

التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة: مديرية صحة طرطوس

رشا إبراهيم سعيد *

(تاريخ الإيداع 13 / 2 / 2022 . قُبِلَ للنشر في 3 / 7 / 2022)

□ ملخص □

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر التمكين الإداري بعناصره (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، حفز العاملين، الاتصال الفاعل، بناء فرق العمل) على الرضا الوظيفي للعاملين في مديرية صحة طرطوس. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة، وتم توزيع استبيان على عينة عشوائية بسيطة في مديرية صحة طرطوس، وبلغت نسبة الاستجابة عليه (96.98%)، وبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (88.1)، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS . وكانت أبرز النتائج التي تم التوصل إليها:

- 1- يوجد مستويات مقبولة لجميع عناصر التمكين الإداري والرضا الوظيفي حسب ما يراها العاملون في مديرية صحة طرطوس.
- 2- يوجد علاقة ارتباط إيجابية بين جميع عناصر التمكين الإداري وبين الرضا الوظيفي للعاملين في مديرية صحة طرطوس.
- 3- يوجد أثر معنوي لعناصر التمكين الإداري (الاتصال الفاعل، وبناء فرق العمل) في الرضا الوظيفي للعاملين في مديرية صحة طرطوس.
- 4- لا يوجد أثر معنوي لعناصر التمكين الإداري (تفويض الصلاحية، المشاركة في اتخاذ القرار، حفز العاملين) في الرضا الوظيفي للعاملين في مديرية صحة طرطوس.

كلمات مفتاحية: التمكين الإداري، تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، حفز العاملين، الاتصال الفاعل، بناء فرق العمل، الرضا الوظيفي.

* دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة طرطوس، سورية
E-mail: rasha.ibrahim.saeed@hotmail.com

Administrative empowerment and its effect on employee job satisfaction

Case Study: Tartous Health Directorate

Rasha Ibrahim Saeed *

(Received 13 / 2 / 2022 . Accepted 3 / 7 / 2022)

□ Abstract □

This study aimed to measure and analyze the effect of administrative empowerment with its components (delegating authority, participating in decision-making, motivating workers, effective communication, building work teams) on job satisfaction for employee in the Tartous Health Directorate.

The descriptive analytical approach was relied on in a case study style, and a questionnaire was distributed to a simple random sample in the Tartous Health Directorate, and the response rate was (96.98%), and the value of the Cronbach's alpha coefficient was (88.1). The data were analyzed and hypotheses tested using the Pearson correlation coefficient and analysis Multiple regression based on the SPSS statistical program. The most important results that were obtained were:

- 1- There are acceptable levels for all elements of administrative empowerment and job satisfaction as seen by employee in the Tartous Health Directorate.
- 2- There is a positive correlation between all elements of administrative empowerment and job satisfaction for employee in the Tartous Health Directorate.
- 3- There is significant effect of the elements of administrative empowerment (active communication, and team building) on job satisfaction for in Tartous Health Directorate employees.
- 4- There is no significant effect of the elements of administrative empowerment (delegating authority, participating in decision-making, motivating workers) on job satisfaction for employee in the Tartous Health Directorate.

KEYWORDS: Administrative Empowerment, Delegation of Authority, Participation in Decision Making, Stimulate Workers, Effective Communication, Team Building, Job Satisfaction.

*Doctor in Business Administration, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tartous University, Syria.

1- مقدمة:

إن سعي المنظمات لمواكبة التحديات والمتغيرات التي يشهدها عالمنا المعاصر في مختلف المجالات، ونتيجة لتزايد قوى التنافس فيما بينها، دفع بهذه المنظمات إلى تبني أساليب الإدارة الحديثة والمتطورة والتي تمكن العاملين، من خلال حسن توجيه العاملين، وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم، من خلال ربط أهداف المنظمة مع أهدافهم، والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الخطط، ومنحهم الصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم، وأن هذا التوجه قد ينعكس في زيادة الرضا الوظيفي لديهم، ويزيد من شعورهم بالاستقرار والأمان، والقبول بالمهام والواجبات المكلفين بها، ويعزز شعورهم بالرضا عن نظام الحوافز وساعات العمل، ويفضي إلى الالتزام الوظيفي، مما يؤدي لرفع مستوى أدائهم وأداء المنظمة ككل.

2- مشكلة البحث:

تتركز مشكلة الدراسة في بيان مدى تطبيق مفهوم التمكين الإداري، وتشجيع الرؤساء على تفويض الصلاحيات للمرؤوسين، والثقة بقدراتهم في تحمل المسؤولية، وتزويدهم بالمعلومات الخاصة بمشكلات وخطط المنظمة المستقبلية، وحثهم على العمل بشكل جماعي وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم، وتشجيعهم أيضاً على اتخاذ القرارات، وقياس أثر ذلك على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين لزيادة الاستقرار الوظيفي والولاء للمنظمة. ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالتساؤل التالي: هل يوجد أثر لعناصر التمكين الإداري (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، حفز العاملين، الاتصال الفاعل، بناء فرق العمل) على الرضا الوظيفي للعاملين في مديرية صحة طرطوس.

3- أهمية البحث وأهدافه:

تكمن الأهمية العلمية (النظرية) للبحث من كونه يتطرق لمفهوم حديث ومعاصر هو مفهوم التمكين الإداري وخاصة للمنظمات التي تسعى لزيادة الاهتمام بالعنصر البشري، مع دراسة دوره وأثره في الرضا الوظيفي. أما الأهمية العملية (التطبيقية) فتكمن في قياس وتحليل أثر عناصر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي في مديرية صحة طرطوس، وإمكانية إسهام نتائج البحث في تعريف إدارة المديرية بأهمية التمكين الإداري ودوره في رفع درجة الرضا الوظيفي.

هذا ويهدف البحث إلى:

- 1- التعريف بمفهومي التمكين الإداري والرضا الوظيفي.
- 2- تحديد العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي للعاملين في مديرية صحة طرطوس.
- 3- تحديد أثر عناصر التمكين الإداري (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، حفز العاملين، الاتصال الفاعل، بناء فرق العمل) على الرضا الوظيفي للعاملين في مديرية صحة طرطوس.

