

أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية على مركز طرابلس الطبي

منذر فتحي أحمد العويطي¹ ، نهج عبد المجيد علوي² ،
خيري أحمد مسعود¹

Dr.nahg@geomatika.edu.my ، Monder.f.al@gmail.com

khairi@geomatika.edu.my

1. كلية اقرأ للأعمال، جامعة جيوماثيكا ماليزيا، كوالالمبور، ماليزيا

The Impact of Administrative Empowerment on Employee Performance

A Field Study at Tripoli Medical Centre

The job performance index is an indicator that reflects the overall performance of an organisation. Therefore, many Libyan companies have adopted management strategies to improve the job performance of their employees. Among these strategies is management empowerment. This study aims to determine the impact of management empowerment on the job performance of employees at the Tripoli Medical Centre. The study used a quantitative descriptive research design, and data were collected using a questionnaire distributed to a simple random sample of 351 employees at the Tripoli Medical Centre. The data were analysed using descriptive statistics with SPSS software. Structural equation modelling was performed using Amos software. The results showed that there is a positive and statistically significant effect of management empowerment on employee job performance. The study recommended that the management of the Tripoli Medical Centre increase its efforts to promote empowerment concepts by giving employees broader powers, involving them in decision-making, and encouraging individual initiatives.

Keywords: managerial empowerment, job performance, Tripoli Medical Centre, Libya

الملخص :

يعتبر مؤشر الأداء الوظيفي مؤشرا يعكس الأداء الكلي للمنظمة ، لذلك قامت العديد من الشركات الليبية على تبني استراتيجيات إدارية لرفع الأداء الوظيفي للعاملين ومن بين هذه الاستراتيجيات التمكين الإداري، لذا تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مركز طرابلس الطبي ، استخدمت الدراسة

تصميم البحث الكمي الوصفي، وقد تم جمع البيانات باستخدام استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة بلغت 351 عاملاً في مركز طرابلس الطبي، وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي باستخدام برنامج SPSS. ونمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام Amos. وقد أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً ذا قيمة معنوية للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين. وقد أوصت الدراسة بزيادة جهود إدارة مركز طرابلس الطبي في تعزيز مفاهيم التمكين، من خلال إعطاء العاملين صلاحيات أوسع، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتشجيع المبادرات الفردية.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الأداء الوظيفي، مركز طرابلس الطبي، ليبيا

المقدمة:

يعتبر العنصر البشري من أهم موارد المنظمات والمحرك الأساسي المعتمد للنهوض بواقعها والأكثر تأثيراً في الإنتاجية، مما دفع المنظمات إلى زيادة الاهتمام بالمورد البشري (رشيد ومزهر، 2018، ص452) والنظر إليه كشريك استراتيجي وكأداة مهمة لها الدور الفعال في المنظمات خاصة بعد أن أدركت أن نجاحها واستمرارها يعتمد على أداء العاملين. لهذا ما تزال إدارة المؤسسات تبحث عن الوسائل التي تجعل من هذا العنصر البشري يقدم أفضل ما لديه لصالح المنظمات (الغامدي، 2018، ص10).

وقد أجمع المفكرون على أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها، حيث إن مستوى الأداء الوظيفي مؤشر يعكس الأداء الكلي للمنظمة، يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة (راوية، 2001). ولتعظيم أداء العنصر البشري داخل المنظمات تنبّهت العديد من الحكومات والمنظمات إلى ضرورة تمكينه، لهذا ظهر بذلك مفهوم التمكين في ثمانينات القرن الماضي، ولقي رواجاً في فترة التسعينات (الكساسبة وآخرون، 2009، ص27) بفعل تزايد التركيز على دور العنصر البشري في تحقيق فعالية الوحدات الإدارية، وظلت أهميته تتزايد مع تحول الاهتمام من نموذج منظمة الأوامر إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة (المعاني وأخا رشيدة، 2009، ص235)، ويشير التمكين إلى القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وتزيد ثقتهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات ويتفاعلون في العمل بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم (المغربي، 2001، ص2).

مشكلة الدراسة:

شهد القطاع الصحي العام في ليبيا تطوراً ملحوظاً في عدة مجالات تخصصية، مما أسهم في تعزيز المنافسة بينه وبين القطاع الخاص. ولأن الخدمة الصحية تؤثر بشكل مباشر على حياة الناس، فقد أصبحت الحاجة إلى تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية من الأولويات الضرورية لإدارة المستشفيات (القذافي زينب، 2021، ص 261). وعلى الرغم من أن القطاع الصحي في ليبيا قد شهد أيضاً بعض التحسن، إلا أن العديد من الخدمات المقدمة ما تزال دون المستوى المطلوب ولا تلبّي التطلعات المنشودة (عبدالجليل و علوي، 2023).

ومن أهم التحديات أمام القطاع الصحي في ليبيا، هو الرفع من مستوى أداء المستشفيات العاملة فيه من خلال رفع مستوى أداء مواردها البشرية، باعتبار أن العنصر البشري هو الرهان في هذه البيئة المتسارعة والمتغيرة، غير أن الدراسات تشير إلى تدني مستوى أداء العاملين في هذا القطاع (حديدان وآخرون 2024)، وهذا ما جعل المستشفيات بشكل عام تبحث وتهتم في كل ما من شأنه الرفع من أداء العاملين بها (هويدي، 2017، ص). ولقد تأكدت مشكلة الدراسة - أيضاً - من خلال الدراسات السابقة، حيث أشارت العديد من الدراسات إلى وجود تدني ملحوظ في أداء العاملين في القطاع الصحي في ليبيا، وهذا ما يفسر انخفاض جودة الخدمات الصحية. حيث أشارت دراسة (الغول، 2023) التي سلط الضوء فيها على أداء العاملين في قطاع الطبي في ليبيا إلى أن هناك تدني ملحوظ في أداء العاملين في مركز طرابلس الطبي في ليبيا.

كما أن هنالك عددا من الدراسات السابقة مثل (العروسي 2019، الغليظ، وآخرون، 2022، أبوشويته 2024، حديدان وآخرون 2024) حيث أكدوا على ضعف الخدمات الصحية المقدمة في كافة القطاعات الطبية الليبية وافتقارها لطابع الجودة لنتيجة لضعف أداء العاملين فيها. من هنا يأتي دور التمكين الإداري كأحد الأدوات الهامة لحل القصور في لأداء الوظيفي للعاملين كما تم ذكر ذلك من خلال الدراسات السابقة (حسن وآخرون 2024). في دراستهم تمت الإشارة الى الدور الهام الذي يساهم به التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تحفيز العاملين وزيادة الالتزام بحيث يتم منحهم مزيداً من الصلاحيات والمسؤوليات، ذلك يشعرهم بأهمية دورهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة. وبالتالي يزيد من الالتزام والمشاركة الفعالة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء.

أسئلة الدراسة:

1- ما مستوى التمكين الإداري للعاملين في مركز طرابلس الطبي.

2- ما أثر التمكين الإداري على الاداء الوظيفي للعاملين في مركز طرابلس الطبي. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية: -

- 1- التعرف على مستوى التمكين الإداري للعاملين في مركز طرابلس الطبي.
 - 2- تحديد أثر التمكين الإداري على الاداء الوظيفي للعاملين في مركز طرابلس الطبي.
- ## أهمية الدراسة: -

تظهر أهمية الدراسة من ناحيتين هما: -

1-الأهمية العلمية: لقد اعتمدت هذه الدراسة على نظرية التبادل الاجتماعي لتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تقدم نظرية التبادل الاجتماعي تفسر للعلاقة بين التمكين الإداري وأداء الموظفين من خلال مفهوم التبادل المتبادل. عندما تقوم الإدارة بتمكين الموظفين، فإنها تُشعرهم بالثقة وتمنحهم فرصاً لتطوير مهاراتهم وتنمية كفاءاتهم. وبدورهم، يرى الموظفون أن هذه الاستثمارات من المنظمة تستحق التقدير، ما يدفعهم إلى تقديم أداء متميز كتبادل لهذه الثقة والدعم. كما أن التمكين يعزز ان الشعور بالالتزام والولاء للمنظمة، ما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر فعالية. بالتالي تكمن أهمية هذه الدراسة من كونها تقدم تقييماً لنظرية التبادل الاجتماعي وذلك من خلال اختبار هذه النظرية في القطاع الطبي الليبي، حيث ان القطاع الطبي والبيئة الليبية بيئتان تفتقر الى الدراسات في هذا المجال، بالإضافة لكون هذه النظرية قد تم تطبيقها مع متغيرات أخرى وفي دول مختلفة بالتالي يمكن مقارنة تلك النتائج من الدراسة الحالية، وهذا ما قد يثري هذه النظرية.

2. الأهمية العملية: تظهر أهمية الدراسة العملية من خلال نتائج الدراسة التي قد تسهم بشكل كبير في تحسين أداء مركز طرابلس الطبي وتعزيز فعالية نظام الرعاية الصحية في المنطقة، مما يعود بالنفع على كل من الموظفين والمرضى على حد سواء. حيث قد تسهم الدراسة في تحديد كيفية تأثير التمكين الإداري على الأداء الوظيفي للموظفين، مما يمكن الإدارة من وضع استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء العام للمركز. حيث قد تساهم نتائج الدراسة في تعزيز ثقافة الابتكار داخل مركز طرابلس الطبي. فالتمكين الإداري يمكن أن يتيح للموظفين التعبير عن آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى أفكار جديدة وحلول مبتكرة لتحسين الخدمات الصحية.

