

التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع  
الصحي الخاص في ولاية بسكرة

أ. برني لطيفة

جامعة بسكرة- الجزائر

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والتمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة. ولتحقيق أهداف الدراسة تمت دراسة عينة مؤلفة من 59 عاملا من مختلف العيادات والمصحات الإستشفائية الخاصة في ولاية بسكرة، وقد تم التوصل إلى أن مستوى التمكين الإداري والنفسي لدى العاملين في هذا القطاع كان كبيرا، غير أن العلاقة بين المتغيرين وأبعادهما من خلال نتائج الارتباط كانت رغم أنها كانت موجبة وموجودة عند مستوى دلالة أقل من 1 % و 5 %، غير أنها ضعيفة نوعا ما. كما تم التوصل إلى أن القدرة التفسيرية للنموذج كانت 31,4 % أي أن متغيرة التمكين الإداري تفسر ما مقداره 31,4 % من التباين الحاصل في التمكين النفسي، لكن التأثير الذي كان للتمكين الإداري على التمكين النفسي ترجم فقط في بعدي الفرص والقوة الرسمية، بينما بعد الدعم أثبت أنه لا يساهم في تفسير النموذج في هذا القطاع.

الكلمات الدالة: التمكين النفسي، التمكين الإداري، القطاع الصحي الخاص.

**Abstract :**

*This study aimed at recognizing the nature of relationship between the structural empowerment and psychological empowerment for employees in the private health sector in Biskra, The study was conducted on a sample of (59) individuals, and using the statistical package (Statistical Package for the Social Sciences). The study concluded the following eminent results :*

- The levels of structural empowerment and psychological empowerment is large*
- The results of correlation analysis indicated that the nature of the relationship between the structural empowerment and psychological empowerment is positive with moral significance at 1%and 5% or less.but Rather weak.*
- The sub-dimensions of structural empowerment (opportunity, official power) on the responding variable( psychological empowerment) was found to be significant ( $R^2=31,4\%$ ). but support is not.*

**Keywords :** structural empowerment , psychological empowerment , private health sector .

لقد كانت التغييرات والقضايا الكبيرة في محيط المؤسسة هي الدافع الرامي للكثير من التطورات الجوهرية في الفكر الإداري النظري والاتجاه التطبيقي لها، ومن بين هذه التطورات والقضايا: التطور المعرفي، المركزية، الجودة الشاملة، التميز، المنظمة المتعلمة، فرق العمل... فكان نتاج ذلك تصاعد الأهمية الإستراتيجية للعاملين في الخطوط الأولى لاحتكاكهم المباشر بالتغيرات البيئية والزبائن، كما أن العاملين المتسلحين بالمعرفة صاروا يشكلون جزء أساسيا في نجاح واستمرارية المؤسسات في الوقت الحاضر، مما اقتضى منحهم فرصة التصرف مباشرة في الأمور التي تعكس مخاطرا أو فرصا جوهرية للمؤسسة وبكيفية تشابه تصرفات الإدارة العليا أو من يملكون المؤسسة<sup>1</sup> فالعمل بجد وإخلاص مطلوب وهو وسيلة لتحقيق النجاح، لكن المنافسة العالمية المحتمة والحاجة المستمرة للتحسين أوجدت مفهوما جديدا للعمل وهو العمل بذكاء والذي يشكل إشراك العاملين وتمكينهم فيه عنصرا أساسيا، ما يساعد على الاستفادة من إبداعهم والترويج للتفكير المستقل وأخذ المبادرات من قبلهم، مما يؤدي إلى الرفع من مستوى الجودة وتحسين نوعية القرارات بالتالي زيادة الإنتاجية<sup>2</sup>. وبناء عليه جاء مفهوم التمكين في الفكر الإداري ليطالب بالتخلي عن النماذج والفلسفات التقليدية والتي من بينها " المدراء يفكرون، الموظفون ينفذون، الموظفون الجيدون هم الذين يطبقون تماما ما يقوله لهم مدراؤهم"<sup>3</sup>، والقيام بتغيير جذري في أدوار العمل. كما أنه يعكس مجموعة مركبة من النظريات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والسلوك المؤسسي ومفاهيم ومواضيع أبحاث تتصل بهذا الجانب مثل الإثراء الوظيفي، الإدارة بالمشاركة، التغذية الراجعة وحلقات الجودة، الهيكل التنظيمي والقيادة<sup>4</sup>.

إن فكرة تمكين العاملين وإشراكهم في إدارة المؤسسة، وصنع قراراتها يزرع الثقة في نفس العامل ويشعره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المؤسسة ونمائها. كما يؤكد التمكين أن العاملين على مختلف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية في رسم رسالة المؤسسة وفي تحقيقها<sup>5</sup>.

إن العاملين المتمكنين والممكنين وفقا لـ Burdett يكون لديهم السلطة والمسؤولية والمساعدة والمهارة والخبرة والفهم لمتطلبات العمل والدافعية، والالتزام والثقة والرغبة الصادقة، وفي

التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة  
محيط لا يعيق معنى التملك والإحساس بالانتماء، وإنه يعبر عن نقل طوعي لمعنى تملك  
العمل أو الحالة إلى فرد أو مجموعة ما لديها الإرادة والقدرة المناسبة للتعامل مع الحالة  
المعنية وفي محيط ممكن.<sup>6</sup>

أولاً: منهجية الدراسة

### 1. مشكلة الدراسة

إن نماذج السلوك التي جرى تطويرها في التسعينات قد أفرزت نموذج التمكين، بوصفه  
نموذجاً جديداً لعكس مشاركة المسؤول في التأثير والسيطرة على التابعين له، وأثناء أداء  
ذلك فإن المسؤول يقوم بإشراك العاملين (فردياً أو ضمن فريق) في تقرير كيفية تحقيق  
أهداف المؤسسة، إذ يمنحهم القدرة على إدراك المعاني والكفاءة وحرية الاختيار، وهذا يولد  
فهم وإدراك العمل بشكل واضح، فإدراك الكفاءة يمنح العاملين الثقة بامتلاكهم ما هم بحاجة  
إليه، وحرية الاختيار تشعر العاملين بالقدرة على السيطرة على أنشطتهم الخاصة، والقدرة  
على الاستجابة، وإحداث الأثر المباشر. كما أن إدراك هذا الأثر يجعل العامل يرى نتائج  
عمله. ومن هذا المنطلق جاء تساؤل الدراسة كالتالي:

ما مدى مساهمة التمكين الإداري في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع  
الصحي الخاص؟

### 2. فرضيات الدراسة

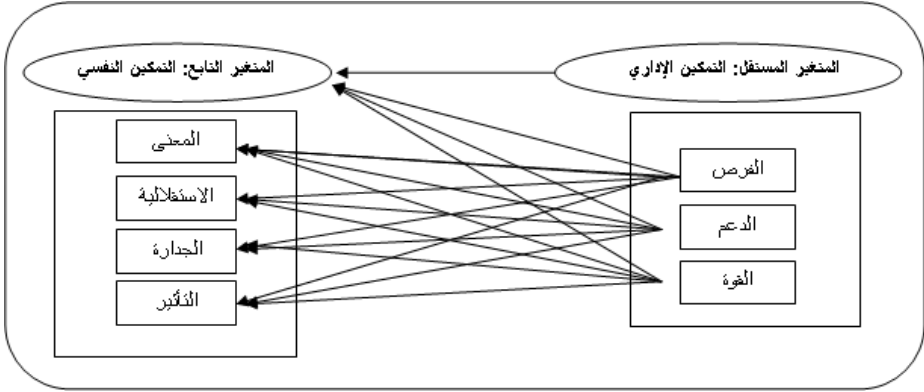
في ضوء الأهداف التي تم تسطيرها سابقاً كانت فرضيات الدراسة كالتالي:  
الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة بين التمكين الإداري بأبعاده (الفرص، الدعم،  
القوة الرسمية) من جهة والتمكين النفسي بأبعاده (المعنى، الجدارة، التأثير، الاستقلالية)  
من جهة أخرى

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر للتمكين الإداري بأبعاده (الفرص، الدعم، القوة  
الرسمية) من جهة والتمكين النفسي بأبعاده (المعنى، الجدارة، التأثير، الاستقلالية) من  
جهة أخرى

### 3. نموذج الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وفرضياتها تم تطوير نموذج عام للدراسة يوضح المتغيرات  
المستقلة والمتغير التابع وطبيعة العلاقة بينهما.

