتطابق مع المتغير السابق المستوى التعليمي) و 8 عمال .
ج- توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة : يوضح الجدول الموالي تعداد الأفراد المبحوثين تبعا لسنوات الخبرة .

جدول رقم(8): توزيع أفراد العينة حسب عدد السنوات الخبرة:

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	21	42
من 5 إلى 10 سنوات	13	26
أكثر من 10 سنوات	16	32
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التحليل: يتضح من خلال الجدول السابق أن أعلى نسبة كانت من ذوي خبرة أقل من 5 سنوات ب 42% وهي ما تعادل 21 فردا (وهذا يرجع أن أغلب العاملين هم من فئة الشباب بإضافة إلي السياسة المنتهجة من طرف الدولة في توظيف خريجي شبه الطبي) ، تليها فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة 32% بما يعادل 16 فردا ، ثم فئة ما بين 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 26% وهوما يقابل 13 فردا .

3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان: فيما يلي عرض وتحليل للمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات أبعاد التمكين .

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بأبعاد التمكين:

البيان	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	العبارة	البعد
منخفض	0.714	1	1.64	تفويض إدارة المستشفى للموظفين صلاحيات كافية لانجاز مهامهم ووظائفهم.	تفويض السلطة
منخفض	0.813	2	1.54	تنفق إدارة المستشفى في قدرات موظفيها لأداء المهام الموكلة إليهم والمشاركة في اتخاذ القرار.	
منخفض	0.793	3	1.53	توفر إدارة المستشفى الفرصة للموظفين في اتخاذ القرارات باستقلالية.	
منخفض	0.773	4	1.57	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتفويض السلطة	
متوسط	1.112	3	1.91	تبنى المستشفى خطة تدريبية واضحة ومناسبة.	التدريب
مرتفع	0.912	2	2.40	تتيح إدارة المستشفى فرص التعليم والتدريب الفردي والجماعي لتنمية وتطوير مهارات موظفيها.	
مرتفع	0.711	1	2.56	تعمل إدارة المستشفى على التشجيع المستمر لتبادل الخبرات.	
متوسط	0.911	1	2.29	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للتدريب	
متوسط	0.815	3	1.97	توفر إدارة المستشفى نظام اتصال فعال ومرن لتقديم خدمات صحية ذات جودة.	الاتصال الفعال
مرتفع	0.633	1	2.53	تعمل إدارة المستشفى على إتاحة المعلومات بصورة مستمرة في المستشفى للموظفين لتسهيل مهامهم.	
متوسط	0.907	2	2.05	يجد الموظفون بمختلف مستوياتهم سهولة في التواصل مع بعضهم البعض.	
متوسط	0.785	2	2.18	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للاتصال الفعال	
متوسط	0.704	1	2.15	نظام الحوافز المعمول به في المستشفى يحقق العدالة للجميع.	التحفيز
متوسط	0.714	2	2.12	تقوم إدارة المستشفى بتحفيز الموظفين وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر.	
متوسط	0.804	3	1.82	نظام الحوافز المعمول به يعطي دافعا للموظفين لتقديم خدمات صحية ذات جودة.	
متوسط	0.740	3	2.03	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للتحفيز	
متوسط	0.802	2	2.01	أبعاد التمكين	

