



مستوى تطبيق التمكين الإداري في المستشفيات الحكومية في مدينة تعز وأثره على الجوانب

الوجدانية وسرعة الاستجابة: دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين

الاسم ايلان محمد عبد الحق قحطان

البلد اليمن

الوظيفة: وكيل محافظة تعز للقطاع الصحي

المهنة طبيبة اسنان

الملخص

تهدف الدراسة إلى دراسة أثر التمكين الإداري على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية في مدينة تعز، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية من 264 موظفًا من المجتمع الأصلي والذي يضم جميع العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة تعز والبالغ عددهم 862 موظفًا. تم التوصل في الدراسة إلى النتائج التالية: تميز مستوى التمكين الإداري للعاملين وجودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية في مدينة تعز بدرجة عالية. وتبين وجود علاقة ارتباط طردية مرتفعة بين التمكين الإداري بأبعاده الكلية والجوانب الوجدانية وسرعة الاستجابة في المستشفيات المدروسة. كما تم تحديد أن للتمكين الإداري بأبعاده الكلية تأثيراً على الجوانب الوجدانية وسرعة الاستجابة في المستشفيات المدروسة. توصلت الدراسة إلى عدة توصيات، منها الاهتمام بالعاملين في إدارات المستشفيات المدروسة وزيادة تمكينهم من أداء أعمالهم، نظراً لأهمية ذلك في تحسين جودة الخدمات الصحية. تنفيذ برامج تدريبية مستمرة للعاملين لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم ورفع مستوى أدائهم. تنمية وعي الموظفين بأبعاد التمكين



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الستين (أيار) 2023

ISSN: 2617-9563

الإداري من خلال منحهم سلطة التأثير. خلق ظروف تنظيمية مناسبة تتميز بالثقة وتبادل المعلومات والتحفيز وتشجيع العمل الجماعي.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، جودة الخدمات الصحية، سرعة الاستجابة، التعاطف،

الجانب الوجداني

1. المقدمة

تتطلب مواجهة تحديات السوق وتحقيق ميزات تنافسية في تقديم الخدمات الصحية، من المؤسسات البحث عن أحدث الوسائل والأساليب الإدارية لإدارة الموارد البشرية، التي تمثل المحور الأساسي لجودة الخدمات الصحية. ومن بين هذه الأساليب، يجب اتباع التمكين الإداري في مختلف برامج وأنشطة المؤسسات الصحية، الذي يركز على تطوير قدرات الموظفين، وتعزيز ثقتهم في العمل، وتمكينهم من المزيد من الصلاحيات والحريات للإبداع. ويؤدي ذلك بالتأكيد إلى تحسين أداء الموظفين وسرعة استجابتهم، وينعكس بشكل إيجابي على خدمات المؤسسات الصحية، وفقاً لمعايير جودة الخدمات الصحية المرغوبة من المستفيدين في المجتمع، مما يؤدي إلى تحقيق رضاهم.

يتم تعريف استراتيجية التمكين بأنها استراتيجية تستهدف تحرير قدرات الأفراد ومشاركتهم في عملية بناء وتطوير المؤسسة. كما يمكن للتمكين الإداري وتطبيقه في قطاع الخدمات أن يساهم في تحسين جودة الخدمة وبالتالي زيادة الأرباح (Francis & Chombo, 2020)، كما يقدم



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الستين (أيار) 2023

ISSN: 2617-9563

للمتمكين الإداري تقديم حلول سريعة للزبائن، وبالإضافة إلى تطوير أداء الموظفين في المؤسسة والمحافظة عليهم وبالتالي زيادة التزامهم في عملهم و رضاهم الوظيفي (AlKahtani et al., 2021 Murray & Holmes 2021).

ونظراً لأهمية التمكين الإداري وأثره على الجوانب الوجدانية وسرعة الاستجابة في المستشفيات الحكومية تقدّم هذه الدراسة لمتخذي القرارات في المستشفيات الحكومية في مدينة تعز لتوجيه نظرهم إلى أهمية تطبيق التمكين الإداري في المستشفيات الحكومية في مدينة تعز وأثره على الجوانب الوجدانية وسرعة الاستجابة من وجهة نظر العاملين في المستشفيات.

1.1 مشكلة البحث وتساؤلاته

نلاحظ من خلال مراقبة واقع إدارة المؤسسات الصحية في اليمن، وخاصة في مدينة تعز، أن الخدمات المقدمة من تلك المؤسسات اليمينية ضعيفة و متدنية، وذلك في ظل ما تشهده البلاد من حرب تدميرية للبنى التحتية وانتشار الأوبئة. ويعود ذلك التدني في الجوانب الوجدانية وسرعة الاستجابة إلى عدة أسباب، وأهمها المركزية التي تدير بها تلك المؤسسات والتي تؤدي إلى قصور في تمكين العاملين. ولهذا، يسلط هذا البحث الضوء على التمكين الإداري كأحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تؤثر على الجوانب الوجدانية وسرعة الاستجابة، وترفع كفاءة أداء المؤسسة، وتساعد على الوصول إلى المعايير العالمية التي تجعلها قادرة على المنافسة ومواكبة التطورات الحديثة في الأساليب الإدارية والتقنيات الطبية.



من خلال ما سبق يمكن تلخيص مشكله البحث في الأسئلة التالية:

1. ما واقع التمكين الإداري في المستشفيات الحكومية في مدينة تعز؟

2. هل توجد علاقة بين التمكين الإداري و الجوانب الوجدانية وسرعة الاستجابة في مدينة تعز؟

1.2 أهمية البحث

1. تحمل المؤسسات الصحية أهمية كبيرة في المجتمع، حيث تعنى بحياة المواطنين وتسعى

لتقديم خدمات صحية عالية الجودة للحفاظ على صحتهم والوقاية من العديد من الأمراض.

2. تُعدُّ هذه الدراسة من الأوائل في الواقع اليمني التي جمعت بين مفهوم التمكين الإداري كمفهوم

معاصر وتأثيره على الجوانب الوجدانية وسرعة الاستجابة المقدمة في المستشفيات الحكومية

بمحافظة تعز.

3. من المتوقع أن تُسهم الدراسة الحالية في مساعدة صانعي القرار في المؤسسات الصحية

الحكومية في مدينة تعز، وبالأخص في اليمن بشكل عام، لتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة،

وتلبية متطلبات الأبعاد التمكين الإداري التي ستسهم بدورها في تحسين الجوانب الوجدانية وسرعة

الاستجابة.