الشكل (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على

CWEQ - Conditions for Work Effectiveness Questionnaire I and II & Spreitzer, G , "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation ,"Academy of Management Journal, Vol.38, No.5, 1995, PP 1443- 1444.

#### 4. أهمية الدراسة

تتبع أهمية البحث من أهمية التمكين بصفة عامة في الطرح الفكري الإداري الحديث للمؤسسات، وأهمية هذا الموضوع في القطاع الصحي لطبيعة الدور الذي يلعبه العاملون فيه ومدى حاجتهم للتمكين من أجل أداء واجباتهم على أكمل وجه. فهم في مواجهة المرضى بشكل مباشر ويتوجب عليهم القيام بالعمل واتخاذ القرار آنيا دون تأخير وانتظار للأوامر.

#### 5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى التمكين الإداري في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة
- التعرف على مستوى التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة
- التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده والتمكين النفسي بأبعاده في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة

التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة - التعرف على مقدار تأثير التمكين الإداري في تعزيز التمكين النفسي بأبعاده في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة

## 6.مجتمع الدراسة

تم اختيار العيادات الطبية والمصحات الإستشفائية في ولاية بسكرة كمجتمع لهذه الدراسة، حيث تعد الممثل للقطاع الصحي الخاص في الولاية. وقد تم مسحها بشكل كامل غير أن الاستجابة لم تكن كبيرة للدراسة في القطاع ولاقت الرفض في بعض المصحات. تم توزيع 103 إستبيان على تسع مؤسسات صحية خاصة (مصحة عقبة بن نافع، مصحة الرازي، مصحة زيا الدين لتصفية الدم، عيادة النور، عيادة ابن سينا، عيادة القدس، عيادة الشفاء، عيادة ابن رشد، عيادة الإحسان)، كان المسترد منها(62) إستبيان بنسبة استجابة بلغت 60 % وقد تم استبعاد(3) استبيانات لعدم اكتمالها، وعليه تم إجراء التحليل لـ59 استبيان.

## 7.أداة الدراسة

في ضوء أهداف البحث وفرضياته، اعتمدنا المنهج الوصفي وقد اعتمد الاستبيان الذي تم تصميمه بالشكل الذي يخدم فرضيات البحث لقياس مدى مساهمة التمكين الإداري في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة ، وقد تم تنظيم 24 سؤال موزعا على متغيرات وأبعاد البحث وقد تم استخدام مقياس Likert الخماسي في تحديد شدة الإجابة على أسئلة الاستبيان . و تكون من جزأين أساسيين:

**الجزء الأول:** اشتمل الجزء الأول على الخصائص الشخصية لمفردات الدراسة وهي الجنس، المهنة، والخبرة مقسمة إلى الخبرة في المهنة الحالية والخبرة وفق السنوات الكلية للعمل.

**الجزء الثاني:** تضمن أهم العبارات المتعلقة بالتمكين الإداري وقد كانت (10) عبارات، حددت أبعادها ومؤشراتها وفقا لنموذج CWEQ - Conditions for Work Effectiveness Questionnaire I and II والذي يعتمد في أبعاده على دراسة KANTER وقد تم تطويره من طرف Chandler سنة(1986) ثم من طرف Laschinger et al سنة 2001. وقد تمت صياغة عبارات النموذج بعد ترجمته من اللغة الانجليزية من كتيب Measuring LONG-TERM CARE WORK7 وأخذنا بالنموذج المختصر تاماشيا مع طبيعة المجتمع الجزائري

والذي لا يتفاعل بشدة مع هذا الأسلوب البحثي، بالإضافة إلى طبيعة عمل القطاع في حد ذاتها.

وتم توزيعها بواقع (3) عبارات لقياس بعد الفرص، (3) عبارات لقياس بعد الدعم (4) عبارات تقيس بعد القوة الرسمية. أما متغيرة التمكين النفسي فتم اعتماد نموذج Spreitzer مع بعض التصرف ليلائم طبيعة المجتمع وكذلك وصول المفهوم بالشكل المناسب له. وقد وزع على (14) عبارة فيها (3) عبارات لبعده المعنى و(4) عبارات لبعده الجدارة و(3) عبارات تقيس بعد الاستقلالية و(4) عبارات تقيس بعد التأثير.

### 8. الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة

اعتمدت الدراسة على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS في معالجة البيانات وقد تم في هذا الإطار استخدام عدة أساليب في تحليل البيانات واستخراج النتائج وقد تناولنا في هذه الدراسة الأساليب التالية:

الوسط الحسابي لتشخيص واقع ومستوى توافر متغيرات الدراسة في البيئة المبحوثة  
معامل ارتباط بيرسون لتحديد طبيعة الارتباطات بين متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية  
تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لقياس مدى تأثير المتغير المستقل التمكين الإداري على المتغير التابع التمكين النفسي

### 9. الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة

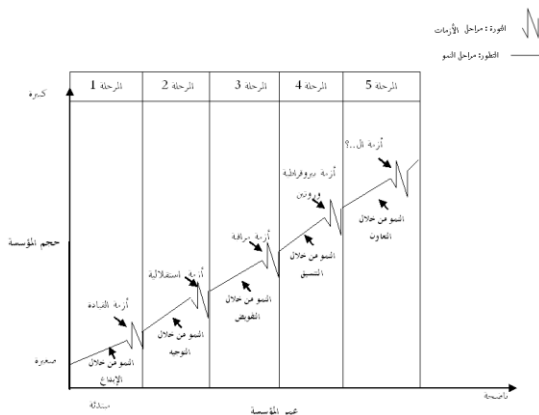
**اختبار ثبات الأداة (Reliability):** ويقصد به قدرة الإدارة في الحصول على البيانات نفسها أو مقاربة لها كلما أعيد تطبيقها وللتأكد من صدق الأداة المستخدمة في جمع البيانات التي تحتاجها الدراسة (Validity) تم استخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha للتأكد من ثبات مقياس الدراسة (Reliability) حيث بلغت 91,7 % بالنسبة للعبارات ككل وهي نسبة مقبولة إحصائياً. وبالنسبة لمتغيرة التمكين الإداري فقد بلغ معامل الثبات 86,5%، أما متغيرة التمكين النفسي فكان معامل ثباتها 90,8%، وهو أعلى من الحد الأدنى المقبول والبالغ 60,0.

## ثانيا: التأيير النظري

### 1. التحول في النماذج الإدارية وصولا إلى تمكين العاملين

حتى تصل المؤسسة إلى مرحلة تمكين العاملين وجب عليها أن تخطو خطوات إلى الأمام، أين تحاول تجديد الأفكار والتخلص من العراقيل التي تقف حائلا أمام نجاحها. فالمؤسسة خلال حياتها تمر بمجموعة من التطورات، لخصها Larry Griener في مقالته "التطور والثورة أثناء نمو المنظمات" " Evolution And Revolution As Organisations " "Grow" في خمس مراحل تنتهي كل منها بأزمة إدارية، فإذا تمكن المسيرون من توقع موقع مؤسستهم في الدورة الإجمالية تمكنوا من توقع الأزمة القادمة والتصرف حيالها<sup>8</sup>. والشكل التالي يبين مراحل النمو الخمس.

### الشكل (2): مراحل النمو الخمس

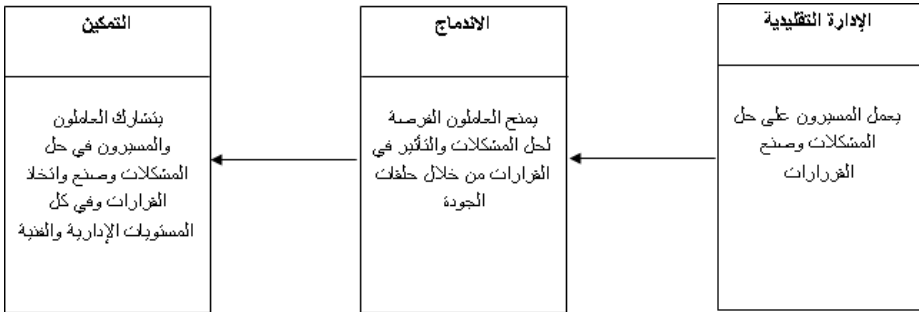


La source : Larry E. Greiner, **Evolution and Revolution as Organizations Grow** , Harvard Business Review, May–June 1998, p 5.

