مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: دور التمكين الإداري في تحسين الأداء المؤسسي في الخدمات الطبية العسكرية بالمحافظات الجنوبية
اسم الكاتب: د. محمود عبد الرحمن الشنطي، أ. عماد محمد حمدونة
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/library/1727
تاريخ الاسترداد: 2025/05/05 12:30 +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.

دَورُ التَّمْكِينِ الإِدَارِيِّ فِي تَحْسِينِ الأَدَاءِ المُؤَسَّسِيِّ فِي الخِدْمَاتِ الطِّبِّيَّةِ العَسْكَرِيَّةِ بِالمُحَافَظَاتِ الجَنُوبِيَّةِ

The Role of Administrative Empowerment in Improving the Institutional Military Medical Services- Southern Governorates

د. محمود عبد الرحمن الشنطي
أستاذ مساعد/ جامعة الإسراء/ فلسطين

أ. عماد محمد حمدونة
باحث/ مستشفى كمال عدوان/ فلسطين

Dr. Mahmoud A. I Elshanty
Assistant Professor/ University of Isra/ Palestine
mhmdshanty11@yahoo. com

Mr. Emad Mohammed Hamdonah
Researcher/ Kamal Adwan Hospital/ Palestine
emad_2012@yahoo. com

تاريخ الاستلام: 10/ 11/ 2018م، **تاريخ القبول:** 20/ 1/ 2019م.
E - ISSN: 2410 - 3349
P - ISSN: 2313 - 7592

Received: 10/ 11/ 2018, **Accepted:** 20/ 1/ 2019
DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.3339122
http: //journals.qou.edu/index.php/eqtsadia

ملخص

هدفت الدراسة معرفة دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين الأداء المؤسسي بالمؤسسات الصحية العسكرية في الخدمات الطبية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين، والبالغ عددهم (797) موظفًا، وتمّ اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (259) موظفًا، بنسبة استجابة (92.5%) .واستُخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات.وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها: مستوى توافر أبعاد التمكين الإداري وكذلك الأداء المؤسسي كان بشكل عام بدرجة متوسطة.تؤثر أبعاد التمكين المختلفة تأثيرًا جوهريًا في الأداء المؤسسي وفسرت ما نسبته (56.8%) من التباين فيه باستثناء بُعد التفويض فلم يكن له تأثير. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول أبعاد التمكين الإداري والأداء المؤسسي تُعزى لمتغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) ، باستثناء (المؤهل العلمي) فقد وجدت فروق معنوية حول محور التمكين الإداري لصالح حملة مؤهل دبلوم متوسط فأقل.وكانت أهم التوصيات: العمل على تمكين العاملين بشتى الوسائل بتزويدهم بالصلاحيات الكافية، وتوفير وسائل اتصال فعّالة لتبادل المعلومات، واستخدام الوسائل الحديثة التي تتناسب ومتطلبات العصر.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الأداء المؤسسي، الخدمات الطبية العسكرية

Abstract

The study aimed to identify the role of the dimensions of administrative empowerment in improving the institutional performance of military health institutions in medical services. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical method was used. The study population consisted of 797 employees, a stratified random sample of 259 employees was selected with response rate that amounted to 92.5%. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used for data analysis. The study reached several results, the most important of which are: The level of availability of the administrative empowerment and institutional performance was generally medium. The dimensions of empowerment affect positively the institutional performance and explain 56.8% of the variance, except delegation dimension, which did not have any effect. There was no statistically significant difference between the average of respondents' opinions on administrative empowerment and also institutional performance due to gender, age, qualifications, and years of service, except for the qualification variable. There were significant differences for the administrative empowerment due to the qualification for favor to less than diploma. The most important recommendations were as follows: To empower workers by all means to provide them with adequate powers and to provide effective means of communication for the exchange of information and the use of modern means to suit the requirements of the times.

***Keywords**: Administrative Empowerment, Institutional Performance, Military Medical Services*

مقدمة:

تشهد منظمات الأعمال في الوقت الحالي أوضاعًا غير مستقرة نتيجة للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية المتسارعة التي تحيط بها؛ مما جعل حرص هذه المنظمات على امتلاك القدرات والمزايا التنافسية لتميزها عن غيرها بمنزلة واجب وضرورة ملحة على المنظمة بجميع قطاعاتها؛ لتحقيق أعلى مستويات من الأداء التنظيمي، وتمثل الموارد البشرية أهم عناصر الإنتاج ومصدر التفوق للمنظمة، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون تمكين وزيادة مساهمة العنصر البشري في عملية تطوير المنظمات.وحظي موضوع التمكين الإداري باهتمام العديد من الأكاديميين والممارسين المهتمين بقضية الموارد البشرية، حيث إنَّ منح العاملين حرية التصرف وتحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات يحقق فرصة لإعمال العقل، وإطلاق العنان للتفكير الإبداعي والتجريب والتعلم، فمن خلال التمكين الإداري تمنح الثقة، وتتسع مساحة تدفق المعلومات، وتزيد فرص الحوار والتفاهم؛ وذلك بدوره يسهم إلى حد كبير في إيجاد مناخ تنظيمي مناسب تبرز فيه ملامح الأداء التنظيمي المتميز (Moke,2012: 23) .ووجدت منظمات الأعمال أنَّ مدخل التمكين الإداري يمكن أنْ يحقق لها الوصول إلى تحقيق مستويات أداء عالية والعمل على استدامته في المدى الطويل. ويعد الأداء المؤسسي مفهومًا مهمًا بالنسبة للمنظمات بشكل عام، ويكاد يكون الموضوع الرئيس لمجمل فروع المعرفة الإدارية، إذ هو المحور الذي تنصب حوله جهود المنظمات كافة، ويشكل أهم أهدافها لتؤدي وظائفها بالفعالية والكفاءة المنشودة، حيث إنَّه ينقل العمل إلى إنجاز تلك الأهداف من الفردية إلى الجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط، ومن الغموض إلى الوضوح، ومن محدودية الموارد والتأثير إلى تعددية الموارد وسعة التأثير.وتُعد الخدمات الطبية العسكرية من أهم المؤسسات الصحية في المحافظات الجنوبية؛ وذلك لطبيعة المهام المكلف بها، حيث إنَّه منوط به الحفاظ على صحة منتسبي الأجهزة الأمنية وأسرهم، وكذلك نزلاء مراكز الإصلاح وغيرهم من خلال ما تقدمه من خدمات صحية لهم.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

اعتمد الباحثان على عدد من مصادر للشعور بالمشكلة؛ كون أحد الباحثَين من العاملين في المستشفيات الحكومية، فقد لاحظ العديد من المشكلات، منها؛ كثرة الشكاوى والأخطاء الطبية التي زادت وتيرتها في الآونة الأخيرة الناتجة عن إهمال الأطباء أو الممرضين، وتدهور ونقص الأجهزة والمعدات الطبية في قطاع غزة، ووفاة بعض المرضى نتيجة الإهمال، وتعقد إجراءات العمل (WHO، 2014 - 2015) .وبالاطلاع على نتائج الدراسات الفلسطينية السابقة التي تناولت الأداء المؤسسي أو مكوناته؛ فقد أوضحت

دراسة (أبو عيدة، 2016) التي أكدت بأنَّ مستوى جودة الخدمات كانت (56.90 %) في مستشفى الشفاء، ودراسة (جبر، 2015) أوضحت أنَّ مستوى الأداء المؤسسي بوزارة الصحة الفلسطينية كانت لا تتجاوز (52.28 %) .ولتأكد من وجود مشكلة الدراسة؛ فقد تمّ إعداد دراسة استكشافية، حيث تمّ توزيع (30) استبانة على العاملين في المراكز والمستشفيات التابعة للخدمات الطبية العسكرية لاستطلاع آرائهم حول المتغير التابع محل الدراسة (الأداء المؤسسي) ، حيث أظهرت نتائج الدراسة الاستكشافية أنَّ (34%) من العينة غير موافقين على توافر مستوى الأداء المؤسسي، وهي نسبة لا يُستهان بها خصوصًا إذا ما أضيف إليها (29%) ممن كانت إجاباتهم محايدة، لتصبح النسبة الإجمالية للأداء المؤسسي في مراكز ومستشفيات الخدمات الطبية العاملة في المحافظات الجنوبية (63%) وهي نسبة (متوسطة) ، وهي نسبة تشير إلى ضرورة العمل على تحسين مستوى الأداء المؤسسي بكل الطاقات وصولًا به إلى أعلى المستويات لإرضاء الجمهور (المرضى) .ومن خلال ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال التالي: "هل يوجد دور لأبعاد التمكين الإداري في تحسين الأداء المؤسسي للخدمات الطبية العسكرية بالمحافظات الجنوبية؟ ".**ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:**

1. ما واقع تطبيق أبعاد التمكين الإداري في الخدمات الطبية العسكرية بالمحافظات الجنوبية؟
2. ما مستوى الأداء المؤسسي في الخدمات الطبية العسكرية بالمحافظات الجنوبية؟
3. هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين الإداري (الاتصال الفعّال، التفويض، بناء فرق العمل، تحفيز العاملين، المشاركة واتخاذ القرار) في تحسين الأداء المؤسسي بالخدمات الطبية العسكرية بالمحافظات الجنوبية؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة (أبعاد التمكين الإداري، الأداء المؤسسي) تُعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) ؟

أهمية الدراسة:

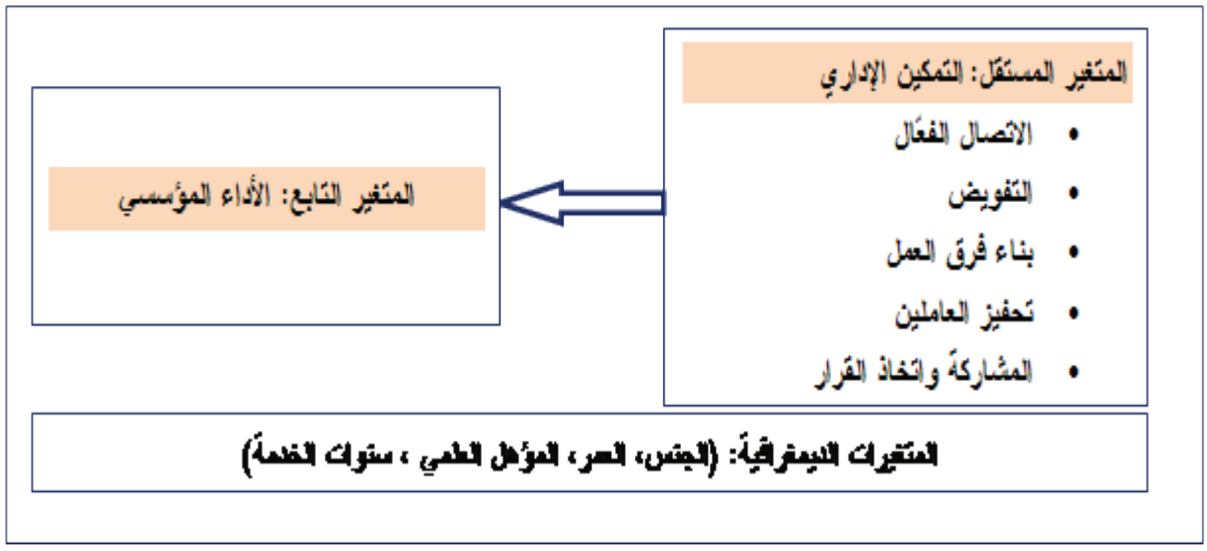
- أولًا: الأهمية العلمية: تبحث هذه الدراسة في مفهومين إداريين جديدين نسبيًا محليًا وعربيًا، وتعتبر مدخلًا من مداخل الفكر الإداري الحديث، وهنا تبرز أهمية الدراسة؛ حيث تتناول أثر ممارسة أبعاد التمكين الإداري في تعزيز الأداء المؤسسي.كما وتعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات– على حد علم الباحثين– التي تناولت أثر ممارسة أبعاد التمكين الإداري في تعزيز الأداء المؤسسي، حيث من المتوقع أنْ تُسهم الدراسة في الإثراء المعرفي للمكتبة الفلسطينية لمفهومي التمكين الإداري والأداء المؤسسي؛ نظرًا لندرة الدراسات السابقة التي تناولت التمكين الإداري وأثره في تعزيز أبعاد الأداء المؤسسي.قد تفتح هذه الدراسة الباب أمام الباحثين، وتعتبر عاملًا محفزًا لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تتناول هذا الموضوع، والتي من الممكن تطبيقها على قطاعات أخرى.ثانيًا: الأهمية العملية: سيتم تقديم توصيات هذه الدراسة إلى صُنَّاع القرار في مراكز ومستشفيات الخدمات الطبية العسكرية بشكل عام، حيث يمكن الاستفادة منها في تعزيز مفهوم الأداء المؤسسي من خلال الاهتمام بأبعاد التمكين الإداري، وهو ما سيسهم في تطور ورقي هذه المراكز والمستشفيات التابعة للخدمات الطبية.