4- فرضيات البحث:

انطلاقاً من تساؤلات مشكلة البحث تمت صياغة الفرضيات التالية:
الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لعناصر التمكين الإداري (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، حفز العاملين، الاتصال الفاعل، بناء فرق العمل) وبين الرضا الوظيفي للعاملين في مديرية صحة طرطوس.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر التمكين الإداري (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، حفز العاملين، الاتصال الفاعل، بناء فرق العمل) في الرضا الوظيفي للعاملين في مديرية صحة طرطوس.

5- منهجية البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة لتحقيق أهداف البحث، وتم تقسيم البحث إلى قسمين: تضمن القسم الأول مراجعة الدراسات السابقة المختلفة ذات الصلة بموضوع البحث، وتحديد الإطار النظري للبحث، وتضمن القسم الثاني جمع البيانات والمعلومات من خلال تصميم استبانة تضمنت الجوانب الرئيسية لمحتوى البحث، وتم توزيعها على عينة البحث، وقد تم إخضاع الاستبانة لاختبار الصدق والموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية للتأكد من مدى صلاحيتها، وقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين لأخذ ملاحظاتهم، وقد أجريت التعديلات اللازمة، وقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للأداة (88.1)، وهي قيمة مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة. وقد اعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي، حيث أن متوسط هذا المقياس هو (3) والذي سيتم الاعتماد عليه في تحليل خصائص متغيرات الدراسة، حيث سيتم مقارنة المتوسطات الحسابية لبنود الاستبيان معه، هذا وقد تم تحليل البيانات المجمعة من خلال استخدام برنامج الـ SPSS الإحصائي، وتم اعتماد مستوى معنوية (0.05) لقبول أو رفض الفرضيات.

6- مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في مديرية صحة طرطوس والبالغ عددهم (850) عاملاً حسب التقرير الإحصائي للمديرية خلال النصف الأول من العام (2021)، ولتحديد حجم العينة تم اعتماد قانون العينة الإحصائي التالي (زاهر 2002، ص14):

$$n = \frac{p(1-p)}{\frac{p(1-p)}{N} + \frac{E^2}{S.D^2}}$$

وبلغ مجموع أفراد العينة اعتماداً على القانون السابق (265) عاملاً. أما العينة فقد تم اختيارها بإتباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة. وتم توزيع الاستبانة على عينة البحث وقد تم استرداد (257) استبانة صالحة أي بنسبة (96.98%).

7- حدود البحث:

- 1- الحدود المكانية: مديرية صحة طرطوس.
- 2- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال النصف الأول من العام 2021.
- 3- الحدود العلمية: اقتصر على عدد من المتغيرات وهي متغير التمكين الإداري (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، حفز العاملين، الاتصال الفاعل، بناء فرق العمل) كمتغير مستقل، ومتغير الرضا الوظيفي كمتغير تابع.

8- الدراسات السابقة:

- 1- دراسة (فيروز، 2020) بعنوان (التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة حقن وفتح البلاستيك بسطيف): هدفت الدراسة إلى إبراز أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي من خلال دراسة أثر أبعاده المتمثلة في كل من: الحرية والاستقلالية، الاتصال ومشاركة المعلومات، فرق العمل الذاتية، التأثير والتدريب، على الرضا الوظيفي في مؤسسة حقن وفتح البلاستيك بسطيف، وخلصت الدراسة الميدانية إلى أنه: يتم تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة

المذكورة، وأن هذه المؤسسة تعمل على تحقيق الشعور بالقبول والرضا الوظيفي للعاملين، وأن التمكين الإداري يؤثر إيجاباً على الرضا الوظيفي في المؤسسة ذاتها.

2- **دراسة (مراد، 2020)** بعنوان: (العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي دراسة ميدانية في وزارة الاستثمار والتعاون الدولي بمصر): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، بالتطبيق على المديرين والعاملين في وزارة الاستثمار والتعاون الدولي، وكان من أهم نتائج البحث مايلي: درجة تمكين العاملين كانت كبيرة، وإن جميع معايير التمكين كانت متوسطة ومنقارية. ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالوزارة كان جيد، ويوجد تأثير ذو دلالة معنوية (للعمل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة) على الرضا الوظيفي.

3- **دراسة (Al-Omari & Others, 2020)** بعنوان (دور التمكين في تحسين العملية الداخلية ورضا العملاء والتعلم والنمو): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التمكين في تعزيز أداء شركة (Safeway) في الأردن باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية (SEM). استخدم المؤلفون استراتيجية وصفية تنبؤية لتحديد مستويات التمكين للشركة، ولتقييم دور التمكين على الأداء، تم تصميم استبيان وتوزيعه، وتم فحص البيانات باستخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار الخطي. وكانت وجهة نظر العاملين في الشركة تجاه التمكين وأبعاده (مشاركة العاملين، العمل الجماعي، تدريب العاملين، الاتصال الفعال) ذات مرتبة عالية في هذا الاستطلاع، كما تم اعتبار مستوى الأداء وأبعاده مرتفعين من وجهة نظر العاملين. علاوة على ذلك، تشير النتائج إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمنظور التمكين والأداء.

4- **دراسة (Hasan, 2020)** بعنوان: (تمكين الموظف وتأثيره الإيجابي: مراجعة نقدية): الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تحديد الطرق المختلفة للتمكين وتأثيرها متعدد الأوجه على معايير الأداء المختلفة للموظفين والمؤسسات، ولخدمة هذا الغرض، تمت مراجعة الأدبيات المنعمقة ذات الصلة، وتم التوصل استناداً إلى مراجعة الأدبيات الى مجموعة من النتائج تشير إلى أن تمكين الموظفين يمكن أن يتم بطرق مختلفة من مجرد شكر الموظفين إلى استخدام عملية عمل معقدة وتؤثر على الموظفين والمنظمة بشكل عميق. وهذا له تأثير على الرضا الوظيفي للموظفين، والالتزام، ومستوى التوتر والإنتاج التنظيمي العام.

5- **دراسة (الحيالي، 2019)** بعنوان (التمكين الإداري وتأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء مجموعة من الأفراد العاملين في كلية التربية للبنات - جامعة الموصل): هدف البحث إلى تحديد أثر عناصر التمكين الإداري للعاملين والمتمثلة في (القوة، توافر المعلومات وإملاكها، امتلاك المعرفة واستثمارها، المكافأة) في أبعاد الرضا الوظيفي والذي يمكن أن يتحقق من خلال (الرواتب والأجور والترقية علاقات العمل وظروف العمل)، وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين التمكين الإداري وتحقيق الرضا الوظيفي.

