مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: أثر التمكين الإداري في التغيير التنظيمي في مستشفى العودة في قطاع غزة "دراسة ميدانية "
اسم الكاتب: أ. محمد عبد اشتيوي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/1903
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 02:48 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

أثـر التمكين الإداري في التغيير التنظيمي في مستشفى العودة في قطاع غزة «دراسة ميدانية»

The Impact of Administrative Empowerment in Organizational Change At Al-Awda Hospital at Gaza Strip "Afield study"

محمد عبد اشتيوي
أستاذ المشارك/ جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

Mohammed Abed Eshteiwy
Associate Professor /Al-Quds Open University/ Palestine
meshteiwy@qou.edu

تاريخ الاستلام: 6/ 3/ 2023م، **تاريخ القبول:** 3/ 5/ 2023م.
E-ISSN: 2410-3349
P-ISSN: 2313-7592

Received: 6/ 3/ 2023, **Accepted:** 3/ 5/ 2023.
DOI: 10.33977/1760-008-019-007
https: //journals.qou.edu/index.php/eqtsadia

الملخص:

هدفت الدراسة إلى بيان أثر التمكين الإداري في التغيير التنظيمي في مستشفى العودة بقطاع غزة، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين الفنيين والإداريين جميعا، وطبقت على عينة عشوائية بسيطة باستخدام أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات المجتمع الحقيقي البالغ (115) عامل. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وأثبتت النتائج: أن جميع أبعاد التمكين الإداري تؤثر في التغيير التنظيمي بنسبة (86.6 %) وهي نسبة كبيرة جداً، ما عدا بعد «التفويض» لم يثبت له تأثير. وأن المستشفى تمارس التمكين الإداري، والتغيير التنظيمي بمستوى كبير. وتمارس الاتصالات الفعالة، والتفويض بمستوى كبير جداً. وتمارس التدريب والتعلم، والاستقلالية، والعمل الجماعي، والتحفيز بمستوى كبير. وأثبتت النتائج وجود فروق في استجابات أفراد العينة تجاه متغير «مجال العمل» تجاه كل من (التمكين الإداري– والتغيير التنظيمي) في المستشفى تعزى للأبعاد (التفويض–التدريب والتعلم–الاتصالات الفعالة–الاستقلالية) ما عدا بعدي (التحفيز– والعمل الجماعي) ، وكانت الفروق لصالح الإداريين. وأثبتت عدم وجود فروق في استجابات أفراد العينة تجاه (التمكين الإداري– والتغيير التنظيمي) في المستشفى تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي–العمر–المؤهل العلمي– سنوات الخدمة). وقد أوصت الدراسة بتعزيز مشاركة العاملين عند وضع خطط التغيير ليكونوا جزءا من النجاح أو الفشل للعمل بمجمله. وتوفير خطة تدريبية تعتمد على متطلبات التغيير التنظيمي تُعمم على للعاملين؛ لأنهم جزء أصيل منها.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، التغيير التنظيمي

Abstract:

The study aimed to demonstrate the effect of administrative empowerment on organizational change at al-Awda Hospital in the Gaza Strip. The study population comprised all the technical and administrative workers. It was applied to a simple random sample using the comprehensive survey method for all members of the actual community of 115 workers. The study followed the descriptive analytical approach, and used a questionnaire to collect data. The results proved that all dimensions of administrative empowerment affect the organizational change by 86.6%, which is a very large percentage, except for the delegation dimension, which did not prove to have an effect. The hospital practices of administrative empowerment and organizational change came at a significant level. Effective communication and delegation of tasks are practiced at a very high level. Training and learning, autonomy, teamwork and motivation are practiced at a high level. In addition, the results showed that there were differences in the responses of the sample members towards the variable of field of work, and towards each of the administrative empowerment and organizational change in the hospital due to the dimensions of delegation, training and learning, effective communication and independence. However, the dimensions of motivation and teamwork came for the benefit of administrators. Moreover, the study results proved that there were no differences in the responses of the sample members towards the administrative empowerment and organizational change in the hospital due to the variables of gender, age, educational qualification and years of service. The study recommended enhancing employee participation when developing change plans to be part of the success or failure of the work as a whole. Providing a training plan based on the requirements of organizational change to be circulated to employees as an integral part of it.

***Keywords**: Management empowerment, organizational change.*

المقدمة:

أصبحت سمة التغيير حاضرة في كثير من المنظمات المعاصرة، خاصة في ظل التحولات البيئية الحاصلة والتغير في متطلبات واحتياجات العملاء، سيما في قطاع الصحة وما وصلت إليه ثورة الحوسبة والاتصالات والوسائط المعلوماتية المتسارعة، الأمر الذي أوجب على تلك المنظمات أن تتبنى التغيير في مجالات عملها المتعددة، وفرض عليها التكيف والتناغم مع التغيرات الجديدة، ومن المجالات التي يمكن أن تخضع لعمليات التغيير المجال الإداري، والعمليات الإنتاجية، والأفراد، أساليب العمل، أدوات العمل، وغير ذلك. ولما كان النمط القيادي السائد له تأثير جوهري في عمليات التغيير، فإن السلوكات والممارسات القيادية تحقق النجاح أو الفشل في تلك العمليات، ومن المنطقي أن عمليات التغيير في مضمونها تمثل الانتقال من نقطة إلى أخرى–غالباً ما تكون أفضل منها، أي أنها ستعتمد على تغيرات عديدة لكي تصل إلى النقطة الأفضل، ومن تلك النقاط النمط القيادي السائد، الذي يتوجب أن يتناغم مع عمليات التغيير الذي يمكن التعبير عنه بممارسات القيادة تجاه الآخرين في مستشفى العودة، والذي لن يتحقق إلا بمنح مساحات حرية للعاملين في إبداء آرائهم وإظهار ابداعاتهم التي يمكن البناء عليها في إعدادهم وتمكينهم لعمليات التغيير المتوقعة. فتمكين العاملين يعني أن تمنح القيادة الفرصة للعاملين بالتدرب والتعلم والتأهيل ليمتلكوا إمكانيات عالية تجعلهم قادرين على إنجاز مهام التغيير المطلوبة منهم على أكمل وجه. وهذا ما أكده القريشي والسبتي (2015: 62) عندما اعتبرا أن التمكين يتمثل في اقتسام القوة والسلطة بين أعضاء المؤسسة جميعا، وما تقدم يعني تخويل الأفراد الصلاحيات التي تمكنهم مباشرة أعمالهم بحرية وانطلاق ، وتسمح لهم بالابتكار والتطوير والمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات والنتائج.

مشكلة الدراسة:

تعد بيئة العمل لأية مؤسسة من المؤسسات رافعة لنجاح

عملها ، وتحقيق أكبر مساحة تنافسية بين مثيلاتها، ولما كانت مستشفى العودة في قطاع غزة تعمل في بيئة غير مستقرة غالبا، أصبحت تبذل قصارى جهدها وامكاناتها لتذليل العديد من العقبات التي تواجهها في العمل، وفي المقابل يتوجب عليها مجاراة الحداثة الحاصلة عالمياً، سيما بما يتعلق بطرق وأدوات العمل المختلفة، وعليه فسمة التغيير مفروضة في كافة مجالات العمل في المستشفى بما يحقق حالة من التوافق والمناغمة لتلك التطورات، ومن الطبيعي أن تختلف طبيعة المديرين في المؤسسات، سواء من الناحية الفردية أو من الناحية التنظيمية، وهو ما يشكل توجهات مختلفة لدى هؤلاء المديرين، والتي يمكن التعرف عليها بالنمط القيادي وسلوكاتهم التي يمارسونها، ويكون لكل منهم طريقته في إدارة العمل وإنجاز المهام من خلال فريق العمل في المؤسسة، علماً أن التوجهات العامة للعمل في المستشفى تكون مركزية محتكمة لتوجهات وقرارات القائمين على اتحاد لجان العمل الصحي باعتبار المستشفى أحد مؤسسات هذه اللجان، ويكون المديرون فيها الجهة التنفيذية لتلك التوجهات، فقد يختلف أسلوب التنفيذ من مدير لآخر، بحسب قدرته على التفاعل مع تلك التوجهات وامكاناته الفردية تجاه تنفيذها مع فريق العمل، فقد يمارس أحدهم الأسلوب الديكتاتوري مع المرؤوسين باعتبار أنهم جهة تنفيذية فقط، وقد يمارس آخر الأسلوب الديمقراطي ومنح المرؤوسين مساحة حرية للتعبير عن آرائهم ومشاركتهم الفعلية في تنفيذ المهام المطلوبة، وذلك بعد تدريبهم وتمكينهم وتجربتهم بمنحهم جزء من صلاحيات الرؤساء لهم لينفذوا بعض النشاطات والمهام ويتحملوا مسؤولية نتائج أعمالهم، وأمام المطلوب من عمليات تغيير وانتقال من نقطة إلى الأفضل منها قد يكون للمرؤوسين الممكنين دور في عمليات التغيير والتحول نحو الأفضل. ومن خلال عقد الباحث للعديد من اللقاءات التوعوية والإرشادية في مجال الإدارة للعديد من العاملين في مستشفى العودة في قطاع غزة، وعبر التفاعل معهم والنقاش حول العديد من النقاط المتعلقة بعمليات التغير والتطور والحداثة، لاحظ الباحث أن توجهات عدد منهم تعزي أي تعثرات في العمل إلى المستويات الأعلى منهم، أو إلى إدارة المستشفى نفسها، الأمر الذي ربطه بعضهم بعدم وجود الرجل المناسب في المكان المناسب، وأن مستوى التحديث والتغيير في المستشفى متدن بسبب قدرات وإمكانات العاملين المحدودة. وهو ما أكدته دراسة (شريفي، 2020) التي بينت أن كثيرا من المنظمات تعاني من فشل عمليات التغيير لأسباب عدة، أهمها مقاومة التغيير وثقافة المؤسسة، ما يتطلب منها الانتقال من نموذج القيادة والتحكم إلى نموذج تمكين العاملين، إضافة إلى تعزيز الكفاءات البشرية وتنميتها وتشجيع فرق العمل والمشاركة، وتحفيز الأداء بالمكافآت وتفويض السلطات.

في ضوء ما ورد يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

- **ما أثر التمكين الإداري في التغيير التنظيمي في مستشفى العودة في قطاع غزة؟**

وللإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس لا بد من الإجابة عن الأسئلة الفرعية اللآتية:

- **ما واقع التمكين الإداري في مستشفى العودة بقطاع غزة؟**
- **ما درجة التغيير التنظيمي في مستشفى العودة بقطاع غزة؟**
- **هل يوجد أثر للتمكين الإداري في التغيير التنظيمي في مستشفى العودة بقطاع غزة؟**
- **هل توجد فروق في استجابات أفراد العينة تجاه كل من (التمكين الإداري– والتغيير التنظيمي) في مستشفى العودة بقطاع غزة تعزى للمتغيرات (مجال العمل– العمر–النوع الاجتماعي– المؤهل العلمي –سنوات الخدمة)؟**

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α≤ .05) للتمكين الإداري في التغيير التنظيمي في مستشفى العودة بقطاع غزة.

وللتحقق من الفرضية الرئيسة الأولى لا بد من التحقق من الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α≤ .05) للتفويض في التغيير التنظيمي في مستشفى العودة بقطاع غزة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α≤ .05) للتحفيز في التغيير التنظيمي في مستشفى العودة بقطاع غزة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α≤ .05) للعمل الجماعي في التغيير التنظيمي في مستشفى العودة بقطاع غزة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α≤ .05) للتدريب والتعلم في التغيير التنظيمي في مستشفى العودة بقطاع غزة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α≤ .05) للاتصالات الفعالة في التغيير التنظيمي في مستشفى العودة بقطاع غزة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α≤ .05) للاستقلالية في التغيير التنظيمي في مستشفى العودة بقطاع غزة.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق في استجابات أفراد العينة تجاه كل من (التمكين الإداري– والتغيير التنظيمي) في مستشفى العودة بقطاع غزة تعزى للمتغيرات (مجال العمل– العمر–النوع الاجتماعي– المؤهل العلمي– سنوات الخدمة).

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الى:

- استكشاف واقع التمكين الإداري في مستشفى العودة بقطاع غزة.
- التعرف على درجة التغيير التنظيمي في مستشفى العودة بقطاع غزة.
- بيان أثر التمكين الإداري في التغيير التنظيمي في مستشفى العودة بقطاع غزة.
- استكشاف الفروق في استجابات أفراد العينة تجاه كل من (التمكين الإداري– والتغيير التنظيمي) في مستشفى العودة بقطاع

غزة تعزى للمتغيرات (مجال العمل– العمر–النوع الاجتماعي– سنوات الخدمة–المؤهل العلمي) .