الإطار النظري والدراسات السابقة

الأداء الوظيفي:

مفهوم الأداء الوظيفي:

عرف الصرايرة والقضاة،(2009) الأداء أنه حصلة تفاعل عاملين هما: المقدرة والدافعية معاً، بمعنى إذا امتلك الفرد مقدرة على أداء العمل بدون وجود الدافعية لديه لا يؤدي العمل بالشكل المطلوب، وإذا كانت لديه الدافعية في العمل بدون المقدرة لا يمكن أن يؤدي العمل كما ينبغي. وعرف الداوي،(2009) الأداء أنه ذلك الفعل الذي يقود إلى تأدية الأعمال كما يجب، ويتصف هذا الفعل بالشمولية والاستمرار، أو هو القيام بفعل يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً، أما مزهودة،(2001) فقد عرفه بالكيفية التي يؤدي بها العاملون نشاطاتهم ومهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية المناسبة.

أهمية الأداء الوظيفي:

تبرز أهمية الأداء الوظيفي في جوانب متعددة، وهذه الأهمية بحسب الهيبي (2000) تتمثل في:

Y1. ن الأداء هو مقياس لقدرات الموظف في أداء عمله في الوقت الحاضر، وكذلك مدى تمتعه بالقدرات والمهارات اللازمة لأداء أعمال أخرى مستقبلاً، مما يفتح السبيل أمامه للترقية وتلقي الحوافز.

2. ترتبط الحوافز غالباً بأداء الموظفين والعاملين في المؤسسات، وهذا يدفعهم إلى الاهتمام بأدائهم وتحسينه بشكل مستمر.

3. هناك علاقة بين الأداء والحاجة إلى الاستقرار، فحدوث التغييرات في الأنظمة الإدارية يهدد وجود الموظفين ذوي الأداء المنخفض.

عناصر الأداء الوظيفي:

للأداء عناصر أو مكونات أساسية، بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين. ومن هذه المساهمات ما ذكره برويس ودباب (2016) وذلك بالإشارة إلى عناصر الأداء التالية:

أ. كفايات الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

ب. متطلبات العمل (الوظيفية): وتشمل المسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

ج. بيئة التنظيم: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال، كتنظيمه، وهيكله، وأهدافه، وموارده، ومركزه الاستراتيجي، والإجراءات المستخدمة فيه، والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والحضارية، والسياسية، والقانونية،

د. محددات ومعايير الأداء الوظيفي: يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها (بحر والعجلة، 2010).

التمكين الإداري:

مفهوم التمكين الإداري:

ينظر بعضهم للتمكين على أنه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع، بينما يرى آخرون أن التمكين يحرر الفرد من الرقابة الصارمة، والتعليمات الجامدة، والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات، والأعمال التي يقوم بها؛ وهذا بدوره يحرر إمكانيات الفرد ومواهبه الكامنة التي حتما ستبقى غير مفعلة ومستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة، والإدارات المستبدة (ملحم، 2006: 6-13)

ويذهب بعضهم بالإشارة إلى أن التمكين يعني تشجيع الأفراد والسماح لهم أن يأخذوا المسؤولية الشخصية لتحسين طريقة أداء وظائفهم ليساهموا في إنجاز أهداف المنظمة، وهذا يحتاج إلى خلق ثقافة تشجع العاملين في كافة المستويات لكي يشعروا أنهم يصنعون الفرق، ويساعدهم ذلك بأن يحصلوا على الثقة، والمهارات (160، 2007، Gindarajan & Natarajan) ويرى (مصطفى، 2004: 126) أن التمكين الإداري هو نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين، كما أنه دعم المرؤوسين بالسلطة، ودعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة القرار، وفي التمكين يكون المرؤوس الممكن مسؤولاً عن جودة ما يقرره، أو يؤديه، وحدد (56 1996: pops) التمكين بوصفه فلسفة منظمية جديدة من خلال فلسفة تسعى إلى منع الأفراد من ارتكاب الأخطاء سواء بتقليص خياراتهم في التصرف بالعمل أو بسبب

ممارسة الرقابة عليهم لتباين سلوكياتهم ومعارفهم من خلال وضع ضوابط ونظم إدارية بما يسهم في تقليص دور الأفراد في صنع القرارات المنظمة. وهذه الفلسفة تعتمد التحديد المسبق للمهام المستقبلية وللقرارات المنظمة، والتخصيص المسبق كذلك للموارد وكيفية التصرف بها من أجل تقليص احتمالات اتخاذ القرارات غير الصحيحة. كما تقوم على أساس تكامل الموارد، لضمان النجاح فتركز على النتائج المستهدفة للعاملين بعد منحهم حرية اختيار طريق العمل من دون النظر إلى أن الأخطاء بوصفها أساسا.

وبين (Collins, 1995: 25) أن التمكين أيديولوجية إدارية تتضمن مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي يعتنقها الإداريون الذين يمارسون الإدارة والسلطة في المنظمات الاقتصادية وهذه الأفكار التي يضعها الأفراد الفاعلون في المنظمة يتوقع أن تتغير وتتكيف تبعاً للضغوط في بيئة العمل كما أنها قادرة على تغيير واقع المنظمة تنظيمياً وإدارياً باتجاه إقرار قيم وسلوكيات إدارية جديدة تخدم الأهداف بشكل أفضل. وهناك من يرى أن التمكين استراتيجية إدارية تستخدم لحث الأفراد العاملين، وتشجيعهم بما فيهم المديرون لغرض توفير مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم. إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المنظمة وغاياتها. (Nixon, 1994: 16)

ومن خلال آراء ونظريات الممارسين، والمسؤولين في منظمات الأعمال فإن تمكين العاملين يشير إلى القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وزيادة ثقتهم، وارتفاع مستوى انتمائهم، وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات، وتفاعلهم في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعامل في مختلف المجالات، بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم، وبالتالي لابد من تزويد المرؤوسين بأدوات ووسائل القوة اللازمة للتخطيط لأنشطتهم وإتمام عملهم، وأدائه بحيث يصبحون مسؤولين مسؤولية كاملة عنه (المغربي، 2006: 446) :

- ويحدد (عبد الباقي، 1999: 145) أن مفهوم التمكين يقع ضمن واحد من المحاور الثلاثة التالية:
1. تمكين العاملين من التصرف في المواقف الجديدة، مع تزويدهم بكافة المعلومات التي تجعلهم قادرين على التصرف في مختلف المواقف.
 2. تحديد مهمات وحدود تصرفات العاملين ورسم أدوارهم وبخاصة علاقة العاملين ببعضهم.

3. التركيز على دور الفريق ضمن إطار الدعوة إلى أن يدير فريق العمل نفسه بنفسه، والغاية من ذلك جعلهم أقل اعتمادا على الإدارة العليا في إدارة نشاطهم.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين التمكين الإداري والاداء الوظيفي

للعاملين يمكن تلخيصها في الجدول الآتي

جدول 1 دراسة تناولت العلاقة بين التمكين الإداري والاداء الوظيفي للعاملين

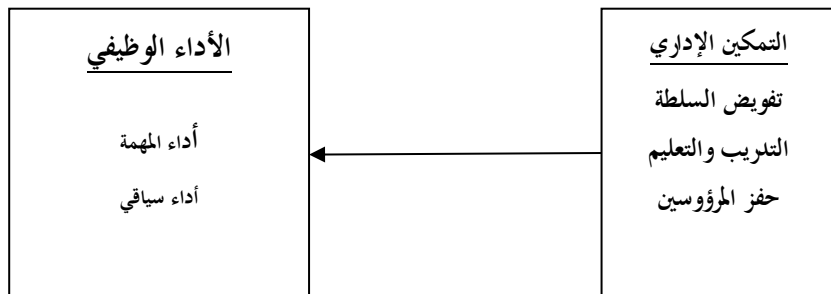
رقم	عنوان البحث	هدف الدراسة	منهجية البحث	أهم النتائج والتوصيات
1	تأثير التمكين الإداري على الأداء الوظيفي: دراسة حالة في قطاع التصنيع" الباحثون: محمد ورشاد (2022).	الهدف هو فهم وتحليل كيفية تأثير التمكين الإداري على الاداء الوظيفي في قطاع التصنيع. تتعمق الدراسة في تحليل درجة التمكين التي يتمتعها الموظفون من قبل الإدارة في سياق التصنيع، وكيف يمكن أن يؤثر هذا التمكين على الاداء الوظيفي للموظفين وبالتالي على أداء الشركة أو المؤسسة في هذا القطاع.	تم استخدام المنهج الكمي وجمع البيانات من خلال استبانات توزعت على عينة من الموظفين في قطاع التصنيع. تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات إحصائية.	أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية وقوية بين التمكين الإداري والاداء الوظيفي للعاملين في قطاع التصنيع.
2	فهم التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة في قطاع التكنولوجيا" الباحثون: خالد ومحمد (2023).	الهدف هو فهم التمكين الإداري وتحليل كيفية تأثيره على الاداء الوظيفي في قطاع التكنولوجيا. تستهدف الدراسة فهم	استخدمت الدراسة المنهج النوعي والوصفي، حيث تم جمع البيانات من خلال مقابلات شخصية مع مجموعة محددة من الموظفين في قطاع التكنولوجيا. تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات التحليل	كشفت الدراسة عن أن التمكين الإداري يؤدي إلى تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع التكنولوجيا. أظهرت النتائج أيضاً عوامل التمكين الرئيسية التي تؤثر في الاداء الوظيفي، مثل توفير الموارد والتدريب والتشجيع على