4. تأمل الباحثة أن يُسهم نتائج الدراسة وتوصياتها في تطوير عمليات إدارة القطاع الصحي.



1.3 أهداف البحث

1. التعرف على واقع ممارسة التمكين الإداري في المستشفيات الحكومية في مدينة تعز.
2. تحديد العلاقة بين التمكين الإداري و الجوانب الوجدانية وسرعة الاستجابة في المستشفيات الحكومية في مدينة تعز.

1.4 نموذج الدراسة

يتكون الأنموذج المعرفي للدراسة من المتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغير التابع (الجوانب الوجدانية وسرعة الاستجابة). يتكون المتغير المستقل من ستة مكونات (تقاسم السلطة، التحفيز، الاتصال الفعال، العمل الجماعي، التدريب، الثقة).

1.5 الدراسات السابقة ذات العلاقة

1. دراسة (عطاء، وآخرون: 2016) بعنوان "تأثير تمكين العاملين في الرضا الوظيفي في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة في الجمهورية اليمنية".

تهدف الدراسة إلى دراسة تأثير تمكين العاملين في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة في الجمهورية اليمنية على الرضا الوظيفي، وتم تطبيقها على عينة من 100 شخص. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج، حيث توافرت أبعاد التمكين الإداري الخمسة (وضوح رسالة وأهداف المنظمة، الأخلاقيات، العدالة والإنصاف والحيادية، العمل الجماعي، الاتصالات الإدارية



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الستين (أيار) 2023

ISSN: 2617-9563

الفعالة) بدرجة كبيرة في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة. كما وجد أن بُعد المشاركة وبيئة العمل متوسطان، وأن تمكين العاملين بأبعاده المختلفة يؤثر بشكل إيجابي ومعنوي في الرضا الوظيفي. ولم يتم العثور على فروق دلالية في تطبيق تمكين العاملين بسبب النوع أو الدرجة الوظيفية أو المؤهل العلمي أو التخصص العلمي، بينما وجدت فروق دلالية بسبب سنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بأهمية توعية الرؤساء في جميع المستويات الإدارية بأهمية دورهم في زيادة إدراك العاملين لأبعاد التمكين الإداري وتحسين أدائهم وأداء الجهاز.

2. دراسة (الجناعي، علي: 2018) بعنوان "العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية في أمانة العاصمة- صنعاء".

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين في سبعة مستشفيات أهلية في أمانة العاصمة صنعاء بالجمهورية اليمنية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من 327 فردًا. أظهرت الدراسة وجود علاقة سلبية بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين، باستثناء جوانب القوة والسيطرة. ويوصي الباحثون بتقليل جوانب القوة والسيطرة في الثقافة التنظيمية لتحقيق مستوى أعلى من تمكين العاملين، والتركيز على جوانب التمكين التي تشجع على التفويض والمشاركة لتحسين تجربة العاملين في المستشفيات الأهلية.

3. دراسة (عمرو، 2019) بعنوان " أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين: دراسة حالة مصنع كمران في الجمهورية اليمنية".



تهدف الدراسة إلى قياس مستوى التمكين الإداري وتأثيره على ابداع العاملين في مصنع كمران، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة مؤلفة من 133 فرداً. وأظهرت الدراسة وجود درجات متفاوتة في ممارسة التمكين الإداري ومستوى ابداع العاملين لصالح المتغير التابع، وأثبتت الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الإبداع الإداري. وقد قدمت الدراسة عدداً من التوصيات، منها ضرورة إيجاد مناخ تنظيمي يساعد على تطبيق مفهوم التمكين الإداري، ووضع نظام للحوافز يتسم بالعدالة والموضوعية، والاهتمام بجانب التدريب والتأهيل لجميع العاملين.

4. دراسة (Al- Sufyani & Al- Ameri: 2021) بعنوان " أثر التمكين الإداري على

الالتزام التنظيمي: دراسة حالة فندق تاج سبأ في اليمن".

هدفت الدراسة لتحديد تأثير التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في فندق تاج سبأ في الجمهورية اليمنية، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة مؤلفة من 100 موظف وموظفة. وأظهرت النتائج أن مستوى التمكين الإداري والالتزام التنظيمي للعاملين في الفندق مرتفع، وأن جميع أبعاد التمكين الإداري (الاستقلالية الوظيفية، التحفيز، الاتصال، العمل الجماعي، التدريب) لها تأثير على الالتزام التنظيمي. وتوصي الدراسة بضرورة إيلاء اهتمام أكبر بالتمكين الإداري باعتباره استراتيجية جديدة وفعالة لتحسين جودة العمل وتعزيز الالتزام التنظيمي، كما تشجع على منح العاملين المزيد من الحرية والاستقلالية في أداء عملهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتقديم أفكار إبداعية لتحسين بيئة العمل الحالية.



5. دراسة (الجليلي والطويل، 2009) بعنوان "إمكانية إقامة أبعاد جودة الخدمات الصحية دراسة في مجموعة مختارة من المستشفيات في محافظة نينوى (دراسة حالة) (بحث مستل من رسالة ماجستير)".

تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على إمكانية إقامة أبعاد جودة الخدمات الصحية في مجموعة مختارة من مستشفيات محافظة نينوى، حيث تقدم المستشفى خدمات صحية متكاملة تشخيصية وعلاجية وتعليمية وبحثية، ويتزايد الطلب عليها بسبب عوامل مختلفة. تظهر التحديات أمام إدارة المستشفى والعاملين فيها في تقديم خدمات صحية بجودة مميزة، وتعد جودة الخدمات الصحية عنصراً هاماً في مجال إدارة المستشفيات حيث ترتبط بصحة الإنسان. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها تباين نسب اتفاق المبحوثين على توفر أبعاد جودة الخدمة الصحية في المستشفيات، وتباين استجابة المستشفيات لأبعاد جودة الخدمات الصحية. استناداً إلى هذه الاستنتاجات، قدمت الدراسة عدداً من المقترحات المنسجمة معها، مثل زيادة اهتمام إدارات المستشفيات بمضامين الفكر الإداري في مجال الإدارة الصحية، وترصين جوانب القوة في المستشفيات الخاصة بمفهوم وأبعاد جودة الخدمات الصحية، وتوفير جميع المتطلبات اللازمة لتحقيق الأبعاد بكفاءة في جميع مجالات العمل في المستشفى.

