

## درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المراكز الصحية التابعة لمديرية صحة محافظة الكرك كما يراها العاملون فيها

زكريا حسين النوايسة ، ختام محمد العيدي

مديرية صحة الكرك - الأردن

تاريخ الاستلام 02/07/2015 تاريخ القبول 11/11/2015

### ملخص:

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المراكز الصحية في محافظة الكرك من وجهة نظر العاملين في هذه المراكز. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المراكز الصحية في محافظة الكرك للعام 2015 والبالغ عددهم (1263) موظفاً. وقام الباحثان بتطوير استبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، تكونت من (23) فقرة، وتوزعت في أربعة مجالات : (تفويض السلطة، التدريب، العمل الجماعي، تحفيز العاملين). وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتكونت من (300) موظف.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي مقداره (3.35) وبنسبة (67%). كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.5$ ) تُعزى إلى: متغير الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة .

وفي ضوء نتائج الدراسة أورد الباحثان عدداً من التوصيات من أبرزها :

- 1- إعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت المستخدم في وزارة الصحة.
- 2- نشر ثقافة التمكين الإداري بين العاملين في وزارة الصحة، من خلال تعزيز القيم والتقاليد التنظيمية التي تحت على ذلك.
- 3- دعم تطبيق الهياكل التنظيمية الأفقية لدعم العمل الجماعي وروح الفريق، وتأكيد أهمية العلاقات الشبكية في العمل، والتي تساعد على تبادل الخبرات .

**الكلمات الدالة:** التمكين الإداري، المركز الصحي.

### Abstract:

The study aimed to identify the degree of practicing administrative empowerment by the managers of health centers in Karak governorate from the perspective of workers in these centers. The study population consisted of all workers in the health centers in the Karak governorate of

2015 (1263) employees. A questionnaire was constructed to collect the required data. It consisted of (23) paragraphs, each paragraph was given five weights by Likert scale, and these paragraphs were divided into (4) domains (delegation of authority, training, teamwork, motivate employees).

The results showed that the level of administrative empowerment is moderate with an arithmetic average of (3.35) ( 67%) . There were no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.5$ ) due to the variables: gender, academic qualification, and experience.

In light of the results of the study, the researchers put a number of recommendations including:

1. Reconsider the incentives in the Ministry of Health system.
2. Spread the culture of empowerment among the administrative staff in the Ministry of Health .
3. Support the application of horizontal organizational structures to support teamwork and to exchange experiences.

**Key words:** administrative empowerment, health center

#### مقدمة:

نتيجة للتطورات المتسارعة التي نشهدها، والتي تركت انعكاسات كبيرة على إدارة الموارد البشرية ، فقد ظهرت اتجاهات جديدة في حقل إدارة الموارد البشرية، ومن هذه الاتجاهات مفهوم التمكين الإداري الذي حظي باهتمام متزايد، حيث أصبح وسيلة لتطوير مهارات العاملين، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق الكفاءة. كما وأن العاملين المتسلحين بالمعرفة صاروا يشكلون جزءاً أساسياً في نجاح المؤسسات واستمراريتها في الوقت الحاضر، مما اقتضى منحهم فرصة التصرف مباشرة في الأمور التي تعكس مخاطر أو فرصاً جوهرية للمؤسسة، وبكيفية تشابه تصرفات الإدارة العليا أو من يملكون المؤسسة ( أفندي، 2007:10) .

إن مفهوم التمكين الإداري يتضمن عملية توزيع السلطة وتقسيمها على العاملين في المنظمة؛ فهو تعزيز لقدرات العاملين بحيث يوفر لهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام، وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارساتهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم ( لطيفه، 2014: 9).

وجوهر فكرة تمكين العاملين مركز حول منح المرؤوسين الحرية في أداء العمل ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية، ووعي أكبر بمعنى العمل الذي يقوم به ( الوادي، 2012: 27). ويعكس التمكين الإداري مشاركة المسؤول في التأثير والسيطرة على التابعين له، وأثناء أداء ذلك فإن المسؤول يقوم بإشراك العاملين في تقرير كيفية تحقيق أهداف المنظمة؛ إذ يمنحهم القدرة على إدراك المعاني والمنافسة والتقرير الشخصي، وهذا يولد فهم العمل بشكل واضح وإدراكه. فإدراك المنافسة

يمنح العاملين الثقة بامتلاكهم ما هم بحاجة إليه . والتقارير الذاتي يشعر العاملين بالقدرة على السيطرة على أنشطتهم الخاصة، والقدرة على الاستجابة، وإحداث الأثر المباشر. وبذلك فإن التمكين بهذا الوصف يساعد في إشباع الحاجات الأساسية وإنجازها. والشعور بالانتماء إليها، والثقة بالنفس، وهذا يؤدي إلى شعور العاملين بقناعة ورضا أكبر في أداء أعمالهم، ويجنبهم الإحباط والتوتر النفسي (الدوري، 2009: 28).

ومن المرتكزات والمتطلبات الجوهرية لتمكين العاملين واستقلاليتهم وشعورهم بملكيته للمهام: وجود مناخ من الثقة المتبادلة داخل المؤسسة، وتشجيع العاملين على الإبداع والتفوق واكتساب المهارة والمعرفة، وتشجيع روح المبادرة وتدفع المعلومات والشفافية والاتصال المستمر، وتقديم الحوافز للمبدعين (ملحم، 2006: 180) .

وهناك أثر واضح لدور التمكين الإداري في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي. فتحقيق التمكين النفسي للفرد يرفع من مستوى الفاعلية الذاتية لديه والتي يقويها دعم الرئيس المباشر. وهذا يدعم القدرة على الشعور والتأثير والاستقلالية، ويخلق مناخاً تعاونياً في المؤسسة (لطفية، 2014: 10,11) .

وتواجه مؤسسات القطاع الصحي تحديات كبيرة مما يتطلب تطبيق أساليب أكثر حداثة في الإدارة، ومن أبرزها التمكين الإداري والذي يساهم في زيادة فعالية المنظمات وتقديم الخدمات بمستوى أعلى وكفاءة أفضل، ويساعد على التطوير والتحسين المستمر، وتغيير مناخ العمل وتنمية روح الفريق وإتقان العمل . وتواجه المنظمات العديد من المعوقات التي تعوق تطبيق مفهوم التمكين ومن أبرزها :عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين، ورتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية، والمناخ التنظيمي غير الصحي، مما ينعكس سلباً على معنويات العاملين ومستوى أدائهم، بالإضافة إلى ضعف نظام الحوافز وعدم عدالته (الماضي، ونصيرات، 2011: 527).

وبالرجوع إلى الأدب النظري فإن قائد المؤسسة، لكي يقوم بدوره القيادي بفاعلية، لا بد أن يكون ملماً بمهارات القيادة ويتمتع بالصلاحيات والمسؤوليات، وقادراً على تمكين العاملين في منظمته وتقويضهم الصلاحيات، ومدركاً لأهمية العمل التشاركي وداعماً لعمل الفريق. بالإضافة إلى إيمانه بأهمية تعزيز العاملين وتنمية الاتجاهات الإيجابية لديهم . فإذا اتسم المدير بهذه الصفات فإنه يقود مؤسسته إلى التميز والريادة والإبداع . وهذا ما سوغ للباحثين القيام بهذه الدراسة لتعرف درجة ممارسة مديري المراكز الصحية التابعة لمديرية صحة الكرك للتمكين الإداري كما يقدرونها العاملون في هذه المراكز .