والملاحظ لهذا الطرح يمكن أن يستشف أنها ذاتها التطورات التي مر بها الفكر الإداري تاريخيا. وعلى هذا ووفقا لمسار بحثنا من الممكن أن نقول أنه بعد الأزمات التي تتخلل مراحل النمو الخمس التي وضعها Larry Griener والمتمثلة في (أزمة القيادة، أزمة الاستقلالية، أزمة المراقبة، أزمة الروتين والبيروقراطية) ، من الممكن أن نضيف أزمة اتخاذ القرار، لتكون المرحلة التي تلي مرحلة النمو من خلال التعاون والمشاركة هي مرحلة تمكين العاملين. كما تؤكد هذه المراحل على أن مصطلح تمكين العاملين، والتفويض، والمشاركة وكذلك الاندماج تختلف في ما بينها.

وتمكن العاملين ما هو إلا مرحلة متطورة ومتقدمة ولبنة مضافة إلى الاندماج والمشاركة وليس مغيرا أو لاغيا لهما<sup>9</sup>. فقد أشار Ginrodo بأن التحول من الإدارة التقليدية إلى الاندماج ينتج من إدراك العاملين بأنهم يشاركون وبقوة في حل المشكلات، وإن الاندماج يتحول إلى التمكين والهدف منه هو الحصول على إنتاجية أكبر وجودة أفضل ورضا المستهلك، والتمكين يعني تعظيم وتعزيز الأداء الكلي في المؤسسة، ومنح الفرصة لأي فرد فيها بالمشاركة واتخاذ القرارات في انجاز الأعمال<sup>10</sup>.

### الشكل (3): التحول في النماذج الإدارية وتمكين العاملين



المصدر: مازن عبد العزيز عبد الحميد مسودة، أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة: دراسة ميدانية تحليلية تطبيقية على المستشفيات الأردنية الخاصة، خلال الفترة من 1995 - 2003، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2004، ص 173.

## 2. تمكين العاملين

لبلوغ تمكين العاملين أو الاقتراب منه تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقاً لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية. وتظهر مراجعة أدبيات الدراسة التي تم التعرض لها أمثلة لمختلف نماذج التمكين، والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين. ووفقاً لمختلف هذه الأدبيات استشفينا أنه ينظر إلى التمكين من ثلاث مداخل (داخلي (نفسية)، خارجي (إداري) وعملياتي). أين تسهم هذه المداخل تبعاً لطرح Dobels في مساعدة العاملين على ضبط ورقابة ذاتية أكبر على عملهم، تنمية إسهاماتهم كأفراد وكأعضاء في فريق عمل في المؤسسات التي يعملون بها وكذلك الإمساك بالفرص المواتية لنمو الشخصية والتطوير الذاتي<sup>11</sup>. فنماذج السلوك التي جرى تطويرها في التسعينات قد أفرزت نموذج التمكين، بوصفه نموذجاً جديداً لعكس مشاركة المسؤول في التأثير والسيطرة على التابعين له، وأثناء أداء ذلك فإن المسؤول يقوم بإشراك العاملين (فردياً أو ضمن



التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة  
فريق) في تقرير كيفية تحقيق أهداف المؤسسة، إذ يمنحهم القدرة على إدراك المعاني والمنافسة والتقرير الشخصي، وهذا يولد فهم وإدراك العمل بشكل واضح، فإدراك المنافسة يمنح العاملين الثقة بامتلاكهم ما هم بحاجة إليه، والتقرير الذاتي يشعر العاملين بالقدرة على السيطرة على أنشطتهم الخاصة، والقدرة على الاستجابة، وإحداث الأثر المباشر. كما أن إدراك هذا الأثر يجعل العامل يرى نتائج عمله، وبذلك فإن التمكين بهذا الوصف يساعد في إشباع الحاجات الأساسية وانجازها، والشعور بالانتماء إليها، والثقة بالنفس، وهذا يؤدي إلى شعور العاملين بقناعة ورضا أكبر في أداء أعمالهم ويجنبهم الإحباط والتوتر النفسي<sup>12</sup>.

إن تبني تمكين العاملين كمصطلح رغم رواجه في الآونة الأخيرة إلا أن التوجهات نحوه اختلفت بشكل كبير، وهذا ما لاحظناه من خلال مختلف النماذج المطروحة له، وعلى إثر ذلك جاءت أبعاده مختلفة ومتباينة، وقد وضع Menon مقارنة لهذه الاختلافات في تعريف تمكين العاملين حيث قام بتجميعه في ثلاث جهات نظر<sup>13</sup>:

- **التمكين كفعل**: فعل منح القوة للأشخاص الممكنين.

- **التمكين كعملية**: العملية التي من خلالها تتم قيادة القوة.

**التمكين كحالة نفسية**: التي تظهر كادراك يمكن قياسه.

إن جوهر فكرة تمكين العاملين مركز حول منح المرؤوسين الحرية في أداء العمل، ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية، ووعي أكبر بمعنى العمل الذي يقوم به<sup>14</sup>. وقد أبرز Fang Chen & Yi-Ching Chen وجهين للتمكين<sup>15</sup>:

-سلوك المشرف نحو تمكين مرؤوسيه(التمكين الخارجي: التمكين الإداري).

-الحالة النفسية للمرؤوسين والتي تنتج عن تمكين المشرف لهم(التمكين الداخلي: التمكين النفسي).

وفي ما يلي توضيح لكلا المفهومين.

### 3. التمكين الإداري

عرفه Kanter بأنه "عملية توزيع وتقاسم السلطة على العاملين بالمنظمة K"، فهو تعزيز لقدرات العاملين بحيث يوفر لهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات

التي تتعلق بأعمالهم وفقا لـ "Potterfiled"<sup>16</sup>. وبالنسبة لـ Goetsh, Stanley فالتمكن قرار يزود الموظفين بالسلطة والمعرفة والمصادر لتحقيق الأهداف<sup>17</sup>.

ويرى Murrel & Meredith أن التمكين " يشكل ممارسات يومية تتيح للعاملين اتخاذ القرارات التي ينتج عنها اكتشاف وتعلم ونمو مستمر لهم"<sup>18</sup> ويتحقق ذلك بناء على ما جاء به Morales عن طريق تدريبهم على منح الثقة والدعم لبعضهم البعض، وحفزهم على تطوير مهاراتهم الشخصي<sup>19</sup>. وأشار إليه المغربي على أنه: القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وتزيد تقنهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات والتفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعمال في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم. وبالتالي لا بد من ترويض المرؤوسين بأدوات ووسائل القوة اللازمة للتخطيط لأنشطتهم وإتمام عملهم، وأدائه بحيث يصبحون مسؤولين مسؤولية كاملة عنه<sup>20</sup>. وإعتبر Griffin التمكين أنه عملية تأهيل الأفراد لتحديد أهداف العمل الملقاة على عاتقهم، ومسؤولية اتخاذ وإنجاز القرارات اللازمة، فضلا عن حرية التصرف في معالجة المشكلات التي تواجههم وحلها ضمن مجالات المسؤولية والسلطة الممنوحة لهم من قبل المستويات الإدارية العليا<sup>21</sup>.

ووفقا ل طرح Kanter فالتمكين الإداري يعني الطريقة التي تسهل فيها المؤسسات للعاملين الوصول إلى المعلومات، الموارد، الفرص، والدعم<sup>22</sup>. وذلك لا يتوفر إلا بحصول العاملين أيضا على نوعين من القوة (الرسمية وغير الرسمية Formal and informal power). حيث ترتبط القوة الرسمية بالأعمال ذات الرؤية والأهمية الكبيرة للمؤسسة، كما تتطلب استقلالية في صنع القرار. بينما القوة غير الرسمية تتأتى من العلاقات أو التحالفات المختلفة مع المشرفين، الزملاء، المرؤوسين<sup>23</sup>. وفي هذا السياق عرفت Kanter الدعم support على أنه ردود الأفعال والتوجيهات المتأتية من المشرفين، الزملاء، المرؤوسين. المعلومات information هي تلك المعطيات، المعارف التقنية، والخبرات اللازمة لأداء المهام بشكل فعال. الموارد resources وتتمثل في الوقت، التجهيزات والوسائل، الأموال، الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة. الفرص opportunity وتشمل الاستقلالية، النمو، الشعور بالتحدي، وفرصة التعلم والنمو<sup>24</sup>.