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في:

أولاً: الأهمية العلمية، تكمن أهمية الدراسة في أنها تجمع إطاراً نظرياً لمفهومين إداريين–التمكين الإداري والتغيير التنظيمي – سيشكل إضافة نوعية إلى المكتبة الفلسطينية، سيما أن مفردات الدراسة طبقت على مستشفى العودة بقطاع غزة. كما تكمن أهميتها أنها ستمثل مرجعاً فكرياً يمكن للباحثين الرجوع اليه عند إجراء دراسات مستقبلية تتعلق بموضوع الدراسة.

ثانياً الأهمية العملية: تتمثل في إفادة المسئولين في المؤسسات وخاصة مستشفى العودة بقطاع غزة من نتائج وتوصيات الدراسة التي يمكن عدّها قاعدة علمية متينة لاتخاذ القرارات المستقبلية بخصوص عمليات التغيير، كما تكمن أهميتها في أن التغيير التنظيمي في مستشفى العودة بقطاع غزة يمكنه أن يحقق تغلباً على المعيقات المتعددة المتوافرة في بيئة عمل المستشفى، وأهمها وجود الانقسام للمجتمع الفلسطيني ،ووجود الاحتلال الإسرائيلي الذي يحاصر قطاع غزة ويمنع أغلب الإمكانات التي تساعد في تعزيز حالات التغيير في المؤسسات العامة تحديداً.

حدود الدراسة:

تحددت الدراسة بالحدود التالية:

الحد الموضوعي: يتمثل الحد الموضوعي للدراسة في كونها تستكشف أثر التمكين الإداري في التغيير التنظيمي في مستشفى العودة بقطاع غزة.

الحد الزماني: طبقت مفردات الدراسة خلال العام الجماعي 2022–2023.

الحد المكاني: طبقت مفردات الدراسة على مستشفى العودة بقطاع غزة. العاملة في محافظة الشمال–تل الزعتر من المحافظات الجنوبية الفلسطينية–قطاع غزة.

الحد البشري: طبقت مفردات الدراسة على العاملين الإداريين والفنيين (إداري، وطبي) في مستشفى العودة بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية.

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل للدراسة يتمثل في «التمكين الإداري» بأبعاده (التفويض–التحفيز–العمل الجماعي–التدريب والتعلم– الاتصال الفعال–الاستقلالية)، وهي الأبعاد الأكثر تداولاً بين الكتاب والباحثين التي ظهرت بحسب نتائج الجدول (1) التي كانت على النحو التالي:

الجدول (1)

يبين ابعاد المتغير المستقل التي استندت اليها الدراسة

المرجع	التفويض	التحفيز	الاتصال الفعال	العمل الجماعي	الاستقلالية	تنمية السلوك الإبداعي	التدريب والتعلم	المشاركة في اتخاذ القرار	الدافعية
مصلح، وحسن، 2022	*	*	*	*					
أبو مصطفى، 2021	*	*		*		*	*		
برهوم، 2022	*	*		*		*	*		
علي، 2022	*	*		*			*	*	
الخريف، والمطيري، 2022	*			*	*		*	*	*
ميسوم، ومحي الدين، 2022	*		*	*	*		*		
أحمد، وبن زرطيحة، 2022	*	*	*	*	*		*		
المجموع	7	5	3	7	3	2	6	2	1

أما المتغير التابع فقد تمثل في «التغيير التنظيمي» الذي جرت دراسته بكليته.

مصطلحات الدراسة:

اشتملت المصطلحات التالية:

التمكين الإداري: عرفته حلواني (2022: 318) أنه إعطاء مديري المؤسسات الثقة والحرية الكاملة لأداء أعمالهم بطريقتهم الخاصة، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة في اتخاذ القرارات الإدارية المرتبطة بمسئولياتهم ضمن الصلاحيات المنوطة بهم دون التدخل المباشر، مما يعزز العلاقات الإيجابية لاستمرار المؤسسات قوية ومؤثرة تتماشى مع مستجدات العصر والإمكانات الإلكترونية والرقمية. أما الباحث فيعرفه إجرائياً أنه منح المسئول في مستشفى العودة بقطاع غزة جزء من صلاحياته إلى المرؤوسين ليقوموا ببعض أعماله، بعد تدريبهم وتمليكهم القدرات اللازمة لإنجاز تلك المهام، على أن يتحملوا مسؤولية نتاج أعمالهم، مما يعزز الثقة والعلاقة بين المسؤولين ومرؤوسيهم، ويحقق الزيادة في الانتماء للمؤسسة والرضا الوظيفي لديهم.

التغيير التنظيمي: عرفه خولة (2022: 22) أنه إجراء أي تعديلات في عناصر العمل التنظيمي، كأهداف الإدارة وسياساتها، وأفرادها، وأساليبها، في محاولة لحل مشكلات المنظمة أو لإيجاد

أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة، أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم وأي ظروف بيئية جديدة من حوله. أما الباحث فيعرفه إجرائياً على أنه عمل مخطط يهدف إلى الانتقال من نقطة إلى أخرى غالباً ما تكون الأفضل، والذي قد يحدث في كل مجالات العمل في مستشفى العودة بقطاع غزة أو في واحد منها، بما يتوافق ويتناغم مع التغيرات المعاصرة الحاصلة في بيئة العمل المحلية والدولية.

الدراسات السابقة:

- **أولاً الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل «التمكين الإداري».**

أجرى مصلح وحسن (2022) دراسة في مجال عمل المؤسسات الحكومية العامة، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة لدى المؤسسة الأمنية الفلسطينية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمثل مجتمع الدراسة في منتسبي الأجهزة الأمنية بمحافظة رام الله والبيرة البالغ عددهم «1200» منتسب، وقد اختير منهم عينة عشوائية بسيطة بلغت «300» منتسب، وكانت الاستبانة أداة جمع البيانات، ومن أهم النتائج التي ظهرت، أن مستوى تطبيق التمكين في المؤسسة الأمنية جاء بدرجة متوسطة، وأن التمكين الإداري يؤثر في تحقيق التنمية المستدامة فيها. أما في مجال التعليم، فقد أجرت حلواني (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على معوقات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية رام الله في أثناء جائحة كورونا، وآليات التغلب عليها، واتبعت الدراسة المنهج النوعي عبر استخدام المجموعات المركزة أداة نوعية للدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من «18» مديراً ومديرة، وتوصلت نتائجها إلى أن هناك ثلاثة أنواع من المعوقات هي: إدارية (الهيكل التنظيمي– المركزية–الأنظمة والقوانين–القيود على الصلاحيات)، ومعوقات إنسانية (ضعف أداء بعض المديرين– غياب العمل بروح الفريق عند بعض المديرين– ضعف الحوافز)، ومعيقات فنية (قلة الأدوات والتطبيقات الرقمية– ضعف الخبرة في التعامل مع الأجهزة الرقمية– قصور خدمات شبكة الإنترنت–الصيانة في المدارس المهمشة–قلة التدريب على الأجهزة الرقمية). وامتداداً لمجال التعليم، وفي مجال عمل الجامعات أجرى عبد الرحيم (Abraheem، 2021) دراسة هدفت إلى تقييم تأثير التمكين الإداري على الاستعداد لإدارة الازمات من وجهة نظر الموظفين المسئولين بجامعة ميسان، وكانت الاستبانة أداة جمع البيانات، وقد بينت النتائج وجود تأثير جوهري للتمكين الإداري على الجاهزية لإدارة الأزمات بالجامعة، كما أثبتت عدم وجود دلالة إحصائية في اختلاف توجهات الهيئة الإدارية في جامعة ميسان بحسب الخصائص الشخصية (الجنس– العمر–التحصيل العلمي–سنوات الخبرة). وبمجال عمل الجامعات أجري الأغبري (Alaghbari، 2022) دراسة هدفت إلى دراسة تأثير التمكين الوظيفي في إحداث تصور للابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس، وكذلك التأثير الوسيط لدور الاستعداد للتعلم التنظيمي في العلاقة بين تمكين الموظف وممارسات إدارة الابتكار، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات، واستخدمت تقنيات أخذ العينات من كرات الثلج للحصول على إجابات من "200" عضو هيئة تدريس يعملون في أربع جامعات مختلفة، وقد أثبتت النتائج أن المتغيرات كلها كانت مترابطة إيجابياً وقوياً. كما اثبتت أن التمكين النفسي والتمكين الهيكلي هما فقط من العوامل التي تنبئ بمفهوم الابتكار بين أعضاء هيئة التدريس. علاوة على ذلك عُثر على علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي، والتمكين الهيكلي، والاستعداد التنظيمي. ومع ذلك، فإن الأدلة التجريبية للأبحاث الحالية لم تدعم الدور الوسيط للاستعداد التنظيمي في التأثير على العلاقة بين التمكين النفسي، والتمكين الهيكلي، وإدراك الابتكار. أما في مجال الصحة فقد أجرى النجار (Al Naggar،2022) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على رضا الموظفين في مديرية الصحة بمنطقة الحدود الشمالية. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان الاستبيان أداة جمع البيانات من عينة قدرها "167" موظفاً في مديرية الصحة بمنطقة الحدود الشمالية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها توافر التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (المشاركة في صنع القرار – التواصل الفعال – تحفيز الموظف – التدريب والتعليم المستمر – العمل الجماعي) أوضحها "67 %" من المبحوثين. وأثبتت وجود تباين في مستوى الرضا الوظيفي للموظفين.

- **ثانياً الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع "التغيير التنظيمي"**

ففي مجال عمل الجامعات، أجرت خولة (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع التغيير التنظيمي في ظل نظام رقمنة الجامعة وعلاقته بفعالية الاتصالات الإدارية– دراسة ميدانية على العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، واعتمدت عينة قصدية مكونة من "40" إداريا، واستخدم استبيان لجمع البيانات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة أن التغيير التنظيمي عامة والتغيير في الأفراد، والتغيير في التكنولوجيا والتغيير في الهيكل التنظيمي في ظل نظام رقمنة الجامعة يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصالات الإدارية لدى العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. وبالمجال نفسه، أجرى دحية، وحساب، (2022) دراسة هدفت إلى قياس مدى تبني أبعاد التغيير التنظيمي بالجامعة الجزائرية، وذلك من وجهة نظر أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الأغواط، واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات .وتمثل مجتمع الدراسة في الأساتذة بالكلية، وجرى الحصول على "40" استبانة، وكانت أهم النتائج في قبول الفرضيات البديلة الفرعية والرئيسية كلها، ونفي الفرضيات الصفرية، وأثبتت وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية تعبر عن مدى تبني أبعاد التغيير التنظيمي جميعا لإحداث التغيير بكلية العلوم الاقتصادية من وجهة نظر أساتذة كلية الاقتصاد بالأغواط.

أما في مجال عمل شركات النفط، فقد أجرى ميرة (2022) دراسة هدفت إلى معرفة أثر استراتيجيات الموارد البشرية في أبعاد إدارة التغيير التنظيمي في شركة الزاوية لتكرير النفط، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام ومديري المكاتب والإدارات وأعضاء مجلس الإدارة والعاملين بالشركة وعددهم "199". وقد أثبتت النتائج وجود علاقة إيجابية بين استراتيجيات الموارد البشرية وأبعاد التغيير التنظيمي، وأن أفضل نموذج لتأثير استراتيجيات الموارد البشرية على إدارة التغيير هو الذي يحتوي على متغيرات التدريب والتعيين

والحوافز والترقية.

وفي مجال شركات الأعمال أجرى هارونا (Haruna، 2022) دراسة هدفت إلى التحقيق في التعرف على دور وظيفة القيادة في التغيير التنظيمي، وقدمت الدراسة نموذجاً مستمداً من الكفاءات القيادية بما في ذلك التغيير التنظيمي والنجاح طويل المدى والابتكار، والتي تعبر عن الصلة بين التغيير التنظيمي الفعال ووظيفة القيادة. وفقًا لفحص الأدبيات ونتائج دراسات الحالة الواقعية التي جرت دراستها لهذه الورقة البحثية، وقد يضمن القائد ذو الكفاءات "البصيرة" و "الديمقراطية" و "التحويلية" بالإضافة إلى "النهج المبتكر" تغييرا تنظيميا أكثر نجاحًا . ونتيجة لذلك، قدمت هذه الدراسة نموذجًا مستمدًا من الكفاءات القيادية، بما في ذلك التغيير التنظيمي والنجاح طويل المدى والابتكار، والتي تعبر عن الصلة بين التغيير التنظيمي الفعال ووظيفة القيادة.