أنموذج الدراسة ومتغيراتها:

- المتغير المستقل: التمكين الإداري وأبعاده، هي: (الاتصال الفعّال، التفويض، بناء فرق العمل، تحفيز العاملين، المشاركة واتخاذ القرار) استنادًا إلى دراسة (المعاني ورشيدة، 2009) ، (Robbins & Coulter ,2007) .
- المتغير التابع: الأداء المؤسسي.

شكل (1) :

نموذج متغيرات الدراسة



تمّ بناء هذا النموذج للمتغير المستقل من قبل الباحثَين بالاستناد إلى دراسة (المعاني ورشيدة, 2009) , (Robbins & Coulter ,2007) .

فرضيات الدراسة:

تتكون فرضيات هذه الدراسة من فرضيتين رئيسيتين تمّت صياغتهما بحيث تغطي ما تهدف إليه الدراسة، وهي كالآتي:

- الفرضية الأولى: تؤثر أبعاد التمكين الإداري (الاتصال الفعّال، التفويض، بناء فرق العمل، تحفيز العاملين، المشاركة واتخاذ القرار) تأثيرًا ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في الأداء المؤسسي في الخدمات الطبية بالمحافظات الجنوبية.
- الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول (التمكين الإداري، الأداء المؤسسي) تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) ؟

التعريفات الإجرائية والمصطلحات:

◄ التمكين الإداري: قدرة الموظفين على اتخاذ القرار في مجال عملهم مع التركيز على قبول الموظفين للسلطة المعطاة لهم (Glor, 2001: 15) .ويعرف التمكين الإداري إجرائيًا بأنَّه: هو مدى إعطاء المديرين تفويضًا لصلاحياتهم، وتكوين فرق عمل لحل المشكلات التي تواجههم، وتحفيزهم للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم، وهي العلامة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من شاغلي الوظائف الإدارية من خلال إجاباتهم عن فقرات المجال المتضمن في استبانة التمكين الإداري المستخدمة في الدراسة الحالية (الاستبانة1 – 25) .

◄ الأداء المؤسسي: هو «مجموع المدخلات والمخرجات التي تنتج عن تفاعل المنظومة المتكاملة لعمليات الإدارة ومكوناتها مع البيئة الداخلية والخارجية داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة وفعالية» (المدهون، 2014 69:) .ويعرف إجرائيًا: هو ناتج جهود العاملين وسلوكياتهم مع المؤسسة بجميع إداراتها وأقسامها والأقسام بداخلها، والتفاعل مع البيئة الخارجية والداخلية، والذي يحدد قدرتهم المشتركة على تحقيق الأهداف المرسومة والمخرجات المخطط لها بكفاءة وفاعلية، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب في (الاستبانة 26 – 40) .

الإطار النظري والدراسات السابقة:

التمكين الإداري

يعد مفهوم التمكين من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، ومن الأساليب التي تساعد الإدارة على إطلاق القوى الكامنة لدى العاملين من علم وخبرة ومجهود، وتوفير مناخ تنظيمي يتسم بالمشاركة والتفاهم وحرية الرأي، وإتاحة الفرصة للأفراد لتقديم أفضل ما عندهم من مجهودات وخبرات، عندما يمتلك الموظفون سلطة اتخاذ القرار بشأن مهامهم.ويعرفه الدوري وزكريا (22: 2009) بأنَّه: العملية التي تساعد بها المديرين الآخرين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل.وينظر إليه البعض أنَّه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع (الوادي، 22: 2011) .وعرَّفه أفندي (2003) بأنَّه: "عملية إعطاء المديرين سلطة أوسع، وممارسة الرقابة، وتحمل المسئولية، واستخدام مقدراتهم من خلال التشجيع على استخدام القرار".بينما عرَّفه (Lee 2012) بأنَّه: إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم.أما (الداود،2013: 21) فتعرفه بأنَّه: "إعطاء الموظفين الصلاحية والحرية في العمل، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وتوفير الموارد اللازمة ، والمناخ الملائم، والتشجيع على الإبداع وروح المبادرة".وعرَّفه (Goetsch & Stanley (199: 2001 التمكين بأنَّه: "تزويد العاملين بالسلطة والمعرفة والمصادر اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة".ويرى الباحثان من التعريفات السابقة أنَّ التمكين الإداري منح وإعطاء السلطة والقوة للعاملين، ومساعدتهم على اتخاذ القرارات المناسبة في العمل الإداري في الوقت المناسب؛ من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

أبعاد التمكين الإداري

يُعدُّ التمكين أحد أهم المصطلحات الإدارية التي تطرق إليها العديد من الكتاب والباحثين في مجالات مختلفة؛ مما أوجد تباينًا ملحوظًا بين الباحثين على أبعاد التمكين، وبناءً عليه؛ فقد تمّ اختيار الأبعاد بناءً على الدراسات السابقة، وهي المرتكزات الأساسية لنجاح تطبيق مفهوم التمكين، ويمكن تحديد أبرز العناصر الأساسية للتمكين الإداري كما يلي:

- الاتّصال الفعّال: وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ وتنفذ القرارات، وهي عملية فهم المعلومات وتمريرها من شخص إلى آخر؛ فالاتصال أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين، ويدل على توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة إلى وجود درجة عالية من الاتّصال داخل المنظمة (العتيبي، 2005: 25) .
- التفويض: إنَّ أبسط وأشمل تعريف للتفويض هو اعتباره نقلًا للسلطة من أجل اتخاذ القرارات وإنجاز مهام محددة.ويعتبر بعض الباحثين أنَّ تفويض السلطة هو أهم مجال من مجالات التمكين، وهو أحد أهم الأدوات التي يمتلكها المديرون والقادة، إذإنها ترتبط بقضايا مهمة واستراتيجية مثل صنع السياسات واتخاذ القرارات، ويمكن أنْ يساعد امتلاك مهارة التفويض المديرين في توفير الوقت، ويحفز ويدرب موظفيهم، ويُمَكِّن المديرين من تحمل أعباء مهام جديدة، والتفرغ للقيام بمسئوليات أكبر وأكثر تخصصًا (Aburuman,2016: 184- 185) .
- بناء فرق العمل: إنَّ الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء، وتساعد في التغلب على أي مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق، وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية، ومن ثم يصبح مكونًا مهمًا في سبيل تحقيقها، مع الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق، وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء التزام القائد بتذليل الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجع أداءه (عارف، 2004) .
- تحفيز العاملين: إنَّ التمكين يتطلب نظام عوائد مختلف كالعوائد المستندة إلى الأداء بدلًا من العمل.وتُسهم الحوافز المادية

بقياس الأداء المؤسسي على مستوى المؤسسة ككل، في قياس مدى تحقق الرؤيا الاستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال متابعة الأداء المنجز وفقًا للأهداف الموضوعة سلفًا.وتعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنَّها مجموعة من المقاييس المالية التي تقدم لمديري الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم في أربعة جوانب رئيسية، يمكن عرضها كما يلي (حساني، 2007: ص42; الغالبي وآخرون، 2007) :

♦ المحور المالي: تعتبر المؤشرات المالية المحصلة النهائية لجميع التغيرات، وهي تمثل قيمة أساسية في تحديد أثر الأحداث الاقتصادية التي تمت أو حدثت في المنظمة، وإنَّ الأهداف المالية تعتبر المحصلة النهائية للمحاور الأخرى للنظام، واختيار مقاييس الأداء المالي لا بُدَّ أنْ تكون مرتبطة باستراتيجية المؤسسة.ويؤكد هذا المدخل على أهمية توافر البيانات المالية الدقيقة في الوقت المناسب، وضمن هذا الإطار لا بُدَّ من التأكد أنَّ الأهداف المالية للوحدات تسعى لتحقيق الإنتاجية والكفاءة والقيمة، مع التأكيد أنَّ الاهتمام الزائد بالتركيز على البيانات المالية وحدها يؤدى إلى حدوث نوع من عدم التوازن مع بقية عناصر تقييم الأداء المؤسسي.

♦ محور رضا العملاء: يركز على كيفية أداء المؤسسة لأعمالها التي تهتم بقياس مدى نجاح المؤسسة بالوفاء باحتياجات العملاء وتوقعاتهم من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية، وبذلك تنجح المؤسسة في تحقيق رضا العملاء، والذي يُعد من الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.إنَّ التنوع والاختلاف في نوعية العملاء وتفضيلاتهم تحتاج إلى دراسة تسويقية تفضيلية لهم، فمن الواجب تحديد طبيعة ونوعية العميل الواجب تحقيق رضاه وكذا المجال السوقي الذي يمكن ممارسة النشاط من خلاله، إنَّ التعرف إلى العملاء يساعد في وضع المؤشرات الخاصة لقياس أداء هذا المحور، بحيث يمكن استخدام مجموعة من المؤشرات، منها: مؤشرات تبيِّن عدد وحجم العملاء، وكذلك مؤشرات تبيِّن درجة ولاء العملاء للمؤسسة، ومؤشرات تبيِّن مدى التحسين في شريحة السوق للمؤسسة.

♦ محور عمليات التشغيل الداخلية: تركز المؤشرات والمقاييس المتعلقة بهذا المحور على الجوانب التي يمكن تحسينها والتغلب على ما فيها من قصور، وقياس مدى جودة العمليات التنظيمية الداخلية، ومدى مساهمتها في إشباع رغبات المستفيدين، ومن ثم المساهمة في تحقيق مهمة المنظمة، ففي ظل هذا النظام يتم اقتراح مراحل جديدة وتطوير المراحل القائمة بشكل يُمكِّن المؤسسة من تلبية احتياجات الزبائن؛ الأمر الذي يساعد في النهاية على تحقيق الأهداف المالية المرتبطة بالمساهمين.إنَّ تقييم المنتج أو الخدمة وتطويره يخضع إلى تحديد احتياجات الزبون في ظل مفهوم نموذج سلسلة القيمة، كل نشاط داخل المؤسسة يحقق قيمة إضافية، كما يمكن تجميع بعض الأنشطة في مراحل أساسية كالتحديث، والتشغيل، وخدمة بعد البيع.