#### 4. التمكين النفسي

طبقا لنظرية التوقع تتوقف دافعية الفرد نحو زيادة جهده في أداء مهمة معينة على توقعاته بأن هذا الجهد سوف يؤدي إلى مستوى الأداء المرغوب وأن هذا الأداء سيحقق ما يصبو إليه من مردود. فتحقيق التمكين النفسي للفرد يرفع من مستوى الفاعلية الذاتية لديه والتي يقويها الدعم الاجتماعي والسياسي والعاطفي من الرئيس المباشر، ما يدعم القدرة على الشعور بالتأثير والاستقلالية ويخلق مناخا تعاونيا بين العاملين في المؤسسة<sup>25</sup>.  
يلخص Menon فكرة التمكين النفسي في مجموعة نقاط<sup>26</sup>:

- أنه علاقة عقدية بين الرئيس والمروسين Motivational Construct  
- ليس بناء عالميا يمكن تطبيقه في كل الأوضاع والظروف ولكنه يتطلب ظروف وأوضاع خاصة.

- يجب أن يقاس من خلال أربعة أبعاد (أهمية العمل، التأثير، الجدارة، الاستقلالية).  
- هو شعور مستمر ومتواصل لا يتوقف، حيث يمكن إدراكه بنسب ودرجات متفاوتة بين العاملين ولا يمكن ربطه بالوجود أو عدمه.

وعرف التمكين النفسي في دراسات Spreitzer على أنه أداة تحفيزية، تظهر في أربعة مدركات أساسية هي: المعنى، الجدارة، الاستقلالية، الشعور بالتأثير. وغياب أي منها لا ينفي وجود التمكين تماما لكنه يحرف معناه. ويقوم مفهوم التمكين لدى هذا الباحث على افتراضين على أنه ليس صفة شخصية دائمة يمكن تعميمها في المواقف المختلفة، بل هو مجموعة من المدركات التي تتكون من خلال البيئة التنظيمية. كما أنه متغير متصل، أين يمكن النظر للأفراد على أنهم أكثر أو أقل تمكينا لا أنهم ممكنين أو غير ممكنين<sup>27</sup>.

#### أبعاد التمكين النفسي:

التأثير Impact: يرى Spreitzer أنه الدرجة التي يمكن فيها للفرد أن يؤثر في النتائج الإستراتيجية، والإدارية، والتشغيلية في العمل. فالتأثير هو أن يعتقد الفرد أنه بإمكانه التأثير على عمله، وأن الآخرين سيستجيبون لأفكاره. والمفتاح الأساسي للتأثير هو توافر المعلومات المتعلقة بأداء مهمة ما بشكل كاف<sup>28</sup>. ويعني إدراك الفرد بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها الإدارة العليا خاصة تلك المتعلقة بعمله ولا يأتي هذا الإدراك أو الشعور إذا كان الفرد يؤثر أو يسيطر على أمور قليلة الأهمية في

عمله ولكنه يتكون وينمو إذا كان للفرد تأثيره في شؤون هامة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، الأمر الذي يزيد من الدافعية الداخلية للفرد النابعة من الوظيفة ذاتها. إن إحساس الفرد بانعدام تأثيره على العمل الذي يقوم به سوف ينعكس على انخفاض الروح المعنوية له، الأمر الذي سيترتب عليه شعور الفرد بالاغتراب التنظيمي وبالتالي انخفاض إنتاجيته<sup>29</sup>.

**الكفاءة و المقدره Competence:** ويرى Spreitzer أنها إيمان الفرد بقدرته على أداء المهام بمهارة. ويمكن تعزيز الشعور بالكفاءة عن طريق الإشراف الفعال والذي يتحقق عند القيام بالتغذية العكسية للأداء وعن طريق إيجاد بيئة داعمة للتفكير والإبداع.<sup>30</sup> فتزويد الفرد بمسؤوليات أكبر ووظائف أكثر تعقيدا لن يعتبره الفرد تمكينا إلا إذا كان واثقا من قدرته على النجاح في تحمل تلك المسؤوليات والقيام بتلك الوظائف. وتدريب العاملين على مهارات اتخاذ القرار والمبادأة والابتكار يقع في صميم الكفاءة.<sup>31</sup> لأن العامل عندما يشعر بعدم قدرته على القيام بالمهام الموكلة إليه لعدم تدريبه ، فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض ثقته بقدراته أي بكفاءته الذاتية وبالتالي مقاومة تطبيق التمكين وتفضيله للنظم التقليدية للأعمال التي يتقنها<sup>32</sup>.

**الاختيارية أو الاستقلالية self determination:** هو درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في أدائه لعمله بحيث تتوافر لديه الحرية لصنع القرارات وطرق أداء العمل وإجراءاته. وتؤدي حرية الاختيار المدركة لدى الأفراد إلى زيادة المرونة والابتكار والمبادأة ومقاومة ضغوط العمل وضبط النفس، كما أن تقييدها يؤدي إلى تأثيرات سلبية في العمل، وينخفض كذلك احترام الفرد لذاته.

**معنى العمل أو الإحساس بالجدوى Meaning of work:** يرى Spreitzer أن معنى العمل يعني تقييم الفرد للهدف أو الغرض من العمل بناء على معايير وأفكاره. كما يشمل هذا البعد مقارنة بين متطلبات العمل ومعتقدات الفرد كاعتقاده مثلاً أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة ولها هدف نبيل. ويمكن تعزيز الشعور بمعنى العمل عن طريق توفير المعلومات المتعلقة بالمهام وتقاسمها، وكذلك عن طريق الإشراف الفعال<sup>33</sup>. ويتأثر المعنى المدرك لدى الفرد بثلاث خصائص جوهرية وهي: تنوع المهارات، إكمال العمل، أهمية الوظيفة. فإذا ما عرف العاملون دور وظيفتهم الجزئي في تحقيق الهدف الكلي للمؤسسة وشعروا أن

التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة  
وظيقتهم ذات معنى وقيمة للمؤسسة والمجتمع مع استخدامهم للعديد من المهارات في العمل، فإنه ينمو لديهم وعي وإدراك بأن وظيفتهم ذات معنى وقيمة بالنسبة لهم<sup>34</sup>.  
وقد قدمت دراسة Quinn and Spreitzer رؤية متعمقة لكيفية تغيير سلوك القيادة لكي يمكن للتمكين أن يضرب بجذور في المنظمة. حيث طرحا مجموعتين من الأسئلة التي تحتاج من كل مدير أو مشرف أن يجد إجابة لها<sup>35</sup>:

**المجموعة الأولى:** إذا كان الشعور بوضوح الرؤية الإستراتيجية أحد الخصائص الرئيسة للبيئة الممكنة، هل أعمل بصورة مستمرة لتوضيح إدراك الأفراد الذين يعملون تحت قيادتي بالاتجاه الاستراتيجي؟ إذا كان الانفتاح وفرق العمل من خصائص البيئة الممكنة، هل أعمل جاهداً وبصورة مستمرة لمشاركة واندماج الأفراد الذين يعملون تحت قيادتي؟ إذا كان النظام والتحكم من خصائص البيئة الممكنة، هل أعمل بصورة مستمرة لتوضيح التوقعات المتعلقة بالأهداف والمهام وخطوط السلطة للأفراد الذين يعملون تحت قيادتي؟ إذا كان الدعم والأمان من خصائص البيئة الممكنة، هل عملت بصورة مستمرة على حل النزاعات والصراعات فيما بين الأفراد الذين يعملون تحت قيادتي؟

**المجموعة الثانية:** إلى أي مدى لدي شعور بمعنى العمل الذي أقوم به، وما يجب علي أن أقوم به لزيادته؟ إلى أي مدى يمكنني امتلاك إحساس بالقدرة على التأثير والقوة، وما يجب علي أن أقوم به لزيادته؟ إلى أي مدى يمكنني امتلاك شعور بالكفاية والثقة للقيام بتنفيذ عملي، وما يجب علي أن أقوم به لزيادته؟ إلى أي مدى يمكنني امتلاك شعور بالاستقلالية والقدرة على الاختيار، وما يجب علي أن أقوم به لزيادته؟

وتظهر هذه الأسئلة أنه قبل أن البدء بالعمل على إيجاد بيئة عمل يمكن من خلالها تمكين الآخرين، يجب أن البدء أولاً بتمكين الذات (قياديين أو عاملين). وهذا ما أثبتته دراسة Quinn and Spreitzer.

