

جامعة زيان عاشور الجلفة



كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية



قسم علم النفس والفلسفة

الرقم التسلسلي:

**مستوى التمكين الإداري وعلاقته بالروح المعنوية لدى
ممهني الصحة بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة سليمان
عميرات - المسيلة -**

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل و تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

- د/ ضبع مريم

إعداد الطالبة:

• لقيقان دلال

لجنة المناقشة:

1- الدكتور: غريب حسين..... رئيسا

2- الدكتورة: ضبع مريم..... مشرفا ومقرا

3- الدكتور: حساني رشيد..... مناقشا

السنة الجامعية: 2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وتقدير

الحمد لله حمدا يليق بجلاله وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، بالوفاء والعرفان يطيب لي أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى كل من أسهم في إنجاز هذا العمل وأخص بالذكر كلا من:

◀ الدكتورة ضبع مريم المشرفة العلمية على هذه الدراسة، والتي لم تبخل علي بوقتها وجهدها، فأدعو الله أن يجعل ذلك في ميزان حسناتها.

◀ أستاذي الفاضل وقدوتي في الحياة الدكتور بعلي مصطفى من جامعة المسيلة الذي لم يبخل علي بنصائحه وإرشاداته.

◀ كما لا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر إلى الأساتذة المحكمين لأدوات الدراسة، لما قدموه من نصح وإرشاد وتوجيه، وكل الأساتذة الذين قدموا لي يد المساعدة والذين لم يبخلوا علي بنصائحهم فلم مني ألف شكر وتقدير.

◀ ولا أنسى أن أتقدم أيضا بالشكر الوافر لجميع زملائي العاملين بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد سليمان عميرات بالمسيلة لمساعدتي في تطبيق أدوات الدراسة على مستوى المؤسسة.

◀ والشكر والتقدير موصول إلى كافة أساتذتي وزملائي الذين قضيت معهم فترة الدراسة التي تبادلنا فيها العلم والمنفعة والتعاون.

والشكر غير المنتهي لمن قدم لي العون والمساعدة قريبا كان أم بعيدا لإنجاز هذا العمل. وأخيرا، أحمد الله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل فإن كان فيه صواب فتوفيق من الله وما كان فيه من قصور فهو من نفسي ومن الشيطان.

والله ولي التوفيق

ملخص الدراسة:

مستوى التمكين الإداري وعلاقته بالروح المعنوية لدى ممتهني الصحة بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة

هدفت الدراسة بشكل أساسي للتعرف على مستوى التمكين الإداري وعلاقته بالروح المعنوية لدى ممتهني الصحة بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة، في ضوء عدة متغيرات شملت الجنس، الخبرة المهنية وعليه فقد ركزت تساؤلات الدراسة حول مايلي:

1- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مجالات التمكين الإداري (العمل الجماعي، السلوك الريادي، المحاكاة، النمو المهني) والروح المعنوية لدى ممتهني الصحة.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات التمكين الإداري (العمل الجماعي، السلوك الريادي، المحاكاة، النمو المهني) لدى ممتهني الصحة وفقا لمتغير الجنس، الخبرة المهنية.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لدى ممتهني الصحة وفقا لمتغير الجنس، الخبرة المهنية.

وللإجابة عن تلك التساؤلات تم اختيار عينة عشوائية طبقية قوامها 60 ممتهن للصحة من ذكور وإناث، معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي الإرتباطي، طبق عليهم مقياس التمكين الإداري ومقياس الروح المعنوية من إعداد سلامة شرين (2016م) وذلك بعد التأكد من صدق وثبات المقياسين وتمت المعالجة الإحصائية عن طريق الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وأسفرت النتائج على:

1- وجود علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مجالات التمكين الإداري (العمل الجماعي، السلوك الريادي، النمو المهني) والروح المعنوية لدى ممتهني الصحة بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة. في حين عدم وجود علاقة ارتباطية بين مجال المحاكاة من مجالات التمكين الإداري والروح المعنوية لدى ممتهني الصحة بالمؤسسة.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات التمكين الإداري (العمل الجماعي، السلوك الريادي، المحاكاة، النمو المهني) لدى ممتهني الصحة بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة وفقا لمتغير الجنس، الخبرة المهنية.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لدى ممتهني الصحة بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة وفقا لمتغير الجنس، الخبرة المهنية.

Résumé d'étude :

le niveau d'autonomisation administrative et sa relation avec l'esprit moral chez les praticiens de la santé, de l'établissement hospitalier spécialisé

« Slimane Amirat » à M'sila

Notre étude vise essentiellement à reconnaître le niveau d'autonomisation administrative et sa relation avec l'esprit moral chez les praticiens de la santé, de l'établissement hospitalier spécialisé « Slimane Amirat » à M'sila, sous divers variables incluant le sexe, l'expérience professionnelle, donc les problématiques de l'étude se concentrent sur :

- 1) Il existe une corrélation statistiquement significative entre les domaines d'autonomisation administrative (travail collectif, comportement de leadership, simulation, croissance professionnelle) et l'esprit moral chez les praticiens de la santé, de l'établissement hospitalier spécialisé « Slimane Amirat » à M'sila.
- 2) Il existe des différences statistiquement significatives dans les domaines d'autonomisation administrative (travail collectif, comportement de leadership, croissance professionnelle) chez les praticiens de la santé, de l'établissement hospitalier spécialisé « Slimane Amirat » à M'sila, selon aux variables de sexe, de l'expérience professionnelle .
- 3) Il existe des différences statistiquement significatives dans le niveau d'esprit moral chez les praticiens de la santé, de l'établissement hospitalier spécialisé « Slimane Amirat » à M'sila, selon aux variables de sexe, de l'expérience professionnelle.

Pour répondre aux problématiques, on a choisi un échantillon aléatoire de 60 praticiens de la santé des deux masculins et féminins, en se basant sur la méthode descriptive, on les soumet à un module d'autonomisation administrative et un module de l'esprit moral, préparé par « Salama Shirine » (2016), après la confirmation de validité et la fiabilité des deux modules, on a

traité les statistiques par le paquet statistique des sciences sociales (SPSS), les résultats sont les suivants :

- 1) L'existence d'une corrélation positive statistiquement significative entre les domaines d'autonomisation administrative (travail collectif, comportement de leadership, croissance professionnelle) et l'esprit moral chez les praticiens de la santé, de l'établissement hospitalier spécialisé « Slimane Amirat » à M'sila, bien que l'absence de corrélation entre le domaine de la simulation des domaines de l'autonomisation administrative chez les praticiens de la santé de l'établissement.
- 2) Il n'existe pas des différences statistiquement significatives dans les domaines d'autonomisation administrative (travail collectif, comportement de leadership, croissance professionnelle) chez les praticiens de la santé, de l'établissement hospitalier spécialisé « Slimane Amirat » à M'sila, selon aux variables de sexe, de l'expérience professionnelle .
- 3) Il n'existe pas des différences statistiquement significatives dans le niveau d'esprit moral chez les praticiens de la santé, de l'établissement hospitalier spécialisé « Slimane Amirat » à M'sila, selon aux variables de sexe, de l'expérience professionnelle

Study Summary:

The level of administrative empowerment and its relation to the morale of health professionals in the specialized hospital "Slimane Amirat" in M'sila , The main objective of the study was to identify the level of administrative empowerment and its relation to the morale of health professionals in the specialized hospital Slimane Amirat, in the light of several variables including gender, professional experience. Therefore, the study questions focused on the following:

- 1 - There is a relationship of statistical significance between the areas of administrative empowerment (teamwork, leadership behavior, simulation, professional growth) and the morale of health professionals.
- 2 - There are differences of statistical significance in the areas of administrative empowerment (team work, leadership behavior, simulation, professional growth) of health professionals according to gender, professional experience.
- 3 - There are significant differences in the level of morale among health professionals according to the gender variable, professional experience.

In order to answer these questions, a random sample of 60 strata was chosen for male and female health, based on the descriptive descriptive approach. The measure of administrative empowerment and morale scale was prepared by Salama Sherin (2016) after verifying the validity and consistency of the measurements. Through the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) and results resulted in:

- 1 - There is a significant positive correlation between the areas of administrative empowerment (team work, leadership behavior, professional growth) and morale of health professionals in the specialized hospital hospital "Slimane Amirat" in M'sila. While there is no correlation between the field of simulation from the areas of administrative empowerment and morale among the health professionals in the institution.
- 2 - There are no significant differences in the fields of administrative empowerment (team work, leadership behavior, simulation, professional growth) in the health professionals in the specialized hospital "Slimane Amirat" in M'sila according to gender, professional experience.

3 - There are no significant differences in the level of morale among the health professionals in the specialized hospital, hospital "Slimane Amirat" in M'sila according to the gender variable, professional experience.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
ب	شكر وتقدير
ت	ملخص البحث
ج	فهرس المحتويات
د	قائمة الجداول
ذ	قائمة الأشكال
ر	قائمة الملاحق
01	مقدمة
الباب الأول الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
05	1- إشكالية الدراسة
07	2- الدراسات السابقة
22	3- تساؤلات الدراسة
23	4- أهمية الدراسة
24	5- أهداف الدراسة
25	6- فرضيات الدراسة
26	7- المفاهيم الأساسية للدراسة
الفصل الثاني: التمكين الإداري	
29	تمهيد
30	1- مفهوم التمكين الإداري
32	2- عناصر التمكين الإداري

35	3- خصائص وفوائد التمكين الاداري
36	4- النماذج الادارية العالمية في التمكين الاداري
41	5- أسباب اللجوء إلى التمكين الاداري
41	6- خطوات تطبيق التمكين الاداري
44	7- معوقات التمكين الاداري
46	خلاصة
الفصل الثالث: الروح المعنوية	
48	تمهيد
49	1- مفهوم الروح المعنوية
50	2- خصائص وأهمية الروح المعنوية
52	3- مظاهر الروح المعنوية
55	4- العوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية
58	5- قياس الروح المعنوية
62	خلاصة
الباب الثاني - الجانب التطبيقي -	
الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية	
64	تمهيد
64	1- الدراسة الاستطلاعية
66	2- منهج الدراسة
66	3- حدود الدراسة
74	4- عينة الدراسة وكيفية اختيارها
75	5- وصف أدوات الدراسة

78	6- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
79	7- الأساليب الإحصائية المستخدمة
81	خلاصة
الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة	
84	تمهيد
95-85	1- عرض نتائج الفرضيات
100-96	2- مناقشة نتائج الفرضيات وتحليلها
101	3- خلاصة نتائج الدراسة
102	4- مقترحات الدراسة
105	خاتمة
108	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
65	توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	01
65	توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير الخبرة المهنية	02
74	خصائص العينة حسب متغير الجنس	03
75	خصائص العينة حسب متغير الخبرة المهنية	04
77	معامل الثبات لأداة الدراسة وأبعادها	05
78	تحليل نتائج الدراسة الاستطلاعية	06
84	يمثل الاحصاء الوصفي للمتغيرات	07
85	معاملات الارتباط بين مجالات التمكين الإداري (العمل الجماعي، السلوك الريادي، المحاكاة، النمو المهني) والروح المعنوية لدى ممتني الصحة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة "سليمان عميرات" بالمسيلة	08
88	يوضح قيمة (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مجالات التمكين الإداري (العمل الجماعي، السلوك الريادي، المحاكاة، النمو المهني) لدى ممتني الصحة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة "سليمان عميرات" بالمسيلة وفقا لمتغير الجنس	09
91	يوضح قيمة (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مجالات التمكين الإداري (العمل الجماعي، السلوك الريادي، المحاكاة، النمو المهني) لدى ممتني الصحة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة "سليمان عميرات" بالمسيلة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	10
94	يوضح قيمة (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الروح المعنوية لدى ممتني الصحة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة "سليمان عميرات" بالمسيلة وفقا لمتغير الجنس	11
95	يوضح قيمة (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الروح المعنوية لدى ممتني الصحة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة "سليمان عميرات" بالمسيلة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	12

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
37	نموذج التمكين "لبيرلين" و"هاريس"	01
39	نموذج "بودنر" في القيادة التمكينة	02
40	نموذج "بودنر" المعدل للقيادة التمكينة	03

قائمة الملاحق

اسم الملحق	الرقم
مقياس الدراسة	01
معالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج spss	02
قائمة أسماء المحكمين	03
وثيقة تسهيل مهمة	04
الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد سليمان عميرات-المسيلة-	05

مقدمة

مقدمة:

في ظل التحولات والتطورات السريعة التي يشهدها العالم حالياً في مختلف المجالات والميادين، أصبح محتم على المنظمات مواجهة مشكلة مواكبة كل هذه التطورات والتغيرات من خلال استخدام أساليب العمل الحديثة والمتطورة وقد ازداد اهتمام الإدارة بتطبيق المفاهيم الحديثة لملاحقة هذه التطورات وتطوير أساليب العمل وزيادة الاهتمام بالموارد البشرية من خلال الارتقاء بمستوى أدائها والبحث لإيجاد بيئة مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة الفاعلة للأفراد وخلف الشعور بالمسؤولية لديهم والرضا عن العمل وولائهم للمنظمة والعمل على بث روح التعاون والعمل الجماعي. (صفاء، 2012، ص79)

فقد أضحى التمكين الإداري بالنسبة لمعظم المنظمات علاجاً للمعضلات التي تجابهها بالرغم من أن التعدد القليل من هذه المنظمات لديها دراية كافية في ممارسة التمكين، فقد تصاعدت الأهمية الاستراتيجية للعاملين في الخطوط الأولى للمنظمة لاحتكاكهم المباشر بالتغيرات البيئية مما اقتضى تمكين العاملين من التصرف مباشرة في الأمور التي تمس مستقبل وحياة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية لا بل بقائها، وفي هذا السياق يحدث التمكين تغيراً في علاقات القوة داخل المنظمات التي تتبناه خاصة أن المنظمات الناجحة أدركت بأن استمرارها وديمومة نجاحها على المدى البعيد مرهون بخفة حركتها الاستراتيجية الذي يوصف بكونه نمطاً جديداً من التفكير فيها يتعلق بالتوجه الاستراتيجي لمواجهة الضغوط المستمرة ولتتمكن من تكييف قدراتها مع متطلبات البيئة واحتياجاتها. (البدراني، 2015، ص162).

فقد اعتبر الطويل (2006م) أن الروح المعنوية واحدة من المعايير الأساسية التي تسهم في إنجاح أو فشل المشروعات والتنظيمات فوجود الثقة بين

الرئيس والمرؤوس تقود إلى رفع مستوى الروح المعنوية للأفراد والجماعات لتحقيق هدف ذي قيمة، إذ يقاس على طبيعة الأداء الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرارات وجعل العمل أكثر تحدياً ومتعة، ومنح العاملين فرصة من أجل الإنجاز والمعرفة والنمو المهني وإيجاد نوع البيئة الهيكلية للارتقاء بالأداء إلى الأفضل.

لعل من بين المنظمات التي يجب دراسة فيها المفاهيم الجديدة للتمكين الإداري وما يترتب عليها من تأثير على الروح المعنوية للعامل هي المؤسسات الاستشفائية فمن خلال تجربتنا في القطاع الصحي تعتبر المؤسسات الاستشفائية من المؤسسات الهامة التي تشهد هذه التطورات في الحقل العلمي والصحي بالدرجة الأولى والتكنولوجي بالدرجة الثانية لذا وجب على الإدارة تطبيق المفاهيم الحديثة كالتمكين الإداري للعاملين لمعالجة بعض المشاكل وتوسيع مشاركة العاملين في وضع الأهداف والخطط واتخاذ القرارات. إن هذا التوجه قد ينعكس على الروح المعنوية لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية ويزيد من شعورهم بالراحة والقبول بالمهام والواجبات المكلفين بها وعن نظام الحوافز وساعات العمل مما يؤدي لرفع مستوى أدائهم وتحقيق الاستقرار الوظيفي والالتزام العالي في العمل ورفع أداء المنظمة ككل وبالتالي الارتقاء في المجال الصحي، وعليه فإن هذه الدراسة جاءت لبحث أحد الموضوعات المهمة في العملية الصحية وهو موضوع علاقة التمكين الإداري بالروح المعنوية لدى ممتنهي الصحة بالمؤسسة الاستشفائية، ويعد مفهوم التمكين الإداري للعاملين من المفاهيم الحديثة ومتغيراً أساسياً في الروح المعنوية لدى ممتنهي الصحة الأمر الذي ينعكس إيجاباً أو سلباً في تحقيق الأهداف الصحية، وقد جاءت الدراسة في أربعة فصول حيث جاء الفصل الأول فصلاً تمهيدياً يحوي إشكالية الدراسة وأهميتها وأهدافها

والدراسات السابقة وفرضيات الدراسة كما تناولنا تحديد المفاهيم الخاصة بدراستنا.

أما الفصل الثاني فقد تناولنا فيه التمكين الإداري من خلال مفهوم التمكين الإداري وعناصره وخصائصه وفوائده، وكذلك التطرق إلى النماذج الإدارية العالمية في التمكين الإداري، وأسباب اللجوء إليه وخطوات تطبيقه، والاستخلاص معوقات التمكين الإداري.

أما ما يخص الفصل الثالث تطرقنا فيه إلى الروح المعنوية وذلك من خلال مفهوم الروح المعنوية، خصائصها وأهميتها بالإضافة إلى مظاهرها والعوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية وكذلك قياس الروح المعنوية.

كما جاء الفصل الرابع بعنوان الدراسة الاستطلاعية حيث تطرقنا لعينة الدراسة ووصف الأدوات مع إبراز الخصائص السيكمترية لهذه الأخيرة.

أما الفصل الخامس خصص لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها مع تقديم بعض المقترحات في ضوء هذه النتائج انتهاءً بخاتمة.

الفصل الأول :

الإطار العام للدراسة

- 1 إشكالية الدراسة
- 2 الدراسات السابقة
- 3 تساؤلات الدراسة
- 4 أهمية الدراسة
- 5 أهداف الدراسة
- 6 فرضيات الدراسة
- 7 المفاهيم الأساسية للدراسة

1- الإشكالية:

يعتبر ملحم (2006م) أن الجانب الإنساني وإدارة الموارد البشرية موضوعا هاما، لأن الإنسان هو المسؤول الأول والأخير عن الفشل والنجاح لأي شركة من الشركات أو مؤسسة من المؤسسات أو دولة من الدول، لذلك كان الاهتمام به وإدارته وبتوجيهه وتحفيزه من أهم الأمور التي تكاد تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا والهيكل والتصميم وغيرها من الأمور الملموسة.

كما يعتبر العنصر البشري أحد مقومات المنظمة التي يجب الحفاظ عليها والسعي لتطويرها من أجل الرقي بها نحو الأفضل ونحو تحقيق الأهداف الموضوعية، ولا تستطيع أي منظمة أن تعمل بكفاءة وفاعلية بدون الاهتمام بمواردها البشرية، وبذل الجهد والمال والوقت لاختيار أفضلهم كفاءة وتعمل على تمكينهم، فتوفر لهم التدريب المناسب وتمنحهم مزيدا من الحوافز، ومزيدا من التفويض في الصلاحيات واتخاذ القرارات بالمشاركة كما تشجعهم كذلك على المبادرة والإبداع. (عفانة، 2013، ص2)

فقد أبرز الشمري (2006م) إن علم الإدارة الحديث قد اهتم بالأفراد العاملين في المنظمة باعتبارهم الدعامة الرئيسية داخل المنظمة وقدراتها التنافسية وذلك من خلال تطبيق أحدث أساليب إدارة الموارد البشرية التي تعمل على رفع مستوى أداء العاملين ومن هذه الأساليب الحديثة أسلوب تمكين العاملين فهو يقوم على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ومنحهم السلطة والنفوذ والقوة وتحمل المسؤولية في القرارات التي يتخذونها أو يشاركون في اتخاذها مع الإدارة العليا وتمكين الموظف يعني أن تقوم بتحسين قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين هو توفير

الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود الإبداع والتحسين المستمر، وبالتالي فإن مصطلح التمكين يتضمن مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى، متمثلاً بصلاحيات أكثر من مجرد التفويض، ثم إن الموظف يشعر بالمسؤولية كذلك عن الأعمال خارج حدود وظيفته بحيث تعمل المنظمة كلها بشكل أكثر مسؤولية. (بن نحيث، 2008، ص2)

على ذلك فإن التمكين الإداري لا يمكن أن يتم دون إيمان القادة بأهميته وفائدته فغالباً ما يحتاج الأمر إلى تنمية الأفراد ورفع مستوى قدراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف ومنحهم الفرص للمبادرة وتقبل التحدي. (مؤيد، 2012، ص2)

فتعد الروح المعنوية انعكاساً لمشاعر الفرد والجماعة نحو المؤسسة ونحو العمل الذي يقومون به، ومؤشراً مهماً لمدى نجاح المؤسسة وفاعلية القيادة بها، ومن الأهمية التعرف إلى أهم مؤشرات ومظاهر الروح المعنوية من أجل تنمية هذه الروح والمحافظة عليها، (الزهراني، 1993، ص3)

فمن الدراسات التي جاءت لإبراز العلاقة بين التمكين الإداري والروح المعنوية نجد دراسة سلامة (2016م)، فالروح المعنوية تعد شيء غير ملموس لا يمكن رؤيته أو عزله، بيد أنه يمكن تحديد نوع الروح المعنوية، وذلك بملاحظة الطريقة التي يتصرف بها الناس ملاحظة دقيقة، وقد دلت التجارب التي أجريت في ميدان الصحة على وجود علاقة مؤكدة بين الروح المعنوية الهابطة وبين نسبة الغياب والتأخر، فإضاعة الوقت بعيداً عن العمل الجاد، الفردية والتنازع الدائم كلها علامات تدل على عدم الرضا عن العمل كما أن الانسراح والتأهب

والتعاون كلها علامات تدل على روح معنوية عالية، وتؤثر الروح المعنوية في مقدار العمل الذي يقوم به الشخص.

بالتالي إن تنمية الثروة البشرية التي تعد العنصر الأساسي في العملية الاستشفائية، تحتاج إلى تمكين العاملين إدارياً، مما قد يساهم في رفع الروح المعنوية لديهم، فممتنهي الصحة إذا ما وجدوا في مؤسستهم الاستشفائية ما يحقق لهم الشعور بالانتماء والثقة بما لديهم من مهارات، فحتما سيسعون لتحقيق الكفاية في العمل ضمن إطار الجماعة، وسيسيرون في طريق الإبداع والإخلاص في العمل.