6- **دراسة (زاكي وسمية، 2019)** بعنوان (أثر التمكين على الرضا الوظيفي: دراسة عينة من المؤسسات بولاية الوادي): هدفت الدراسة إلى تبيان أثر التمكين على الرضا الوظيفي، وتحليل العلاقة بينهما لدى عينة من مؤسسات ولاية الوادي، حيث اعتمدت الدراسة منهجاً وصفيًا، وحددت متغيراتها في التمكين كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع، تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، واستخدمت لأساليب الإحصائية كالمتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، نموذج الانحدار الخطي البسيط، اختبار فيشر، اختبار t، ومعامل الانحدار. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها توافر التمكين لدى العينة محل الدراسة بمتوسط حسابي عام بلغ (3.957)، ووجود أثر للتمكين على الرضا الوظيفي بمساهمة بلغت 20% في التغييرات التي تحدث على الرضا

الوظيفي وهي نسبة مساهمة ضعيفة، كذلك أظهرت الدراسة أن المشاركة، والاندماج والالتزام في المؤسسات يؤثرون على الرضا الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود علاقة إيجابية بين التمكين والرضا الوظيفي.

7- دراسة (Ulutaş, 2018) بعنوان (تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين): تهدف هذه الدراسة إلى فهم أفضل للتمكين والعلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي. من خلال ترتيب أهداف البحث على النحو التالي: ما إذا كانت هناك علاقة بين التمكين والرضا الوظيفي للموظفين أم لا، وإذا كان الأمر كذلك فما هو اتجاه هذه العلاقة وحجمها. وتم إجراء مسح على موظفي (19) شركة مختلفة تعمل في قطاعات مختلفة في منطقة قونية الصناعية في تركيا، وتم استخدام نموذج استبيان كأداة لجمع البيانات في البحث. وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، وتم استخدام العينة العشوائية البسيطة، ونظهر نتائج هذا البحث وجود علاقة إيجابية بين التمكين والرضا الوظيفي.

8- دراسة (Ukil, 2016) بعنوان (تأثير تمكين الموظف على رضاه ونوعية خدمته: أدلة إرشادية من المؤسسات المالية في بنغلاديش): هدفت هذه الدراسة لتحديد تأثير رضا الموظف على جودة الخدمة. تم اعتماد بيانات الدراسة من الدراسات السابقة، بعدها تم إجراء مسح كمي بين مجموعة متنوعة من الموظفين عددهم (240) موظف في (20) مؤسسة مالية مختلفة في بنغلاديش. تم تطبيق العديد من التقنيات الإحصائية التي تتكون من التحليل الوصفي، وعلاقات الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار باستخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات التي تم جمعها. وكشفت نتائج التحليل الإحصائي عن رضا الموظفين وأن جودة الخدمة تعتمد بشكل كبير على تمكين الموظف، والموظفين الراضين يقدمون خدمات ذات جودة أفضل. كما تشير هذه الدراسة إلى أنه من خلال تمكين الموظفين، يمكن للمنظمة زيادة مستوى رضا الموظف الذي يؤدي إلى ارتفاع جودة الخدمة.

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تتحدد أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يلي:

- 1- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بأن التمكين الإداري يعد من أهم الأدوات الاستراتيجية المؤثرة في المنظمة، لدوره الكبير في إعداد الكوادر البشرية المؤهلة في مختلف المجالات لمواجهة المتغيرات الحالية والمستقبلية.
- 2- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها تمت في البيئة السورية وبشكل خاص في مديرية صحة طرطوس، حيث اشتمل مجتمع البحث على العاملين في مديرية صحة طرطوس، واشتملت عينة البحث على أشخاص من هذا المجتمع، بينما تمت الدراسات السابقة في المشافي والشركات والمدارس والجامعات وشركات مالية وبيئات أخرى .

الإطار النظري للبحث:

1- مفهوم التمكين الإداري: التمكين هو أسلوب إداري يجعل الموظف مالكا لعمله، ويصبح صانع القرار النهائي بشأن كيفية قيامه بعمله (Ulutas, 2018, p589)، ويرى Ongori (2009) أن تمكين العامل مهم جداً لبقاء ونجاح المنظمة، ويعطي العاملين شعوراً بأنهم الأصول الأساسية للنجاح التنظيمي، ويخلق الالتزام والشعور بالانتماء، ويبني الثقة، ويعزز التواصل الفعال، ويزيد الفعالية التنظيمية ورفاهية العاملين. وأشار Brown & Harvey (2006) أن مفتاح التمكين هو تفويض السلطة في المستويات الدنيا وإشراك جميع العاملين في صنع القرار، مما يؤدي إلى تحسين الشعور بالفخر واحترام الذات، وأوضح Durai (2010) أن مشاركة العامل تساعد الإدارة في زيادة الجودة والكفاءة والتنافسية التنظيمية. (Ukil, 2016, p179)

لقد تعددت الآراء حول تعريف التمكين الإداري ونذكر من هذه التعاريف مايلي:

- منح الرؤساء والمرؤوسين سلطة وصلاحيات وحرية أوسع ضمن نطاق مهام عملهم لتعزيز روح المبادرة والمشاركة وإبداء الرأي في اتخاذ القرار. (إبراهيم، 2018، ص265)
- إعطاء الفرد الصلاحيات والحرية بشكل أكبر في مجال الوظيفة التي يقوم بها وذلك وفقاً للوصف الوظيفي للموظف، ومن ناحية أخرى منح حرية المشاركة وإبداء الرأي في القرارات. (الجعبري، 2018، ص16)
- منح واعطاء السلطة والقوة للعاملين، ومساعدتهم على اتخاذ القرارات المناسبة في العمل الاداري في الوقت المناسب، من أجل تحقيق الاهداف المنشودة. (حمدونة، 2018، ص15)
- يشير Khalili, Sameti & Sheybani (2016) إلى أن التمكين هو طريقة إدارية يشارك من خلالها المديرون والأعضاء المنظمون الآخرون في التأثير على صنع القرار (أي التعاون في صنع القرار). (Alhoze et al., 2021, p92)

وبالتالي يمكن تعريفه على أنه: العملية الإدارية التي تتكامل فيها عناصر التمكين الإداري (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، حفز العاملين، الاتصال الفاعل، بناء فرق العمل) لتطوير وتحسين الأداء المنظمي.