المشاركة واتخاذ القرارات.	الموضوعي والتحليل النصي.	العلاقة بين التمكين الإداري وكيفية تحسين أداء الموظفين في هذا القطاع الحديث والدينامي.		
أظهرت الدراسة وجود علاقة سلبية ومعنوية بين التمكين الإداري وأداء العاملين في قطاع الخدمات اللوجستية. يشير ذلك إلى أن زيادة مستوى التمكين الإداري يمكن أن يؤدي إلى تراجع أداء العاملين في هذا القطاع.	تم استخدام المنهج الكمي وجمع البيانات من خلال استبيانات توزعت على عينة من الموظفين في قطاع الخدمات اللوجستية. تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات الإحصاء المتعلقة بالعلاقة.	الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو فهم تأثير التمكين الإداري على أداء العاملين في قطاع الخدمات اللوجستية. تهدف الدراسة إلى تحليل كيف يمكن للتمكين الإداري أن يؤثر على أداء الموظفين وكفاءة تقديم الخدمات في هذا القطاع الحيوي.	3	"تأثير التمكين الإداري على أداء العاملين في قطاع الخدمات اللوجستية" الباحثون: محمد وعلي (2022)
تحسين الأداء الوظيفي تظهر الدراسة أن التمكين الإداري يساهم في تحسين أداء الموظفين في كلية الخدمة الاجتماعية من خلال منحهم صلاحيات ومسؤوليات إضافية وزيادة شعورهم بالمشاركة الفعالة في إدارة العمليات واتخاذ القرارات. زيادة الرضا والتفاعل الإيجابي: قد تشير الدراسة إلى أن التمكين الإداري يمكن أن يزيد من مستوى رضا	استخدمت هذه الدراسة الأسلوب الوصفية التي يعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالتها. وتمثل المجال البشري للدراسة في المسح الاجتماعي الشامل للعاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان وعدددهم (88) مفردة وتمثل المجال الزمني للدراسة في عملية جمع البيانات من الميدان والتي بدأت في الفترة من	الهدف هو تحديد مستوى التمكين الإداري للعاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان، تحديد مستوى تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان،	4	التمكين الإداري كآلية لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان الباحثون: حسن و ربيع (2023)

		تحديد العلاقة بين التمكين الإداري وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان، تحديد الصعوبات التي تواجه إسهامات التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان.	2022/10/2م إلى 2022/10/31م وتم جمع البيانات من خلال استمارة استبيان للعاملين حول التمكين الإداري كآلية لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان	الموظفين ويعزز التفاعل الإيجابي بينهم وبين الإدارة. تحسين الابتكار والإبداع تظهر النتائج أيضاً أن التمكين الإداري يمكن أن يشجع على الابتكار والإبداع في بيئة العمل.
5	التمكين الرقمي ودوره في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين (Doctoral) dissertation جامعة احمد دراية- ادرار. الباحثون: محمد وموثر. (2022)	يهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى تأثير التمكين الرقمي على الإبداع الإداري للعاملين في بلدية ادرار ولاية ادرار، وتحددت الدراسة في طرق استعمال التكنولوجيا وكيفية التعلم للعاملين واستعمال خبراتهم.	استخدم البحث المنهج الوصفي والتحليلي، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة تضم 24 موظفاً، تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية، SPSS 21	أظهرت النتائج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالبلدية.
6	علاقة التمكين الوظيفي بالأداء لدى عينة من الموظفين الإداريين بالمركز	تهدف الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين التمكين	ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث انحصر أفراد عينة	اهم النتائج وهي علاقة ارتباطية بين كل من التمكين الوظيفي والأداء، كما توجد فروق ذات دلالة

إحصائية في التمكين الوظيفي تتعلق بالمؤهل العلمي والخبرة في العمل، ولكن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء مرتبطة بالمؤهل العلمي والأداء والخبرة. التفاعل بينهما.	الدراسة بـ 93 إدارياً من خلال تطبيق الاستبيان ضمن إجراءات الدراسة الأساسية.	الوظيفي والأداء لدى عينة من الإداريين بالمركز الجامعي بمدينة أفلو- ولاية الأغواط، كما هدفت إلى التعرف على دلالة الفروق في التمكين الوظيفي والأداء باختلاف متغير كل من التمكين الوظيفي والأداء الوظيفي.	الجامعي أفلو- الأغواط. DHARDHARI, M., & AMOUMEN, (2021). R	
كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، فرق العمل) والأداء الوظيفي مأخوذة بصورة إجمالية، ولكل بُعد من أبعاده على حدة.	واعتمد الباحثون قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة قوامها 360 مفردة من العاملين بالشركات محل الدراسة	الهدف العام للدراسة في الكشف عن مدى إسهام تطبيق التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية.	دور التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية. المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية) الباحثون: علي وشعبان(2023).	7

الشكل رقم 1 نموذج الدراسة



وبناء على الدراسات السابقة تم تطوير نموذج الدراسة الموضح في الشكل (1) والذي يشير إلى أن الدراسة سوف تدرس تأثير التمكين الإداري كمتغير مستقل على الأداء الوظيفي والذي يعد متغير تابع. لهذا يتضح من نموذج الدراسة أن متغيرات الدراسة تتمثل فيما يلي- :

1. المتغير التابع- : الأداء الوظيفي
 2. المتغير المستقل- : هو التمكين الإداري
- ثانياً. الأساس النظري للدراسة- :

نظرية التبادل الاجتماعي: هي إحدى النظريات الرئيسية في علم الاجتماع التي تركز على العلاقات الاجتماعية والتفاعلات بين الأفراد والمجموعات، وقد أثبتت أهميتها في فهم العلاقات الاجتماعية وسلوك الأفراد داخل المجتمع. وقد وضعت النظرية الأسس النظرية لفهم كيفية تشكل الروابط الاجتماعية والمتغيرات التي تؤثر عليها. تقدم هذه النظرية تفسيراً لكيفية تطور هذه العلاقات عبر التبادل والتفاعل ويعد من أبرز رواد هذه النظرية جورج هومانز (1910-1989). اعتمدت على العديد من النتائج من البحوث الميدانية في مجال الجماعات والسلوك الاجتماعي. يعرف جورج هومانز التبادل على أنه تفاعل بين الأفراد بشكل تقابلي (وجها لوجه) عاكسا الأوجه النفسية والاقتصادية والاجتماعية لتكون قاعدة لعملية التبادل فيما بعد بين المتفاعلين لها قوامها وأهدافها وغاياتها الاجتماعية كالسمعة والاعتبار والاحترام والتقدير والنفوذ الاجتماعي وليس المنفعة المادية الصرفة لأنها ليست دائماً هدف التبادل الاجتماعي. ولأن الفرد داخل جماعته يشترك في عدة عمليات تبادلية مستمرة تستهدف القبول الاجتماعي من قبل أعضاء جماعته واحترامهم له الذي يزيد من اعتباره الاجتماعي ومكانته الاجتماعية وبدوره يكثف هذا التبادل من التماثل الاجتماعي لقواعد الجماعة (بقشان، 2023، 423).

وفي سياق العمل، تشير نظرية التبادل الاجتماعي إلى أن الموظفين يميلون إلى التصرف بشكل إيجابي اتجاه المنظمة إذا تمت معاملتهم بشكل جيد، كما تنص النظرية على أنه إذا كانت العلاقة التي تحدث بين الموظفين والمنظمة توفر حافزاً فذلك يدعم الموظفين لتحقيق الأهداف المحددة، فإن تحفيز الموظف يجعله قادراً على إكمال المسؤوليات المسندة إليه والعكس صحيح إذا كانت المنظمة أقل دعماً وتميل إلى توفير حافز سلبي لتطور الموظف وتقدمه، فإن الموظف يميل إلى إهمال المسؤوليات الموكلة إليه . (Egatriyana & Sintaasih, 2022) في الدراسة الحالية سوف يتم استخدام نظرية التبادل

الاجتماعي لتفسير كيف يؤدي التمكين الإداري من خلال منح الموظفين صلاحيات أكبر إلى زيادة التزامهم وتحسين أدائهم الوظيفي. فعندما يشعر الموظفون بأنهم يُعاملون بثقة ويُمنحون فرصة للتأثير في القرارات، فإنهم يعتبرون هذا نوعاً من التقدير من المؤسسة، مما يشجعهم على تقديم جهد أكبر والتزام أعلى تجاه العمل. هذا النوع من التبادل يعزز من الرضا الوظيفي ويزيد من التحفيز الذاتي للموظفين.