بناء على ما سبق برزت مشكلة هذه الدراسة التي تبحث عن مستوى التمكين الإداري وعلاقته بالروح المعنوية لدى ممتنهي الصحة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة، ومنه نطرح التساؤل العام الآتي:

هل توجد علاقة ارتباطية بين مستوى التمكين الإداري والروح المعنوية لدى ممتنهي الصحة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة؟

2- الدراسات السابقة:

1. الدراسات السابقة:

1- الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري:

1. دراسة التلباني وبدير والرقب (2013 م):

بعنوان "عنوان القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات بقطاع غزة، إذ استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة مكونة من (567) أكاديميا، وقد توصل الباحثون إلى أن عناصر التمكين وعناصر القيادة التحويلية متوفرة في الجامعات، وأنه توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية، وتمكين العاملين في الجامعات بقطاع غزة.

2.دراسة مسعود (2012م):

بعنوان "التمكين الإداري وعلاقته في تطوير الأداء لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية (فلسطين)".

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التمكين الإداري وتطوير الأداء لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية (فلسطين)، وبيان أثر المتغيرات المستقلة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص الأكاديمي، المرحلة التعليمية، مهارة استخدام الحاسوب، التأهيل والتدريب والعمر) في درجة إدراكهم، وتطوراتهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبق استبانة على عينة طبقية عشوائية من المديرين والمديرات في مديريات التربية والتعليم في شمال الضفة الغربية (فلسطين)، وكان عددهم (300) مديرا ومديرة، وكانت أهم نتائجها أن درجة امتلاك مديري ومديرات المدارس الحكومية للتمكين الإداري في محافظات شمال الضفة الغربية (فلسطين) في مجمل الأداء كانت كبيرة جدا في مجالات (الجانب الشخصي، الجانب الإداري، والجانب الفني)، وكانت كبيرة في مجال التدريب، والتأهيل، كما

أن درجة امتلاك مديري ومديرات المدارس الحكومية لتطوير الأداء في محافظات شمال الضفة الغربية في مجمل الأداء كانت كبيرة جدا.

3. أبوعلي (2012 م):

بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمحافظة ديماط لأبعاد التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التنمية الإدارية لديهم"

هدفت الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمحافظة ديماط لأبعاد التمكين الإداري وعلاقة ذلك بتحقيق التنمية الإدارية لديهم، والكشف عن مدى وجود فروق بين آراء أفراد العينة حول درجة ممارسة أبعاد التمكين الإداري لدى مديري المدارس تبعا لمستوى الخبرة في الإدارة المدرسية، ومن أجل التعرف على أهم آراء ومقترحات مديري المدارس، التي من شأنها أن تزيد من فعالية عملية التمكين الإداري لديهم، وقد أجريت الدراسة على عينة (72) مديرا ومديرة، وقد توصلت الدراسة إلى درجة تمكين مديري المدارس من مهام عملهم في مجال الإدارة المدرسية كانت درجة متوسطة، وأن ذلك ينعكس على مستوى التنمية الإدارية لديهم، إذ لم تتحقق لديهم بالشكل المرغوب، ومن هنا فقد تبين عدم تمكين مديري المدارس ومنحهم الصلاحيات الكافية لممارسة مهامهم بكفاية وفعالية، ما يؤثر على مستوى التنمية الإدارية لديهم، كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية في جميع المجالات التي تضمنتها الأداة، وهذا يعني أن الإدارات التعليمية لا تميز بين مديري المدارس عندهم منحهم صلاحيات محددة لسير العمل في الإدارة المدرسية، إذ لا تراعي مستويات الخبرة المختلفة لهؤلاء المديرين.

4. دراسة cater (2009م):

بعنوان "مدراء تمكين العاملين" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين سلوك المنظمة وقوة التمكين للعاملين، وقد استخدم الباحث الجماعات المركزة كأداة للحصول على البيانات، وقد استخدمت الاستبانة لمعرفة تمكين المديرين والعاملين في (310) شركة في الولايات المتحدة الأمريكية، وأوروبا والصين، وتضمن البحث أسئلة تهدف إلى التعرف إلى مدى إنتاجية العاملين، إذا ما تم تمكينهم من الإدارة وعلى أهمية تحسين أداء العاملين، وكيفية قياس أداء العاملين وعلى أهمية جعل العاملين اجتماعيين في المنظمة وأهمية المشاركة في صنع القرارات في المنظمة، وقد خرجت هذه الدراسة بالعديد من النتائج التي أكدت أن معظم العاملين كانوا أكثر إنتاجية في حال تمكينهم من قبل الإدارة، وأكدت معظم المنظمات أهمية تحسين أداء العاملين، وأهمية قياسه، كما أكدت معظم الشركات أهمية وجود العاملين الاجتماعيين في الشركة، إضافة إلى هذا فإن الكثير من المنظمات شعرت أن التفكير النظامي ساعد المديرين في عملية صنع القرار، وأكدت نتائج البحث أن المزيد من المسؤولية يولد المزيد من الإنتاجية، والروح المعنوية والالتزام، وأن التمكين يشجع الابتكار والإبداع والدافعية، ويغرس القيم المشتركة لتعزيز مناخ ملائم للتعلم والإنجاز.

5. دراسة البلوي (2008م):

بعنوان "التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية".
تكونت عينة الدراسة من (372) معلما ومعلمة مستخدما الباحث الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي جاء مرتفعين، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين

التمكين الإداري والأداء الوظيفي، كما أظهرت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

6. دراسة Emerson (2008م):

بعنوان "التمكين الإداري كمدخل فعال لرضا الموظفين" هدفت هذه إلى التعرف على الأسباب التي تجعل تمكين العاملين أكثر من مجرد شعار سائد، وهدفت إلى تحقيق رضا الموظفين من خلال عملية التمكين، وطبقت هذه الدراسة في منظمة اكسفورد الدولية البريطانية، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها أن يسمح للموظفين أن يكون لهم رأي في القضايا التي يتعين عليهم التعامل معها، وبالتالي يشعرون بأن لهم ملكية في هذه العملية، وتوصلت إلى ضرورة السماح للموظفين بالوقوف على آرائهم، ويتطلب ضرورة تقييم وسائل الاتصال، بحيث يكون الاتصال في كلا الاتجاهين، وتوصلت إلى أنه يجب على الإدارة ممارسة، وتشجيع أسلوب تمكين العاملين من خلال الثقة، والتواصل مع الموظفين.

7. دراسة الطراونة (2006 م):

بعنوان "العلاقة بين التمكين وفاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية إقليم جنوب الأردن". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وبين فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، وحين استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليل، كما استخدم الباحث

الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات تكونت عينة الدراسة من (343) مديراً ومديرة.

كانت نتائج الدراسة تدل على ما يلي:

1. تصورات المديرين لأبعاد متغير التمكين الإداري كان متوسطاً، وأن تصورات المديرين لأبعاد متغير فاعلية عملية اتخاذ القرار كان متوسطاً.
 2. وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن.
 3. وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري، وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن.
- قدمت الدراسة عديد من التوصيات منها:

1. ضرورة تشخيص العوائق التنظيمية التي قد تحد من نشر ثقافة التمكين.
 2. تشجيع المديرين لتقبل فكرة التمكين وأهمية الدور الذي يؤديه في نجاح العمل التربوي من خلال تعزيز أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات.
- 8.دراسة Turner (2006 م):

بعنوان "العلاقة بين الموقع في السلم الوظيفي ومدى التوجيه ونوع الصناعة وتأثيرها على مفاهيم التمكين".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين مفاهيم تمكين العاملين ومفاهيم القيادة والتوجه ونوع الصناعة، وقد استخدم الباحث لمنهج الوصفي التحليل واتخذ الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد شملت الدراسة 9 منظمات لتقييم تمكين العاملين وتقييم القيادة، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن العاملين قد أعربوا عن، هم يحصلون على قدر أقل من التمكين مما تشير إليه الإدارة العليا، حيث يرى العاملون أنهم ممكنون بمعدل 83.7 % بينما ترى الإدارة العليا أنهم

ممكنون بمعدل 92 %، وأيضا فقد أعرب المشاركون أن قاداتهم يتمتعون بقدر أقل من التمكين مما تدعيه الإدارة العليا، حيث يرى المبحوثين أن قاداتهم ممكنون بمعدل 80.6 %، بينما ترى الإدارة العليا أنهم ممكنون بمعدل 89.8%، كما توصلت الدراسة إلى أن مقدار التوجه المتاح من قبل القادة ذو دلالة إحصائية، وله تأثير على مفاهيم التمكين، وقد أظهر العاملون في قطاع الإنتاج أنهم يحصلون على قدر أكبر من التمكين بالمقارنة بالعاملين في قطاع صناعات الخدمات، كما أن معظم أفراد عينة الدراسة لا يرون أن القادة أكثر ميلا للتمكين إذا كانوا في أعلى السلم الوظيفي مقارنة بالقادة في المستويات الوظيفية الدنيا، وأيضا يرى المبحوثين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع الوظيفة والشعور بالتمكين.

9.دراسة الفياض (2005 م):

بعنوان "تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة" تهدف الدراسة لبناء نموذج نظري يتضمن متغيري التمكين والقدرة التنافسية، وتطبيقه على الشركات الصناعية الأردنية العاملة في منطقة عمان، والتي تتعامل مع طين البحر الميت وأملاحه، وذلك لاستقصاء أثر التمكين على القدرة التنافسية، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومن ثم تحليلها إحصائياً.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. ترتبط كل من القدرة التنافسية وجودة المنتجات بعلاقة طردية مع فرق العمل.
2. ترتبط كل من القدرة التنافسية ومرونة الاستجابة لطلبات العملاء بعلاقة طردية مع تكنولوجيا الاتصال.

3. ظهر ضعف الشركات بشكل عام في تمكين العاملين لديها من خلال تكنولوجيا الاتصال إذ بلغ متوسط إجابات أفراد العينة من الشركات بمستوى متوسط.

4. تعتبر الشركات الصغيرة الحجم الحلقة الأضعف في تمكين العاملين وبالأخص في مجال تكنولوجيا الإنتاج والاتصال.

10. دراسة العتيبي (2004م):

بعنوان "تمكين العاملين، باستراتيجية للتطوير الإداري"

هدفت الدراسة للتعرف على طرق واستراتيجيات تمكين العاملين وأثر هذه الاستراتيجيات في التطوير الإداري وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

1. إن تمكين العاملين لم يحض بالاهتمام المناسب، وهذا بدوره أثر على كفاءة تنمية الموارد البشرية، وأن نجاح استراتيجية التطوير الإداري يعتمد على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها للتمكين.

2. هناك معوقات تواجه المنظمات العربية تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين كالبناء التنظيمي الهرمي، والمركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات وخوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.

11. دراسة Seaborne (2003م):

بعنوان "نمط القيادة وعلاقته بمستوى التمكين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى ما إذا كان الأفراد أو الجماعات الذين يتصورون بأن قائدهم يتبنى نمط قيادة متوازن تماما، يتمتعون بمستوى تمكين أعلى من الأفراد الذين يعتقدون بأن قائدهم يتبنى نمط قيادة معتدل التوازن، أو نمط قيادة غير متوازن، وقد تناولت هذه الدراسة ثلاث مجموعات من القادة وهم: ذوا الأنماط المتوازنة، ذوا الأنماط المعتدلة التوازن، ذوا الأنماط المعتدلة التوازن،

ذو الأنماط غير المتوازنة وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليل من خلال الاستبانة، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن الأفراد الذين يتبعون قائد ذو نمط قيادة متوازن لا يسجلون فرقا ذا دلالة إحصائية في التمكين وأن سلطة اتخاذ القرار تلعب دورا حاسما في إدراك الموظفين للتمكين وتفهمهم له، حيث يرتبط التمكين ارتباطا وثيقا بسلطة اتخاذ القرار، فإذا كان الموظف يمتلك المعرفة لاتخاذ القرار، والخبرة لتسخير فهمه للعمل لتلبية حاجات العميل، فينبغي ألا يتردد في اتخاذ القرار، والعمل بمحض اختياره، وكذلك فإن الموظفين الذين يتبعون لقادة ذوي أنماط غير متوازنة يتمتعون بمستويات أدنى من التمكين على المستويين الفردي والجماعي، وأن هؤلاء القادة ذوي الأنماط غير المتوازنة، ربما يعرضون عن قصورهم في تطبيق نمط القيادة السليم باستخدام قدر أكبر من السيطرة.

12. دراسة Salazar (2000م):

بعنوان "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين للعاملين وبين الرضا الوظيفي، وكذلك هدفت للتعرف إلى طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين وبين الالتزام التنظيمي، وذلك بالتطبيق على مجموعة المستشفيات الكائنة في جنوب الولايات المتحدة الأمريكية، وخرجت الدراسة بعدة نتائج منها أن أبعاد التمكين ترتبط إيجابيا بالرضا الوظيفي، وتوصلت إلى أن أبعاد التمكين ترتبط كذلك إيجابيا بالالتزام التنظيمي، وكذلك أن الاختلافات في نوع المستقصى منهم تؤثر على مدركات العاملين لكلا المتغيرين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

2-الدراسات السابقة المتعلقة بالروح المعنوية:

1.دراسة Jennifer Blackburn (2015 م):

بعنوان "تقييم معنويات المعلمين في أربعة مدارس ابتدائية".

هدفت الدراسة إلى تعرف معنويات المعلمين في المدارس المختلفة وتسليط الضوء على السبل الممكنة لتعزيز الروح المعنوية للمعلمين، وتكونت الدراسة من (285) معلما ومعلمة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن إجراء المقابلات مع المعلمين (50) والإداريين (8) بالإضافة إلى استبانة معدة بالاعتماد على الأدب النظري، ودراسات ذات صلة بالموضوع نفسه، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تغيب المعلمين في المدارس ذات الأداء الأقل ضعفي المعلمين في المدارس ذات الأداء الوظيفي.
- يؤثر مستوى الأداء في الروح المعنوية للمعلمين.
- في ضوء النتائج أوصت الدراسة على ما يلي:
- الاهتمام بالروح المعنوية للمعلمين لما لها من أثر على التحصيل العلمي للطلاب.
- المساعدة في تحسين الروح المعنوية للمعلمين في المدارس.
- تقديم الدعم الإداري للمعلمين.
- تعزيز أساليب القيادة في ثقافة المدرسة.

2.دراسة الصالحي (2013 م):

بعنوان "ممارسة مديري مدارس التعليم العام في منطقة القصيد لنمطي القيادة التحويلية والتعاملية والتعرف إلى مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين،

والعلاقة بين نمطي القيادة لدى مديري المدارس ومستوى الروح المعنوية"، وتكونت عينة الدراسة من 3157 معلما من مختلف المراحل التعليمية.

توصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس يمارسون نمط القيادة التحويلية بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي قدره (3.75) من (5)، وأن مديري المدارس يمارسون القيادة التفاعلية بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي قدره (3.4)، وأن مستوى الروح المعنوية عالية بمتوسط حسابي قدره (3.83)، وأكدت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا عند مستوى (0.01) بين ممارسة نمط القيادة التحويلية والتفاعلية لدى مديري المدارس والروح المعنوية إلا أن هذه العلاقة أكثر قوة مع نمط القيادة التحويلية، وأكدت الدراسة وجود علاقة ارتباطية سالبة دالة إحصائيا عند مستوى (0.01) بين المرحلة الدراسية والمؤهل العلمي، والخبرة والدورات التدريبية، ونمط القيادة التحويلية والتعليمية، وكذلك وجود علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائيا عند مستوى (0.01) بين متغير المؤهل العلمي ومستوى الروح المعنوية، وأكدت كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين مستوى الروح المعنوية ومتغير المرحلة التعليمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الروح المعنوية ومتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين مستوى الروح المعنوية ومتغير الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين مستوى الروح المعنوية ومتغير الدورات التدريبية.

3.دراسة راشد (2011 م):

بعنوان "معرفة مستوى الروح المعنوية لأساتذة كليات التربية وعلاقتها ببعض المتغيرات".

تكونت عينة الدراسة من (95) أستاذا منهم (48) أستاذا و (47) أستاذة، وتم تطبيق مقياس مستوى الروح المعنوية باستخدام اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات وأظهرت نتائج الدراسة أن الروح المعنوية لأساتذة كلية التربية تتسم بالارتفاع، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية تعزى إلى النوع، والتخصص العلمي والحالة الاجتماعية والدرجة العلمية والخبرة العلمية.

4.دراسة Sheppard et Hurley et Dibbonet Noel (2010 م):

بعنوان "العلاقة بين القيادة الموزعة لمدير المدرسة ودور مدير المدرسة في تسهيل القيادة الموزعة في المدرسة وأثرها على الروح المعنوية، والحماسة لدى معلم المدرسة" تكونت عينة الدراسة من (96) معلما من معلمي المرحلة الثانوية، تم اختيارهم عشوائيا من ثلاث مدارس ثانوية إضافة لمديري هذه المدارس، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ترابطية بين القيادة الموزعة "التشاركية" في المدرسة، وبين ارتفاع الروح المعنوية والحماسة لدى المعلمين، وأشارت نتائج الدراسة أيضا إلى أن مدير المدرسة يلعب الدور المهم في رفع الروح المعنوية، والحماسة لدى المعلمين في المدرسة الثانوية.

5.دراسة العمر (2009م):

التعرف إلى درجة توفر خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العملية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والتعرف إلى مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، والكشف عن العلاقة بين ممارسة خصائص القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية بأبعدها المختلفة، والكشف كذلك عن العلاقة بين العوامل الشخصية، وقد بلغت عينة الدراسة (143) عضوا من أعضاء هيئة التدريس، ومن أبرز نتائج الدراسة أن

ممارسة رؤساء الأقسام لمحاور خصائص القيادة التحويلية حصلت على موافقة الأعضاء بدرجة كبيرة، وأما محوري خصائص التحفيز والتشجيع والرؤية، والرسالة قد حصلوا على موافقة الأعضاء بدرجة متوسطة، وأن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على أبعاد الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس، وبينت وجود فروق دالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة في خصائص القيادة التحويلية باختلاف متغيرات العمر، وسنوات الخبرة، وأظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الروح المعنوية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة باختلاف متغيرات العمر، والرتبة العلمية.

6. دراسة وشاح وهارون (2008 م):

بعنوان "التعرف إلى مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الأردنية". تكونت عينة الدراسة من (621) معلما ومعلمة، (310) معلمين و(311) معلمة، يعملون جميعا في مدارس حكومية في منطقة عمان الثانية، واستخدمت الاستبانة التي طورها الباحثان، والتي اشتملت في صورتها النهائية على (30) فقرة تقيس مستوى الروح المعنوية عند المعلمين، وبعد التحقق من دلالات الصدق والثبات الأداة طبقت على أفراد عينة الدراسة، واستخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقام الباحثان باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق ووفق متغيرات الدراسة، وبينت النتائج أن معلمي الدراسة ومعلماتها يتمتعون بمستوى روح معنوية متوسط كما بينت النتائج فروقا ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية للمتعلمين تعزى إلى متغير الجنس والمؤهل العلمي والتخصص، وسنوات الخبرة ولم تظهر النتائج فروقا ذات

دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية للمعلمين تعزى إلى متغيري مستوى المدرسة وموقعها.

7.دراسة عمران (2007م):

للتعرف إلى واقع مشاركة معلمي المرحلة الأساسية في محافظة رام الله والبييرة في اتخاذ القرارات، وعلاقة هذه المشاركة بمستوى الروح المعنوية لديهم، وتكون مجتمع الدراسة من (2119) معلما ومعلمة، أما العينة فتكونت من (213) فردا، واستخدام الباحث استبانتيين الأولى حول واقع مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وتكونت من (43) فقرة والثانية لقياس مستوى الروح المعنوية لديهم نتيجة مشاركتهم في اتخاذ القرار، وتكونت من (39) فقرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع الروح المعنوية لدى المعلمين هو ضمن المستوى المتوسط وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين على قياس الروح المعنوية تعزى إلى جنس المعلم أو المؤهل العلمي والخبرة، وأنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين متوسطات استجابات درجات المعلمين على مشاركتهم في اتخاذ القرارات من جهة ومتوسط استجاباتهم على مقياس الروح المعنوية لديهم من جهة أخرى.

8.دراسة الرفاعي (2006م):

بعنوان "درجة الروح المعنوية لدى معلمي مبحث التربية الإسلامية في المدارس الثانوية العامة وعلاقتها بتحصيل طلبتهم في الأردن". فقد تكونت عينة الدراسة من (100) معلم ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن الروح المعنوية جاءت بدرجة متوسطة وبيئت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الروح المعنوية لمعلمي التربية الإسلامية بالمدارس الثانوية

العامة، تعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الروح المعنوية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

9.دراسة المساعيد (2004 م):

بعنوان "الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين وعلاقتها بالكفايات التعليمية والروح المعنوية لمعلمي المرحلة الأساسية في المدارس العامة في الأردن"، وقد تكونت عينة الدراسة من (853) معلما ومعلمة من مجتمع الدراسة البالغ (50807) معلما ومعلمة، وبعد تطبيق أدوات الدراسة على العينة أظهرت نتائج الدراسة تدني مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين والمعلمات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية حسب متغيرات الجنس،ولصالح الإناث، وحسب متغير المنطقة الجغرافية ،ولصالح محافظة الزرقاء، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الممارسات الإشرافية والروح المعنوية للمعلمين والمعلمات.

10.دراسة Jarcagin (2004 م):

تناولت العلاقة بين ممارسات قيادة المديرين ومعنويات المعلمين، تكونت العينة من (10) مديري مدارس و(664) معلما ومعلمة، وقد بينت النتائج أن الروح المعنوية للمعلمين كانت مرتفعة، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة للمديرين والروح المعنوية للمعلمين ،كما بينت أن المديرين المشاركين أظهروا أن لديهم في ممارسة القيادة المدركة ذاتيا درجة أعلى من المستوى الموجود في الأبحاث ،وأن المديرين لديهم ممارسات قيادية أكثر من إدراكات معلمهم لسلوكهم، كما بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى متغير الخبرة، إذ إن المعلمين ذوي الخبرة الأقل.