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

بالرغم من الدراسات التي أبرزت الميزات الإيجابية التي يحققها التمكين الإداري ومنها دراسة (لطفية، 2014) ودراسة (الماضي، ونصيرات، 2011)، والجهود التي تبذلها وزارة الصحة لتطوير إدارات المراكز الصحية وإعطائها الصلاحيات، إلا أن الواقع العملي يشير إلى أن الكثير من إدارات المراكز الصحية ما زالت تفتقر إلى رؤية واضحة لهذا المفهوم، وكيفية تطبيقه في إداراتها، ولا تدرك الفوائد التي تنعكس على العاملين. وقد أكدت وزارة الصحة ذلك من خلال دراسة أجرتها حول واقع الخدمات الصحية المقدمة في المملكة، وتناولت الدراسة ضرورة تطوير القطاعات الصحية. كما وبيّنت الحاجة إلى تدريب القيادات وتمكينها، وتأهيل كافة الكوادر البشرية في الوزارة ( وزارة الصحة، 2009: 3 )

وانطلاقاً من الدراسات السابقة وخبرة الباحثين في إدارة الصحة، والمستشفيات والإدارة التعليمية، فإن هناك مديرين لا يؤمنون بأهمية التمكين الإداري والفوائد التي يحققها للمؤسسة. وأشار (عفانه، 2013: 3) إلى أن بعض المنظمات - وبخاصة في الدول النامية- لا تزال تتجاهل أن مفهوم التمكين يذهب باتجاه منح الصلاحيات للعاملين والسماح بمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات بعد تدريبهم وتأهيلهم لذلك. فهي ترى أن تمكين العاملين قد يحد من سلطة الإدارة فيها ويقلص من نفوذها، مما يجعلها لا تتجه نحو تبني هذا المفهوم، فيؤثر ذلك سلباً في أدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. ويعتقدون أن ذلك يعد مصدر خطر يهدد سلطتهم ونفوذهم؛ فيقفوا عائقاً أمام التطوير الإداري والتغيير التنظيمي. ومن هنا تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المراكز الصحية التابعة لمديرية صحة الكرك من وجهة نظر العاملين فيها ؟
  - 2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) من وجهة نظر العاملين في المراكز الصحية الحكومية التابعة لمديرية صحة محافظة الكرك لدرجة ممارسة التمكين الإداري لدى إدارات هذه المراكز تُعزى إلى كل من: الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة؟.
- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- التعرف إلى واقع ممارسة التمكين الإداري في المراكز الصحية التابعة لمديرية صحة الكرك، من وجهة نظر العاملين في هذه المراكز.

2- التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في رؤية المبحوثين لدرجة ممارسة مديري المراكز الصحية للتمكين الإداري تُعزى إلى كل من: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

3- إلقاء الضوء على مفهوم التمكين الإداري وعناصره وفوائده وأهم معوقات تطبيقه في المنظمات وذلك من خلال مراجعة الأدبيات.

4- الخروج بتوصيات تهدف إلى تحسين مستوى التمكين الإداري في المراكز الصحية.

**أهمية الدراسة:**

- تكمُن أهمية الدراسة في أنها تلقي الضوء على موضوع في غاية الأهمية مما يساعد على إثراء الأدب المتعلق بالتمكين الإداري، بالإضافة إلى أهمية هذا الموضوع في القطاع الصحي لطبيعة الدور الذي يلعبه العاملون فيه ومدى حاجتهم إلى التمكين من أجل أداء واجباتهم على أكمل وجه. وقد يكون لهذه الدراسة انعكاسات إيجابية في القطاع الصحي. وكذلك توفر معلومات تفيد كلاً من:
- مديري الصحة، وصناع القرار، والمخططين في وزارة الصحة.
  - المسؤولين عن إعداد الكوادر الإدارية في التركيز على تطبيق التمكين الإداري .
  - الباحثين والدارسين.

#### حدود الدراسة:

- تتمثل حدود الدراسة في الآتي:
- حدود مكانية: طبقت هذه الدراسة في المراكز الصحية التابعة لمديرية صحة محافظة الكرك.
  - حدود زمنية : تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الزمنية ( آذار/ 2014 \_ نيسان\2015).
  - الحدود البشرية: شملت الدراسة جميع العاملين في المراكز الصحية التابعة لمديرية صحة الكرك.
  - الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على بحث درجة ممارسة التمكين الإداري في المراكز الصحية التابعة لمديرية صحة الكرك.

#### مصطلحات الدراسة:

**التمكين الإداري:** استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل، دون تدخل مباشر من الإدارة، وتوفير بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا ومسلكيًا (القاضي، 2008 : 120) .

ويُقصد به في هذه الدراسة منح مديري المراكز الصحية الصلاحية والتصرف في صنع القرارات واتخاذها ضمن إطار العمل، بما يحقق لهم الاستقلالية والمسؤولية من خلال توسيع نطاق السلطة وزيادة المشاركة وتحفيزهم إدارياً وتطوير شخصيتهم وتوفير بيئة مناسبة لتفعيله.

- **المركز الصحي:** هو الوحدة الصحية التي تعمل بإشراف مديرية الصحة في المنطقة، وتهدف إلى تحسين صحة المجتمع المحلي من خلال تقديم الخدمات الصحية.

#### الإطار النظري:

#### مفهوم التمكين:

ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات، ولاقى شيوعاً في فترة التسعينات، وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة أياً كان نوعها. كما أن التطورات والتحولات الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل التنظيمات أكدت أهمية التمكين؛ لما له من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، حيث إن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح أساليب التطوير داخل المؤسسات وتبنيها (الطعاني، والسويجي، 2013: 305).

ويعرف أفندي (2007: 11) التمكين بأنه: منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب هؤلاء العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها، وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة.

ويعرفه الحربي (2008: 6) بأنه: مهارة إعطاء العاملين القوة على وضع الأهداف لأعمالهم الخاصة واتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالصلاحيات المخولة لهم ضمن حدود مسؤولياتهم.

ويرى سميث (Smith, 2006: 245) أن التمكين مفهوم إداري يعني منح أفراد التنظيم في كافة المستويات التنظيمية، خصوصاً المستويات التنفيذية، الثقة بقدرتهم على اتخاذ القرارات السليمة، بواسطة تأهيلهم تأهيلاً مناسباً وتدريبهم باستمرار وتزويدهم بمختلف الموارد المادية والمعنوية والقانونية التي تكفل رضاهم النفسي عن عملهم، في إطار من القدرة على تحمل المسؤولية.

ومن المرتكزات الأساسية لنجاح عملية تطبيق التمكين الإداري كما ذكرها مايكل (2014: 46)، Michael) : تفويض الصلاحيات، وخلق العمل، والتدريب ، وحفز العاملين، وبالإضافة إلى الإثراء الوظيفي، وتوفير الموارد، وتطوير بيئة العمل الحافزة للإبداع، والابتكار والإتقان.

ويرى ملحم (2006: 275) أن هناك أنواعاً لتمكين العاملين ، أولها: "التمكين الظاهري"، ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال التي يقوم بها، أما النوع الثاني للتمكين يسمى "التمكين السلوكي"، ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة .

ويشير محمود (2007: 200) إلى المهام الإيجابية للتمكين الإداري ومنها: قرب المدير من العاملين ومعرفة ما يتعلق بقضاياهم، وبناء على ذلك فإن مشاركته في صنع القرارات تؤدي إلى سياسات أفضل للأداء، والمساهمة في تأكيد مهنية المدير .

وأشار مايكل (322: 2014، Michael) إلى أهمية التمكين في مساعدة الأفراد والمنظمات والمجتمعات على إتقان شؤونهم، وأكد أن التمكين عملية هادفة مستمرة تتطوي على الاحترام المتبادل والتفكير النقدي والعمل التعاوني.

وأكد كونا (134: 2013، Conna) على أهمية القيادة الأخلاقية لتحقيق تمكين العاملين، وأن قائد المؤسسة الأخلاقي وهو من يدعم تطور المؤسسة بشكل فاعل. ويأتي التمكين لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز بقوة العمل، ويعد الأساس الذي يُمكن المدير من ممارسة سلطته بأكمل وجه وتحمل مسؤولياته.