منهج الدراسة: -

في هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي لا يقتصر على جمع وتصنيف البيانات فحسب، بل يتجاوز ذلك إلى تحليل المعلومات وتفسيرها، مما يساهم في تقديم فهم أعمق للظروف والعلاقات بين الظواهر (محمود، 2018). هذا المنهج يسعى إلى وصف الحالة الراهنة بدقة، ومن ثم التحليل لاستخلاص نتائج علمية يمكن تقييمها بشكل موضوعي، متماشياً مع المتغيرات الواقعية للظاهرة (عبيدات، 1999، ص. 176). يتميز المنهج الوصفي التحليلي بقدرته على تحديد خصائص الظاهرة، ووصف طبيعة علاقات المتغيرات وأسبابها.

مجتمع وعينة الدراسة: -

أولاً - مجتمع الدراسة: يعرف مجتمع الدراسة بأنه المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة (عودة وملكوي 1987م، ص: 127). سوف يشتمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بمركز طرابلس الطبي في مختلف التخصصات والأقسام، ويشمل الأطباء والمرضى والصيادلة والفنيين والعاملين في الإدارة والخدمات اللوجستية البالغ عددهم أربعة آلاف عامل (وزارة الصحة الليبية - إحصائية عام 2023).

وقد تم اختيار مركز طرابلس الطبي باعتباره أكبر مستشفى حكومي في العاصمة الليبية طرابلس ومن أقدم المستشفيات الحكومية بمدينة طرابلس، حيث يرجع تاريخ افتتاحه إلى سنة 1985م، يوجد شرقي مدينة طرابلس على مساحة تقدر بحوالي 278150 متر مربع وتبلغ مساحة المسقوف منها حوالي 150000 متر مربع أما باقي المساحة خطت ونفذت عليها حديقة. وتوجد بجواره جامعة طرابلس للعلوم الطبية فقد تم اعتماده كمستشفى تعليمي سنة 1994م. حيث يتمتع بكادر وظيفي بمختلف المهن والوظائف يصل إلى 1000 طبيب وطبيبة وقرابة 3000 موظف بعدد اقسامه التسعة عشر، وتصل سعته السريرية إلى حوالي ألف وستمائة سرير فعلي. كما يحتوي المركز على عدد 12 عيادة خارجية لكل من: (الجلدية- الاعصاب - البولية- الانف والاذن

والحنجرة- جراحة الاعصاب- العيون- العظام الباطنة - الولادة - النساء - الاطفال- الاسنان - الغدد الصماء -أمراض الدم والأورام) (مركز طرابلس الطبي، 2024).
في عام 2018 أصدر رئيس المجلس الرئاسي لحكومة الوفاق الوطني فائز السراج ، قرارًا بإعادة تنظيم مركز طرابلس الطبي، على أن يعتمد كمستشفى جامعي ويسمى المستشفى الجامعي طرابلس. ويعتبر هذا المستشفى من الركائز الطبية في مجال تقديم الخدمات الصحية والطبية وكذلك مركز تعليمي طبي متقدم لتأهيل وتدريب العناصر الطبية والطبية المساعدة والبحوث الصحية، حيث جهز المركز بأحدث التجهيزات الطبية لتوفير خدمات طبية متطورة وخدمات تعليمية وبحوث. ويمارس اختصاصاته وفقا لقرار انشاءه رقم (169) لسنة 1423 م الصادر عن اللجنة الشعبية العامة.

ثانياً - عينة الدراسة: وفقاً لعبيدات وآخرين (1998)، يُعرف مفهوم العينة على أنه "مجموعة فرعية من المجتمع، يتم اختيارها بحيث تعكس خصائص المجتمع بأكبر قدر ممكن من الدقة"، ويشير باحثون آخرون إلى أن اختيار العينة بطريقة عشوائية أو بطريقة تتماشى مع أهداف الدراسة يساعد في تحسين دقة النتائج وتقليل التحيز (عبيدات وآخرون، 1998، ص. 98).

تم قياس حجم عينة العاملين بالاعتماد على معادلة ستيفن طومسون أدناه. هناك حاجة إلى حجم عينة تمثيلية مستهدفة لتحقيق أهداف الدراسة ولديها قوة إحصائية كافية لتعميم النتائج.

وبالتالي تم اختيار طريقة دقيقة لحساب حجم العينة (n) باستخدام معادلة Steven Thompson لحساب حجم العينة من الصيغة (Thompson, 2012, p59-60) :

$$n = \frac{N \times P(1 - P)}{N - 1 \times (d^2 \div z^2) + P(1 - P)}$$

حيث إن

n = حجم العينة

N = حجم المجتمع

Z = 1.96 الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية 0.05 ومستوى الثقة 0.95

وتساوي 1.96 بنسبة 95%

P = القيمة الاحتمالية (50%)

$$d = \text{نسبة الخطأ} (0.05)$$

$$n = \frac{4000 \times 0.5(1-0.5)}{4000 - 1 \times (0.05^2 \div 1.96^2) + 0.5(1-0.5)} = 351$$

بعد التعويض في المعادلة السابقة تم التوصل إلى أن حجم عينة الدراسة المناسب (351) عاملاً من أصل المجتمع المتاح (4000) عامل.
وهو توفق مع جدول كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan Table)

N	S	N	S	N	S	N	S	N	S
10	10	100	80	280	162	800	260	2800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3500	246
25	24	130	97	320	175	950	274	4000	351
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	351
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	191	1200	291	6000	361
45	40	180	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	190	123	420	201	1400	302	8000	367
55	48	200	127	440	205	1500	306	9000	368
60	52	210	132	460	210	1600	310	10000	373
65	56	220	136	480	214	1700	313	15000	375
70	59	230	140	500	217	1800	317	20000	377
75	63	240	144	550	225	1900	320	30000	379
80	66	250	148	600	234	2000	322	40000	380
85	70	260	152	650	242	2200	327	50000	381
90	73	270	155	700	248	2400	331	75000	382
95	76	270	159	750	256	2600	335	100000	384

Note: "N" is population size
"S" is sample size.

Source: Krejcie & Morgan, 1970

تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية البسيطة في الدراسة. تُعرف العينة العشوائية البسيطة بأنها عينة يتم اختيارها من المجتمع بطريقة تضمن أن يكون لكل فرد أو عنصر في المجتمع فرصة متساوية ليتم اختياره، مما يزيد من تمثيل العينة للمجتمع ككل ويقلل من احتمالات التحيز. يُعد استخدام العينة العشوائية البسيطة مناسباً خصوصاً عندما يكون المجتمع متجانساً نسبياً، حيث إن كل عضو في المجتمع لديه نفس الخصائص المطلوبة للدراسة، ما يسهل تحقيق نتائج يمكن تعميمها على المجتمع بأكمله.

وفقاً لعبد الحميد (2006)، تعتمد العينة العشوائية البسيطة على اختيار أفراد العينة بشكل مباشر من المجتمع دون تفضيل، باستخدام طرق مثل القرعة أو الجداول العشوائية، مما يجعلها أحد الأساليب الأساسية في الأبحاث الكمية والتجريبية نظراً لسهولة تطبيقها ودقتها العالية في تمثيل المجتمع.

أداة الدراسة: - من أجل تحقيق أهداف الدراسة سوف يتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات. يُعرّف الاستبيان (أو الاستبانة) على أنه أداة لجمع البيانات، تُستخدم للحصول على معلومات مباشرة من الأفراد المشاركين في الدراسة من خلال مجموعة من الأسئلة المكتوبة. يتم توزيع الاستبيان على عينة من الأفراد، ويُطلب منهم الإجابة عنها بهدف جمع بيانات تُسهم في الإجابة على أسئلة البحث أو اختبار الفرضيات. يُعد الاستبيان من الأدوات الفعالة لجمع البيانات، خاصة عندما يتعلق الأمر بعينة كبيرة، إذ يتيح توفير الوقت والتكاليف ويضمن توحيد المعلومات بطريقة تسهل التحليل (عبيدات وآخرون، 1998؛ العساف، 2000).

يعتبر استخدام الاستبانة فعالاً لجمع بيانات من عدد كبير من الأفراد، إذ تُعزز من توفير الوقت والموارد وتتيح جمع المعلومات بأسلوب موحد يسهل تحليله لاحقاً (العساف، 2000). تُعدّ الاستبانة إحدى أكثر الأدوات استخداماً في الأبحاث الاجتماعية والتربوية والإدارية، حيث تُستخدم لتقديم بيانات دقيقة وموثوقة حول الموضوعات المدروسة، وتساعد في الحصول على آراء المشاركين وتوجهاتهم حول القضايا المطروحة. **تصميم أداة الدراسة:** اعتمدت الدراسة في تصميم أداة الاستبانة على مجموعة من الدراسات السابقة العربية والاجنبية ذات العلاقة ويمكن توضيح محتويات أداة الاستبانة في الآتي:

الجزء الأول: المعلومات العامة لعينة الدراسة (البيانات الأولية):

وقد احتوى هذا الجزء على البيانات الأولية التي تصف الخصائص الديموغرافية للمبحوث، وبذلك فقد شمل الجزء الأول من أداة الاستبانة المعلومات العامة التالية:

- (1) الجنس.
- (2) الفئة العمرية.
- (3) المؤهل العلمي.
- (4) سنوات الخبرة.
- (5) المسمى الوظيفي

الجزء الثاني: وشمل محاور الدراسة الأساسية:

وقد احتوى هذا الجزء على متغيرات الدراسة الثلاثة . وقد تكون هذا الجزء من (33) عبارة موزعة على المحاور الثلاثة التالية:

المحور الأول: الأداء الوظيفي: اعتمدت الدراسة في تصميم هذا المحور على الدراسات السابقة ذات العلاقة بقياس الأداء الوظيفي (العلايا والأنسي، 2023). وقد ضم هذا المجال (12) عبارة موزعة على 2 ابعاد تصف مستوى تطبيق الأداء الوظيفي في مركز طرابلس الطبي:-

1. الأداء السياقي وضم هذا البعد (6) عبارات.