11.دراسة bina (1998 م):

بعنوان "الروح المعنوية لمعلمي المعاقين بصريا" التي طبقت مقياسا للروح المعنوية على عينة مكونة من 238 معلما من معلمي الطلاب المعوقين بصريا في الولايات المتحدة الأمريكية، وأشارت النتائج أن المعلمين ذوي الروح المعنوية المرتفعة فكانوا يتمتعون بالصفات التالية بالمقارنة مع المعلمين ذوي الروح المعنوية المنخفضة وهي: كانوا أكبرا سنا، كان لديهم خبرة تدريس أكثر، خبراتهم أعلى، عاشوا في مدينة أصغر، شعروا بتفهم قيمتهم من قبل الإدارة، والآباء والطلاب، وعملوا مع إداريين مارسوا قيادة ديمقراطية، وأرشدوهم بشكل دائم.

12.دراسة Mendel (1998م):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الروح المعنوية للمعلمين ورضاهم الوظيفي، وتحديد أي ظروف العمل لها تأثير أكبر على الروح المعنوية للمعلمين، ودراسة متغيرات الجنس، العمر الخبرة، المرحلة والمؤهل، والتدريب. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أن مستوى الروح المعنوية لدى جميع المعلمين كانت مرتفعة.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الحالة الاجتماعية والعمر والخبرة والمؤهل والتدريب.

3- تساؤلات الدراسة :

من خلال التساؤل الرئيسي تدرج لدينا مجموعة من التساؤلات الفرعية (الجزئية) الآتية:

1. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مجالات التمكين الإداري (العمل الجماعي، السلوك الريادي، المحاكاة، النمو المهني) والروح المعنوية لدى

ممتهني الصحة ؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات التمكين الإداري (العمل الجماعي، السلوك الريادي، المحاكاة، النمو المهني) لدى ممتهني الصحة وفقا

لمتغير الجنس؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات التمكين الإداري (العمل الجماعي، السلوك الريادي، المحاكاة، النمو المهني) لدى ممتهني الصحة وفقا

لمتغير الخبرة المهنية؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لدى ممتهني

الصحة وفقا لمتغير الجنس؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لدى ممتهني

الصحة وفقا لمتغير الخبرة المهنية؟

4- أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من ما يلي:

1. طبيعة العينة أو الشريحة الإنسانية التي تجري عليها الدراسة والتي تتمثل في

ممتهني الصحة من الشبه الطبي بالإضافة إلى الطاقم الإداري بالمؤسسة

الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد سليمان عميرات بالمسيلة.

2. إلقاء المزيد من الضوء على متغيرات بعينها لم تعالج معا من قبل في القطاع الصحي ألا وهي التمكين الإداري والروح المعنوية.
3. التعرف على الموضوع المطروح في حد ذاته، وذلك من خلال التطرق الى وجهة نظر ممتهي الصحة في مستوى التمكين الإداري وعلاقته بالروح المعنوية لديهم.
4. أهميتها التطبيقية لإفادة الجهات المختصة من خلال النتائج المتوصل إليها، وما تقدمه من اقتراحات وتوصيات.
5. مساهمتها في ابراز مشكلة الدراسة وفق منهج علمي.

5- أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين مستوى التمكين الإداري والروح المعنوية لدى ممتهي الصحة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة واعتمدنا في تحقيق أهداف الدراسة على المؤشرات التالية:
1. معرفة العلاقة بين مجالات التمكين الإداري والروح المعنوية لدى ممتهي الصحة.
 2. معرفة الفروق في مجالات التمكين الإداري لدى ممتهي الصحة وفقا للمتغيرات التالية: الجنس، الخبرة المهنية.
 3. معرفة الفروق في مستوى الروح المعنوية لدى ممتهي الصحة وفقا للمتغيرات التالية: الجنس، الخبرة المهنية.
 4. إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض المقترحات والتوصيات.

1- فرضيات الدراسة:

وبناء على الإشكالية السابقة تم وضع الفرضية التالية:

إن تمكين ممتهني الصحة إداريا ومنحهم السلطة، والنفوذ والقوة وتحمل المسؤولية في القرارات التي يتخذونها، أو يشاركون في اتخاذها مع الإدارة العليا، يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وبالتالي يقلل من تدمرهم، وتغييبهم وتركهم للعمل، وتتدرج تحت هذه الفرضية فرضيات جزئية ندرجها فيما يلي:

1. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مجالات التمكين الإداري (العمل الجماعي، السلوك الريادي، المحاكاة، النمو المهني) والروح المعنوية لدى ممتهني الصحة.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات التمكين الإداري (العمل الجماعي، السلوك الريادي، المحاكاة، النمو المهني) لدى ممتهني الصحة وفقا لمتغير الجنس.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات التمكين الإداري (العمل الجماعي، السلوك الريادي، المحاكاة، النمو المهني) لدى ممتهني الصحة وفقا لمتغير الخبرة المهنية.

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لدى ممتهني الصحة وفقا لمتغير الجنس.

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لدى ممتهني الصحة وفقا لمتغير الخبرة المهنية.

2- المفاهيم الأساسية للدراسة :

1- التمكين الإداري:

"هو عملية تنظيمية تقوم بها الإدارة وترتكز على بحث فكرة ديمقراطية الإدارة من خلال منح الأفراد مزيدا من القوة والحرية في أداء الأعمال بزيادة توسيع نطاق تفويض السلطة وزيادة المشاركة في اتخاذ القرار، وتوفير بيئة تنظيمية تساعد في تطوير الشخصية وتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين. (سلامة ، 2016،ص9)

التعريف الإجرائي للتمكين الإداري:

هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها ممتثني الصحة في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد سليمان عميرات بالمسيلة على مقياس التمكين الإداري من إعداد سلامة شيرين 2016 م.

2- الروح المعنوية:

تشير إليها دائرة علم النفس على أنها: "اتجاه إيجابي نحو جماعة العمل وأهدافها، ونمط القيادة بما ينجم عنه من توافر الاستعداد للعمل وارتفاع مستوى هذا الاستعداد (رسمي، 2004،ص54).

"هي اتجاه عقلي يدفع الفرد إلى التوحد مع الجماعة والتحمس لتحقيق أهدافها والولاء للقائد بطواعية والتعاون الإيجابي مع الزملاء والكفاية في العمل والإحساس بالسعادة والرضا عنه وعدم الرغبة في تغييره" (الحقيل، 1996،ص93).

التعريف الإجرائي للروح المعنوية:

هي الدرجة الكلية التي تحصل عليها ممتهني الصحة في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد سليمان عميرات على مقياس الروح المعنوية من إعداد سلامة شيرين 2016م.

3- ممتهني الصحة:

هم مجموع الأفراد الذين يزاولون عملهم بالمؤسسة الصحية من السالك الطبي، والشبه طبي، والإداري والتي تتراوح أعمارهم من 22 سنة إلى 50 سنة فما فوق، وخبرتهم المهنية أقل من سنة إلى 25 سنة من ذكور وإناث.

الفصل الثاني: التمكين الإداري

تمهيد

- 1- مفهوم التمكين الإداري
- 2- عناصر التمكين الإداري
- 3- خصائص وفوائد التمكين الإداري
- 4- النماذج الإدارية العالمية في التمكين الإداري
- 5- أسباب اللجوء إلى التمكين الإداري
- 6- خطوات تطبيق التمكين الإداري
- 7- معوقات التمكين الإداري

خلاصة

تمهيد:

التمكين الإداري استراتيجية إدارية تتكامل فيها العناصر التالية التدريب، والتطوير والحوافز والمشاركة بالمعلومات الثقة، التفويض وهذا لتطوير وتحسين الأداء التنظيمي فلقد أصبح التمكين الإداري عنصرا حساسا في مجال تنظيم الموظفين، ودفعهم نحو تحقيق الأداء المتميز، ورقابة الأعمال المحاطة بهم على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي في المنظمات العامة، ولمزيد من التوضيح نتناول في هذا الفصل: مفهوم التمكين الإداري، عناصره، فوائده وخصائصه، وتطرقنا إلى ذكر النماذج الإدارية العالمية في التمكين الإداري، بالإضافة إلى أسباب اللجوء إلى التمكين الإداري، وخطوات تطبيقه ومعوقاته.

1- مفهوم التمكين الإداري:

فيما يلي توضيح لمفهوم التمكين من حيث اللغة والاصطلاح.

أ- التمكين لغة:

يعرف التمكين لغة "حسب ما ورد في لسان العرب بأن «التمكين يعني القدرة والاستطاعة»، يقال: أن فلان لذو مكانة من السلطان أي تمكن (ابن منظور، 2005، ص881).

أما في (المعجم الوسيط، 1989، ص832) في مادة "مكن" فلان عند الناس مكانة عظم عندهم، فهو (مكين)، و (مكن) له في الشيء أي جعل له عليه سلطانا، و (المكنة) القدرة والاستطاعة، والقوة والشدة.

ب- التمكين الإداري اصطلاحا:

تطرق الباحثون والمختصون لمفهوم التمكين الإداري، فعرفه كل منهم حسب رؤيته وعمله ومجال الدراسة المختص بها، ونذكر من هذه التعريفات:

« يعرفه فتحي محمد (2003م) بأنه: التمكين للمرؤوسين "تشجيعهم لينهمكوا في العمل أكثر، ويشاركوا في اتخاذ قرارات، ونشاطات تؤثر على أدائهم للوظيفة".

« أما الهواري سيد (2000م) فعرفه: بأنه إعطاء الأفراد ميزانيات وأموال وبارومتريات وموارد، كما يتم إعطائهم سلطات في حل المشاكل وتنفيذ الحلول التي يقرونها دون الرجوع إلى أعلى.

« عرفه أفندي عطية (2003م) بأنه: "استراتيجية إدارية تمنح الموظفين قوة التصرف واتخاذ القرارات، وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة التي يعملون بها بالشكل الذي يساعد على خلق التفكير الإبداعي، وتحمل المسؤولية وخلق الرقابة الذاتية".

◀ قدم **المغربي عبد الحميد (2001م)** تعريفاً للتمكين بأنه "تمكين العاملين يشير 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 من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات، بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم، وبالتالي لا بد من تزويد المرؤوسين بأدوات ووسائل القوة اللازمة للتخطيط لأنشطتهم، وإتمام عملهم، وأدائه بحيث يصبحوا مسؤولين مسؤولية كاملة عنه".

◀ يرى **ملحم يحيى (2006م)** أن من أهم تعريفات التمكين وأوضحها في أن التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، التي تعد حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، وإنما التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني من قبل الفرد لكي تتوفر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها.

◀ أما **جلاب إحسان دهش (2013)** فيعرفه على أنه "عملية منح السلطة للأفراد والعمل على تحملهم المسؤولية عن اتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم، دون الرجوع إلى المستويات العليا، الأمر الذي ينعكس بصورة أوبأخرى على فاعلية منظماتهم".

◀ يعرفه **أبوة بكر فاتن (2001م)** بأنه "المشاركة بالمعلومات وتغيير الهياكل التنظيمية، وتعزيز فرق العمل وتشجيع وتحفيز الأفراد لتحسين المبادرة، وتقبل المخاطر".

« في حين عرفه الكبيسي عامر خضر (2004م) أنه "زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم، وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وإعطائهم فرصة المبادرة ومواجهة المشكلات التي تعترضهم".

2- عناصر التمكين الإداري:

هناك عدد من المكونات أو عناصر أو أبعاد التمكين الإداري، ورد ذكرها في عدة التعاريف السابقة، وهي تمثل مرتكزات أساسية لنجاح تطبيق مفهوم التمكين الإداري حيث ذكرت تفويض السلطة، والمشاركة الاستقلالية، وحرية التصرف وتحمل المسؤوليات والتعلم واكتساب المهارات، وهي عناصر مهمة تمثل مكونات التمكين الإداري، وفي هذه الدراسة تم التركيز على أربعة أبعاد للتمكين الإداري وهي:

1/ التفويض:

وهو منح الحق في التصرف وإعطاء الصلاحيات اللازمة للأفراد لتمكينهم من ممارسة أعمالهم بصورة تضمن تحقيق الأهداف، وهي جزء مهم في عملية التمكين الإداري للأفراد، وبدون منحهم التفويض أو الصلاحيات الكافية لمزاولة أعمالهم، وتحديد مسؤولياتهم لا يمكن بلوغ الأهداف، فالتفويض هو منح الرئيس الذي يمتلك الصلاحيات في المستوى الإداري الأعلى إلى المرؤوسين في المستوى الأدنى حق إصدار الأوامر، واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الرئيس المباشر في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم. (صفاء ، 2012، ص84).

2/ التدريب والتعلم:

يعتمد التمكين الإداري على التعلم من خلال اكتساب الخبرات والمهارات، وبدون هذا العنصر لا يستطيع الأفراد من ممارسة أعمالهم، وتحمل مسؤولياتهم وبالتالي منحهم الثقة، ومن خلال ممارسة الأعمال، وتكثيف التدريب يحصل

العاملون على الخبرات التي تؤهلهم لمزاولة الأعمال، وتحمل المسؤوليات من قبلهم، وهي الجهود الهادفة إلى تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف أو تنمية مهارات، ومعارف وخبرات العاملين باتجاه زيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية.

فالمنظمة الحديثة تتصف بتوجيه الجهود نحو تدريب وتنمية الموارد البشرية، وتحسين برامج التدريب بما يواكب التطورات والعلمية مما يتيح المجال للعاملين اكتساب المهارات والخبرات.

يرى البعض من بين خصائص المنظمات الممكنة توفير برامج تدريبية لتدريب العاملين على مهارات اتخاذ القرارات، وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الاتصال، والعمل مع فرق العمل. ويعرف التعلم أنه التغيير الدائم نسبياً في السلوك الحالي أو السلوك المحتمل الذي ينتج من الخبرة والممارسة المباشرة أو غير المباشرة، فالتعليم يتضمن التغيير في سلوك الفرد، وهذا التغيير هو نتاج عملية التعلم من خلال التدريب وتراكم الخبرات والمعارف، والذي يؤثر في سلوك الأفراد العاملين نحو تطوير وتنمية مهاراتهم، وقدراتهم على ممارسة وأداء الأعمال المختلفة. (نفس المرجع، 2012، ص 84)

3/ الاستقلالية:

وهي الثقة بالعاملين وإعطائهم فرصة ومساحة أكبر وحرية في التصرف في ممارسة أعمالهم، وكذلك تتضمن الرقابة الذاتية على أعمالهم، ويؤكد البعض أن التمكين الإداري هو منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات، وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الدنيا، والتمكين الإداري للعاملين هو الأسلوب الذي من خلاله يتم تزويد العاملين بالمهارات، من خلال ممارسة أدوار مختلفة ومنحهم الصلاحيات الكافية، والتدريب واكتساب الخبرات وتحمل المسؤوليات وتمتعهم بالثقة بالنفس وثقة الرؤساء بهم، والتمكين هو خطوة

نحومنح استقلالية أكبر للعاملين من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، وتزويدهم بالمعلومات ذات الصلة بالعمل، والاستعداد للسيطرة على عوامل تؤثر على أداء العمل، وهو يساعد على إزالة الظروف التي تسبب حالة الضعف (عند عدم تفويض الصلاحية)، ويزيد من شعور العاملين بالقدرة الذاتية لديهم على ممارسة الأعمال، وفي حل مشكلات العمل. (نفس المرجع، 2012، ص84)

4/الدافعية:

هي الاستعداد نحو الإنجاز وأداء الأعمال بدافعية ذاتية من قبل الأفراد، وهي قوى نابعة من داخل الفرد تؤثر في توجيهه بشدة نحو العمل، والمثابرة وهو سلوك إرادي طوعي، وعند منح الفرد التفويض والثقة تزداد دافعيته نحو الإنجاز والعمل، ويكون قادرا على تحمل مسؤوليات أكبر، ولديه الاستعداد على تحمل المخاطر واتخاذ القرارات المبنية على الخبرة، وأن الحوافز المادية والمعنوية أثر على الدافعية لدى الأفراد وتعزيز حماسهم، وثقتهم بالمنظمة وولائهم لها، ويزيد ذلك من الشعور بالرضا وتحقيق الذات، ويزيد من شعور العاملين بالقدرة الذاتية، ويمنحهم الصلاحية للسيطرة على المشاكل أينما تظهر، ويساهم التمكين في منح العاملين الحافز نحو الاندفاع لتحقيق الإنجاز، والرغبة في تحمل المسؤولية، فالتمكين الإداري هو الطريق الذي من شأنه زيادة دافعية العمل، والتمكين يمثل طرق مهمة يستخدمها المدراء لدعم دافعية العاملين، وهو تمكين العاملين لوضع أهداف عملهم، واتخاذ القرارات وحل المشكلات من قبلهم، من خلال توسيع مساحة المسؤولية والصلاحية الممنوحة لهم.

فالعاملون الذين يشاركون في اتخاذ القرارات يكونوا أكثر التزام بتنفيذ تلك القرارات، وأقرب لفهم مشكلات العمل، وهذا يزيد من تحقيق الرضا الوظيفي ويزيد من فرص تحقيق ذاتهم. (نفس المرجع، 2012، ص85)

3- خصائص وفوائد التمكين الإداري:

إن التمكين الإداري هو استراتيجية منظمة، ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة، وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا ومساكنًا. فالتمكين يتسم بالخصائص الآتية:

1- تحقيق زيادة الصلاحيات والمسؤوليات للقيادة مع إعطاء الحرية في ممارسة العمل.

2- يهتم التمكين بتزويد القادة المقدرين على حل المشاكل في العمل، وفي الأزمات التي تواجههم.

3- يجعل الأفراد أقل اعتمادًا على الإدارة في إدارة أعمالهم.

4- يجعل الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم. (مؤيد، 2012، ص 22)

يرى أومكير أن التمكين يفيد كلا من المنظمة والأفراد على النحو الآتي:

أولاً: بالنسبة للمنظمة يحقق المزايا الآتية:

- 1- ارتفاع الإنتاجية.
- 2- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل.
- 3- تحقيق مكانة متميزة.
- 4- تحسين جودة الإنتاج والخدمات.
- 5- زيادة القدرة التنافسية.
- 6- زيادة التعاون على حل المشكلات.
- 7- ارتفاع القدرات الابتكارية.

ثانياً: بالنسبة للفرد فإن التمكين يحقق المزايا الآتية:

- 1- إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات.

2- ارتفاع مقاومة الفرد لضغط العمل.

3- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه.

4- ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد.

5- تنمية الشعور بالمسؤولية.

فمن خلال مجموعة من الخصائص التي تناولها موضوع التمكين فقد ركز

ملحم يحيى (2006) على الآتي:

1. الشعور بالسيطرة والتحكم في الأداء للعمل بشكل كبير.

2. الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في

ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف).

3. المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.

4. المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو الدائرة وحتى

المؤسسة التي يعمل بها.

4-النماذج الإدارية العالمية في التمكين الإداري:

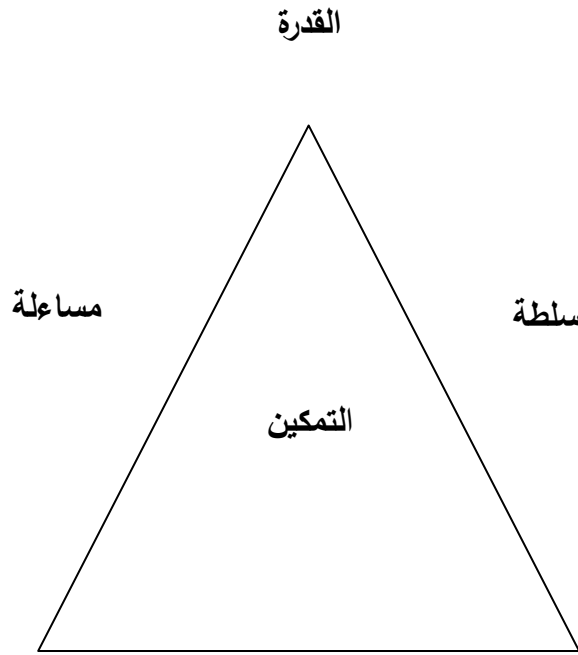
من أبرز النماذج الإدارية التي ظهرت في التمكين ما يأتي

أولاً: نموذج بيرلينوهاريس في التمكين:

لقد حدد هذا النموذج ثلاثة مكونات لا بد من توافرها ،حتى تتحقق عملية

التمكين وتتمثل هذه المكونات الثلاثة في السلطة والمساءلة والقدرة، وهي

موضحة في الشكل(1).



الشكل (1): نموذج التمكين لبيرلين و هاريس.

(البلوي، 2008، ص22).

عرفت العناصر المذكورة بالآتي:

1-القدرة: هي امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لفعل وإنجاز المهمات.

2-المساءلة: هي تحمل أفراد وجماعات العمل المسؤولية لإنجاز المهمات الواجبة.

3-السلطة: هي إعطاء التابعين القوة والحرية لإدارة، وإنجاز المهمات وصنع القرارات ذات العلاقة. (البلوي، 2008، ص22).

ثانيا: نموذج بودنر في القيادة التمكينية:

تم بناء هذا النموذج بالاعتماد على المكونات الثلاثة السابقة المذكورة في نموذج بيرلينوهاريس في التمكين، ويقدم هذا النموذج السلوك القيادي، الذي يجب أن يظهره القائد من أجل تمكين المرؤوسين المتمثل بالآتي:

1-المستوى الأول: التركيز على العمل، يجب أن تكون الجهود أساسها التركيز على العمل.

2-المستوى الثاني: ضمان القدرة، ويقترح هذا المستوى أنه على القائد أن يعمل أولاً من أجل ضمان امتلاك المرؤوسين للقدرة الأساسية، ليصبحوا متمكنين وهذا يتضمن:

أ- تحديد مستوى مهارة المرؤوسين، وتزويده بالتدريب لتطوير المهارات الضعيفة لديه.

ب- السماح للمرؤوسين بالحصول على أية معلومة، ذات علاقة بقدرتهم على إنجاز مهامهم وتطوير طلاق العمل وصنع القرار.

ت- العمل من أجل التعريف بالمصادر التي يحتاجها المرؤوسين، وبالتالي تزويدهم بهذه المصادر. (نفس المرجع، 2008، ص23)

3-المستوى الثالث: خلق المساءلة، يعطي هذا المستوى تعليمات للقائد، حتى يقوم ببناء أنظمة مساءلة لنتيجة عمل المرؤوسين، وتم بناء هذه الفكرة على أساس أن الأفراد لا يمكن تمكينهم إلا إذا تحملوا مسؤولية أعمالهم بالنهاية، والسلوك الضروري لخلق المساءلة يتضمن:

أ- العمل مع المرؤوسين من أجل بناء قواعد للتطوير المستمر.