### 5. المدخل العملياتي لتمكين العاملين

إن أغلب الدراسات المتعلقة بتمكين العاملين تؤكد على ضرورة الجمع بين المدخلين الداخلي والخارجي، وذلك حتى تكون عملية تمكين العاملين مكتملة. فأغلب الدراسات اتخذت نفس المنحى، على اعتبار أنه إن لم يترافق المدخلان الداخلي والخارجي فإن تمكين العاملين غير محقق أي مساو للصفير.

فقد رأى Hellriegel & al أن نماذج السلوك التي جرى تطويرها في التسعينات قد أفرزت نموذج التمكين، بوصفه نموذجا جديدا لعكس مشاركة المسؤول في التأثير والسيطرة على التابعين له، وأثناء أداء ذلك فإن المسؤول يقوم بإشراك العاملين (فرديا أو ضمن فريق) في تقرير كيفية تحقيق أهداف المؤسسة، إذ يمنحهم القدرة على إدراك المعاني والمنافسة والتقرير الشخصي، وهذا يولد فهم وإدراك العمل بشكل واضح، فإدراك المنافسة يمنح العاملين الثقة بامتلاكهم ما هم بحاجة إليه، والتقرير الذاتي يشعر العاملين بالقدرة على السيطرة على أنشطتهم الخاصة، والقدرة على الاستجابة، وإحداث الأثر المباشر. كما أن إدراك هذا الأثر يجعل العامل يرى نتائج عمله، وبذلك فإن التمكين بهذا الوصف يساعد في إشباع الحاجات الأساسية وانجازها، والشعور بالانتماء إليها، والثقة بالنفس، وهذا يؤدي إلى شعور العاملين بقناعة ورضا أكبر في أداء أعمالهم ويجنبهم الإحباط والتوتر النفسي<sup>36</sup>.

فتمكين العاملين "مزيج من الأساليب الإدارية المتمثلة بالهياكل التنظيمية، بالإضافة إلى الإستراتيجية الإدارية المتبعة في تطبيقه والمتمثلة في فرق العمل والتدريب، وكذلك الجانب النفسي والسلوكي المعتمد على حاجات الأفراد النفسية والمادية، وكيفية زرع الثقة المتبادلة بينهم وبين الإدارة، وعملية تحفيزهم، وخلق البيئة التنظيمية المناسبة لتقبل تطبيق التمكين تدريجيا، فتطبيق التمكين يحتاج إلى إعداد وتهيئة وإصرار من قبل الإدارة العليا، وقبول وقناعة من قبل العاملين، ورقابة ذاتية عالية، وقدرة على تحمل المسؤولية، والرغبة في التطور، بالإضافة إلى المهارة التي تكتسب بالممارسة والتدريب والخبرة والمحاكاة"<sup>37</sup>.

وقد لاحظ Randolph أن لدى المسيرين وجهتا نظر مختلفتين حول مفهوم التمكين. الأولى تربط التمكين بإستراتيجية تفويض السلطة لامركزية التحكم أو الرقابة، المشاركة في اتخاذ القرار، والإدارة بالمشاركة. والثانية تربط التمكين بخبرة وتجربة الموظفين الذين تم تمكينهم. وبناء على هذه الملاحظة وضع Randolph تعريفاً للتمكين كسلسلة متصلة تبدأ من أسلوب ميكانيكي للتمكين يبني على أساس من الإلتزام الخارجي إلى أسلوب عضوي أو اتصالي يبني على أساس من الإلتزام الداخلي<sup>38</sup>. والشكل التالي يبين النموذج الذي وضعه للتمكين:

## الشكل (4): نموذج Randolph للتمكين

المشاركة بالمعلومات

حول أداء المنظمة

مساعدة العاملين لفهم الأعمال

بناء الثقة من خلال المشاركة بالمعلومات الحساسة

خلق الرقابة الذاتية

خلق الاستقلالية من خلال الهيكل التنظيمي

وضع رؤية واضحة

وضع قواعد جديدة لاتخاذ القرار لدعم التمكين

توضيح الأهداف والأدوار التفاضلية

وضع عمليات جديدة لإدارة تمكين الأداء

استخدام مكثف للتدريب

الفرق محل الهيكل التنظيمي

تدريب التوجيه و التدريب لمهارات جديدة

تدريب التشجيع و الدعم للتعبير

إخلاء مسؤولية المدراء تدريجيا

المعمل من خلال قيادة المرحلة

الاعتراف بعمل العاملين الخوف

**المصدر:** علي حسون الطائي، علياء جاسم الجبوري، دور القيادة التحويلية في تمكين فرق العمل:

دراسة تشخيصية في شركة المشاريع النفطية(وزارة النفط)، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص10.

ووفقا ل Robbins فان هناك مجموعة من الأعمال والإجراءات التي تساعد على

تحقيق التمكين النفسي بأبعاده الأربعة، وقد ضمنها في جدول يوضح الارتباط العملي بين

الإجراء المستخدم من قبل الإدارة والتمكين النفسي، وهو موضح في مايلي<sup>39</sup>:

وبناء على ما تقدم إرتأينا محاولة إثبات هذا المدخل ( المدخل العملي للتمكين

ولاية بسكرة. وإطلقنا من تعريف Thomas & Velthous) وفقا لأراء العاملين في القطاع الصحي الخاص في

ولاية بسكرة. وإطلقنا من تعريف Thomas & Velthous على أن التمكين العملي يعبر

عن العلاقة بين المستلزمات الهيكلية للتمكين (ما اصطلحنا عليه في الدراسة بالتمكين

الإداري) وما ينتج عنها من تمكين نفسي<sup>40</sup>.

**ثالثا: الجانب التطبيقي**

1. وصف خصائص مجتمع الدراسة: الجدول (2) بين توزيع مجتمع الدراسة حسب

الخصائص الشخصية لدى المبحوثين.

## 2. الإجابة على أهداف وفرضيات الدراسة

تشخيص مستوى التمكين الإداري بأبعاده والتمكين النفسي بأبعاده لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص

التساؤل (1): ما مدى تحقق التمكين الإداري لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة؟

وللإجابة عنه تم إعداد الجدول (3)، والذي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد التمكين الإداري وترتيبها ترتيبا تنازليا. ثم تحديد درجة التمكين الإداري من ناحية كونها ضعيفة أو متوسطة أو كبيرة. وفقا للتوزيع الفرضي التالي: 1- 2.33 درجة ضعيفة، 2.34 - 3.66 متوسطة، 3.67-5 كبيرة. ومن خلال هذا الجدول يتبين أن مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص مرتفع بشكل عام، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3,78) بانحراف معياري 0,76 ، وهذا ما يجيب على هدف الدراسة الأول، ويأتي في المرتبة الأولى لتحقيق مستوى التمكين الإداري بعد الفرص والذي كان متوسطه الحسابي 4,11 ويمكن تفسير ذلك من خلال أن طبيعة عمل الممرضين والأطباء تستلزم وجود تحديات معينة في العمل وفقا لطبيعة الحالات التي تعترضهم، كما أن هذه الحالات بحد ذاتها مصدر لاكتساب معارف ومهارات جديدة وتطبيقها مطلوب بل مستلزم لضمان البقاء في هذا القطاع فليس هناك مجال للتكاسل والخمول وعدم خدمة المرضى كما هو الحال في غيره، وكذلك بالنسبة لبعد الدعم فحسن الأداء يتطلب بدوره توفير المعلومات الكافية وكذلك التوجيهات والانتقادات ليستمر عمل العيادة أو المصلحة الخاصة فوجودها وأرباحها مرتبطة إلى حد ما برضا المرضى عن الخدمات المقدمة. والبارز والفعلي هو السلطة والقوة الممنوحة للعاملين في القطاع والتي تمتعت بدرجة متوسطة (3,26) وقد كانت كل العبارات المتعلقة بها تميل نحو الحيادية ، وبالتالي في التكرارات نجد أن بعد المكافآت عن النشاطات الإبداعية غير متوفر بدرجة كبيرة ومن خلال بعض المقابلات مع بعض المسيرين في القطاع فالقليل منهم من يهتم ببعد الإبداع في العمل لأنه أساسا جزء من مهامه وهو بشكل عام يتلقى أجرا يتضمن ويحتوي أي مجهود سيقوم به.



التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة

**التساؤل (2):** ما مدى شعور العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة بالتمكين النفسي؟

يبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تقيس التمكين النفسي لدى العاملين وكذلك درجة الموافقة وترتيبها باستخدام نفس التوزيع الفرضي السابق. حيث أن مستوى التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص مرتفع بشكل عام وهو ما يجيب على هدف الدراسة الثاني وهو التعرف على مستوى التمكين النفسي في القطاع الصحي الخاص، ويأتي في المرتبة الأولى منه الإحساس بمعنى العمل ويمكن تفسير ذلك من خلال تقييم هؤلاء العاملين لعملهم بناء على معاييرهم وأفكارهم. فمتطلبات العمل الذي يقومون به متناسقة مع اعتقادهم بأن المهام التي يقوم بها ذات قيمة ولها هدف نبيل وواقع الحال يبرز ذلك.

فوفقا لدراسة Spreitzer أنه إذا ما عرف العاملون دور وظيفتهم الجزئي في تحقيق الهدف الكلي للمؤسسة وشعروا أن وظيفتهم ذات معنى وقيمة للمؤسسة والمجتمع مع استخدامهم للعديد من المهارات في العمل، فإنه ينمو لديهم وعي وإدراك بأن وظيفتهم ذات معنى وقيمة بالنسبة لهم. وهذا ما أبرزته بالفعل المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد. أما كل من بعدي الكفاءة وحرية الاختيار فقد كان لكل منهما أيضا اتجاه عام مرتفع، أما بالنسبة لبعد التأثير فقد كان الأضعف إذ قاربت درجته المتوسطة رغم قيمتها المقدرة **3,69**.

ويعني ذلك أن إدراك المبحوثين بأن لهم تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها الإدارة العليا خاصة تلك المتعلقة بعملهم متوسط وليس كبيرا رغم أن الاتجاه العام لهم كان على درجة من الموافقة ما يثبت أن تأثيرهم و سيطرتهم لا تتعلق إلا بأمور قليلة الأهمية في عملهم، الأمر الذي سيخفض من دافعيتهم الداخلية النابعة من الوظيفة ذاتها. فإحساسهم بانعدام تأثيرهم على العمل الذي يقومون به سوف ينعكس على انخفاض الروح المعنوية لهم، الأمر الذي سيترتب عليه شعورهم بالاغتراب التنظيمي، وهذا مستشف بكثرة في القطاع الخاص، وأغلب الأفراد إن لم نقل كلهم إذا ما توفرت لديهم فرص بديلة مهما كانت طبيعتها (زواج للإناث مثلا، عقود في القطاع العام، توظيف في القطاع العام،...) مباشرة ينسحبون من القطاع ودون أدنى شعور بالأسف على المناصب التي كانوا يحتلونها أو أهمية العمل الذي كانوا يقومون به وارتباطهم به.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة بين التمكين الإداري بأبعاده (الفرص، الدعم، القوة الرسمية) من جهة والتمكين النفسي بأبعاده (المعنى، الكفاءة، حرية الاختيار، التأثير) من جهة أخرى لقد حاولنا إبراز هذه العلاقة من خلال معامل الارتباط بيرسون (Pearson) في الجدول (5)، ويتضح أن جميع معاملات الارتباط البينية بين أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) وأبعاد المتغير التابع (التمكين النفسي) موجبة وقوية عند مستوى معنوية (0,000) هذا ما يعني أن الزيادة والارتفاع في كل بعد من أبعاد التمكين الإداري والتمكين النفسي يؤدي إلى تغيير بنفس الاتجاه في البعد المقابل له في المصفوفة، مما يشير إلى درجة عالية من التجانس والتماسك بين هذه الأبعاد. كما توضح المصفوفة شفاً آخر وهو علاقة الارتباط بين كل متغير وأبعاده، وقد بين الجدول أن هناك علاقة ارتباط وموجبة بين كل من أبعاد التمكين الإداري والمحمور الكلي، وكذلك أبعاد التمكين النفسي والمحمور الكلي.

هذا من جهة ومن جهة أخرى برزت العلاقة بين مختلف الأبعاد للمتغير المستقل والمتغير التابع، وقد اتضح أن كلا من بعدي الفرص، والدعم لهما علاقة ايجابية ولكن ضعيفة مع التمكين النفسي بأبعاده عند مستوى معنوية (0,01)، (0,05)، وهذا راجع كما نلاحظ من خلال معامل الارتباط بين أبعاد التمكين النفسي وبعدي الفرص والقوة الرسمية، أنها أيضاً تميزت بالضعف قيمتها، وعدم دلالتها وان وجدت أحياناً. أما بعد القوة الرسمية فقد كانت له علاقة ايجابية تقدر ب (0,508) مع التمكين النفسي، عند مستوى معنوية (0,000)، فوجود الدعم من خلال الملاحظات والتعليقات أو المساعدات والمعلومات لا يعزز من الإحساس بمعنى العمل وأهميته بالنسبة للعاملين ولا يعزز كذلك من شعورهم وممارستهم لحرية الاختيار. كما لا تمنحهم الفرص المتاحة من إدراك معنى العمل. وفي الأخير تبرز العلاقة ايجابية بين متغيري الدراسة بمعنى أن التمكين الإداري يساهم ويعزز التمكين النفسي بمستوى معنوية (0,000) وبمقدار (0,534) غير ليست قوية بما يكفي.

بالتالي تكون الإجابة على الفرضية الأولى بأنها غير مقبولة وتقبل الفرضية البديلة أي أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين التمكين الإداري والتمكين النفسي. غير أنه يستثنى من القبول كل من علاقة الفرص بالمعنى لأنها غير دالة إحصائياً، وكذلك علاقة الدعم بالمعنى وحرية الاختيار، لأنها دورها غير دالة إحصائياً.

التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة  
ويبقى التساؤل المطروح إلى أي مدى يمكن أن يعزز التمكين الإداري من التمكين النفسي للعاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة؟ وهذا ما سنحاول الإجابة عنه عن طريق اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد تأثير معنوي للتمكين الإداري بأبعاده (الفرص، الدعم، القوة الرسمية) من جهة والتمكين النفسي بأبعاده (المعنى، الجدارة، التأثير، الاستقلالية) من جهة أخرى.

من أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدول (6)، ويتضح أن مدى الدقة في تفسير التغير الذي يحدث في التمكين النفسي هو 32,4%، نتيجة للتغير الذي يحدث في المتغيرات المستقلة (الفرص، الدعم، القوة الرسمية). فالتمكين الإداري بذلك من خلال الفرص والدعم والقوة الرسمية يفسر ما نسبته 32,4 % من التباين الحاصل في التمكين النفسي، والباقي أي ما مقداره 67,6 % يرجع لعوامل أخرى خارج نطاق هذه الدراسة. بمعامل ارتباط خطي يقدر بـ 0,569. وبما أن قيمة المعنوية أقل من 0,05 فإن المتغيرين لهما تأثير معنوي على الانحدار، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية. ويمكن كتابة معادلة نموذج الانحدار المتعدد كمايلي:

التمكين النفسي = 0,241 + 2,669 - 0,012 الفرص - 0,186 القوة الرسمية  
ومن خلال اختبار T في جدول المعاملات ، الجدول(7)، يتضح أن الأبعاد المؤثرة في المتغير التابع للدراسة كل على حدى هي بعد الفرص وبعد القوة الرسمية عند مستوى دلالة 0,05 وعلى ذلك يحتفظ بهما في النموذج ، بينما بعد الدعم فهو غير دال معنويا، ويسحب من النموذج.