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا لمخرجات برنامج SPSS

التحليل : من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن بعد التدريب قد جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المقدمة له من قبل أفراد عينة الدراسة حيث جاءت العبارة التي " تعمل إدارة المستشفى على التشجيع المستمر لتبادل الخبرات." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.56 وانحراف معياري ب 0.716 مما يدل على المستشفى محل الدراسة تولي إهتمام لتبادل الخبرات وتشجعه بشكل مستمر ، ويعزى ذلك إلى رغبتها في تطوير مهارات الأفراد العاملين بها من خلال تكوينهم وتدريبهم، كما جاءت العبارة التي تنص على : "تتيح إدارة المستشفى فرص التعليم والتدريب الفردي والجماعي لتنمية وتطوير مهارات موظفيها" بمتوسط الحسابي 2.40 و انحراف معياري 0.912 وبدرجة مرتفعة ، مما يدل على أن المستشفى محل الدراسة تعمل على توفير دورات تكوينية لمختلف الأفراد العاملين بها بغية الرفع من مهاراتهم وذلك حتى يتسنى لهم تقديم خدمات صحية بجودة مناسبة ،فيما حلت العبارة التي تنص على " تبني المستشفى خطة تدريبية واضحة ومناسبة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 1.91 وانحراف معياري 1.112 وبدرجة متوسطة مما يدل على أن البرامج التدريبية المتبناة تحضى بقبول متوسط من قبل العاملين بها وهذا مرده إلى عدم الرضا على مستوى ومحتوى البرامج التدريبية المتبناة من طرف إدارة المستشفى وقد يعزى ذلك أيضا إلى قلة الإمكانيات.

وفي ظل ذلك جاء بعد الاتصال الفعال في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة المدروسة بحيث جاءت العبارة التي تنص على " تعمل إدارة المستشفى على إتاحة المعلومات بصورة مستمرة في المستشفى للموظفين لتسهيل مهامهم" بمتوسط حسابي 2.53 وانحراف معياري 0.663 ، مما يدل على أن المستشفى محل الدراسة يولي اهتمام لتوفير المعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب حتى تكفل سلاسة وسهولة الأداء للعاملين بها ،فيما جاءت العبارة التي تشير إلى " يجد الموظفون بمختلف مستوياتهم سهولة في التواصل مع بعضهم البعض " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.05 و بانحراف معياري 0.907 ، مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تحرص لتوفير المعلومات اللازمة لجميع الأفراد العاملين بها ودون استثناء ، ومقابل ذلك جاءت عبارة " توفر إدارة المستشفى نظام فعال ومرن لتقديم خدمات صحية ذات جودة " في المرتبة الأخيرة ضمن البعد إذ بلغ متوسطها الحسابي 1.97 انحراف معياري 0.815 وهذا ما يدل على أن المستشفى محل الدراسة يولي إهتمام ولكن بشكل متواضع لتوفير نظم إتصال فعالة ومرنة ، لذلك يجب العمل على إعادة النظر في نظم الإتصال المعتمدة لأن سهولة أداء المهام وجودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة مرهونة لا محالة بقدرتها على توفير المعلومات اللازمة التي تكفلها لها نظم الإتصال المعتمدة.

فيما جاء بعد التحفيز في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي 2.03 و انحراف معياري 0.740 وبدرجة متوسطة ، حيث جاءت جميع عباراته بدرجة متوسطة مما يدل على أن نظام الحوافز التي تتبناها إدارة المستشفى يحظى بقبول متوسط من قبل العاملين بها مما يحتم على إدارة المستشفى العمل على تحسين نظم الحوافز المعمول به ، و إعادة النظر فيه لتشجع العاملين على العمل أكثر لتحسين الخدمات الصحية المقدمة .

في مقابل ذلك جاء بعد تفويض السلطة في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي 1.57 و بانحراف معياري 0.773 وبدرجة منخفض ، إذ كانت جميع عبارات البعد بدرجة منخفضة بمتوسطات حسابية (1.64، 1.54، 1.53) و انحرافات معيارية (0.714، 0.813، 0.793) على التوالي، وهذا مرده إلى أن المستشفى لا تفوض للموظفين صلاحيات كافية لانجاز مهامهم ووظائفهم ويعزى ذلك لوجود قوانين وقواعد ملزمة في العمل ، مما يستوجب على إدارة المستشفى ضرورة إعادة النظر في مختلف الآليات المنتهجة والتي تكفل تفويض الصلاحيات ، وأن تضع آليات واضحة لتفويض صلاحيات العاملين بما يمكنهم من أداء مهامهم بطريقة صحيحة ومناسبة ، كما أنها لا تتق