2. أداء المهمة وضم هذا البعد (6) عبارات.

المحور الثاني: التمكين الإداري: اعتمدت الدراسة في تصميم هذا المحور على الدراسات السابقة ذات العلاقة بالتمكين الإداري (حسين، 2021).

وقد ضم هذا المحور (15) عبارة موزعة على 3 أبعاد تصف مستوى تطبيق التمكين الإداري في مركز طرابلس الطبي:-

1. تفويض السلطة وضم هذا البعد (5) عبارات.

2. التدريب والتعليم وضم هذا البعد (5) عبارات.

3. حفز المرؤوسين وضم هذا البعد (5) عبارات.

النتائج :

تحليل وصفي للبيانات الديموغرافية

الجدول رقم (2) توزيع العينة حسب متغيرات الديموغرافية.

اسم المتغير	النوع	التكرار	النسبة
متغير الجنس	ذكر	156	44.4%
	انثي	195	55.6%
	المجموع	351	100%
متغير السن	30 سنة او أقل	132	37.6%
	31-40 سنة	100	28.5%
	41-50 سنة	85	24.2%
	51 سنة فأكثر	34	9.7%
	المجموع	351	100%
متغير المؤهل العلمي	شهادة دبلوم	108	30.8%
	شهادة جامعية	160	45.6%
	شهادة ماجستير	57	16.2%
	شهادة دكتوراة	26	7.6%
	المجموع	351	100%

متغير سنوات الخبرة	خمس سنوات فأقل	101	28.8%
	من 6 الي 10 سنوات	102	29.1%
	من 11 الي 15 سنة	78	22.2%
	من 16 سنة فأكثر	70	19.9%
	المجموع	351	100%
متغير المسمى الوظيفي	طبيب\ة	62	17.7%
	مرضى\ة	59	16.8%
	فني	104	29.6%
	اداري	126	35.9%
	المجموع	351	100%

يوضح الجدول رقم (2) التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة وفقاً لعدة متغيرات رئيسية، تشمل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي. فيما يتعلق بمتغير الجنس، يُلاحظ أن نسبة الإناث بلغت 55.6% (195 مشاركاً)، مقابل 44.4% للذكور (156 مشاركاً)، مما يشير إلى أن العينة تضمنت تمثيلاً أعلى للإناث. أما بالنسبة لمتغير السن، فقد كانت الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي "30 سنة أو أقل" بنسبة 37.6% (132 مشاركاً)، تليها الفئة العمرية "31-40 سنة" بنسبة 28.5% (100 مشارك)، ثم الفئة "41-50 سنة" بنسبة 24.2% (85 مشاركاً)، وأخيراً الفئة العمرية "51 سنة فأكثر" التي شكلت 9.7% (34 مشاركاً) من إجمالي العينة.

وفيما يخص المؤهل العلمي، كانت الفئة الأكثر عدداً هي الحاصلون على شهادة جامعية بنسبة 45.6% (160 مشاركاً)، تليها فئة الحاصلين على شهادة دبلوم بنسبة 30.8% (108 مشاركين)، ثم حملة شهادة الماجستير بنسبة 16.2% (57 مشاركاً)، وأخيراً حملة شهادة الدكتوراه بنسبة 7.6% (26 مشاركاً)، مما يعكس تنوعاً في المستويات التعليمية داخل العينة. وبالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، فقد توزعت العينة على النحو التالي: 28.8% من المشاركين لديهم خبرة لا تتجاوز خمس سنوات (101 مشاركاً)، بينما 29.1% منهم تتراوح خبرتهم بين 6 إلى 10 سنوات (102 مشاركاً)، في حين أن 22.2% لديهم خبرة تتراوح بين 11 إلى 15 سنة (78 مشاركاً)، وأخيراً، 19.9% من العينة لديهم خبرة تزيد عن 16 سنة (70 مشاركاً).

أما من حيث المسمى الوظيفي، فقد كانت الفئة الأكبر من العينة تضم الإداريين بنسبة 35.9% (126 مشاركاً)، يليها فئة الفنيين بنسبة 29.6% (104 مشاركين)، ثم الأطباء بنسبة 17.7% (62 مشاركاً)، وأخيراً فئة الممرضين بنسبة 16.8% (59 مشاركاً).

يعكس هذا التوزيع تمثيلاً متنوعاً لمختلف الفئات المهنية في مركز طرابلس الطبي، مما يضمن شمولية الدراسة لجميع المستويات الوظيفية ذات العلاقة بالبحث.

يمكن تعزيز فهم توزيع العينة بشكل بصري من خلال استخدام المدرج التكراري، الذي يوضح التوزيع التكراري لكل متغير من المتغيرات الديموغرافية في الدراسة. سيتم تضمين المدرج التكراري لكل متغير في الملحق، مما يساهم في تقديم تصور أوضح لأنماط التوزيع واتجاهات البيانات. يعكس هذا التمثيل الرسومي مدى انتشار الفئات المختلفة لكل متغير، مما يسهل تحليل وفهم خصائص العينة بشكل أكثر دقة.

تحليل وصفي لمتغيرات الدراسة

الجدول رقم (3) يوضح وصفي لمتغيرات الدراسة.

المحاور	الأبعاد	عدد الفقرات	المتوسط (Mean)	الانحراف المعياري (Standard Deviation)
الأداء الوظيفي	الأداء السياقي	6	4.096	0.704
	اداء المهمة	6	4.097	0.682
المتغير ككل (الأداء الوظيفي)		12	4.096	0.640
التمكين الإداري	تفويض السلطة	5	3.884	0.722
	التدريب والتعلم	5	3.926	0.797
	حفز المرؤوسين	5	3.819	0.885
المتغير ككل (التمكين الإداري)		15	3.877	0.699

يعرض الجدول رقم (3) تحليلاً وصفيًا لبيانات الدراسة التي تشمل ثلاثة محاور رئيسية هي: الأداء الوظيفي، التمكين الإداري، و تنمية كفاءات الموارد البشرية. لكل محور، تم قياسه عبر مجموعة من الأبعاد مع تقديم التفاصيل التالية: عدد الفقرات، المتوسط، الانحراف المعياري، الحد الأدنى، الحد الأقصى، و الوسيط.

فيما يتعلق بالأداء الوظيفي، يظهر أن المتوسط الكلي للأداء الوظيفي هو 4.096، مع انحراف معياري قدره 0.640، مما يعكس مستوى مرتفعاً من الأداء مع تباين متوسط بين الأبعاد. أما بالنسبة للتمكين الإداري، فالمتوسط الكلي هو 3.877، ويعكس وجود تباين طفيف في تقييمات الأبعاد المختلفة مثل تفويض السلطة، التدريب والتعلم، وتحفيز المرؤوسين. بشكل عام، يظهر الجدول أن معظم الفقرات تتوزع ضمن نطاق مرتفع

نسبياً (بين 3 و 4) مع وسطاء قريبيين من 4، مما يشير إلى تقييمات إيجابية للأبعاد المختلفة مع بعض التباين في الآراء.

تحليل نمذجة المعادلات البنائية (SEM) Structural Equation Modelling

من خلال استخدام برنامج أموس

تم تنفيذ التحليل العاملي التوكيدي (CFA) على مرحلتين لضمان دقة النتائج وموثوقيتها.

في المرحلة الأولى، تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لكل متغير من متغيرات الدراسة بشكل منفصل، والتي تشمل الأداء الوظيفي، التمكين الإداري. بعد التأكد من استيفاء مؤشرات المطابقة، الصدق، والثبات لكل متغير على حدة، أصبحت النماذج القياسية جاهزة للانتقال إلى المرحلة التالية.

أما في المرحلة الثانية، فقد تم تنفيذ التحليل العاملي التوكيدي على نموذج القياس الكلي، الذي يضم جميع متغيرات الدراسة. وكما هو موضح في الشكل (2)، تم تقييم النموذج باستخدام مجموعة من مؤشرات المطابقة الواردة في الجدول (4) للتحقق من مدى ملاءمته للبيانات التي تم جمعها.

المرحلة الأولى، تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لكل متغير من متغيرات الدراسة

1- التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد متغير الأداء الوظيفي

جدول رقم (4) نتائج صدق العاملي التوكيدي لأبعاد متغير الأداء الوظيفي

اسم البعد	رمز الفقرة	قيمة التحميل loading factor
الأداء السياقي	Q6	0.892
	Q5	0.798
	Q4	0.772
	Q3	0.672
	Q2	0.764
	Q1	0.626
أداء المهمة	Q12	0.719
	Q11	0.745
	Q10	0.801
	Q9	0.812
	Q8	0.744
	Q7	0.762

يعرض الجدول رقم (4) نتائج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لقياس صدق أبعاد متغير الأداء الوظيفي، وذلك من خلال قيم معاملات التحميل (loading factor) لكل فقرة ضمن الأبعاد الفرعية. يتكون الأداء الوظيفي من بعدين رئيسيين: الأداء السياقي وأداء المهمة. تشير القيم المرتفعة لمعاملات التحميل إلى مدى ارتباط كل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه، مما يعزز من صلاحية النموذج.