ولبيان أهمية كل متغير على حدى في الإسهام في النموذج الرياضي الممثل لأثر التمكين الإداري في تعزيز التمكين النفسي ، استخدمنا تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise ، ومن خلال (الجدول (8)) فإن العلاقة بين متغير القوة الرسمية والتمكين النفسي كانت 0,508 وفقا لقيمة R، بينما فسر هذا المتغير 25,8 من التباين الحاصل في التمكين النفسي وفقا لقيمة معامل التحديد R<sup>2</sup>. وباعتماد النموذج الثاني المحتوي لبعدي الفرص والقوة الرسمية فإن علاقة الارتباط بلغت 0,569 وقد فسرا ما مقداره 32,4 % من التباين

الحاصل في التمكين النفسي.بينما خرج من النموذج بعد الدعم، إذ لم يكن له دور مهم في تفسير التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص.

وفقا للجدول(8و9) فإن أفضل نموذج للإنحدار سيحوي بعدي القوة الرسمية التي كانت أول بعد دخل إلى النموذج، نظرا لأن لها أكبر معامل إرتباط بسيط مع التمكين النفسي، ثم بعد الفرص. أما بعد الدعم فلم يتضمنه النموذج نظرا لأنه لم يظهر معنوية اتجاه المتغير التابع.

وعليه فإن أفضل نموذج إنحدار للدراسة يكون على الشكل التالي:

$$\text{التمكين النفسي} = 2,652 + 0,236 \text{ فرص} + 0,183 \text{ قوة رسمية}$$

ومن بين الدراسات التي أثبتت وجود هذه العلاقة بين التمكين النفسي والتمكين الإداري دراسة JOAN I.J. WAGNER et al والتي حاول من خلالها الباحثون أن يثبتوا هذه العلاقة عند الممرضين عن طريق التحليل للدراسات المعدة في هذا المجال، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ستة دراسات أثبتت أن هناك علاقة ذات دلالة بين التمكين النفسي والإداري ، وكذلك دراسة scott e. seibert & al<sup>41</sup> والتي حاول الباحثون من خلالها إبراز العلاقة بين التمكين والأداء والرضا، وكان من أهم نتائجها أن هناك علاقة بين التمكين النفسي والإداري حيث معامل الارتباط قدر بـ (0,52) وأن التمكين النفسي يعد وسيطا بين التمكين الإداري والأداء والرضا. ومن بين هذه الدراسات أيضا دراسة Janice L. O'Brien والتي توصلت بدورها إلى وجود علاقة ايجابية بين التمكين النفسي والإداري تقدر بـ (0,59).

#### رابعا: مناقشة النتائج والتوصيات

##### 1. مناقشة النتائج

1 ارتفاع مستوى التمكين النفسي والإداري لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص ، وذلك يعزى لعدة أسباب من بينها أن القطاع يحاول إثبات وجوده وتحقيق الأرباح بقدر أكبر مما يجعله يحاول توفير كافة الإمكانيات من أجل السير الحسن للخدمات المقدمة له، كما وأنه يحاول جذب العمالة المؤهلة من الأطباء قدر الإمكان، وذلك لجعل المصحة أو العيادة أكثر جاذبية للعملاء(المرضى)، أما بالنسبة للمرضين فيبقون في أغلب الحالات الطبقة الكادحة في المستشفى والتي يجب أن تتسم بحسن المعاملة والتأهيل الذاتي حتى تتمكن من البقاء إلا

التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة  
إن أُتيحت لها فرص أخرى للعمل في القطاع العام وذلك للضمانات والامتيازات العديدة لهذا الأخير عن الخاص. ومن جانب آخر فإن العاملين في القطاع الصحي الخاص يدركون بدرجة عالية معنى وأهمية العمل الذي يقومون به كما أنهم يحسون بجدارتهم وكفاءتهم في أداء مهامهم، بالإضافة إلى ذلك يتمتعون بنوع من حرية الاختيار عند أداء المهام ، غير أن درجة تأثيرهم في العمل هي التي تميزت نوعا ما بالانخفاض وذلك يرجع إلى أنهم مطالبون بالتنفيذ لا التأثير والتغيير .

2 وجود تأثير للتمكين الإداري في تعزيز التمكين النفسي للعاملين في القطاع الصحي الخاص ، وذلك لأنه عموما ووفقا لتوصل أغلب الدراسات لنفس النتيجة، فتوفر متطلبات العمل والبيئة المناسبة للتمكين تعزز من شعور العامل بإمكانية القيام بعمله على أكمل وجه، بالتالي يتعزز لديه الإحساس بمعنى العمل الذي يقوم به، خاصة وأن القطاع ذو حساسية كبيرة لهذا البعد تحديدا، فالعمل الصحي سواء كان لدى الأطباء أو الممرضين أو حتى الإداريين فيه هو عمل نبيل بحد ذاته، ويبقى أن الواقع وإن أوجد غير ذلك، فهذا يعود إلى عدة أسباب كخشية الفرد ونشأته وأيضا للظروف الاجتماعية التي يعيشها... لكن رغم أن التأثير موجود إلا أن الارتباط بالدرجة القوية الكافية.

3 بالنسبة لعلاقة الأبعاد ببعضها فبدورها كانت ذات دلالة معنوية أقل من 1% و 5%، فتوفر وإتاحة مختلف الفرص للعاملين يعزز من جدارتهم وكفاءتهم لأداء المهام الموكلة إليهم، يضاف إلى ذلك تعزيز حرية الاختيار والتأثير في العمل. أما علاقة الفرص بمعنى العمل فلم تكن دالة معنويا، وهذا يعود لعدم توفر الفرص الكافية للتعلم والنمو، أو اتخاذ القرارات الكافية، أو حتى لخلق جو من التحدي في العمل. وكذلك توفر الدعم الكافي من ناحية المعلومات والمساعدات والنصائح والتوجيهات تعزز كل أبعاد التمكين النفسي، لكن ذلك لم يظهر عند المبحوثين فقد تبين أن علاقة الارتباط غير دالة معنويا بين كل من الدعم ومعنى العمل وحرية الاختيار، ما يعزى إلى أن معنى العمل وحرية الاختيار بالنسبة لهم نابعة من ذاتهم لا من الدعم المتاح من خلال المعلومات والمساعدات والتوجيهات. وهذا بدوره جعل من قوة الارتباط ضعيفة. أما بعد القوة الرسمية فقد ثبت أن له أحسن علاقة ارتباط مع التمكين النفسي بمختلف أبعاده.

4 جاءت نتائج الانحدار المتعدد التدريجي ليظهر فيها أن نموذج الدراسة يحوي بعدين مؤثرين بدرجة كبيرة في التمكين النفسي، ويفسران التباين الحاصل فيه ، وهما بعد الفرص والقوة الرسمية ، أما بعد الدعم فلم يظهر أنه مفسر وكان غير دال معنويًا، وتم إخراجها من النموذج . وفي الأخير كانت معادلة الانحدار المتعدد النهائية للنموذج كالآتي:

$$\text{التمكين النفسي} = 2,652 + 0,236 \text{ فرص} + 0,183 \text{ قوة رسمية}$$

## 2. التوصيات

في ظل نتائج الدراسة المتوصل إليها وبعد عدد من المقابلات مع بعض العاملين في القطاع الخاص يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

إعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت والأجور وتنظيمها مما يعزز من التمكين الإداري في القطاع الخاص، وهذا ما سيمنح للعاملين شعورا أفضل بمعنى العمل الذي يقومون به، والقدرة على التأثير عليه، كما سيوفر لهم هذا نوعا من المصداقية في حرية الاختيار التي ستمنح لهم عن ثقة في هذا الإطار نظرا، لوجود الدعم اللازم لإبراز مختلف الكفاءات لديهم، وهذا التحسين في نظام المكافآت والأجور له كذلك تأثير واضح في جذب العاملين وإحساسهم بالانتماء، بالتالي بقائهم بشكل أطول مهما كانت الفرص البديلة مغرية.

إستحداث نظام ترقية أو زيادة الأجر وفقا للمؤهلات وسنوات الخبرة في العمل، حتى يتمكن العاملون من العطاء بشكل أفضل. وهذا بدوره جزء من تعزيز الدعم في التمكين الإداري ما سيجعل العاملين أيضا يولون اهتماما أعلى لعملهم، ما يعني إدراكهم بشكل عالي لمعنى العمل وحرية الاختيار والقدرة على التأثير، فترقيتهم تعني أن مختلف المساعدات والتوجيهات المقدمة لهم ستساهم في تحسين دورانهم الوظيفي، ما يجعلهم ممكنين نفسيا بشكل أعلى أيضا.

