

The application of administrative empowerment and its impact on the work environment of health institutions in the Sultanate of Oman: a case study

Ms. Ghizlan Ali Mohammed Al-Bulooshi

Modern College of Business and Science | Sultanate of Oman

Received:
23/07/2024

Revised:
02/08/2024

Accepted:
12/08/2024

Published:
30/10/2024

* Corresponding author:
gezlangz@gmail.com

Citation: Al-Bulooshi, GH. A. (2024). The application of administrative empowerment and its impact on the work environment of health institutions in the Sultanate of Oman: a case study. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 8(12S), 36 – 51.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.G230724>

2024 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: The study aims to find out the extent to which the application of administrative empowerment, represented by its dimensions: delegation, participation in decision-making, fairness, and credibility, has an impact on the health institutions affiliated to the Ministry of Health in the Sultanate of Oman. The study is based on the Hawthorne theory of human and social relations and was conducted according to the descriptive approach due to its convenience for the purposes of the study. The study community consists of employees of the three administrative levels: (Upper, middle, and lower), the study tool, represented by the questionnaire, was distributed to 440 participants from the sample. Hypotheses were tested and their questions answered to reach results and recommendations that help in the application of administrative empowerment in health institutions. The results of the study confirmed the effectiveness of administrative empowerment and its dimensions on the work environment, and there were statistically significant differences in (delegation) attributed to the gender variable in favor of females and the variable years of experience. The study came up with recommendations, the most important of which are raising awareness of administrative empowerment, and creating a work environment that achieves stability and job security for employees.

Keywords: administrative empowerment, business environment, delegation, decision sharing, fairness, credibility.

تطبيق التمكين الإداري وتأثيره على مناخ العمل لدى المؤسسات الصحية في سلطنة عمان: دراسة حالة

أ. غزلان بنت علي محمد البلوشية

الكلية الحديثة للتجارة والعلوم | سلطنة عمان

المستخلص: تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تأثير تطبيق التمكين الإداري والمتمثل بأبعاده: التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات والعدل والمصداقية، لدى المؤسسات الصحية التابعة لوزارة الصحة في سلطنة عمان. وتستند الدراسة إلى نظرية هورثورن للعلاقات الإنسانية والاجتماعية، أجريت الدراسة وفق المنهج الوصفي المناسب لأغراض الدراسة، ويتألف مجتمع الدراسة من موظفي المستويات الإدارية الثلاث: (العليا والوسطى والدنيا)، تم توزيع أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة على 440 مشاركاً من العينة، تم اختبار الفرضيات والإجابة على أسئلتها للوصول إلى نتائج وتوصيات تساعد في تطبيق التمكين الإداري بالمؤسسات الصحية، وجاءت نتائج الدراسة بتأكيد فاعلية التمكين الإداري وأبعاده على مناخ العمل، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في (التفويض) تُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث وبتغير سنوات الخبرة. توصلت الدراسة إلى توصيات أهمها رفع مستوى الوعي بالتمكين الإداري، وإيجاد بيئة عمل تحقق الاستقرار والأمن الوظيفي للموظفين. الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، مناخ العمل، التفويض، مشاركة القرارات، العدل، المصداقية.

مقدمة

شهدت المنظمات المعاصرة تحولات جذرية ومستمرة في بيئتها التنظيمية، اضطرتها إلى الحفاظ على قدرتها التنافسية التي تتطلب منها تحقيق مستويات أعلى من الأداء في مختلف المجالات، سواء كانت من حيث الجودة أو التكلفة أو السرعة، فالمصدر الأساس للأداء المتميز في المنظمات هو رأس المال البشري الذي يضم الأفراد الأكفاء والمبدعين والمبتكرين والملتزمين، والذين يظهرون العامل الحاسم في عملية التطور المستمر والاستقرار. وبالنظر إلى الأهمية والدور الاستراتيجي للموارد البشرية في الأعمال، فقد ازداد الاهتمام بفكرة تمكين الموظف كإستراتيجية للتوظيف ضمن إستراتيجيات العمل؛ حيث تتطلب مرونة الأداء في عصرنا الحالي استجابات سريعة، تجبر الموظفين على اتخاذ القرارات والتصرف في الوقت المناسب، لذلك فإن منح الموظفين السلطة والمشاركة في قراراتهم، وإعطائهم مزيداً من الاستقلالية في اختيار طريقة أداء أعمالهم، سيؤثر إيجاباً على رضاهم الوظيفي وإنتاجيتهم وينعكس ذلك على جودة حياتهم الوظيفية. ولذلك ظهرت نظرية حركة العلاقات الإنسانية التي نشأت من تجارب هوثورن التي أجريت في ثلاثينيات القرن الماضي، والتي درست تأثير العلاقات الاجتماعية والدافع ورضا الموظفين في العمل على الأداء المؤسسي، ونظرت هذه الحركة إلى العامل من منظور نفسي خاص به، وانسجامة مع عمل المؤسسة، وليس باعتباره جزءاً قابلاً للاستبدال، مما أدى إلى إنشاء نظام إداري يحترم العلاقات الإنسانية (البنا والخفاجي، 2014).

مشكلة الدراسة

تشير بعض الدراسات إلى أن مستوى التمكين الإداري للعاملين في القطاع الصحي ما يزال ضعيفاً وغير كافٍ، مثل دراسة Alazawi (2020)، كما تؤثر هذه المشكلة على مناخ العمل في المؤسسات الصحية، حيث يشعر بعض الموظفين بعدم الرضا والثقة والانتماء، وتقل مشاركتهم وابتكارهم وإبداعاتهم، ومن أسباب هذه المشكلة قلة التوعية بأهمية التمكين الإداري، والقيود الحكومية والقوانين التنظيمية، وضعف التدريب والتطوير، وانعدام التحفيز والتقدير، وسوء الاتصال وتبادل المعلومات. لذا تقوم وزارة الصحة بتطبيق منهجية التمكين الإداري بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والإدارية، بالإضافة إلى تفويضهم بعض الصلاحيات لتمكين العاملين من صقل مهاراتهم في تحمل المسؤولية وتنمية المهارات القيادية والفنية لديهم. لذلك تكمن مشكلة الدراسة في معرفة ما يأتي:

- 1- هل توجد علاقة بين التمكين الإداري والمتمثل بأبعاده: (التفويض ومشاركة القرارات) على مناخ العمل والمتمثل بأبعاده: (العدل والمصادقية) بالمؤسسات الصحية؟
- 2- هل توجد علاقة بين التفويض ومناخ العمل في المؤسسات الصحية في سلطنة عمان؟
- 3- هل توجد علاقة بين مشاركة القرارات ومناخ العمل في المؤسسات الصحية في سلطنة عمان؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) في العلاقة ما بين التمكين الإداري ومناخ العمل بالمؤسسات الصحية؟

أهمية الدراسة العلمية والعملية:

تظهر أهمية البحث من الناحيتين العلمية والعملية، كالآتي:

- أولاً: الأهمية العلمية:
 1. تكمن أهمية البحث في معرفة واقع التمكين الإداري في المؤسسات الصحية في سلطنة عمان.
 2. إضافة بحوث علمية مرتبطة بالمؤسسات الصحية ومتجددة لتخدم المكتبة العلمية.
 3. تقوم هذه الدراسة بفتح المجال أمام المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع، ومن ثم فإن هذه الدراسة وما تتضمنه من نتائج يعد إضافة أكاديمية ومحاولة لسد النقص في هذا المجال المهم.
- ثانياً: الأهمية العملية:
 1. تتمثل بطرح موضوع يساعد في التغلب على بعض مشاكل بيئات العمل بتطبيق التمكين الإداري لرفع مستوى الرضا الوظيفي.
 2. الاستفادة من نتائج الدراسة في رسم خطط إستراتيجية تسهم في تحقيق التمكين الإداري بالمؤسسات الصحية بفعالية.
 3. الإسهام في نشر الوعي بأساليب إدارية تمنح الصلاحيات للموظفين لتحمل المسؤولية وتقليل الرقابة، مما يدفعهم إلى ضرورة تنمية قدراتهم الإبداعية والابتكارية، وتطوير مهاراتهم لخلق مناخ عمل مزدهر بالأعمال الأكثر إنتاجية، الأمر الذي يسهم في بناء المؤسسات بكفاءة وفاعلية.