في قدرات موظفيها في اتخاذ القرارات المناسبة وخصوصا فيما يتعلق بالأطباء لاسيما في الأمور الاستعجالية بشكل سريع دون الرجوع الى إدارة المستشفى لأن أي تأخير في العلاج قد يؤثر سلبا على صحة المرضى ويهدد حياتهم . وبناء على ما سبق يتبين أن المتوسط الحسابي الكلي قدر ب 2.01 وياحرف معياري 0.802 والذي جاء بتقدير متوسط يشير إلى أن اتجاهات الأفراد العاملين ضمن عينة الدراسة كانت بتقدير متوسط ، وهذا يعني إلى حد ما ضعف سياسة تمكين العاملين بالمستشفى محل الدراسة ، وذلك مرده إلى أن المستشفى لاتبذل جهودا كافية في سبيل تهيئة البيئة المناسبة للعمال من أجل استثمار قدراتهم وتشجيعهم على تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة ، ناهيك عن عدم تفويض الصلاحيات بشكل كافي لاتخاذ القرارات وحرية التصرف .

4- اختبار وتحليل الفرضيات

سنتعرض ضمن هذه النقطة لاختبار التوزيع الطبيعي ، لنمر بعد ذلك لمناقشة الفرضيات المتبناة .

أ- اختبار التوزيع الطبيعي :

قبل إجراء اختبار الفرضيات نقوم باختبار التوزيع الطبيعي والجدول الموالي يوضح ذلك :

H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

H_1 : البيانات لا تتبع توزيع طبيعي.

الجدول رقم (10) : اختبار التوزيع الطبيعي

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		التمكين
	N	50
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	1.2163
	Ecart type	,25814
	Différences les plus extremes	Absolue
Positif		,112
Négatif		-,102
	Statistiques de test	,112
	Sig. asymptotique (bilatérale)	,174 ^c

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilli fors.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

التحليل: العينة أكبر من 30 وبالاعتماد على اختبار Kolmogorov – Smirnov à un échantillon فقد بلغ

مستوى الدلالة المعنوية 0.174 ، و بالتالي هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية البديلة

ونقبل الفرضية الصفرية أي أن البيانات تتبع توزيع طبيعي .

ب- مناقشة الفرضيات :

لغرض اختبار الفرضيات تم الاعتماد على مستوى دلالة إحصائية 0.05 للحكم على مدى معنوية العلاقة الإحصائية ، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية الإحصائية مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد ، إذ تعد العلاقة ذات دلالة إحصائية معنوية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 والعكس صحيح .
-الفرضية الرئيسية الأولى : التي تنص على " تتبنى المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة التمكين كمدخل لتسيير الموارد البشرية " وفقا لمايلي :

H0: لا تتبنى المؤسسة الإستشفائية محل الدراسة التمكين كمدخل لتسيير الموارد البشرية .

1H: تتبنى المؤسسة الإستشفائية محل الدراسة التمكين كمدخل لتسيير الموارد البشرية

جدول رقم (11) : نتائج اختبار t-test آحادي العينة لدرجات إجابة التمكين بأبعاده

القيمة الاحتمالية sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التمكين بأبعاده
0.000	0.4873	-7.014	0.802	2.01	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

التحليل: من الجدول رقم (11) يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الاستبيان قدر ب 2.01 بانحراف معياري قدر ب 0.802 ، مما يعني أن الأفراد المستجيبين محل الدراسة يتفقون ولا يجمعون على أن المؤسسة الاستشفائية تتبنى التمكين كمدخل لتسيير مواردها البشرية لكن بشكل متواضع ، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig =0.000 وهو أقل من 0.05 مستوي الدلالة المعنوية المعتمدة ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أن المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة تتبنى التمكين .