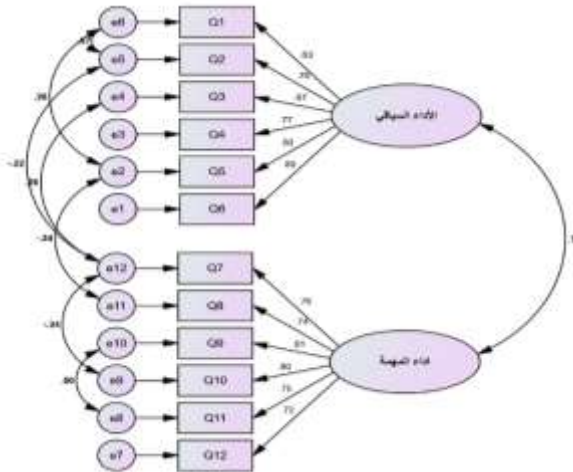
بالنسبة لبعد الأداء السياقي، تتراوح قيم معاملات التحميل بين (0.626) للفقرة Q1 و(0.892) للفقرة Q6، مما يشير إلى أن جميع الفقرات تساهم بشكل جيد في قياس هذا البعد. أما في بعد أداء المهمة، فتتراوح القيم بين (0.719) للفقرة Q12 و(0.812) للفقرة Q9، مما يعكس تجانس الفقرات ومدى ارتباطها بالمفهوم الكامن وراء هذا البعد. من الجدير بالذكر أن جميع قيم معاملات التحميل في الجدول أكبر من 0.6، مما يدل على أن جميع الفقرات تحتفظ بمستوى مقبول من الصدق العاملي، حيث يُعتبر الحد الأدنى المقبول لمعاملات التحميل في التحليل العاملي التوكيدي هو 0.6 لضمان ملائمة الفقرة لقياس المتغير. تعكس هذه النتائج جودة قياس الأداة المستخدمة وقدرتها على تمثيل متغير الأداء الوظيفي بشكل دقيق.

جدول رقم (5) مؤشرات نموذج تحليل العاملي التوكيدي لأبعاد متغير الأداء الوظيفي

رمز المؤشر	اسم المؤشر	قيمة المؤشر	جودة المؤشر
CMIN	كاي سكوير	149.60	-
p	P-value قيمة	0.000	-
FD	درجة الحرية	46	-
CMIN/DF	كاي سكوير/درجة الحرية	3.252	مناسب جدا
RMSEA	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ القتراب	0.078	مناسب جدا
CFI	جودة المطابقة المقارن	0.962	مناسب جدا
TLI	المطابقة غير المعيارية (تاكر - لويس)	0.945	مناسب جدا

يعرض الجدول رقم (5) مؤشرات جودة المطابقة لنموذج التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد متغير الأداء الوظيفي، مما يوضح مدى توافق النموذج مع البيانات الفعلية. تشير قيمة كاي سكوير (CMIN) البالغة 149.60 إلى مدى تطابق النموذج مع البيانات، مع الأخذ في الاعتبار أن هذه القيمة تتأثر بحجم العينة. لذلك، يتم استخدام نسبة كاي سكوير

إلى درجة الحرية (CMIN/DF) ، والتي تبلغ 3.252، وهي ضمن النطاق المقبول، مما يدل على ملاءمة النموذج بشكل كبير. أما بالنسبة لمؤشر RMSEA، وهو الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب، فقد سجل 0.078، وهو ضمن القيم المقبولة التي تشير إلى جودة المطابقة. كما حقق النموذج قيمًا مرتفعة في كل من CFI (0.962) و TLI (0.945)، مما يعكس جودة عالية للمطابقة المقارنة وغير المعيارية، مما يعني أن النموذج المقترح يفسر البيانات بشكل جيد. بشكل عام، تؤكد هذه المؤشرات أن النموذج يتمتع بجودة مطابقة ممتازة، مما يدعم اعتماده في تفسير العلاقة بين أبعاد الأداء الوظيفي.



شكل (2) نموذج القياس لإبعاد متغير الأداء الوظيفي

يوضح الشكل رقم (2) نموذجًا عامليًا توكيديًا يقيس بعدين من أبعاد الأداء الوظيفي: الأداء السياقي وأداء المهمة. يحتوي كل بعد على مجموعة من المؤشرات (Q1-Q12) تمثل متغيرات كامنة تقيس جوانب مختلفة من الأداء الوظيفي. الدوائر الصغيرة التي تحمل الحرف e تمثل أخطاء القياس أو التباين المتبقي في كل مؤشر. الخطوط المنحنية التي تربط بين e (مثل e1 و e2 و e3 و e4، إلخ) تشير إلى الارتباط بين أخطاء القياس، مما يعني وجود عوامل أخرى غير العوامل الكامنة قد تؤثر على هذه المؤشرات بشكل مشترك. هذه الارتباطات مهمة لتقييم جودة النموذج العاملي، حيث أن الارتباطات القوية قد تشير إلى وجود عوامل أخرى غير مُدرجة في النموذج تؤثر على أداء الموظف

التحليل العاملي التوكيدي لإبعاد متغير التمكين الإداري

جدول رقم (6) نتائج صدق العاملي التوكيدي لإبعاد متغير التمكين الإداري

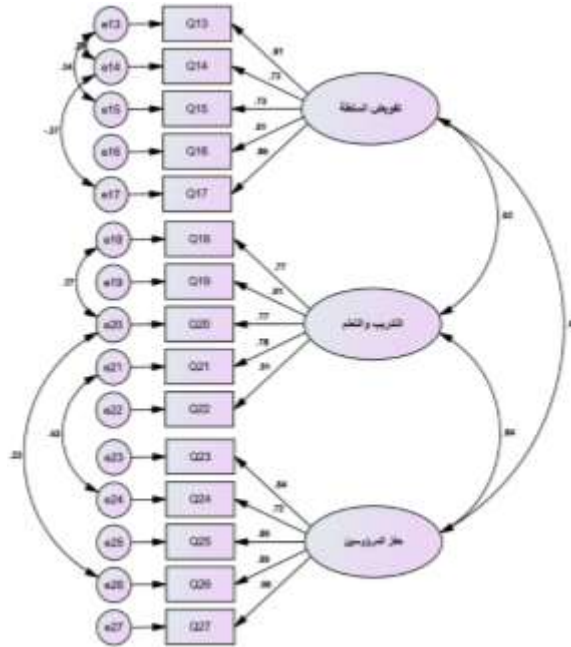
اسم البعد	رمز الفقرة	قيمة التحميل loading factor
تفويض السلطة	Q17	0.862
	Q16	0.81
	Q15	0.73
	Q14	0.734
	Q13	0.606
التدريب والتعلم	Q22	0.915
	Q21	0.782
	Q20	0.768
	Q19	0.808
	Q18	0.768
حفز المرؤوسين	Q27	0.847
	Q26	0.893
	Q25	0.889
	Q24	0.717
	Q23	0.842

يُظهر الجدول (6) نتائج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لأبعاد متغير التمكين الإداري، وذلك من خلال قيم أوزان التحميل (loading factor) لكل فقرة ضمن الأبعاد الثلاثة: تفويض السلطة، التدريب والتعلم، وتحفيز المرؤوسين. بالنسبة لبُعد تفويض السلطة، تراوحت قيم التحميل بين 0.606 و0.862، حيث سجلت الفقرة Q17 أعلى قيمة تحميل (0.862)، مما يشير إلى مساهمتها القوية في تفسير هذا البُعد، في حين أن الفقرة Q13 كانت الأقل بوزن تحميل (0.606). أما بُعد التدريب والتعلم، فقد أظهرت الفقرة Q22 أعلى قيمة تحميل (0.915)، مما يدل على ارتباطها القوي بالمفهوم، بينما تراوحت باقي القيم بين 0.768 و0.915، مما يعكس تجانس العناصر وارتباطها الجيد بالبُعد. وفيما يتعلق ببُعد تحفيز المرؤوسين، كانت قيم التحميل مرتفعة، حيث تراوحت بين 0.717 و0.893، مع تسجيل الفقرة Q26 أعلى قيمة (0.893)، مما يشير إلى دورها الأساسي في تمثيل هذا البُعد. بشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أن جميع الفقرات تتمتع بمستويات جيدة من الصدق العاملي، مما يعزز موثوقية وفعالية أبعاد متغير التمكين الإداري في النموذج التحليلي.