ب- العمل على تقييم جهود المرؤوسين بشكل منتظم.

ت- تزويد المرؤوسين بالتغذية الراجعة لجهودهم بشكل مستمر.

ث- تعرف أعمال المرؤوسين ومكافأتهم.

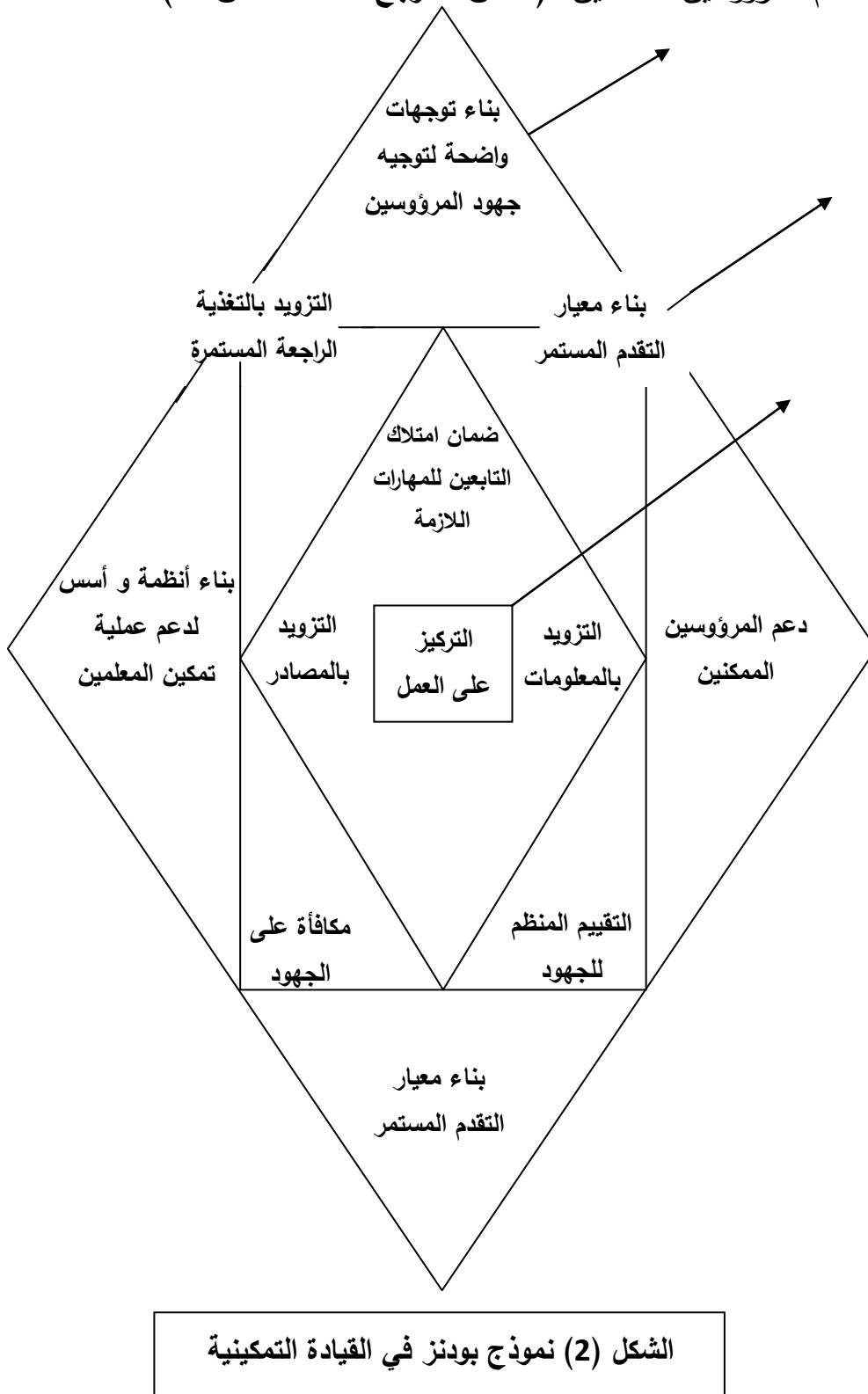
4-المستوى الرابع: القيام بتطوير السلطة، وهو آخر مستوى في النماذج، ويعني

تطوير بناء المرؤوسين بالسلطة حتى يصبحوا ممكنين، وذلك يتطلب من القائد:

أ- العمل مع المحيط التنظيمي لبناء التغييرات في الأنظمة، والبنى التنظيمية والتأثير فيها لدعم تمكين المرؤوسين.

ب- بناء دليل واضح لتوجيه جهود المرؤوسين.

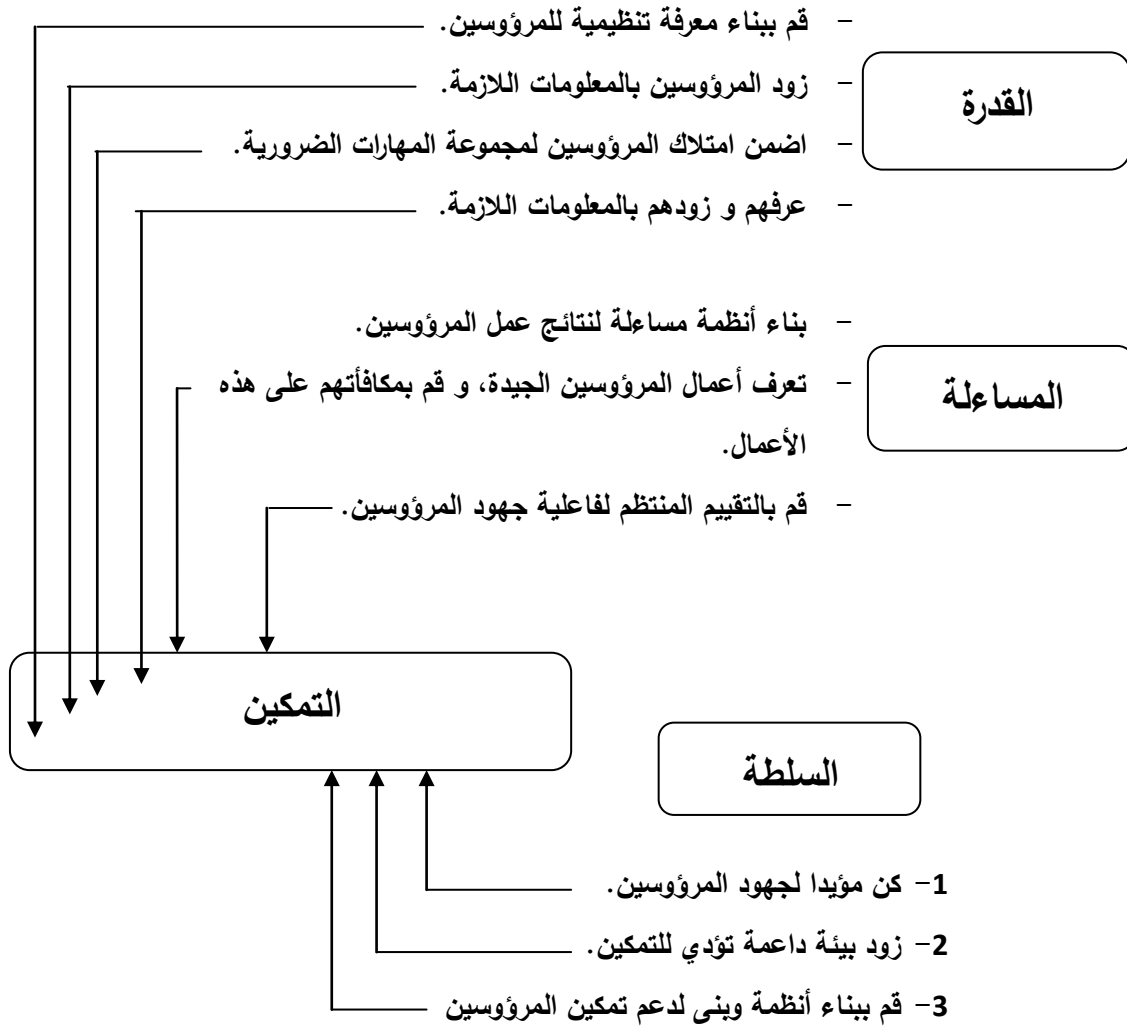
ت- خلق بيئة داعمة لتحقيق عملية تمكين المرؤوسين.
ث- دعم المرؤوسين الممكنين. (نفس المرجع، 2008، ص24).



(البلوي، 2008، ص25).

ثالثاً: نموذج بودنز المعدل للقيادة التمكينية.

ويوضح الشكل (03) نموذج بودنز المعدل للقيادة التمكينية الذي يتكون من المكونات الرئيسية الثلاثة المتمثلة في القدرة والمساءلة والسلطة كالآتي:
ضمان امتلاك المرؤوسين للمهارات اللازمة لتمكينهم.



الشكل (3) نموذج بودنز المعدل للقيادة التمكينية

(البلوي، 2008، ص26).

5- أسباب اللجوء إلى التمكين الإداري:

لقد ظهرت العديد من التغيرات في عصرنا الحالي، أجبرت المؤسسات إلى البحث عن مفاهيم إدارية جديدة، من أجل التأقلم مع طبيعة العمل، فهناك أسباب للجوء للتمكين الإداري منها، مواجهة الصعاب، والتحديات في الأعمال التي يقومون بها، حيث يرى أفندي عطية (2003م) أسباب اللجوء إلى التمكين الإداري وهي:

- 1- حاجة المنظمة إلى الاستجابة للظروف.
- 2- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- 3- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية، وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل.
- 4- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع المواد المتاحة، خاصة الموارد البشرية، للحفاظ على تطوير المنافسة.
- 5- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- 6- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
- 7- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز أعمالهم.
- 8- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء. (أفندي ، 2003، ص27)

6- خطوات تطبيق التمكين الإداري:

تتعدد وتتدرج مستويات التمكين وذلك اعتمادا على عاملين أساسيين هما:

- 1- درجة اقتناع الإدارة العليا بفلسفة التمكين.

2- مقدار ما يتوفر لدى العاملين من قدرات تؤهلهم لتحمل المسؤولية وحسن استخدام السلطة. (عفانة، 2013، ص29).

وذكر أندراوس ومعاينة عادل (2008م) أن تطبيق التمكين يمكن أن يتم بالخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير:

إن أولى الخطوات هي أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، هل هولتحسين خدمة العملاء، أم لرفع مستوى الجودة، أم زيادة الإنتاجية، أم لتنمية قدرات ومهارات المرؤوسين أم لتخفيف عبء العمل عن المدير، وأيا كان السبب فإن توضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض، وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسين في التعرف إلى توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم، ويجب على المدراء أيضا شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين، يحتاج المدراء لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للعاملين، وما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات، حيث أنه لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للعاملين من جراء التمكين.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوكيات المدراء.

قبل تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام، ودعم المدراء في التخلي أوالتنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين، وهذا يشكل خطوة جوهرية نحوتنفيذ التمكين.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون.

يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي، كما أنه يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل

يومي، حتى يتمكن المدراء والمؤوسون من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشاركوا فيها. (نفس المرجع، 2013، ص18).

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل.

يجب أن تعمل المنظمة على إعادة تصميم العمل، حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي، إذ أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم، وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً.

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات.

لكي يتمكن المؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة، فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، ويجب أن يتوافر للعاملين الذين أعطوا فرصة لتمكينهم من الوصول للمعلومات، والبيانات التي تساعدهم في اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة، وتجعلهم يساهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم، والمشاركة في فرق العمل، مما يؤدي في النهاية إلى نجاح المنظمة.

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين.

لا بد للإدارة أن تعمل على اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وهذا يتطلب توفير معايير واضحة ومحددة لكيفية اختبار الأفراد المتقدمين للعمل.

الخطوة السابعة: توفير التدريب.

إن التدريب هو أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل حل المشكلات، والاتصال وإدارة الصراع والعمل مع فريق العمل، والتحفيز وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين.

يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم، واستخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين، حيث يحدد المدراء للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير. (نفس المرجع، 2013، ص19).

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير.

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت، والتقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة، وذلك عن طريق تصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهاتها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل. **الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج.**

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، وهنا يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم العاملون، أية محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغييرا، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والعاملون، وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة، وهي تأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة. (نفس المرجع، 2013، ص20).

7- معوقات التمكين الإدارية:

من المؤكد أن أمام عملية التمكين الإداري في أي مؤسسة العديد من العقبات والمعوقات والتي ينبغي مواجهتها، والعمل على احتوائها للمضي قدما بتطبيق استراتيجية التمكين.

ومن هذه المعوقات ما يلي:

- 1- عدم الرغبة في التغيير.
- 2- المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات.
- 3- خوف الإدارة العليا من فقد السلطة.
- 4- ضعف نظام التحفيز ونظام المكافآت.
- 5- خوف العاملين من تحمل المسؤولية.
- 6- ضعف التطوير والتدريب الذاتي.
- 7- البناء التنظيمي الهرمي.
- 8- خوف الإدارة من فقدان وظائفهم والسلطة.
- 9- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- 10- السرية في تبادل المعلومات.
- 11- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- 12- عدم الثقة الإدارية. (الزامل، 2013، ص34).

خلاصة:

مما سبق يمكن القول بأن التمكين الإداري ممارسة إدارية تسهم في تعزيز دور الفرد في المنظمة من خلال المشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز وتحمل المسؤولية، وتهيئة كل مستلزمات أداء العمل بنجاح وفاعلية.

الفصل الثالث: الروح المعنوية

تمهيد

- 1- مفهوم الروح المعنوية
- 2- خصائص وأهمية الروح المعنوية
- 3- مظاهر الروح المعنوية
- 4- العوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية
- 5- قياس الروح المعنوية

خلاصة

تمهيد:

الروح المعنوية إدراك ذهني واضح لصعوبة الموقف، يصاحبه تصميم ثابت لتحقيق النجاح متمثلاً بسلوك عملي ينسجم مع ذلك الإدراك والتصميم، لذا فهي سلاح فعال مؤثر في تحقيق النجاح ، إذا بقيت متفاعلة مع غيرها من عوامل النجاح، أما إذا وهنت و ضاعت أو ماتت ، فإنها في كثير من المواقف لا ينفع منها كثرة العدد، ووجود الخبرة لأن الروح المعنوية كاسمها هي روح لكل نجاح في كل الأعمال، والتنظيمات ولمزيد من التوضيح نتناول في هذا الفصل: مفهوم الروح المعنوية خصائصها وأهميتها، بالإضافة إلى مظاهرها و العوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية، طرف قياس الروح المعنوية وفوائد قياسها.

1- مفهوم الروح المعنوية:

يقصد بالروح المعنوية moral المزاج السائد أو الروح السائدة بين الأفراد الذين يكونون جماعة، و التي تتميز بالثقة في الجماعة و بالإخلاص للجماعة، وبالاستعداد للكفاح من أجل أهداف الجماعة Groupe moral، فهي محصلة روح الأفراد المعنوية وترادف تماسك الجماعة، هذا التعريف يركز على الجماعة دون الفرد، حيث تعتبر الروح المعنوية بأنها تتمثل في الجماعة ككل، و أن مشاعر الأفراد و اتجاهاتهم و حاجاتهم هي صفة مرتبطة التي ينتمي إليها الفرد، و ما الفرد إلا جزءا منها. (دويرا، 2000، ص39).

أما أدوين قليتشمان فيري: أن الروح المعنوية هي تقبل الفرد لأهداف الجماعة، و هي تشير إلى اشتراك الفرد مع الجماعة، و تتوقف على القدر الذي يشبع به الفرد حاجته. (فهيم، 1972، ص204)

و هناك من يرى بأنها مسألة فردية تصف مشاعر تجاه عمله، و مدى رضاه عن هذا العمل. (الشنواني، 1970، ص163)

و منه فإن هذه التعاريف الأخيرة تركز على الفرد و ليس على الجماعة، فهي ترتبط بين احتياجات الفرد و الروح المعنوية، و ما مدى إشباع هذه الحاجات و على مدى قدرة العامل على التكيف و التأقلم مع عمله، و هذه النظرة تربط أيضا الروح المعنوية للفرد بالرضا الذي يعيش به الفرد في عمله، فهي مقدار الرضا الذي يحصل عليه الفرد، و كأن هناك تطابق بين الروح المعنوية و الرضا الخاص بالعامل، و هناك نظرة توفيقية حيث تركز على الجانبين مع الفردي و الجماعي، و هنا لابد أن تتاح الفرصة للفرد للمساهمة في نشاط الجماعة، و من خلال هذه المساهمة يصبح نوع من التوحد بالنسبة للفرد مع مبادئ الجماعة و أهدافها و مثلها و أخلاقها.

حيث يرى روبرت كابون: بأن الروح المعنوية هي الدرجة التي عندها تتحقق حاجات الفرد، كما أنها الدرجة التي يشعر فيها الفرد بأن هذا التحقيق تابع من الظروف الكلية التي عمل فيها. (الشبكي، 1969، ص 231)

إذن حسب هذه النظرة التوفيقية فإن الروح المعنوية تتكون من اندماج الفرد مع الجماعة التي ينتمي إليها ثم تفاعله معها.

فالروح المعنوية هنا تكون نتيجة تجانس بين الأهداف الفردية مع الأهداف الجماعية التي ينتمي إليها.

2- خصائص و أهمية الروح المعنوية:

هناك مجموعة من الخصائص و الصفات العامة التي تميز الروح المعنوية عن غيرها من الظواهر و الاتجاهات النفسية المركبة منها:

- 1- ترتفع و تنخفض.
- 2- لا يمكن ملاحظتها إلا بآثارها.
- 3- يدل عليها سلوك الأفراد و استجاباتهم النفسية.
- 4- آثارها تظهر بشكل أكبر في الجماعة.
- 5- حالة نفسية تتحكم في سلوك الأفراد.
- 6- تحفز إلى المزيد من الجهد و العمل إذا كانت عالية.
- 7- تكون سببا في تدني الجهد و ضعف الإنتاج إذا كانت منخفضة.

(أبوريالة، 2016، ص 57).

إن دراسة الروح المعنوية بين العمال أصبحت ظاهرة شائعة في مجال الإدارة الحديثة، حيث أصبحت من الضروريات الملحة لكل المؤسسات، سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو عسكرية أو تربوية، و لهذا فإن معظم المديرين قد أدركوا أهمية الروح المعنوية بين العمال نظرا لأنها تتعلق برضا الأفراد واندماجهم

ضمن جماعة العمل، و تجاوبهم معه أعمالهم فهذه المعنويات تعتبر كمقياس لمدى فعالية أداء الأفراد. (الشنواني، 1972، ص10)

و لأن المديرين ينظرون إلى سلوك العمال، و تصرفاتهم كانعكاس لمعنوياتهم بحيث إذا كان هذا السلوك بالشكل غير المطلوب، اعتبروا ذلك دليلا على انخفاض الروح المعنوية و إذا كانت معنويات جماعات العمل مرتفعة، فإن ذلك يؤثر تأثيرا إيجابيا و فعالا على تنشيط الكفاءة الإنتاجية. (هاشم، 1980، ص243).

فتظهر أهمية الروح المعنوية من خلال مظاهر أفراد القوى العاملة، فإذا كانت معنويات هؤلاء العمال عالية فإن ذلك يدفعهم إلى العمل بحماس، واهتمام كبيرين لعملهم و إظهار روح المبادرة و الابتكار، و امتثالهم للاختياري للتعليمات و اللوائح و الأوامر و الرغبة الاختيارية للتعاون مع الآخرين، و ربط أهدافهم الشخصية بأهداف المؤسسة، و الولاء لها و لقادتها و الشعور بالفخر و الانتماء لها، أمام إذا كانت المعنويات متدهورة فهذا ينعكس بالضرورة على كره العمال لأعمالهم، و كرههم لمؤسستهم و كرههم لبعضهم البعض و كرههم لرؤسائهم. (عيسوي، 2003، ص144)

و منذ اكتشاف أهمية الروح المعنوية في تنشيطها للأفراد، أصبحت مختلف الإدارات تهتم بوضع الوسائل و الأساليب المؤدية إلى اكتشاف و تفسير مشاعر الأفراد، و ردود أفعالهم كما تقوم بخلق جو من الحماس و التعاون و التفاهم بين جماعات العمل، مستعينة في ذلك بالأخصائيين في علم النفس و علم الاجتماع... الخ.

3-مظاهر الروح المعنوية:

تعد الروح المعنوية انعكاسا لمشاعر الفرد و الجماعة نحو المؤسسة، ونحو العمل الذي يقومون به، و مؤشرا مهما لمدى نجاح المؤسسة و فاعلية القيام بها. و من الأهمية التعرف على أهم مؤشرات و مظاهر الروح المعنوية من أجل تنمية هذه الروح و المحافظة عليها عالية.

و على ذلك فإن التقديرات الخاصة بمستويات الروح المعنوية تعتمد على بعض الظواهر، مثل الأفعال و التعبيرات و التعليقات الشفوية و الانتقادات. (الشنواني، 1990، ص464)

و تتمثل الروح المعنوية العالية لدى الفرد و الجماعة نحو المنظمة، و الذي يظهر على تصرفاتهم فإذا اهتم مدير المؤسسة بإيجاد الجو الذي يشعر فيه كل عامل بالرضا و الميل نحو العمل مع الآخرين، لتحقيق أهداف المؤسسة فإنه بذلك يعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين، و من هذه الأمور التي تساعد على تحقيق ذلك:

1- توفير ظروف عمل سارة في المؤسسة.

2- المعاملة العادلة في العمل (الحقيل، 1996، ص93).

3- انخفاض الشكوى و التذمر من العمل.

4- ارتفاع كمية الإنتاج. (نشوان، 1991، ص73)

5- تماسك الأفراد و اتحادهم لتحقيق هدف مشترك.