ويرى لينتر (87: 2008، Linter) أن حركة التطوير والإصلاح المستمرة تتطلب قيام المديرين وباستمرار بتقييم تعريف أدوارهم القيادية وإعادتها. وأن التوقعات والمسؤوليات الموسعة المفروضة أوجدت الحاجة إلى قيادة تشاركية بين المدير والعاملين. وأكد على سمات التمكين ومنها صنع القرار، والنمو المهني، والكفاءة الذاتية، والاستقلالية، وأثر الإداري، ووضعه الوظيفي.

#### أساسيات التمكين الإداري:

أشار القضاة والطاونة (136-137: 2011) إلى أن أساسيات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empowerment)، حيث يمثل كل حرف مبدأ من هذه المبادئ وهي:

- 1- (E – Education) تعليم العاملين: حيث ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة؛ لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.
- 2- (M – Motivation) الدافعية: على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين وبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة.
- 3- (P – Purpose) وضوح الهدف: أي أن يكون لدى كل فرد في المنظمة فهم واضح وتصور تام لفلسفة المنظمة وأهدافها.
- 4- (O – Ownership) أي إحساس العاملين بملكية العمل والمنظمة التي يعملون فيها.
- 5- (W – Willingness to Change) (W – Willingness to Change): إن الرغبة في التغيير والبحث عن طرق جديدة وناجحة أصبحت حقيقة يومية، وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فإن وسائل الإدارة ستؤدي إلى الفشل.
- 6- (E – Ego Elimination) نكران الذات: في بعض الأحيان تقوم الإدارة بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها، وذلك بإتباع النمط الإداري المتمثل بالسيطرة، وينظرون إلى التمكين على أنه تحدٍ لهم وليس طريقاً لتحسين مستوى التنافسية للمنظمة.

7- (R- Respect) الاحترام : إن جوهر التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة.

#### أهمية التمكين الإداري وفوائده:

أوضحت الحسين (2012 : 85) أنه عندما تتبنى الإدارة العليا تطبيق التمكين الإداري يكون فاعلاً في منح حرية أوسع للأفراد العاملين على أدائهم لإعمالهم وفق مهاراتهم وقدراتهم وتعزيز الثقة بالنفس، ومنحهم مساحة أكبر لاستخدام ذكائهم وخبراتهم، مما يسهل عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم في العمل. ويمكن تحديد أهم فوائد التمكين بالآتي:

- 1- تسريع عملية اتخاذ القرارات من خلال تقليص الوقت.
  - 2- إطلاق العنان للإبداع والابتكار.
  - 3- تحقيق الرضا الوظيفي، والدافعية والتزام وظيفي أكبر .
  - 4- مساعدة العاملين في الحصول على تصور أكبر بالإنجاز لأعمالهم .ومن فوائده الأخرى يخفف العبء عن المديرين والرؤساء في المستويات الإدارية العليا وتقليل المراجعة والإشراف المباشر على المرؤوسين من قبلهم .ويساهم في إشباع حاجات الأفراد وتخفيف ضغوط العمل عليهم وزيادة الثقة بأنفسهم وتشجيعهم على الإبداع والالتزام ، وزيادة الدافعية الذاتية، وتنمية شعورهم بالمسؤولية وتعزيز ولائهم التنظيمي.
- وقد بين عفانه (2013: 12-13) الأهمية والنتائج الإيجابية للتمكين الإداري، حيث أوردها في ثلاثة مستويات:

- 1- نتائج خاصة بالموظف: ومنها تحقيق الانتماء إلى المهام التي يقوم بها ولمؤسسته، والمشاركة الفاعلة التي تتبع من واقع انتماء الفرد إلى عمله ومؤسسته، وتطوير مستوى أداء العاملين، واكتساب المعرفة والمهارة، ومحافظة المؤسسة على الموظف، بالإضافة إلى شعور الموظف بالرضا الوظيفي.
- 2- نتائج خاصة بالمنظمة : ومنها أن التمكين يحقق نتائج إيجابية تسهم في تحقيق أهداف المنظمة بكل فاعلية، وبالتالي تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- 3- نتائج خاصة بالمتعاملين مع المؤسسة؛ إذ يحقق التمكين الإداري مستويات عالية من رضا المتعاملين مع المؤسسة، فهناك علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين الإداري.

#### النماذج العالمية للتمكين الإداري:

لكي تحقق المؤسسة التمكين فإنها بحاجة إلى فهم التمكين وفقاً لظروفها وبيئتها الداخلية والخارجية. وتظهر الأدبيات أمثلة لنماذج التمكين والتي تساعد على تحليل مفهوم التمكين وإدراكه. ومن أهم النماذج التي ذكرها الزامل (2013: 29-31) :

1- نموذج كونجر وكانيونجو (1988) Conger and Kanungo

عرّف التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية. وتبنى التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين " كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف إلى الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها .

2- نموذج ثوماس وفيلتهاوس (1990) Thomas and Velthouse

حددا أربعة أبعاد نفسية للتمكين، حيث شعرا أنها تمثل أساساً لتمكين العاملين: التأثير الحسي أو الإدراكي، والكفاية، وإعطاء معنى للعمل، والاختيار.

3- نموذج بيرلين وهاريس (2003) Beyerlien & Harris Model

وقد حدد هذا النموذج ثلاثة مكونات لا بد من توافرها حتى تتحقق عملية التمكين، وتتمثل هذه المكونات الثلاثة في السلطة، والمساءلة، والقدرة.

**أبعاد التمكين الإداري:**

تختلف أبعاد التمكين وفق الرؤى والمنهجيات المتعددة المتبعة، وقد تناول الباحثون التمكين بالبحث والدراسة وحددوا أبعاده . وفيما يلي عرض لأبرز أبعاد التمكين الإداري .

1- البعد المهاري: يقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب، وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع، والقيادة، وبناء الثقة.

2- البعد الإداري: ويعني إعطاء حرية اتخاذ القرارات وصلاحياتها لكل أعضاء المنظمة.

3- البعد الإدراكي: حيث ينظر إلى التمكين الإداري على أنه الحافز الداخلي الجوهري الذي يبرز من خلال عدد من المدارك التي تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها، وهذه المدارك هي:

- المعنى : ويقصد به استشعار الموظف قيمة العمل الذي يقوم به ومعناه.
- الكفاءة : وتعني الشعور بالاقترار والمهارة والكفاءة.
- الاستقلالية وحرية التصرف : ويعني شعور الفرد بحريته بالاختيار عندما يرتبط الأمر بالانجاز والعمل.

- التأثير: أي درجة تأثير الفرد في نتائج المؤسسة الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية.

4 - البعد الوصفي : ويتضمن خمسة عناصر، يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين الإداري المستخدم في أي منظمة، وهذه العناصر تشمل: المهمة، وتحديد المهمة، والقوة، والالتزام، والثقافة. (خليل، 2012: 24)

وهناك من يرى أن أبعاد التمكين تكمن في :

- 1- تفويض السلطة: بأن تعهد المسؤولية والسلطة إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد بوضوح ومتفق عليه، وفي الوقت ذاته تحتفظ بالمسؤولية الكلية لنجاح العمل كاملاً.
- 2- التحفيز: يُعد التحفيز الذاتي عنصراً مهماً في نجاح المؤسسات، وهو يفسر أسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس واندفاع، مما دفع العديد من المنظمات إلى تبني اتجاهات حديثة في الحفز، والتي تقوم على زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي يقوم بتنفيذها.
- 3- العمل الجماعي: تُعد فرق العمل أحد أهم الأساليب لتطبيق التمكين، وأن مفهوم فريق العمل أكثر من مجرد مجموعة. ففريق العمل يتمتع بمهارات متكاملة وملتزم بتحقيق هدف مشترك، ومسؤوليتهم جماعية، ولهم سلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية (القضاة، والطراونة، 2011: 16-18).