6. دراسة (راضي جواد، 2010) بعنوان "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد: (دراسة حالة) (بحث مستل من رسالة ماجستير)".



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الستين (أيار) 2023

ISSN: 2617-9563

تهدف الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين، الذي يتضمن تفويض السلطة، وفرق العمل، والتدريب، والاتصال الفاعل، والتحفيز، وروح المجازفة، والمرونة، والإقناع، والمنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل. تم توزيع الاستبيان كأداة لقياس التمكين الإداري وإبداع العاملين على عينة عشوائية من 37 موظفًا يعملون في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية. أظهرت الدراسة وجود دعم جزئي للعلاقات بين التمكين الإداري وإبداع العاملين، ولكن محدودة استجابة متغيرات إبداع العاملين لتباين في مستوى إدراك الموظفين لممارسات التمكين الإداري. بناءً على ذلك، تقدمت الدراسة بتوصيات تشمل إمكانية استخدام أدوات قياس التمكين الإداري وإبداع العاملين في تصميم برامج تدريب لنشر المعرفة للقيادات العليا في الإدارة، واستخدام أبعاد أخرى للتمكين الإداري لتحليل وتفسير العلاقة مع العاملين.

2. الإطار النظري

2.1 مفهوم التمكين الإداري

ظهر مفهوم التمكين كمفهوم إداري في أواخر الثمانينيات ردًا على التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية السريعة، ونتيجة للعديد من المبادرات مثل دوائر الجودة وتحسين جودة الحياة العملية وإدارة الجودة الشاملة (Uzunbacak، 2015). وقد لاقى هذا المفهوم رواجاً كبيراً في فترة التسعينيات من القرن العشرين بفضل اهتمام المختصين والباحثين بزيادة الاهتمام والتركيز على الموارد البشرية وتطور الفكر الإداري الحديث، خاصةً في تحول المنظمات من الاعتماد



على التحكم والأوامر إلى الاعتماد على التمكين وتأثيره على البيئة التنظيمية (الحراشة والهيبي، 2006). ولذلك، يطلق على حقبة التسعينيات لقب "عصر التمكين" بعض الباحثين (Kanani & Shafiei، 2016). تعددت وجهات النظر حول مفهوم التمكين واتخذت اتجاهات مختلفة بسبب الاختلاف في المداخل التي استخدمتها العلماء والباحثون في دراسة هذا المفهوم. بعضهم نظر إلى التمكين من منظور هيكلية واعتبره السياسات والممارسات التي تؤثر على سلوك الموظفين وتساهم في إعادة توزيع السلطة وزيادة مشاركتهم في العمل الجماعي. بينما ينظر إليه البعض الآخر من منظور نفسي ويعرفونه بأنه السماح للأفراد بالمشاركة في صنع القرارات. بالإضافة إلى ذلك، يتفق العديد من الباحثين مثل (Eylon & Bamberger، 2000، Mills & Ungson، 2003، reasley et al.، 2008). بأن التمكين هو مجموعة من الممارسات التنظيمية التي تهدف إلى نقل السلطة عن طريق تطوير المهارات ونقل المعرفة وتعزيز الثقة والتحفيز والدعم والمساءلة. كما يرى (Aldalaeen 2010) أن التمكين يعني تعزيز قدرات الموظفين في اتخاذ القرارات المناسبة والمشاركة الكاملة في العمل والمساهمة في صنع القرارات المتعلقة بوظائفهم.

يتم تعريف التمكين من الناحية النفسية على أنه تعزيز الدوافع الحقيقية للعاملين والتي تتجسد في أربعة أنماط إدراكية تعبر عن توجه الفرد نحو دوره في العمل، وهي: معنى العمل، الكفاءة، التصميم الذاتي للعمل، الإحساس بالتأثير (Spreitzer، 1995: 1443). يتضمن مفهوم التمكين النفسي توجيه نشاط الفرد نحو التحديات المختلفة من خلال الإحساس الداخلي بالقدرة والسيطرة،



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الستين (أيار) 2023

ISSN: 2617-9563

والتأكيد على وجود معنى لارتباط أهدافه الشخصية بأهداف المنظمة (Luby, 2006: 12). يتضمن مفهوم التمكين النفسي توجيه نشاط الفرد نحو التحديات المختلفة من خلال الإحساس الداخلي بالقدرة والسيطرة، والتأكيد على وجود معنى لارتباط أهدافه الشخصية بأهداف المنظمة. وفقاً لـ (Spreitzer, Kizilos, Nason, & 1997، الصفحة 680)، يشير التمكين إلى مجموعة من الحالات النفسية المدركة أو الأنماط الإدراكية التي تساعد العاملين على إدراك فاعلية الممارسات الإدارية التي تم تصميمها لتمكين العاملين.

بعد استعراض التعاريف السابقة، يمكن صياغة تعريف لمفهوم التمكين الإداري كممارسة إدارية تهدف إلى تعزيز دور الفرد في المنظمة، من خلال تشجيعه على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحفيزه وتمكينه من تحمل المسؤولية وتهيئة جميع المستلزمات اللازمة لأداء العمل بفعالية ونجاح. ويتضح أن التمكين ببساطة يتمثل في إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتمكينهم من مزيد من الحرية في العمل والتصرف، والرقابة الذاتية، بما يدعم قدراتهم ومهاراتهم، ويوفر لهم الموارد الكافية ويتيح المناخ الملائم لذلك، ويقدم التدريب الفني والسلوكي، ويثق في قدراتهم.

2.2 الآثار المترتبة على تطبيق التمكين الإداري

تعددت الدراسات بشأن أهمية التمكين الإداري وتأثيراته المترتبة على تطبيقه، ويمكن القول أن كتاب (ملحم، 2006) هو أحد أكثر الكتابات تفصيلاً وشمولية، والذي وافق عليه العديد من



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الستين (أيار) 2023

ISSN: 2617-9563

الكتاب مثل (الدوري وصالح، 2008؛ الكبيسي وأحمد والخفاجي، 2017)، حيث قسم التمكين إلى ثلاثة مستويات.