♦ محور التعلم والنمو: إنَّ قدرة المنظمة على التطوير والتحسين المستمرين، تعتمد بصورة أساسية، على مدى توافر قوى بشرية مدربة ومؤهلة باعتبارها رأس المال الفكري للمنظمة، ومن هنا يُقاس مستوى الأداء العام لها بالقدرة على استقطاب العمالة الماهرة، والجهود المستمرة لتدريبها وتنمية مهاراتها، كما يتضمن والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفه خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها، وتكون بمكانة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات كناتج نهائي للتمكين (علاقي، 2000) .

▪ المشاركة واتخاذ القرار: هي عملية مهمة تسهم في التوصل إلى القرار السليم، كما أنَّها تؤثر على عملية اتخاذ القرار بدءًا من تحديد المشكلة إلى التوصل إلى قرار، وهذه المشاركة تدعم عامل الثقة والدافعية للعمل، كما تزيد من درجة الولاء والانتماء للمؤسسة (الطراونة، 2008: 59) .وتعتمد درجة المشاركة في درجة المنظمة على نمط سلوك القائد؛ فمنهم القائد الذي يتيح الفرصة لمرؤوسيه للمشاركة في عملية صنع القرار من خلال وضعه للمشاكل التي تواجهه أمام مرؤوسيه، ومنهم القائد الذي لا يتيح لمرؤوسيه اتخاذ القرار، ولكن يهتم بأنْ يكون هذا القرار مقبولًا عند مرؤوسيه (كنعان،2009: 220) .

الأداء المؤسسي

يُعدُّ الأداء المؤسسي من المتغيرات المثيرة للاهتمام، والتي شغلت الكثير من الكتاب والباحثين لتحديد تعريفه، إذ يرى بعض الباحثين مثل (Lusthaus, et al., 2002: 21) أنَّه يمكن تعريف الأداء المؤسسي بأنَّه: "تحقيق المنظمة لأهدافها التي قامت بتحديدها في رسالتها من خلال إنفاق مستوى مقبول من الموارد التنظيمية؛ وذلك من أجل تحقيق هدف الاستمرارية، والبقاء في الأجل الطويل للمنظمة".فيرى Tayler (2010) الأداء المؤسسي أنَّه: قدرة المؤسسة على إنجاز الأهداف التنظيمية من خلال استخدام الموارد بكفاءة وفاعلية، حيث إنَّ التركيز المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي تكون محورًا للتقييم، وبالتالي تشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي على الاستراتيجية والعمليات والموارد البشرية، ويرتبط مفهوم الأداء المؤسسي بكلٍ من سلوك الفرد والمنظمة، ويحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة.ويعرفه (ربابعة ،2011: 122) على أنَّه: "المحصلة النهائية للجهود، أو النشاطات، أو العمليات أو السلوكيات، التي تتعلق بالأهداف أو النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، وذلك على مستويات ثلاثة، هي: المستوى الفردي، والوظيفي (أداء الوحدات) ، والكلي (أداء المنظمة) ككل في إطار من التأثيرات البيئية المتبادلة.وذكر (الفقهاء، 2011) بأنَّ الأداء المؤسسي يعود إلى كيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها السوقية، بالإضافة إلى الأهداف المالية؛ ولذلك قاموا بتطوير مؤشرات لقياس الأداء كالعائد على الأصول والحصة السوقية ومعدل النمو، وقد أضفنا إلى ذلك معدل دوران العمل، وسمعة وصورة الشركة في السوق.وأما (حسينة، 2015: 36) فعرفه بأنَّه: "محصلة سلوك الفرد في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ويعتبر انعكاسا ومقياسا لنجاح الفرد أو فشله في تحقيق هذه الأهداف المتعلقة بالعمل".

أبعاد الأداء المؤسسي (محاور بطاقة الأداء المتوازن) :

يتمثل الهدف الرئيسي لبطاقة الأداء المتوازن والتي تُعنى

هذا البُعد إضافة إلى التدريب، القدرة على استقطاب الموارد البشرية وخلق الثقافة التنظيمية المدعمة لقيم التجديد والابتكار، حيث يركز هذا المحور على رفع مستوى المهارات والكفاءات لدى العاملين؛ الأمر الذي يمكّنهم من القيام بعمليات التشغيل الداخلية بهدف تحقيق رضا الزبائن وتحسين الوضع المالي للمؤسسة، إنَّ محور التعلم والنمو يُمَكِّن من نقل الإمكانات والطاقات إلى المستوى الذي يُمْكِن معه تحقيق استراتيجية المؤسسة، إنَّ اختلاف المستوى التأهيلي والفني والتقني للموظفين يؤدى إلى اختلاف أدائهم وبذلك أداء المؤسسة ككل.

العلاقة بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي

بمراجعة الدراسات السابقة في مجال التمكين الإداري والأداء المؤسسي، حيث إنَّ الأداء المؤسسي يتطلب الوضوح ومعرفة ماذا ستسهم وظيفة كل موظف في تحسين الأداء الكلي للمستشفى، وبالتالي كل ما يتخذه العاملون من أفعال وقرارات وهي من أبعاد التمكين التي يجب أنْ تكون في مصلحة تحسين وزيادة كفاءة الأداء المؤسسي.إنَّ العمل الجماعي حتمًا يعمل على توافر الجهود وتراكم المعرفة وحل المشكلات بطريقة أسرع، ويقدم حلولًا مُثلى وأفكارًا تطويرية ذات جدوى أكبر، إذ إنَّه بطبيعته يضم مجمعًا من الخبرات والاختصاصات المختلفة، والذي يؤدي بدوره إلى تَحَسُّن الخدمات المقدمة، وتحقيق رضا العاملين والمراجعين، وتحسن بكفاءة العمليات للمؤسسات، وتحسن الأداء المالي وتخفيض النفقات، وهذا ما يتعلق بالمحور المالي – الأداء المؤسسي.وكذلك التواصل الفعّال وتوفير المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب يعمل على تحسين الأداء المؤسسي.كما إنَّ التفويض كبُعد من أبعاد التمكين يحمل في جانب منه معنى المحاسبة والمسؤولية عن المهام التي سيفوض بها المرؤوس، إضافة لقدر من الحرية عند اتخاذ القرارات وممارسة الأعمال، وبالتالي محاولة الموظف النجاح فيما فوض فيه، وبالتالي يصب في عملية إدارة الأداء التي تؤكد على النتائج والمخرجات من عملية التمكين للأعمال المفوضة.ويأتي التحفيز الذي هو عامل ومنشط خارجي فيدفع العاملين دفعًا لتحسين أدائهم؛ لِمَا سينالونه من تعويضات مختلفة إما ترقيات لمناصب أعلى أو علاوات تشجيعية أو غيرها من الشكر والثناء، وبالتالي سيعملون بكل جهد لإرضاء الزبائن وهم المراجعون من المرضى؛ مما يعني تحسن الأداء الكلي للمستشفى.إنَّ تعزيز ممارسات التمكين يهدف لتزويد العاملين بالمعارف والقدرة للوصول للمعلومات المتعلقة بالمهام التي يؤدونها، وتغيير إجراءات العمل لضمان كفاءتها، وبالتالي زيادة مستويات الرضا لدى المستفيدين، وكذلك زيادة الثقة لدى العاملين، وتقليل الأخطاء لأدنى مستويات، وبالتالي التكاليف المصاحبة تؤثر في تحسين الأداء المؤسسي (Sultana et al.,2012).

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة (**أبو زر ، 2018**) قياس أثر التمكين الإداري وكذلك مستوى إدارة الجودة الشاملة لدى الموظفين في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، وتمّ توزيع الاستبانة على عينة عددها (305) من مجتمع الدراسة البالغ عدده (1479) من شاغلي الوظائف الإشرافية في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، وقد تمّ استرداد (285) استبانة (93.44%) .وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها؛ أنَّ واقع التمكين الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (64.15%) ، يوجد تأثير للتمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة، حيث كان بُعد التدريب والتعلم أكثر الأبعاد تأثيرًا، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات أفراد العينة حول التمكين الإداري تُعزى للمتغيرات الديمغرافية.بينما جاءت دراسة (أبو سمرة،2018) لتحديد الدور الوسيط لأخلاقيات العمل في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية، وتكوّن عدد المنظمات التي تمثل مجتمع الدراسة وهو (53) منظمة، وبلغ عدد العاملين فيها (4986) ، حيث بلغ حجم العينة (357) مفردة، وتمّ استرداد (274) استبانة صالحة للتحليل بنسبة (76.75%) .وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها؛ الأداء المؤسسي كانت درجة الموافقة فيه كبيرة بوزن نسبي (74.15%) ، تؤدي أخلاقيات العمل دورًا وسيطًا في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية وبلغ معامل دور الوسيط غير المباشر (0.332) .توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء المؤسسي تُعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) بينما لا توجد فروق لمتغير (العمر، المسمى الوظيفي) .

وهدفت دراسة (**سليمان وآخرون، 2017**) إلى معرفة دور التمكين الإداري في تعزيز الإبداع الإداري، وتمّ استخدام الاستبانة والتي وزعت على عينة الدراسة المكونة من المديرين الذين لديهم خدمة وخبرة في المجال المصرفي، والبالغ عددهم (83) مديرًا. وقد توصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها؛ وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري مجتمعة ومنفردة والإبداع الإداري بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (74.57%) .وأظهرت النتائج وجود تأثير قوي معنوي ذي دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري مجتمعة ومنفردة في الإبداع. وأظهرت دراسة (قوز، 2016) والتي هدفت إلى بيان أثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي لدى العاملين في المصارف التجارية السودانية، واستخدمت الاستبانة أداة دراسة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكوّن من العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا في المصارف التجارية السودانية، والبالغ عددهم (220) شخصًا، أنَّ درجة التمكين الإداري كان ضعيفًا جدًا بوزن نسبي (33.5%) .ووجود أثر للتمكين الإداري على الولاء التنظيمي بالمصارف السودانية، وأيضًا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري للعاملين يُعزى للمتغيرات الديمغرافية.