2- أهمية التمكين الإداري:

تتجلى أهمية التمكين الإداري في تأثيره على تحسين الدافعية والرضا والأداء الوظيفي للعاملين وخلق الولاء التنظيمي، بالإضافة إلى أنه يساهم في رفع معنويات العاملين وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، ويساعد على المحافظة على الموارد البشرية الكفؤة، ويقلل من معدل دوران العمل (إبراهيم، 2018، ص266). كما تكمن أهميته في استخراج كامل طاقات العاملين في المنظمات لتقديم أفضل ما لديهم، لأن أهداف المؤسسة جزء من أهداف العاملين، فالمديرين الذين يمهّدون الطريق أمام مرؤوسيهم لتمكينهم، إنما هم يقدمون خدمة للمنظمة والعاملين معاً، كما ويساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة (حمدونة، 2018، ص16).

3- عناصر التمكين الإداري:

يتكون التمكين الإداري من العناصر التالية:

1- **تفويض السلطة:** أوضح اللازمي (2013) بأن التفويض يتضمن تعيين المهام للمرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام، ومع استعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام، وللمفوض هنا حق إصدار القرارات التي فوض باتخاذها. ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض (الجعبري، 2018، ص21).

2- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** يعتبر تمكين العاملين بمثابة ممارسة تهدف إلى تحفيز وزيادة مشاركة العاملين من خلال الاستفادة من الفرص اللازمة للأفراد للمشاركة في صنع القرار، ويتعلق تمكين العاملين بشكل أساسي بإدراك المديرين أن المرؤوسين يستحقون المزيد من القوة والاستقلالية والتحكم في عملهم. ويرى J. Stanley & Mann (2014) أن المشاركة بين العاملين هي تلك الحالة الذهنية المرتبطة بالعمل، والتي تحقق الإيجاب، وتتطلب التقاني والحيوية والاستيعاب. وتتعكس القوة في المرونة العقلية، وإنفاق مستويات عالية من الطاقة، والاستعداد للمشاركة في المهام وإظهار التسامح والمثابرة حتى في الظروف الصعبة. ويتجلى التقاني من خلال المشاركة القوية في العمل، والإلهام، والفخر، والحماس للعمل، والاضطلاع بالمهام الصعبة، والشعور بالأهمية عند القيام بالمهام. ومن ناحية أخرى، يعكس

الاستيعاب ارتباطاً قوياً بالمهام التي يتم الاضطلاع بها، ويتجلى ذلك في التركيز التام والانخراط فيها وعدم الرغبة في التوقف عن أداء المهام. (Mercy et al., 2020, p172)

3- **الاتصال الفعال:** يعد الاتصال الفعال بين كل المستويات الإدارية، المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، من خلال تبادل المعلومات ومشاركتها فيما بينهم (الجعبري، 2018، ص21)، ويرى حسن (2009) بأنه عملية تبادل هادفة لإيجاد تفاهم متبادل حول موضوع معين (إبراهيم، 2018، ص267)، ويعتقد المعاني (2010) أنه لكي يكون الاتصال فعالاً وجب على المؤسسة أن تقوم بتعريف العاملين برسالتها وبدورهم في تحقيق هذه الأهداف واهتمام الإدارة بتوفير وسائل اتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم، وكذا توفير المعلومات التي تساعد في العمل، وسهولة وصولهم لأصحاب القرار وشرح مواقفهم. (قرامطية وآخرون، 2020، ص273)

4- **حفز العاملين:** تسهم الحوافز المادية 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 بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات كنتاج نهائي للتمكين، ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة (دعفوس، 2020، ص50)، ويعتقد رشيدة (2012) أن هذه الحوافز يتوقف تأثيرها في قدرتها على إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له، كما يتوقف تأثيرها في نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها التي تراعي أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والشعور بالرضا وتحقيق الذات. (قرامطية وآخرون، 2020، ص273)

5- **فرق العمل:** تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعليه وكفاءة، حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والالتزام، وتساعد في التغلب على أية مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق، وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية، ومن ثم يصبح مكوناً هاماً 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 كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجع أدائه بشكل جماعي. (دعفوس، 2020، ص49-50)

4- مفهوم الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي مصطلحاً لتطوير العاملين، وتحقيق رغباتهم واحتياجاتهم لإنجاز العمل المطلوب، وله دور كبير في تحفيزهم، وتحقيق أهدافهم، كما أن الرضا الوظيفي هو رضا العاملين بمنظمتهم وواجباتهم ومسؤولياتهم اليومية، ويشمل التوقعات وسلوك العامل في المؤسسة، وهو يتعلق بمشاعر الشخص أو حالته الذهنية التي تبرز طبيعة عمله، ويشير إلى مدى رضا الفرد عن وظيفته، وهو حالة عاطفية تنبثق من تقييم إدراكي لتجارب العمل، ويكمن الرضا الوظيفي الجوهرية (الداخلي) في كيفية شعور العامل تجاه وظيفته، بينما يكون الرضا الوظيفي الخارجي عن كيفية شعور العامل تجاه جوانب عمله خارج العمل نفسه. (Rana & Singh, 2016, p23-24) ويرى Choi & Hyun (2020) أن الرضا الوظيفي هو فكرة ذاتية مرتبطة بالترقيات، وزملاء العمل، والأجور، والوظيفة، وبيئة ومكان العمل، وموقف المشرف وعوامل أخرى، وبالتالي، يمكن فهم سلوك العامل ونتائج المنظمة من خلال تحليل الرضا الوظيفي، حيث أن الرضا الوظيفي للعامل له تأثير مباشر على سلوكه وقراراته والتي بدورها تؤثر على نتائج المنظمة (Ullah et

- (al., 2020, p860). ويرى Armstrong (2003) بأنه يحدث عندما يكون لدى العاملين مواقف ومشاعر إيجابية تجاه وظيفتهم. (Al-Ababneh et al., 2020, p135).
- تعددت الآراء حول تعريف الرضا الوظيفي ونذكر من هذه التعاريف ما يلي:
- عرفه Locke (1969) على أنه حالة من المتعة التي يكسبها الفرد من تطبيق قيمه على الوظيفة. (Begum & Mohamed, 2016, p4)
- عرفه Friedman (2000) بأنه الإنجاز الداخلي والعاطفي في القيام بعمل معين، وهو المتعة التي يحصل عليها العامل عندما يشعر بأنه قد أنجز عملاً مهماً ومقدراً. (Ulutas, 2018, p591)
- هو الموقف العام للعامل وتقييمه المعرفي والفعال لوظيفته. (Kanu & Ihechu, 2019, p91)
- وبالتالي يمكن تعريفه على أنه: مجموعة من مشاعر العاملين وتوقعاتهم تجاه وظائفهم وما تقدمه لهم هذه الوظائف واحساسهم بالولاء والانتماء لعملهم.

5- العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي:

صرّح Eklund (2008) أن التمكين أمر ذو أهمية حيوية بالنسبة للرضا الوظيفي للعاملين. ووفقاً لـ Bentley et al. (2013) لوحظ أن العديد من الباحثين في جميع أنحاء العالم وجدوا أن الرضا الوظيفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء الوظائف وأنه له علاقة أقوى عندما يتعلق الأمر بالوظائف التي تتطلب تعقيدات (Ulutas, 2018, p591-593). وأوضح (Ugboro, Obeng 2000; Bailey 2009; GanjiNia et al. 2013) أن تمكين العامل هو واحد من أكثر التقنيات فاعلية لتحسين رضا العاملين ورفع معنوياتهم وتحفيزهم. وأشار Thomas & Tymon (1994) أن التمكين يظهر أعلى درجة من رضا العمل. وأكد (Yasoithai et al. 2015) أن تمكين موظفي الدولة يبني تأثير حيوي على رضا العامل. وبالتالي، يمكن أن يكون لديه مساهمة عميقة لجعل العاملين راضين (Ukil, 2016, p181). ولقد أصبح التمكين الآن أمراً حتمياً بالنسبة للمنظمات، وخاصة بالنسبة لأولئك الذين يريدون كسب الضغوط الخارجية بمساعدة دعم القوى العاملة. وقد وصفته الدراسات التجريبية باعتباره مؤشراً هاماً للرضا الوظيفي (Rana & Singh, 2016, p24). ويجب على الإدارة الوثوق والتواصل مع العاملين عندما يتم تمكينهم، الأمر الذي يزيد درجة الثقة والاعتماد على الذات. هذه الثقة الإضافية أمر جيد لأنها تخلق الرضا الوظيفي ومستويات عالية من الإنتاجية. ومع ذلك، في بعض الحالات، يمكن أن تؤخذ مستويات الثقة بعيداً جداً وتنتهي في نهاية المطاف إلى الغطوسة. إن العمل في هذا النوع من بيئة العمل يؤثر سلباً على العاملين ويصبحون غير راضين مرة أخرى عن وظائفهم. مما يسبب في انخفاض مستويات الإنتاجية (Ukil, 2016, p179). وأوضح Ford & Fottler (1995) أن التمكين يلعب دوراً مهماً في تعزيز الرضا الوظيفي حيث أنه يوفر آلية يتحمل من خلالها الأفراد والفرق مسؤوليات اتخاذ القرارات، وتعتبر هذه المسؤوليات وسيلة إيجابية لتعزيز إبداع العاملين وإنتاجيتهم (Al-Ababneh et al., 2020, p135).

النتائج والمناقشة:

تم توزيع الاستبيان على (265) عاملاً وكانت الاستبيانات الصحيحة (257) استبيان، حيث كانت نسبة الإجابة على الاستبيان (96.98%)، والنتائج كما يلي:

1- تحليل خصائص المتغير المستقل (عناصر التمكين الإداري):

يبين الجدول رقم (1) أن العاملين في مديرية صحة طرطوس قاموا بتقييم عنصر تفويض السلطة بمتوسط حسابي (2.975) وانحراف معياري (1.133)، أما بالنسبة لعنصر المشاركة في اتخاذ القرار فقد تم تقييمه من قبل العاملين بمتوسط حسابي (2.906) وانحراف معياري (1.140)، أما بالنسبة لعنصر حفز العاملين فقد تم تقييمه من قبل العاملين بمتوسط حسابي (2.875) وانحراف معياري (1.144). أما بالنسبة لعنصر الاتصال الفاعل فقد تم تقييمه من قبل العاملين بمتوسط حسابي (3.165) وانحراف معياري (1.123). وهذا يدل على رضا متوسط للعاملين عن البنود الخاصة بمتغيرات تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار وحفز العاملين والاتصال الفاعل. أما بالنسبة لعنصر بناء فرق العمل فقد تم تقييمه من قبل العاملين بمتوسط حسابي (3.357) وانحراف معياري (1.068)، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي لهذا المتغير نجده أكبر من متوسط المقياس (3) وهذا يشير إلى رضا العاملين عن البنود الخاصة بمتغير بناء فرق العمل.

الجدول رقم (1): تحليل خصائص المتغير المستقل (عناصر التمكين الإداري)			
رقم البند	البند	التكرار	المتوسط الحسابي الانحراف المعياري
متغير تفويض السلطة (المتوسط العام ومتوسط الانحراف)			
1	تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لإنجاز وظيفتي	257	3.304 1.069
2	توفر الإدارة لي مرونة كافية من أجل أداء مهماتي	257	3.257 1.088
3	تتيح الإدارة لي فرصاً أكبر في إبداء رأيي في أمور العمل	257	2.969 1.159
4	يشجعني رؤسائي على تبني الأفكار الإبداعية	257	3.027 1.058
5	ألتزم بحدود الصلاحيات الممنوحة لي	257	4.366 0.728
6	يقوم رئيسي المباشر بمتابعة أدائي وتقديم المشورة والدعم في المهام المفوضة لي باستمرار	257	3.903 2.830
7	يقوم المدير بتفويض بشكل جدي دون الرقابة والتضييق علي	257	3.276 1.243
رقم البند	البند	التكرار	المتوسط الحسابي الانحراف المعياري
متغير المشاركة في اتخاذ القرار (المتوسط العام ومتوسط الانحراف)			
8	تتيح الإدارة لي الفرصة الكافية للمشاركة في بناء وتحقيق أهداف المديرية	257	3.004 1.164
9	تشجعني الإدارة من أجل المشاركة في اتخاذ القرار	257	2.829 1.054
10	أشارك في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملتي	257	3.163 1.194
11	تمدني الإدارة بالمعلومات اللازمة من أجل ضمان مشاركتي في اتخاذ القرار	257	2.809 1.162
12	تقوم الإدارة بالاهتمام وبالأخذ بالقرارات التي اقترحها	257	2.724 1.127
رقم البند	البند	التكرار	المتوسط الحسابي الانحراف المعياري
متغير حفز العاملين (المتوسط العام ومتوسط الانحراف)			
13	يقوم رؤسائي بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر	257	3.222 1.069
14	يشعرنني مديري بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمديرية	257	3.335 1.236
15	نتوقع إدارتي مني النتائج والأعمال الجيدة باستمرار	257	3.911 0.962
16	تقدر الإدارة جهودي في العمل	257	3.074 1.340
17	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل	257	2.167 1.243
18	يتسم نظام الحوافز المتبع في المديرية بالعدل والموضوعية	257	1.887 1.060