#### معوقات تطبيق التمكين:

عند التطرق إلى تطبيق التمكين في المنظمات يكون من المفيد أن نفحص خصائص المنظمات أولاً، والتأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين؛ حيث إن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحياناً أو تعيق أحياناً أخرى الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة، لذلك قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن أبرز تلك المعوقات ما يلي :

- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين.
- رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية.
- المناخ التنظيمي غير الصحي، مما ينعكس سلباً على العاملين.
- معنويات العاملين ومستوى أدائهم.
- ضعف العملية التدريبية والتطوير الذاتي.
- ضعف نظام الحوافز وعدم عدالته (العتيبي، 2005 : 39-40).

#### الدراسات السابقة:

#### الدراسات العربية:

سيتم عرض الدراسات السابقة وترتيبها وفقاً لتاريخ نشرها زمنياً ابتداءً من الأحدث. أجرى لطيفه (2014) دراسة هدفت إلى تبيان طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والتمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة. تكون مجتمع الدراسة من جميع العيادات والمصحات الاستشفائية في ولاية بسكرة في الجزائر . وتكونت عينة الدراسة من (59) عاملاً من مختلف العيادات في ولاية بسكرة تم اختيارهم عشوائياً. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. واستخدمت استبانة مكونة من (24) فقرة من تصميم الباحث. ومن أهم نتائج الدراسة أن

مستوى التمكين الإداري والنفسي لدى العاملين في هذا القطاع كان كبيراً، وتُرجم التأثير الذي كان للتمكين الإداري على التمكين النفسي فقط في بعدي الفرص والقوة الرسمية . ومن أبرز التوصيات إعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت، وتوفير الاستقلالية الكافية لاتخاذ القرارات، وتدريب العاملين ومنحهم الوقت الكافي للتعلم والنمو .

أجرى الجرايد، والمنوري (2014) دراسة هدفت إلى تعرف أفع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال سلطنة عمان. كما ويبحث الدراسة أثر النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي على تقديرات أفراد الدراسة لواقع التمكين الإداري. وقد تكوّن مجتمع الدراسة من (52) مديراً ومديرة. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق استبانة مكونة من (48) فقرة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. ومن أبرز النتائج: أن تقديرات مديري المدارس جاءت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتقديرات أفراد الدراسة لمجالات التمكين تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وكانت أبرز التوصيات: تفويض مديري المدارس صلاحيات أكثر لتعزيز الثقة بهم وتمكينهم من أداء واجباتهم بفاعلية، وتوفير وزارة التربية والتعليم مناخاً تنظيمياً صحياً يسمح بممارسة مجالات التمكين الإداري.

وأجرى الطعاني والسويدي (2013) دراسة هدفت إلى تعرف التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالملكة العربية السعودية. تكوّن مجتمع الدراسة من (350) مديراً ومديرة . وتم تطوير أداة لقياس التمكين الإداري تكونت من (30) فقرة، وتطوير أداة أخرى لقياس الرضا الوظيفي تكونت من (30) فقرة أيضاً . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة. كما وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطيه موجبة قوية بين درجة التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي . ومن أبرز التوصيات أن يكون الرضا الوظيفي من بين الموضوعات الرئيسة التي تحظى باهتمام وزارة التربية والتعليم وأوليواتها.

وأجرى الماضي ونصيرات (2011) دراسة هدفت إلى معرفة أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية. تكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين في مستشفى الجامعة والبالغ عددهم (1860) موظفاً وموظفة حتى تاريخ 2008\10\22، تم أخذ عينة عشوائية نسبته 17% من المجتمع الكلي، شملت (319) موظفاً . اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت استبانة تكونت من 24 فقرة. ومن أهم نتائجها أن درجة تطبيق التمكين الإداري في مستشفى الجامعة الأردنية متوسطة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تطبيق

الجودة الشاملة. ومن أهم التوصيات: تحسين المناخ التنظيمي للعمل، وبناء ثقافة تشجع تطبيق مفهوم التمكين الإداري، ومنح العاملين الحرية الكافية وتفويضهم الصلاحيات.

وأجرى المبيضين والطراونة (2011) دراسة هدفت إلى تحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. كما وهدفت إلى اختبار تأثير أبعاد التمكين الإداري في السلوك الإبداعي. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية الأردنية. وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية ونسبة (3 %) من مجتمع الدراسة، حيث بلغ عدد أفرادها (91) موظفًا وموظفة. ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لهذه الدراسة. وقد أظهرت النتائج أن البنوك التجارية الأردنية تمارس التمكين الإداري بمختلف مجالاته، بدرجة متوسطة. كما أن هناك سلوكًا إبداعيًا لدى العاملين في تلك البنوك بدرجة متوسطة. وأوصت الدراسة بالتأكيد على تفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتطبيق إدارة عمل الفريق، وإيجاد الثقافة الداعمة، وتدريب العاملين.

وأجرى الضلاعين (2010) دراسة هدفت إلى تعرف أثر التمكين الإداري في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تكونت من (50) فقرة، وتم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (553) فرداً. وأهم نتائج الدراسة أن مستوى إدراك العاملين لأبعاد التمكين الإداري كان مرتفعاً، ووجود أثر مهم ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية. وتوصي الدراسة بضرورة إيجاد مناخ تنظيمي ملائم لتطبيق مفهوم التمكين الإداري عملياً في الشركة، وتشجيع بعض الممارسات الإدارية كبناء الفريق، والعدالة في المعاملات؛ لما لها من أثر في بناء منظمات مميزة.

وبينما هدفت دراسة السعود، والحموري (2010) إلى التعرف على درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان علاقتها بدافعية الإنجاز لديهم. ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانتين لجمع البيانات، الأولى لقياس درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية، والثانية لقياس درجة دافعية الإنجاز لدى هؤلاء القادة الأكاديميين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية والبالغ عددهم (717)، وتألفت عينة الدراسة من (116) فرداً، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن القادة الأكاديميين يتمتعون بدرجة تمكين متوسطة كما يتمتعون بدرجة دافعية كبيرة، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة التمكين الوظيفي ومستوى دافعية الإنجاز. وقد أوصى الباحثان بتوفير البيئة الملائمة لتطبيق التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية، واعتماد أسس ومعايير واضحة موضوعية لاختيار القادة الأكاديميين.

#### الدراسات الأجنبية:

أجرى أفيدوف وآخرون (Avidov; & others, 2014) دراسة بعنوان: "التمكين لدى المعلمين الذين يشغلون مواقع قيادية". استخدمت هذه الدراسة النوعية أسلوب المقابلات لاستكشاف أنماط التمكين لدى المعلمين الذين يشغلون مواقع قيادية. وأشارت النتائج إلى أن مستوى التمكين يرتبط بالموقع القيادي الذي يشغله المعلم، وكذلك بدرجة تصورهم لهذا الموقع. وأوصت الدراسة بضرورة تقييم المديرين لأنماط تمكين معلميه والعمل على تنميتهم نحو تمكين تعزيز التغيير.

ويهدف استكشاف مفهوم التمكين وتفويض السلطة لدى المعلمين كما يدركها المعلمون في المدارس الاسترالية والأردنية. وأجرى وشاه (Weshah, 2012) دراسة بعنوان: "مفهوم التمكين وتفويض السلطة لدى المعلمين في المدارس الأردنية والاسترالية : دراسة مقارنة"، وتألف مجتمع الدراسة من جميع المدارس التي تتعاون مع الجامعة الأردنية في عمان وجامعة معهد مليبورن الملكي في مليبورن في كلا البلدين؛ الأردن وأستراليا، حيث تكونت عينة الدراسة العشوائية من (188) مدرساً في المدارس العامة في الأردن وأستراليا، (105) من المعلمين الأردنيين، و(83) من المعلمين الاستراليين الذين أكملوا الاستبانة نفسها. ومن أبرز النتائج : كان مستوى التمكين وتفويض السلطة متوسط. كما وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات المستجيبين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا. وأوصت الدراسة بعقد برامج تدريبية لمديري المدارس والمعلمين في مجالات التمكين وتفويض السلطة، ووضع سياسة أكثر وضوحاً فيما يتعلق بالتشريعات والتوجيهات المدرسية لتنشيط عملية التمكين وتفويض السلطة في المدارس.