جدول رقم (7) مؤشرات نموذج تحليل العامل التوكيدي لأبعاد متغير التمكين الإداري

رمز المؤشر	اسم المؤشر	قيمة المؤشر	جودة المؤشر
CMIN	كاي سكوير	235.174	-
P	P-value قيمة	0.000	-
Degree of Freedom	درجة الحرية	81	-
CMIN/DF	كاي سكوير/درجة الحرية	2.90	مناسب جدا
RMSEA	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ التقارب	0.074	مناسب جدا
CFI	جودة المطابقة المقارن	0.961	مناسب جدا
TLI	المطابقة غير المعيارية (تأكر - لويس)	0.950	مناسب جدا

يوضح الجدول (7) مؤشرات جودة المطابقة لنموذج التحليل العامل التوكيدي لأبعاد متغير التمكين الإداري، حيث تعكس هذه المؤشرات مدى توافق النموذج مع البيانات الفعلية. تُظهر نسبة كاي سكوير إلى درجات الحرية ($CMIN/DF = 2.90$) أن النموذج يتمتع بمطابقة جيدة جدًا، حيث تقع هذه القيمة ضمن النطاق المقبول. كما يُشير مؤشر RMSEA (0.074) إلى جودة المطابقة، نظرًا لكونه أقل من الحد المقبول (0.08). بالإضافة إلى ذلك، تحقق مؤشرات جودة المطابقة الأخرى، مثل CFI (0.961) و TLI (0.950)، مستويات عالية جدًا من التوافق، مما يدل على أن النموذج مناسب بشكل كبير لتحليل العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري والبيانات المدروسة.



شكل (3) نموذج القياس لأبعاد متغير التمكين الإداري

يوضح الشكل نموذجاً قياسيًّا لأبعاد متغير التمكين الإداري، وهي تفويض السلطة، التدريب والتعلم، وحفز المرؤوسين. يحتوي كل بعد على مجموعة من المؤشرات (Q13-Q27) تمثل متغيرات كامنة تقيس جوانب مختلفة من التمكين الإداري. الدوائر الصغيرة التي تحمل الحرف e تمثل أخطاء القياس أو التباين المتبقي في كل مؤشر. الخطوط المنحنية التي تربط بين e (مثل e13 و e14، e15 و e16، إلخ) تشير إلى الارتباط بين أخطاء القياس، مما يعني وجود عوامل أخرى غير العوامل الكامنة قد تؤثر على هذه المؤشرات بشكل مشترك. على سبيل المثال، قد يكون هناك تأثير لبعض المتغيرات الديموغرافية كالعمر والمستوى التعليمي على أداء الموظف في مختلف أبعاد التمكين الإداري. هذه الارتباطات مهمة لتقييم جودة النموذج القياسي، حيث أن الارتباطات القوية قد تشير إلى وجود عوامل أخرى غير مُدرجة في النموذج تؤثر على أداء الموظف. بالتالي، فإن فهم هذه الارتباطات يساعد في تحسين دقة النموذج في قياس أبعاد التمكين الإداري.

المرحلة الثانية، تنفيذ التحليل العاملي التوكيدي على نموذج القياس الكلي:

في هذه المرحلة، تم تنفيذ التحليل العاملي التوكيدي على نموذج القياس الكلي لجميع متغيرات الدراسة بشكل متكامل، بدلاً من تحليل كل متغير على حدة كما تم في المرحلة

الأولى. الهدف من هذه المرحلة هو اختبار مدى تناسق وترابط الأبعاد المختلفة للمتغيرات في نموذج واحد شامل، وتحديد ما إذا كان النموذج الكلي يتوافق مع البيانات الفعلية التي تم جمعها. تم استخدام مؤشرات مطابقة متعددة لتقييم مدى جودة النموذج الكلي في تمثيل العلاقات بين المتغيرات والأبعاد، مما يضمن صحة النتائج وتوافر الثبات والصدق في النموذج.

جدول رقم (8) نتائج صدق العامل التوكيدي لنموذج القياس الكلي

أسم المتغير	اسم البعد	رمز الفقرة	قيمة التحميل Loading Factor
الأداء الوظيفي	الأداء السياقي	Q2	0.782
		Q3	0.669
		Q4	0.77
		Q5	0.807
		Q1	0.644
		Q6	0.88
	أداء المهمة	Q8	0.745
		Q9	0.802
		Q10	0.799
		Q11	0.749
		Q7	0.75
		Q12	0.71
التمكين الإداري	تفويض السلطة	Q17	0.867
		Q16	0.793
		Q15	0.727
		Q14	0.764
		Q13	0.69
	التدريب والتعلم	Q22	0.896
		Q21	0.804
		Q20	0.768
		Q19	0.821
		Q18	0.774
	حفز المرؤوسين	Q26	0.884
		Q25	0.888
		Q24	0.728
		Q23	0.842
		Q27	0.849

يوضح جدول (8) نتائج صدق العامل التوكيدي لنموذج القياس الكلي الذي يتضمن أبعاد الأداء الوظيفي، التمكين الإداري، وتنمية كفاءات الموارد البشرية. يتم عرض قيم التحميل لعناصر كل بعد، حيث تشير القيم المرتفعة للتحميل إلى أن الأسئلة تعكس بشكل جيد المتغيرات التي تم قياسها. على سبيل المثال، الأداء الوظيفي يتضمن بعدين هما الأداء السياقي وأداء المهمة، حيث تتراوح قيم التحميل من 0.644 إلى 0.88 للأداء السياقي، ومن 0.71 إلى 0.802 لأداء المهمة. أما التمكين الإداري فيتكون من أبعاد تفويض السلطة، التدريب والتعلم، وتحفيز المرؤوسين، حيث تتراوح قيم التحميل من 0.69 إلى 0.896 عبر هذه الأبعاد. وفيما يتعلق بتنمية كفاءات الموارد البشرية، تتراوح قيم التحميل من 0.897 إلى 0.934 في بعد تنمية الكفاءات الوظيفية، ومن 0.86 إلى 0.887 في تنمية الكفاءات الإدارية. هذه القيم تشير إلى أن النموذج العامل التوكيدي يحقق مستوى عالٍ من الصدق في قياس الأبعاد المختلفة.

جدول رقم (9) مؤشرات نموذج القياس الكلي

رمز المؤشر	اسم المؤشر	قيمة المؤشر	جودة المؤشر
CMIN	كاي سكوير	1157.574	-
P	قيمة P-value	0.000	-
Degree of Freedom	درجة الحرية	459	-
CMIN/DF	كاي سكوير/درجة الحرية	2.522	مناسب جدا
RMSEA	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ التقارب	0.066	مناسب جدا
CFI	جودة المطابقة المقارن	0.929	مناسب جدا
TLI	المطابقة غير المعيارية (تاكر - لويس)	0.919	مناسب جدا

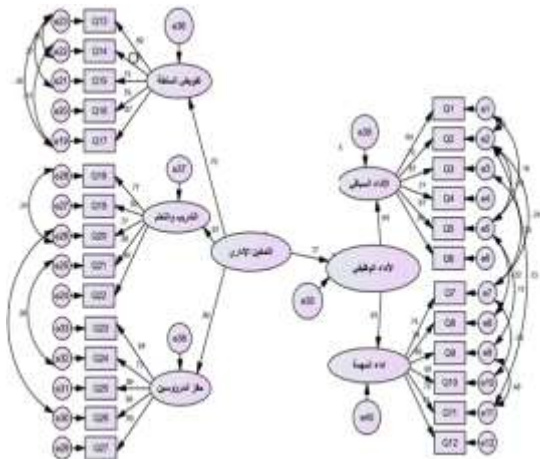
يوضح جدول (9) مؤشرات نموذج القياس الكلي التي تم استخدامها لتقييم مدى ملاءمة النموذج العامل التوكيدي. تشير النتائج إلى أن جميع المؤشرات قد أظهرت جودة عالية للنموذج. على سبيل المثال، تشير قيمة CMIN/DF (كاي سكوير / درجة الحرية) التي بلغت 2.522 إلى أن النموذج مناسب جداً. أما RMSEA (الجذر التربيعي لمتوسط خطأ التقارب) فقد كانت قيمته 0.066، وهو ما يعكس ملاءمة جيدة للنموذج. كما حقق CFI (جودة المطابقة المقارن) قيمة 0.929 و TLI (المطابقة غير المعيارية تاكر - لويس) قيمة 0.919، مما يوضح أن النموذج يتناسب بشكل جيد مع البيانات. بشكل عام،

تشير هذه المؤشرات إلى أن النموذج العاملي التوكيدي المقترح للنموذج القياسي الكلي يتسم بملاءمة وجودة عالية.

بناءً على التحليل الذي تم باستخدام النموذج الهيكلي، تم اختبار أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في مركز طرابلس الطبي. كما هو موضح في الجدول التالي

جدول رقم (11) ملخص نتائج:

الفرضية	نوع التأثير	معامل المسار	قيمة t	قيمة p	فترة الثقة (95%)	النتيجة	التفسير
الفرضية 1: تأثير التمكين الإداري على الأداء الوظيفي	مباشر	0.4243	6.5592	0.000	(0.30,0.55)	علاقة إيجابية قوية	التمكين الإداري يؤثر بشكل إيجابي مباشر على الأداء الوظيفي للعاملين في المركز الطبي.



تنمية الكفاءات لها تأثير إيجابي قوي على الأداء الوظيفي. معامل المسار 0.700 وقيمة t التي بلغت 10.313 تشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين تنمية الكفاءات والأداء الوظيفي للعاملين.