وأكدت دراسة (**عبد الهادي، 2017**) التي هدفت التعرف إلى رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة، وتمّ استخدام أسلوب الحصر الشامل بتوزيع الاستبانة على كامل مجتمع الدراسة، والذي بلغ (268) مديرًا، تمّ استرداد (249) استبانة، بنسبة (93%) .وقد توصّلت الدراسة إلى العديد من النتائج، من أهمها؛ توافر معايير جودة الأداء المؤسسي في البرنامج بلغ درجة كبيرة، فيما أظهرت أيضًا أنَّ جودة الأداء المؤسسي تتأثر بصورة جوهرية بكل من المتغيرات (رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري، رأس

المال العلائقي) .وهدفت دراسة (الغنام، 2017) التعرف إلى أبعاد المنظمة الأخلاقية ودورها في تحسين جودة الأداء المؤسسي في المستشفيات الفلسطينية، وتمّ اختيار عينة عشوائية طبقية لجميع المستويات الوظيفية في المستشفيات قيد الدراسة، حيث بلغ حجم العينة (284) مفردة، وتمّ استرداد (265) استبانة صالحة للتحليل بنسبة (93%) ، وقد بيَّنت نتائج الدراسة أنَّ مستوى جودة الأداء المؤسسي في المستشفيات الفلسطينية في محافظات غزة مرتفع بوزن نسبي (76.67%) ، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الممارسات الأخلاقية والأداء المؤسسي.دراسة (إدغيش، 2016) والتي هدفت التعرف إلى مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شبكة الأقصى لاستطلاع آراء عينة الدراسة (شاغلي الوظائف الإشرافية) والتي بلغ عددها (65) موظفًا، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد أظهرت النتائج؛ أنَّه وبصورة إجمالية تتوافر مقومات تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الخمسة: (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد النمو والتعلم، البُعد الاجتماعي) أداة لتقييم أداء شبكة الأقصى الإعلامية بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي (72.3%) ، حيث بيَّنت أنَّ مقومات تطبيق البُعد الاجتماعي تتوافر بنسبة (78.6%) بينما مقومات تطبيق بُعد التعلم والنمو تتوافر بنسبة (66.9%) .دراسة (الرواد وآخرون، 2017) والتي هدفت إلى اختبار العلاقات بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي والمسؤولية الاجتماعية للشركات، وتمثلت عينة الدراسة باستبانة بلغ عددها (217) تمّ توزيعها على الموظفين في شركات صناعة الأدوية بالأردن، وتمّ تحليل البيانات باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية، وكان من أهم النتائج؛ أنَّ القيادة التحويلية لا تؤثر في كل من الأداء التنظيمي والمسؤولية الاجتماعية للشركات.وجاءت دراسة (الملفوح، 2016) لمعرفة واقع تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية، ودوره في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وكانت المقابلة والاستبانة الأداتين الرئيسيتين لجمع البيانات، وتمّ إعداد استبانة وتوزيعها على عينة والبالغ عددها (320) من مجتمع الدراسة البالغ عدده (1069) موظفًا في الجامعة الإسلامية، وقد تمَّ استرداد (288) استبانة بنسبة (90%) ، وقد توصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها؛ واقع تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية كان بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (64.87%) وفق آراء المبحوثين، وأيضًا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد التمكين موضع الدراسة مجتمعة في مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية.وركزت دراسة (أبو شمالة، 2016) في التعرف إلى أنماط القيادة الإدارية في تحسين مستوى التمكين الإداري لدى العاملين بجامعة الأقصى، وتمّ استخدام الاستبانة كأداة دراسة لجمع البيانات، من مجتمع الدراسة بجامعة الأقصى، والبالغ عددهم (206) موظفًا، وتمّ استخدام أسلوب المسح الشامل.وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها؛ مستوى التمكين الإداري في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة متوسطة بوزن نسبي (60.94%) ، كذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة أنماط القيادة الإدارية: (التحويلي، المشارك، الأوتوقراطي) ومستوى التمكين الإداري للعاملين في جامعة الأقصى.

وجاءت دراسة (**بدير وآخرون ، 2015**) للكشف عن العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، وقام الباحثون باختيار عينة مكونة من (7) مؤسسات تمّ اختيارها بحيث تضم أكبر عدد من الموظفين، وقد تمّ توزيعها الاستبانة على (300) مبحوث، وتمّ استرجاع (236) بنسبة استجابة (78.6%) .وقد توصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها؛ مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية كان بدرجة مرتفعة وبوزن نسبي (81.0%) .بينما هدفت دراسة (بو سالم، 2017) التعرف إلى دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي لشركة سوناطرك البترولية، وتمّ استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وتمّ استخدام الاستبانة أداة دراسة لجمع البيانات، حيث تكوّنت عينة الدراسة من العاملين بشركة سوناطرك النفطية الجزائرية والبالغ عددهم (340) شخصًا.وقد توصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها؛ أنَّ هناك دورًا للتمكين الإداري بنسبة (64.34%) في التميز التنظيمي لشركة سوناطرك البترولية.

دراسة (**Ozaralli، 2015**) هدفت الدراسة الكشف عن تأثير تمكين القيادات في تشجيع الإبداع لدى الموظفين بالتطبيق على قطاع التكنولوجيا والخدمات في تركيا، تمّ توزيع (400) استبانة إلكترونية على موظفي قطاع الخدمات والتكنولوجيا في الشركات العاملة في مدينة إسطنبول، وكانت نسبة الاستجابة مكونة من (218) موظفًا.وقد توصّلت هذه الدراسة إلى أنَّ مستوى تمكين القيادة كان بدرجة متوسطة بوزن نسبي (71.5%) وفق آراء المبحوثين، وأيضًا وجود أثر إيجابي ذي دلالة مطلوبة لتمكين القيادات على إبداع العاملين، بينما لم يكن أكبر في حالة شعور العاملين بالتمكين النفسي على إبداع العاملين، والتأثير المعنوي لتمكين القيادات على مستوى إبداع العاملين يكون أكبر في حالة شعور العاملين بالتمكين النفسي بصورة أعلى عنه عندما يكون شعور العاملين بالتمكين النفسي بصورة أقل.وهدفت دراسة (Chua et al، 2014) التعرف إلى علاقة تمكين العاملين والعمل الجماعي على أداء الشركات، واستخدم الباحثون الاستبانة وسيلة لجمع المعلومات من خلال مسح (84) شركة تمثل مختلف الصناعات في المنطقة الشمالية في ماليزيا، وقد تكونت عينة الدراسة من (160) من العاملين في الصناعات التحويلية في بعض الشركات الماليزية، وكانوا من الإدارة العليا والمديرين والموظفين المهنيين، وتمّ إرسال (160) استبانة إلكترونية وكان الرد من خلال (87) بنسبة استجابة بلغت (54.4%) .وقد توصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها؛ أنَّ مستوى تمكين الموظفين كان متوسطًا وبوزن نسبي (72.0%) ، ووجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لتمكين الموظفين على الأداء من خلال تحسين الأداء المالي، وزيادة الحصة السوقية، ورضاء العملاء، ووجود تأثير إيجابي للعمل الجماعي على أداء الشركات الماليزية.

دراسة (**المبيضين والطراونة، 2011**) هدفت إلى اختيار تأثير أبعاد التمكين الإداري في السلوك الإبداعي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمّ اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية وبنسبة (3%) من مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغ عدد أفراد العينة (391) موظفًا وموظفة.وقد توصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها؛ أنَّ البنوك التجارية الأردنية تمارس التمكين الإداري بمختلف مجالاته

بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (65.4%) .

التعقيب على الدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، حيث معظم الدراسات السابقة تناولت المتغيرات سواء التمكين أو الأداء المؤسسي إما كمتغير تابع أو مستقل كل على حدة، ومنها تناول أثر التمكين للعاملين في متغيرات أخرى مثل: إدارة الجودة الشاملة، الأهداف الاستراتيجية، فاعلية فرق العمل، العمل الجماعي، الإبداع الاداري والتمييز التنظيمي (أبو زر، 2018 ; الملفوح، 2017; بدير وآخرون، 2017; بوسالم، 2017; قوز، 2016; المبيضين والطراونة، 2011; Ozaralli ,2015 ; Chua et al., 2014) ، وبعض الدراسات تناولت الأداء المؤسسي مع متغيرات مختلفة منها رأس المال الفكري، القيادة التحويلية، أبعاد المنظمة الأخلاقية مثل دراسة (عبد الهادي، 2017; الرواد وآخرون، 2017; أبو سمرة، 2018; الغنام، 2017) ، إلا أنَّ أيًا من هذه الدراسات وعلى حد معرفة الباحثَين لم تتناول دراسة العلاقة بين المتغيرين معًا في دراسة واحدة، كما أنَّ معظم الدراسات السابقة أجريت في بيئات مختلفة مثل: (الجامعات، المؤسسات غير الحكومية، شركات خاصة، المصارف) مثل دراسة (الملفوح، 2016; أبو شمالة، 2016; بدير وآخرون، 2016; سليمان وآخرون، 2017; المبيضين والطراونة، 2011) باستثناء دراستي (أبو زر، 2018; الغنام، 2017) والتي تناولت وزاره الصحة والمستشفيات ولكنها تمت على وزارة الصحة، في حين الدراسة الحالية على الخدمات الطبية العسكرية، كما أنَّها لم تربط بين المتغيرين كما في الدراسة الحالية.

الطريقة والإجراءات:

منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.ويعرف الحمداني (100: 2006) المنهج الوصفي التحليلي بأنَّه: "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".وقد استخدم الباحثان مصدرين أساسين للمعلومات: أولًا: المصادر الثانوية: حيث تمّ الاعتماد في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدارسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.وثانيًا: المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تمّ اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة أداة للدراسة، صممت خصيصًا لهذا الغرض.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الصحية العسكرية في الخدمات الطبية في المحافظات الجنوبية وعددهم (11) مركزًا للخدمات الطبية العسكرية يضم (797) موظفًا، استنادًا إلى بيانات غير منشورة من دوائر شؤون الموظفين بالخدمات الطبية العسكرية، 2018م.ونظرًا لتعذر استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات الخاصة بالدراسة الحالية لاعتبارات الوقت والجهد والتكلفة؛ فقد قام الباحثان باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية حسب كل طبقة –نوع مركز عمل (عيادة أو مستشفى أو وحدة إدارية) وذلك لتجانس الخصائص بين أفراد كل مجموعة واختلافها بين الطبقات، والبالغ عددها (259) موظفًا على الأقل وذلك حسب معادلة (Moore,2003) ، وتمّ توزيع (280) استبانة على مجتمع الدراسة، وتم استرداد (259) استبانة بنسبة استجابة (92.5%) .ويوضح جدول (1) توزيع مجتمع وعينة الدراسة والاستبانات الموزعة حسب مراكز العمل.