فالروح المعنوية هي دليل واضح على نوع العلاقات الإنسانية السائدة، حيث أن انخفاض أو ارتفاع الروح المعنوية يدل على سوء أو جودة العلاقات، وهناك مظاهر رئيسية يمكن أن يستدل بها على مستوى الروح المعنوية و من أهم هذه المظاهر:

- 1- مستوى الأداء و الإنتاج.
 - 2- مدى استمرار و استقرار العاملين.
 - 3- مدى غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل.
 - 4- مدى ما يسود الأفراد من شقاق أو نزاع أو خلاف بينهم.
 - 5- مدى كثرة الشكوى و التظلمات. (مرسي، 2001، ص134)
- و من المؤشرات التي تدل على انخفاض الروح المعنوية:
- 1- **فقدان الاهتمام:** حيث أن عدم الاهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل التي تسبب عدم استقرار الأداء، و كثيرا ما يعبر ذلك عن التعب و الملل، وبذلك يدخل التعب و الملل كعاملين من عوامل التأثير على الروح المعنوية.
 - 2- **دوران العمل:** و هو من أقدم أشكال عدم استقرار الأداء، حيث أن استخدام الأفراد و الاستغناء عنهم ،و إحلال بعضهم محل بعض، يؤدي إلى عدم الاستقرار. (جمجوم ،1990، ص197).
 - 3- **المظالم و الشكاوى:** و هي مؤشر يدل على عدم الرضا، و وسيلة للتقليل منه، و المظالم تمثل مواقف يشعر فيها الأفراد بعدم العدالة، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشرا مباشرا لانخفاض الروح المعنوية الفردية.
 - 4- **التوقف عن العمل:** تعتبر الإضرابات أكثر مظاهر عدم الاستقرار في الإنتاج ،و ليس كل توقف من العمل إضرابا ،فهناك الاعتصام و هو عادة ما يكون مقدمة للإضراب.
 - 5- **الغياب:** يعتبر ازدياد معدل الغياب مظهر من مظاهر انخفاض الروح المعنوية ففي الأحوال العادية يكون الغياب العادي هو ستة أيام في السنة، بالنسبة للأفراد الذين يتقاضون أجورهم بالساعة ،و يمثل ذلك نسبة 3 % وهذا المعدل يتتوع بتنوع الصفات الشخصية ،و نوع العمل و الصناعة و الطقس ،

و لكن إذا زاد الغياب عن المعدل المتوقع يتوجب على إدارة الأفراد دراسة الأسباب التي أدت إلى زيادة المعدل. (نفس المرجع، 1990، ص 198).

6- **مشاكل النظام:** حيث أن كثرة هذه المشكلات تشير إلى انخفاض الروح المعنوية و مرتكبي تلك المشكلات، و المخالفات يجدون عصبين و لا يشعرون بالتفاوت تجاه المنظمة و قد يبدو أحيانا أن مخالفة التعليمات ناشئ عن عدم توجيهه، أو عدم المعرفة بهذه التعليمات، أو نقص الإشراف و لكن الكثير منها يرجع إلى أسباب أكثر عمقا من ذلك مثل سوء الاختيار، أو النقل الخاطئ للفرد من وظيفة لأخرى، تتأثر معنويات الأفراد بالقواعد التنظيمية نفسها و بطريقة الالتزام بهذه القواعد، فبعض هذه القواعد غير مقبول منطقيا، و بعضها الآخر مجحف، و قد لا يكون الجزاء مناسبا مع الذين كما أن عدم دراية و كفاية الرؤساء في فرض التعليمات، قد يؤدي إلى عدم الرضا بين العاملين.

7- **تقييد الإنتاج:** حيث أن تعمد خفض الإنتاج هو دليل على شعور الأفراد بانخفاض الروح المعنوية بينهم، و معنى تقييد الإنتاج هو أن ينتج الفرد كمية أقل مما يستطيع إنتاجه، و هم بذلك يضعون معدلات للإنتاج يلزمون زملائهم بها، و بذلك فهم يضعون قواعد تحول دون كفاءة العمل و يمكن دراسة ذلك عن طريق مراجعة الإنتاج. (حسن والعجمي، 2007، ص 383).

إن الأدب المتصل بالدوافع و الروح المعنوية للأفراد يشير إلى ما يلي:

- 1- لا يحتمل وجود نوعية عالية من الإنتاج مع روح معنوية منخفضة، ولكن ليس بالضرورة أن تتضمن المعنويات العالية نوعية جيدة من الإنتاج.
- 2- المعنويات عملية معقدة و متغيراتها متداخلة، أي أن المعنويات لا تأتي من مصدر واحد، فهي مختلفة و متفاوتة من وقت لآخر.

3- يميل الإداريون دائماً إلى المبالغة في تقدير درجة المعنويات لدى الأفراد، و يميل الأفراد كذلك إلى المبالغة في درجة انخفاضها، و الواقع أن الأفراد في العمل يزيد ميلهم نحو تكوين مجموعة واحدة أو عدة مجموعات فرعية سواء علم بذلك رجال الإدارة أم لا، و من الدلائل القوية أن جو العمل لا يصبح جوا مثالياً إلا إذا توافرت فيه حالة يتحقق فيها مستوى عال من الروح المعنوية، متى انصهر الأفراد و أصحاب الأعمال أو ممثليهم في مجموعة واحدة، و لقد أصبح من العسير على إدارة الأفراد أن تتجاهل أمر وجود الكيان الاجتماعي لأفراد في المنظمة، و إذا فعلت ذلك فهي إنما تتجاهل حقائق الأمور، و بخاصة إذا أصرت على أن هؤلاء الأفراد، إنما يعملون من أجل الحصول على مقابل ما فقط.

فينبغي أن تهدف المؤسسة إلى تنمية روح معنوية عالية عند جميع العاملين فيها، فيشعر كل واحد منهم أنه مسؤول عن نجاح المؤسسة، حيث أن ذلك يزيد من تماسك الجماعة و تعزيز انتماء العاملين فيها.

(العمارة، 1999، ص134)

4-العوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية:

قام "هاوزر" بدراسة العمال في إحدى المؤسسات التجارية الكبيرة للوقوف على الأمور التي يرغب فيها العمال، و وجد أن رغبات العمال يجب أن ترتب أهميتها كما يلي:

- 1- الحصول على المساعدات التي تمكن من تحقيق أهداف المؤسسة.
- 2- أخذ رأي العامل في تحسين أحوال المؤسسة.
- 3- اطلاع العامل على سير العمل في المؤسسة.
- 4- الاستماع إلى شكوى العامل و العمل على إنصافه.

- 5- الترقية لمن يستحقها.
- 6- معرفة أسباب التغيير في العمل إذا كانت هناك حاجة إليه.
- 7- عدم تدخل الرؤساء في عمل العاملين.
- 8- عدم تعارض الأوامر التي يتلقاها العامل.
- 9- منح العلاوات لمن يستحقها.
- 10- عدم تعدد الرئاسات. (شريت، 2001، ص290)

لقد أوضحت دراسات أخرى أن العامل يشعر بالسعادة في عمله، إذ توفر له الأجر المناسب و ساعات العمل المناسبة، و كذلك المركز الاجتماعي للعامل، و العلاقة بينه و بين الرؤساء و الزملاء ، و ظروف العمل و طبيعة و فرص الترقى ، و التحرر من الإشراف المباشر و إعطائه قدرا من المسؤولية ، و من البديهي أن يزداد الإنتاج كلما ارتفعت الروح المعنوية للعامل، و يمكن الإشارة إلى الروح المعنوية بأنها رغبة الجماعة في بلوغ هدف معين، كما يشار إليها على أنها إخلاص أو شعور بالإخلاص ، و الحماسة تجاه أهداف الجماعة.

و من معايير الروح المعنوية تماسك الجماعة ، و خاصة إذا كان تماسك الجماعة نابعا من ذاتها ، و ليس مفروضا عليها من سلطة خارجية ، و هي من العوامل الرئيسية المؤدية إلى تماسك الجماعة ، و توحيد أهدافها و يمكن تلخيص معايير الروح المعنوية فيما يلي:

- 1- وجود أهداف إيجابية تسمى الجماعة إلى تحقيقها، و توجه إليها أنظار الجماعة. (نفس المرجع، 2001، ص291).
- 2- إشباع حاجات الأفراد مثل الحاجة إلى التعبير عن الذات و الحاجة إلى الحصول على المكانة الاجتماعية، و الحاجة إلى الاعتراف و الحاجة إلى القبول الاجتماعي و الحاجة إلى الانتماء للجماعة.

- 3- شعور الجماعة بتقدم حركتها نحو أهدافها ،فالنجاح يقود إلى نجاح و يؤدي إلى تشجيع الأفراد على بذل مزيد من الجهد.
- 4- اتفاق مستوى الطموح مع مستوى و قدرة الجماعة.
- 5- المساواة بين الأعضاء في المكاسب و في التضحيات.
- 6- الشعور بالوحدة و التوحد أو التقمص و الشعور بالجماعة.
- 7- تحسين الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل ،كالإضاءة و التهوية الجيدتين ودرجة الحرارة المناسبة ،و توفير الأجور العادلة و حل مشاكل العمال، كل هذه الأمور تساعد على رفع الروح المعنوية. (بني حابر، 2004، ص312)
- أوضحنا أن الروح المعنوية العالية صفة ضرورية ،للتعاون الناجح بين الإدارة و العاملين، و هو المظهر الإيجابي لشرط جانبه السلبي هو عدم الراحة أو عدم الاطمئنان ،و هو ميزة جماعية تشمل مجموعة العلاقات الإنسانية ،نحو جو العمل الذي ينعكس عنه حتما الروح المعنوية ،و قد أثبتت التجارة بأن الكفاءة الإنتاجية تتأرجح ،و تتغلب مع القيم المنسوبة إلى الروح المعنوية، و أن العاملين يؤدون عملاً أكبر، و يؤدون على وجه أفضل، إذا هم أخلصوا لهذا العمل فالمستوى الضعيف من الروح المعنوية ،ينشأ عن معضلات تنظيمية مناسبة، و هذه تفصح عن نفسها في صور شتى كالغياب المتزايد، و في ترك الخدمة و الشكاوي و الجزاءات و الحوادث ضالة الإنتاج، و قلته و إذا استمرت الحالة المعنوية في الانخفاض ،يبدأ العمال في الحد من الكمية المنتجة والإسراف في استخدام الموارد، و تعتمد إتلافها حتى يصلوا إلى درجة التوقف عن العمل أو الإضراب، و لهذا اقتضت حاجة المنشآت إلى مهارات اجتماعية لتقضي على عوامل الاستياء ، و تشجيع عوامل الرضا و لا شك أن اهتمام

الإدارة بتصحيح هذه الأوضاع، سيرفع الروح المعنوية و يوجه الثقة، والإخلاص و التعاون الفعال بين الإدارة و العاملين.

و يرجع انخفاض الروح المعنوية للعاملين بأي عمل من الأعمال إلى عوامل كثيرة، ربما كان من أهمها:

- 1- عدم وضع العامل المناسب في المكان المناسب.
- 2- عدم التقدير الصحيح للأفراد من ناحية الأجر و كمية العمل.
- 3- ضيق مجال الترقية.
- 4- عدم اطمئنان العمال على مستقبلهم.
- 5- عدم إشعار العامل بأهميته في العمل، أو أهمية العمل المسند إليه.
- 6- عدم الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعاملين. (شـريت، 2001، ص292).

5-قياس الروح المعنوية:

أ- طرق قياس الروح المعنوية:

يمكن قياس الروح المعنوية للعمال بالطرق التالية:

- 1- المقابلة.
- 2- الاستغناء أو الاستبيان.
- 3- دراسة سجلات المصنع.

1. المقابلة:

يمكن استخدام المقابلة كأداة لقياس الروح المعنوية ،فتخدم غرض الاستفتاء للحصول على المعلومات ،أو البيانات المتعلقة بالروح المعنوية مباشرة من العامل و قد تكون المقابلة موجهة أو موقنة، بمعنى أن تحدد فيها مقدما جميع

الأسئلة التي توجه و قد تكون هذه المقابلة حرة أي غير موجهة ، و فيها يشجع العامل على مناقشة أي موضوع يهتم به بدون توجيه من الباحث.

ويمكن أن تصبح المقابلة ناجحة إذا أديرت من باحثين ذوي خبرة في فن المقابلة للحصول على كافة البيانات المطلوبة ، و ذلكم بعد إقناع العمال برغبة إدارة المصنع المصادقة في الوقوف على آراء ، و مشاعر العمال بهدف مصلحة العمل ، و العمال أنفسهم لتحسين الخدمات المقدمة لهم ، و إزالة مصادر الشكوى لراحة العمال ، و المساهمة في توافقهم و رفع روحهم المعنوية.

(عويضة، 1996، ص162)

2. الاستفتاء:

من أكثر الطرق انتشارا حيث يتضمن نموذج الاستفتاء بعض الأسئلة تعني بالغرض المطلوب ، و يوزع الاستفتاء على العمال للإجابة على هذه التساؤلات في أوقات فراغهم و إعادتها بعد ذلك.

و تستخدم هذه الوسيلة لقياس الروح المعنوية لدى أفراد الجيش و قوة معنوياتهم ، كما تستخدم لمعرفة مستوى الروح المعنوية لدى العمال في مؤسسة معينة ، أو لدى الإداريين في أقسام و مصالح مختلفة.

و تمتاز هذه الطريقة عن المقابلة بأنه من السهل تبويب ، و تفسير وتحليل إجابات العمال و استخلاص النتائج منها و الاستفتاءات نوعين:

- النوع الأول: يطلق عليه الاستفتاءات الموضوعية و يتضمن هذا النوع من الاستفتاءات و الأسئلة ، و أمام كل سؤال منها عددا من الإجابات ليختار العامل منها الإجابة المناسبة بحيث يضع العلامة المطلوبة أمام الإجابة المناسبة له.

• و النوع الثاني: يطلق عليه الاستفتاءات الوصفية و يتضمن هذا النوع من الاستفتاءات الأسئلة فقط ، و يترك للعامل حق الإجابة باستخدام العبارات والكلمات التي يريدونها.

و من أهم عيوب الاستفتاء ما يلي:

- قد تكون النتائج مضللة نتيجة عدم اختيار العينة.
- الرضا عن العمل و الروح المعنوية ليست مسألة ثابتة ، و إنما تكون دائمة التغير .

- عدم استطاعة العمال أحيانا عن التعبير اللفظي أو اللغوي للتعبير عن مشاعرهم في النواحي المختلفة.(نفس المرجع،1996،ص163)

3. دراسة سجلات المصنع:

قد تكون لسجلات المصنع دلالات هامة على تمتع العمال بالروح المعنوية العالية.

فدراسة سجلات الغيابات لمعرفة معدلات الغياب للعمال ، و الإجازات المرضية و تمارض العمال ،بالإضافة إلى عدد الشكاوي التي تقدم من العمال، و كذلك متوسط إنتاج العامل من حيث الزيادة أو النقص عن مستويات الإنجاز العادية.

بالإضافة إلى معدلات الفاقد في الخدمات الخاصة بالمصنع ، و نوع الإنتاج و مدى جودته و معدل الحوادث و طبيعتها ،كل ذلك يتضح من طبيعة الروح المعنوية السائدة بين العمال.

ب- فوائد قياس الروح المعنوية:

لقياس الروح المعنوية عدة فوائد نستطيع أن نوجزها فيما يلي:

- 1- توضح لإدارة المصنع المستويات العامة للروح المعنوية للعمال ، لإمكان العمل على تحسين الخدمات الاجتماعية أو الترفيهية المقدمة لهم.
- 2- معرفة مدى الاختلاف في الروح المعنوية بالنسبة للأقسام المختلفة داخل المصنع و طبيعة الأسباب التي تؤدي لذلك ، و العمل على إحداث التوازن المطلوب و الارتفاع بالروح المعنوية لعمال الأقسام ذوي الروح المعنوية المنخفضة.
- 3- تعتبر الاستفتاءات التي تقيس الروح المعنوية إحدى وسائل الاتصال وتبادل المعلومات بين جموع العمال، و إدارة المصنع و هي أيضا وسيلة لتعبير العمال عما يدور بأنفسهم اتجاه العمل و المصنع ، و هي بجانب ذلك أيضا فائدة شعور العمال بالمشاركة و اهتمام هذه الإدارة بهم ، و تخفيض من درجة التوترات النفسية التي يعاني منها العمال أحيانا مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعمال.
- 4- إن قياس الروح المعنوية قد يؤدي إلى معرفة الإدارة للحاجات التدريبية للعمال، و ذلك بطريقة غير مباشرة.
- 5- تساعد الإدارة على فهم مدى أهمية الروح المعنوية للعمال و أثر ذلك على الإنتاج فتعمل الإدارة على تحسين العلاقات الإنسانية السائدة داخل المصنع. (عويضة، 1996، ص165).

خلاصة:

مما سبق يمكن القول بأن الروح المعنوية من أهم العوامل الواجب توفرها في العامل ذلك أنها تجعله يضاعف جهده أكثر و يجب عمله أكثر، مما يزيد في تحسين سير المؤسسة الصحية و حسن تنظيمها و تنمية إدارتها و ذلك لارتفاع الروح المعنوية لدى العمال بالمؤسسة الصحية و العكس إذا كان منخفضة.

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

- 1- الدراسة الاستطلاعية
- 2- منهج الدراسة
- 3- حدود الدراسة
- 4- عينة الدراسة وكيفية اختيارها
- 5- وصف أدوات الدراسة
- 6- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
- 7- الأساليب الإحصائية المستخدمة

خلاصة

تمهيد:

تشكل الدراسة المنهجية جزءاً هاماً في اختبار المعلومات الموجودة في الإطار النظري و الوصول إلى الحقائق المتعلقة بمجتمع الدراسة فالميدان هو الجزء الذي يتم فيه التأكد من صحة أو خطأ الفروض التي صيغت وكانت منطلقاً للبحث، و من أجل ربط الظاهرة المدروسة بالواقع الملموس و يعد الإلمام بجوانبها النظرية و احتمالها لابد من وضع إطار منهجي يمكننا من السير وفقه خلال عملنا الميداني و يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة و إجراءاته بدءاً بالدراسة الاستطلاعية و حدود الدراسة و خصائصها و المنهج المتبع و الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة لجمع البيانات و إجراءات التأكد من صدقها و ثباتها و انتهاءً بالأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

1- الدراسة الاستطلاعية:

- تعتبر الدراسة الاستطلاعية مرحلة لدراستنا الميدانية غايتها التعرف على الواقع الميداني قبل الغوص في تفاصيله بحيث يتسنى لنا من خلال هذه الخطوة.
- تحديد و بدقة مشكلة البحث.
 - إدراك مدى قابلية المصالح المعنية للتجاوب مع موضوع الدراسة ومساعدتهم.
 - الاطلاع على المهام التي تقوم بها المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد سليمان عميرات-المسيلة.
 - كما كان الهدف من الدراسة الاستطلاعية تحديد أهم الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة.
 - و لقد دامت فترة الدراسة الاستطلاعية من 23 فيفري 2017 إلى غاية 5 مارس 2017.

1-1- عينة الدراسة الاستطلاعية:

لقد اقتصرت عينة الدراسة الاستطلاعية على 30 ممتحن للصحة من ذكور وإناث و لقد تم ضبطها بطريقة عشوائية طبقية و الجداول التالية تبين لنا خصائص العينة الاستطلاعية حسب المتغيرات التالية: الجنس- الخبرة المهنية.
جدول رقم (01): توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير الجنس.

النسبة	التكرار	الجنس
40 %	12	ذكر
60 %	18	أنثى
100 %	30	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (01) أن أعلى نسبة عادت لممتهني الصحة من الإناث و هذا بنسبة 60 % بينما بلغت نسبة ممتهني الصحة من جنس الذكور 40 % وهذا راجع إلى توظيف المؤسسة الصحية أكبر عدد من الإناث حيث يتناسب مع طبيعة الخدمة التي تقدمها و متطلبات المهنة بهذه المؤسسة.

جدول رقم (02): توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير الخبرة المهنية.

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
70 %	21	أقل من 5 سنوات
30 %	09	6 سنوات فما فوق
100 %	30	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (2) أن أعلى نسبة عادت لممتهني الصحة الذين لديهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات و هذا بنسبة 70 % بينما بلغت نسبة ممتهني الصحة الذين لديهم خبرة مهنية من 6 سنوات فما فوق ما نسبته 30 % و هذا راجع إلى

توظيف المؤسسة الصحية أكبر عدد من الأفراد المتكويين تكوين عالي و ذو كفاءات عالية في هذا المجال.

2- منهج الدراسة:

المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة وللإجابة على الأسئلة و الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث و هو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول على تلك الحقائق و طرق اكتشافها (شفيق، 2001، ص86). و عليه فإن موضوع الدراسة هو الذي يفرض على الباحث استخدام منهج معين دون غيره لذلك تختلف المناهج باختلاف المواضيع و حتى يتمكن الباحث من دراسة موضوعه دراسة عملية فإن تحديد المنهج المتبع في البحث يعد خطوة هامة و ضرورية و تماشياً مع طبيعة هذه الدراسة التي تبحث عن التمكين الإداري و علاقته بالروح المعنوية.

فقد اتبع المنهج الوصفي الارتباطي الذي يعني بدراسة و تحليل الارتباط بين المتغيرات أي العلاقة القائمة بينهما (الرشيدي، 2000، ص67) و يصفها وصفا كمياً باستخدام مقاييس كمية.

3- حدود الدراسة:

و تم ذلك ضمن المجالات التالية:

1-المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد سليمان عميرات- المسيلة.
التعريف بالمؤسسة: تمت الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة من المكلف بمكتب التنظيم العام و المكلف بناية مديرية النشاطات الصحية بالمؤسسة.
المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد سليمان عميرات بالمسيلة:

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و هذا بموجب المراسيم التالية:

✓ المرسوم التنفيذي رقم 97- 465 المؤرخ في 02/12/1997 المعدل و المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 62/08 المؤرخ في 24 فبراير 2008 الذي يحدد قواعد إنشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة و سيرها و يوضع تحت وصاية الوالي.

✓ تعتبر المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات أحد المؤسسات الصحية العمومية التابعة لمديرية الصحة و السكان لولاية المسيلة و تقع بمقر الولاية فقد فتحت أبوابها يوم 06 أوت سنة 1992 كقاعة ولادة حضرية بطاقة استيعاب تقدر ب: 64 سرير و قد تم تحويلها إلى مؤسسة استشفائية متخصصة استيعاب تقدر ب: 104 سرير و دشنت التسمية سليمان عميرات.

✓ تتكون المؤسسة الاستشفائية المتخصصة من أربعة مصالح و اثنا عشرة وحدة موزعة كالتالي:

1- مصلحة قسم العمليات الجراحية و تحتوي على:

- قسم العمليات الجراحية.