وفي مجال شركات النفط، أجرى يو وآخرون (Yue, at all: 2022) دراسة هدفت إلى فحص تأثير تواصل المشرف التعاطفي على نية دوران الموظفين والدور الوسيط للثقة العاطفية تجاه المشرفين، وجودة علاقة الموظف بالمنظمة (EOR) خلال تفشي فيروس كورونا الجديد (COVID-19) بناءً على نظرية التبادل الاجتماعي وأدبيات الاستخلاص المعزز للنفط، وطور المؤلفون نموذجًا تتوسط فيه الثقة العاطفية تجاه المشرفين وجودة الاستخلاص المعزز للنفط العلاقة بين تواصل المشرف التعاطفي ونية دوران الموظفين. وقد جندت الدراسة 417 موظفًا مقيمين في الولايات المتحدة الأمريكية بوساطة لوحة عبر الإنترنت تديرها شركة مسح مهنية. استمر جمع البيانات التي اتبعت إجراء أخذ العينات بالحصص ثلاثة أسابيع تقريبًا في أكتوبر 2020. واستخدم المؤلفون نمذجة المعادلة الهيكلية لاختبار فرضيات الدراسة. ولقد أشارت النتائج إلى أن تبني المشرفين للتواصل التعاطفي في أثناء التغيير التنظيمي كان له تداعيات كبيرة على الثقة العاطفية للمشرفين تجاه المشرفين، وإدراك العلاقة تجاه مؤسساتهم، وفي النهاية نية دورانهم.

- **ثالثاً الدراسات التي ربطت بين متغيري الدراسة:**

أجرى شريفي (2020) دراسة هدفت إلى بيان دور التمكين بمختلف استراتيجياته في قيادة التغيير التنظيمي، وإبراز أهم التحديات التي تواجه قادة التغيير في تنفيذ هذه الاستراتيجيات ومعالجتها، واقتراح الآليات لتنفيذها، وتعاني كثير من المنظمات من فشل عمليات التغيير أسباب ، أهمها مقاومة التغيير وثقافة المؤسسة، ما يتطلب منها الانتقال من نموذج القيادة والتحكم إلى نموذج تمكين العاملين، إضافة إلى تعزيز الكفاءات البشرية وتنميتها، وتشجيع فرق العمل والمشاركة، وتحفيز الأداء بالمكافآت وتفويض السلطات، وجُمعت مادة البحث بالاعتماد على مجموعة من الدراسات لمراكز بحثية متخصصة في المجال، وتتبع خبرات المهتمين في مجالي التغيير التنظيمي والتمكين الإداري. وفي مجال التعليم العالي، أجرى بوشنافة (2021) دراسة هدفت إلى محاولة إبراز دور التمكين الإداري في ترقية ثقافة الإبداع ، وتوضيح أهمية أبعاد التمكين في تفعيل مداخل التغيير بالمنظمات، وطبقت مفردات الدراسة خلال دراسة ميدانية بجامعة يحيى فارس بالمدية، ووزعت استبانة على عينة الدراسة البالغ عددها (62) أستاذاً /ة إدارياً بمختلف كليات الجامعة، بالإضافة لاستخدام أسلوب المقابلة، وقد أثبتت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري، وثقافة الإبداع ومداخل التغيير بجامعة يحي فارس بالمدية، وهو ما اثبت بوجود علاقات الارتباط بين ابعاد متغيرات الدراسة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها طبقت على مجتمع مختلف من حيث المجال والبيئة، فقد طبقت هذه الدراسة في المجال الصحي الفلسطيني دون غيرها من الدراسات السابقة، وطبقت في بيئة غير مستقرة بشكل شبه دائم، مقارنة بحالة الاستقرار التي تحظى بها المؤسسات الصحية العالمية، والتي تجري فيها عمليات التغيير التنظيمي وفق خطط مدروسة، ولكن أمام حالة عدم الاستقرار في واقعنا الفلسطيني فعمليات التغيير التنظيمي تحتاج الى قدرات وجهد كبير لكي تتوافق مع التغيرات التنظيمية والبيئية العالمية، وهو ما يتطلب العديد من برامج التدريب والتأهيل لتمكين العاملين في هذه المؤسسات للقيام بعمليات التغيير التنظيمي المطلوبة. كما أنه وبحسب علم الباحث تعد الأولى التي جمعت بين متغير التمكين الإداري ومتغير التغيير التنظيمي في المكتبة الفلسطينية.

الإطار النظري:

- **أولاً التمكين الإداري:** عرفه أحمد (2022: 709) أنه منح المدير حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات بتوسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، وتأكيد أهمية العمل الجماعي وتطوير شخصية العاملين، وتنمية السلوك الإبداعي، وتوفير البيئة المناسبة لتفعيله في المنظمة. أما ميسوم ومحي الدين (2022: 4) فيعرفانه أنه الدرجة التي يقوم بها القائد بإشراك المرؤوسين في السلطة، واتخاذ القرارات وتزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية. وبالاتجاه نفسه عرفه برهوم (2022: 13) أنه المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة مصلحة مياه بمديات ّ الساحل باتخاذ الحرية في اتخاذ القرارات التي تمنح الموظفين حل المشكلات المتعمقة بعملهم في حدود الصلاحيات والمسؤوليات. أما خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر (2018: 11) فقد أشاروا الى أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور تتعلق بالوظيفة التي يشغلها. في ضوء ما ورد يمكن تعريف التمكين الإداري أنه منح الرئيس جزء من صلاحياته إلى المرؤوسين ليقوموا ببعض أعماله، وذلك بعد تدريبهم وتمليكهم القدرات اللازمة لإنجاز تلك المهام، على أن يتحملوا مسؤولية نتاج أعمالهم، مما يعزز الثقة والعلاقة بين المسئولين ومرؤوسيهم، ويحقق الزيادة في الانتماء للمؤسسة والرضا الوظيفي لديهم.

أبعاد التمكين الإداري

1. **التفويض:** عرفه مصلح، وحسن (2022: 52) أنه إسناد المهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة، فالتفويض هو صلاحيات تمنح وقد تسلب مرة أخرى، وهو أن يمنح الرئيس أو يكلف آخرين من المرؤوسين بجزء من العمل المناط به. أما وهيبة (2018: 10) فبين أن التفويض يعني منح العمال في المنظمة حق

التصرف، واتخاذ القرار في نطاق محدود، وبالقدر اللازم لإنجاز مهام معينة. كما أورد المالكي، وشعيبي (2021: 38) أن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري هي أن تجري عملية تفويض السلطة إلى الموظفين للقيام بأنشطة معينة خلال فترة محددة مع بقاء المسؤولية على الشخص المفوض بوساطة تخويل الموظفين لإنجاز مهام محددة بهدف تخفيف الأعباء عن عاتق المدير أو القائد. أما التفويض من جانب المفوض إليه فعرفته زيدان (2021: 23) أنه إدراك الفرد بأن له تأثيرا على القرارات التي تتخذها السياسات التي تخص المؤسسة خاصة تلك التي تتعلق بعمله. مما سبق يتضح بأن التفويض الإداري يتمثل في نقل جزء من صلاحيات الرئيس للمرؤوس، على أن تبقى مسؤولية الرئيس على نتائج الأعمال.

2. التحفيز: قسم فقهاء وكتاب العلوم الإدارية التحفيز إلى قسمين؛ الأول: مادي والآخر: معنوي، وبين برهوم (2022: 26) أن المقصود بالحوافز المادية مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات العاملين المادية فقط دون غيرها، ومن هذه الحوافز الأجور العادلة، وديمومة العمل التي تحفز الفرد على بذل مزيد من الجهد للحفاظ عليه، أما الحوافز المعنوية فيقصد بها فلسفة التنظيم التي تشكل مع غيرها بيئة العمل في المنظمة، ومنها فرص الترقية، والتقدم في العمل، وطبيعة العمل، وطرق الإشراف في المنظمة، والجماعات والأفراد في المنظمة، وفلسفة المنظمة. أما ألهم وآخرون (2019: 337) فعرفوا التحفيز أنه مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات العاملين المادية فقط دون غيرها. كما ذكر حسونة (2021: 45) أنه لن يحقق التمكين الأهداف المرجوة منه دون وضع نظام متكامل للحوافز والمكافآت، فالحوافز بأنواعها المختلفة لها قدرتها على دفع الموظفين وزيادة حماسهم للعمل، كما أنها تؤثر على ولائهم وارتباطهم بالمنظمة، وهي مجموعة من العوامل التي تحرك قدرات الموظفين لبذل جهد أكبر لتحقيق أفضل النتائج. مما سبق يتضح أن الوصول إلى مرحلة تمكين العاملين يحتاج إلى محفزات تشجع العاملين وتدفعهم نحو اكتساب الخبرات اللازمة لإنجاز مهامهم بالشكل الأمثل، وهو ما يمكنه أن يمتد إلى تحقيق نتائج فعالة ومميزة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

3. العمل الجماعي: عرفه برهوم (2022: 13) أنه مجموعة من الأفراد التي تعمل معاً لتحقيق الأهداف الخاصة بهم، والمشتركة بينهم التي تعتمد على وجود قائد قوي لديه القدرة على تنمية روح فريق العمل. وبالاتجاه نفسه أشارت محمد (2023: 558) أنه كلما سادت روح العمل الجماعي في حل مشاكل العمل وتحقيق الأهداف كان هناك أثر ايجابي للتمكين الإداري وانخفضت حدة الصراعات داخل المنظمة، وزادت مستويات الابداع ومشاركة المعلومات، وإشاعة روح الانفتاح تجاه الأفكار الجديدة. ومن هنا نستطيع القول: إن فرق العمل ذاتية الإدارة، أي الممكنة هي من أفضل الأساليب الإدارية التي تحقق المرونة وتزيد الانتاجية وتخفض التكلفة. أما سعاد، وعبلة (2022: 13) فأوردتا أن تطوير فرق العمل في المنظمة يعتمد على توفر قائد قوي قادر على تقديم توجيهات، والتشجيع والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم في أثناء العمل، ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزمون بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية. مما سبق يتضح أن عمليات المشاركة بين العاملين، يمكنها أن تحقق تفاعلاً ايجابياً في خلق معارف وأفكار وابداعات ومهارات متجددة تساعد في إنجاز مهام العمل بكفاءة وفعالية، وأن شعور العاملين بروح الفريق يجعلهم يشعرون بالمسؤولية الجماعية بنجاح أو فشل العمل في المنظمة.

4. التدريب والتعلم: يرى نسرين، وغزلان (2021: 24) أن عمليات التدرب والتعلم تكسب العاملين المعلومات الجديدة، وأن مشاركة المعلومات بين الأفراد هو شرط أساسي لكي يتمكن الأفراد من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، انطلاقاً من كون المعلومة هي التي تغذي القرار. وبالاتجاه نفسه فقد أشار سارة، وفلة (2018: 362) أن تمكين العاملين يتطلب توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلّم المهارات الجديدة. وينبغي للمنظمة أن توفر نظاما طموحا لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع ومهارات القيادة. فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة، والمهارات، والقدرات، ليس فقط لأداء أعمالهم، بل أيضا تعلّم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة. مما سبق يتضح أن عمليات التدريب والتعلم تمثل ركنا أساسيا من أركان التمكين الإداري، ولا يمكن أن يتحقق التمكين دونها، فالفرد الذي يتدرب ويتعلم يكون مؤهلاً لاكتساب مهارات وإمكانات تجعله أقدر على إتمام مهامه بكفاءة وفعالية.

5. الاتصال الفعال: يرى حسونة (2021: 45) أن الاتصال الفعال يتحقق بعمليات التواصل بين كافة المستويات الوظيفية والموظفين بشكل عام، وذلك من خلال البريد الداخلي لكل موظف، لتبادل الرسائل والتعليمات وأي تقييمات أو نشرات لمواكبة عمل المنظمة. أما حسن (2021: 32) فعدّ الاتصال الفعال يمثل المفتاح الرئيس للتمكين الإداري، فسهولة الحصول على المعلومات وسرعة توفرها في الوقت المناسب تحقق للعاملين القدرة على اتخاذ القرار المناسب ، وتزيد من تمكينهم في أداء مهامهم بأكثر فاعلية وكفاءة. مما سبق يمكن الإشارة إلى وجود حالة ارتباط عضوي بين الاتصال الفعال وتحقيق التمكين الإداري، وتحقيق عمليات الاتصال ،ووصول المعلومات والمعارف والمهارات للأفراد، وتزيد من إمكانياتهم عند تنفيذ المهام المناطة بهم.