وفي دراسة أجراها فولكنر ولانسنجر (Faulkner, & Laschinger, 2008) هدفت إلى اختبار العلاقة بين التمكين النفسي والهيكلية وتأثيرهما على إدراك الممرضين في المستشفيات لعامل الاحترام. وقد شملت الدراسة عينة عشوائية عددها (500) ممرض قانوني ممن يعملون في المستشفيات الكندية. واعتمدت الدراسة على استبانة من تصميم الباحثين، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي. وخلصت الدراسة إلى أن العوامل النفسية والهيكلية للتمكين لها تأثير ذو دلالة إحصائية على شعور المبحوثين باحترام الذات، وأن الممرضين الذين يتم تمكينهم يميلون إلى الشعور بالاحترام بشكل أكبر في أماكن العمل.

وأجرى هيكز وآخرون (Hicks; & others, 2006) دراسة بعنوان: "تمكين المعلمين في عملية صنع القرار" هدفت إلى تحديد الفرق بين تصورات المديرين والمعلمين لدرجة مشاركة المعلمين في صنع القرار في ولاية كارولينا الجنوبية. وتكونت العينة العشوائية من (100) مدير و(500) معلم. وقد تم توزيع استبانات لجمع البيانات.

وكشفت النتائج الإجمالية عن فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مشاركة المعلمين في صنع القرار. وأشارت هذه النتائج إلى أن المعلمين يعدون أنفسهم مشاركين بدرجة متوسطة في عملية صنع القرار. وأوصت الدراسة بأهمية إشراك المعلمين في صناعة القرارات، وأكدت ضرورة تطوير مهارات المعلمين في صنع القرارات.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

بالرغم من اختلاف البيئات التي أجريت فيها الدراسات، وتنوع أنشطة التنظيمات التي طبقت عليها، وتنوع الثقافات التنظيمية فيها، إلا أنها تشير إلى اهتمام الإدارات العليا بموضوع التمكين الإداري وواقع تطبيقه في المنظمات.

وقد تناولت معظم هذه الدراسات واقع التمكين الإداري في مختلف القطاعات ولكن أغلبها في المجال التربوي، كما واهتمت بعلاقة التمكين بمفاهيم أخرى مثل: الإبداع، والجودة الشاملة، والرضا الوظيفي، وتطوير الأداء. ومن هذه الدراسات دراسة (السعود، والحموري، 2010)، و(الضلاعين، 2010)، و(الطعاني، والسويحي، 2013). واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج بعض الدراسات منها (الماضي، ونصيرات، 2011) و (المبيضين، والطراونه، 2011) و(Weshah, 2012)، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات أن درجة تطبيق التمكين الإداري في المنظمات متوسطة. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات (لطيفه، 2014)، و (الطعاني، والسويحي، 2013) و(الضلاعين، 2010). وأن أهم ما يميز هذه الدراسة أنها - على حد علم الباحثين - الأولى التي تبحث في درجة تطبيق التمكين الإداري في المراكز الصحية في الأردن.

#### المنهجية والإجراءات:

تبنّت الدراسة منهجية البحث الوصفي التحليلي. فقد تمّ الاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية؛ لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة التي تشكّل رافداً حيويّاً في الدراسة. وتمّ تحليل كافة البيانات المتجمعة من خلال الإجابة عن الاستبانة، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة.

#### أداة الدراسة :

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة تمّ تصميم استبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتتكون الاستبانة من جزأين الأول ويتضمن المعلومات الشخصية وتشتمل على: (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية)، والجزء الثاني ويتضمن: (23) فقرة أمام كل فقرة، وفقاً لسلم ليكرت، البدائل التالية: عالية جداً (خمسة درجات)، عالية (أربع درجات) متوسطة (ثلاث درجات) ضعيفة (درجتان) ضعيفة جداً (درجة واحدة)، وموزعة في أربعة مجالات كالآتي: (6) فقرات تقيس

### درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المراكز الصحية...

تفويض السلطة، و(6) فقرات تقيس العمل الجماعي، (5) فقرات تقيس التدريب، و(6) فقرات تقيس تحفيز العاملين.

#### صدق الأداة :

للتأكد من صدق الأداة تم تطبيق صدق المحتوى، حيث تم عرضها على (15) محكماً من أساتذة كلية العلوم التربوية في جامعة مؤتة، وجامعة عمان العربية للدراسات العليا، ومديري صحة، وذلك لتحديد ما يلي:

1- مدى صحة الفقرة من حيث سلامة اللغة ووضوح معانيها.

2- إضافة أو حذف أو نقل أية فقرة من مجال إلى آخر.

3- مدى مطابقة الفقرات تحت كل مجال من المجالات المحددة.

وبناء على ملحوظات المحكمين فقد تم إجراء التعديلات التي أشاروا إليها، وكان من بينها إعادة صياغة (13) فقرة، وحذف (12) فقرة، وإضافة (5) فقرات. وقد تم استخدام مقياس (ليكرت Likert) الخماسي لاحتساب أوزان الفقرات في الاستبانة، من خلال خمسة أوزان معتمدة، وهي: بدرجة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) ويمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1). وتكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (23) فقرة.

#### ثبات الأداة :

تم استخراج ثبات الأداة عن طريق ثبات الإعادة (Test- Retest) وذلك بتوزيعها على عينة استطلاعية مكونة من (13) مديراً من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانة وإعادة توزيعها بفارق أسبوعين، وقد بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.89). كما تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي، حيث بلغ معامل ثبات الاستبانة ككل (0.86)، وقد عدت هذه النسبة كافية لغايات الدراسة.

#### مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من موظفي المراكز الصحية التابعة لمديرية صحة الكرك للفترة (2015-2014) والبالغ عددهم (1263) موظفاً. والجدول (1) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية.

جدول (1): توزيع مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

|      | الجنس |       | الخبرة |                       | المؤهل العلمي |                  |
|------|-------|-------|--------|-----------------------|---------------|------------------|
|      | العدد | الفئة | العدد  | الفئة                 | العدد         | الفئة            |
| موظف | 505   | ذكر   | 100    | أقل من 5 سنوات        | 191           | دبلوم كلية مجتمع |
|      |       |       | 153    | 5 إلى أقل من 10 سنوات | 293           | بكالوريوس        |

زكريا النوايسة ، ختام العيدي

|      |                  |      |                       |      |      |         |
|------|------------------|------|-----------------------|------|------|---------|
| 21   | دراسات عليا      | 252  | 10 سنوات فما فوق      |      |      |         |
| 235  | دبلوم كلية مجتمع | 104  | أقل من 5 سنوات        | 758  | أنثى |         |
| 488  | بكالوريوس        | 264  | 5 إلى أقل من 10 سنوات |      |      |         |
| 35   | دراسات عليا      | 390  | 10 سنوات فما فوق      |      |      |         |
| 1263 |                  | 1263 |                       | 1263 |      | المجموع |

عينة الدراسة:

تم تحديد حجم العينة بالرجوع إلى جدول حجم العينات لدى (Sekaran,2003)، وتبين أن حجم العينة (300) فرد، أي بنسبة 23.75% من حجم المجتمع الكلي. وتم اختيار الأفراد بالطريقة العشوائية البسيطة. وقد تم توزيع الاستبانات على جميع أفراد العينة، حيث كان العائد منها (289) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

متغيرات الدراسة:

المتغيرات الديمغرافية : الجنس ( ذكر، وأنثى) ; المؤهل العلمي (دبلوم كلية مجتمع، بكالوريوس، دراسات عليا ); الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10سنوات، 10 سنوات فما فوق ).  
المتغيرات الرئيسية: (تفويض السلطة، التدريب، العمل الجماعي، تحفيز العاملين ).