جدول (1) :

توزيع مجتمع وعينة الدراسة والاستبانات الموزعة

مراكز العمل	عدد المراكز	العدد العاملين	العينة	الموزع فعليًا
وحدات إدارية	2	172	56	61
مستشفيات	2	422	137	148
عيادات	7	203	66	71
المجموع	11	797	259	280

جدول رقم (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة

الخصائص الشخصية	المستوى	التكرارات	(%)
الجنس	ذكر	197	76.1
	أنثي	62	23.9
العمر	18 – 29	74	28.6
	30 – 39	124	47.9
	40 – 49	50	19.3
	50 فأكثر	11	4.2
المؤهل العلمي	دكتوراة وماجستير	42	16.2
	بكالوريوس	157	60.6
	دبلوم فأقل	60	23.1
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	65	25.1
	5 – 10	65	25.1
	10 – 15	101	39.0
	أكثر من 15 سنة	28	10.8

ويبيِّن الجدول رقم (2) توزيع أفراد العينة الذين تمّ تحليل استجاباتهم حسب خصائصهم الشخصية.ويوضح الجدول أنَّ عدد الذكور المشاركين بلغ ما نسبته (76.1%) وهي نسبة أعلى بكثير من الإناث والتي سجلت (23.9%) ، وهذه النتيجة تعكس انخفاض مشاركة الإناث في القوى العاملة في فلسطين مقارنة بالذكور؛ فالثقافة التنظيمية لا تحبذ عمل الإناث إلا في أماكن محددة بعينها كالمدارس، وترفض العمل للإناث في القطاعات العسكرية، وهذا ينسجم مع خصائص عينة الدراسة، والتي تبيِّن أنَّ عدد الإناث أقل بكثير من الذكور.ومتوافق مع ما نشره مركز الإحصاء الفلسطيني

بتقريره سنة 2018 من أنَّ نسبة الذكور من القوى العاملة (81%) مقارنة بالإناث (19%) تقريبًا.ويُلاحظ أنَّ غالبية الأعمار كانت من فئة الشباب، حيث إنَّ نسبة من أعمارهم أقل من أربعين عامًا كانت (75.5%) .وهذا ينسجم مع طبيعة التكوين المجتمعي للمجتمع الفلسطيني، حيث يُشكل الشباب فيه الغالبية العظمى، كما أنَّ طبيعة العمل في المستشفيات العسكرية تعتمد عادة على عنصر الشباب بشكل أساسي في أداء مهامها الميدانية بالذات، فتنتقل طواقم العمل لمكان الحدث.وتُفسر النتيجة أنَّ نسبة مَن هُم فوق الخمسين عامًا كانت (2.4%) تقريبًا بسبب فتح أبواب التقاعد المبكر والذي أدى إلى تقليص عدد العمالة وخاصة خلال الأيام الأخيرة.أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فيُلاحظ أنَّ (60.6%) من أفراد العينة من حملة درجة البكالوريوس.ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنَّ درجة البكالوريوس هي الحد الأدنى من متطلبات الحصول على وظيفة إشرافية أو وظيفة تخصصية طبقًا لقانون الخدمة الفلسطيني المعدل لعام 2005.كما أنَّ ما نسبته (23%) من دبلوم فأقل كون هناك وظائف لا تحتاج مؤهلات كبيرة، كما أنَّ نسبة حملة الدراسات العليا (16.2%) تشير لاهتمام العاملين بتطوير ذواتهم ورغبة في تحسين وتطوير أوضاعهم الوظيفية. يتضح من الجدول السابق أنَّ معظم أفراد العينة سنوات خدمتهم أقل من (15) وبنسبة (89.2%) ، ويمكن تفسير النتيجة بالإشارة لأحداث الانقسام الفلسطيني والتي اندلعت منذ عام 2007م، وما نتج عنها من انقطاع عدد كبير من العاملين عن الدوام، وتوظيف عدد كبير من الموظفين الجدد، والتي تناسب مدد خدمتهم مع ما ورد في الجدول (2) ، حيث مرَّ على الانقسام الفلسطيني (12) عامًا.كما ويعزو الباحثان سبب ما نسبة (10.8%) سنوات خدمتهم تزيد عن 15 سنة إلى بقاء بعض العاملين القدامى على رأس عملهم، والذين تمّ تعيينهم منذ قدوم السلطة؛ ولذا من الطبيعي أنْ يمتلكوا هذا العدد من سنوات الخدمة.

أداة جمع البيانات

تمثلت أداة الدراسة بالاستبانة؛ وذلك لِمَا تميزها من خصائص، منها: ترك الفرصة للمبحوثين للتفكير في الإجابة عنها، وإمكانية توضيح أي غموض، وتوفير الجهد والتكلفة وتحسين نسبة الاستجابة، حيث تتكون من ثلاثة أقسام رئيسة هي، القسم الأول: عبارة عن البيانات الشخصية للمستجيبين (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) ، القسم الثاني: التمكين الإداري، ويتكون من 25 فقرة، موزعة على 5 مجالات، هي: (الاتصال الفعّال، التفويض، بناء فرق العمل، تحفيز العاملين، المشاركة واتخاذ القرار) ، القسم الثالث: يتكون من (15) عبارة لقياس الأداء المؤسسي، وقد تمّ استخدام مقياس ليكرت الخماسي بحيث كلّما اقتربت الدرجة من 5 دلّ على الموافقة العالية.

جدول (3) :

درجات مقياس ليكرت الخماسي والمحك المعتمد

الاستجابة	الوزن النسبي	غير موافق	الموافقة
غير موافق بشدة	1	%20 – %36	قليلة جدًا
غير موافق	2	%36 – %52	قليلة
محايد	3	%52 – % 68	متوسطة
موافق	4	%68 – %84	كبيرة
موافق بشدة	5	%84 – %100	كبيرة جدًا

العينة الاستطلاعية:

تكوّنت عينة الدراسة الاستطلاعية من 30 استبانة، تمّ اختيارهم بطريقة عشوائية من العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية في قطاع غزة بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وتمّ استبعادهم من عينة الدراسة التي تمّ التطبيق عليها؛ وذلك للتأكد من استقرار الإجابات ورغبة في الحصول على نتائج أكثر دقة.

الإطار العملي للدراسة:

صدق أداة الدراسة (الاستبانة) :

تمّ التأكد من صدق الاستبانة بثلاث طرق، أولًا: صدق آراء المحكمين «الصدق الظاهري» حيث تمّ عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (12) متخصصًا في الإدارة بالجامعات الفلسطينية المختلفة، وقد استجاب الباحثان لآراء المحكمين، وتمّ إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.ثانيًا: تمّ إجراء الاتساق الداخلي Internal Validity، وقد قام الباحثان بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة؛ وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، والتي أوضحت أنَّ معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل مجال والدرجة الكلية للمجال، دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر كل مجال صادقًا لِمَا وضع لقياسه.ثالثًا: تمّ أيضًا إجراء الصدق البنائي Structure Validity، ويبيِّن مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.ويبيِّن جدول (4) أنَّ جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لِمَا وُضعت لقياسه، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.832 – 0.960) والقيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05) ، وهذا يدل على أنَّ المقياس يتمتع بمعامل صدق عال.

ثبات الاستبانة:

تمّ التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach›s Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4) .

جدول (4) :

معامل ألفا كرونباخ، ومعامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية والتوزيع الطبيعي

المجال	عدد الفقرات	الثبات		الصدق البنائي		التوزيع الطبيعي	
		معامل ألفا كرونباخ	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الاتصال الفعّال	5	0.827	0.891	0.000×	0.804	0.538
التفويض	5	0.716	0.788	0.000×	0.652	0.788
بناء فرق العمل	5	0.862	0.877	0.000×	0.656	0.783
تحفيز العاملين	5	0.899	0.888	0.000×	0.739	0.646
اتخاذ القرار	5	0.768	0.823	0.000×	0.894	0.400
أبعاد التمكين الإداري	25	0.946	0.977	0.000×	0.583	0.886
الأداء المؤسسي	15	0.900	0.928	0.000×	0.582	0.887
المجالات معًا	40	0.963			0.368	0.999

*الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يتبين من النتائج الموضحة في جدول (4) أنَّ قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال، حيث تتراوح بين (0.716 – 0.946) ، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.963) ، وهذا يعنى أنَّ الثبات مرتفع ودال إحصائيًا.وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية، حيث تمّ التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

اختبار التوزيع الطبيعي:

ّ استخدام اختبار كولمجوروف– سمرنوف (K- S) Kol- mogorov- Smirnov Test) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وأشارت نتائج الاختبار في الجدول (4) أنَّ القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع المجالات أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، وبذلك فإنَّ توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تمّ استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشتها

- أولًا: نتيجة السؤال الأول، ونصه «ما واقع تطبيق أبعاد التمكين الإداري في الخدمات الطبية العسكرية بالمحافظات الجنوبية؟ ».تمت الإجابة عن السؤال من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة العينة.يتضح من الجدول رقم (5) أنَّ درجة ممارسة أبعاد التمكين الإداري جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.22) بوزن نسبي (64.45%) .ويدل الانحراف المعياري على أنَّ استجابة المبحوثين في المجال لم تكن متباينة بشكل كبير وكانت متقاربة حول متوسطها الحسابي، حيث إنَّ قيمة الانحراف المعياري بلغت (0.68) وكانت أقل من (1) طبقًا لمَا اقترحه (Hair et al., 2010) .وأظهر أفراد العينة أنَّ أعلى متوسط حسابي كان لبُعد بناء فرق العمل (3.39) ، يليه بُعد الاتصال الفعّال (3.28) ثم، المشاركة واتخاذ القرار (3.27) وكان المتوسط الحسابي لبُعدي التفويض، وتحفيز العاملين هو (3.22) و (2.95) بالمركز الرابع والخامس على الترتيب.

جدول (5) :

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات "التمكين الإداري»

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
الاتصال الفعّال	3.28	0.79	65.62	2	متوسطة	5.69	0.000
التفويض	3.22	0.74	64.31	4	متوسطة	4.68	0.000
بناء فرق العمل	3.39	0.82	67.80	1	متوسطة	7.63	0.000
تحفيز العاملين	2.95	0.88	58.92	5	متوسطة	0.99 –	0.161
المشاركة واتخاذ القرار	3.27	0.81	65.52	3	متوسطة	5.48	0.000
أبعاد التمكين الإداري	3.22	0.68	64.45		متوسطة	5.29	0.000
الأداء المؤسسي	3.23	0.76	64.62		متوسطة	4.91	0.000

ويعزو الباحثان هذه النسبة المتوسطة من التوافر للتمكين الإداري بأنٌ هناك نوعا من الوعي والقيادات التي تؤمن يقيناً بأهمية تمكين العاملين وتفويضهم للمنظمة التي يعملون بها، ومع ذلك فإنَّ هذه النسبة لم ترتقِ للمستوى المطلوب، وخاصة أنَّ البيئة

المبحوثة هي بيئة المؤسسات الصحية، والتي تتطلب الكثير من التفويض للصلاحيات كل في مجال اختصاصه؛ وذلك لأنَّ معظم أعمالهم تتعلق بصحة وحياة المواطنين، وبالتالي لا يمكن الانتظار لحين أنْ يقرر المسؤول؛ فبعض الحالات لا تحتاج أي تأخير سواء في الأعمال الأنشطة الطبية أو الإدارية.وربما جاء بُعد فرق العمل بالمركز الأول بين الأبعاد؛ لأنَّه وفي ظل الأزمات المتتالية التي يمرُّ بها الشعب الفلسطيني فإنَّ ذلك يتطلب تضافر الجهود والأفكار للخروج بحلول مثلى وإبداعية، على الرغم من أنَّ هذه النسبة وإنْ كانت بالترتيب الأول إلا أنَّها تحتاج لتعزيز، حيث يُرجع الباحثان ذلك لعدم وجود اهتمام واضح بالعمل الجماعي، وتركيز نماذج تقييم الأداء المتبعة غالبًا على الأداء الفردي.وكتفسير آخر إنَّ عدم الأخذ بتوصيات هذه اللجان والفرق يجعل منها لجانًا غير جدية وإنما شكلية، وكذلك فأعضاء اللجان يكونون من مستويات مختلفة وتخصصات وإدارات متعددة قد تتضارب بينهم الآراء وتنشأ الصراعات؛ مما يعني عدم الاستفادة أو قد تجد سيطرة لبعض الأعضاء في الفريق الواحد بحكم المنصب والنفوذ على باقي أعضاء المجموعة مما يفقد المعنى الحقيقي لطبيعة عملها والفائدة المرجوة من الخبرات المختلفة بداخلها.