4. تعزيز العمل في بيئة مناسبة ينمو فيها العمل الجماعي، مع المتابعة في تطبيق التمكين الإداري بالصورة الصحيحة، بما يتناسب مع طبيعة العمل لتحقيق الإنجاز.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H1: توجد علاقة بين التمكين الإداري والمتمثل بأبعاده: (التفويض ومشاركة القرارات) على مناخ العمل والمتمثل بأبعاده: (العدل والمصادقية) بالمؤسسات الصحية.

الفرضية الفرعية الأولى:

H1:1: يوجد أثر للتفويض على مناخ العمل في المؤسسات الصحية في سلطنة عمان.
H1:2: يوجد أثر لمشاركة القرارات على مناخ العمل في المؤسسات الصحية في سلطنة عمان.
الفرضية الرئيسية الثانية:

H2: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لتأثير المتغيرات الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) على العلاقة ما بين التمكين الإداري ومناخ العمل بالمؤسسات الصحية.

حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: العام الأكاديمي 2023/2022م
- الحدود المكانية: المؤسسات الصحية بوزارة الصحة في سلطنة عمان.
- الحدود الموضوعية: تطبيق التمكين الإداري والمتمثل بأبعاده: (التفويض ومشاركة القرارات) وتأثيره على مناخ العمل، والمتمثل بأبعاده: (العدل والمصادقية) لدى المؤسسات الصحية في سلطنة عمان.
- الحدود البشرية: الموظفين في المؤسسات الصحية بوزارة الصحة.

مصطلحات الدراسة

1. التمكين الإداري: هو منح الموظفين بالمؤسسة المسؤوليات والصلاحيات التي تشجعهم على إتمام أعمالهم من دون قيود إدارية، وكسر الجمود الإداري والروتين (السليمان، 2019).
2. مناخ العمل: هو بيئة العمل الداخلية للمؤسسة، وحصيلة التواصل المباشر والعلاقات بين الموظفين، وبينهم والإدارة (الفتاح، 2019).
3. المؤسسات الصحية: هو مكان يُعالج فيه المرضى والمحتاجين إلى الرعاية الصحية، مع تشخيص حالاتهم المرضية من الأشعة والتحليل الطبية والتأهيل.
4. التفويض: هو إعطاء السلطة لأشخاص معينين لتنفيذ أعمال المؤسسة، وهي من المفاهيم الإدارية في القيادة الإدارية (دواس، 2004).
5. مشاركة القرارات: هي منح فرصة مشاركة الموظفين في القرارات الإدارية لتحقيق جو من جدية العمل والثقة المتبادلة ما بين الموظفين والإدارة (خير الدين، 2019).
6. العدل: هو تحقيق الإنصاف في المعاملة بين العاملين، في الفرص والمسؤوليات والأجور، والابتعاد عن الانحياز والظلم والعنصرية (علواني، 2020).
7. المصادقية: هي مدى ميل الموظفين لقبول المعلومات الواردة على أنها دقيقة، وتقييم الإدراك الخاص لدى الموظفين عند تنفيذ الاتصال مع الإدارة (بلخضر، 2018).
8. سلطنة عمان: دولة عربية توجد في أقصى جنوب غرب آسيا وفي نهاية شرق شبه الجزيرة العربية، تحاذيها من الغرب السُّعودية ومن الشمال الغربي الإمارات، ومن الجنوب الغربي اليمن (الحبسية، 2017).

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: التمكين الإداري

مفهوم التمكين

عرف العديد من الباحثين مفهوم التمكين على أنه تعاون ومشاركة بكل ما يتعلق بالمؤسسة، وتغيير الهيكل التنظيمي والمعلومات، وتحسين فرق العمل ورفع مستواهم بتشجيعهم وتحفيزهم لتعزيز المبادرة بينهم، وتقبل المخاطر (Ibrahim, 2019). في حين عرف (Al-azawi 2020) التمكين الإداري بأنه يهتم بالموارد البشرية مع توثيق العلاقات بين الرؤساء والموظفين. فالعمل الإداري أساس للنجاح، مما يترتب عليها الثقة بينهم، وتحمل المسؤولية، وتدريبهم لكسب المهارات التي تؤهلهم بالمعرفة والخبرة ليكونوا قادرين على المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات. ويؤيد (Fernandez 2016) ذلك حين أشار إلى أنه حين تسعى ممارسات التمكين إلى تزويد الموظفين بالسلطة والمهارات اللازمة لتحسين عملهم، فإنها تحفزهم أيضاً على الابتكار والإبداع، هذه العلاقة بين التمكين والابتكار مدعومة بأدلة من بحوثات في مجال الإدارة؛ حيث يظهر التمكين كعامل أساسي في تشجيع الموظفين على المساهمة في الابتكار.

ومع هذا يختلف مفهوم التمكين باختلاف المنظور الذي رسمه الباحثون على حسب أبعاد التمكين؛ وفق جيروي أندرسون فإن التمكين الإداري هو "عملية مصممة لتزويد الموظفين بالتوجيه والمهارات التي يحتاجونها للتأهل للاستقلال"، كما حددها غارث جونز بأنها: "عملية اتخاذ القرارات وتوفير فرصة لجعلها مقبولة"، وبالتالي فإن الموظف يتمتع بالقدرة على اتخاذ قرارات مهمة، ويكون مسؤولاً عن العواقب، ولديهم رغبة كاملة في تحمل مسؤولية إنجاز وظائفهم، في حين يكون لديهم أيضاً الرجوع للقيادة على المستوى الإداري بعد الانتهاء من هذه المهام على المستوى الجزئي (Ibrahim, 2019).

نشأة التمكين الإداري

بدأ ظهور التمكين الإداري كمفهوم في أدبيات الإدارة، وكمارسة في بعض منظمات الأعمال في الدول الغربية منذ القرن العشرين، وتحديداً بعد التسعينيات، وقد كان ظهوره نتيجة لتراكمات وتطورات ما يزيد عن مئة عام في التطوير الفكري في الإدارة، واختلقت المفاهيم عمومًا، وارتبطت بالعلاقات العامة والموارد البشرية في البيئة الداخلية والخارجية من المؤسسة (الوادي، 2012). ومهما كانت أوجه الاختلاف حول أصل نشأة التمكين الإداري لهذا المصطلح من حيث الأهمية، إلا أن ما يهم هو أن التمكين الإداري يُعد نظامًا تربويًا وتعليميًا أمكن إسقاطه على الميدان التعليمي، والاستفادة منه كفلسفة إدارية ناجحة عمت فائدتها بتطبيقها في مختلف المؤسسات، ولتحقيق النجاح في تطبيق فلسفة التمكين الإداري في المؤسسات، يجب أن تظهر كفاءتها وفعاليتها بشكل واضح. وهناك معادلة توضح عملية التمكين الناجحة التي يمكن تطبيقها في المؤسسات، وهي كالآتي:

$$\text{التمكين} = \text{القوة} + \text{المعلومات} + \text{المعرفة} + \text{المكافآت.}$$

هذه المعادلة توضح أن التمكين الإداري يعتمد على عدة عوامل مهمة، والتي يجب أن تتوافر جميعها لضمان نجاح عملية التمكين، وفي حال غياب أي من هذه العناصر فإن نتيجة التمكين ستكون صفرًا. لذلك، يجب على المؤسسات العمل على توفير هذه العوامل لضمان نجاح عملية التمكين.

كما أشار ملحم (2016) أن الارتقاء بالعنصر البشري يبدأ من التمكين الإداري، حيث إنه يساهم في تطوير العنصر البشري بتعزيز التعاون والعمل الجماعي والثقة بالذات والابتكار، وتشجيع روح المبادرة.

دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية

بدأت دراسات هوثورن في عام 1924 في شركة ويسترن أليكتريك (Western Electric) في الولايات المتحدة الأمريكية، وبدأ الباحثون بدراسة العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك الشركة، واستمرت تلك الدراسات حتى عام 1932 عندما بدأ الركود الاقتصادي العظيم يعصف في البلاد، فتوقفت دراسات هوثورن التي ساهم بها Elton Mayo من جامعة هارفارد. وبالرغم من أن تلك الدراسات قد حاولت دراسة ظروف العمل المادية - مستوى الإضاءة مثلاً- وأثرها على إنتاجية العاملين، إلا أنها قد ظهرت مصادفة نتيجة لخطأ في المنهجية المستخدمة؛ وذلك لأن متغير آخر غير مقصود وهو اعتبار أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان والعامل على أنها متغيرات تؤثر على الإنتاجية بدلاً من الإضاءة أو ظروف العمل المادية التي قامت الدراسة أصلاً من أجل قياسها وقياس أثرها، وتبين أن الخطأ في المنهجية الذي سُمي "أثر هوثورن" كان من أهم الأسباب التي فجرت ثورة جديدة في الفكر الإداري، ومهد الطريق لما سمي في ما بعد بحركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت خلال عام 1950-1960، وكانت وجهة نظر هذه الحركة

تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، وحركة العلاقات الإنسانية هذه مهدت السبل لما أصبح يعرف في الوقت الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي (أفندي، 2013).

وظهرت بعدها نظريات أسست لدور الموظف في المؤسسة مما أفسح المجال لمساهماته الفاعلة وحاجاته التي تتجاوز الحاجات المادية المجردة إلى الحاجات والمطالب الإنسانية في قضايا الإبداع والابتكار والتفوق والتحدي والمشاركة في اتخاذ القرار، وتمكين الموظف ومنحه حريات أكبر في العمل، ومن أهم هذه النظريات نظرية Abraham Maslow للحاجات ونظرية X and Y لصاحبها Douglas McGregor، ونظرية الشخصية البالغة لصاحبها Chris Argyris، وغيرها من النظريات التي تمهد الطريق بشكل تدريجي نحو التمكين. ورفع فاعلية العنصر البشري في بيئة منظمات الأعمال (البنا والخفاجي، 2014).

تأثر Douglas McGregor بأفكار Maslow ودراسات هوثورن، فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية بكتابات، ولا سيما في كتابه "الوجه الإنساني من المشروع" (The Human Side of Enterprise). بنظريته التي سماها نظرية X و Y ولكل من X و Y افتراضات، ففي حين يفترض المدير الذي يتبنى نظرية X أن العامل كسلان ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، فإن المدير الذي يتبنى نظرية Y يحمل افتراضات مغايرة تمامًا، فيرى في رؤوسه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية والقدرات الخلاقة وحب التميز (جلاب والحسيني، 2013).

ما يميز نظرية ماكريجر أمر في غاية الأهمية، وهو السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين (Self-Fulfilling Prophecy). أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، فتتسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم. فالمدبرون من أنصار نظرية X يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع لمروؤوسهم مجالاً من حرية التصرف أو الاستقلالية في العمل، وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبين واعتماديين ولا يعملون إلا وفق ما يطلب منهم، أما المدبرون من أصحاب نظرية Y فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية ويمنحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف، مما يفتح المجال واسعاً أمام رؤوسهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل، ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين انسجاماً مع توقعات مديريهم منهم، وهذا يشجع المديرين الذين يترددون في ممارسة أساليب مثل التمكين ألا يشككون بانتماء رؤوسهم؛ لأن ثقتهم بهم هي التي ستصنع ذلك الانتماء وعدم الثقة سيصنع غير ذلك (ملحم، 2016).

أهمية التمكين الإداري

تكمن أهمية التمكين الإداري كونه عملية تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة وزيادة رضا وتطوير العاملين فيها، حيث تُعد هذه العملية أنها تحمل الكثير من الأهمية للمؤسسات في ظل بيئة سريعة التغيير والتطور، وهناك العديد من الأسباب وراء ذلك كما بينها أفندي (2003) هي:

- تخفيف الضغط على الإدارة العليا وتمكينها من التركيز على الأهداف والاستراتيجيات طويلة المدى.
- توظيف الموارد المتاحة بشكل أمثل وخاصة الموارد البشرية؛ للحفاظ على الميزة التنافسية.
- تسريع وتبسيط عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وتفعيل القدرات الإبداعية والابتكارية للعاملين.
- تحقيق الرضا الوظيفي والدافعية والالتزام التنظيمي للعاملين بإشراكهم في عملهم.
- خفض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.
- إعطاء العاملين مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب شعور أكبر بالإنجاز في عملهم.
- استجابة المؤسسات بشكل أسرع وأفضل للتغيرات والمستجدات في بيئة العمل.

وترى الباحثة بأن العمل يساعد على تحقيق التمكين الإداري، حيث يتعلم العاملون صفات وأهداف مؤسساتهم باستعراض هذه الهوية، وعلى هذا يتفاعلون معها ويختارون ما يناسبهم ويتطابق مع أهدافهم التي تحقق غاياتهم، كما يشير القاضي (2018) إلى أن العمل هو الطريقة الأساسية التي تشكل هوية العمل الفعال، وهي رغبة إنسانية قوية لربط هوية الفرد بهويات أكبر، فالهوية التنظيمية تعبر عن مجموعة من الصفات التي تميز شيئاً عن غيره، سواء كان كائنًا ماديًا ملموسًا أو بناءً عقليًا مجردًا.

خطوات تطبيق التمكين الإداري

من أجل ضمان تحقيق التمكين الإداري، يتطلب ذلك من المؤسسات خلق بيئة مناسبة والاقتران بأهمية تطبيق مفهومه، وهناك العديد من الخطوات التي يمكن أن تساعد وقد ذكرها عبد الحسين (2012)، كالآتي:

- إزالة الشروط التي تمنع منح السلطة: وذلك بالممارسة والخبرة والتغييرات التنظيمية وأسلوب القيادة ونظام الحوافز والمستوى الوظيفي.

- تعزيز قيمة الوظيفة المتعلقة بالكفاءة الذاتية: وهذا يشمل إقناع الموظفين ومساعدتهم على رفع تقديرهم لذاتهم وقيمة وظائفهم ومهامهم؛ بتقديم الدعم والحريّة في أداء أدوارهم.
- توعية الموظفين بالتمكين: ستؤدي الخطوات المذكورة أعلاه إلى إدراك وممارسة التمكين من قبل الموظفين.
- الأداء: ويشمل ذلك إقناع الموظفين بأنهم يستخدمون سلطتهم لاتخاذ قرارات تؤثر بشكل إيجابي على أداءهم، وتساهم في كفاءة وإنتاجية وأهداف المؤسسة.

متطلبات التمكين

إن الرؤية الواضحة والتحمدي الذي يتمثل في الانفتاح وتكوين فرق العمل والنظام والتوجيه والدعم والشعور بالأمان من أهم متطلبات تطبيق التمكين الإداري، لذا فإن تطبيق التمكين الإداري يتطلب إعداد بيئة المؤسسة، بحيث تكون بيئة محفزة من خلال إنشاء هياكل تنظيمية تتوافق مع متطلبات العمل، ووجود قيادة إدارية تولد ثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، وتكوين فرق عمل لديها المهارات الكافية ومستعدة للتعاون، والاستعداد لتقبل التغيير، وتحفيز العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار، وفيما يلي توضيح لهذه المتطلبات:

القيادة الإدارية

بغض النظر عن نوع النشاط الذي تزاوله المؤسسات، لقد أصبحت القيادة ضرورية في كل المجالات الإدارية من حيث التخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة، وخاصة في الجوانب الإشرافية، كما يلحق على عاتق القائد مهمة توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف من خلال قدرته على التأثير في سلوكهم، وإن أهمية هذا الدور تكمن في أنه يجعل العمل الإداري أكثر ديناميكية وفاعلية (العيسوي، 2019).