6. الاستقلالية: بحسب ما أورد أبو سلطان (2012: 14) فإن الاستقلالية تنعكس بالإحساس بالحرية إزاء طريقة أداء الأفراد لعملهم، ويعني الاستقلالية في الشروع في سلوكات وعمليات العمل ومواصلتها. أما عبد الحسين (2012: 84) فقد أشار إلى أن التمكين أصلاً هو خطوة نحو منح استقلالية أكبر للعاملين من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، وتزويدهم بالمعلومات ذات الصلة بالعمل، والاستعداد للسيطرة على عوامل تؤثر على أداء العمل، وهو يساعد على ازالة الظروف التي تسبب حالة الضعف (عند عدم تفويض الصلاحية)، ويزيد من شعور العاملين بالقدرة الذاتية لديهم على ممارسة الأعمال وفي حل مشكلات العمل. في ضوء ما سبق يتضح أن الاستقلالية تعد عاملا معنويا يجعل الأفراد فخورين بقدراتهم الفردية التي ظهرت عندما يمنحهم المسئولين فرصة التمكين، كما يجعلهم يشعرون بنتائج أعمالهم بنوع من الاستقلالية عن أعمال الآخرين.

- **ثانياً التغيير التنظيمي**: عرفه دحية وحساب (2022: 28) أنه إحداث فعل مقصود ومخطط بناءً على التخطيط المسبق لإحداث التغيير المطلوب. أما أبو ديب (2022: 39) فعرفه أنه واحد من الأنماط والسلوكيات الإدارية التنظيمية التي تتبع لنقل

العاملين، والمنظمات والأقسام المختلفة من وضع إلى آخر بصورة تضمن إرضاء كافة أطراف المصلحة، وتجري التغييرات الإيجابية على بيئات الأعمال المختلفة. كما عرفته بهلولي (2022: 29) أنه عملية تقوم بها المؤسسة من أجل الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أكثر حداثة وتطورا، وقد يكون هذا الانتقال أو التحول جزئياً أو كلياً، وقد يمس تغيير التكنولوجيا باستحداث برمجيات وأتمتة جديدة، أو الهياكل ، وبالتحديد أنماط السلطة السائدة، وحتى تغيير مهارات المورد البشري من خلال العمليات التدريبية. وبالاتجاه نفسه عرفه علوان (2022: 17) أنه الجهود المخططة والمدروسة بدقة لغرض تعديل أسلوب العمل في المؤسسة، بهدف إحداث تغييرات في السلوك التنظيمي لها، بما ينعكس على تحسين أدائها في بيئة العمل المحيطة بها، ولا يكون ذلك إلا بتسخير إمكانياتها البشرية والتكنولوجية والثقافية وبعض النواحي السلوكية. في ضوء ما سبق يمكن تعريف التغيير التنظيمي أنه عمل مخطط يهدف إلى الانتقال من نقطة إلى أخرى غالباً ما تكون الأفضل، والذي قد يحدث في كل مجالات العمل في مستشفى العودة بقطاع غزة أو في واحد منها، بما يتوافق ويتناغم مع التغيرات المعاصرة الحاصلة في بيئة العمل المحلية والدولية.

- **ثالثاً مستشفى العودة**: بحسب ما أورد الزعنون (2019: 52) نقلاً عن الموقع الالكتروني للمستشفى(http://www.gaza-health.com)، فهي تعد من أكبر المرافق الصحية التابعة لاتحاد لجان العمل الصحي العاملة في قطاع غزة، وتأسس في العام "1992"، وافتتح في إبريل "1997"، بسعة "53" سريراً، وبمساهمات المجتمع المحلي بما يزيد عن "75 %" من تكلفة الإنشاء، وبلغ عدد المستفيدين من المستشفى في العام "2016" (150084) مواطنا تقريباً، ونتيجة للتوسع في المستشفى، أصبح عدد الأسرة "77" سريراً، مع إمكانية التوسعة في حالات الطوارئ ليصل الى "100" سرير. كما يشمل المستشفى أقساما منها (الاستقبال والرعاية اليومية–النساء والولادة–الجرحة– العيادات الخارجية) وكذلك يشمل عددا من وحدات الخدمات الأخرى مثل (وحدة الأشعة والألتراساوند– وحدة العناية المركزة– وحدة المختبر المركزي– وحدة التعقيم المركزي– وحدة التدريب والتعليم– وحدة خدمات الفندقة– وغيرها..)

اجراءات الدراسة

- **أولاً: منهج الدراسة**: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

- **ثانيا: مجتمع الدراسة**: بالرجوع الى قسم إدارة الموارد البشرية في اتحاد لجان العمل الصحي فإن مجتمع الدراسة الكلي يتمثل في العاملين في مستشفى العودة بقطاع غزة، والبالغ عددهم (178) موظفا للعام 2023، وهو ما يمثل المجتمع الحقيقي للدراسة.

- **ثالثا: عينة الدراسة**: طبقت مفردات الدراسة على عينة عشوائية بسيطة شملت العاملين الإداريين في مستشفى العودة بقطاع غزة، والبالغ عددهم (115) موظفاً، أي بنسبة (65 %) من عدد مفردات المجتمع الحقيقي للدراسة، والجدول (2) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة:

الجدول (2)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة		العدد	النسبة المئوية
مجال العمل	إداري	44	38.3
	فني طبي	71	61.7
	المجموع	115	100.0
العمر	من 20 – أقل من 35	67	58.3
	من –35 أقل من 45	33	28.7
	من 45 – أقل من 60	15	13.0
	المجموع	115	100.0
الجنس	ذكور	46	40.0
	إناث	69	60.0
	المجموع	115	100.0
المؤهل العلمي	ثانوية	2	1.7
	دبلوم	32	27.8
	بكالوريوس	63	54.8
	ماجستير	15	13.0
	دكتوراه	3	2.6
	المجموع	115	100.0
سنوات الخدمة	أقل من 2	18	15.7
	من 2 – أقل من 5	39	33.9
	من 5 – أقل من 10	20	17.4
	من 10 – أقل من 15	18	15.7
	من 15 – أقل من 20	11	9.6
	من 20 فأكثر	9	7.8
	المجموع	115	100.0

- **رابعا: أداة الدراسة**: اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وقام الباحث ببناء مقياسين، بلغ عدد فقرات مقياس التمكين الإداري (30) فقرة، ومقياس التغيير التنظيمي (15) فقرة، وأعطى لكل فقرة وزنا مدرجا وفق سلم متدرج خماسي (موافق جداً، موافق، محايد، معارض، معارض جداً) أعطيت الأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1).

صدق المقياس: أكد الباحث صدق المقياس بطريقتين:

1. صدق المحكمين: عُرض المقياس في صورته الأولية على مجموعة من الأساتذة المتخصصين ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية، فأبدوا آراءهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات

المقياس، ومدى انتماء الفقرات إلى المقياس، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء استبعدت بعض الفقرات وتعديل بعضهاالآخر.

2. صدق الاتساق الداخلي: تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس بتطبيق المقياس على عينة تجريبية مكونة من (20) من خارج أفراد عينة الدراسة الحقيقية، وحسب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية للبعد، وحسب معامل ارتباط بيرسون، باستخدام برنامج الإحصاء (SPSS).

أ. مقياس التمكين الإداري:

الجدول (3)

يوضح معامل ارتباط كل فقرة من فقرات التمكين الإداري مع الدرجة الكلية للبعد

م	البعد	معامل الارتباط	البعد	معامل الارتباط	البعد	معامل الارتباط	البعد	معامل الارتباط	البعد	معامل الارتباط	البعد	معامل الارتباط
1	البعد الأول: التفويض	.669**	البعد الثاني: التحفيز	.629**	البعد الثالث: العمل الجماعي	.421*	البعد الرابع: التدريب والتعلم استراتيجياً	.597**	البعد الخامس: الاتصالات الفعالة استراتيجياً	.643**	البعد السادس: الاستقلالية	.393*
2		.655**		.400*		.464**		.654**		.394*		.495**
3		.674**		.391*		.393*		.675**		.491**		.512**
4		.511**		.413*		.653**		.677**		.664**		.728**
5		.679**		.671**		.496**		.506**		.748**		.654**

**ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (.01) = 463.*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (.05) = 361.

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (.01 ، .05)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (.391 – .728)، وبذلك تعد فقرات المقياس صادقة لما وضعت لقياسه.

ب. مقياس التغيير التنظيمي:

الجدول (4)

يوضح معامل ارتباط كل فقرة من فقرات التغيير التنظيمي مع الدرجة الكلية للمقياس

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	.388*	6	.592**	11	.688**
2	.712**	7	.649**	12	.758**
3	.749**	8	.441*	13	.513**
4	.665**	9	.603**	14	.497**
5	.428*	10	.666**	15	.536**

**ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (.01) = 463.
*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (.05) = 361.

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (.388 – .758)، وبذلك تعتبر فقرات المقياس صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات المقياسين Reliability: أجرى الباحث خطوات التأكد من ثبات المقياسين بعد تطبيقهما على أفراد العينة التجريبية بطريقتين، هما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1. طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient: استخدمت درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات المقياسين بطريقة التجزئة النصفية واحتسبت درجة النصف الأول لكل مقياس من المقياسين وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين ثم جرى تعديل الطول بالاستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown Coefficient) والجدول (5) يوضح ذلك:

الجدول (5)

يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل مقياس من المقياسين قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

المقياس	عدد الفقرات	الارتباط قبل التعديل	معامل الثبات بعد التعديل
البعد الأول: التفويض	5*	.642	.659
البعد الثاني: التحفيز	5*	.708	.842
البعد الثالث: العمل الجماعي	5*	.726	.758
البعد الرابع: التدريب والتعلم	5*	.638	.654
البعد الخامس: الاتصالات الفعالة	5*	.865	.909
البعد السادس: الاستقلالية	5*	.679	.687
الدرجة الكلية لمقياس التمكين الإداري	30	.726	.841
الدرجة الكلية لمقياس التغيير التنظيمي	15*	.807	.809

* استخدمت معادلة جتمان لأن النصفين غير متساويين

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات للتمكين

الإداري بلغ (.841) ولمقياس التغيير التنظيمي (.809)، هذا يدل أن المقياسين يتمتعان بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث لتطبيقها على العينة.

طريقة ألفا كرونباخ: استخدم الباحث طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وهي طريقة ألفا كرونباخ، لإيجاد معامل ثبات المقياسين، فحصل على قيمة معامل ألفا لكل مقياس من المقياسين والجدول (6) يوضح ذلك:

الجدول (6)

يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل مقياس من المقياسين

المقياس	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
البعد الأول: التفويض	5	.595
البعد الثاني: التحفيز	5	.682
البعد الثالث: العمل الجماعي	5	.793
البعد الرابع: التدريب والتعلم	5	.681
البعد الخامس: الاتصالات الفعالة	5	.802
البعد السادس: الاستقلالية	5	.742
الدرجة الكلية لمقياس التمكين الإداري	30	.813
الدرجة الكلية لمقياس التغيير التنظيمي	15	.844

يتضح من الجدول (6) أن معامل الثبات للتمكين الإداري بلغ (.813) ولمقياس التغيير التنظيمي (.844)، هذا يدل على أن المقياسين يتمتعان بدرجة ثبات عالية تطمئن الباحث إلى تطبيقها على العينة.المحك الإحصائي المعتمد: اعتمد المحك الإحصائي التالي لتحديد درجات الموافقة بحسب جدول (7):

الجدول (7)

مستويات الموافقة على فقرات ومحاور الدّراسة

مستوى الموافقة	حدود الفئة		الوزن النسبي	
	من	إلى	من	إلى
قليل جداً	1.00	1.79	20.00	35.99
قليل	1.80	2.59	36.00	51.99
متوسط	2.60	3.39	52.00	67.99
كبير	3.40	4.19	68.00	83.99
كبير جداً	4.20	5.00	84.00	100.00

نتائج الدراسة وتفسيرها الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة: ما واقع التمكين الإداري في مستشفى العودة بقطاع غزة؟ وللإجابة عن التساؤل قام الباحث باستخدام المتوسطات والنسب المئوية، والجدول (8) يوضح ذلك:

الجدول (8)

يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بعد من أبعاد المقياس وكذلك ترتيبها

الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
البعد الأول: التفويض	4.212	0.718	84.24	2
البعد الثاني: التحفيز	3.929	0.978	78.57	6
البعد الثالث: العمل الجماعي	3.972	0.874	79.44	5
البعد الرابع: التدريب والتعلم	4.153	0.917	83.06	3
البعد الخامس: الاتصالات الفعالة	4.362	0.683	87.23	1
البعد السادس: الاستقلالية	4.028	0.796	80.56	4
الدرجة الكلية لمقياس التمكين الإداري	4.109	0.690	82.19	

يتضح من الجدول (8) أن – بعد الاتصالات الفعالة جاء في المرتبة الأولى بوزن نسبي كبير جداً (87.23 %)، وهي نتيجة منطقية من وجهة نظر الباحث، إذ تتكامل إجراءات تقديم الخدمات الصحية في المستشفى اعتماداً على عمليات الاتصال بين وحدات العمل المختلفة فيها، التي توفر الوقت وسرعة تقديم الخدمة للمستفيدين.