كما أنَّ تحفيز العاملين جاء بالمرتبة الأخيرة؛ ربما لأنَّ لقلة الإمكانات وظروف الحصار وضعف نظام الحوافز المادية خصوصًا في القطاعات الحكومية، حيث إنَّ الموظفين لا يتمتعون بنظام مكافآت وحوافز تتلاءم مع طبيعة عملهم وقدراتهم ومهاراتهم والجهد الذي يبذلونه ولا مع أقرانهم في القطاعات الأخرى مثل القطاع الخاص، حيث إنَّ رواتبهم لا تتلاءم مع طبيعة العمل الذي يقومون به في ظل غلاء المعيشة السائد في فلسطين.وقد يعود السبب لغياب ثقافة الجودة عند تقديم الخدمات في القطاع الحكومي والتي تتطلب وكجزء أساسي من العمل به وجود نظام قوي وفعّال للحوافز.ومن جانب الحوافز المعنوية قد لا تمنح جهة العمل فرصة المشاركة الحقيقية في صنع القرارات، والخطط الاستراتيجية وغيره من الأنشطة التي تحفزهم على الاستمرار في العمل.أو أنَّها لا تدرك قيمتها فهناك مَنْ يُعبر عن قلة أهميتها خصوصًا للعاملين الذين هم بحاجة للدعم المادي؛ فبالتالي لن تَكُون الحوافز المعنوية بأساليبها المختلفة هي الخيار الصحيح وستفقد تأثيرها وبريقها؛ الأمر الذي ينعكس بآثاره سلبًا على العاملين كانخفاض روحهم المعنوية وتمكينهم في العمل، ومن ثم شعورهم بالولاء للمستشفى التي يعملون فيها.وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو زر، 2018) والتي بيَّنت أنَّ مستوى التمكين في وزارة الصحة كان بوزن نسبي (64.15) وكذلك مع دراسة كل من (الملفوح، 2016) و (أبو شمالة، 2016) والتي أظهرت أنَّ مستوى التمكين في الجامعة الإسلامية والأقصى كان متوسطًا (64.87%) و (60.94%) على التوالي. وانسجمت مع نتيجة (بو سالم، 2017) والتي أوضحت أنَّ التمكين كان بشركة سوناطرك النفطية بالجزائر (64.34%) ومع دراسة (سليمان وآخرون، 2017) في عينة من المصارف بأربيل (74.57%) .واتفقت مع دراسة (المبيضين والطراونة، 2011) والتي كشفت أنَّ مستوى التمكين في البنوك الأردنية (65.4%) .وجاءت النتائج مختلفة جزئيًا مع دراسة (Ozaralli, 2015) والتي بيَّنت أنَّ مستوى التمكين في قطاع التكنولوجيا التركي كان بدرجة موافقة كبيرة بلغت (71.5%) ، ومع دراسة (بدير وآخرون، 2015) والتي بيَّنت أنَّها كبيرة (81%) .واختلفت أيضًا مع دراسة (قوز، 2016) والتي أظهرت أنَّ المصارف السودانية بمستوى قليل جدًا من التمكين (33.5%) .

- ثانيًا: نتيجة السؤال الثاني، ونصه «ما مستوى الأداء المؤسسي في الخدمات الطبية العسكرية بالمحافظات الجنوبية؟ »، يُلاحظ من الجدول رقم (5) أنَّ الدرجة الكلية للأداء المؤسسي جاءت بمستوى متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.23) ، بوزن نسبي (64.6%) .وتدل الانحرافات المعيارية على أنَّ استجابة المبحوثين لم تَكُن متباينة بشكل كبير ومتقاربة حول متوسطها الحسابي، حيث إنَّ قيم الانحرافات المعيارية كانت جميعها أقل من (1) .ويُفسر الباحثان بأنَّ هذا المستوى متوسط يؤكد على وجود حرص– نوعًا ما– على تلبية معايير الأداء الكلي للمنظمة ولكنها تظل في إطار يمكن تحسينه وتجويده للوصول للمستويات الأفضل. وتُفسر هذه النتيجة المتوقعة؛ لأنَّ الأجر المدفوع من قبل المواطنين يعتبر رمزيًا ولا يكاد يغطي المصاريف التي تتكبدها المستشفى، وخاصة في ظل محدودية الدعم الحكومي، وبالتالي عدم القدرة على الأداء المالي الجيد وتغطية المصاريف التشغيلية.كما وأنَّ عدم قدرة المستشفى على مراجعة عملياتها وتبسيط إجراءاتها عامل آخر من العوامل التي تضعف الأداء المؤسسي.إنَّ غياب التدريب وخاصة الابتعاث الخارجي الذي يكسب العاملين الخبرات والمهارات وعدم وجود خطة شاملة للتدريب للمستشفيات الفلسطينية سبب آخر إضافي لمحدودية الأداء المؤسسي.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (أبو سمرة، 2018) والتي طبقت على المنظمات غير الحكومية في غزة كانت الأداء المؤسسي بوزن نسبي (74.15%) بموافقة كبيرة.وجاءت متوافقة مع نتائج دراسة (عبد الهادي، 2017) والتي بيَّنت أنَّ مستوى الأداء المؤسسي في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث كبيرة حيث كان بوزن نسبي (75.4%) وكذلك مع دراسة كل من (الغنام، 2017) والتي أظهرت أنَّ مستوى الأداء المؤسسي في المستشفيات الفلسطينية بمحافظات غزة كان بدرجة كبيرة (76.67%) .واتفقت مع دراسة (إدغيش، 2017) والتي كشفت أنَّ مستوى الأداء المؤسسي في شبكة الأقصى الإعلامية (72.30%) .

- ثالثًا: اختبار الفرضية الأولى، والتي تنص « تؤثر أبعاد التمكين الإداري (الاتصال الفعّال، التفويض، بناء فرق العمل، تحفيز العاملين، المشاركة واتخاذ القرار) تأثيرًا ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في الأداء المؤسسي في الخدمات الطبية بالمحافظات الجنوبية، تمّ استخدام معادلة الانحدار التدريجي لاختبار هذه الفرضية.ويتضح من نتائج إجراء اختبار الانحدار التدريجي في الجدول رقم (6) أنَّ معامل الارتباط (R) تساوي (0.759) ، بمعنى أنَّ زيادة مستوى تمكين العاملين الإداري كلّما زاد مستوى الأداء المؤسسي.وقوة العلاقة بين هذين المتغيرين كانت كبيرة طبقًا لمعايير (Cohen ,1992) حيث (large r > 0.50) .وتُشير قيمة معامل التحديد المعدل ($adj.R^2$) أنَّ التمكين الإداري تُفسر ما يقارب (56.8%) من التباين في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) ، والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في الأداء المؤسسي. وتوضح قيمة (68.707) F والتي كانت دالة إحصائيًا عند مستوى (0.00) أنَّ العلاقة بين (التمكين الإداري) والمتغير التابع (الأداء

المؤسسي) هي علاقة خطية تشير إلى صلاحية النموذج بالتنبؤ بالتباين في المتغير التابع.وعليه يمكن قَبول الفرضية الأولى.

جدول (6) :

تحليل الانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	0.558	3.502	0.001
الاتصال الفعّال	0.151	2.495	0.013
التفويض	0.023	0.341	0.734
بناء فرق العمل	0.187	3.190	0.002
تحفيز العاملين	0.182	3.248	0.001
اتخاذ القرار	0.285	5.420	0.000
معامل الارتباط = 0.759		معامل التحديد المُعدَّل= 0.568	
قيمة الاختبار F = 68.707		القيمة الاحتمالية = 0.000	

وتبيِّن النتائج أنَّ المتغيرات المؤثرة في «الأداء المؤسسي للعاملين في الخدمات الطبية طبقًا لقيمة اختبار "T» هي: (المشاركة واتخاذ القرار، تحفيز العاملين، بناء فرق العمل، الاتصال الفعّال) ، بينما عدم تأثير متغير "التفويض" في الأداء المؤسسي.

وكتفسير محتمل لهذه النتيجة، حيث إنَّ تمكين العاملين بالطرق والوسائل المختلفة يؤدي حتمًا لعوائد شخصية وتنظيمية. فعندما يتوفر التواصل بين العاملين والإدارة ويستطيع أي منهم الوصول لأصحاب القرارات والمسؤولين وتقديم المقترحات وأخذ المشورة منهم، إلى جانب تشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم وسماع مقترحاتهم فيما يخص القرارات المتعلقة بالمنظمة والعمل ضمن فرق العمل، حيث يتكون مكان كبير للمعارف والخبرات وفي وجود إدارة قادرة على تنشيط هذا التنوع المعرفي وضمان التنسيق الكامل، وبث روح المنافسة في حدود ومع ضبط الصراعات السلبية، وباستخدام أساليب التنشيط والتحفيز المتعددة وتحريك الدوافع بالوسائل المادية والمعنوية كل ذلك يؤدي لتحسن في أدائهم، ويؤدي لرقي في جودة الخدمات المقدمة من خلالهم سواء كانوا في الصفوف الأمامية أو يعملون بالإدارات الأخرى، ويعني رضا الزبائن والمراجعين وتوفير بيئة مرضية لهم أنفسهم بما يؤدي في النهاية لتحسين الأداء الكلي. ويفسر الباحثان النتيجة غير المتوقعة والمتعلقة بعدم وجود تأثير للتفويض في الأداء المؤسسي هو أنَّ التفويض يحتاج إلى متابعة حثيثة للسلطات التي تمّ تفويضها، وبمعنى آخر قد يتدخل الرؤساء بشكل آخر في الموظفين ويسيطرون بآرائهم، أو أنَّ التفويض وحده لا يكفي؛ لأنَّه يتحمل أعباء عمل جديدة ومسؤوليات قد تكون كبيرةً ما لم تكن معه حوافز مغرية فقد يكون مصيره الفشل وعدم التأثير كما يتوقع له.واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة Chua et al.) (2014، التي بيَّنت وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لتمكين الموظفين على الأداء من خلال تحسين الأداء المالي، وزيادة الحصة السوقية، ورضا العملاء، ووجود تأثير إيجابي للعمل الجماعي على أداء الشركات الماليزية.ولقلة الدراسات التي ربطت بين المتغيرين فسيتم توضيح نتائج الدراسات التي أوضحت تأثير التمكين في متغيرات عديدة مثل: دراسة (بو سالم، 2017) والتي بيَّنت أثر التمكين في تحقيق التمييز التنظيمي في شركة سوناطراك البترولية. ودراسة (سليمان وآخرون، 2017) والتي وضحت أثر التمكين القوي في تعزيز الإبداع الإداري مثلها مثل دراسة (المبيضين والطراونة، 2011) والتي أكدت وجود أثر للتمكين في الإبداع في البنوك التجارية الأردنية.وتوافقت مع دراسة (Ozaralli, 2015) والتي دللت أنَّ للتمكين أثرًا في إبداع العاملين بقطاع التكنولوجيا والخدمات التركي.