1. نتائج خاصة بالموظف:

يؤدي التمكين في غالب الأحيان إلى تحقيق نتائج إيجابية للموظف الملائم لمفهوم التمكين، وتتجم عن تمكين العاملين عددٌ من المزايا والتبعات، منها:

أ. تحقيق الانتماء: يُسهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي للموظف، ويُعزز انتماءه للمهام التي يقوم بها ويُعزز انتماءه للمؤسسة وفريق العمل الذي ينتمي إليه، وينتج عن الانتماء تحسُّن في مستوى الإنتاجية وانخفاض في نسبة التغيب عن العمل، وتقليل في معدل دوران العمل.

ب. المشاركة الفاعلة: تعني "المشاركة الفاعلة" تمكين العاملين والمشاركة التي تنشأ عن التمكين تتميز بمستوى عالٍ من الفعالية والمشاركة الطردية التي تنبع من انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف وغايات المنظمة.

ج. تطوير مستوى أداء العاملين: تحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى رضاه يعدان من النتائج الرئيسية لتطبيق مفهوم التمكين في الإدارة. ويمكن اعتبار برامج التمكين في مؤسسات الخدمات عاملاً أساسياً لنجاحها في تحسين نوعية الأداء، وذلك لأن الموظف يعتبر المستفيد الأول من تلك البرامج. فعندما تحاول المؤسسة تمكين موظفيها، فإنها تسعى لمنحهم الثقة والسلطة والصلاحيات والمكافآت، وتحاول أيضاً منحهم الاستقلالية والحرية في التصرف.



د. اكتساب المعرفة والمهارة: تعتمد نجاح برامج التمكين على توفر المعرفة والمهارات والقدرات لدى العامل أو الموظف، ولتحقيق ذلك، يجب تطوير وتدريب الموظفين بشكل مستمر. يتطلب ذلك غالباً مشاركة الموظفين في دورات تدريبية وندوات وورش عمل ومؤتمرات لاكتساب معرفة ثمينة تصبح ثروة يحتفظ بها الموظفون حتى بعد مغادرتهم للمنظمة التي كانوا يعملون بها سابقاً.

هـ. المحافظة على الموظف من قبل المنظمة: بناءً على ما ورد سابقاً، يتضح أن المنظمات الناجحة هي تلك التي تحتفظ بموظفيها الممكّنين ولا تُفرض عليهم بسهولة، حيث إن زيادة معرفتهم ومهارتهم وتطوير كفاءتهم وقدراتهم يتطلب من المنظمة الاهتمام بهم والاستثمار فيهم والعمل على المحافظة عليهم لأطول فترة ممكنة.

و- شعور الموظف بمعنى الوظيفة: يدرك الموظف الممكن قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وذلك عندما يشعر بالسيطرة على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج، بالإضافة إلى أنه يشعر بأنه عنصر مهم في المنظمة وله مساهمته الفعالة التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي يتمكن من النظر إلى الأمور بشكل شامل وليس فقط من خلال زاوية العمل الفردي.

2. نتائج خاصة بالمنظمة

إذا قَدّمت المنظمة للموظف كل المعلومات والمعرفة والمهارة والتدريب والثقة والحوافز الممكنة لرفع قدرته، فمن الطبيعي أن يكون هذا مجزٍ بالمقابل، حيث ينعكس على المنظمة بالخير



والعمل الجاد، ويساعد في تحقيق أهدافها على المدى القريب والبعيد، مثل تحقيق الريح والتوسع والسمعة الجيدة وغيرها من النتائج الإيجابية التي تعود بالفائدة على المنظمة.

ومن النتائج الهامة التي تنعكس على المنظمات، كما تم ذكرها سابقاً، زيادة ولاء العاملين للمنظمة، تحسين مستوى إنتاجية العامل بمختلف أنواعه، زيادة فرص الإبداع والابتكار، ومساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد، مما يؤدي إلى تحقيق أداء جيد من حيث جودة الأداء.

3. نتائج خاصة بالمتعاملين مع المنظمات الممكن أفرادها

توجد دراسات تؤكد أن الزبائن الذين يتعاملون مع عاملين متمكنين يشعرون بمستويات عالية من الرضا، مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين رضا الزبون وتمكين العاملين. يُسهم تمكين العاملين، خاصة في المؤسسات الخدمية مثل المحال التجارية والبنوك والخدمات الصحية والفنادق والمطاعم وغيرها، في زيادة قدرتهم على التعامل بمرونة وفهم وتكيف واستجابة عالية، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات، ويختلف ذلك عن الموظف الذي ينتظر التعليمات من الآخرين، مما يؤدي إلى بطء في إنجاز الخدمات. ويعد هذا الجانب (أي سرعة إنجاز معاملات الزبائن) أحد أهم بنود الجودة في قطاع الخدمات.

2.3 أبعاد التمكين الإداري

تتمثل أبعاد التمكين الإداري في الآتي:

2.3.1 تقاسم السلطة



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الستين (أيار) 2023

ISSN: 2617-9563

يعني تقاسم السلطة منح الموظفين مزيدًا من الصلاحيات في أداء مهامهم، وزيادة حرية المساهمة بالأفكار واتخاذ القرارات، وزيادة الثقة فيهم، وهو أحد المكونات الأساسية لنجاح برامج التمكين، وذلك بسبب الدور الكبير الذي يلعبه في زيادة الرضا والالتزام الوظيفي للعاملين، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والفعالية وجودة التفاعلات مع العملاء. وبالتالي، تقاسم السلطة وإدماج الموظفين في العمليات الإدارية يساهم في تعزيز مشاعر الحرية والكفاءة والمعنى والفعالية والاهتمام الجوهري بالأداء الوظيفي (Yasohtai, Jauhar, & Bashawir, 2015).

2.3.2 التحفيز

يؤكد الكثيرون أن التمكين ليس مجرد منحة مجانية، فهو ينطوي على مشاركة في المنافع والمخاطر وتحمل المسؤولية بنفس مستوى السلطة الممنوحة للموظف. ومنذ أن يتم التمكين، يجب أن يكون هناك نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح، وتكون هذه الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداء الممكّنين من العاملين. تعرف عملية التحفيز على أنها "مؤثر خارجي يحرك وينشط سلوك الأفراد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات والمنظمة" (الفيحان والعامري، 2016: 77). يساهم التحفيز في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، ويساعد على تحمل المسؤولية بشكل أفضل، وزيادة الكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق (الطراونة والنهدي، 2017).