- قسم ما بعد العمليات الجراحية.

2- مصلحة أمراض النساء و التوليد: و تحتوي على أربعة وحدات و هي:

- وحدة أمراض النساء.

- وحدة الحمل المعسر.

- وحدة قبل الولادة و ما بعد الولادة.

- وحدة الفحص و الاستكشاف و الاستجابات.

3- مصلحة طب الأطفال: و تحتوي على أربعة وحدات و هي:

- وحدة حديثي الولادة.

- وحدة الرضع.
 - وحدة الأطفال الكبار.
 - وحدة مستشفى النهار و الاستجالات.
 - وحدة الأطفال الكبار توجد بالمؤسسة الاستشفائية الزهراوي لعدم وجود هياكل بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات.
 - 4- مصلحة جراحة الأطفال: و تحتوي على وحدتان و هي:**
 - وحدة الاستشفاء.
 - وحدة الفحص و الاستجالات.
 - المصلحة لا تستغل لعدم وجود المقر و عدم وجود الاختصاصيين.
- المؤسسة الاستشفائية المتخصصة تغطي منطقة جغرافية تمتد على مساحة 18175 كلم² بعدد سكان يقدر ب: 1086690 نسمة بمتوسط كثافة تقدر ب: 59 لكل كلم² و عدد الدوائر التي تغطيها المؤسسة 15 دائرة و 47 بلدية.
- الموظفين:** تضم المؤسسة الاستشفائية المتخصصة 319 عامل في جميع الاختصاصات بينهم الإداريون 35 أطباء عامون 28 أطباء أخصائيون 01، شبه طبيون 158 صيدلي عام للصحة العمومية 02 و سلك العمال المهنيين 95.
- 1. المديرية:**

✓ نيابة مديرية الإدارة و الوسائل: تتكون من المكاتب التالية:

- مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات.
- مكتب الميزانية و المحاسبة.
- مكتب حساب التكلفة.

✓ المديرية العامة: و تتكون من المكاتب التالية:

- مكتب المدير العام.

- مكتب التنظيم العام.

- مكتب الاتصال.

✓ نيابة مديرية النشاطات الصحية: و تتكون من المكاتب التالية:

- مكتب الوقاية.

- مكتب التنظيم و تقييم النشاطات.

- مكتب الاستقبال و الإعلام و التوجيه.

- مكتب القبول.

✓ نيابة مديرية المصالح الاقتصادية و الهياكل و التجهيزات: و تتكون من المكاتب

التالية:

- مكتب المصالح الاقتصادية.

- مكتب الهياكل و التجهيزات و الصيانة.

- مكتب الجرد.

2. مهام المديرية:

مدير المؤسسة: رتبته مدير و يتمثل دوره في القيام بالمهام التالية:

- تسطير الميزانية الخاصة بالمؤسسة.

- الأمر بالصرف فيما يتعلق بالمسائل المالية.

- إنشاء نظام داخلي خاص بالمؤسسة.

- توقيع و إصدار الأوامر الخاصة بمصالح المؤسسة.

المدير الفرعي للإدارة و الوسائل: رتبته متصرف إداري و يتمثل دوره في القيام بالمهام

التالية:

- الإشراف على أجور العمال.

- القيام بتخطيط و تسيير المستخدمين داخل المؤسسة.

- متابعة و مراقبة المتربصين داخل المؤسسة.
- الإمضاء على السندات الخاصة بالخصوم و الاستجابات و العطل المرضية أو البشرية.
- إنجاز مخطط تسيير الموارد البشرية.
- المدير الفرعي للنشاطات الصحية:**رتبته متصرف إداري و يتمثل في القيام بالمهام التالية.
- إرشاد و إعلان الأشخاص و توجيههم عند الحاجة.
- يقوم بالانتهاء و إحصاء عدد المرضى الذين تم إدخالهم إلى المستشفى و الذين غادروا منها.
- يهتم كذلك بالعمليات الوقائية و كذا الحماية.
- المدير الفرعي للمصالح الاقتصادية و الهياكل و التجهيزات:** رتبته نائب مدير و دوره القيام بالمهام التالية:
- تجهيز المصالح بمختلف الأدوات الطبية و غير الطبية مثل: التجهيزات والأدوات و غيرها.
- مراقبة النظافة داخل المؤسسة و على محيطها.
- التمويل المواد الغذائية الضرورية.
- السهر على تسيير المصالح سواء استشفائية أو غير استشفائية.
- هو المسؤول على كل الأجهزة الطبية و غير الطبية و كذا التغذية و الصيانة.
- صيانة الهياكل و التجهيزات.

3. مهام المصالح الإدارية:

مكتب المحاسبة: مكلف به عون إداري أو محاسب يقوم بالمهام التالية:

- تسوية الفواتير و تسجيلها و تحويلها إلى مصلحة المالية.
- مراجعة الأخطاء الموجودة في الفواتير.

مكتب الجرد: مكلف به عون إداري يقوم بالمهام التالية:

- يقوم بعملية الجرد و الإحصاء لجميع العتاد الطبي و غير الطبي شريطة أن تكون الأجهزة و العتاد قيمتها تزيد عن 500.00 دج و إلا فلا تتقيد في مكتب الجرد.
- يقوم بعملية الجرد مرة واحدة في السنة.

4. مهام المصالح التقنية:

مصلحة البياضة: مكلف بها عون إداري أو مخازني يقوم بالمهام التالية:

- توزيع الأغذية و الأفرشة و المآزر اللازمة لجميع مصالح المؤسسة الصحية.
- استلام المواد المطلوبة و مراقبتها و تخزينها.
- استلام وصل التسليم للمحاسبة بين الممون و المخازني.
- مراجعة الفاتورة و إمضاءاتها من قبل المخزني قبل تسليمها إلى مكتب المحاسبة.

مكتب الصيانة: مكلف به عونه متعدد الخدمات يقوم بالمهام التالية:

- الاهتمام بالعتاد و الصيانة.
 - ترميم و إصلاح أي عطب أو خلل يحدث في مصلحة ما.
 - جلب المواد اللازمة لصيانة عطب ما من مخزون الخردوات.
- مصلحة الحظيرة:** مكلف به سائق يقوم بالإشراف على جميع السيارات و الشاحنات التابعة للمؤسسة و صيانتها.

مصلحة الصيدلية: مكلف بها صيدلي مهمته تموين المؤسسة الصحية بمختلف الأدوية والأدوات الطبية المستهلكة بالإضافة إلى إعداد سندات الطلب للأدوية.

مصلحة التموين و الأغذية: مكلف بها مخازني يقوم بالمهام التالية:

- تموين المؤسسة بجميع المواد الغذائية الضرورية.

- إعداد وجبات للمرضى تكون متكاملة و صحية و اقتصادية في حدود الميزانية المخصصة لهذه المصلحة و ممضية من طرف طبيبة المستشفى.
 - مراقبة و فحص المواد إن كانت مدة استهلاكها قد انتهت.
- مهام و مجالات المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد سليمان عميرات بالمسيلة:

1-المهام:

- تتكلف المؤسسة الاستشفائية في مجال نشاطها بشكل منسجم و منظم بحاجيات السكان الصحية و في هذا الإطار تقوم بالمهام التالية:
- تضمن تنظيم و توزيع الإسعاف و برمجته.
- تطبق نشاطات الوقاية و التشخيص و العلاج و إعادة التكيف الطبي والاستشفاء.
- تطبق البرامج الوطنية و الجهوية و المحلية للصحة و السكان و تضمن النشاطات المتعلقة بالصحة التناسلية و التخطيط العائلي.
- تساهم في ترقية المحيط و حمايته في مجالات الوقاية الصحية و النظافة ومكافحة و مكافحة الأضرار و الآفات الاجتماعية.
- تساهم في إعادة تأهيل مستخدمي المصالح الصحية و تحسين مستواهم.

2-المجالات:

- إن المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد سليمان عميرات بالمسيلة تعمل على تنفيذ السياسة العامة للمنظومة الصحية بغية تحقيق الأهداف المسومة ضمن عدة مجالات منها:

1- مجال الوقاية: تظل الوقاية أولوية في مجال الصحة العمومية و سوف يتم التكفل بها من خلال البرامج الوطنية و متابعتها و تقييمها و إدخال التعديلات اللازمة حسب كل برنامج و كل منطقة التي تغطيها المؤسسة الاستشفائية بالمسيلة.

2- مجال تنظيم الهيكل الصحي و دعمه: يعمل مستشفى سليمان عميرات على دعم طاقات هياكل العلاج الأساسية لتلبية حاجات السكان.

3- مجال الأدوية: يعمل مستشفى سليمان عميرات على ضمان توفير الأدوية و مواد اللقاح.

4- مجال صحة الأم و الطفل: يعمل مستشفى سليمان عميرات على دعم قاعة الولادة بالأطباء الأخصائيين، و بالقابلات مع توفير وسائل تباعد الولادات و سهولة الحصول عليها بالتركيز على نظام الإعلام و التوجيه و التربية الصحية.

إن تهيئة هذه الأهداف و وضعها للتجسيد ،و التنفيذ يتطلب تدعيم المؤسسة الاستشفائية المخصصة في طب النساء و التوليد سليمان عميرات بالمسيلة ،بهيكل ووسائل مادية و أجهزة طبية بالتنسيق مع مديرية الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات بالمسيلة.

المجال البشري:

يتضمن المجال البشري مفردات الدراسة و هو مجموع كل من السلك الطبي و الشبه طبي، و السلك الإداري بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد سليمان عميرات المسيلة و الذي بلغ عددهم 222 عامل، موزعين حسب طبيعة اختصاصهم إلى:

- السلك الطبي 29.

- السلك الشبه طبي 158.

- السلك الإداري 35.

وحدة العينة:

الأسلاك الطبية و الشبه طبية و الإدارية من ذكور و إناث.

2- **المجال الزمني:** تم إجراء القسم التطبيقي للدراسة قبل الامتحانات النهائية للسنة الدراسية 2016-2017.

4- **عينة الدراسة و كيفية اختيار:**

عادة ما تقتصر العلوم السلوكية في استخلاص تعميماتها من البحوث التي تقوم بها على مجموعة من الأفراد يمثلون عينة مشتتة من المجتمع الأصلي للدراسة لقد حاولنا أن تكون العينة أكثر تمثيلاً للمجتمع حتى يمكن الاعتماد على نتائجها.

لقد اخترنا بالدراسة العينة التي تمثل ممتهني الصحة من جنس ذكر و أنثى و الذي يقدر عددهم ب: 222 ممتهن للصحة¹ أخذنا منهم 60 ممتهن بطريقة عشوائية طبقية تمثل عينة الدراسة الأساسية حيث شملت الطبقة الأولى الذكور و الطبقة الثانية الإناث كما هو موضح في الجدول رقم (03).

جدول رقم (03): خصائص العينة من حيث متغير الجنس.

النسبة	التكرار	الجنس
41.66 %	25	ذكر
58.33 %	35	أنثى
100 %	60	المجموع

من خلال معطيات الجدول رقم (03) يتضح أن نسبة 58.33% من أفراد العينة إناث أما الذكور جاءت نسبتهم 41.66% و على الرغم من أن نسبة الذكور و الإناث متقاربة إلا أن نسبة الإناث تفوقت على الذكور يعود ذلك إلى كون عدد الإناث أكبر عدد

¹تستثني منهم 30 ممتهن للصحة كعينة للدراسة الاستطلاعية و بالتالي يصبح مجتمع الدراسة 192 ممتهن للصحة.

من الذكور في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد سليمان عميرات- المسيلة.

جدول رقم (04): خصائص العينة من حيث متغير الخبرة المهنية.

النسبة	التكرار	الجنس
55 %	33	أقل من 5 سنوات
45 %	27	6 سنوات فوق
100 %	60	المجموع

من خلال معطيات الجدول رقم (04) يوضح أن أعلى نسبة تقدر بـ 55 % للأفراد الذين تتراوح خبرتهم المهنية أقل من 5 سنوات و أقل نسبة 45 % للأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 6 سنوات فما فوق و هذا راجع لتوظيف المؤسسة لكفاءات عالية التكوين حسب متطلبات المؤسسة الصحية و هذا من خلال ملاحظتي الشخصية ككوني عاملة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد سليمان عميرات- المسيلة.

5- وصف أدوات الدراسة:

تمثل أداة الدراسة في كل من مقياس التمكين الإداري و مقياس الروح المعنوية و لقد أعدت أداة الدراسة من طرف شيرين إبراهيم سلامة مصطفى عام 2016 م.

أ- مقياس التمكين الإداري:

و يشمل المقياس على أربعة مجالات للتمكين الإداري و هي:

1. العمل الجماعي.
2. السلوك الريادي.
3. المحاكاة و تقليد رؤسائي.
4. مجال النمو المهني.

حيث يتكون المقياس في صورة نهائية من أربعة و عشرون بنداً.

تصحيح المقياس: يتم تصحيح المقياس بحيث تقابل بدائل الإجابة (كبيرة جدا، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جدا) الدرجات على الترتيب (5، 4، 3، 2، 1).
و يكون المقياس من 24 فقرة يعني أربعة مجالات المذكورة سابقا.
المجال الأول: و يتكون من خمسة فقرات و تحمل الأرقام 1، 2، 3، 4، 5.
المجال الثاني: و يتكون من ستة فقرات و تحمل الأرقام: 6، 7، 8، 9، 10، 11.
المجال الثالث: و يتكون من أربعة فقرات و تحمل الأرقام: 12، 13، 14، 15.
المجال الرابع: و يتكون من تسعة فقرات و تحمل الأرقام: 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24.

ب- مقياس الروح المعنوية:

و يتكون المقياس من اثنين و ثلاثون فقرة و تم الاستجابة على فقراتها من خلال ميزان ليكرث الخماسي و يبدأ بدرجة كبيرة جدا و تعطى (5) درجات، ثم كبيرة و تعطى (4) درجات، ثم متوسطة و تعطى (3) درجات، ثم قليلة و تعطى درجتين، و ينتهي بقليلة جدا و تعطى درجة واحدة.

1- ثبات أداة الدراسة:

لقد تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي و الجدول (05) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة و مجالاتها.

جدول رقم (05): معاملات الثبات لأداة الدراسة و مجالات درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية المدركة لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلوماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم.

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ ألفا
1	العمل الجماعي	5	0.87
2	السلوك الريادي	6	0.87
3	المحاكاة و تقليد رؤسائي	4	0.89
4	مجال النمو المهني	9	0.94
	درجة التخصص للتمكين الإداري	24	0.91
	درجة التخصص للروح المعنوية	32	0.94

يتضح من الجدول رقم (05) أن معاملات الثبات لمجالات الاستبانة في التمكين الإداري تراوحت بين (0.87 - 0.94) بينما بلغت درجة التخصص (0.91) و بلغت درجة التخصص للروح المعنوية (0.94) و هي معاملات ثبات جيدة و تفي بأغراض البحث العلمي.

2- صدق أداة الدراسة:

قامت الباحثة بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين في التربية و الإدارة، و بلغ عددهم (10) محكمين، و ذلك من أجل إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، و مدى مناسبتها للمجال الذي وضعت فيه، و بعد جمعها من المحكمين فقد رأى المحكومون بضرورة الإبقاء على (54) فقرة و حذف فقرتين الفقرة (2) و الفقرة (7) وردت مضامينها في فقرات أخرى و فصل بعض الفقرات إلى فقرتين و لقد تم الأخذ برأي الأغلبية أي (80 %) من الأعضاء المحكمين في عملية

التحكيم، و بذلك يكون قد تحقق الهدف الظاهري للاستبانة و أصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية.

6- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

الصدق و الثبات:

ثم حساب صدق المقياس بطريقة الصدق الذاتي من خلال الثبات المحسوب وكانت النتيجة $r = 0.92$ بالنسبة لمحور التمكين الإداري و كانت النتيجة $r = 0.97$ بالنسبة لمحور الروح المعنوية كما هو موضح في الجدول رقم (06).
جدول رقم (06): تحليل نتائج الدراسة الاستطلاعية.

المحور	عدد العبارات	الثبات	الصدق
التمكين الإداري	23	0.85	0.92
الروح المعنوية	31	0.95	0.97

الجدول رقم (06) يوضح أن صدق المقياس هو 0.92 للتمكين الإداري و تعبر هذه القيمة عن درجة عالية من الثبات و الصدق مما يعكس ثبات و صدق إجابات و هذا يدل على القدرة العالية لأداة الدراسة على قياس ما صممت من أجله.
و لقد تم كذلك التأكد من صدق المقياس عن طريق صدق المحتوى أو الصدق الظاهري و هذا للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة و التأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين في مجال تخصص علم النفس، الإدارة و الإحصاء من أساتذة قسم علم النفس بجامعة الجلفة و جامعة المسيلة و طلب إليهم دراسة الأداة و إبداء رأيهم فيها من حيث: مناسبة الفقرة للمحتوى و طلب إليهم النظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات و تنوع محتواها أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

و قامت الباحثة بدراسة ملاحظات المحكمين و اقتراحاتهم و أجرت التعديلات في ضوء توصيات و آراء هيئة التحكيم و قد اعتبرت الباحثة الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها أعلاه بمثابة الصدق الظاهري و صدق المحتوى للأداة واعتبرت الباحثة أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت له.

تم حساب ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية.

طريقة التجزئة النصفية:

حيث تم تقسيم المقياس من حيث عباراته الزوجية و الفردية إلى قسمين و طبق مرة واحدة على العينة الاستطلاعية و بعد تفريغ إجاباتهم و تحويلها إلى درجات بالاعتماد على مفتاح التصحيح للأداة الذي يعطي الدرجات (1,2,3,4,5) للبدائل (كبيرة جدا، متوسطة، قليلة، قليلة جدا) على الترتيب ثم حساب العلاقة بين جزئي المقياس بمعامل الارتباط لبيرسون ثم حولت درجة الارتباط هذه في معامل سبيرمان براون لإيجاد معامل الارتباط المكافئ لصورة المقياس ككل، و كانت النتيجة $r = 0.85$ بالنسبة لمحور التمكين الإداري و كانت النتيجة $r = 0.95$ بالنسبة لمحور الروح المعنوية كما ورد في الجدول السابق رقم (06).

7- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تمت معالجة البيانات و تحليلها باستخدام الحساب الآلي من خلال برنامج SPSS الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية و تتمثل المعالجات التي تمت للبيانات الإحصائية فيما يلي:

- 1- النسب المئوية للبيانات لإعطاء صورة سريعة عن عينة الدراسة و البيانات الأولية بشكل مختصر مبسط و ذلك بعد عرضها على هيئة جداول.
- 2- إيجاد المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و المدى و التباين لمعرفة الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة.

- 3- إيجاد معامل ارتباط بيرسون للتعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات للإجابة على الفرضية الأولى.
- 4- اختبار **t-test** لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية حول مستوى التمكين الإداري و كذا مستوى الروح المعنوية لدى ممتهي الصحة وفقا لمتغير: الجنس، الخبرة المهنية.
- 5- معادلة سبيرمان براون لتصحيح معامل الارتباط عند حساب ثبات المقاييس (التمكين الإداري و الروح المعنوية).

خلاصة:

تكمن أهمية الفصل المنهجي في كونه الأساس الذي تقوم عليه الدراسة ككل و هو يهدف إلى جمع البيانات و المعطيات المتوفرة التي تستخدم في الدراسة و تؤدي إلى اختيار فروضها و قد ركزنا في هذا الفصل على أن يضم كل من الدراسة الاستطلاعية منهج الدراسة، العينة و كيفية اختيارها، أدواتها، خصائصها السيكمترية أهم الأساليب الإحصائية التي تمت بها معالجة المعلومات.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

1- عرض نتائج الفرضيات

2- مناقشة نتائج الفرضيات وتحليلها

3- خلاصة نتائج الدراسة

4- مقترحات الدراسة

تمهيد:

سنختصر في هذا الفصل على عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها حسب محاور الدراسة وكذا تناول استجابات أفراد عينة الدراسة باتجاه محور التمكين الإداري ومحور الروح المعنوية حسب المتغيرات التالية: الجنس، الخبرة المهنية.

1- عرض نتائج الفرضيات:

سوف يتم في البداية عرض الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة.

الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

من أجل معرفة الخصائص الوصفية الإحصائية لمتغيرات الدراسة الحالية تم إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين والمدى للعينة الكلية كما هو موضح في الجدول رقم (07)

جدول رقم (07): يمثل الإحصاء الوصفي للمتغيرات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	المتغيرات
3.79	14.53	60	العمل الجماعي
3.02	14.28		السلوك الريادي
3.08	14.61		المحاكاة
6.35	19.80		النمو المهني
11.91	62.60		الدرجة الكلية لمقياس التمكين الإداري
19.69	105.08		الروح المعنوية

أ - عرض نتائج الفرضية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مجالات التمكين الإداري (العمل الجماعي، السلوك الريادي، المحاكاة، النمو المهني) والروح المعنوية لدى ممتثني الصحة .

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة الارتباطية بين مجالات التمكين الإداري (العمل الجماعي، السلوك الريادي، المحاكاة، النمو المهني) والروح المعنوية لدى ممتثني الصحة بالمؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة. والجدول رقم (08) يوضح هذه العلاقة.

الجدول رقم (08): معاملات الارتباط بين مجالات التمكين الإداري (العمل الجماعي، السلوك الريادي، المحاكاة، النمو المهني) والروح المعنوية لدى وجهة نظر ممتثني الصحة .

العينة الكلية ن = 60		الروح المعنوية
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	أبعاد مقياس التمكين الإداري
0.05	0.262*	العمل الجماعي
0.01	0.421**	السلوك الريادي
غير دالة	0.208	المحاكاة
0.01	0.548**	النمو المهني
0.01	0.636**	الدرجة الكلية لمقياس التمكين الإداري
		الروح المعنوية

**دالة عند مستوى ($\alpha = 0.01$)

يتبين من خلال الجدول رقم (08) وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مجال العمل الجماعي من مجالات التمكين الإداري والروح المعنوية لدى ممتثني الصحة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة حيث بلغ

معامل الارتباط (0.262) عند درجة حرية (58) وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) وهي علاقة طردية يعني أنه كلما ارتفع مجال العمل الجماعي من مجالات التمكين الإداري كلما ارتفع مستوى الروح المعنوية لدى ممتهني الصحة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة والعكس صحيح.