النتائج:

من خلال اجراء التحليل الإحصائي توصلنا إلى عدد من النتائج المهمة التي يمكن إيجازها في:

مستوى التمكين الإداري للعاملين في مركز طرابلس الطبي:

أظهرت نتائج الدراسة الدرجة الكلية لإجابات عينة الدراسة نحو الأسئلة المتعلقة بمحور التمكين الإداري في مركز طرابلس الطبي، حيث بلغ المتوسط العام لفقرات متغير التمكين الإداري 3.877 (77.5%) وهذا يدل على نسبة موافقة فوق المتوسطة نحو الأسئلة والتي تدل على مستوى فوق المتوسط للتمكين الإداري للعاملين في مركز طرابلس الطبي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسات ليبية سابقة كدراسة العوكلي (2022) التي أظهرت التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار متوسط. وكذلك سالم (2020) التي أظهرت وجود مستوى ممارسة متوسط لأبعاد التمكين الإداري (التحفيز- تفويض السلطة -الاتصال الفعال) بالشركة العامة للكهرباء المنطقة الوسطى فرع سرت. وكذلك ر قجبونة و أبو يريدة (2022) التي أن درجة ممارسة التمكين الإداري وأبعاد بصندوق الضمان الاجتماعي فرع مصراتة من حيث الأهمية النسبية كانت متوسطة

أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مركز طرابلس الطبي :

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ومعنوي للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي، حيث أشار معامل المسار (0.4243) إلى تأثير قوي ودلالة إحصائية واضحة (قيمة $t = 6.5592$). هذا يتوافق مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت على العلاقة الإيجابية بين التمكين الإداري وتحسين الأداء الوظيفي. على سبيل المثال، أظهرت دراسة محمد ورشاد (2022) في قطاع التصنيع أن التمكين الإداري يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي، مما يعزز من مصداقية النتائج الحالية. كما أكد الباحثون في دراسة علي وشعبان (2023) على أن التمكين الإداري له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي في قطاع شركات توزيع الكهرباء في مصر، وهو ما يعكس نفس النتيجة التي تم التوصل إليها في دراستنا.

التوصيات:

- 1-توصي الدراسة بزيادة جهود الإدارة في تعزيز مفاهيم التمكين، من خلال إعطاء العاملين صلاحيات أوسع، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتشجيع المبادرات الفردية.
- 2-تنظيم دورات تدريبية للإدارة الوسطى لتأهيلهم في تطبيق أساليب الإدارة التشاركية ودعم بيئة العمل التمكينية.
- 3-بما أن التمكين الإداري أثبت تأثيراً إيجابياً على الأداء الوظيفي، يجب أن تبنى إدارة المركز سياسات واضحة تُعزز هذا الربط، من خلال تحفيز الموظفين وتقدير جهودهم بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة.
- 4-توصي الدراسة مركز طرابلس الطبي بوضع آلية منتظمة لقياس مستوى التمكين الإداري من وجهة نظر العاملين، وتحليل النتائج لتحديد نقاط القوة والضعف في بيئة العمل الإدارية.
- 5-يُقترح إجراء دراسات مماثلة في مراكز صحية أخرى داخل ليبيا، للمقارنة وتحليل الفروق، ما يساهم في تطوير سياسات إدارية وطنية تُعزز تمكين العاملين وتحسن الأداء المؤسسي.

المراجع:

- أبو شويطة، فتحية أبوبكر محمد (2024). دور نظم الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر الأطباء والمرضى (دراسة ميدانية في مستشفى ابن سينا التعليمي). مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية. 609-636، (1)9،
- بحر، يوسف، و العجلة، توفيق (2010) المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمديرين العاملين بمؤسسات القطاع العام "دراسة ميدانية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة". مجلة جامعة الأقصى للعلوم الإنسانية.
- برويس، وردة، ودباب، زهية. (2016). أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي بالمؤسسة. أبحاث الندوة العلمية الرابعة: الإبداع في عالم الأعمال، عمان: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، 81 - 96.
- حديان م. ع.، الفاخري ر. ا.، والهمالي ا. ص. (2024). معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسات الليبية دراسة تطبيقية على مستشفى الشهيد أحمد المقريف - مدينة اجدابيا. مجلة الدراسات الاقتصادية، 7(2)، 169-190.
- حسن علي، أيمن، حامد، عادل امام، وعبد، سعيد سيد شعبان. (2024). دور التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية. المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)، 52(1)، 197-238.

- حسين، عبد الناصر عبد المجيد (2021). الدور التفاعلي لأنماط القيادة في العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة الأزمات دراسة ميدانية لقيادات السلطة المحلية في محافظة عدن. رسالة دكتوراة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال الكلية السويسرية لإدارة الأعمال. الداوي، الشيخ (2009) تحليل الاسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث، العدد، 7، ص 217 – 227.
- راوية، حسن. (2001). إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، ط.1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- رشيد، صالح عبد الرضا ومزهر، زينب حميد (2018). توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز سلوك العمل الإبداعي : دراسة استطلاعية الآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية"، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8 ، العدد
- سالم ز. ع. (2020). مستوى التمكين الإداري وأثره على الاداء الوظيفي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء المنطقة الوسطى فرع سرت. مجلة البحوث الأكاديمية، 15، 549-529.
- الصرايرة، خالد، والقضاة، محمد. (2009). القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 5(3)، 233-247.
- صلاح الدين عبد الباقي، (1999) إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية ، مصر
- عبيدات، ثائر، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، خالد. (1998). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. دار وائل للنشر.
- العروسي، المختار إسماعيل. (2019). دور الحوافز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مستشفى الزاوية التعليمي. مجلة كلية الاقتصاد – العدد الرابع 2019، 5.
- العساف، صالح. (2000). منهجية البحث العلمي. الرياض، السعودية: مكتبة العبيكان.
- العلايا، فتحية أحمد والأنسي، عبد الرحمن أحمد. (2023). مستوى الأداء الوظيفي في ديوان عام وزارة التعليم الفني والتدريب المهني بالجمهورية اليمنية. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2(17)، 1-21.
- العوكلي ز. ع. (2022). واقع التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار من وجهة نظرهم. مجلة السلفيوم للعلوم والتقنية، 1(02)، 1-30.
- الغامدي، لولوه. (2018). فرص العمل المتاحة بالسوق المحلي لخريجات قسم تصميم الأزياء والنسيج ومدى توافقها مع المخرجات الأكاديمية. مجلة بحوث التربية النوعية، 49(4)، 111-184.
- الغليظ، عمر، الهوش، المهدي، و الهادي، نعيمة (2022) البيئة الداخلية ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية) دراسة ميدانية على مستشفى المطرد العام). مجلة الدولية للعلوم والتقنية، العدد (1).
- الغول، مسعود بلقاسم إبراهيم (2023) أثر فاعلية البرامج التدريبية على أداء العاملين في المؤسسات الصحية: دراسة تطبيقية على مركز طرابلس الطبي. مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية. ص 11، ع 22.
- قجبونة ، سالم و أبو بريدة، فيصل (2022) واقع التمكين الإداري في صندوق الضمان الاجتماعي فرع مصراتة. مجلة الاقتصاد والاعمال مجلد 9 العدد 1 m.
- القذافي، زينب عبد النبي عبدالسلام (2021) تقييم أبعاد جودة الخدمات الطبية من وجهة نظر العاملين: دراسة ميدانية على مستشفى طرابلس المركزي. المجلة الأردنية الدولية أريام للعلوم

الإنسانية والاجتماعية، مج3، عدد خاص
عبد الجليل، ر.، رابعة، وعلوي، نهج (2023). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة
الخدمات الصحية في مركز طرابلس الطبي ليبيا باستخدام نمذجة المعادلة البنائية. مجلة العلوم
التجارية والبيئية، 2(2)، 141-159.
الكساسبة، محمد مضفي و الفاعوري، عبير حمود وعبد الله ، كفايه محمد (2009)، تأثير ثقافة
التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 5 (1)، 19-
41.
مز هودة، عبد الملوك (2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية،
5(1)، 85-100.
مصطفى، أحمد سيعد (2004) تمكين العاملين ، السمات المميزة ، والمقاييس المؤشرة ، المؤتمر
الدولي الرابع عشر للتدري ب والتنمية الذي عقد بالقاهرة من 21-22 أبريل.
المعاني، أيمن وأخوار شديدة، عبد الحكيم. (2009). التمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين في
الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، 5 (2) 234-259.
المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2001) تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع
الخاص- دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط- المجلة العلمية للتجارة و التمويل،
كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الاول، 20
ملحم، يحيى سليم، (2006) التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الاردن: دراسة
كيفية تحليلية معمقة، دراسة مقدمة لمؤتمر الابداع والتحول الاداري والاقتصادي، نيسان 2006،
جامعة اليرموك، الاردن.
الهييتي، خالد عبد الرحيم. (2000). إدارة المواد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار مكتبة
الحامد.

Collins, D. (1995). Rooting for empowerment?. *Empowerment in Organizations*, 3(2), 25-33.
Gindarajan. M & Natarajan S. (2007) Principles of Management . Prentice-Hall of India Pvt.Ltd
Nixon, B. (1994). Developing an empowering culture in organizations. *Empowerment in Organizations*, 2(1), 14-24.
Pope, S., (1996), "The Power of Guidelines, Structure and Clear Goals", *Journal for Quality and Participation*, Vol. 19, No. 7: 56.