كما يجب على المدير أن يسهل الحصول على الموارد بدلا من الاحتكاك دون مبررات، وعليه تحمل دور المسؤوليات في بيئة تسعى الى التمكين، وتقبل تغييرا مشابها في أسلوب وسلوك القيادة الإدارية.

الثقافة التنظيمية:

تُعد الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمعتقدات والمشاعر التي تسود داخل المؤسسة وتحدد كيفية تفاعل الأفراد مع بعضهم، وعلاقتهم بالمؤسسة، وكيفية تأويلهم لسلوكيات الآخرين، ولتطبيق التمكين الإداري لدى أي مؤسسة يجب أن تتوافق القيم الثقافية مع العمل الجماعي والتبادل الفكري والتعاون مع الآخرين.

الاستعداد للتغيير:

إن التغيير التنظيمي هو إجراء تغييرات مقصودة ومدروسة وهادفة في مكونات الهيكل التنظيمي أو في سلوك العاملين وعلاقتهم بطرق وممارسات العمل؛ من خلال اقتناء التكنولوجيا المستخدمة لمواجهة التغيرات المتنوعة، والحفاظ على التوازن والتكيف مع بيئة العمل، وحل المشاكل والمصاعب التي تواجه العمل، وللمساهمة في تطوير وتحسين أداء المؤسسة على المدى البعيد (الجبسية، 2017).

معوقات تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات

من العوامل التي تحول دون تطبيق التمكين في المؤسسات العربية هو الهيكل التنظيمي الهرمي والقيادة التقليدية والمركزية الشديدة في صنع القرار، والخوف من فقدان السيطرة لدى الإدارة العليا، وعدم الاستعداد والرغبة في التغيير لدى العاملين، والقلق من خسارة الوظائف الإدارية، والالتزام بالتعليمات والأنظمة التي تقمع الإبداع والابتكار والسرية في تبادل المعلومات، والنقص في نظام الحوافز للعاملين، وعدم الرضا عن تحمل المسؤولية بسبب ضعف التفويض والمشاركة الفاعلة وعدم الثقة بالقيادة الإدارية (أفندي، 2013).

المبحث الثاني: مناخ العمل

المناخ التنظيمي هو "مجموعة من التفاهات النفسية المشتركة بين مجموعة من الأفراد حول السلوك الصحيح الذي يحدد كيفية تعاملهم مع القضايا الأخلاقية وسلوكيات وتصرفات الأفراد في المؤسسة"، كما واصل عمله في مناخ العمل أو المناخ التنظيمي، الذي قال إنه يحتوي على "العديد من المناخات، بما في ذلك مناخ للإبداع والقيادة والسلامة والأداء أو الخدمة، وأي جهد بحثي منفرد قد لا يكون قادرًا على التركيز على كل هذه الجوانب، ولكن يجب أن يكون هناك جهد واضح نحو أهداف هذا التنوع في المناخ، وقد رأى

شنايدر أن مناخ العمل الأخلاقي يرتبط بمفهومين: مناخ العمل التنظيمي والثقافة التنظيمية، والتي تعبر عن المعتقدات والقيم والعادات والتقاليد المشتركة للمؤسسة، وفي نفس السياق قام كولن وفيكاتور (1987) بتطوير مفهوم المناخ الأخلاقي وربطه بالثقافة التنظيمية (النجار وآخرون، 2019).

خصائص البيئة التنظيمية

لمناخ بيئة العمل العديد من الخصائص التنظيمية ومن أهمها الآتي (السليمان، 2016):

- البيئة التنظيمية هي ما ينظر إليه العاملون فيها وفق تصورهم الخاص.
- أن سلوكيات العاملين تتأثر ارتباطاً مباشراً ببيئة المؤسسة، وأنه يخضع للتحوّل مع مرور الزمن.
- تتميز البيئة التنظيمية بثبات نوعي، أي أن شخصية المؤسسة هي عملية مستحدثة تنشأ بتفاعل الموظف مع البيئة التنظيمية.

العوامل التي تؤثر على مناخ العمل

هناك العديد من العوامل المؤثرة على البيئة التنظيمية (مناخ بيئة العمل في المؤسسات)، وتشمل الموارد المادية والاقتصادية الموجودة، والنمط القيادي والإشرافي، والسياسات الإدارية المحددة للتقييم، والترقيات والأجور، وغيرها من الأمور التي تنظم علاقة الموظفين وتحدد مصيرهم، والقيم المهنية للإداريين والعاملين على اختلاف مستوياتهم، والهياكل التنظيمية، وخصائص الأفراد العاملين وصفاتهم الشخصية (المطيري، 2013).

تصنف البيئة العامة التي تتفاعل معها المؤسسة إلى تصنيفين ذكرهما العبيد (2020)، هما:

- البيئة الخارجية: هي التي توجد خارج المؤسسة وتحيطها وتتأثر بها، مثال ذلك البيئة الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والقانونية.

- البيئة الداخلية هي التي تقع داخل حدود المؤسسة وتتأثر بها من الداخل، وتشمل الجوانب الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المؤسسة كطريقة أداء العمل، والتقنية المستخدمة، والنظم والقوانين الخاصة بالمؤسسة بما فيها الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي، ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية، وأنماط الاتصال، وأسلوب القيادة، ونظام الأجور، ونظام التحفيز، والمهارات المتوفرة، والفلسفة الإدارية.

إن بيئة العمل السامة تشعر الموظف بالخوف وعدم الثقة في مكان عمله؛ وذلك بسبب ضغط العمل أو المناخ السليبي للمكان. أو التعامل مع أشخاص غير محترمين، أو كل هذه الأمور معاً، حيث تؤثر هذه البيئة على حياة العاملين وتقلل من إنتاجيتهم، وتفقدتهم التوازن بين العمل والحياة، أي أنها تسبب اضطرابات في جميع جوانب الحياة، وتضر بالصحة النفسية والجسدية والذهنية، حيث تعد عاملاً أساسياً ومهما يؤثر على أدائه في وظيفته؛ لما لها من قدرة على التأثير سلباً إذا كانت بيئة العمل سامة، فالأذى النفسي الذي يشكي منه البعض هو واقعي يظهر على هيئة قلق وتوتر و اكتئاب ونقص في الثقة بالنفس، وكثير منهم يحملون بيئة العمل السامة مسؤولية التأثيرات النفسية طويلة الأمد على مستقبلهم المهني.

علاقة التمكين الإداري بمناخ العمل

أ. التفويض ومناخ العمل

ترى الباحثة أن تطبيق مبدأ التفويض الإداري داخل المؤسسات بصورة إيجابية وفعالة سيساعد المؤسسات على تطوير أدائها وتحسين قدراتها، وتحقيق أهدافها وإنجاز مهامها بصورة أفضل وفي وقت أقل وفي مناخ عمل يتسم بقوة الولاء والانتماء للمؤسسة، وبالتعاون والإيثار وتحمل المسؤولية والجدية في الأداء لدى جميع العاملين بالمؤسسة. واستناداً إلى ما تم ذكره سابقاً، فإن السقا (2017) أكد بوجود التفويض الذي يساعد على تطوير أداء المؤسسات خاصة في مجال الخدمات الصحية. كما أنه يساهم في رفع مستوى جودة الخدمات التي يقدمها المستشفى، وزيادة كفاءة استخدام الموارد المادية والبشرية، وتعزيز التعاون والثقة بين المدير والمؤوسين، وزيادة ممارسة التفويض في المستشفى عن طريق تحديد صلاحيات كل مستوى إداري، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم، وتقديم التدريب والتوجيه والتقييم للموظفين المفوض لهم.

ب. مشاركة القرارات ومناخ العمل

يُعد إشراك الموظفين في القرارات فلسفة إدارية تستخدمها المؤسسات لتمنح موظفيها فرصة المشاركة في القرارات التي تؤثر على أداء المؤسسة، كما أنها تساهم في تحفيز الموظفين ورفع روحهم المعنوية نتيجة لشعورهم بالمسؤولية وتكوين علاقات أفضل بفريق

العمل، وتنمية مهاراتهم والاستفادة من خبراتهم وقدرات زملائهم، كما تستفيد منها المؤسسة في تحسين ممارسات العمل، والتعزيز من عملية صنع القرار وتحقيق الرضا الوظيفي (Kim, 2019).