– بعد التفويض جاء في المرتبة الثانية بوزن نسبي كبير جداً (84.24 %)، يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العمل في المستشفى يخضع لتعدد الفترات، وأن ممارسة مهام وظيفة محددة يمكن أن يتكرر خلال اليوم الواحد ثلاث مرات من ثلاثة عاملين يتناوبون بحسب تقسيم فترات العمل المعتمدة في المستشفى، بناء عليه تجد المسئولين يفوضون العاملين في وحداتهم التنظيمية بجزء من أعمالهم خوفا من حدوث أي طارئ لهم، أو أي خلل في تصنيف فترات العمل تتسبب في عدم قدرتهم لتقديم الخدمات المطلوبة، فتجد العاملين في الوحدة التنظيمية يقومون بتلك الخدمات على أكمل وجه، لأن تقديم الخدمة الصحية لا يحتمل التأخير فقد يترتب على ذلك حياة أو موت للمستفيدين من الخدمة. كما أن اهتمام المسئولين الكبير في عمليات التفويض يبين حرصهم على عدم توقف تقديم الخدمة في المستشفى، وأن العاملين قد يقوموا بأعمال المسئولين حال تعثر تقديمهم لتلك الخدمات لأي سبب كان، ويؤهلهم لتولي المسؤولية لاحقاً.

– بعد التدريب والتعلم جاء في المرتبة الثالثة بوزن نسبي كبير (83.06 %)، يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مجال العمل الصحي يتقدم بصورة متسارعة في استخدام التقنيات والأساليب الالكترونية المعاصرة التي غيرت مسار تقديم الخدمة الصحية إلى حد كبير عما سبق. وأن عمليات التدريب والتعلم تسمح بزيادة مهارات وإمكانات العاملين وتزيد من مستوى معارفهم وإدراكهم للأشياء وأهميتها بما يمكن ترجمته في مخرجات أعمالهم ايجاباً وتميز.

– بعد الاستقلالية جاء في المرتبة الرابعة بوزن نسبي كبير (80.56 %)، يرى الباحث أن إدارة المستشفى تعزز هذا البعد نتيجة طبيعة العمل فيها، خاصة وأن كل عامل من العاملين يتحمل المسؤولية الفردية عن عمله، خاصة وأن تقديم الخدمة الصحية

يعتمد اعتماداً كبيراً على القدرات الفردية لعامل في الجوانب الفنية، فأي خطأ يحدث يتحمله العامل بمفرده، كل ذلك يبين أن الإدارة تمنح العاملين الفرصة لإنجاز أعمال متكاملة بشكل مستقل في الجوانب الفنية، وذلك لا يعني أن العامل لا يتحمل مسؤولية العمال الكلية في المستشفى.

- بعد العمل الجماعي جاء في المرتبة الخامسة بوزن نسبي كبير (79.44 %)، يرى الباحث أن هذا البعد لا ينفصل عن بعد الاستقلالية من حيث تحمل المسؤولية الفردية التي تمتد لتحمل المسؤولية الجماعية عن عمل المستشفى ككل، الأمر الذي يرتبط بطبيعة عمل المستشفى المركب الذي يعتمد على وحدات عمل متعددة يفترض أنها تتكامل مع بعضها لتقديم الخدمة متكاملة، وأن المستوى الكبير المتحقق في هذا البعد ينم عن وجود محددات عمل تلزم جميع الوحدات بتقديم خدماتها المطلوبة عند تقديم الخدمة الصحية المتكاملة للمستفيدين.

- بعد التحفيز جاء في المرتبة السادسة بوزن نسبي كبير (78.57 %)، يرى الباحث أن هذه النتيجة تعبر عن حالة رضا لدى العاملين عما تقدمه إدارة المستشفى لهم، بما يزيد دافعيتهم نحو العمل بكفاءة وفعالية أكبر، كما وتدفعهم نحو صقل قدراتهم وإمكاناتهم بما يؤهلهم للقيام بمهام عملهم على أكمل وجه، وتجعل لديهم روح المبادأة والمبادرة.

- الدرجة الكلية للتمكين الإداري حصلت على وزن نسبي كبير (82.19 %). يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مجال العمل الصحي يحتاج هامشا كبيرا من الدقة في العمل وأن إعداد وتمكين العاملين في هذا المجال يقلل من حدوث الأخطاء، فتحرص إدارة المستشفى على تعزيز المقومات والأبعاد التي يمكن أن تحقق عمليات التمكين لدى العاملين وتمنحهم مهارات متقدمة في العمل.

اتفقت هذه النتيجة من حيث توافر متغير التمكين التنظيمي للكبير مع نتائج دراسة كل من (مصلح، وحسن، 2022)، و(Al nag-gar,2022) فأثبتتا أن مستوى التمكين الإداري فيها كان متوسطاً.

الإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص: ما درجة التغيير التنظيمي في مستشفى العودة بقطاع غزة؟

الجدول (9)

يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مقياس التغيير التنظيمي وكذلك ترتيبها

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تستبدل المستشفى الموظفين إذا قلت قدراتهم على العمل المطلوب	3.757	1.022	75.13	15
2	تغير المستشفى طرق وأساليب العمل حسب متطلبات الحداثة الحاصلة	4.165	0.858	83.30	5
3	تدرس المستشفى التغيرات في البيئة المحيطة بهدف مناغمتها	4.200	0.910	84.00	3
4	تؤمن إدارة المستشفى بمبدأ المبادرة والإبداع والتجديد المستمر	4.304	0.870	86.09	1
5	توفر المستشفى الدعم اللازم لعمليات التغيير المطلوبة	4.183	0.951	83.65	4
6	تعتمد المستشفى على مبدأ التغيير المستمر كمدخل للتنمية المستدامة	4.104	0.931	82.09	8
7	تنمي المستشفى مؤهلات الموظفين للانتقال بهم إلى الأفضل دائماً	4.122	1.027	82.43	6
8	تحقق المستشفى مبدأ التدوير الوظيفي بين الموظفين لتنمية مهاراتهم	3.983	0.973	79.65	14
9	تعيد المستشفى هيكلة الوظائف لتتوافق مع التغيرات الحاصلة حولها	4.104	0.959	82.09	9
10	تعزز المستشفى ثقافة التغيير لدى الموظفين بطرق متعددة	4.026	0.932	80.52	13
11	تعقد المستشفى برامج تدريبية للموظفين تتعلق بنظم العمل المستحدثة	4.096	1.043	81.91	10
12	تغير المستشفى أساليب العمل ارتباطاً بعمليات التدريب المنجزة	4.122	0.956	82.43	7
13	تعزز المستشفى مفهوم الرقابة الذاتية ليبتعد الموظفون عن الخطأ	4.087	0.933	81.74	11
14	تؤمن إدارة المستشفى بالتحول نحو رقمنة العمل في جوانبه المختلفة	4.278	0.833	85.57	2
15	تكافئ المستشفى الموظفين المبدعين باتجاهاتهم نحو التغير للأفضل	4.078	1.101	81.57	12
	الدرجة الكلية للمقياس	4.107	0.759	82.14	

يتضح من الجدول (9): أن أعلى فقرة في المقياس كانت الفقرة (4) والتي نصت على» تؤمن إدارة المستشفى بمبدأ المبادرة والإبداع والتجديد المستمر» واحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي كبير جداً قدره (86.09 %). يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن طبيعة العمل الصحي يحتاج إلى مبادرة العاملين لتقديم الخدمة الصحية سيما وأن المريض يأتي للمستشفى يحتاج إلى أي مساعدة او أي تحرك باتجاه ما يزيل عنه المرض. كما أن العمل الصحي خاضع عالميا لحالة تطور كبيرة، خاصة في ظل التطور التكنولوجي الحاصل في مجال تقديم الخدمات الصحية، فذلك يتطلب إلى عمليات التجديد المستمر.

وأن أدنى فقرة في المقياس كانت الفقرة (1) والتي نصت على» تستبدل المستشفى الموظفين اذا قلت قدراتهم على العمل المطلوب « احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي كبير (75.13 %). يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العاملين في المستشفى سواء كانوا فنيين او اداريين لا بد من تطوير قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم بما يتوافق مع التطور الكبير الحاصل في مجال تقديم الخدمات الصحية، وأن العامل الذي لا يتفاعل مع ذلك التطور ولا يتقبل معطياته فقد تأتي اللحظة وتتخلى إدارة المستشفى عنه سواء بنقله من مكانه او بإنهاء خدماته إذا تطلب الأمر. واستبداله بآخر يتوافق ويتناغم مع تلك التطورات الحاصلة عالميا ومحليا بهدف تقديم خدمة أفضل

للمستفيدين المرضى.

حصلت الدرجة الكلية للمقياس على وزن نسبي كبير (82.14 %). يعزو الباحث هذه النتيجة إلى قناعة إدارة المستشفى بضرورة حث التغيير المستمر في أدائها، وأن مجال تقديم الخدمات الصحية لا يقبل الجمود، وإنما من أهم متطلباته التفاعل مع المتغيرات البيئية وخاصة التطور التكنولوجي والمعرفي الحاصل في مجال عمل المستشفيات سواء في الجانب الإداري أو في الجانب الفني والتقني، وهو ما يدفع إدارة المستشفى إلى عمليات التغيير المستمرة التي تحتكم لعمليات الحداثة في هذا المجال، وأن عمليات التغيير ستنعكس ايجاباً على مستوى تقديم الخدمة في المستشفى، علماً أن بعض عمليات التغيير تأتي اليها إدارة المستشفى مرغمة تبعاً لمتطلبات إنجاز مهام العمل بطرق وأساليب وتقنيات مختلفة، وأن تبني إدارة المستشفى مبدأ التغيير التنظيمي بهذا المستوى يدلل على مستوى المعاصرة والحداثة التي توّمن به هذه الإدارة ويعبر عن قناعتها بأن استمرارية العمل وتقديم الخدمة في المستشفى مرتبط جذرياً مع عمليات التغيير في جوانب العمل المختلفة.

تتفق هذه النتيجة من حيث توافر متغير التغيير التنظيمي في المنظمات ولكنها بنسب مختلفة مع دراسة كل من (خولة، 2022)، ودراسة (دحية وحساب، 2022)، ودراسة (Haruna,2022)، ودراسة (ميرة، 202).

الإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على: هل يوجد أثر للتمكين الإداري في التغيير التنظيمي في مستشفى العودة بقطاع غزة؟ وللإجابة عن هذا السؤال صاغ الباحث الفرضية التالية «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (05. ≥a) للتمكين الإداري في التغيير التنظيمي في مستشفى العودة بقطاع غزة.

وللإجابة عن هذا الفرض استخدم الباحث معامل الانحدار المتعدد، والجدول (10) يوضح ذلك:

الجدول (10)

تحليل الانحدار المتعدد (التمكين الإداري، التغيير التنظيمي)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعيار	معاملات الانحدار المعيارية Beta	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig.	مستوى الدلالة عند (05.)
الثابت	.056	.189		0.297	.767	غير دالة إحصائياً
البعد الأول: التفويض	.008	.057	.008	0.145	.885	غير دالة إحصائياً
البعد الثاني: التحفيز	.154	.049	.199	3.129	.002	دالة عند 01.
البعد الثالث: العمل الجماعي	.128	.052	.148	2.451	.016	دالة عند 01.
البعد الرابع: التدريب والتعلم	.249	.056	.301	4.431	.000	دالة عند 01.
البعد الخامس: الاتصالات الفعالة	.177	.050	.159	3.534	.001	دالة عند 01.
البعد السادس: الاستقلالية	.272	.052	.285	5.260	.000	دالة عند 01.
تحليل التباين ANOVA						
قيمة اختبار F			116.376	القيمة الاحتمالية		.000
قيمة معامل التفسير المعدل R^2			.866			

يتضح من الجدول أن نموذج الانحدار المتعدد لتمثيل العلاقة بين التمكين الإداري والتغيير التنظيمي دالة إحصائياً، فبلغت قيمة F المحسوبة (116.376)، وأن التغيير التنظيمي يفسر (86.6) من التغيرات على التمكين الإداري والباقي (13.4) من التغيير تعزى لمتغيرات أخرى وهي نتيجة تحقق مستوى كبير جداً.– لا يوجد تأثير إيجابي معنوي لبعد التفويض والتغيير التنظيمي فبلغت قيمة (008.) Beta، وبلغت قيمة (145.) T. وهي قيمة غير دالة إحصائياً. وعليه يتضح أنه لا يوجد أثر دال إحصائياً بين التفويض والتغيير التنظيمي. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التفويض يمثل عملية فردية ما بين المسئول والمرؤوس في العمل، بينما التغيير يمثل عملاً جماعياً يمكن أن يشارك به أو أن يتأثر به أكثر من طرف حتى لو اقتصر التغيير على عمليات فردية في المستشفى. كما أن عمليات التغيير لا تفوض على المستوى الفردي ولا ينتقل تحمل المسؤولية عن أي أخطاء قد تترتب على عمليات التغيير من المسئول إلى المرؤوسين، فأثر أي تغيير تنظيمي في المستشفى يعم العاملين فيها، وهي ترجمة لخوف المرؤوسين من الدخول في عمليات التغير التنظيمي إذا ما فوضهم بها المسئولون.