كما يتبين من خلال الجدول رقم (08) وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مجال السلوك الريادي من مجالات التمكين الإداري والروح المعنوية لدى ممتهني الصحة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة حيث بلغ معامل الارتباط (0.421) عند درجة حرية (58) وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01) وهي علاقة طردية يعني أنه كلما ارتفع مجال السلوك الريادي من مجالات التمكين الإداري كلما ارتفع مستوى الروح المعنوية لدى ممتهني الصحة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة والعكس صحيح.

كما يتبين من خلال الجدول رقم (08) عدم وجود علاقة ارتباطية بين مجال المحاكاة من مجالات التمكين الإداري والروح المعنوية لدى ممتهني الصحة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة حيث بلغ معامل الارتباط (0.208) عند درجة حرية (58) وهي قيمة غير دالة احصائيا.

كما يتبين من خلال الجدول رقم (08) وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مجال النمو المهني من مجالات التمكين الإداري والروح المعنوية لدى ممتهني الصحة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة حيث بلغ معامل الارتباط (0.548) عند درجة حرية (58) وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01) وهي علاقة طردية يعني أنه كلما ارتفع مجال النمو

المهني من مجالات التمكين الإداري كلما ارتفع مستوى الروح المعنوية لدى ممتهني الصحة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة والعكس صحيح.

كما يتبين من خلال الجدول رقم (08) وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لمستوى التمكين الإداري والروح المعنوية لدى ممتهني الصحة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة حيث بلغ معامل الارتباط (0.636) عند درجة حرية (58) وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01) وهي علاقة طردية يعني أنه كلما ارتفع مستوى التمكين الإداري كلما ارتفع مستوى الروح المعنوية لدى ممتهني الصحة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة والعكس صحيح.

ب - عرض نتائج الفرضية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة احصائية في مجالات التمكين الإداري(العمل الجماعي، السلوك الريادي، المحاكاة، النمو المهني) لدى ممتهني الصحة وفقا لمتغير الجنس.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب قيمة (ت) باستخدام **t-test** لتحديد دلالة الفروق لدى ممتهني الصحة كما هو موضح في الجدول رقم (09).

الجدول رقم (09): قيمة (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مجالات التمكين الإداري (العمل الجماعي، السلوك الريادي، المحاكاة، النمو المهني) لدى ممتهني الصحة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة وفقا لمتغير الجنس.

المتغير	الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة			
العمل الجماعي	ذكور	25	14.28	3.79	-0.43	58	غير دالة			
	إناث	35	14.71	3.84						
السلوك الريادي	ذكور	25	14.64	2.97	0.76		58	غير دالة		
	إناث	35	14.02	3.08						
المحاكاة	ذكور	25	15.12	3.04	1.07			58	غير دالة	
	إناث	35	14.25	3.09						
النمو المهني	ذكور	25	19.80	6.32	1.02				58	غير دالة
	إناث	35	19.80	6.47						

يتبين لنا من الجدول رقم (09) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مجال العمل الجماعي من مجالات التمكين الإداري لدى ممتهني الصحة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة وفقا لمتغير الجنس (ذكور، إناث) حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (-0.43) وهذا ما يفسره التقارب الكبير بين المتوسطات الحسابية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى الذكور (14,28) بانحراف معياري (3,79) والإناث بمتوسط حسابي (14,71) وبانحراف معياري (3,84).

كما يتبين لنا من الجدول رقم (09) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مجال السلوك الريادي من مجالات التمكين الإداري لدى ممتهي الصحة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة وفقا لمتغير الجنس (ذكور، إناث) حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (0,76) وهذا ما يفسره التقارب الكبير بين المتوسطات الحسابية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى الذكور (14,64) بانحراف معياري (2,97) والإناث بمتوسط حسابي (14,02) وبانحراف معياري (3,08).

كما يتبين من الجدول رقم (09) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مجال المحاكاة من مجالات التمكين الإداري لدى ممتهي الصحة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة وفقا لمتغير الجنس (ذكور، إناث) حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (1,07) وهذا ما يفسره التقارب الكبير بين المتوسطات الحسابية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى الذكور (15,12) بانحراف معياري (3,04) والإناث بمتوسط حسابي (14,25) وبانحراف معياري (3,09).

كما يتبين من الجدول رقم (09) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مجال النمو المهني من مجالات التمكين الإداري لدى ممتهي الصحة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة وفقا لمتغير الجنس (ذكور، إناث) حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (1,02) وهذا ما يفسره التقارب الكبير بين المتوسطات الحسابية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى الذكور (19,80)

بانحراف معياري (6,32) والإناث بمتوسط حسابي (19,80) وبانحراف معياري (6,47).

ج- عرض نتائج الفرضية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة احصائية في مجالات التمكين الإداري (العمل الجماعي، السلوك الريادي، المحاكاة، النمو المهني) لدى ممتنهي الصحة وفقا لمتغير الخبرة المهنية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب قيمة (ت) باستخدام **t-test** لتحديد دلالة الفروق لدى ممتنهي الصحة كما هو موضح في الجدول رقم (10).

جدول رقم (10): قيمة (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مجالات التمكين الإداري (العمل الجماعي، السلوك الريادي، المحاكاة، النمو المهني) لدى ممتتهي الصحة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسييلة وفقا لمتغير الخبرة المهنية.

المتغير	الخبرة المهنية	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة			
العمل الجماعي	أقل من 5 سنوات	33	14.24	3.29	0.65-	58	غير دالة			
	6 سنوات فما فوق	27	14.88	4.37						
السلوك الريادي	أقل من 5 سنوات	33	14.12	2.89	0.45-		58	غير دالة		
	6 سنوات فما فوق	27	14.48	3.22						
المحاكاة	أقل من 5 سنوات	33	14.33	2.87	0.78-			58	غير دالة	
	6 سنوات فما فوق	27	14.96	3.33						
النمو المهني	أقل من 5 سنوات	33	19.69	6.36	0.13-				58	غير دالة
	6 سنوات فما فوق	27	19.92	6.46						

يتبين من الجدول رقم (10) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مجال العمل الجماعي من مجالات التمكين الإداري لدى ممتتهي الصحة

بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة وفقا لمتغير الخبرة المهنية. حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (-0,65) وهذا ما يفسره التقارب الكبير بين المتوسطات الحسابية. حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى فئة أقل من 5 سنوات خبرة مهنية (14,24) بانحراف معياري (3,29) وعند فئة 6 سنوات فما فوق خبرة مهنية بلغ المتوسط الحسابي (14,88) بانحراف معياري (4,37).

كما يتبين من الجدول رقم (10) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مجال السلوك الريادي من مجالات التمكين الإداري لدى ممتنهي الصحة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة وفقا لمتغير الخبرة المهنية. حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (-0,45) وهذا ما يفسره التقارب الكبير بين المتوسطات الحسابية. حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى فئة أقل من 5 سنوات خبرة مهنية (14,12) بانحراف معياري (2,89) وعند فئة 6 سنوات فما فوق خبرة مهنية بلغ المتوسط الحسابي (14,48) بانحراف معياري (3,22).

كما يتبين من الجدول رقم (10) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مجال المحاكاة من مجالات التمكين الإداري لدى ممتنهي الصحة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة وفقا لمتغير الخبرة المهنية. حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (-0,78) وهذا ما يفسره التقارب الكبير بين المتوسطات الحسابية. حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى فئة أقل من 5 سنوات خبرة مهنية (14,33) بانحراف معياري (2,87) وعند فئة 6 سنوات فما فوق خبرة مهنية بلغ المتوسط الحسابي (14,96) بانحراف معياري (3,33).

كما يتبين من الجدول رقم (10) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مجال النمو المهني من مجالات التمكين الإداري لدى ممتهي الصحة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة وفقا لمتغير الخبرة المهنية. حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (-0,13) وهذا ما يفسره التقارب الكبير بين المتوسطات الحسابية. حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى فئة أقل من 5 سنوات خبرة مهنية (19,69) بانحراف معياري (6,36) وعند فئة 6 سنوات فما فوق خبرة مهنية بلغ المتوسط الحسابي (19,92) بانحراف معياري (6,46).

د- عرض نتائج الفرضية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لدى ممتهي الصحة من وفقا لمتغير الجنس.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب قيمة (ت) باستخدام t-test لتحديد دلالة الفروق لدى ممتهي الصحة كما هو موضح في الجدول رقم (11).

جدول رقم (11): قيمة (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الروح المعنوية لدى ممتهمي الصحة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة وفقا لمتغير الجنس.

المتغير	الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الروح المعنوية	ذكور	25	105.92	20.01	0.27	58	غير دالة
	إناث	35	104.48	19.72			

يتبين من الجدول رقم (11) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الروح المعنوية لدى ممتهمي الصحة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة نوقفا لمتغير الجنس (ذكور، إناث). حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (0.27) وهذا ما يفسره التقارب الكبير بين المتوسطات الحسابية. حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى الذكور (105.92) بانحراف معياري (20.01) وعند الإناث بمتوسط حسابي (104.48) وبانحراف معياري (19.72).

و- عرض نتائج الفرضية الخامسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لدى ممتهمي الصحة من وفقا لمتغير الخبرة المهنية .

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب قيمة (ت) باستخدام **t-test** لتحديد دلالة الفروق لدى ممتهني الصحة كما هو موضح في الجدول رقم (12).

جدول رقم (12): قيمة (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الروح المعنوية لدى ممتهني الصحة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة وفقا لمتغير الخبرة المهنية.

المتغير	الخبرة المهنية	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الروح المعنوية	أقل من 5 سنوات	25	105.12	20.14	-0.16	58	غير دالة
	6 سنوات فما فوق	35	105.03	19.50			

يتبين من الجدول رقم (12) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الروح المعنوية لدى ممتهني الصحة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة وفقا لمتغير الخبرة المهنية. حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (0.16) وهذا ما يفسره التقارب الكبير بين المتوسطات الحسابية. حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى فئة أقل من 5 سنوات خبرة مهنية (105.12) بانحراف معياري (20.14) وعند فئة 6 سنوات فما فوق خبرة مهنية بلغ المتوسط الحسابي (105.03) بانحراف معياري (19.50).

2- مناقشة نتائج الفرضيات وتحليلها:

أ- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

يتضح من عرض نتائج الفرضية الأولى، كما هو موضح في الجدول رقم (08)، أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين المجالات الثلاثة للتمكين الإداري (العمل الجماعي، السلوك الريادي، النمو المهني) ومستوى الروح المعنوية لدى ممتتهي الصحة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة وعليه تكون العلاقة بينهم علاقة طردية، حيث تقوم بين هذه المجالات الثلاثة (العمل الجماعي، السلوك الريادي، النمو المهني) وبين الروح المعنوية علاقات تشابكية تبادلية لا يمكن الفصل بينهم، وبالتالي كلما زاد تطبيق وتفعيل هذه المجالات الثلاثة (العمل الجماعي، السلوك الريادي، النمو المهني) كلما ارتفع مستوى الروح المعنوية لدى ممتتهي الصحة والعكس صحيح.

في حين أظهرت النتائج أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين مجال المحاكاة من مجالات التمكين الإداري ومستوى الروح المعنوية لدى ممتتهي الصحة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة.

بينما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01) بين الدرجة الكلية لمقياس التمكين الإداري والدرجة الكلية لمقياس الروح المعنوية لدى ممتتهي الصحة بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة، إذ كانت قيمة معامل الارتباط (0,63).

وتتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه دراسة **جانكاجين** (2004م) ودراسة **الصالح** (2013م) ودراسة **العمر** (1430هـ) و**شبيردوهيرلي** و **دييون** (2010م) التي بينت أن التمكين الإداري يسهم في رفع الروح المعنوية .

وتشير هذه النتيجة إلى أن المجالات الثلاثة (العمل الجماعي، السلوك الريادي، النمو المهني) من مجالات التمكين الإداري قد يسهم بشكل مباشر في رفع الروح المعنوية لدى ممتتهي الصحة والعكس صحيح ، فالتمكين الإداري يحرر ممتتهي الصحة من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة ،بينما نجد مجال المحاكاة من مجالات التمكين الإداري ليس له علاقة بالروح المعنوية وربما يعود السبب الى طبيعة المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الاستشفائية ،الذي يعطي ويتيح لممتتهي الصحة القوة والحرية في أداء الأعمال، والقيام بواجباتهم والمسؤوليات الموكلة لهم دون رقابة ، وبدون الحاجة الى محاكاة الآخرين وتقليدهم ،حيث أن ممتتهي الصحة الذين يتميزون بالروح المعنوية المرتفعة يشعرون بمزيد من التمكين في عملهم ويكسبهم القدرة على الإبداع في عملهم والقيام بواجباتهم بشكل أفضل، كما أن تمكين ممتتهي الصحة يسهم في خلق شبكة اتصال قوية بينهم وبين المشرفين عليهم ، والإدارة لحل النزاعات ، وتحسين العلاقات الإنسانية بينهم من أجل توجيههم، والإشراف علي أنشطتهم ،وتحديد مهامهم ومسؤولياتهم ضمن المناخ التنظيمي الذي يتلائم مع متطلبات الشخصية والنفسية ، والاجتماعية ،بالإضافة إلى تشجيع اقتراحاتهم وإبداعاتهم سواء ما تعلق الأمر بالاشتراك في وضع الخطة الشاملة والمتكاملة للرعاية الصحية للفرد الأسرة والمجتمع والاشتراك في الأبحاث العلمية المتعلقة بالرعاية الصحية بالإضافة إلى تنسيق الخدمات الصحية كل هذا يزيد من إحساس ممتتهي الصحة بالأهمية ويساعد على رفع الروح المعنوية لديهم.

ب-مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تتضح من عرض نتائج الفرضية الثانية كما هو موضح في الجدول رقم(09)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(0,05)

بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مجالات التمكين الإداري (العمل الجماعي، السلوك الريادي، المحاكاة، النمو المهني) لدى ممتتهي الصحة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة وفقا لمتغير الجنس.

وتتفق هذه النتيجة بشكل عام مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة مسعود (2012م) وتختلف مع ما أشارت إليه دراسة البلوي (2008م).

وتشير هذه النتيجة أن متغير الجنس لا يؤثر في استجابات أفراد عينة الدراسة في مجالات التمكين (العمل الجماعي، السلوك الريادي، المحاكاة، النمو المهني) لأنهم يتشابهون في ما بينهم من حيث الظروف سواء أكانوا ذكورا أم إناث بالرغم من اختلاف أنشطتهم الصحية، والمسؤوليات الموكلة لهم المتمحورة في تنسيق الخدمات الصحية بين مختلف الأقسام الصحية، والمصالح الموجودة على مستوى المؤسسة، بالإضافة إلى الرعاية الجسمانية، والنفسية، والاجتماعية، والروحية للمريض، وإمداده بالإرشادات اللازمة للوقاية من الأمراض، والارتقاء بصحته.

ج-مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

يتضح من عرض نتائج الفرضية الثالثة كما هو موضح في الجدول رقم (10)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مجالات التمكين الإداري (العمل الجماعي، السلوك الريادي، المحاكاة، النمو المهني) لدى ممتتهي الصحة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة وفقا لمتغير الخبرة المهنية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة البلوي (2008م) وتختلف مع ما أشارت إليه دراسة أبو علي (2012م).

وتشير هذه النتيجة إلى عدم اختلاف وجهات نظرهم حول التمكين الإداري بغض النظر عن مستوياتهم وخبراتهم في المجال الصحي، وهذا راجع إلى أن ممتهني الصحة لديهم القدرة ومؤهلين للتعامل مع مختلف النظم الإدارية والصحية بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة حيث أن رؤية ومهارة ممتهني الصحة مع التمكين الإداري لا تختلف باختلاف عدد سنوات الخبرة.

د-مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

يتضح من عرض نتائج الفرضية الرابعة كما هو موضح في الجدول رقم (11)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الروح المعنوية لدى ممتهني الصحة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة وفقا لمتغير الجنس، وتختلف مع ما أشارت إليه دراسة الرفاعي (2006م) ودراسة المساعيد (2004م) ودراسة عمران (2007م) ودراسة وشاح وهارون (2008م).

وتشير هذه النتيجة إلى أن الإناث والذكور من ممتهني الصحة لا يختلفون فيما بينهم من حيث التجارب والخبرات والبيئة الصحية التي يعملون في إطارها بالرغم من اختلاف وتعدد مسؤولياتهم وأنشطتهم التي تتطلب قوة الملاحظة والمهارة العالية في الأداء بالإضافة إلى أهم المتطلبات الخلقية والمهنية التي تتمثل في يقظة الضمير وكذا الدقة في العمل والالتزام بالقوانين والشعور بالانتماء لمكان العمل وبالتالي تتشابه الروح المعنوية لديهم.

و-مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

يتضح من عرض نتائج الفرضية الخامسة كما هو موضح في الجدول رقم(12)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الروح المعنوية لدى ممتهني الصحة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة وفقا لمتغير الخبرة المهنية.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من ودراسة راشد (2011 م) ودراسة مندل(1418هـ).

وتختلف مع ما أشارت إليه دراسة العمر(1430هـ) ودراسة جانكاجين(2004م) ودراسة وشاح وهارون(2008م) ودراسة بينا(1998م).

وتشير هذه النتيجة إلى أن ممتهني الصحة بالرغم من اختلاف عدد سنوات الخبرة لديهم وبحكم ممارستهم ومشاهداتهم لتطبيقات الإدارة الاستشفائية إلا أنهم يشعرون بمستوى متساو من الروح المعنوية في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد سليمان عميرات بالمسيلة التي يعملون فيها وهذا راجع لطبيعة المهنة، والخبرة المهنية تزيد من دافعية ممتهني الصحة للالتزام بالقوانين والتحلي بأهم المتطلبات الخلقية والمهنية بالإضافة إلى تطبيق الالتزامات المهنية بمستوى يعبر عن مدى أهمية الخدمة الصحية المقدمة للمريض وتأثيرها على نفسيته وحياته الاجتماعية بالإضافة إلى تحمل أعباء هذه المهنة بمستوى من الروح المعنوية.

3- خلاصة نتائج الدراسة:

بعد استعراض نتائج الدراسة الحالية ومناقشتها نقدم خلاصة لأهم ما توصلت إليه الدراسة كمايلي:

1-توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مجالات التمكين الإداري (العمل الجماعي، السلوك الريادي،النمو المهني) والروح المعنوية لدى ممتهني الصحة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة. في حين عدم وجود علاقة ارتباطية بين مجال المحاكاة من مجالات التمكين الإداري والروح المعنوية لدى ممتهني الصحة بالمؤسسة.

2-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مجالات التمكين الإداري لدى ممتهني الصحة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة وفقا لمتغير الجنس،الخبرة المهنية.

3-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الروح المعنوية لدى ممتهني الصحة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة وفقا لمتغير الجنس،الخبرة المهنية.

4-مقترحات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة يمكن تقديم بعض المقترحات ومنها:

- 1- القيام بمجموعة من الأبحاث المستقبلية التي تخدم وتطور هذا المجال بما يحقق مبادئ التمكين الإداري ويعزز أثره على الروح المعنوية.
- 2- نشر الثقافة ومفهوم التمكين الإداري وخلق بيئة عمل تحقق الاستقرار والأمن الوظيفي لممتهني الصحة واعتبارهم عناصر ذات أهمية عالية في تحقيق أهداف المؤسسة الاستشفائية.
- 3- العمل على تشجيع الرؤساء وممتهني الصحة لتقبل وممارسة التمكين الإداري وترسيخ قيم الاحترام المتبادل والعدالة بينهم.
- 4- تشجيع ممتهني الصحة الذين يبذلون استعدادا جيدا لتطبيق مفهوم التمكين الإداري.
- 5- العمل على نشر ثقافة التمكين بين الرؤساء وممتهني الصحة على حد سواء من خلال تعزيز القيم والتقاليد التنظيمية التي تحث على ذلك فضلا من توفير الأرضية المناسبة لتسيير المشاركة في المعلومات.
- 6- منح ممتهني الصحة الثقة والاستقلالية في العمل وتوفير مناخ تنظيمي يسمح ويشجع على تقبل فكرة التمكين الإداري والتشجيع نحو التغيير في أساليب العمل وتطوير إجراءات العمل وتسهيل تنفيذها لرفع مستوى أداء المؤسسة الاستشفائية.
- 7- التحرك بشكل أسرع نحو تشخيص العوائق التنظيمية التي قد تحد من نشر ثقافة التمكين وذلك باتجاهين الأول يتمثل في الرؤساء باعتبارهم العنصر المؤثر في صناعة هذه الثقافة والمصدر الداعم والمؤيد لها أو العكس والثاني يتمثل في ممتهني الصحة -بيئة التمكين- ووعيهم وثقافتهم ومهارتهم أدائهم.

- 8- العمل على المحافظة على المستوى العالي من الروح المعنوية لدى ممتهني الصحة في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة ساليما عميرات بالمسيلة واستحداث الآليات والإجراءات التي تزيد من دافعيتهم للعمل والرضا عنه من خلال ورش العمل للرؤساء وممتهني الصحة بإشراف مراكز الإشراف تدور حول تنمية العلاقات الإنسانية وغن التعامل مع الآخرين.
- 9- ابتكار نشاطات متعددة تحافظ على مستوى الروح المعنوية بين الرؤساء وممتهني الصحة كالرحلات والزيارات المتبادلة وتنمية العمل الجماعي.
- 10- توضيح آليات العمل وأنظمتها لممتهني الصحة من قبل الإدارة والمشرفين عن طريق الاجتماعات التخصصية.
- 11 - عدم تجاهل شكاوى ممتهني الصحة وردود أفعالهم.
- 12- التشجيع المستمر لممتهني الصحة وإعطاء الحوافز المادية والمعنوية والعمل على تنمية قدراتهم الشخصية.

خاتمة

خاتمة:

إننا نستطيع القول من كل ما سبق عرضه وشرحه في هذه الدراسة البسيطة والمتواضعة إلى أن للتمكين الإداري قيمة كبرى في المؤسسات الاستشفائية، وهو مرتبط ارتباطا وثيقا بالروح المعنوية، بمعنى أنه كلما ازداد مستوى التمكين الإداري، يزداد مستوى الروح المعنوية لدى ممتهني الصحة بالمؤسسة الاستشفائية، وتؤكد هذه النتيجة أهمية التمكين الإداري ودوره في زيادة مستوى الروح المعنوية، إذ أنه بممارسة جوانب التمكين الإداري من خلال منح ممتهني الصحة في المؤسسات الاستشفائية مزيدا من الصلاحيات من خلال مشاركتهم في صنع القرار بدلا من المسؤولية الفردية في صنعه من شأنه أن يسهم في زيادة مستوى الروح المعنوية لديهم.