- الفرضية الرئيسية الثانية : التي تنص على أن " هناك تباين في درجة ارساء أبعاد التمكين في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر موظفيها "

الجدول رقم(12): يوضح المتوسطات الحسابية لأبعاد التمكين

المتوسط الحسابي	بعد تفويض السلطة	بعد التدريب	بعد الاتصال الفعال	بعد التحفيز
1.57	2.29	2.18	2.03	

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss

التحليل : من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق (12) يتبين أن الأبعاد الأربعة للتمكين قد جاءت بدرجة متوسط وهو ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتمام بشكل متواضع لمختلف أبعاد التمكين (تفويض السلطة ، التدريب ، الاتصال ، التحفيز) وبنفس الدرجة ، أي بشكل متوازن دون أن يكون هناك تفاوت أو تباين بينها وهو ما ينفي الفرضية الثانية التي تنص على أن " هناك تباين في درجة إرساء أبعاد التمكين في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر موظفيها".

V. الخلاصة:

يعتبر التمكين مفهوما معاصرا يتطلب تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف ، كما يتطلب منحهم الفرص للمبادأة و التحدي من خلال تحويل الصلاحيات ، وتحميلهم المسؤوليات لاتخاذ القرارات والتعاون والمشاركة باتجاه تحقيق الأهداف، ومن خلال هذه الدراسة توصلنا الى جملة من النتائج كالتالي :

* يحدث التمكين بإعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة وهو الأمر الذي يعطيهم إحساسا بالالتزام والاستقلالية ، كما أن التمكين يترسخ ويتعزز في المؤسسات عندما يسمح للأفراد بحرية العمل والتصرف والتفكير،، ولا يتم ذلك الا بخلق ظروف لتشجيع الأفراد والفرق في مختلف المستويات التنظيمية على تحمل المخاطر التي تصاحب اتخاذ القرارات غير الروتينية والإبداعية.

* أظهرت الدراسة أن مستوى التمكين السائد بالمؤسسة الاستشفائية محل الدراسة كان متواضعا وفقا لمقياس الدراسة ، وهو ما يدل على عدم وجود اهتمام كاف بالتمكين في المؤسسة محل الدراسة مما يتطلب ضرورة وضع استراتيجية لدعم تبني التمكين وتطبيقه بما يسهم في تحسين الخدمات الصحية المقدمة .

* أظهرت الدراسة أن مستوى التدريب بشكل عام في المؤسسة محل الدراسة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة مما يعني أن المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة لا تهتم بالخطط التدريبية المتبناة إلا بشكل متواضع مما يحتم عليها تطويرها بشكل مستمر ومنظم مسابرة للتغيرات وبما يفي بتطوير قدرات ومهارات العاملين بها .

* أظهرت الدراسة أن مستوي الاتصال بشكل عام جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة مما يحتم عليها إعادة النظر في نظم الاتصال المتبناة .

* أظهرت الدراسة أن مستوى التحفيز بشكل عام في المؤسسة محل الدراسة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة ،مما يحتم على إدارة المستشفى العمل على تحسين نظم الحوافز المعمول به وإعادة النظر فيها لتشجع العاملين فيها على العمل أكثر لتحسين الخدمات الصحية المقدمة.

* أظهرت الدراسة أن مستوى تفويض السلطة بشكل عام في المؤسسة محل الدراسة قد جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة وهو ما يعني أن اهتمام المؤسسة ببعث تفويض سلطات غير كافي وهو ما يجعل موظفين فيها لا يتصرفون بحرية لانجاز مهامهم ووظائفهم ويعزى ذلك لوجود قوانين وقواعد ملزمة في العمل مما يستوجب على ادارة المستشفى ضرورة اعادة النظر في مختلف الآليات المنتهجة والتي تكفل تفويض الصلاحيات وأن تضع آليات واضحة لتفويض صلاحيات العاملين بما يمكنهم من أداء مهامهم بطريقة صحيحة ومناسبة ، ويعزز من ثقة المؤسسة بهم .