– يوجد تأثير إيجابي معنوي لبعد التحفيز والتغيير التنظيمي حيث بلغت قيمة (199.) Beta، وبلغت قيمة (3.129)T وهي قيمة دالة إحصائياً وعليه يتضح أن هناك أثرا دال إحصائياً بين التحفيز والتغيير التنظيمي. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عمليات التحفيز من قبل المسئولين للعاملين في المستشفى الهدف منه هو الانتقال إلى الأداء الأفضل وإلى المبادأة والمبادرة في العمل، وهو ما يرتبط منطقياً مع عمليات التغيير المنتظرة، فإدارة المستشفى تهدف للتغيير والانتقال إلى الأداء الأفضل وبما يتوافق مع متطلبات المرضى والتناغم مع المتغيرات البيئية المحلية والعالمية الحاصلة.

– يوجد تأثير إيجابي معنوي لبعد العمل الجماعي والتغيير التنظيمي ، فبلغت قيمة (148.) Beta، وبلغت قيمة (2.451) t. وهي

قيمة دالة إحصائياً وعليه يتضح أن هناك أثرا دالا إحصائياً بين العمل الجماعي والتغيير التنظيمي. يرى الباحث أنها نتيجة منطقية ومقبولة، خاصة وأن نتائج العمل الجماعي دائما أكبر وأفضل من نتائج الأعمال الفردية ولو تراكمت معاً، وهذا يعني أن وجود حالة التكامل بتقديم الخدمة الصحية بعمل جماعي يمكنه أن يؤثر ايجاباً في عمليات التغيير المخططة والتي تحقق الأهداف الموضوعة.

- يوجد تأثير إيجابي معنوي لبعد التدريب والتعلم والتغيير التنظيمي، فبلغت قيمة (.301) Beta، وبلغت قيمة (4.431) T. وهي قيمة دالة إحصائياً وعليه يتضح أن هناك أثرا دالا إحصائياً بين التدريب والتعلم والتغيير التنظيمي. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التغيير التنظيمي لن يحدث دون التغيير في مستوى المعرفة، وإدراك الأشياء، واكتساب مهارات وقدرات جديدة لدى العاملين، فعندما يتعلم العاملون معارف جديدة، ويتدربون على أساليب عمل وتكنولوجيا جديدة، فمن الطبيعي أن تسهم في عمليات التغيير التنظيمي المطلوب والمخطط.

- يوجد تأثير إيجابي معنوي لبعد الاتصالات الفعالة والتغيير التنظيمي، فبلغت قيمة (.159) Beta، وبلغت قيمة (T 3.534). وهي قيمة دالة إحصائياً وعليه يتضح أن هناك أثرا دالا إحصائياً بين الاتصالات الفعالة والتغيير التنظيمي. يرى الباحث أن علميات الاتصال في المستشفى تمثل عنصراً أصيلاً في إنجاز أعمالها، وأن حداثة أساليب الاتصال الحاصلة سهلت عمليات الاتصال داخل المستشفى بما يحقق تكامل أي عملية من عمليات التغيير المطلوبة، وأن التغيير لن يحدث دون تواصل وحدات العمل مع بعضها بعضا لتحقق توجهات وخطط التغيير التنظيمي وتنفذها بشكل متكامل بين العاملين والوحدات.

- يوجد تأثير إيجابي معنوي لبعد الاستقلالية والتغيير التنظيمي حيث بلغت قيمة (.285) Beta، وبلغت قيمة (5.260) T. وهي قيمة دالة إحصائياً وعليه يتضح أن هناك أثرا دالا إحصائياً بين الاستقلالية والتغيير التنظيمي. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى كل عامل من العاملين في المستشفى يسهم في عمليات التغيير التنظيمي المطلوبة، خاصة وأن الأعمال الفنية في المستشفى تأخذ هامشا من الاستقلالية كبيرا، فعندما يشعر العامل بنتائج عمله الفردي والمستقل يمكنه أن ينطلق إلى عمليات التغيير التنظيمي المطلوبة، وأن يحاول إحداث تأثير فردي في التغيير بطريقة تميزه عن الآخرين، وهو ما يحدث مساحة واسعة للمنافسة ولتأثير في عمليات التغيير التنظيمي المطلوبة.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات التي أثبتت أن التغيير التنظيمي يتأثر بعدد من المتغيرات ومنها التمكين الإداري، مثل دراسة (مصلح وحسن، 2022)، ودراسة (Al aghbari, 2022)، ودراسة (Haruna, 2022).

الإجابة عن السؤال الرابع الذي ينص: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد العينة تجاه كل من (التمكين الإداري– والتغيير التنظيمي) في مستشفى العودة تعزى للمتغيرات (مجال العمل –العمر– النوع الاجتماعي – المؤهل العلمي– سنوات الخدمة)؟ وللإجابة على هذا السؤال صاغ الباحث الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى التي تنص: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه كل من (التمكين الإداري– والتغيير التنظيمي) في مستشفى العودة تعزى لمتغير مجال العمل (إداري، فني). للتحقق من صحة هذا الفرض استخدم الباحث اختبار t-Test (ت) ويوضح الجدول رقم (11) ذلك:

الجدول (11)

يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة «ت» للمقياسين تعزى لمتغير مجال العمل (إداري، فني)

البعد	مجال العمل	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول: التفويض	إداري	44	4.414	0.590	2.417	.017	دالة عند .05
	فني	71	4.087	0.765			
البعد الثاني: التحفيز	إداري	44	4.059	0.894	1.126	.262	غير دالة إحصائياً
	فني	71	3.848	1.025			
البعد الثالث: العمل الجماعي	إداري	44	4.123	0.771	1.461	.147	غير دالة إحصائياً
	فني	71	3.879	0.925			
البعد الرابع: التدريب والتعلم	إداري	44	4.432	0.681	2.631	.010	دالة عند .05
	فني	71	3.980	1.004			
البعد الخامس: الاتصالات الفعالة	إداري	44	4.573	0.576	2.677	.009	دالة عند .01
	فني	71	4.231	0.714			
البعد السادس: الاستقلالية	إداري	44	4.255	0.576	2.456	.016	دالة عند .05
	فني	71	3.887	0.881			
الدرجة الكلية لمقياس للتمكين الإداري	إداري	44	4.309	0.501	2.501	.014	دالة عند .05
	فني	71	3.985	0.762			
الدرجة الكلية لمقياس التغيير التنظيمي	إداري	44	4.315	0.513	2.357	.020	دالة عند .05
	فني	71	3.978	0.857			

قيمة «ت» الجدولية عند درجة حرية (113) وعند مستوى دلالة (.05) = 1.98

قيمة «ت» الجدولية عند درجة حرية (113) وعند مستوى دلالة (.01) = 2.62

يتضح من الجدول السابق أن قيمة «ت» المحسوبة أكبر من قيمة «ت» الجدولية في جميع أبعاد التمكين الإداري والدرجة الكلية لها، ومقياس التغيير التنظيمي، عدا بعد التحفيز والعمل الجماعي، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مجال العمل ولقد كانت الفروق لصالح الإداري. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى:

- **اولاً بعد التفويض:** يشعر العامل الإداري في المستشفى بعمليات التفويض أكثر من الفنيين، خاصة وأن علاقته بمسئوله مباشرة، وأن مجال التفويض من المسئول للمرؤوس له مساحة أكبر من العمل الفني الذي يعتمد إلى حد كبير على القدرات الفردية والمهارات الذاتية للفنيين.

- **ثانياً بعد التدريب والتعلم:** أن عمليات التدريب والتعلم التي قد تعقدها إدارة المستشفى للإداريين أسهل من التدريب والتعلم

للفنيين، لأن مجال عمل الفنيين تخصصي، وقد لا يستطيع القيام بعمليات التدريب والتعلم إلا متخصصون، قد يتوفروا في المستشفى ذاتها، أي قد تضطر المستشفى لعقد برامج التدريب والتعلم خارجها أو حتى خارج البلاد.

- **ثالثاً بعد الاتصالات الفعالة**: إن الكم الأكبر من عمليات الاتصال يمارسها الإداريون داخل المستشفى، وهم الذين ينسقون بين إجراءات العمل لتتكامل مع بعضها بعضا، وقد يمارس الفنيون جزءا محددا من تلك الإجراءات، وأن من يستدعي ويتواصل معهم لإنجاز مهامهم هم الإداريون.

- **رابعاً بعد الاستقلالية**: العمل الإداري وصفه الوظيفي أكثر تحديداً من العمل الفني، إذ تمنح إدارة المستشفى الحرية واستقلالية للإداري عند إنجاز المهمات الإدارية التي تدخل ضمن وصف عمله الوظيفي، بينما العمل الفني قد تختلف كل حالة من المرضى عن الأخرى، فقد يضطر الفني لمشاركة آخرين من الفنيين أو حتى الإداريين عند تقديم الخدمة الصحية للمرضى، وهذا لا يعني أنه لا يستطيع القيام بمهامه التي نص عليها الوصف الوظيفي لوظيفته الفنية.

الفرضية الثانية التي تنص: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه كل من (التمكين الإداري– والتغيير التنظيمي) في مستشفى العودة – تعزى لمتغير النوع الاجتماعي (ذكور، وإناث)

للتحقق من صحة هذا الفرض استخدم الباحث اختبار t-Test (ت) ويوضح الجدول (12) ذلك:

الجدول (12)

يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة «ت» للمقياسين تعزى لمتغير النوع (ذكور، وإناث)

البعد	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول: التفويض	ذكر	46	4.126	0.859	1.050	.296	غير دالة إحصائياً
	أنثى	69	4.270	0.607			
البعد الثاني: التحفيز	ذكر	46	3.852	0.957	-0.683	.496	غير دالة إحصائياً
	أنثى	69	3.980	0.996			
البعد الثالث: العمل الجماعي	ذكر	46	4.083	0.776	1.107	.271	غير دالة إحصائياً
	أنثى	69	3.899	0.932			
البعد الرابع: التدريب والتعلم	ذكر	46	4.061	0.990	0.879	.381	غير دالة إحصائياً
	أنثى	69	4.214	0.868			
البعد الخامس: الاتصالات الفعالة	ذكر	46	4.330	0.800	0.400	.690	غير دالة إحصائياً
	أنثى	69	4.383	0.598			
البعد السادس: الاستقلالية	ذكر	46	4.048	0.824	0.219	.827	غير دالة إحصائياً
	أنثى	69	4.014	0.783			
الدرجة الكلية لمقياس للتمكين الإداري	ذكر	46	4.083	0.759	0.328	.743	غير دالة إحصائياً
	أنثى	69	4.127	0.645			
الدرجة الكلية لمقياس التغيير التنظيمي	ذكر	46	4.083	0.811	0.283	.778	غير دالة إحصائياً
	أنثى	69	4.124	0.729			

قيمة «ت» الجدولية عند درجة حرية (113) وعند مستوى دلالة (.05) = 1.98

قيمة «ت» الجدولية عند درجة حرية (113) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.62

يتضح من الجدول (12) أن قيمة «ت» المحسوبة أقل من قيمة «ت» الجدولية في جميع أبعاد التمكين الإداري والدرجة الكلية لها، ومقياس التغيير التنظيمي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. يرى الباحث أن هذه النتيجة منطقية وواقعية نظراً إلى أن طبيعة المهام في المستشفى الإدارية أو الفنية يمكن أن يقوم بها الذكور والإناث، وأن أي متغيرات قد تحدث في المستشفى ستطال الذكور والإناث على حد سواء، وأن متطلبات التغيير التنظيمي في المستشفى ستفرض عليهم واقعاً موحداً.