2.3.3 العمل الجماعي



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الستين (أيار) 2023

ISSN: 2617-9563

يتكون النظام من مجموعة من الكيانات المترابطة التي لديها هدف مشترك (الصيرفي، 2003). ومن الواضح أن هناك فرقاً بين فريق العمل والجماعة فيما يتعلق بشمولية العمل، حيث يتم تكليف الفريق بإنجاز المهمة وتحقيق الهدف بصفته جزءاً من الهيكل التنظيمي، بينما يكون لفكرة العمل الجماعي مسؤولية جماعية.

2.3.4 الاتصال الفعال

يمكن تعريف الاتصال على أنه عملية نقل المعلومات والأفكار والمقترحات والمشاعر والأحاسيس بين الأفراد، ويتم من خلالها التوصل إلى فهم مشترك بينهم. تتم هذه العملية عادةً عن طريق جهد ومهارة كل من المرسل والمستقبل، حيث يمكن تحقيق الاتصال عبر عملية ذات اتجاهين (عباس وآخرون، 2019).

2.3.5 التدريب

يُعدُّ التدريب أسلوباً بالغ الأهمية في التمكين الإداري، حيث تتنوع أهدافه وتستمر بشكل مستمر. يُمكن التدريب العاملين ويساعدهم في حل مشاكل العمل، ويُطور إمكاناتهم لمواكبة التغيير (محمد، 2019؛ أبو الروس، 2011). يُعرَّف التدريب كعملية منظمة ورسمية تساعد على تطوير مجموعة المعارف والمهارات للموظفين لتحسين أدائهم في مكان العمل (Sheeba & Christopher, 2020). ويُعرَّف التدريب أيضاً بأنه برامج منظمة ومخططة توجّه إلى العاملين في المنظمة لإكسابهم معارف ومهارات وسلوكيات معينة (Blanchard & Thacker, 2010؛ Goldstein & Ford, 2002).



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الستين (أيار) 2023

ISSN: 2617-9563

2.3.6 الثقة الإدارية

تعني ثقة المدراء في مرؤوسيههم أنهم سيتعاملون معهم بمعاملة تفضيلية، مثل تزويدهم بالمزيد من المعلومات ومنحهم حرية التصرف والاختيار (الغانمي، 2015).

2.4 معوقات التمكين الإداري

يمكن تصنيف المعوقات والصعوبات الأساسية التي تعيق تطبيق التمكين إلى معوقات إدارية ومعوقات بشرية، وفقاً لما ذكره القحطاني (2013) والحيالي (2019).

المعوقات الإدارية:

تتعلق تلك المعوقات بالمنظمة وبنيتها التنظيمية، وتشمل السياسات والأنظمة المعمول بها داخل المنظمة والتأثيرات الناتجة عن تطبيقها، بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل عدم توفر الموارد اللازمة لتطبيق منهج التمكين وجمود الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والبيروقراطية السلبية وتأخر السياسات الإدارية والمركزية وضغط الوقت والأعباء الثقيلة الملقاة على العاملين وسوء نظام الاتصال داخل المنظمة.

المعوقات البشرية:

ترتبط تلك المعوقات بالموارد البشرية والعاملين في جميع مستويات التنظيم، سواء كان ذلك بسبب نقص الموارد البشرية أو ضعف تأهيلها أو لأسباب شخصية واجتماعية تتعلق بالفرد. تشمل هذه المعوقات مقاومة المدراء والعاملين للتغيير والخوف من تحمل المسؤولية وحفاظ



المدرء على مراكزهم الوظيفية، إضافة إلى ضعف التدريب والتطوير الذاتي وعدم امتلاك القادة لصفات القائد التحويلي الذي يشجع على التغيير ويوفر الحافز للإبداع والابتكار لدى العاملين.

2.5 جودة الخدمات الصحية

تعرفت منظمة الصحة العالمية على جودة الخدمات الصحية على أنها تتماشى مع المعايير والاتجاه الصحيح بطريقة آمنة ومقبولة من المجتمع، وبتكلفة مقبولة بحيث تؤدي إلى تحسين نسبة الحالات المرضية والوقائية والوفيات والإعاقة وسوء التغذية (المالكي، 2018: 219). يتم تعريف الجودة في الخدمات الطبية والصحية على أنها "تحقيق مستوى عالٍ وجيد في الخدمة الطبية والصحية منذ المرة الأولى التي يتلقاها فيها المريض، كما أنها تشكل أحد أسس التنافسية، بالإضافة إلى التكلفة والمرونة ووقت التسليم والإبداع في تحقيق استجابة المؤسسة لطلبات السوق وتحقيق التنافسية من خلالها" (عبد الرزاق، 2011: 288).

2.6 الاستجابة و الجوانب الوجدانية

تعتبر الاستجابة والجوانب العاطفية من أبعاد الخدمة الصحية (رضوان، 2021؛ عبد المنعم، 2018؛ عبد الحميد، 2018). تشير الاستجابة إلى أن جميع المرضى يحصلون على الرعاية السريعة والتعامل بحسن مع كوادر المستشفى، بغض النظر عن أصلهم، وحالاتهم، وخلفياتهم، ويتم توفير وقت انتظار مناسب وغير مزعج. تشير الجوانب الوجدانية، أو التعاطف، إلى قدرة



مقدمي الخدمة في المؤسسات الصحية على التعامل مع المرضى بروح من الود واللطف والاصغاء الكامل لشكاويهم، واحترام عاداتهم وتقاليدهم ورعايتهم، وتلبية حاجاتهم بشكل شخصي.

3. المنهجية

تعرف مجتمع الدراسة بأنه المجموعة الكلية لمفردات الظاهرة المدروسة. ويشكل المجتمع المستهدف في هذه الدراسة جميع الموظفين (إداريين، أطباء، ممرضين) العاملين في مستشفيات الحكومة في مدينة تعز، والتي تشمل مستشفى الثورة، ومستشفى الجمهوري التعليمي العام، ومستشفى المظفر، ويبلغ عددهم 862 موظفًا وموظفة وفقًا لإحصائيات مكتب الصحة في تعز. تتمحور هذه الدراسة حول مشكلتها وأهدافها المحددة.