* أظهرت النتائج ان الأفراد المستوجبين محل الدراسة ينفقون ولا يجمعون على أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى التمكين كمدخل لتسيير مواردها البشرية لكن بشكل متواضع ،وهو ما يتوافق مع الفرضية الرئيسية الاولى ، كما ان الأبعاد الأربعة للتمكين قد جاءت بدرجة متوسط وهو ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتمام بشكل متواضع لمختلف أبعاد التمكين (تفويض السلطة ، التدريب ، الاتصال ، التحفيز) وبشكل متوازن دون أن يكون هناك تفاوت أو تباين بينها وهو ما ينفي الفرضية الثانية التي تنص "هناك تباين في درجة إرساء أبعاد التمكين في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر موظفيها".

ومن أهم التوصيات التي يمكن تقديمها هي ضرورة وضع إستراتيجية لدعم تبني التمكين بمختلف أبعاده وبشكل متوازن دون تغليب بعد على آخر ، وتطبيقه بما يسهم في تحسين الخدمات الصحية ، كما أنه حري بنا عند محاولة

تطبيق التمكين في المؤسسات أن نحص خصائص المؤسسات أولا للتأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين ، حيث أن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحيانا أو تعيق أحيانا أخرى الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة . ذلك أن المؤسسات قد تواجه بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين .

VI. الهوامش والإحالات:

1. D.R. Brown, & t. (2006). An External Approach to Organizational Development. (p. 241). New Jersey:: Prentice Hall.
2. N. Light, J. (2004). "The Relationships and Effects of Employee Involvement, Employee Empowerment and Employee Satisfaction by Job-Type in A Large Manufacturing Environment", Doctor,. University Canella.
1. أفندي عطية حسين. (2003). تمكين العاملين - مدخل للتطوير المستمر"،. القاهرة، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
2. الساعدي، مؤيد نعمة. (2011). مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية (الإصدار ط1). عمان، الاردن: الوراق للنشر والتوزيع.
3. حسين موسى قاسم ألبنا ، نعمة عباس لخفاجي. (2014). ، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فعالية عمليات إدارة المعرفة. عمان، الأردن،: الطبعة العربية دار الأيام للنشر والتوزيع.
4. حميد سالم الكعبي. (2016). دور التمكين في تعزيز الابتكار التنظيمي. مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية،، المجلد 2، العدد 1، الصفحات 62-79.
5. راوية حسين. (2011). إدارة الأعمال بتقنية التمكين (الإصدار 3). بيروت: دار ابن حزم.
6. سلخان هنية. (2017). أثر تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات القطاع الخاص . جامعة قاصدي مرباح ورقلة: مجلة أداء المؤسسات الجزائرية.
7. سلخان هنية. (2017). أثر تمكين العاملين على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات القطاع الخاص. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، صفحة 158.
8. عبد الوهاب على محمد. (1997). إدارة الكتاب المفتوح . مقالة في مؤتمر ادارة القرن الواحد و العشرين (صفحة 36). القاهرة : وايد سرفيس للاستشارات .
9. علي عمران حسن عبد السلام. (ديسمبر، 2017). التمكين الإداري واثره في تحسين الاداء المنظمي. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، صفحة 179.
10. عمر جهاد محمدي. (2016). أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية ، رسالة ماجستير في ادارة اعمال ،. الاردن: جامعة الشرق الأوسط .:
11. فانتن محمود عبد الرحمن الملفوح . (2016). "تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الاسلامية بغزة"، رسالة ماجستير. غزة: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
12. محمد بن مانع علي القحطاني. (2007). التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة لجوازات السفر بالرياض. الرياض: رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
13. محمد علي عالة جواد، و سيف الدين عماد احمد. (2013). أثر التمكين الإداري في التطوير التنظيمي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 36.
14. مروان عفانة حسن. (2013). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير. جامعة الأزهر غزة: كلية الاقتصاد والعلوم الادارية.
15. هنا اسماعيل محمود القيسي، و لمياء فاضل . (2016). التمكين الإداري لرؤساء الاقسام العلمية. مجلة كلية التربية الاساسية، 22، صفحة 731.