- رابعًا: اختبار الفرضية الثانية، والتي تنص « توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول (التمكين الإداري، الأداء المؤسسي) تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) ، تمّ استخدام اختبار "T – لعينتين مستقلتين" فيما يخص الجنس، كذلك تمّ استخدام اختبار "التباين الأحادي" فيما يتعلق بالعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

جدول (7)

الفروق الإحصائية بين كل من (التمكين الإداري والأداء المؤسسي) والمتغيرات الديمغرافية

المتغيرات	التصنيف	التمكين الإداري			الأداء المؤسسي		
		الوسط الحسابي	قيمة ت- F	الدلالة الإحصائية	الوسط الحسابي	قيمة ت- F	الدلالة الإحصائية
الجنس	ذكر	3.21	0.509 –	0.611	3.20	1.144 –	0.254
	أنثى	3.62			3.33		
العمر	أقل من 30 سنة	3.32	1.136	0.314	3.27	0.147	0.864
	30 إلى 40 سنة	3.21			3.21		
	40 سنة فاكثر	3.14			3.22		

المتغيرات	التصنيف	التمكين الإداري				الأداء المؤسسي		
		الوسط الحسابي	قيمة ت- F	الدلالة الإحصائية	الوسط الحسابي	قيمة ت- F	الدلالة الإحصائية
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فأقل	3.33	0.351	0.031×	3.33	0.351	0.081
	بكالوريوس	3.24			3.24		
	دراسات عليا	2.99			2.99		
سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	3.36	1.216	0.305	3.36	1.216	0.305
	من 5 لأقل 10 سنوات	3.17			3.17		
	من 10 لأقل 15 سنة	3.18			3.18		
	أكثر من 15 سنة	3.16			3.16		

من النتائج الموضحة في جدول (7) يمكن استنتاج أنَّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول إجمالي أبعاد التمكين الإداري تُعزى إلى الجنس. ويرجع السبب في النتيجة حسب تفسير الباحثين إلى أنَّ قدرة الطرفين من الذكور والإناث على تسخير الطاقات التي تلبي التمكين متوافرة دون فروقات كبيرة.كما أنَّ الوزارة لا تتبع سياسات التمييز في التعامل مع الجنسين في قراراتهم وجهودهم وتبادل خبراتهم وتفويضهم ومنحهم المعلومات اللازمة والسماح لهم بالمشاركة والتواصل.واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (أبو زر، 2018) ودراسة (الملفوح، 2016) وكذلك دراسة (أبو شمالة، 2016) ، وجاءت النتائج متفقة مع دراسة (المبيضين والطراونة، 2011) والتي أكّدت عدم وجود فروق تبعًا للجنس.بينما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي تُعزى إلى الجنس.وتشير هذه النتيجة إلى ثبات التقييم والاتفاق في وجهات النظر بين الذكور والإناث حول الأداء المؤسسي، وقدرتهم على تقييم الأداء المؤسسي للمستشفيات والعيادات التي يعملون بها.إضافة لوحدة الظروف الداخلية والخارجية التي تؤثر على كلا الجنسين فيما يخص الأداء المؤسسي وبنفس القدر.وتطابقت النتيجة الحالية مع دراسة (إدغيش، 2016) ، ودراسة (عبد الهادي، 2017) ، دراسة (الغنام، 2017) ، واختلفت مع نتيجة دراسة (أبو سمرة، 2018) والتي بيَّنت وجود فروق إحصائية حول الأداء المؤسسي تبعًا للجنس ولصالح لذكور.

ومن جهة أخرى أوضحت النتائج أنَّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول إجمالي أبعاد التمكين الإداري تُعزى إلى العمر.ويفسر الباحثان النتيجة إلى أنَّ التمكين والفوائد المرجوة منه بممارسة التفويض، وبناء فرق العمل، والتحفيز، والاتصال الفعّال والمشاركة في القرارات إنما تعتمد على المهارة والمعرفة وسلوكيات العاملين وخبراتهم وليس على العُمر، فالتمكين عمومًا والأداء لا يعتمد على السن صغيرًا كان أم كبيرًا. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (أبو زر، 2018) والتي بينت عدم وجود فروق حول التمكين الإداري يُعزى للعمر.وفيما يخص الاختلافات حول الأداء المؤسسي، فقد أوضحت النتائج أنَّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول التمكين الإداري تُعزى إلى العُمر.حيث إنَّ الأداء المؤسسي لا يتأثر مباشرة بأعمار العاملين فليس شرطًا أنْ يكون العاملون بأعمار معينة حتّى يؤثروا في الأداء المؤسسي؛ فقد يكون الموظف بعمر صغير لكن مستوى قدراته كبيرة وخبراته متنوعة تؤدي إلى إيجاد الفرق والإسهام بتحقيق تميز في الأداء الكلي. وتتفق الدراسة في نتيجتها مع (أبو سمرة، 2018) ، وكذلك دراسة (إدغيش، 2016) ، ودراسة (الغنام، 2017) التي ذكرت بأنَّه لا وجود للاختلافات بين العاملين من الأعمار المختلفة في نظرتهم للأداء المؤسسي في المستشفيات الفلسطينية حول جودة الأداء المؤسسي.

وعلى النقيض لِمَا سبق؛ فأوضحت النتائج أنَّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول متغير إجمالي أبعاد التمكين الإداري تُعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط فأقل.ولعلّ ذلك بسبب أنَّ بناء فرق العمل تحتاج لجهد ومهارة وخبرة حتّى يقتنع الرؤساء بتفويض الصلاحيات لذوي المؤهلات الأقل ويثبت العاملون أنفسهم، أو أنَّهم بحاجة لمعرفة كيف يكون التواصل مع المسؤول وآليات الحوار والنقاش، وما هو الحد المسموح للمشاركة والمقترحات؛ مما يتطلب جهدًا من أصحاب المؤهلات الأقل ويكونون هم أكثر احتياجًا لها.واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (أبو زر، 2018) .كما اختلفت ودراسة (الملفوح، 2016) و(أبو شمالة، 2016) ، ولم تنسجم مع دراسة (المبيضين والطراونة، 2011) والتي أشارت لعدم وجود اختلافات بين العاملين حسب المؤهل العلمي حول واقع التمكين الإداري.وجاءت نتائج الجدول السابق لتبين أنَّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي تُعزى إلى المؤهل العلمي.وتعتبر هذه النتيجة منطقية إذ إنَّ الأداء المؤسسي لا يتأثر باختلاف المؤهلات العلمية للعاملين حيث التركيز يكون على جوانب الأداء المالي، ورضا الزبون، وكفاءة العمليات الداخلية وليس على الأداء الوظيفي.وتطابقت النتائج الحالية مع دراسة (إدغيش، 2016) ، ودراسة (عبد الهادي، 2017) والتي تمت في برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث، وأكّدت نتائج الدراسة عدم وجود فروق بسبب متغير المؤهل العلمي.وعلى النقيض اختلفت مع ما توصّلت إليه دراسة (أبو سمرة، 2018) والتي بيَّنت وجود فروق إحصائية حول الأداء المؤسسي تبعًا للمؤهل العلمي

ولصالح حملة درجة ثانوية عامة فأقل في المنظمات الحكومية، ومع دراسة (الغنام، 2017) التي أفادت بوجود اختلافات حول جودة الأداء المؤسسي في المستشفيات الفلسطينية ولصالح حملة درجة الدكتوراة.

ومن النتائج الموضحة في الجدول (7) تبين عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول إجمالي أبعاد التمكين الإداري تُعزى إلى عدد سنوات الخدمة.ويمكن تعليل هذه النتيجة بأنَّ معظم عينة الدراسة يمتلكون سنوات خدمة تفوق خمس سنوات شكل لديهم القدرة على الحكم على مستوى التمكين، كما أنَّ إدارة المستشفى لا تفرق بين العاملين على أساس سنوات خدمتهم عند تمكينهم.ويمكن القول بوجود سبب آخر هو أنَّ العاملين لديهم من القدرة ما يكفي للتعامل مع التمكين والظروف المختلفة بغض النظر عن سنوات خدمتهم.واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كل من (أبو زر، 2018) ، (الملفوح، 2016) ، (أبو شمالة، 2016) ، (المبيضين والطراونة، 2011) ، والتي أظهرت عدم وجود فروق بين العاملين حسب سنوات الخدمة حول واقع التمكين الإداري.ومن ناحية أخرى يمكن استنتاج أنَّه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي تُعزى إلى عدد سنوات الخدمة.وهذا يدل على أنَّ سنوات الخدمة ليس لها تأثير في الأداء المؤسسي، فجميع العاملين وباختلاف سنوات خدمتهم متوافقون في حكمهم على مستوى الأداء المؤسسي ولديهم نفس وجهة النظر.وانسجمت النتيجة الحالية مع دراسة (إدغيش، 2016) ، و (عبد الهادي، 2017) ، (الغنام، 2017) ، ولكنها جاءت متناقضة مع ما توصلت إليه دراسة (أبو سمرة، 2018) والتي بيَّنت وجود فروق حول الأداء المؤسسي تبعًا لسنوات الخدمة ولصالح مَن عدد سنوات خدمتهم من 5 إلى 10 سنوات.

نتائج الدراسة:

1. أظهرت النتائج أنَّ مستوى التمكين بشكل عام كان بدرجة مرتفعة بنسبة (64.45%) ، من وجهة نظر العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بالمحافظات الجنوبية، وجاء ترتيب أبعاد التمكين كالتالي، حيث كان في المرتبة الأولى بُعد بناء فرق العمل بنسبة (67.80%) ، تلاه بالمرتبة الثانية بُعد الاتصال الفعّال بنسبة (65.62%) ، وكان بُعد المشاركة واتخاذ القرار (65.52%) بالمرتبة الثالثة، وجاء بالمرتبة الرابعة بُعد التفويض بنسبة (64.31%) ، تلاه بالمرتبة الخامسة والأخيرة: بُعد تحفيز العاملين بنسبة (58.92%) .وكشفت نتائج الدراسة أنَّ إجمالي مستوى الأداء المؤسسي كانت متوسطة بوزن نسبي (64.62%) .

2. خلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد التمكين الإداري والأداء المؤسسي، وبلغ معامل الارتباط (0.747) .كما أظهرت أنَّ أكثر أبعاد التمكين الإداري ارتباطًا إحصائيًا في الأداء المؤسسي هو بعد التحفيز، حيث كانت قيمة الارتباط (0.658) ، تلاه بُعد المشاركة في اتخاذ القرار حيث كان معامل الارتباط (0.656) ، ثم بُعد بناء فرق العمل ارتبط بعلاقة موجبة تساوي (0.639) ، ثم جاء الاتصال الفعّال بمعامل ارتباط (0.601) ، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد التفويض حيث وجدت علاقة طردية بينه وبين الأداء المؤسسي مقدارها (0.552) .

3. أظهرت نتائج الدراسة أنَّ أبعاد التمكين تؤثر تأثيرًا جوهريًا ودالًا إحصائيًا في الأداء المؤسسي وتفسر ما نسبته (56.8%) من التباين في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) وأنَّ باقي التغير قد يعود لعوامل أخرى خارج نطاق الدراسة.وبيَّنت نتائج الدراسة أنَّ أهم العوامل تأثيرًا في الأداء المؤسسي هو الاتصال الفعّال، ثم بناء فرق العمل، تلاه تحفيز العاملين، وأخيرًا المشاركة واتخاذ القرارات بينما كان تأثير بُعد (التفويض) في الأداء المؤسسي ضعيفًا.

4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول إجمالي أبعاد التمكين الإداري تُعزى لمتغير (الجنس، العمر، سنوات الخدمة) .بينما توجد فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول هذا المحور تُعزى للمؤهل العلمي وكانت الفروق لصالح حملة مؤهل دبلوم متوسط فأقل.وتبين أيضًا عدم وجود فروق معنوية بين استجابات العينة حول محور الأداء المؤسسي تُعزى لمتغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) .