19	لدي الدافع للمساهمة في تحقيق أهداف المديرية	257	3.911	1.029
20	أسس المكافأة في المديرية واضحة لكافة العاملين	257	2.074	1.103
21	أتلقي مكافأة مادية أو معنوية عندما أقوم بأعمال إبداعية	257	2.292	1.255
رقم البند	البند	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متغير الاتصال الفاعل (المتوسط العام ومتوسط الانحراف)				
22	تعتمد الإدارة على الوسائل الحديثة في الاتصال	257	3.058	1.065
23	أحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في أي وقت أشاء	257	3.241	1.127
24	تتم الاتصالات داخل وحدة العمل وما بين الوحدات المختلفة بسهولة	257	3.214	1.096
25	مهارات الاتصال لدى العاملين عالية وتسهم في تسهيل إنجاز المهام	257	3.292	1.134
26	يمكنك الاتصال برؤسائك والبحث معهم في حل المشاكل التي تواجهك	257	3.253	1.197
27	تبدل الإدارة جهدها لإزالة معوقات الاتصال	257	3.090	1.164
28	تتميز التعليمات والإجراءات في المديرية بالوضوح	257	3.008	1.079
رقم البند	البند	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متغير بناء فرق العمل (المتوسط العام ومتوسط الانحراف)				
29	تشجع الإدارة على العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق العمل	257	3.397	1.052
30	تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل	257	3.599	1.067
31	تلتجأ الإدارة لحل المشكلات عن طريق اللجوء لفرق العمل	257	2.887	1.064
32	تهتم الإدارة بإكساب العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها	257	2.922	1.065
33	تحرص المديرية على اجتذاب ذوي الخبرات العالية لتعيينهم	257	2.813	1.164
34	تتسم علاقتي مع رؤسائي بأنها علاقة تعاونية تسودها الثقة	257	3.584	1.170
35	أقدر وأحترم آراء زملائي في العمل	257	4.296	0.896
المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS				

2- تحليل خصائص المتغير التابع (الرضا الوظيفي):

يبين الجدول رقم (2) أن العاملين في مديرية صحة طرطوس قاموا بتقييم عناصر التمكين الإداري بمتوسط حسابي (3.063) وانحراف معياري (1.374). وهنا تتم مقارنة المتوسط الحسابي لبنود الاستبانة مع متوسط المقياس والذي هو (3)، حيث كلما كانت قيمة المتوسط الحسابي أقل من (3) فهذا يعني أن التقييمات سلبية وإذا كانت أكثر من أو يساوي (3) فهي تقييمات ايجابية. وبالنظر إلى الجدول نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي أكبر من متوسط المقياس (3) وهذا يشير إلى أن الرضا الوظيفي للعاملين متوسط ولم يرقى إلى درجة كبيرة من الرضا.

جدول رقم (2) تحليل خصائص المتغير التابع (الرضا الوظيفي)				
رقم البند	البند	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متغير الرضا الوظيفي (المتوسط العام ومتوسط الانحراف)				
36	عملي في المديرية يوفر لي شعوراً بالراحة والاستقرار	257	3.553	1.107
37	أشعر بالرضا عن الإجازات العادية	257	3.370	1.100
38	أشعر بالرضا عن الإجازات المرضية	257	3.093	1.138

0.871	4.058	257	احتفظ بعلاقات طيبة مع الرؤساء في العمل	39
0.836	4.307	257	احتفظ بعلاقات طيبة مع الزملاء بالعمل	40
1.325	2.553	257	أشعر بالرضا عن التأمين الصحي	41
0.744	4.370	257	أشعر بالرضا عن مستوى أدائي لعملي	42
0.835	4.117	257	رئيسي المباشر راضي عن مستوى أدائي لعملي	43
5.821	2.784	257	فرص الترقية متاحة لكل من يستحقها	44
1.037	2.047	257	أشعر بالرضا عن المكافآت التي أتقاضاها	45
1.201	2.288	257	مستوى النظافة جيد داخل المديرية	46
0.817	1.494	257	تصرف المديرية بدل مواصلات للعاملين	47
1.024	1.790	257	تصرف المديرية بدل مخاطرة للعاملين	48
المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS				

3- اختبار الفرضيات:

- الفرضية الأولى: ((لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لعناصر التمكين الإداري (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، حفز العاملين، الاتصال الفاعل، بناء فرق العمل) وبين الرضا الوظيفي للعاملين في مديرية صحة طرطوس)). ولإجابة على هذه الفرضية تم استخراج معاملات ارتباط للمتغيرات الفرعية المستقلة بينها وبين المتغير التابع الرضا الوظيفي باستخدام مصفوفة بيرسون وكما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (3): مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع						
الرضا الوظيفي	بناء فرق العمل	الاتصال الفاعل	حفز العاملين	المشاركة في اتخاذ القرار	تفويض السلطة	المتغيرات المستقلة والمتغير التابع
0.247	0.471	0.560	0.575	0.753	1	تفويض السلطة
0.363	0.540	0.671	0.736	1	0.753	المشاركة في اتخاذ القرار
0.392	0.678	0.771	1	0.736	0.575	حفز العاملين
0.431	0.700	1	0.771	0.671	0.560	الاتصال الفاعل
0.398	1	0.700	0.678	0.540	0.471	بناء فرق العمل
1	0.398	0.431	0.392	0.363	0.247	الرضا الوظيفي
المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS						

يبين الجدول (3) مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث أشارت نتائج الجدول إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين كل من المتغير الفرعي (تفويض الصلاحية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي) r هي (0.247) وهي أضعف علاقة من بين المتغيرات الفرعية، وتأتي بالدرجة الثانية العلاقة الارتباطية الإيجابية هي بين المتغير الفرعي (المشاركة في اتخاذ القرار) والرضا الوظيفي، ثم تليها العلاقة الارتباطية الإيجابية بين (حفز العاملين) والرضا الوظيفي، وتأتي بالدرجة الرابعة العلاقة الارتباطية الإيجابية هي بين المتغير الفرعي (بناء فرق العمل) والرضا الوظيفي، ثم تليها العلاقة الارتباطية الإيجابية r بين (الاتصال الفاعل) والرضا الوظيفي وهي أقوى علاقة ارتباطية وهذه العلاقة الارتباطية أقل من الوسط، وبهذا يمكن الاستدلال على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عناصر التمكين الإداري (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، حفز العاملين، الاتصال الفاعل، بناء فرق

العمل) والتي تمثل المتغير المستقل والمتغير التابع المتمثل بالرضا الوظيفي. وبالتالي يمكن رفض الفرضية الأولى وتبني الفرضية البديلة.