الفرضية الثالثة التي تنص: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه كل من (التمكين الإداري– والتغيير التنظيمي) في مستشفى العودة تعزى لمتغير العمر (من 20 – أقل من 35، من 35 – أقل من 45، من 45 –أقل من 60). وللإجابة عن هذا الفرض استخدم الباحث أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

الجدول (13)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة «ف» ومستوى الدلالة تعزى لمتغير العمر

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول: التفويض	بين المجموعات	2.394	2	1.197	2.376	.098	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	56.429	112	.504			
	المجموع	58.823	114				
البعد الثاني: التحفيز	بين المجموعات	3.703	2	1.852	1.967	.145	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	105.432	112	.941			
	المجموع	109.135	114				
البعد الثالث: العمل الجماعي	بين المجموعات	3.919	2	1.960	2.638	.076	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	83.192	112	.743			
	المجموع	87.111	114				
البعد الرابع: التدريب والتعلم	بين المجموعات	2.848	2	1.424	1.713	.185	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	93.098	112	.831			
	المجموع	95.946	114				
البعد الخامس: الاتصالات الفعالة	بين المجموعات	.349	2	.175	0.370	.692	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	52.843	112	.472			
	المجموع	53.192	114				
البعد السادس: الاستقلالية	بين المجموعات	1.435	2	.718	1.134	.325	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	7.876	112	.633			
	المجموع	72.311	114				
الدرجة الكلية لمقياس التمكين الإداري	بين المجموعات	2.153	2	1.076	2.315	.103	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	52.079	112	.465			
	المجموع	54.232	114				
الدرجة الكلية لمقياس التغيير التنظيمي	بين المجموعات	2.437	2	1.219	2.156	.121	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	63.320	112	.565			
	المجموع	65.757	114				

ف الجدولية عند درجة حرية (2،112) وعند مستوى دلالة (.01) = 4.78

ف الجدولية عند درجة حرية (2،112) وعند مستوى دلالة (.05) = 3.07

يتضح من الجدول (13) أن قيمة «ف» المحسوبة أقل من قيمة «ف» الجدولية عند مستوى دلالة (.05) في جميع الأبعاد والدرجة الكلية للتمكين الإداري والتغيير التنظيمي أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر. يرى الباحث أنها نتيجة منطقية، لأن عمليات التغيير التنظيمي لا تقف عند عمر محدد للعاملين في المستشفى، وإنما تتطلب عمليات التغيير التنظيمي مشاركة جميع الفئات العمرية لتحقيق التغيير بحسب الخطط الموجودة.

الفرضية الرابعة التي تنص: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه كل من (التمكين الإداري– والتغيير التنظيمي) في مستشفى العودة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ثانوية، دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه). وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

الجدول (14)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة «ف» ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول: التفويض	بين المجموعات	4.142	4	1.035	2.083	.088	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	54.681	110	.497			
	المجموع	58.823	114				
البعد الثاني: التحفيز	بين المجموعات	1.484	4	.371	0.379	.823	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	107.651	110	.979			
	المجموع	109.135	114				
البعد الثالث: العمل الجماعي	بين المجموعات	1.477	4	.369	0.474	.755	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	85.634	110	.778			
	المجموع	87.111	114				
البعد الرابع: التدريب والتعلم	بين المجموعات	5.018	4	1.254	1.518	.202	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	9.929	110	.827			
	المجموع	95.946	114				
البعد الخامس: الاتصالات الفعالة	بين المجموعات	2.549	4	.637	1.384	.244	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	5.642	110	.460			
	المجموع	53.192	114				
البعد السادس: الاستقلالية	بين المجموعات	4.356	4	1.089	1.763	.141	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	67.955	110	.618			
	المجموع	72.311	114				
الدرجة الكلية لمقياس التمكين الإداري	بين المجموعات	2.341	4	.585	1.241	.298	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	51.891	110	.472			
	المجموع	54.232	114				
الدرجة الكلية لمقياس التغيير التنظيمي	بين المجموعات	3.838	4	.959	1.704	.154	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	61.920	110	.563			
	المجموع	65.757	114				

ف الجدولية عند درجة حرية (4،110) وعند مستوى دلالة (.01) = 3.44

ف الجدولية عند درجة حرية (4،110) وعند مستوى دلالة (.05) = 2.43

يتضح من الجدول (14) أن قيمة «ف» المحسوبة أقل من قيمة «ف» الجدولية عند مستوى دلالة (.05) في جميع الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس التمكين الإداري والتغيير التنظيمي ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العاملين في المستشفى جرى تعيينهم وفق معايير حددت المؤهل العلمي المطلوب لكل وظيفة من الوظائف، وأن عمليات التغيير التنظيمي المتوقعة في المستشفى تكون مبنية على خطط مستقبلية تشمل جميع العاملين في كل المستويات الإدارية، بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، فجميع مستويات المؤهلات العلمية ستسهم في عمليات التغيير التنظيمي الحاصلة.

الفرضية الخامسة التي تنص: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه كل من (التمكين الإداري– والتغيير التنظيمي) في مستشفى العودة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5، من 5 – أقل من 10، من 10 – أقل من 15، من 15 –أقل من 20، من 20 فأكثر). وللإجابة عن هذا الفرض استخدم الباحث ب أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

الجدول (15)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة «ف» ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
	بين المجموعات	1.440	5	.288			
البعد الأول: التفويض	داخل المجموعات	57.383	109	.526	0.547	.740	غير دالة إحصائياً
	المجموع	58.823	114				
	بين المجموعات	1.833	5	.367			
البعد الثاني: التحفيز	داخل المجموعات	107.302	109	.984	0.372	.867	غير دالة إحصائياً
	المجموع	109.135	114				
	بين المجموعات	3.127	5	.625			
البعد الثالث: العمل الجماعي	داخل المجموعات	83.984	109	.770	0.812	.544	غير دالة إحصائياً
	المجموع	87.111	114				
	بين المجموعات	1.713	5	.343			
البعد الرابع: التدريب والتعلم	داخل المجموعات	94.233	109	.865	0.396	.850	غير دالة إحصائياً
	المجموع	95.946	114				
	بين المجموعات	2.328	5	.466			
البعد الخامس: الاتصالات الفعالة	داخل المجموعات	5.863	109	.467	0.998	.423	غير دالة إحصائياً
	المجموع	53.192	114				
	بين المجموعات	2.060	5	.412			
البعد السادس: الاستقلالية	داخل المجموعات	7.250	109	.644	0.639	.670	غير دالة إحصائياً
	المجموع	72.311	114				
	بين المجموعات	1.153	5	.231			
الدرجة الكلية لمقياس التمكين الإداري	داخل المجموعات	53.080	109	.487	0.473	.795	غير دالة إحصائياً
	المجموع	54.232	114				
	بين المجموعات	1.130	5	.226			
الدرجة الكلية لمقياس التغيير التنظيمي	داخل المجموعات	64.627	109	.593	0.381	.861	غير دالة إحصائياً
	المجموع	65.757	114				

ف الجدولية عند درجة حرية (5،109) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.17

ف الجدولية عند درجة حرية (5،109) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.29

يتضح من الجدول (15) أن قيمة «ف» المحسوبة أقل من قيمة «ف» الجدولية عند مستوى دلالة (.05) في جميع الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس التمكين الإداري، ومقياس التغيير التنظيمي، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة. يرى الباحث أنها نتيجة منطقية، ، لأن عمليات التغيير التنظيمي التي تحتاجها المستشفى تبدأ عند حاجة المستشفى اليها ، ولا تقف عند زمن محدد، وأن العاملين قد تتغير أعدادهم ونوعياتهم من فترة لأخرى، فمنهم من يتقاعد أو يتسرب من العمل أو ينهي عمله في المستشفى أو غير ذلك، وهذا كله لا يوقف عمليات التغيير التنظيمي عندما يتطلبها العمل في المستشفى، فالعاملون حديثو التعيين والعاملون القدامى سيسهمون في عمليات التغيير كل بحسب طبيعة مهامه ودوره في التغيير المطلوب.

نتائج الدراسة:

- تؤثر أبعاد التمكين الإداري (التحفيز–العمل الجماعي–التدريب والتعلم–الاتصالات الفعالة– الاستقلالية) في التغيير التنظيمي بنسبة (86.6 %) وهي نسبة كبيرة جداً، ما عدا بعد «التفويض» لم يثبت له تأثير.

- تمارس مستشفى العودة بقطاع غزة التمكين الإداري بمستوى كبير (82.19 %).

- تمارس مستشفى العودة بقطاع غزة التغيير التنظيمي بمستوى كبير (82.14 %).

- تمارس مستشفى العودة بقطاع غزة الاتصالات الفعالة بمستوى كبير جداً (87.23 %).

- تمارس مستشفى العودة بقطاع غزة التفويض بمستوى كبير جداً (84.24 %).

- تمارس مستشفى العودة بقطاع غزة التدريب والتعلم بمستوى كبير (83.06 %).

- تمارس مستشفى العودة بقطاع غزة الاستقلالية بمستوى كبير (80.56 %).

- تمارس مستشفى العودة بقطاع غزة العمل الجماعي بمستوى كبير (79.44 %).

- تمارس مستشفى العودة بقطاع غزة عمليات التحفيز للعاملين بمستوى كبير (78.57 %).

- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه متغير «مجال العمل» تجاه كل من (التمكين الإداري– والتغيير التنظيمي) في مستشفى العودة تعزى للأبعاد (التفويض– التدريب والتعلم–الاتصالات الفعالة–الاستقلالية) ما عدا بعدي (التحفيز– والعمل الجماعي) إذ كانت الفروق لصالح الإداري.

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه كل من (التمكين الإداري– والتغيير التنظيمي) في مستشفى العودة تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي–العمر– المؤهل العلمي– سنوات الخدمة)

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج المتحصلة يمكن أن توصي الدراسة بالتالي:

- توفير إدارة المستشفى نظام للحوافز محدد وواضح يُعمم على جميع العاملين لينطلقوا منه كقاعدة عند عمليات التغيير التنظيمي.

- سماح الإدارة العليا بالمستشفى بمشاركة العاملين عند وضع خطط التغيير ليكونوا جزءا من النجاح أو الفشل للعمل بمجمله.

- توفير الإدارة الفنية الاشرافية في المستشفى لخطة تدريبية تعتمد على متطلبات التغيير التنظيمي تُعمم على للعاملين لأنهم جزء أصيل منها.

- تعزيز إدارة المستشفى لمفهوم العمل الجماعي نظرياً وعملياً لدى العاملين بعقد دورات توعوية وممارسات فعلية على الأرض.

المصادر والمراجع العربية:

- أبو ديب، أحمد صالح (2022) أثر خصائص المنظمة المتعلمة على التغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية والقانونية، 6 (21): 34 – 54.
- أبو سلطان، وسام صبحي إبراهيم (2012) التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- أبو مصطفى، عبد الله نظمي (2021) التمكين الإداري كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية واتخاذ القرار دارسة ميدانية: بوازرة التربية والتعليم في المحافظات الجنوبية»، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين.
- أحمد، علاوة، وبن زرطيحة، أحمد (2022) دور الأنماط القيادية في تحقيق التمكين الإداري من منظور عينة من مستخدمي بلدية أولاد جلال بولاية أولاد جلال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف–المسلة، الجزائر.
- أحمد، محمد صبحي زكي (2022) القيادة الموزعة وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى القيادات المدرسية بالتعليم قبل الجامعي في محافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 16 (9): 701 – 766.
- ألهم، هبة الله أحمد، وجوهر، يوسف عبد المعطي مصطفى، ومحمد منى شعبان عثمان (2019) معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم–مصر، 3 (12): 313 – 363.
- برهوم، هيثم علي شحدة (2022) دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي "EFQM"، دراسة ميدانية على مصلحة بلديات الساحل–فرع رفح، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، فلسطين.
- بهلولي، رقية (2022) التغيير التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي–أم البواقي، الجزائر.
- بوشنافة، ميسوم (2021) أهمية التمكين الإداري في ترقية ثقافة الإبداع وفي تفعيل مداخل التغيير في المنظمات، دراسة ميدانية بجامعة المدية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فاري بالمدية، الجزائر.
- حسن، يوسف حسن عثمان (2021) أثر التمكين الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية على تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص الإدارة والسياسات العامة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- حسونة، إبراهيم عمر علي (2021) دور ممارسة القيادة التحويلية في تعزيز التمكين الإداري بوزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، فلسطين.
- حلواني، شيماء محمد فهمي (2022) معوقات التمكين الإداري لدى مديري مدارس الثانوية في مديرية رام الله أثناء جائحة كورونا وآليات التغلب عليها، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، 2 (6): 315 – 366.
- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر (2018) التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، (د ط)، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الخريف، سعد عبد الله إبراهيم، والمطيري، أسماء خالد متعب (2022) أثر التمكين الإداري على مستوى رأس المال الفكري: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، 42 (4): 35

- 58 –.

- خولة، سعيد (2022) التغيير التنظيمي في ظل رقمنة الجامعة وعلاقته بفعالية الاتصالات الإدارية: دراسة ميدانية على العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف: المسيلة، الجزائر.

- دحية، محمد، وحساب، محمد لمين (2022) قياس مدى تبني أبعاد التغيير التنظيمي من وجهة نظر أساتذة الجامعة، دراسة ميدانية: كلية الاقتصاد بجامعة الأغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 13 (2): 23 – 40.

- الزعنون، محمد منصور (2019) فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ضوء اتجاهات العاملين في مستشفى العودة بمحافظة الشمال، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث،4 (1): 39 – 80.