4. النتائج

4.1 ملخص نتائج أبعاد التمكين الإداري

تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي، وتحديدًا المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، لتحديد تصورات أفراد عينة الدراسة بشأن تطبيق التمكين الإداري في المستشفيات التي يعملون بها، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (1): ملخص نتائج أبعاد التمكين الإداري

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية (الوزن)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
---------	---------------	-------------------------	-------------------	---------------	-------



		النسبي (%)	العام	العام	
1	مرتفعة	81.2	0.52	4.06	تقاسم السلطة
6	متوسطة	65.2	1.06	3.26	التحفيز
3	مرتفعة	69.8	0.93	3.49	الاتصال الفعال
2	مرتفعة	76.6	0.72	3.83	العمل الجماعي
5	متوسطة	68	1.02	3.40	التدريب
4	مرتفعة	68.2	0.97	3.41	الثقة
	مرتفعة	71.6	0.75	3.58	التمكين الإداري

يظهر الجدول (1) أن مستوى تطبيق التمكين الإداري في المستشفيات التي تمت دراستها هو مرتفع، وفقاً لتقديرات عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.58) والانحراف المعياري (0.75) والوزن النسبي (71.6). ويوضح الجدول (24) أن جميع أبعاد التمكين الإداري تمارس بدرجة مرتفعة، عدا بُعدي التدريب والتحفيز الذين يمارسان بدرجة متوسطة. وحلَّ بُعد تقاسم السلطة في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.06) والانحراف المعياري (0.52) والوزن النسبي (81.2)، تلاه بُعد العمل الجماعي في المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.83) والانحراف المعياري (0.72) والوزن النسبي (76.6)، وجاء بُعد الاتصال الفعال في المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.49) والانحراف المعياري (0.93) والوزن النسبي (69.8)، وجاء بُعد الثقة في المرتبة الرابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.41) والانحراف المعياري (0.97) والوزن النسبي (68.2)، وجاء بُعد التدريب في المرتبة الخامسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.40) والانحراف المعياري (0.72) والوزن النسبي



(68)، وجاء بُعد التحفيز في المرتبة الأخيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.26) والانحراف المعياري (1.06) والوزن النسبي (65.2).

4.2 تحليل فقرات التعاطف (الجانب الوجداني)

جدول (2) تحليل فقرات (التعاطف)

م	الفقرات	تتماماً	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب					
													التكرار				
													النسبة				
1	تضطلع إدارة المستشفى المصلحة العليا للمرضى في مقدمة اهتمامها	7	26	35	76	80		3.88	77.6	1.12	مرتفعة	4					
		%3.1	%11.6	%15.6	%33.9	%35.7											
2	يراعي العاملون في المستشفى عادات وتقاليد المجتمع عند تقديم الخدمة الصحية	1	17	27	107	72		4.04	80.8	0.89	مرتفعة	1					
		%4	%7.6	%12.1	%47.8	%32.1											
3	يصغي العاملون في المستشفى بشكل كامل لاستفسارات و شكاوي المرضى	5	14	39	116	50		3.86	77.2	0.91	مرتفعة	5					
		%2.2	%6.3	%17.4	%51.8	%22.3											
4	يتسم سلوك العاملين في المستشفى باللباقة والأدب في تعاملهم	1	20	32	110	61		3.94	78.8	0.90	مرتفعة	2					
		%4	%8.9	%14.3	%49.1	%27.2											



مع المرضى										
					50	125	29	18	2	يولي العاملون في
										المستشفى الرعاية
3	مرتفعة	0.87	78.2	3.91	%22.3	%55.8	%12.9	%8	%0.9	5 والاهتمام
										الشخصي لكل
										مريض
المتوسط العام										
	مرتفع	0.72	78.4	3.92						

يمكن استخلاص النتائج من الجدول (2) والتي تظهر موافقة أفراد العينة على جميع فقرات بعد التعاطف بدرجة مرتفعة. وفقاً لترتيب الفقرات، فقد جاءت الفقرة 2 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.89) وأهمية نسبية (80.8%)، حيث تنص على أن العاملين في المستشفى يراعون عادات وتقاليد المجتمع عند تقديم الخدمة الصحية. بينما جاءت الفقرة 3 في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.91) وأهمية نسبية (77.2%)، وتنص على أن العاملين يستمعون بشكل كامل لاستفسارات وشكاوى المرضى. وبشكل عام، فإن موافقة أفراد العينة بعد التعاطف جاءت بدرجة مرتفعة، وكان متوسط حسابي عام (3.92) وانحراف معياري عام (0.72) وأهمية نسبية (78.4%)، مما يشير إلى جودة الخدمات الصحية المقدمة في المستشفيات الحكومية في مدينة تعز بدرجة مرتفعة. ويعزو الباحثة ذلك إلى القيم الأخلاقية التي يحملها العاملون في المستشفيات والتي تتبع من روح مهنتهم الإنسانية وتقاليد المجتمع وتعاليم الدين السامية.



4.3 تحليل فقرات بعد الاستجابة

جدول (3) تحليل فقرات البُعد الرابع (الاستجابة)

م	الفقرات	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب					
												التكرار				
												النسبة				
1	يستجيب العاملون في المستشفى لطلبات المرضى واستفساراتهم بشكل فوري مهما كانت درجة انشغالهم	1	20	38	105	60	3.91	78.2	0.91	مرتفعة	3					
		%4	%8.9	%17	%46.9	%26.8										
2	يتلقى جميع المرضى في المستشفى الخدمة السريعة من قبل كادر المستشفى دون تمييز	5	17	38	105	59	3.88	77.6	0.96	مرتفعة	4					
		%2.2	%7.6	%17	%46.9	%26.3										
3	تتراعي المستشفى الالتزام الدقيق بمواعيد تقديم الخدمة	1	12	22	118	71	4.10	82	0.81	مرتفعة	2					
		%4	%5.4	%9.8	%52.7	%31.7										
4	يظهر العاملون في	2	9	16	116	81	4.18	83.6	0.80	مرتفعة	1					



										المستشفى استعدادهم الدائم للتعاون مع المرضى
					36.2%	51.8%	7.1%	4%	0.9%	
					57	82	52	19	14	يقدم المستشفى خدماته للمرضى على مدار الساعة ودون توقف
5	مرتفعة	1.13	73.4	3.67	25.4%	36.6%	23.2%	8.5%	6.3%	5
	مرتفع	0.71	79	3.95	المتوسط العام					