يعتمد نجاح التمكين على مناخ العمل وأسلوب تنفيذه لعملية التمكين، فإذا تم إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية فإن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية والجودة، ويقلل التكاليف، ويحقق المرونة في العمل، ويرفع مستوى الرضا الوظيفي، ويمنحهم صلاحيات اختيار أسلوب القيام بالعمل، وينبغي على الإدارة كذلك أن توفر بيئة تسود فيها الثقة، وتتحمل المخاطرة (الحارثي، 2020).

الدراسات السابقة:

1. دراسة أمينة والعربي (2019) بعنوان: دور المناخ الأخلاقي في إرساء أخلاقيات الإدارة العمومية. هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ الأخلاقي الفردي والتنظيمي والإدارة العمومية الأخلاقية التي تستند إلى العدالة، المسؤولية، الشفافية والمساءلة. استهدفت الدراسة عينة عشوائية من 110 موظف من أربع بلديات في ولاية سعيدة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام الإحصاءات الوصفية والاستدلالية، ووجد من بعد التحليل أن هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين المناخ الأخلاقي وأخلاقيات الإدارة العامة، كما وجد بعض الثغرات والتحديات الأخلاقية التي تواجه الإدارة العامة، مثل الفساد، والمحسوبية، والتفضيل، ونقص المساءلة، والشفافية. ووضع ببعض التوصيات لتحسين المناخ الأخلاقي وأخلاقيات الإدارة العامة، مثل وضع مدونة أخلاقية، وتوفير التدريب الأخلاقي، وتعزيز القيادة الأخلاقية، وتعزيز ثقافة النزاهة والثقة.

2. دراسة عماد (2022) بعنوان أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات من وجه نظر الإدارة الوسطى والعلوية-دراسة حالة لبلدية معان الكبرى. هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين في البلديات. وقد تم جمع البيانات من 77 مشاركاً في بلدية معان الكبرى، وتطوير استبانة تكونت من جزئين: الجزء الأول يحتوي على البيانات الديموغرافية للمشاركين، والجزء الثاني يتعلق بمتغير التمكين الإداري وأبعاده المختلفة مثل التدريب والتحفيز وتفويض السلطة والعمل الجماعي والاتصال الفعال. وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي لأبعاد التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في بلدية معان الكبرى بنسبة 30٪ للأبعاد المجتمعة. كما أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي للمشاركين كان متوسطاً مع متوسط حسابي يبلغ 0.360 وانحراف معياري يبلغ 0.359. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تطبيق أبعاد التمكين الإداري في بلدية معان الكبرى، وتوفير برامج تدريبية متنوعة لرفع كفاءة العاملين، وتوفير حوافز مادية ومعنوية. بالإضافة إلى إجراء دراسات أخرى لتحديد تأثير التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في البلديات الأخرى.

3. دراسة الطراونة (2016) بعنوان دور إستراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب. هدفت الدراسة إلى تحليل دور إستراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب. وتم تطوير استبانة لجمع البيانات وتم إستعادة 246 استبانة صالحة للتحليل من أصل 1200 موظف. تم استخدام برنامج SPSS.V.16 لتحليل البيانات. وأظهرت الدراسة أن تصورات العاملين في المجلس الأعلى للشباب تجاه إستراتيجية التمكين كانت متوسطة، في حين كانت تصوراتهم حول وظائف إدارة الموارد البشرية ضمن المجلس مرتفعة. وتوصلت الدراسة إلى أن إستراتيجية التمكين تؤثر بشكل كبير على وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث تفسر 66.2% من التباين في هذه الوظائف. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير ثقافة تنظيمية تعزز إستراتيجية التمكين في البيئة التنظيمية، وتعزز هذه الأبعاد إلى المستويات المرغوبة، من خلال تطوير مهارات العاملين، وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة للمجلس وأهدافه، مما يساهم في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية، ويؤدي إلى زيادة كفاءة وفاعلية المجلس الأعلى للشباب في تحقيق أهدافه التنظيمية، وينبغي على المجلس العمل على تعزيز إستراتيجية التمكين من خلال توفير التدريب والتطوير للعاملين، وتعزيز الشفافية والمشاركة في صنع القرارات، وتحسين بيئة العمل لتعزيز الدافعية والالتزام لديهم. كما يجب أيضاً وضع رؤية إستراتيجية واضحة للمجلس، وتحديد الأهداف الواضحة وتوفير الدعم اللازم لتحقيقها. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن يعمل المجلس على تطوير ثقافة تنظيمية تعزز إستراتيجية التمكين والقيم والمبادئ التي تدعمها.

4. دراسة العباس وسليطين (2022) بعنوان تأثير بيئة العمل في نية ترك العمل (دراسة ميدانية في جامعة تشرين). هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير بيئة العمل في نية ترك العمل، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج عام للبحث، حيث تم توزيع 315 استبانة على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين واسترداد 263 استبانة، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 252 استبانة، وتم تحليل البيانات بواسطة الحزمة الاحصائية للعلوم الاقتصادية والاجتماعية (SPSS.V.20). وقد تمثلت أهم نتائج البحث في الآتي:

- لا توفر الجامعة خدمات النقل لأعضاء الهيئة التدريسية بالصورة المناسبة.
 - توجد نية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين بترك العمل.
 - يوجد تأثير جوهري للبعد المادي لبيئة العمل في نية ترك العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين.
 - يوجد تأثير جوهري للبعد التنظيمي لبيئة العمل في نية ترك العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين.
 - يوجد تأثير جوهري لبيئة العمل في نية ترك العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين.
 - ويوصي الباحث أن تعمل الجامعة على توفير المتطلبات الأساسية لعضو الهيئة التدريسية كخدمات النقل والسكن والتأمين الصحي بصورة مناسبة؛ لما لذلك من تأثير كبير في الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس.
5. دراسة القحطاني، وآخرون (2019)، بعنوان: "تأثير تمكين الموظف على الالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي في صناعة الفنادق الخمس نجوم". هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير تمكين الموظف على الالتزام التنظيمي من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي. تم جمع البيانات من 307 موظف يعملون في فنادق أربع وخمس نجوم في مدينتي روابندي وإسلام آباد في باكستان، وذلك باستخدام تقنية العينة العشوائية غير الاحتمالية والفجوة الزمنية. تم اختبار الفرضيات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية للجزء الأصغر من المربعات (Smart PLS SEM v.3.2.8)، وأظهرت النتيجة أن تمكين الموظف له تأثير إيجابي ومعنوي على الالتزام التنظيمي. علاوة على ذلك، وجد أن الرضا الوظيفي يعتبر وسيطاً محتملاً بين تمكين الموظف والالتزام التنظيمي. كما استخدمت الدراسة نظرية التبادل الاجتماعي لدعم النتائج. ناقشت الدراسة بعض الآثار النظرية والعملية لتمكين الموظف والالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى بعض القيود والاتجاهات المستقبلية للبحث.
6. دراسة العمري وعكاشة (2017)، بعنوان "تأثير بيئة العمل على الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة هندسية في الأردن". هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير بيئة العمل على الأداء الوظيفي، استخدم الباحثون طريقة كمية ومسح مقطعي لجمع البيانات من 85 موظفًا في شركة هندسية. جنبًا إلى جنب مع مراجعة الأدبيات. قام الباحثون بفحص الجوانب المختلفة لعوامل بيئة العمل، مثل الضوضاء ودرجة الحرارة والهواء والضوء واللون والمساحة ورضا أصحاب العمل، كما تم تحليل البيانات باستخدام (SPSS، الإصدار 22). وأظهرت النتائج أن القيود الظرفية التي تشمل عوامل مثل الضوضاء والأثاث المكتبي والتهوية والإضاءة، هي ظروف بيئة العمل الرئيسية التي لها تأثير سلبي على الأداء الوظيفي وتحتاج إلى مزيد من الاهتمام. وأوصت الدراسة بضرورة قيام أصحاب العمل بتحفيز الموظفين من خلال تحسين بيئة عملهم؛ إذ سيؤدي ذلك إلى زيادة أدائهم الوظيفي ومساعدتهم على تحقيق النتائج والأهداف المرجوة من الوظيفة. ونتيجة لذلك، رضا أرباب العمل.
7. خالد عبد الله السلمي (2022) بعنوان "أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري (بالتطبيق على عينة من الأكاديميين بجامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة)". هدفت الدراسة للتعرف على علاقة محيط العمل الداخلي بالإبداع الإداري بجامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر العاملين الجامعيين، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وجاء مجتمع الدراسة من العاملين في كافة الوظائف الأكاديمية في كلية الاقتصاد والإدارة في جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة أثناء عام 1443/1442هـ، وقد بلغ عددهم 326 موظفًا أكاديميًا من كلا الجنسين، وتم اختيار عينة عشوائية تمثل مجتمع الدراسة باستعمال الأساليب الإحصائية المناسبة في اختيار العينات، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين التقني وظروف وطبيعة العمل، وإمكانية التشارك في اتخاذ القرارات مع الإبداع الإداري، مما يدل على أن بيئة العمل تعد عاملاً أساسيًا في التأثير على المنظمة، وهي عنصر أساسي للإبداع الإداري.
8. خير الدين، موسى أحمد (2019) بعنوان "أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية". هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر عناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية. ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبانة وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (291) موظفًا، وقد تم استرداد (190) استبانة صالحة أي بنسبة استرداد = 67%، وبعد إجراء التحليل الإحصائي اللازم توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لعناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) مجتمعة ومنفردة على مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.
 - توفر دليل إحصائي عند ($\mu = 3.5, \alpha = 0.05$) على وجود مستوى مقبول من الالتزام التنظيمي بين العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وأظهرت الدراسة أن الالتزام العاطفي هو الأقوى في المؤسسة، يليه الالتزام المستمر، بينما لا يوجد مستوى مقبول من الالتزام المعياري Normative في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغيرات الشخصية (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والموقع الوظيفي، والخبرة العملية) وبين الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.