التوصيات

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن الخروج بمجموعة من التوصيات هي كالآتي:

1. العمل على تمكين العاملين والمرؤوسين بشتى الوسائل بتزويدهم بالصلاحيات الكافية والتي تتناسب مع حجم المسئوليات، وتفويض السلطات، واتخاذ القرارات وتعزيز التواصل بكل مستوياته، وتلقي التدريب الفعّال لبناء قيادة الصف الثاني يتحملون المسؤوليات الجسام مستقبلًا.

2. العمل على إيجاد معايير واضحة وأدلة منطقية محددة لعملية التفويض توضح فيها كل المعلومات وبشكل تفصيلي عن التفويض سواء بالمدة المحددة للتفويض، والعاملين المسموح لهم بذلك، ومستويات التفويض، وشروطه وغيرها من المعلومات والقواعد التي تضمن نجاحها.

3. إتاحة مساحة من الحرية والاستقلالية للعاملين ليُعبروا عن آرائهم ومقترحاتهم ويدرسوا مشاكل العمل التي تواجههم كل فيما يخص مجال عمله، ووضع الحلول المناسبة دون إجبارهم بالرجوع للإدارة في كل تفاصيل العمل، وبكلمات أخرى الانتقال من المركزية المفرطة إلى النظام المختلط الذي يجمع بين مزايا اللامركزية والمركزية ويستخدمها بالقدر المناسب.

4. ضرورة العمل على نشر ثقافة العمل الجماعي والمسؤولية المشتركة، والإنجاز بروح الفريق الواحد بين أعضاء المستشفى بتشجيع تضافر الجهود والابتعاد عن العمل الفردي، وذلك لتحسين الأداء المؤسسي وتقليل التكاليف والهدر في الموارد سواء ماديًا أو وقتا وسرعة وغيره.

5. ضرورة تشجيع العاملين على المشاركة في وضع الخطة الاستراتيجية للمستشفى أو العيادة التي يعملون بها في كل مراحلها، والاستناد في صياغة ووضع الأهداف العامة إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية وفي ضوء الإمكانات والقدرات المتاحة للمستشفى، مع التركيز على خصائص الأهداف الذكية بحيث تكون

قابلة للتحقيق.

6. الاهتمام بشكاوى المرضى والاستماع لهم وعمل صناديق للشكاوى لتحسين العمل ومخرجاته والوقوف على الأخطاء وتصويبها؛ وذلك عبر فتح قنوات الاتصال وحلقات النقاش وسياسات الباب المفتوح وغيرها من الوسائل.

7. ضرورة أنْ تلتزم المستشفيات بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع والبيئة المحيطة التي تعمل فيها، ومراعاة أسعار الخدمة المُقدمة لتكون مناسبة مع الظروف المعيشية وضمن قدرات المرضى، وعقد الأنشطة التوعوية المختلفة من ندوات ونشرات وغيرها للمساهمة في توعية أفراد المجتمع ومحاولة تجنيبه الأخطار الصحية دون تأخير.

الدراسات والمقترحات

1. إعادة هذه الدراسة، وهي: أثر ممارسة أبعاد التمكين الإداري في تعزيز الأداء المؤسسي مع تطبيقها على الخدمات الصحية العسكرية في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية) .وإجراء دراسة مقارنة بين مستشفيات التابعة للقطاع الحكومي والقطاع الخاص.

2. دراسة أثر عوامل ومتغيرات مستقلة أخرى مثل: (القيادة الاستراتيجية، العدالة التنظيمية، المناخ التنظيمي، الاستغراق الوظيفي) في تعزيز الأداء المؤسسي، لعلّها تفسر التباين في المتغير التابع بنسبة أفضل مما توصلت إليه الدراسة الحالية وهو (56.8%) .

3. دراسة أثر متغيرات وسيطة أو متغيرات معدلة أخرى مثل: (الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي) في العلاقة بين أبعاد التمكين وتحسين مستوى الأداء المؤسسي، حيث من الممكن أنْ تزود بفهم أكبر وأوضح للعلاقة بين المتغيرين.

المراجع العربية

1. أبو زر، فادي (2018) ، التمكين الإداري ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

2. أبو شمالة، سها (2016) ، دور أنماط القيادة في تحسين مستوى التمكين الإداري لدى العاملين بجامعة الأقصى، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

3. أبو عيدة، فراس (2016) ، واقع هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بجودة الخدمات الصحية بمجمع الشفاء الطبي، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

4. أبو سمرة، عمر (2018) ، الدور الوسيط لأخلاقيات العمل في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء المؤسسي «دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

5. إدغيش، أحمد (2016) ، مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شبكة الأقصى الإعلامية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

6. أفندي، عطية (2003) ، تمكين العاملين للتحسين والتطوير المستمر، المنظومة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

7. بدير، رامز، وفارس، محمد وعفانة، مروان (2015) ، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل: في المؤسسات الأهلية الدولية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثالث والعشرين، العدد الأول، ص305 – ص 336.

8. بو سالم، أبو بكر (2017) ، التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية، مجلة الاقتصاد والمالية، المركز الجامعي ميلة، الجزائر، المجلد الثالث، العدد الأول، ص 20، ص 33.

9. جبر، نجوى (2015) ، التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي وزارة الصحة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا – غزة.

10. حساني، حسين (2007) ، تقييم الأداء في شركات التأمين، حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر.

11. حسينة، قلبو (2015) ، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خضير، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.

12. الحمداني، موفق (2006) ، مناهج البحث العلمي، الأردن، عمان، مؤسسة الوراق للنشر.

13. الداود، علا عبد الفتاح (2013) ، مستوى ممارسة التمكين الإداري وأثره على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة المدنية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيه، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.

14. الدوري صالح، زكريا مطلك علي أحمد (2009)، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة: في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

15. ربابعة، علي محمد (2011) ، المقارنة المرجعية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، دراسة تطبيقية على المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.

16. الرواد، علاء الدين، عبيدات، بدر، وطرهيني، على، عقاد، نور (2017) ، أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي من منظور الدور الوسيط للمسؤولية الاجتماعية للشركات– نموذج المعادلة الهيكلية، مجلة بحوث الأعمال الدولية، المجلد العاشر، العدد الأول، ص199 – ص221.

17. سليمان، برزو همزة، محمد، جيمن باكر، محمود، محمد عبد الله (2017) ، التمكين الإداري ودوره في تعزيز الإبداع الإداري: دراسة تحليلية لآراء المديرين في عينة مديري مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل، مجلة، المجلد الحادي والعشرين، العدد الثالث، ص 272، ص 300.

18. الطراونة، حسين، (2008) ، العلاقة بين التمكين وفعالية اتخاذ القرار لدى

مديري المدارس الحكومية – إقليم جنوب الأردن، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة.

19. عارف، عالية عبد الحميد (2004) ، تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات المصرية، رسالة دكتوراة غير منشورة، القاهرة: جامعة عين شمس.

20. عبد الهادي، ميسون (2017) ، رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

21. العتيبي، سعد (2005) ، جوهر تمكين العاملين– إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، 17–18/ 04/ 2005م، الرياض، السعودية.

22. علاقي، مدني عبدالقادر (2000) ، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، مكتبة دار جدة، جدة.

23. الغالبي، طاهر؛ ومحسن، إدريس، ووائل، محمد (2007) . الإدارة الاستراتيجية – منظور منهجي متكامل، (د. ط) ، الأردن، دار وائل للنشر.

24. الغنام، جهاد (2017) ، أبعاد المنظمة الأخلاقية ودورها في تحسين جودة الأداء المؤسسي في المستشفيات الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

25. الفقهاء، سامي (2011) ، إدارة معلومات العملاء ودورها في الأداء المؤسسي والميزة التنافسية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) ، مجلد 25، عدد (1) .

26. قوز، عبد الله أحمد (2016) ، التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي: دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

27. كنعان، نواف سالم (2009) ، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان.

28. المبيضين، محمد ذيب والطراونة، محمد أحمد (2011) ، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى البنوك التجارية الأردنية، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد الثامن والثلاثون، العدد 2، ص 480 – ص 505.

29. المدهون، محمود (2014) ، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي «دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

30. المعاني، أيمن عودة، وعبد الحكيم إرشيدة (2009) ، التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الخامس، العدد الثاني، ص 236 ص 240، الجامعة الأردنية.

31. الملفوح، فاتن (2016) ، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

32. الوادي، محمود حسين (2011) ، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن) .

المراجع الأجنبية:

1. *Aburuman, N. (2016) . The Impact of Adminisrative Empowerment on creativity Improvement among the workers of Jordanian Public Administrtion Institute, Research ,International Journal of Business and Social Science, ,Vol (7) , No (1) , pp 184- 185.*

2. *Chua G. S. , Jusoh, M. S. , Amlus, M. H. , Abidin, R. and Ibrahim, A. (2014) . The Relationship between Employee Empowerment, Team Work and Recognition on Company Performance: An Investigation In Malaysian Manufacturing Industry. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, ISSN: 1991- 817.*

3. *Eleanor Glor. (2001) . Ideas For Enhancing Employee Empowerment in the Government of Canada. the Journal of Public sector Management, Vol. 30, No. 5. 3/ 4.*

4. *Goetsch, H, and Stanley, D. (2001) . Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Processing, And Services, 13ed, Prentice Hall, New Jersey.*

5. *Lee, H. R. (2012) . An Empirical Study of Organizational Justice As a mediator of the Relationships Among Leader member Exchange And Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intentions in the Lodging Industry. Un- Publishing Ph. D Dissertation, Virginia State University, USA.*

6. *Lusthaus,C. , Adrien,M. H. , Anderson,G, Carden,F. & Montalván,G. P. (2002) . Organizational Assess Ment: A Framework for Improving performance. washiagton. D. C. Inter– American Development Bank & Ottawa. Canada. International Development Research center.*

7. *Moke, E. (2012) . Relationships Between Organizational Climate and Empowerment of Nurses in Hong Kong, Nurses Review, 10 (3) , 1- 19.*

8. *Moore, D. , McCabe, G. , Duckworth, W, Sclove, S. (2003) . The Practice of Business Statistics: Using data for decisions".*

9. *Ozaralli, N. (2015) . Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychological (felt) empowerment. Procedia- Social and Behavioral Sciences, 181: pp (2015) 366 – 376.*

10. *Sultana, A. , Irum, S. , Ahmed, K. , & Mehmood, N. (2012) . Impact of Training on Employee Performance: a Study of Telecommunication Sector in Pakistan. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 4 (6) , 646- 661.*

11. *Tayler, W. (2010) . The Balanced Scorecard As A strategy Evaluation Tool: The Effects of Implementation Involvement and Causal- Chain Focus. The Accounting Review, (3) 85. 1095- 1117.*

12. *WHO_Arabic_Access_Report (2014- 15) _Book_Final.*

13. *- Robbins, S. P & Coulter, M. (2007) . Management, (9th ed.) ,Prentice- Hall, London.*

14. *Hair, J. F. , Black, W. C. , Babin, B. J. , & Anderson, R. E. (2010) . Multivariate data analysis (7th ed.) , Upper Saddle River, N. J: Pearson Prentice Hall.*

15. *Cohen, J. (1992) . A power primer. Psychological bulletin. 112 (1) , 115- 159.*