كما أن مصطلح التمكين الإداري كمفهوم إداري حديث جدير بالبحث و الدراسة، ولكن التحدي الحقيقي الذي تواجهه المؤسسات الاستشفائية هو كيفية وضع هذا المفهوم موضع التطبيق، لذلك يجب عليها أن تعمل على إطلاق طاقات الإبداع والابتكار لدى ممتهني الصحة، وعدم ربطهم بالسياسات والإجراءات المقيدة غير المرنة، وتوفير القيادة الماهرة لتوجيههم وتحفيزهم والاتصال معهم حيث تعتبر القوى العاملة قوى مهنية محترفة ولديها قدرات جمة للإبداع والابتكار وهي قادرة على معايرة ممارستها بما يتفق مع المعايير المتعارف عليها بل تحسينها، وهم بحاجة إلى محيط تنظيمي وثقافي محفز ويوفر الثقة والأمان والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء والولاء الحقيقي للمؤسسة الاستشفائية، كما أن عملية التمكين تبدأ من مرحلة الاستقطاب والاختيار للعامل المناسب لتمكينه، والاستمرار بتعزيز قدراته من خلال التوجيه والإرشاد والتدريب وإعادة التدريب، وتقويم الأداء لإعادة التمكين وتنتهي بالتطوير الوظيفي، وتسير العملية طيلة الحياة الوظيفية لممتهني الصحة في المؤسسة الاستشفائية.

وأخيرا يمكن القول أن تمكين ممتهني الصحة في المؤسسات الاستشفائية أصبح عاملا مؤثرا وفعالا في الإدارة، وأحد الخصائص المميزة للإدارة الديمقراطية المشاركة والتي تؤمن بأن تمكين ممتهني الصحة هو أحد العوامل الهامة والفاعلة في إيجاد الإدارة الاستشفائية الكفؤة والقادرة على تحقيق أهداف المجتمع بكفاءة وفعالية والوصول إلى فعالية الدور الذي تؤديه في المؤسسات الاستشفائية. ونظرا لندرة البحوث والدراسات في هذا الموضوع خاصة في مجال الصحة، لذا نرجو الاهتمام بالبحث والتعمق فيه، ونرجو أن نكون قد ساهمنا بصفة عامة في إثراء موضوع مستوى التمكين الإداري وعلاقته بالروح المعنوية في القطاع الصحي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا: الكتب

- 1- ابن منظور محمد (2005م): لسان العرب، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
- 2- أبو بكر فاتن (2001م): نظم الإدارة المفتوحة(منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات)، اتيراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 3- أحمد عريقات وآخرون (2011م): قضايا إداري معاصر.
- 4- إحسان دهب جلاب وكمال طاهر السهراني (2013م): إدارة التمكين والاندماج.
- 5- أشرف محمد عبد الغني شريت (2001م): علم النفس الصناعي(أسسه وتطبيقاته)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- 6- أفندي عطية (2003م): تمكين العاملين (مدخل للتطوير والتحسين المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- 7- العميرة محمد حسن (1999م): مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة، عمان.
- 8- الكبيسي عامر حضر (2004م): المعرفة وتطوير المؤسسات، مكتبة الجامعة الحديثة، مصر.
- 9- الحقييل سليمان بن عبد الرحمان (1996م): الإدارة المدرسية وتعبئة قوامها البشرية في المملكة العربية، دار الشبل، الرياض.
- 10- الشنواني صلاح (1970م): إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية(مدخل الأهداف)، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر الإسكندرية
- 11- الشنواني صلاح (1972م): إدارة الأفراد ،دراسة تحليلية من خلال الأهداف، جامعة بيروت العربية.
- 12- الطويل هاني (2006م): الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، دار وائل.

- 13- المغربي عبد الحميد (2001م): إدارة الموارد البشرية ،المكتبة المصرية، المنصورة، مصر .
- 14- الهواري سيد (2000م):الإدارة (الأصول والأسس العلمية للقرن 21)،دار النهضة، القاهرة، مصر .
- 15- جلاب إحسان دهش والحسيني كمال طاهر (2013م):إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان .
- 16- مجموع هشام محمد نور (1990م):سيكولوجية الإدارة، دار الشروق، جدة .
- 17- جودة بني جابر (2004م):علم النفس الاجتماعي، دار الثقافة، عمان .
- 18- حسان حسن محمد إبراهيم ومحمد حسين العجمي (2007م):الإدارة التربوية ،دار المسيرة، عمان .
- 19- راوية حسين (2011م):إدارة الأعمال بتقنية التمكين .
- 20- رسمي محمد حسن (2004م):السلوك التنظيمي، دار الوفاء، الإسكندرية .
- 21- صلاح الشبكي (1969م) :العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، مصر .
- 22- عبد الرحمان محمد عيسوي (2003م):علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية .
- 23- عبد الفتاح محمد دويرار (2000م):أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية .
- 24- علي صالح أحمد ومطلبك الدوي زكريا (2008م):إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في المنظمات أعمال الأفية الثالثة .
- 25- فتحي محمد (2003م):إعداد مدير المستقبل من التنشئة حتى تحمل المسؤولية، دار التوزيع والنشر الإسلامي ،القاهرة، مصر .

- 26- كامل محمد عويضة (1996م): علم النفس الصناعي (مراجعة محمد رجب)، البيومي عالم الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
- 27- محمود حسين الوادي (2012م): التمكين الإداري في العصر الحديث، عمان.
- 28- مرسي محمد منير (2001م): الإدارة التعليمية (أصولها وتطبيقاتها)، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
- 29- مصطفى إبراهيم وآخرون (1989م): المعجم الوسيط، دار الدعوة، تركيا.
- 30- ملحم يحيى (2006م): التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- 31- منصور فهمي (1972م): إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
- 32- مؤيد الساعدي (2010م): السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، عمان.
- 33- نشوان يعقوب حسين (1991م): الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان، عمان.

ثانياً: الأطروحات

- 1- إبراهيم شيرين سلامة مصطفى (2016م): درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم، جامعة النجاح الوطنية في نابلس فلسطين.
- 2- البلوي محمد سليمان (2008م): التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه-المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، جامعة مؤتة.
- 3- الزهراني علي صالح (1993م): السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود بالرياض، جامعة الملك سعود.

- 4- الشمري محمد (2006م): أثر تمكين العاملين على فاعلية اتخاذ القرار، جامعة عين شمس بالقاهرة.
- 5- بن نحيث أيوب بن حجاب (2008م): تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض.
- 6- عفانة حسن مروان (2013م): التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 7- محمود مها أبو ريالة (2016م): واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين، الجامعة الإسلامية بغزة.
- 8- مؤيد أحمد صادق مسعود (2012م): درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.
- 9- يوسف إسماعيل سليمان الزامل (2013م): التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

ثالثاً: المجالات

- 1- ايمان عبد محمد أحمد البدراني (2015م): علاقة التمكين الإداري بفرق العمل وأثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 14.
- 2- صفاء جواد عبد الحسين (2012م): أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 32.

الملاحق

الملحق رقم (01) :

يوضح مقياس الدراسة

التعليمات:

فيما يلي مجموعة من العبارات نود ان تجيب عليها بصراحة مع ملاحظة ان هذه العبارات ليس بها اجابة صحيحة أو اجابة خاطئة، ولكن القصد هو التعرف على درجة التمكين الاداري وعلاقته بالروح المعنوية لدى ممتهني الصحة داخل المؤسسة الصحية.

والمطلوب منك:

قراءة كل عبارة بدقة ووضع علامة (X) أمامها وتحت مستوى التقدير الذي يتناسب رأيك (كبيرة جدا، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جدا).

تأكد أن:

- ✓ مراعاة الدقة والمصداقية أمر مهم.
- ✓ إجابتك محاطة بسرية تامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

نشكركم على تعاونكم الصادق

البيانات الشخصية:

ضع علامة (X) أمام الاختيار المناسب.

الجنس: ذكر أنثى

الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات 6 سنوات فما فوق

التمكين الإداري

الرقم	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1					تتطلب طبيعة عملي مني التعاون مع الإدارة الإستشفائية.
2					تدعم الإدارة الإستشفائية العمل الجماعي وتؤكد على أهمية دوره في المستشفى.
3					تسود الثقة المتبادلة بيني وبين إدارتي في العمل.
4					تحترم الإدارة الإستشفائية رأي اللجان والمجالس الصحية.
5					تسمح الإدارة الإستشفائية بإعطاء الجماعة حرية التعبير عن آرائهم.
6					أمتلك مهارات لا يمتلكها الآخرون في أداء عملي.
7					أحرص على الإلتحاق ببرامج التدريب في مجال الإبداع الإداري.
8					أرغب دائما في تنمية السلوك الريادي بالإستفادة من تجارب الآخرين.
9					تشجيع الإدارة الإستشفائية الأفكار الريادية في العمل.
10					تتوافر في المستشفى الإمكانيات المادية لتطبيق الأفكار الريادية الجديدة.

					11	تساعدني الأنظمة والتعليمات على تطوير مهاراتي في العمل.
					12	توفر لي الإدارة الإستشفائية فرصة جيدة للنمو المهني.
					13	توفر لي الإدارة الإستشفائية الإستقرار الوظيفي.
					14	تقدر الإدارة الإستشفائية انجازاتي المهنية بشكل كبير.
					15	يشجعني نظام المكافآت المطبق لتطوير ذاتي.

الروح المعنوية

الرقم	السلوكيات	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1	أشعر بالعمل مع أصدقاء داخل المستشفى.					
2	أشعر بالحماس والتفؤل أثناء العمل.					
3	أشعر أن راتبي الشهري جيد.					
4	يحسن المشرف علياً من أدائي في العمل.					
5	أشعر بالإنتماء إلى مؤسستي.					
6	أشعر بالتعاون مع مديري وزملائي في المستشفى.					
7	علاقتي مع المدير وزملائي قائمة على الإحترام المتبادل.					
8	تسهم البيئة الإستشفائية في تنميتي مهنياً.					
9	أقبل آراء زملائي وأفكارهم برحابة صدر.					
10	أساعد زملائي في حل مشكلاتهم المهنية.					
11	أشعر بأن المهام التي أقوم بها معقولة.					
12	أعتقد ان مهنتي رسالة مقدسة.					
13	ألتزم بالأنظمة والقوانين الإستشفائية.					
14	أجد متعة أثناء قيامي بعلمي.					
15	أشعر أن المكانة الاجتماعية لمهنتي محترمة.					

					16	تمنحني مهنتي الثقة بنفسي واثبات ذاتي.
					17	تتفق سياسات المستشفى مع قناعاتي.
					18	أصل الى المستشفى في الوقت المحدد.
					19	عندما أتغيب عن المستشفى فإني أشتاق اليها.
					20	لا أفكر أبدا بتغيير مهنتي.
					21	أشعر بالسعادة في حل مشكلات زملائي.
					22	أرى أن هناك معايير محددة وعادلة لتقييم الأداء.
					23	أتميز بالدقة والأمانة في عملي.
					24	أحافظ على ممتلكات المستشفى.
					25	أشعر بأن التنظيم الذي أعمل فيه فعال.
					26	أشعر بالفخر والاعتزاز بمهنتي.
					27	أفضل مهنتي على المهن الأخرى.
					28	أتعامل مع المجتمع المحلي برحابة صدر.
					29	لا أشعر بالندم لعملي في هذه المهنة.
					30	أشعر ان المستشفى يمنحني فرصا للتميز والإبداع.
					31	أشعر أن العمل طويل وأعبائه كثيرة.

الملحق رقم (02)

يوضح معالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS

Frequencies

الإحصاء الوصفي

	التمكين	الروح
N	60	60
المتوسط الحسابي	62,6000	105,0833
الانحراف المعياري	11,91524	19,69108

Correlations

[DataSet0]

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
الروح المعنوية	105,0833	19,69108	60
العمل الجماعي	14,5333	3,79771	60

Correlations			
		الروح المعنوية	العمل الجماعي
الروح المعنوية	Pearson Correlation	1	,262*
	Sig. (2-tailed)		,043
	N	60	60
العمل الجماعي	Pearson Correlation	,262*	1
	Sig. (2-tailed)	,043	
	N	60	60

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

[DataSet0]

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
الروح المعنوية	105,0833	19,69108	60
السلوك الريادي	14,2833	3,02583	60

Correlations			
		الروح المعنوية	السلوك الريادي
الروح المعنوية	Pearson Correlation	1	,421**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	60	60
السلوك الريادي	Pearson Correlation	,421**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
الروح المعنوية	105,0833	19,69108	60
المحاكاة	14,6167	3,08134	60

Correlations			
		الروح المعنوية	المحاكاة
الروح المعنوية	Pearson Correlation	1	,208
	Sig. (2-tailed)		,111
	N	60	60
المحاكاة	Pearson Correlation	,208	1
	Sig. (2-tailed)	,111	
	N	60	60

Correlations

[DataSet0]

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
الروح المعنوية	105,0833	19,69108	60
النمو المهني	19,8000	6,35610	60

Correlations			
		الروح المعنوية	النمو المهني
الروح المعنوية	Pearson Correlation	1	,548**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
النمو المهني	Pearson Correlation	,548**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

T-Test

[DataSet0]

Group Statistics					
	sex	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العمل الجماعي	M	25	14,2800	3,79166	,75833
	F	35	14,7143	3,84686	,65024
السلوك الريادي	M	25	14,6400	2,97041	,59408
	F	35	14,0286	3,08207	,52097
المحاكاة	M	25	15,1200	3,04576	,60915
	F	35	14,2571	3,09974	,52395
النمو المهني	M	25	19,8000	6,32456	1,26491
	F	35	19,8000	6,47075	1,09376

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
العمل الجماعي	Equal variances assumed	,306	,582	-,434	58	,666	-,43429	1,00139	-2,43878	1,57021
	Equal variances not assumed			-,435	52,306	,666	-,43429	,99894	-2,43852	1,56995
السلوك الريادي	Equal variances assumed	,049	,826	,769	58	,445	,61143	,79511	-,98015	2,20301
	Equal variances not assumed			,774	52,986	,442	,61143	,79015	-,97342	2,19628
المحاكاة	Equal variances assumed	,491	,486	1,071	58	,289	,86286	,80588	-,75030	2,47601
	Equal variances not assumed			1,074	52,402	,288	,86286	,80349	-,74916	2,47488
النمو المهني	Equal variances assumed	,143	,706	1,020	58	1,000	,00000	1,67870	-3,36029	3,36029
	Equal variances not assumed			1,021	52,564	1,000	,00000	1,67221	-3,35469	3,35469

T-Test

[DataSet0]

Group Statistics					
	expérien	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العمل الجماعي	-5,00	33	14,2424	3,29801	,57411
	5,00	27	14,8889	4,37065	,84113
السلوك الريادي	-5,00	33	14,1212	2,89134	,50332
	5,00	27	14,4815	3,22693	,62102
المحاكاة	-5,00	33	14,3333	2,87953	,50126
	5,00	27	14,9630	3,33376	,64158
النمو المهني	-5,00	33	19,6970	6,36143	1,10738
	5,00	27	19,9259	6,46842	1,24485

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
العمل الجماعي	Equal variances assumed	2,054	,157	-,653	58	,516	-,64646	,99033	-2,62883	1,33590
	Equal variances not assumed			-,635	47,493	,529	-,64646	1,01838	-2,69463	1,40170
السلوك الريادي	Equal variances assumed	,728	,397	-,456	58	,650	-,36027	,79053	-1,94268	1,22214
	Equal variances not assumed			-,451	52,848	,654	-,36027	,79937	-1,96372	1,24318
المحاكاة	Equal variances assumed	,819	,369	-,785	58	,436	-,62963	,80222	-2,23545	,97619
	Equal variances not assumed			-,773	51,759	,443	-,62963	,81418	-2,26358	1,00432
النمو المهني	Equal variances assumed	,142	,707	-,138	58	,891	-,22896	1,66329	-3,55840	3,10048
	Equal variances not assumed			-,137	55,296	,891	-,22896	1,66612	-3,56753	3,10961

T-Test

[DataSet0]

Group Statistics					
	expérien	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الروح المعنوية	-5,00	33	105,1212	20,14751	3,50723
	5,00	27	105,0370	19,50046	3,75286

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
								95% Confidence Interval of the Difference		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
الروح المعنوية	Equal variances assumed	,110	,741	,016	58	,987	,08418	5,15368	-10,23203	10,40038
	Equal variances not assumed			,016	56,334	,987	,08418	5,13660	-10,20433	10,37268

T-Test

[DataSet0]

Group Statistics					
	sex	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الروح المعنوية	M	25	105,9200	20,01649	4,00330
	F	35	104,4857	19,72662	3,33441

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
								95% Confidence Interval of the Difference		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
الروح المعنوية	Equal variances assumed	,040	,841	,276	58	,784	1,43429	5,19719	-8,96901	11,83758
	Equal variances not assumed			,275	51,391	,784	1,43429	5,21005	-9,02340	11,89197

الملحق رقم (03)

قائمة أسماء المحكمين

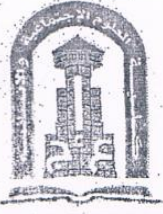
الملحق رقم (03)

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الجامعة	الدرجة العلمية	الاسم واللقب	الرقم
محمد بوضياف - المسيلة	أستاذ التعليم العالي	ضياف زين الدين	01
زيان عاشور - الجلفة	أستاذ محاضر "أ"	ضبع مريم	02
زيان عاشور - الجلفة	أستاذ محاضر "أ"	غريب حسين	03
محمد بوضياف - المسيلة	أستاذ محاضر "أ"	بعلي مصطفى	04

الملحق رقم (04)

وثيقة تسهيل مهمة



جامعة زيان عاشور - الجلفة
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية



مرجع رقم:/ع.إج/ 20.....



إلى السيد
مدير مؤسسة المستشفى الحكومية
مستشفى الوكلاء سليمان عميرات - الجلفة

تسهيل مهمة

من أجل تنويع الجانب المعرفي في إطار التدرج الجامعي و الربط بين الجوانب النظرية و

الواقع الميداني يشرفني أن أطلب من سيادتكم الموافقة على استقبال الطالب

اللقب والاسم : لبنان دلال

رقم التسجيل : 09810375 المستوى الدراسي : ما ستر علم النفس العمل وتجهيز

بمؤسستكم من أجل إجراء :

تريض تطبيقي

إجراء بحث

مواضيع أخرى

وتقبلا منا فائق الشكر والاحترام

الجلفة في: 07/19



مدير المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد
في الطب النساء والتوليد بـ
عمار بلجول

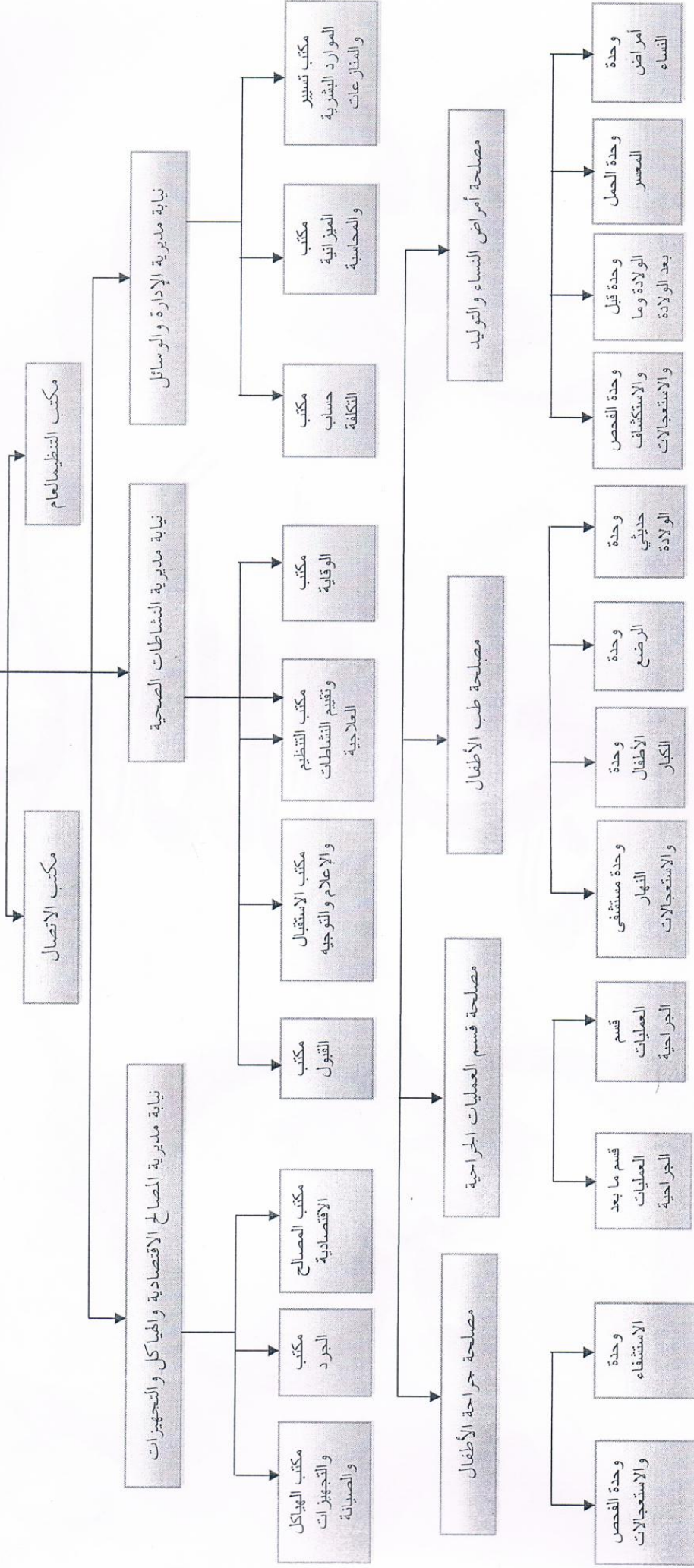
الملحق رقم (05)

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد

" سليمان عميرات " - المسيلة -

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد سليمان عميرات بالمسيلة

مدير المؤسسة



المصدر: نيابة مديرية النشاطات الصحية للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد سليمان عميرات بالمسيلة.



الله