يمكن استخلاص النتائج الواردة من الجدول (32)، حيث يتضح أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على جميع فقرات بعد الاستجابة. وتحتل الفقرة (4)، التي تتضمن "استعداد العاملين في المستشفى للتعاون مع المرضى"، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.18)، وانحراف معياري (0.80)، وأهمية نسبية (83.6%)، بينما تحتل الفقرة (5)، التي تشير إلى "خدمات المستشفى المتاحة على مدار الساعة"، المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.67)، وانحراف معياري (1.13)، وأهمية نسبية (73.4%). وعموماً، يوافق أفراد العينة على بعد الاستجابة بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.95)، والانحراف المعياري العام (0.71)، وأهمية نسبية (79%). ويشير ذلك إلى توافر جودة عالية في الخدمات الصحية المقدمة في المستشفيات الحكومية في مدينة تعز. وتعزو الباحثة ذلك إلى حرص إدارة المستشفيات المدروسة على تقديم معاملة حسنة للمرضى وبناء علاقة طيبة معهم، مما يؤدي إلى الحصول



على ولاء المريض. كما يؤثر تحسين جودة الخدمات الصحية وتسهيل الحصول عليها بشكل دائم على أداء العاملين في المستشفيات بالشكل المثالي المطلوب.

4.4 ملخص نتائج الجانب الوجداني والاستجابة

جدول (4) ملخص نتائج أبعاد الجانب الوجداني والاستجابة

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية (الوزن النسبي) %	الانحراف المعياري العام	الوسط الحسابي العام	البعد
2	مرتفعة	78.4	0.72	3.92	التعاطف
1	مرتفعة	79	0.71	3.95	الاستجابة
	مرتفعة	74.8	0.66	3.74	جودة الخدمات الصحية

يتضح من الجدول (4) أن مستوى أبعاد الجانب الوجداني والاستجابة مرتفع، حسب عينات مجتمع الدراسة وجاء في المرتبة الأولى بعد الاستجابة بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.71) وأهمية نسبية (79%)، وجاء في المرتبة الثانية بعد التعاطف بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.72) وأهمية نسبية (78.4%).

5. الخاتمة

بناءً على تحليل البيانات فقد تمّ التوصل إلى مجموعة من النتائج لعلّ أبرزها الآتي:

1. يتوفر مستوى تطبيق التمكين الإداري في مستشفيات محل الدراسة بدرجة مرتفعة.
2. يتوفر مستوى جودة الخدمات الصحية في مستشفيات محل الدراسة بدرجة مرتفعة.



3. هناك علاقة طردية مرتفعة بين التمكين الإداري بأبعاده الكلية وجودة الخدمات الصحية.
4. يوجد تأثير للتمكين الإداري بأبعاده الكلية على جودة الخدمات الصحية في مستشفيات محل الدراسة.

استناداً على النتائج السابقة تقدم الدراسة التوصيات التالية:

1. يجب على إدارات المستشفيات محل الدراسة الاهتمام بالعاملين فيها وزيادة تمكينهم في أعمالهم، نظراً لأهمية ذلك في تحسين جودة الخدمات الصحية.
2. يجب تعزيز الوعي الصحي لدى العاملين في مستشفيات محل الدراسة حول مفهوم وأهداف وأبعاد جودة الخدمات الصحية، نظراً لأن هذه الخدمات ترتبط بحياة وأرواح الناس.
3. يجب تعزيز جوانب القوة في مستشفيات محل الدراسة المتعلقة بمفهوم وأبعاد جودة الخدمات الصحية، وتوفير جميع المتطلبات الضرورية لتحقيق هذه الأبعاد بكفاءة في جميع مجالات العمل داخل المستشفى.
4. ينبغي تنفيذ برامج تدريبية مستمرة للعاملين في المستشفيات، بهدف تعزيز مهاراتهم وقدراتهم ورفع مستوى أدائهم.
5. يتعين العمل على تحسين نظام الحوافز، نظراً لأهميته في نجاح برامج التمكين.
6. يجب منح العاملين سلطة واستقلالية أكبر لتمكينهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال عملهم.



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الستين (أيار) 2023

ISSN: 2617-9563

7. يجب تعزيز مبدأ الشراكة بين إدارات المستشفيات في مدينة تعز وأساتذة الجامعات والمعاهد اليمنية، وذلك من خلال استمرار إقامة دورات تدريبية وندوات ومؤتمرات لتبادل الخبرات والرؤى بهدف تحقيق التنمية المستدامة للنظام الصحي في المدينة.
8. تعزيز وعي وفهم الموظفين بأبعاد التمكين الإداري من خلال منحهم سلطة الاختيار وتوفير بيئة عمل تشجع على الثقة وتبادل المعلومات.



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الستين (أيار) 2023

ISSN: 2617-9563

المراجع

المراجع العربية

- عطاء، (2016). تأثير تمكين العاملين في الرضا الوظيفي في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، الجمهورية اليمنية.
- الجناحي، علي (2016). العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية في أمانة العاصمة- صنعاء. رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- عمرو، طارق على عبد الله (2019). أثر التمكين الإداري في ابداع العاملين: دراسة حالة مصنع كمران في الجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير، جامعة عدن، الجمهورية اليمنية.
- الجليلي آلاء والطويل اكرم، (2009) بعنوان "إمكانية إقامة أبعاد جودة الخدمات الصحية دراسة في مجموعة مختارة من المستشفيات في محافظة نينوى. (رسالة ماجستير)"، محافظة نينوى، العراق.
- راضي جواد، (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة موظفي كلية الإدارة والاقتصاد رسالة ماجستير، جامعة القادسية، غزه.