- زيدان، ليلى (2021) تأثير التمكين الإداري على سلوكيات وقيم العمل في القطاع الصحي الفلسطيني الحكومي في قطاع غزة، دراسة حالة مجمع ناصر الطبي، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة القدس، فلسطين.

- سارة، خلفة، وفلة، عيساوي (2018) التمكين الإداري كثقافة جديدة في متطلبات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، (3): 357 – 366.

- سعاد، غراسلية، وعبلة، غشي (2022) دور التمكين الإداري في الحد من الاحتراق الوظيفي في المؤسسة: دراسة حالة بلدية زلفانة، رسالة ماجستير غير منورة، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة غرداية، الجزائر.

- شريفي، سفيان (2020) دور استراتيجيات التمكين الإداري في قيادة التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح–ورقلة، الجزائر، 16 (1): 77 – 90.

- عبد الحسين، صفاء جواد (2012) أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (32): 77 – 98.

- علوان، رمزي (2022) المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة عينة من المؤسسات على مستوى ولاية خنشلة، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي–أم البواقي، الجزائر.

- علي، مرام أحمد (2022) أثر التمكين الإداري على جودة الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية على بنك الراجحي، أبها، المملكة العربية السعودية في العام 2021–2020، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6 (15): 81 – 98.

- القريشي، محمد الطاهر، والسبتي، لطيفة أحمد (2015) أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 11 (1): 59 – 89.

- المالكي، عبد الله بن حامد بن عبد الله، وشعيبي، فيصل بن أحمد (2021) أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة الليث، المجلة العربية للإدارة،44 (4): 35 – 60.

- محمد، أسماء عزمي عبد الحميد (2023) أثر التحول الرقمي على التمكين الإداري للمرأة: دراسة تطبيقية على العاملين بالمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص في جامعة المنصورة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، 4 (1) (3):547 – 582 .

- مصلح، عطية محمد، وحسن، يوسف حسن (2022) أثر التمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة لدى المؤسسة الأمنية الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 7 (17): 49 – 63.

- ميرة، إيناس الهادي (2022) استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها في إدارة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية، ليبيا.

- ميسوم، بوشناقة، ومحي الدين، حمداني (2022) دور التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمات: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، مجلة البحوث والدراسات العلمية، 16(1): 77 – 95.

- نسرين، فروزي، وغزلان، جعفر (2021) أثر تمكين الإداريين في تحقيق التميز الإداري، دراسة ميدانية على عينة من إداريي جامعة بوضياف– المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف–المسيلة، الجزائر.

- وهيبة، بن شعبان (2018) التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التوافق المهني: دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية– المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف–المسيلة، الجزائر.

المصادر والمراجع العربية مترجمة:

- *Abu Dib, Ahmad Saleh (2022). The Impact of Learning Organization Characteristics on Organizational Change in Colleges of Intermediate Studies in Gaza Strip, Journal of Administrative, Economic and Legal Sciences, 6 (21): 34-54.*
- *Abu Sultan, Wissam Subhi Ibrahim (2012). Administrative Empowerment and its Relationship with the Creativity of the Palestinian Mobile Cell Communications Company in the Gaza Strip, unpublished Master›s thesis, al-Quds University, Palestine*
- *Abu Mustafa, Abdullah Nazmi (2021). Administrative Empowerment as a Mediating Variable in the Relationship Between Transformative Leadership and Decision-Making, Field Study: Implemented at the Ministry of Education in the Southern Governorates, Master›s thesis, Al-Aqsa University, Palestine.*
- *Ahmed, Allawa, Ben Zartikha, Ahmed (2022). The Role of Leadership Patterns in Achieving Administrative Empowerment from the Perspective of a Sample of Users of the Municipality of Olad Jalal in the State of Olad Jalal. Unpublished master's thesis, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, University of Mohamed Boudiaf-El-Messala, Algeria.*
- *- Ahmed, Mohamed Sobhy Zaki (2022). Distributed Leadership and its Relationship to Administrative Empowerment of School Leaders in Pre-University Education in Fayoum Governorate, Journal of the University of Fayoum for Educational and Psychological Sciences, 16 (9): 701-766*
- *Alhem, Hebat Allah Ahmed, Jawhar, Youssef Abdul Ma 'aty Mustafa, and Mohammed Mona Sha' aban Osman (2019). Impediments to the Administrative Empowerment of Academic Leaders at the Fayoum University, Journal of Fayoum University of Educational and PsychSciences, Fayoum-Egypt University, 3 (12): 313-363.*
- *Barhoum, Haitham Ali Shehda (2022). The Role of Administrative Empowerment in Achieving Institutional Excellence According to the European Model «EFQM», Field Study on Sahel Municipalities of Rafah Department, Unpublished Master›s Thesis, Faculty of Management and Finance, Al-Aqsa University, Palestine.*
- *Bahlouli, Raqiya (2022). Organizational Change and its*

Administrative Empowerment on Job Satisfaction of Technical Education Authority Staff, Journal of Baghdad College for University Economic Sciences, (32): 77-98.

- *Elwan, Ramzi (2022). The Role of Modern Approaches to Organizational Change in Improving the Performance of Human Resources Performance: A Study Implemented on a Sample of Institutions at the State Level of Khanshila, Unpublished Doctoral Thesis, Faculty of Economics, Commercial Sciences and Management Sciences, Al-Arabi University Ben Mehidi-Umm Al-Baqi, Algeria.*
- *Ali, Maram Ahmed (2022). The Impact of Administrative Empowerment on the Quality of Banking Services: An Applied Study on Al Rajhi Bank, Abha, Saudi Arabia in 2020-2021, Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 6 (15): 81-98.*
- *Al-Qureshi, Mohammed Al-Taher, Al-Sabti, Latifa Ahmed (2015). The Impact of Administrative Empowerment in Achieving Job Satisfaction Among a Staff at Mohammed Khaidar Biskra University, Jordanian Journal of Business Administration, 11 (1): 59-89.*
- *Al-Maliki, Abdullah bin Hamid bin Abdullah, Shuaibi, Faisal bin Ahmed (2021) The Impact of Administrative Empowerment in Strengthening Organizational Affiliation: A Field Study on the Administrative Staff of the Department of Education in Leith Governorate, Arab Journal of Management, 44 (4): 35-60.*
- *Mohammed, Asma Azmi Abdul Hamid (2023). The Impact of Digital Transformation on Women›s Administrative Empowerment: An Applied Study for Staff in Special Centers and Units at Mansoura University. Scientific Journal of Financial and Commercial Studies and Research, Faculty of Commerce, University of Damietta, 4 (1) (3): 547-582.*
- *Mesleh, Attiya Mohammed, Hassan, Youssef Hassan (2022). The Impact of Administrative Empowerment on Sustainable Development of the Palestinian Security Foundation, Al-Quds Open University Journal of Administrative and Economic Research, 7 (17): 49-63.*
- *Mira, Ines El Hadi (2022). Human Resources Strategies and their Impact on Organizational Change Management, Unpublished Master›s Thesis, Faculty of Economics, Zawiya University, Libya.*
- *Maysoum, Bouchnaqa, Muhyeddin, Hamdani (2022). The Role of Administrative Empowerment in Activating Knowledge Management of Organizations: Field Study at the Faculty of Economic, Business and Management Sciences at The University of Medea, Journal of Research and Scientific Studies, 16 (1): 77-95.*
- *Nisreen, Frozi, Ghazlan, Jaafar (2021). The Impact of Managerial Empowerment in Achieving Administrative Excellence, Field Study on a Sample of Administrators of MOHAMED BOUDIAF University - M'sila , Unpublished Master›s Thesis, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, MOHAMED BOUDIAF University - M'sila, Algeria.*
- *Wahiba, Ben Sha›ban (2018). Administrative Empowerment and its Relationship to Professional Compatibility: Field Study of the Algerian Foundation for Industrial and Technical-Liquefied Tissue, Unpublished Master›s Thesis, Faculty of Humanities and Social Sciences, MOHAMED BOUDIAF University - M'sila , Algeria.*

المصادر والمراجع الأجنبية:

- *Abraheem, Mohammad (2021). Administrative Empowerment and Management Readiness in Crisis Time: A Case of University of Misan. Akkad Journal of Contemporary Management Studies, 1(2): 109-131.*
- *Al Naggar, Samer Ahmed (2022). The Impact of Administrative Empowerment on the Job Satisfaction of Employees, International Journal of Advanced and Applied Relationship to Organizational Culture with the Algerian Institution, Unpublished Doctoral Thesis, Faculty of Social Sciences and Humanities, Alarabi Ben Mehidi-Umm Al-Baqi University, Algeria.*
- *Bushnava, Missoum (2021). The Importance of Administrative Empowerment in the Promotion of the Culture of Creativity and in the Operationalization of the Entry Points for Change in Organizations, Field Study at Medea University, Unpublished Doctoral Thesis, Faculty of Economics, Commercial Sciences and Management Sciences, Yahya Fari University, Algeria.*
- *Hassan, Yusuf Hassan Osman (2021). The Impact of Administrative Empowerment in the Palestinian Security Institution on Sustainable Development, Unpublished Master›s Thesis, Management and Public Policy, Al-Quds Open University, Palestine.*
- *Hasouna, Ibrahim Omar Ali (2021). The Role of Transformative Leadership Practice in Promoting Administrative Empowerment at the Ministry of Education in the Southern Governorates, an Unpublished Master›s thesis, Faculty of Administration and Finance, Al-Aqsa University, Palestine.*
- *Halwani, Shimaa Mohammed Fahmi (2022). Impediments to Administrative Empowerment of High School Principals in Ramallah During the Coronavirus Pandemic and Mechanisms to Overcome It, Journal of Educational Studies and Research, 2 (6): 315-366.*
- *Experts of the Arab Group for Training and Publishing (2018). Administrative Empowerment and Creating Future Leaders, Arab Group for Training and Publishing.*
- *Al Khereef, Saad Abdullah Ibrahim, Al-Mutairi, Asma Khaled Mutaib (2022). The Impact of Administrative Empowerment on Intellectual Capital Level: Case Study of Saudi Arabian Airlines, Arab Journal of Adminstration, 42 (4): 35-58.*
- *Khawla, Said (2022). Organizational Change under the Digitization of the University and its Relationship to the Effectiveness of Administrative Communications: Field Study on Administrative Workers of the Faculty of Humanities and Social Sciences, Unpublished Master›s Thesis, Faculty of Humanities and Social Sciences, Mohamed Boudiaf University: Mussailah, Algeria.*
- *Dehiya, Mohammed, Hasab, Mohammed Lamin (2022). Measuring the Extent to Which the Dimensions of Organizational Change are Adopted From the Point of View of University Professors, Field Study: Faculty of Economics, University of Agout, Journal of Economic Issue Studies, 13 (2): 23-40.*
- *Al-Za›anoun, Mohammed Mansour (2019). The Effectiveness of Human Resources Management Strategies in Light of the Trends of Staff at al-Awda Hospital in North Governorate, AL-Istiqlal University Research Journal (AURJ), 4 (1): 39-80.*
- *Zeidan, Layla (2021). The Impact of Administrative Empowerment on the Behaviors and Values of Working in the Palestinian State Health Sector in the Gaza Strip, Nasser Medical Complex Case Study, Unpublished Master›s Thesis, Al-Quds University, Palestine.*
- *Sarah, Khalifa, Waffla, Issawi (2018). Administrative Empowerment as a New Culture in Business Requirements, Forum Economic Studies and Research Journal (FESRJ), (3): 357-366.*
- *Su'ad, Grasslia, Abla, Gashi (2022). The Role of Administrative Empowerment in Reducing Occupational Burnout in the Foundation: Case Study of the Municipality of Zalvana, Master›s Thesis, Faculty of Economic and Administrative Sciences, University of Ghardaia, Algeria.*
- *Sharifi, Sofiane (2020). The Role of Management Empowerment Strategies in Leading Organizational Change, The Algerian Business Performance Review (ABPR), Université Kasdi Merbah, Algeria, 16 (1): 77-90.*
- *Abdul Hussein, Safa Javad (2012). The Impact of*

Sciences, 9(7):194-203.

- *Alaghbari, Mohammed (2022). Organizational Learning Readiness Role in Mediating the Impact of Job Empowerment on Academic Staff Innovation, Information Sciences Letters: 11(6):2209-2217.*
- *Haruna, Joel Bulus (2022). The Role of Leadership on Organizational Change, International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology (IJRASET), 10(x):249-254.*
- *Yue Cen April & Patrick D. Thelen & Justin Walden (2022). How Empathetic Leadership Communication Mitigates Employees' Turnover Intention During COVID-19-Related Organizational Change, Emerald Publishing Limited, Management Decision, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/MD-01-2022-0011.*