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازلياً. وللإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام تحليل التباين المتعدد (One Way Manova) .

عرض النتائج ومناقشتها:

وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة:

السؤال الأول:

ما درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المراكز الصحية التابعة لمديرية صحة الكرك من وجهة نظر العاملين فيها؟.

تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع مجالات الدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار أنها تقاس على النحو التالي:

مرتفع (3.5 فأعلى) ا يعني الموافقة على المتغير، متوسط (2.6-3.49) و يعني أن مستوى الموافقة متوسط، منخفض (2.5 فأدنى)، مما يدل على أن مستوى الموافقة منخفض.

درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المراكز الصحية...

جدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المراكز الصحية التابعة لمديرية صحة محافظة الكرك، مرتبة تنازلياً

| تسلسل الفقرات | المجال         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الفقرة وفقاً للمتوسط الحسابي | الترتيب بحسب المتوسط الحسابي |
|---------------|----------------|-----------------|-------------------|------------------------------------|------------------------------|
| 1-6           | تفويض السلطة   | 3.32            | 0.56              | متوسط                              | 2                            |
| 7-12          | العمل الجماعي  | 3.10            | 0.55              | متوسط                              | 4                            |
| 13-17         | التدريب        | 3.74            | 0.46              | مرتفع                              | 1                            |
| 18-23         | تحفيز العاملين | 3.24            | 0.45              | متوسط                              | 3                            |
| المتوسط الكلي |                | 3.35            | 0.44              | متوسط                              |                              |

يبين الجدول رقم (3) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجالاتها كانت متوسطة، بينما كان المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على بُعد (التدريب) مرتفعاً. وقد كان أعلى متوسط حسابي لمجال التدريب وبلغ (3.74) بانحراف معياري مقداره (0.46). في حين كان أدنى متوسط حسابي العمل الجماعي وبلغ (3.10) بانحراف معياري مقداره (0.55).

أولاً- مجال التدريب:

جدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال التدريب، مرتبة تنازلياً :

| رقم الفقرة في الاستبانة | محتوى الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى بحسب المتوسط الحسابي | الترتيب بحسب المتوسط الحسابي |
|-------------------------|---|-----------------|-------------------|------------------------------|------------------------------|
| 13                      | تتبنى الإدارة خطة واضحة للتدريب                             | 4.46            | 0.71              | مرتفع                        | 1                            |
| 14                      | توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.               | 4.09            | 0.87              | مرتفع                        | 3                            |
| 15                      | تشجع الإدارة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم          | 4.27            | 0.87              | مرتفع                        | 2                            |
| 16                      | تتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل. | 4.02            | 0.86              | مرتفع                        | 4                            |
| 17                      | تسعى الإدارة لتطوير العاملين فيها.                          | 4.01            | 0.85              | مرتفع                        | 5                            |

أشارت معطيات الجدول رقم(4) إلى أن جميع فقرات مجال التدريب كان لها متوسطات حسابية مرتفعة. فقد احتلت الفقرة رقم(13) والمتمثلة ببنية الإدارة خطة واضحة للتدريب المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي(4.46). وتلا ذلك في الأهمية الفقرة رقم(15) والمتعلقة بتشجيع الإدارة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم وبمتوسط حسابي(4.27). وبعد ذلك جاءت الفقرات (14، 16، 17) والمتعلقة بتوفير الإدارة الدورات التدريبية، وإتاحة الفرصة للموظفين للتعلم واكتساب مهارات جديدة وبمتوسطات حسابية (4.01، 4.02، 4.09).

#### مناقشة نتائج مجال التدريب:

حصل مجال التدريب على أعلى متوسط حسابي مقارنة بمجالات الدراسة الأخرى. ويفسر الباحثان ذلك بأن وزارة الصحة تهتم بتدريب كوادرها، وتسعى لمواكبة التطورات، وتضع خطة واضحة للتدريب. وقد احتلت جميع فقرات هذا المجال متوسطات حسابية مرتفعة. كما وتعمل الوزارة على نشر الوعي بأهمية التدريب وتربطه بالترقية، وهذا أدى إلى إقبال الموظفين على التدريب. كما ويفسر الباحثان هذه النتيجة بأن التطورات المتسارعة في هذا العصر تفرض على جميع القطاعات تنمية موظفيهم وتدريبهم وتسليحهم بالمعرفة والمهارات المتقدمة والمواكبة للعصر، كما ويعد التدريب من الركائز المهمة في التمكين الإداري . وجاءت هذه النتيجة متفقة مع (الضالعين،2010)، و(الطعاني، والسويدي،2013)، ومختلفة مع (السعود، والحموري، 2010) .

#### ثانياً- تفويض السلطة:

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقرات مجال تفويض السلطة، مرتبة تنازلياً

| رقم الفقرة في الاستبانة | محتوى الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي | الترتيب بحسب المتوسط الحسابي |
|-------------------------|---|-----------------|-------------------|---------------------------------|------------------------------|
| 1                       | تفوضني الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي         | 3.93            | 1.02              | مرتفع                           | 2                            |
| 2                       | تثق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة إلي     | 4.23            | 0.91              | مرتفع                           | 1                            |
| 3                       | يمنحني مديري حرية لممارسة الصلاحيات المفوضة إلي       | 3.17            | 0.96              | متوسط                           | 5                            |
| 4                       | تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي. | 3.83            | 1.08              | مرتفع                           | 3                            |

درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المراكز الصحية...

|   |  |      |      |       |   |
|---|--|------|------|-------|---|
| 5 | توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية | 3.12 | 1.11 | متوسط | 6 |
| 6 | تتسم التعليمات والإجراءات في المنظمة بالوضوح     | 3.62 | 1.16 | مرتفع | 4 |

أشارت معطيات الجدول رقم (5) إلى أن الفقرة رقم (2) من مجال تفويض السلطة قد احتلت المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (4.23). وتلا ذلك الفقرة رقم (1) وبمتوسط حسابي (3.93). ثم عقب ذلك في المرتبة الفقرات (4، 6) وبمتوسطين حسابيين (3.83، 3.62). وبعد ذلك جاءت الفقرات (3، 5) وبمتوسطين حسابيين (3.17، 3.12).

**مناقشة نتائج مجال تفويض السلطة:**

احتل مجال تفويض السلطة المرتبة الثانية وبمستوى متوسط، وقد يُعزى ذلك إلى أن بعض القيادات ينظرون إلى التمكين نظرة سلبية؛ حيث يرون أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم، ومنحهم المزيد من السلطات والمسؤوليات سيفقد هؤلاء المديرين أهميتهم ومناصبهم، وبالتالي يسعى هؤلاء المديرون لتكريس المركزية في اتخاذ القرارات السرية في تبادل المعلومات.

وجاءت الفقرة رقم (2) والمتعلقة بثقة الإدارة بقدرات العاملين في المرتبة الأولى بالنسبة لفقرات هذا المجال وبمتوسط حسابي (4.23)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (1) والمتعلقة بمنح الإدارة سلطات كافية للعاملين لإنجاز المهام . ويعزو الباحثان ذلك إلى أن توفير التدريب المناسب للعاملين يطور مهاراتهم وينمي قدراتهم ويثري معلوماتهم، مما يجعلهم قادرين على أداء واجباتهم بطريقة فاعلة ، وهذا يؤدي إلى ارتفاع درجة ثقة الرؤساء بقدرات العاملين، وبالتالي منحهم السلطة الكافية لإنجاز المهام. وتتفق هذه النتيجة مع كل من (المبيضين، والطراونه، 2011) و (Weshah, 2012)، كما وتختلف مع (الطعاني، والسويحي، 2013).