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الستين (أيار) 2023

ISSN: 2617-9563

- الحراحشة، محمد والهيبي، صلاح الدين (2016). أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية. دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2، 240 - 266.
- ملحم، يحيى سليم، (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر، ط 1. القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الدوري، زكريا مطلق وصالح (2008). ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الالفية الثالثة. عمان، الأردن: دار اليازوري.
- الكبيسي، جمعة وأحمد، مي فيصل والخفاجي، سلام عبد الجليل (2017). درجة حاجة المديرين العاملين في مديريات التربية الى تطوير مهاراتهم لممارسة التمكين الاداري. مجلة كلية التربية للبنات، المجلد 28، العدد 1، 1 - 15.
- الفيحان، ايثار عبد الهادي والعامري، علاء الدين برع (2016). عوامل التمكين الاداري وتأثيرها في أداء المنظمة الخدمية: بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية - مديرية المرور العامة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 88، 69 - 93.
- الطراونة، إخلاص إبراهيم والنهدي، سميرة محمد مبارك (2017). التمكين الاداري ومستوى تطبيق المهارات الادارية لدى المرأة السعودية: مديريات مدارس منطقة خميس مشيط. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد 3، العدد 1، 35 - 56.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2003). مفاهيم ادارية حديثة. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عباس، خضر عباس والوظيفي، كامل شكير عبيس وجابر، عدنان شمخي (2019). التمكين الاداري ودوره في تحقيق جودة الخدمة: دراسة تحليلية لآراء عينة من الزبائن والعاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية هيئة توزيع الفرات الأوسط فرع بابل. مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 10، العدد 4، 404 - 436.



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الستين (أيار) 2023

ISSN: 2617-9563

- محمد، محمود شكر (2019). دور القيادة الابتكارية في التمكين الإداري : دراسة تحليله لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الغذائية. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارة*، المجلد 25، العدد 111، 122 - 137.
- أبو الروس، سامي علي والقوقا، ابراهيم عبد المجيد (2011). أثر التدريب على نمو وربحية المشروعات الصغيرة في فلسطين دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة في قطاع غزة. *مجلة جامعة الأزهر بغزة*، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 13، العدد 1، 615 - 652.
- الغانمي، أفراح خضير عبد الرضا (2015). تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة ودائرة صحة محافظة كربلاء. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق.
- القحطاني، محمد مانع علي (2013). التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ، الرياض، السعودية.
- الحياي، ايمان على أحمد (2019). التمكين الإداري وتأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء مجموعة من الأفراد العاملين في كلية التربية للبنات - جامعة الموصل. *مجلة تنمية الرادين*، المجلد 38، العدد 122.
- المالكي، أحمد محمد. (2018). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات. *مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية*، المجلد 1، العدد 4، 210 - 234.
- عبد الرزاق، آلاء نبيل (2011). استخدام تقانة المعلومات من أجل ضمان جودة الخدمة الصحية : حالة دراسية في عينة من مستشفيات مدينة بغداد. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، المجلد 34، العدد 90، 281 - 298.



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الستين (أيار) 2023

ISSN: 2617-9563

- رضوان، على فرج حسين (2021). دور مهارات التعامل مع المرضى في تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية دراسة تطبيقية على المرضى المتعاملين مع مستشفيات جامعة المنوفية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة* المجلد 51، العدد 4، 113 - 166.
- عبدالمنعم ، بن فرحات (2018). *انعكاسات أنماط تسيير المؤسسة العمومية للصحة بالجزائر على نوعية الخدمات*، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر.
- عبد الحميد، رفل مؤيد. (2018). دور أبعاد جودة الخدمات في تعزيز قيمة الزبون: دراسة استطلاعية لآراء عدد من الزبائن في مصرف الشمال للتمويل والاستثمار في محافظة نينوى. *مجلة تنمية الرافدين*، المجلد 37، العدد 119، 26-43.



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الستين (أيار) 2023

ISSN: 2617-9563

المراجع الأجنبية

- Francis, W., & Chombo, S. (2020). Human Resource Empowerment as a Strategy to Achieve Quality Service Delivery in Tourism in Rwanda. A Case of Rwanda Development Board (RDB). Journal of Medicine and Biology, 2 (2): 43-53.
- AlKahtani, N. S., Iqbal, S., Sohail, M., Sheraz, M., Jahan, S., & Anwar, B. (2021). Impact of employee empowerment on organizational commitment through job satisfaction in four and five stars hotel industry. Management Science Letters,11, 813–822.
- Murray, W. C., & Holmes, M. R. (2021). Impacts of Employee Empowerment and Organizational Commitment on Workforce Sustainability. Sustainability, 13 (6), 1 - 14.
- Al- Sufyani, A. M. & Al- Ameri, A. Q. F. (2021). Impact of Administrative Empowerment on Organizational Commitment: A Case Study of Taj Sheba Hotel in Yemen. Humanities and Educational Sciences Journal, 7 (16), 574 – 603.
- Uzunbacak, H. H. (2015).The Impacts of Employee Empowerment on Innovation: A Survey on Isparta and Burdur Organized Industrial Zones. The Journal of International Social Research, 8 (37), 977 – 989.
- Kanani, N. & Shafiei, B. (2016). Employees empowerment in organizations. Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, 5 (8).
- Mills, P. K. & Ungson, G. R. (2003). Reassessing the limits of structural empowerment: Organizational constitution and trust as controls. Academy of Management Review, 28 (1), 143-153.



- Eylon, D., & Bamberger, P. (2000). Empowerment cognitions and empowerment acts: recognizing the importance of gender. *SAGE Journals* , 25 (4), 354-372.
- Aldalaeen, A. (2010). The impact of the administrative empowerment in organizational of Excellence a field study in the Jordanian telecommunications company. *Management Science Studies*, 37 (1).
- Spreitzer, G. M., (1995). Psychological Empowerment in the work place: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442 – 1465.
- Iuby, C. E. (2006). A Case Study of Psychological Empowerment of Employees in A Community College., PhD Thesis, University of Florida, U.S.A.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A Dimensional Analysis of the Relationship between psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain. *Journal of Management*, 23 (5), 679 – 704.
- Yasothai, R., Jauhar, J., & Bashawir, A. (2015). A Study on the Impact of Empowerment on Employee Performance: The Mediating Role of Appraisal. *International Journal of Liberal Arts and Social Science*, 3 (1), 92 – 104.
- Sheeba, M. J., & Christopher, P. B. (2020). Exploring The Role of Training and Development in Creating Innovative Work Behaviors and Accomplishing Non Routine Cognitive Jobs For Organizational Effectiveness. *Journal of Critical Reviews*, 7 (4), 263 – 267.
- Blanchard, P. N. & Thacker, J. W. (2010), *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices*, 4th ed., Prentice Hall, Boston.
- Goldstein, I., & Ford, J. K. (2002). *Training in organization: needs assessment, development and evaluation*. CA: Wadsworth.