- **الفرضية الثانية:** ((لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر التمكين الإداري (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، حفز العاملين، الاتصال الفاعل، بناء فرق العمل) في الرضا الوظيفي للعاملين في مديرية صحة طرطوس)). وللإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد من أجل التعرف على أثر عناصر التمكين الإداري (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، حفز العاملين، الاتصال الفاعل، بناء فرق العمل) على الرضا الوظيفي، ويوضح الجدول التالي من خلال عرض البيانات مقدار هذا الأثر.

جدول رقم (4): الانحدار المتعدد لتأثير عناصر التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مديرية صحة طرطوس						
أبعاد التمكين	درجة التأثير B	الخطأ المعياري Std. Error	معامل التحديد R ²	قيم Beta	اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
تفويض السلطة	-0.097	0.071	0.148	-0.117	-1.364	0.174
المشاركة في اتخاذ القرار	0.128	0.074	0.192	0.178	1.718	0.087
حفز العاملين	0.030	0.102	0.020	0.031	0.300	0.764
الاتصال الفاعل	0.197	0.083	0.344	0.232	2.376	0.018
بناء فرق العمل	0.168	0.079	0.296	0.174	2.116	0.035
المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS						

يبين الجدول (4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير عناصر التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مديرية صحة طرطوس، حيث أشارت النتائج إلى عدم وجود تأثير معنوي لمتغير (تفويض السلطة) حيث أن قيمة مستوى الدلالة هي (0.174) وهي أكبر من (5%) وهي مستوى المعنوية المعتمدة في هذا البحث، كما نلاحظ أيضاً عدم وجود تأثير معنوي لكل من متغيري (المشاركة في اتخاذ القرار)، (حفز العاملين)، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لكل منهما على الترتيب (0.087)، (0.764) وهما أكبر من (5%) وهي مستوى المعنوية المعتمدة في هذا البحث، أما بالنسبة لمتغيري (الاتصال الفاعل)، (بناء فرق العمل) بلغت قيمة مستوى الدلالة لهما على الترتيب (0.018)، (0.035) وهي أقل من (5%) وهي مستوى المعنوية المعتمدة في هذا البحث. وهذا يدل على وجود تأثير معنوي للاتصال الفاعل وبناء فرق العمل على الرضا الوظيفي للعاملين في مديرية صحة طرطوس. وعند استعراض أهمية كل متغير فرعي مستقل على حدة ومقدار مساهمته في النموذج الرياضي الذي يمثل عناصر التمكين الإداري (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، حفز العاملين، الاتصال الفاعل، بناء فرق العمل) على الرضا الوظيفي والذي يوضحه الجدول (4) والذي يبين ترتيب أهمية أثر المتغيرات الفرعية المستقلة في الرضا الوظيفي، حيث يأتي في المرتبة الأولى معامل التحديد R² لمتغير الاتصال الفاعل وفسر ما مقداره (34.4%) من التباين في المتغير التابع، وفي المرتبة الثانية معامل التحديد لمتغير بناء فرق العمل الذي يفسر ما مقداره (29.6%) من التباين في المتغير التابع، ويأتي ثالثاً متغير المشاركة في اتخاذ القرار الذي يفسر ما مقداره (19.2%) من التباين في المتغير التابع، ويأتي في المرتبة الرابعة متغير تفويض السلطة الذي يفسر ما مقداره (14.8%) من التباين في المتغير التابع، أما أقل تأثير فسرته معامل التحديد لمتغير حفز العاملين والذي يفسر ما مقداره (2%) من التباين في المتغير التابع وهو أضعف المتغيرات الفرعية. ومن خلال ما تقدم يمكن الاستدلال على وجود أثر معنوي لعناصر التمكين الإداري (الاتصال الفاعل، بناء فرق العمل) على الرضا الوظيفي، وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتغيرات التالية: (تفويض الصلاحية، المشاركة في اتخاذ القرار، حفز العاملين) على اعتبار أنها متغيرات غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التباين والأثر في المتغير التابع. وبذلك

تكون النتيجة، تبني الفرضية التي تؤكد وجود أثر وجود أثر لعناصر التمكين الإداري (الاتصال الفاعل، بناء فرق العمل) على الرضا الوظيفي للعاملين في مديرية صحة طرطوس.

الاستنتاجات والتوصيات:

أ- الاستنتاجات:

- 1- يوجد مستويات متوسطة لجميع عناصر التمكين الإداري والرضا الوظيفي كما يراها العاملون في مديرية صحة طرطوس.
- 2- توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين عناصر التمكين الإداري (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، حفز العاملين، الاتصال الفاعل، بناء فرق العمل) والتي تمثل المتغير المستقل والمتغير التابع المتمثل بالرضا الوظيفي للعاملين في مديرية صحة طرطوس ولكن هذه العلاقة الارتباطية كانت دون الوسط.
- 3- يوجد أثر معنوي لعناصر التمكين الإداري (الاتصال الفاعل، بناء فرق العمل) على الرضا الوظيفي للعاملين في مديرية صحة طرطوس،
- 4- لا يوجد أثر معنوي لعناصر التمكين الإداري (تفويض الصلاحية، المشاركة في اتخاذ القرار، حفز العاملين) في المتغير التابع (الرضا الوظيفي). حيث يرغب العاملون في الحصول على الصلاحيات الكافية لإنجاز وظائفهم والعمل باستقلالية أكثر دون التحكم أو التسلط من قبل الرؤساء، وأيضاً المشاركة في اتخاذ القرارات وخاصة المتعلقة بعملهم والتي تساعد على تحقيق أهداف المديرية، كما يرغب العاملون في الحصول على المكافآت عند قيامهم بأعمال إبداعية مميزة وأن يكون توزيع الحوافز بشكل عادل وموضوعي في المديرية.