**ثالثاً- تحفيز العاملين:**

**جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال تحفيز العاملين، مرتبة تنازلياً.**

| رقم الفقرة في الاستبانة | محتوى الفقرة                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى بالنسبة للمتوسط | الترتيب بحسب المتوسط الحسابي |
|-------------------------|---|-----------------|-------------------|-------------------------|------------------------------|
| 18                      | تقدر الإدارة جهود العاملين.             | 4.40            | 0.70              | مرتفع                   | 1                            |
| 19                      | تدعم الإدارة المشاركة في اتخاذ القرارات | 3.31            | 0.89              | متوسط                   | 5                            |
| 20                      | يتناسب الراتب الذي أقضاه مع الجهود      | 3.34            | 0.91              | متوسط                   | 4                            |

زكريا النوايسة ، ختام العيدي

|    |   |      |      |                       |   |
|----|---|------|------|-----------------------|---|
|    |   |      |      | التي أبدلها في العمل. |   |
| 21 | أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات الوظيفية.                | 3.45 | 0.76 | متوسط                 | 3 |
| 22 | تعد كفاءة العاملين معياراً مهماً في نظام الترقيات الوظيفية. | 4.38 | 0.68 | مرتفع                 | 2 |

أشارت معطيات الجدول رقم (6) إلى أن الفقرات (18، 22) حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية في مجال تحفيز العاملين، حيث كان أعلى متوسط حسابي للفقرة المتعلقة بتقدير الإدارة جهود العاملين وبلغ (4.40)، تلا ذلك في الأهمية الفقرة رقم (22) المتعلقة بكفاءة العاملين وبمتوسط حسابي (4.38).

وبلاحظ من الجدول أن أغلب الفقرات حصلت على متوسطات حسابية بمستوى متوسط.

**مناقشة نتائج مجال تحفيز العاملين:**

حصل مجال تحفيز العاملين على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.24)، وقد يُعزى ذلك إلى عدم وجود نظام حوافز فاعل لتشجيع العاملين. وقد حازت الفقرات المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرارات، ومناسبة الراتب الذي يتقاضاه الموظف مع الجهود المبذولة على أقل متوسطات حسابية، ويعزو الباحثان ذلك إلى عدم رضا العاملين في القطاع الصحي عن مقدار الرواتب والحوافز المادية والمعنوية .

وكانت أعلى المتوسطات الحسابية للفقرات (18، 22)، وتناولت هذه الفقرات تقدير الإدارة لجهود العاملين، واعتبار كفاءة العاملين معياراً مهماً في نظام الترقيات الوظيفية. وقد يُعزى ذلك إلى تأكيد الوزارة التنمية المهنية وتطوير المهارات. واتفقت هذه النتائج مع نتائج (ماضي، ونصيرات، 2011) واختلفت مع دراسة (لطيفة، 2014)، ودراسة (Avidov&others, 2014).

**رابعاً- مجال العمل الجماعي:**

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال

العمل الجماعي، مرتبة تنازلياً.

| رقم الفقرة في الاستبانة | محتوى الفقرة                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي | الترتيب بحسب المتوسط الحسابي |
|-------------------------|--|-----------------|-------------------|---------------------------------|------------------------------|
| 7                       | تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل. | 2.96            | 1.00              | متوسط                           | 6                            |
| 8                       | تركز الإدارة على أداء الفريق بدلاً من          | 3.28            | 0.84              | متوسط                           | 3                            |

درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المراكز الصحية...

| الأداء الفردي |   |      |      |       |   |
|---------------|---|------|------|-------|---|
| 9             | تسود الثقة بين أعضاء فرق العمل.                           | 3.26 | 1.15 | متوسط | 4 |
| 10            | فرق العمل قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات.             | 3.42 | 0.83 | متوسط | 2 |
| 11            | تدعم الإدارة تشكيل فرق العمل                              | 3.13 | 0.98 | متوسط | 5 |
| 12            | تولي الإدارة لأعضاء الفريق اهتماماً لتطوير مهارات التواصل | 3.60 | 0.89 | مرتفع | 1 |

يتضح من الجدول رقم (7) أن الفقرة رقم (12) من مجال العمل الجماعي كان لها أعلى المتوسطات الحسابية حيث بلغ (3.60) وتتعلق بإيلاء الإدارة لأعضاء الفريق اهتماماً لتطوير مهارات التواصل. أما بقية فقرات المجال فقد حصلت على متوسطات حسابية بدرجة متوسطة . وحصلت الفقرة المتعلقة بتوفير أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل على أدنى متوسط حسابي حيث بلغ (2.96).

مناقشة النتائج المتعلقة بمجال العمل الجماعي:

احتل هذا المجال المرتبة الأخيرة بين مجالات الدراسة، بمتوسط حسابي (3,10)، وقد يعزى ذلك إلى أن طبيعة الهياكل التنظيمية في مؤسساتنا رأسية، وتحد من العلاقات الشبكية بين العاملين؛ فمؤسساتنا تنقصر إلى الهياكل التنظيمية الأفقية التي تدعم العمل الجماعي وروح الفريق. بالإضافة إلى عدم قناعة بعض الإدارات بالعمل الجماعي، حيث يتمسك بعض المديرين حرفياً بالأنظمة والتعليمات، ويتقيدون بالوصف الوظيفي للعاملين، وبذلك فهم يشجعون العمل الفردي . وتختلف هذه النتيجة مع كل من: ( الطعاني، والسويحي، 2013)، و ( الجرايده، والمنوري، 2014).

السؤال الثاني :

هل تختلف تقديرات العاملين في المراكز الصحية التابعة لمديرية صحة محافظة الكرك لدرجة ممارسة مديري هذه المراكز للتمكين الإداري باختلاف الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الوظيفية ؟

تم استقصاء الفروق بين متوسطات تقديرات العاملين من حيث: جنسهم، ومؤهلهم العلمي، وخبرتهم الوظيفية، على المجالات الأربعة، باستخدام تحليل التباين الأحادي متعدد المتغيرات (Hotelling T2) وويلكس لمبادا (Wilks' Lambda). ويبين الجدول رقم (8) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي متعدد المتغيرات.

الجدول رقم (8): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي المتعدد (On Way Manova)

| مصدر التباين  | قيمة Hotelling $T^2$ | قيمة Wilks' Lambda | مستوى الدلالة | درجات الحرية الخطأ | درجات الحرية |
|---------------|----------------------|--------------------|---------------|--------------------|--------------|
| الجنس         | 0.015                | -                  | 0.603         | 4                  | 187          |
| المؤهل العلمي | -                    | 0.964              | 0.541         | 8                  | 374          |
| الخبرة        | -                    | 0.975              | 0.789         | 8                  | 374          |

تم إجراء تحليل التباين المتعدد للكشف عن أثر الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الوظيفية في المجالات الأربعة لممارسة التمكين الإداري في المراكز الصحية في محافظة الكرك. ويتضح من الجدول رقم (8) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) تعزى إلى الجنس والمؤهل العلمي والخبرة .

#### مناقشة نتائج السؤال الثاني:

أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) تعزى إلى: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة. فعدم وجود فروق تعزى للجنس قد ترجع إلى مشاركة النساء في الإدارة بشكل فاعل، كما وأن وزارة الصحة تعقد الدورات التدريبية وورش العمل لمديري المراكز الصحية ومديراتها على حد سواء، فضلاً عن ذلك تبنت الوزارة استراتيجية وطنية لزيادة تمكين القطاع النسائي المؤهل في الإدارة. فجميع مديري المراكز الصحية ومديراتها تعرضوا لنفس البرامج التدريبية بغض النظر عن جنسهم ومؤهله وخبرتهم. وتتفق هذه النتيجة مع ( الجرايدة، والمنوري، 2014 ).