الدراسات الاجنبية

1. دراسة (Christabella b. Bushiri, 2014) بعنوان:

The impact of the work environment on employee performance: The case of the Financial Management Institute Dar es Salaam.

استهدفت الدراسة العثور على طرق جديدة للعمل؛ إذ تحتاج المنظمات إلى تجاوز أدوارها المعتادة ومناطق الراحة، وحاجتها إلى إنشاء بيئة عمل تجعل الناس سعداء، ومتحمسين، وفخورين، ومنتجين. قيمت هذه الدراسة كيف تؤثر بيئة العمل على أداء الموظفين في معهد الإدارة المالية في منطقة دار السلام، بتصميم بحث وصفي وأخذ عينات عشوائية بسيطة بإختيار 50 مشاركاً، منهم 25 من كبار الموظفين و25 من الموظفين المبتدئين. وتم جمع البيانات باستخدام استبيانات منظمة. وبينت نتائج الدراسة أن بيئة العمل تؤثر على أداء الموظفين حسب المبحوثين، وأن أداء الموظفين يتحسن إذا عالجت الإدارة القضايا المحددة في البحث، وهذه القضايا هي المرونة والضوضاء والعلاقة الشخصية والمساعدة في العمل والتغذية الراجعة والحوافز في بيئة العمل، والتي يمكن أن تشجع الموظفين على القيام بعملهم بشكل أفضل. واختُتمت الدراسة ببعض الاقتراحات المبنية على النتائج، إذ يجب على المنظمة عقد اجتماعات منتظمة مع الموظفين للاستماع إلى شكواهم وتحفيزهم، وتوصيل أهدافها وخططها لموظفيها لتحقيق هدف المنظمة ورسالتها ورؤيتها.

2. دراسة (Fethri Prema et al, 2019) بعنوان:

The impact of work environment on employee performance locally in Padang City Government.

هدفت الدراسة لتعرف في كيفية تأثير بيئة العمل على أداء موظفي الحكومة المحلية في مدينة بادانغ وفق وكالة شؤون الموظفين وتنمية الموارد البشرية في مدينة بادانغ، وحقق 3.3٪ فقط من الموظفين الحد الأدنى من الأداء المستهدف وهو 100 في عام 2017. واستخدمت الدراسة عينة من 384 موظفًا من الفئة الثانية والثالثة والرابعة، والذين أجابوا على 35 سؤالاً حول الجوانب المادية وغير المادية لبيئة عملهم وأدائهم. تم تحليل البيانات باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية لنموذج المعادلة الهيكلية (SEM-PLS)، وأظهرت النتائج أن بيئة العمل المادية وغير المادية كان لها تأثير إيجابي وهام على أداء الموظف. وكانت أهم العوامل في بيئة العمل المادية هي النظافة ودوران الهواء والسلامة والضوضاء، بينما كانت العلاقات بين زملاء العمل في بيئة العمل غير المادية.

3. دراسة (Ida Gedi et al, 2022) بعنوان:

The influence of work environment, work discipline and work motivation on employee performance in a manufacturing company.

هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية تأثير بيئة العمل وانضباط العمل ودوافع العمل على أداء الموظف، وقد تم إجراء هذا البحث في السيرة الذاتية للشركة المصنعة ميرتانادي، طُرحت النظرية المستخدمة في هذا البحث - وهي نظرية الإسناد- لدراسة عملية كيفية تفسير الشخص لحدث أو سبب أو سلوك. وقد بلغ عدد العينات في هذه الدراسة 58 موظفًا باستخدام طريقة تحديد العينة وهي تقنية أخذ العينات المشبعة، وتم جمع البيانات عن طريق توزيع الاستبيانات. وأظهرت النتائج أن بيئة العمل وانضباط العمل ودافع العمل كان لها تأثير إيجابي ومعنوي على أداء الموظف، ويمكن أن تؤخذ نتائج هذه الدراسة في الاعتبار عند اتخاذ القرارات وتقديم المعلومات إلى السيرة الذاتية لتحسين أداء الموظفين.

التعليق على الدراسات السابقة

اتضح للباحثة من عرضها للدراسات السابقة وجود ندرة في الدراسات التي تربط متغيري الدراسة، وهما المتغير المُستقل (التمكين الإداري) والمتغير التابع (مناخ العمل)، مع وجود مجموعة من الدراسات التي ربطت المتغير المُستقل بمتغيرات أخرى، وتعرض الباحثة فيما يلي أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة وأوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

أوجه الاستفادة:

استفادت الدراسة الحالية من نتائج الدراسات السابقة، حيث كانت نقطة انطلاق منها الباحثة إلى موضوع هذه الدراسة، فهي التي أعانت الباحثة على إثراء هذه الدراسة بالمعلومات التي تضمنتها هذه الدراسات، وبعد مراجعة الأدبيات السابقة فقد ساعدت تلك الأدبيات الباحثة فيما يأتي:

- تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها.
- تحديد متغيرات الدراسة.
- صياغة فرضيات الدراسة وأهدافها.
- تحديد مجتمع الدراسة.
- اختيار منهجية الدراسة وأداتها والأساليب الإحصائية.

أوجه الاتفاق:

تتفق الدراسة الحالية مع سابقتها في أنها تهدف إلى دراسة التمكين وأثره على بيئة ومناخ العمل، وتتفق الدراسة الحالية أيضًا مع بعض الدراسات السابقة في استعمال المنهج الوصفي التحليلي وتطبيق الاستبانة لجمع البيانات لعملية التحليل.

ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

بعد اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة، تبين أنه لا توجد أي دراسة تنطبق بشكل مباشر مع موضوع الدراسة المزمع إنجازها، وليس ثمة تطابق مع مجتمع الدراسة سواء على الصعيد العماني أو العربي، وذلك بعد البحث في مكاتب الجامعات المحلية وقواعد البيانات الإلكترونية المتاحة على شبكة المعلومات، حيث إن الدراسة الحالية ستطبق على المؤسسات الصحية في سلطنة عُمان.

منهجية الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه يتناسب مع طبيعة الموضوع والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فالمنهج الوصفي التحليلي يسمح بدراسة ظاهرة التمكين الإداري وتأثيره على تغيير مناخ العمل في المؤسسات الصحية في سلطنة عمان بطريقة علمية ومنهجية.

مجتمع وعينة الدراسة

يشتمل مجتمع الدراسة على ثلاث طبقات إدارية (العليا، الوسطى، السفلى) من موظفي وزارة الصحة في المؤسسات الصحية، والذين يتباينون في فئاتهم ومستوياتهم الوظيفية. تم اختيار المجتمع كاملاً لأنه يتميز بالخبرة والمعرفة والتعرض للمشكلة التي تهدف الدراسة إلى استكشافها وحلها. وبالتالي، فإن أخذ إجمالي المجتمع يعد من أساليب أخذ العينات الهادفة التي تستهدف جميع أفراد المجتمع المطلوب دراسته، وقد تم إرسال استبانة الدراسة إلى جميع الموظفين، وتلقت الباحثة 436 استبانة صالحة للتحليل من بين 440 استبانة، وهذا يزيد من ثقة الباحثة في صحة ودقة النتائج والاستنتاجات المستخلصة منها.

وصف خصائص عينة الدراسة

يتضمن هذا الجزء وصفاً للبيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وهي: (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، ولأجل وصف خصائص عينة الدراسة، تم إيجاد التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الجنس

الجدول (1) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	142	32.6
	أنثى	294	67.4
	المجموع	436	100

نلاحظ من الجدول (1) أن فئة الإناث قد شكلت النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة بنسبة (67.4%)، تلتها فئة (الذكور) والتي بلغت نسبتها (32.6%).

ثانياً: سنوات الخبرة

الجدول (2) توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	56	12.8
	5- أقل من 10 سنوات	60	13.8
	10- أقل من 15 سنة	110	25.2
	أكثر من 15 سنة	210	48.2
	المجموع	436	100

نلاحظ من الجدول (2) أن فئة سنوات الخبرة في العمل (أقل من 5 سنوات) قد شكلت النسبة الأصغر من أفراد عينة الدراسة التي بلغت (12.8%)، في حين شكلت الفئة (أكثر من 15 سنة) نسبة (48.2%)، لذا يمكننا استنتاج أن الفئة التي لديها أقل من 5 سنوات خبرة في العمل تشكل نسبة صغيرة من عينة الدراسة، وعلى الجانب الآخر، يشكل الأشخاص الذين لديهم أكثر من 15 سنة خبرة في العمل النسبة العظمى من عينة الدراسة.

ثالثاً: المؤهل العلمي

الجدول (3) توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	دبلوم	169	38.8
	بكالوريوس	200	45.9
	ماجستير	36	8.3
	دكتوراه	16	3.7
	أخرى	15	3.4
	المجموع	436	100

نلاحظ من الجدول (3) أن فئة حملة الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) قد شكلوا النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة والتي بلغت (45.9%)، تلتها فئة حملة شهادة (دبلوم) الذين بلغت نسبتهم (38.8%)، وهذا يدل على امتلاك أفراد عينة الدراسة للمعرفة العلمية اللازمة، وتشير هذه النسب إلى أن الأشخاص الذين لديهم شهادة البكالوريوس يشكلون النسبة التي هي أكبر من العينة، مما يعني أنهم يمتلكون المعرفة العلمية اللازمة. وبالمثل، يشير وجود حملة الشهادة الدبلوم إلى أن هؤلاء الأشخاص لديهم مستوى جيد من المعرفة مقارنة بالأشخاص الذين ليس لديهم أي شهادة.

وصف وتحليل فقرات أداة الدراسة

أداة الدراسة

تم تطوير استبانة خاصة لقياس مدى تطبيق التمكين الإداري وتأثيره على تغيير مناخ العمل لدى المؤسسات الصحية في سلطنة عمان، وذلك بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية.

القسم الثاني:

يتضمن 12 فقرة تستهدف قياس مستوى التمكين الإداري لدى المشاركين بمحورين، وهما: التفويض والمشاركة بالقرارات.

القسم الثالث:

يتضمن 12 فقرة تستهدف قياس أبعاد مناخ العمل في المؤسسات الصحية بمحورين هما: العدل والمصداقية.

ثبات أداة الدراسة

تم قياس الثبات، وجاء متوسط قيمة معامل ألفا-كرونباخ لجميع الفقرات مساوٍ لـ 0.89، مما يعني أن الأداة تتمتع بنسبة ثبات مرتفعة.

نتائج الدراسة

أولاً: وصف المتغير المستقل، التمكين الإداري
1- التفويض

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والأهمية النسبية لفقرات التفويض

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرقم	الأهمية النسبية
1	يتم منحي الصلاحيات الكافية لأداء مهامه الوظيفية	3.65	1.000	1	متوسطة
2	يعطي الرئيس صلاحيات للمرؤوسين من ذوي الخبرة والمهارة	3.61	1.054	5	متوسطة
3	تمنح الإدارة المرونة الكافية للمرؤوسين لإنجاز أعمالهم.	3.56	1.039	2	متوسطة
4	يشجع الرئيس مرؤوسيه على ممارسة الدور القيادي	3.44	1.142	6	متوسطة
5	تسعى الإدارة الى تفويض السلطة الكافية لإنجاز الأعمال الوظيفية	3.41	1.073	4	متوسطة
6	يفوضني رئيسي المباشر بعض سلطاته لاتخاذ قرارات مهمة في العمل	3.39	1.170	3	متوسطة
	المتوسط العام	3.51	1.080		متوسطة

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لفقرات التفويض من حيث الأهمية النسبية جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.51) وانحراف معياري (1.080).

2- مشاركة القرارات

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والأهمية النسبية لفقرات مشاركة القرارات

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرقم	الأهمية النسبية
1	تعتمد المؤسسة الصحية على المركزية في اتخاذ القرارات	3.64	.992	5	متوسطة
2	يتم اعتماد رأي الموظفين قبل اتخاذ القرارات	3.59	1.012	3	متوسطة
3	يتم منحي فرصة المشاركة في تطوير الأداء لتحسين العمل	3.54	1.106	4	متوسطة
4	يتم منحي الحرية الكافية في اتخاذ القرارات المرتبطة مباشرة بعملية لإنجازه على أكمل وجه.	3.50	1.109	1	متوسطة
5	تشرك الإدارة العاملين في اتخاذ القرارات المناسبة عند مواجهة المشكلات	3.32	1.153	2	متوسطة
6	يتم اتخاذ القرارات في المؤسسات الصحية استناداً إلى معلومات دقيقة	3.20	1.128	6	متوسطة
	المتوسط العام	3.465	1.083		متوسطة

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لفقرات مشاركة القرارات من حيث الأهمية النسبية جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.465) وانحراف معياري (1.083). وقد حلت الفقرة رقم (5) والتي تنص على: "تعتمد المؤسسة الصحية على المركزية في اتخاذ القرارات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.64) وبأهمية نسبية متوسطة. في حين حلت الفقرة رقم (6) التي تنص على: "يتم اتخاذ القرارات في المؤسسات الصحية استناداً إلى معلومات دقيقة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.20) وبأهمية نسبية متوسطة.