ب- التوصيات:

- 1- ضرورة تبني إدارة مديرية صحة طرطوس لفلسفة التمكين الإداري، والسعي لتوفير متطلباته، وتعزيز مستويات عناصره، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها وبالتالي تحقيق أهدافها.
- 2- العمل على زيادة هامش الحرية للعاملين في طرق تنفيذ الأعمال والأدوار لتمكينهم من استلام مناصب إدارية أعلى في المستقبل ومن خلال اكتسابهم المهارات والخبرات التي تخدم المنظمة وتطور عملها.
- 3- منح العاملين الثقة والاستقلالية في العمل والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات وخاصة القرارات المتعلقة بعملهم وتوفير المعلومات اللازمة لهم لاتخاذ هذه القرارات.
- 4- زيادة الاهتمام بنظام الحوافز والمكافآت في المديرية من خلال منح العاملين المزايا المادية والمعنوية التي تلبى احتياجاتهم وتطلعاتهم وتحقق لهم الاستقرار والرضا الوظيفي وتضمن ولائهم للمديرية.
- 5- توصي الباحثة بإجراء دراسات أخرى مماثلة للتعرف على التمكين الإداري وعلاقته بمتغيرات أخرى: كالتمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، التمكين الإداري ودوره في التطوير التنظيمي، دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي.

المراجع:

المراجع العربية:

- 1- إبراهيم، محمد خليل (2018). أثر التمكين الإداري في الاستعداد لإدارة الأزمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الملاكات الإدارية في جامعة ميسان. مجلة واسط للتنمية البشرية، المجلد 15، العدد (43)، 265-266.

- 2- حمدونة، عماد (2018)، أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء المؤسسي في الخدمات الطبية العسكرية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، جامعة الأقصى، فلسطين، 15-16.
- 1- الحياي، ايمان (2019). *التمكين الإداري وتأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي/دراسة استطلاعية لآراء مجموعة من الأفراد العاملين في كلية التربية للبنات جامعة الموصل*. مجلة تنمية الرافدين، المجلد 38، العدد (122)، 36-52.
- 1- الجعبري، مكرم (2018)، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية جوال، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 16-21.
- 2- دقفوس، عبد الكريم (2020)، أثر تمكين العاملين في الولاة التنظيمي دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية)، رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية، ليبيا، 49-50.
- 3- زكي، بالساسي؛ سمية، شريفي (2019)، أثر التمكين على الرضا الوظيفي دراسة عينة من المؤسسات بولاية الوادي-، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر، 1-111.
- 1- زاهر، بسام (2002)، *مدخل مقترح لرفع كفاءة وفعالية نظم توكيد الجودة من منظور إدارة الجودة الشاملة*، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 14.
- 2- فيروز، بوزورين (2020). *التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة حقن ونفخ البلاستيك بسطييف*. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد (3)، 361-379.
- 3- قرامطية، زهية؛ بوخاري، سمية؛ مسراتي، خولة (2020). *أثر التمكين الإداري على تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي*. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد (1)، 273.
- 4- مراد، هيلين (2020). *العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي دراسة ميدانية في وزارة الاستثمار والتعاون الدولي بمصر*. مجلة دراسات، المجلد 21، العدد (2)، 182-210.

المراجع الأجنبية:

1. Al-Ababneh, M; Al-Sabi, S; Al-Shakhsheer, F; Masadeh, M. (2017), *The Influence Of Empowerment On Job Satisfaction In Five-Star Hotels In Jordan*. International Business Research. Vol. 10, N°. 3, 135.
2. Al-Omari, Z; Al-Omari, K; Aljawarneh, N; Masadeh, M. (2020), *The Role Of Empowerment In Improving Internal Process, Customer Satisfaction, Learning And Growth*. Management Science Letters. 10, 841-848.
3. Alhoze, N; Alhawamdeh, N; Al-Edenat, M.,(2021) *The Impact Of Employee Empowerment On Job Engagement: Evidence From Jordan*. International Business Research. Vol. 14, N°. 2, 92.
4. Begum, W; Mohamed, S. ,(2021), *A Study On HRM Practices And Its Impact On Job Satisfaction And Organizational Performance In BPO Sector, Tiruchirappalli*. International Journal Of Advanced Research In Management (IJARM). Vol. 14, N°. 2, 4.

5. Hasan, M. ,(2020), *Employee Empowering And Its Positive Effect: A Critical Review*. Buft Journal Of Business & Economics (BJBE). Vol. 1, 229–242.
6. Kanu, C; Ihechu, I., (2019), *Influence Of Employees' Job Satisfaction And Performance On Health Care Delivery In Abia State University Teaching Hospital, Nigeria*. Global Journal Of Social Sciences Studies. Vol. 5, N°. 2, 91.
7. Meracy, K; Amborse, K; Joel, T. (2020), *The Direct And Indirect Effect Of Employee Empowerment And Employee Engagement On Innovative Work Behaviour Within Manufacturing Sector In Kenya*. Iosr Journal Of Humanities And Social Science (IOSR–JHSS). Vol. 6, N°. 1, 172.
8. Rana, S; Singh, V.,(2016), *Employee Empowerment And Job Satisfaction: An Empirical Study In It Industry*. Iosr Journal Of Humanities And Social Science (IOSR–JHSS). Vol. 21, N°. 10, 23–29.
9. Ullah, A; Ishaque, A; Ud Din, M; Safdar, N. ,(2020) , *The Relationship Between Employees Training And Job Satisfaction With Moderating Role Of Organizational Culture. A Case Of Banking Sector Of Kp, Pakistan*. Journal Of Accounting And Finance In Emerging Economies. Vol. 6, N°. 3, 860.
10. Ukil, M. ,(2016) , *The Impact Of Employee Empowerment On Employee Satisfaction And Service Quality: Empirical Evidence From Financial Enterprizes In Bangladesh*. International Journal Of Business And Management. Vol. 17, N°. 2, 178–189.
11. Ulutaş, M., (2018) , *He Effect Of Empowerment On Employees' Job Satisfaction: A Research On Konya Industrial Zone*. Manas Journal Of Social Studies. Vol. 7, N°. 1, 590–600.