توفير الاستقلالية الكافية لاتخاذ القرارات المناسبة، وكذلك السعي لتدريب العاملين ومنحهم الوقت الكافي للتعلم والنمو، بالتالي توفير الفرص الكافية من أجل إيجاد إحساس أقوى بمعنى العمل.

نشر ثقافة التمكين لدى العاملين والمسيرين وتعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرار ليعزز تأثيرهم في العمل ويرتفع.

التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة وتبقى الدراسة في الأخير جزء من دراسات عديدة تفتح الأفق للبحث بشكل أكبر عن مشاكل القطاع الخاص الصحي أو غيره في ظل تحول الأنظمة وعدم توافر الفرص البديلة بشكل مرض لجميع الأطراف.

الجدول(1): الارتباط العملي بين الإجراءات المستخدم من قبل الإدارة والتمكين النفسي

الإجراءات	أبعاد التمكين النفسي		
	الأثر	الكفاءة	معنى العمل
تفويض الصلاحيات			X
تمثيل المشاركة في القرارات			X
تشجيع الإدارة الذاتية		X	
إثراء العمل	X		X
تطبيق إدارة عمل الفريق	X		X
إيجاد المهام التي تؤدي إلى التغذية الراجعة		X	
بناء قاعدة تقييم الأداء الصاعد		X	
تخفيض الصبغة الرسمية في العمل	X		X
إيجاد الثقافة الداعمة للعاملين	X		X
تشجيع عملية وضع الأهداف			X
تدريب وتعليم العاملين		X	

أبعاد التمكين الإداري

المصدر: محمد مطر الزيدانيين، أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، جامعة مؤتة، الأردن، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، 2006. ص 25.







الجدول (6): النموذج المختصر

النموذج	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	درجة الحرية	مستوى الألالة
1	,324	,287	8,779	,000 <sup>a</sup>

المصدر: برنامج SPSS V17

الجدول (7): جدول المعاملات

	B	الخطأ المعياري	Beta	t	مستوى الألالة
1 (الثابت)	2,669	,394		6,772	,000
الفرص	,241	,109	,302	2,215	,031
الاعم	-,012	,090	-,017	-,129	,898
القوة الرسمية	,186	,069	,365	2,700	,009

a. المتكين النفسي: المتغير التابع.

الجدول (8): نموذج المختصر

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
1	,508 <sup>a</sup>	,258	,245	,51714
2	,569 <sup>b</sup>	,324	,299	,49822

a. Predictors: (Constant), القوة الرسمية

b. Predictors: (Constant), الفرص، القوة الرسمية

الجدول (9): جدول المعاملات

	B	الخطأ المعياري	Beta	t	مستوى الألالة
1 (الثابت)	3,379	,201		16,815	,000
القوة الرسمية	,258	,058	,508	4,465	,000
2 (الثابت)	2,652	,368		7,215	,000
القوة الرسمية	,183	,065	,360	2,828	,006
الفرص	,236	,102	,296	2,326	,024

a. المتغير التابع: المتكين النفسي

المصدر: برنامج SPSS V17

## الهوامش والإحالات:

- 1- عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 10
- 2- خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء، عمان، 2010، ص 121.
- 3- نفس المرجع، ص 120.
- 4- رامي جمال يوسف أندراوس، درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، جامعة الأردنية، الأردن، 2006، ص 48.
- 5- عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، عمان، 2009، ص 29.
- 6- مازن عبد العزيز عبد الحميد مسودة، أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة: دراسة ميدانية تحليلية تطبيقية على المستشفيات الأردنية الخاصة، خلال الفترة من 1995 - 2003، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2004، ص 174.
- 7- Kristen M. Kiefer & al, **Measuring Instruments to Examine Direct Care Worker Experiences and Outcomes APRIL 2005**
- 8- جارت مورجان، نظرية المنظمة المبدعة، ترجمة محمد منير الأصبحي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2006، ص 133.
- 9- رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص 238.
- 10- مازن عبد العزيز عبد الحميد مسودة، مرجع سابق، ص 172-173.
- 11- حسين موسى العساف، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئتها التدريسية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006، ص 29.
- 12- زكريا مطلق الدوري، أحمد صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري، عمان، 2009، ص 28.
- 13- Hussein M. Harrim and Shaker J. Alkshali, **Employees' Empowerment and Its Effect on Team Effectiveness: Field Study on Jordanian Construction Firms**, Jordan Journal of Business Administration, Volume 4, No. 1, 2008, p 108.
- 14- محمود حسن الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد، عمان، 2012، ص 27.
- 15- مصطفى محمد الكردوي، التمكين النفسي للعاملين بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل الحكومي في مصر، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 18، العدد 2، الكويت، 2011، ص 289.
- 16- إحسين أحمد الطراونة، العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، 2006، ص 14.
- 17- بثينة زياد حمد العبيدين، العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية (دراسة مقارنة)، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، 2004، ص 7.
- 18- محمود أحمد العيد الله الفياض، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، عمان، 2005، ص 28.
- 19- حسين موسى العساف، مرجع سابق، ص 25.
- 20- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمايط، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الأول، 2001، ص 2

- <sup>21</sup>- أكرم الياسري، أمل عبد محمد، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 1، 2007، ص 11.
- <sup>22</sup> - Janice L. O'Brien, **Relationships Among Structural Empowerment, Psychological Empowerment, And Burnout in Registered Staff Nurses Working in Outpatient Dialysis**, Nephrology Nursing Journal, 38(6), 475-481.
- <sup>23</sup>JOAN I.J. WAGNER et al, **The relationship between structural empowerment and psychological empowerment for nurses: a systematic review**, Journal of Nursing Management, 2010,18,448-462
- <sup>24</sup> Havens D.S. & Laschinger H.S. (1997) **Creating the environment to support shared governance; Kanter's theory of power in organizations**.Journal of Shared Governance3(1), 15-23
- <sup>25</sup>- مصطفى محمد الكرداوي، مرجع سابق
- <sup>26</sup>- رياض أبايزيد، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 24، العدد (2)، 2010، ص 500.
- <sup>27</sup>- Spreitzer, G , "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions. Measurement and Validation", Academy of Management Journal, Vol.38, No.5, 1995, PP 1443- 1444.
- <sup>28</sup>- Adnan M Al Sada, **A Literature Review Of Empowerment With A Suggested Model For Bahrain Defense Force, Naval Postgraduate School, Monterey, California, 2003.**, p 10.
- <sup>29</sup> - أحمد صادق محمد الرقب، مرجع سابق، ص 29.
- <sup>30</sup> - Adnan M Al Sada, op cit, p 10.
- <sup>31</sup> - أحمد صادق محمد الرقب، مرجع سابق، ص 28.
- <sup>32</sup> Bowen, David E ;Lawler, Edward E III: "The Empowerment of Service Workers: what, why, how, and when", op-cit .p
- <sup>33</sup> -Adnan M Al Sada, op cit, p 10.
- <sup>34</sup> - أحمد صادق محمد الرقب، مرجع سابق، ص 29.
- <sup>35</sup>- سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، مرجع سابق، ص 29-30
- <sup>36</sup>- زكريا مطلق الدوري، أحمد صالح، مرجع سابق، ص 28
- <sup>37</sup>-خالد بن سليمان الرشودي، مرجع سابق، ص 18، 19.
- <sup>38</sup>-سعد بن مرزوق العتيبي، القيادة التحويلية والتمكين ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة، مرجع سابق، ص 4.
- <sup>39</sup>- محمد مطر الزيدانين، أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، جامعة مؤتة، الأردن، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، 2006، ص 25.
- <sup>40</sup> - احمد إسماعيل المعاني، ص 19
- <sup>41</sup> -Scott E. Seibert , Seth R. Silver, W. Alan Randolph, Taking Empowerment To The Next Level: A Multiple-Level Model Of Empowerment,Performance, And Satisfaction, Academy Of Management Journal 2004, Vol. 47, No. 3, 332-349.