أما بالنسبة إلى المؤهل العلمي فقد أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) تعزى إلى المؤهل العلمي. وقد يرجع ذلك إلى عدم وجود مميزات لأصحاب الخبرة والمؤهل العلمي تميزهم عن غيرهم . وكذلك قد يُعزى إلى أن البرامج التدريبية التي يتلقاها مديرو المراكز لا تضيف شيئاً جديداً لذوي المؤهلات العلمية العالية، في حين ترفع من مستوى المديرين الأقل تأهيلاً. فجميع المديرين والمديرات يتلقون نفس البرامج التدريبية بغض النظر عن مؤهلهم العلمي. وفيما يتعلق بالخبرة فقد أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) تعزى إلى الخبرة. وقد يُفسر ذلك بأن المديرين ذوي مستويات الخبرة الطويلة يعتقدون أن خبراتهم تكفيهم في اكتساب مستويات معرفية وثقافية، في حين أن ذوي الخبرات المتوسطة قد نالوا حظاً من التدريب من خلال البرامج التدريبية التي تعدها وزارة التربية والتعليم. وتتفق هذه النتيجة مع (الجرايدة، والمنوري، 2014) وتختلف مع (Weshah, 2012) .

#### تلخيص لأبرز النتائج والتوصيات:

فيما يلي أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- 1- إن أكثر سلوكيات التمكين الإداري ممارسة هي المتعلقة بمجال التدريب؛ فقد احتل هذا المجال المرتبة الأولى بين مجالات الدراسة وبمعدل حسابي مرتفع بلغ (3.74) بنسبة (74.8%)، وأقلها ممارسة هي تلك المتعلقة بمجال العمل الجماعي وقد حصل على متوسط حسابي بلغ (3.10) بنسبة (62%) .
- 2- إن السلوكيات المتعلقة بتفويض الصلاحيات وتحفيز العاملين، جاءت بدرجة متوسطة وبمعدلات حسابية بلغت \_ على التوالي \_ ( 3.32 ، 3.24 ) بنسبة (66.4% ، 64.8%) .
- 3- وبشكل عام، إن درجة ممارسة مديري المراكز الصحية للتمكين الإداري متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ ( 3.35 ) بنسبة (67%) .
- 4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

#### التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، أوصى الباحثان بالتوصيات التالية:
- 1- إعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت المستخدم في وزارة الصحة.
  - 2- نشر ثقافة التمكين الإداري بين العاملين في وزارة الصحة من خلال تعزيز القيم والتقاليد التنظيمية التي تحث على ذلك، وتوعية مديري المراكز الصحية بضرورة تطبيقه.
  - 3- تحسين المناخ التنظيمي، وذلك بتوفير بيئة عمل مريحة تساعد على العمل الجماعي.
  - 4- دعم تطبيق الهياكل التنظيمية الأفقية لدعم العمل الجماعي وروح الفريق، وتأكيد أهمية العلاقات الشبكية في العمل، والتي تساعد على تبادل الخبرات .
  - 5- الاهتمام بالعاملين ذوي الخبرات والمهارات والمؤهلات العلمية المتخصصة، والعمل على تحفيزهم والمحافظة عليهم واستقطاب أصحاب الكفاءات والخبرات.
  - 6- إجراء المزيد من الدراسات الميدانية فيما يتعلق بتطبيق التمكين الإداري في مختلف المستويات في منظمات القطاع الصحي.

المصادر والمراجع العربية:

- أفندي، عطية حسين . (2007). تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الجرايدة، محمد؛ المنوري، أحمد. (2014). " واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال بسلطنة عمان " *مجلة المنارة*، المجلد 20، العدد 2.
- الحري، غنيم عواد . (2008) . " أثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، جامعة مؤتة.
- الحسين، صفاء جواد.(2012). " اثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني"، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، العدد 32.
- خليل، نانسي، ونصير، نعيم . (2012). " التمكين وأثره على مستوى أداء العاملين في مراكز الوزارات الحكومية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.
- الدوري، زكريا. (2009). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري، عمان، ص28.
- الزاملي، يوسف. (2013). " التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية.
- السعود، راتب، والحموري، أميره.(2009). " درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقتها بدافعية الانجاز لديهم"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك.
- الضلاعين، علي. ( 2010 ) " أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي \_ دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية"، *دراسات العلوم الإدارية*، المجلد 37، العدد 1
- الطعاني، حسن، والسويحي، عمر. (2013). " التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام "، *دراسات العلوم التربوية*، المجلد 40، ملحق 1، ص 305 – 327.
- العنبي، سعد . ( 2005 ) . *جوهر تمكين العاملين* ، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، ص 39 – 40
- عفانة، حسن . (2013). " التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

- القاضي، نجاح. (2008). "أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك.
- القضاة، محمد؛ الطراونة، نجات. (2011). "واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة والمعوقات المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مؤتمراً للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 26، العدد 4.
- لطيفه، برني. (2014). "العلاقة بين التمكين الإداري والتمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بركه"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 15.
- المبيضين، محمد، الطراونة، محمد. (2011). "أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية"، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 2، ملحق، يحيى سليم. (2006). التمكين: مفهوم إداري معاصر، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- محمود، سماح، وهادي، أسيل. (2007). "أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 67، ص 200.
- الماضي، ثائرة، ونصيرات، فريد. (2011). "أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية: (دراسة حالة)"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 7، العدد 4.
- الوادي، محمود حسن. (2012). التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد، عمان، 2012، ص 27.
- وزارة الصحة. (2009). دراسة أولية لواقع خدمات الرعاية الصحية والقوى البشرية في وزارة الصحة، ورشة العمل المنعقدة في الفترة 19 - 21 / 1 / 2009، المركز الثقافي الملكي.
- المراجع الأجنبية:
- Avidov, Orit; Friedman, Izhak; Olshtain, Elite. (2014). "Empowerment Amongst Teachers Holding Leadership Positions", Journal: Teachers and Teaching: Theory and Practice, v20, n6 p704-720
- Conna, Yang. (2013). "Does Ethical Leadership Lead to Happy Workers? A Study on the Impact of Ethical Leadership, Subjective Well-Being, and Life Happiness in the Chinese Culture". Journal of Business Ethics. Retrieved on : may\6\2015 from: <http://link.springer.com.ezlibrary.ju.edu.jo/search?query=ethical+leaders>
- Faulkner, J. & Laschinger, H., (2008) "The effects of structural and psychological empowerment on perceived respect in acute care nurses" *Journal of Nursing Management*, Vol.

- 16, Issue 2, p 214 - 221.
- Hicks, George E.; DeWalt, Cassandra Sligh.(2006)." Teacher Empowerment in the Decision Making Process"  
ERIC Number: ED493568.
- Lintner, Jackie Daniel. ( 2008)." The relationship between perceived teacher empowerment and principal use of power", Auburn University, ProQuest, UMI Dissertations Publishing, 3317329
- Michael, L. Wehmeyer.(2014). Empowerment, pp 1891-1892 Retrived on 9\5\2015 from <http://link.springer.com/referenceworkentry>
- Smith, Elroy; & Greyling, Aletta.( 2006). "Empowerment perceptions of educational managers from previously disadvantaged primary and high schools: an explorative study", South African Journal of Education, Vol 26(4)595–607
- Weshah, H.(2012). The Perception of Empowerment and Delegation of Authority by Teachers in Australian and Jordanian Schools: A Comparative Study, European Journal of Social Sciences, 31(3), pp359-375.