ثانياً: المتغير التابع، مناخ العمل

1- العدل

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والأهمية النسبية لفقرات العدل

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرقم	الأهمية النسبية
1	توفر الإدارة فرصاً متساوية لجميع الموظفين للتدريب والتعلم	2.91	1.214	5	متوسطة

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرقم	الأهمية النسبية
2	يتم مناقشة نتائج تقييم الموظفين مع الرئيس مما يسهم في عدالة إجراءات تقييم الأداء.	2.88	1.215	4	متوسطة
3	تتميز المؤسسة بالعدالة التقييمية المتبعة لتقييم الموظفين.	2.69	1.222	3	متوسطة
4	نظام منح المكافآت في المؤسسة يتصف بالعدالة والشفافية	2.52	1.238	1	متوسطة
5	أشعر بالرضا الوظيفي نظرًا لعدالة نظام المكافآت	2.44	1.207	2	متوسطة
6	تُمنح الترقيات الوظيفية بشكل عادل ومنصف بين جميع الموظفين	2.39	1.253	6	متوسطة
	المتوسط العام	2.64	1.225		متوسطة

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لفقرات العدل من حيث الأهمية النسبية جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.64) وانحراف معياري (1.225). وقد حلت الفقرة رقم (5)، التي تنص على أنه: "توفر الإدارة فرصًا متساوية لجميع الموظفين للتدريب والتعلم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.91) وبأهمية نسبية متوسطة. في حين حلت الفقرة رقم (6)، التي تنص على أنه: "تُمنح الترقيات الوظيفية بشكل عادل ومنصف بين جميع الموظفين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.16) وبأهمية نسبية متوسطة.

2- المصادقية

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية لفقرات المصادقية

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرقم	الأهمية النسبية
1	يتم إطلاع الموظفين على نقاط الضعف في أدائهم لمعالجتها مما يحقق الرضا الوظيفي لهم	3.06	1.093	4	متوسطة
2	يتم الاعتراف بإنجازي للعمل المطلوب في الوقت المحدد	3.06	1.163	2	متوسطة
3	هناك مصادقية من قبل الرؤساء في تزويد الموظفين بالخبرات المهنية لزيادة أدائهم في العمل	3.04	1.143	3	متوسطة
4	المستويات تتميز بالمصادقية ويتم إيصالها في الوقت المناسب.	2.88	1.140	1	متوسطة
5	توفر المؤسسة أسس ومعايير إدارية واضحة للترقية وأنظمة التقدم الوظيفي	2.60	1.242	6	متوسطة
6	تمتلك المؤسسة القدرات المادية والمعنوية اللازمة لتوفير بيئة عمل مناسبة للموظف	2.58	1.211	5	متوسطة
	المتوسط العام	2.87	1.165		متوسطة

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لفقرات المصادقية من حيث الأهمية النسبية جاء متوسطًا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.87) وانحراف معياري (1.165). وقد حلت الفقرة رقم (4) والتي تنص على: "يتم إطلاع الموظفين على نقاط الضعف في أدائهم لمعالجتها مما يحقق الرضا الوظيفي لهم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.06) وبأهمية نسبية متوسطة. في حين حلت الفقرة رقم (5): "تمتلك المؤسسة القدرات المادية والمعنوية اللازمة لتوفير بيئة عمل مناسبة للموظف" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.58) وبأهمية نسبية متوسطة.

الخاتمة

- تدعم الأدبيات السابقة وجود تأثير للجنس والخبرة على العلاقة المباشرة بين التفويض ومناخ العمل. كما إن التحيزات بين الجنسين، والمناخ النفسي لعدم المساواة بين الجنسين، والاختلافات بين الجنسين في الارتباطات العاطفية والاستجابات السلوكية للتفويض، يمكن أن تؤثر على ديناميكيات التفويض وأثارها على مناخ العمل، كما يمكن للخبرة أن تشكل مواقف الأفراد تجاه التفويض واستعدادهم للتفويض بفاعلية، مما يؤثر في النهاية على مناخ العمل ورضا الموظفين. وبالنسبة للخبرة فكلما زادت الخبرة لدى المسؤول كلما زاد إدراكه لأهمية عملية التفويض وانعكاسها على تحسين مناخ العمل وزيادة رضا العاملين.

- وفيما يتعلق بأثر متغيرات الجنس والخبرة العملية والمؤهل العلمي على العلاقة المباشرة ما بين المشاركة بالقرارات ومناخ العمل، فقد تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مجالات التمكين الإداري لمتغير المؤهل العلمي، وأثبتت الدراسة أنه لا يوجد أثر لهذه المتغيرات على العلاقة المباشرة ما بين المشاركة باتخاذ القرارات ومناخ العمل. وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن مشاركة القرارات ترجع لنمط القيادة المتبع فيما إذا كان دكتاتورياً أو ديمقراطياً، أو فيما إذا كان يشرك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، وقد أشارت دراسة عبدالله (2015) إلى أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية ومناخ العمل، وتوافقت مع دراسة كل من خالد (2013) ومحمود (2015)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة للقيادة الديمقراطية تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل.

التوصيات

- من خلال الاعتماد على تحليل البيانات واختبار الفرضيات يوصي البحث بما يأتي:
- 1- العمل على تشجيع الرؤساء والمرؤوسين لتقبل وممارسة التمكين الإداري، وترسيخ قيم الاحترام المتبادل والعدالة بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - 2- نشر ثقافة ومفهوم التمكين الإداري، وخلق بيئة عمل تحقق الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين، واعتبار الموارد البشرية عناصر ذات أهمية عالية في تحقيق أهداف المنظمة.
 - 3- التأكيد على أهمية التعلم والتدريب ومنح المرؤوسين مساحة واسعة لممارسة الأعمال والأدوار لتمكينهم من استلام مناصب إدارية أعلى في المستقبل، ومن خلال اكتسابهم المهارات والخبرات التي تخدم المنظمة وتطور عملها.
 - 4- منح العاملين 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 المنظمة.
 - 5- ضرورة التحديث المستمر للتوصيف الوظيفي ليتلائم مع المتغيرات البيئية المختلفة، ومتطلبات سوق العمل، ومتطلبات مواجهة المنافسة المتزايدة.
 - 6- زيادة الاهتمام بمراجعة الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصحية محل الدراسة بين كل فترة وأخرى، وتطويرها لتواكب التغيرات التي تحدث في مناخ العمل باعتباره الإطار العام الذي يحكم عمل الموظفين ويحكم آلية التنسيق فيما بينهم.
 - 7- زيادة الاهتمام بمناخ العمل والعمل على تطوير مجالاته المختلفة؛ حتى يصبح مناخ عمل ملائم لتأدية الأنشطة المختلفة والمهام الوظيفية المحددة.
 - 8- ضرورة تعزيز التمكين الإداري لدى الموظفين في المؤسسات الصحية، وذلك من خلال العمل على تقديم الدعم الكافي لهم وتفهم حاجاتهم بما يحقق أهدافهم وتحفيزهم المستمر.
 - 9- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة لما له من أثر إيجابي في أداء العمل.

المراجع:

المراجع العربية

- أفندي، عطية حسين (2013) تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- البنا، حسن موسى قاسم؛ الخفاجي، عباس نعمة. (2014). "إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية إدارة المعرفة"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الحارثي، س. (2020). التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي للموظفين: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات السعودية. مجلة العلوم الإدارية، 27(1)، 1-32.
- الجبسية، رضية بنت سليمان. (2017). التمكين الإداري للقيادات الإدارية (مرتكزات علمية، وخبرات عالمية)، بغداد: مكتبة دار دجلة للنشر والتوزيع.
- السقا، م. (2017). التفويض الإداري وأثره على الأداء الوظيفي في مستشفى شهداء رفح (غير منشور). جامعة إسلامية غزة، كلية التجارة.
- السلي، خالد عبد الله. (2022). أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري (بالنظر إلى عينة من الأكاديميين بجامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة)، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد 6، العدد 23.

- السليمان، أميم. (2016). أثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل- دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية في سورية، (رسالة ماجستير)، المعهد العالي لإدارة الأعمال، سورية، ص 106
- العبيد، محمد. (2020). التمكين الإداري وأثره على نية ترك العمل في ظل ضغوط العمل كمتغير معدل. (رسالة ماجستير). جامعة السودان، كلية الدراسات العليا.
- العيسوي، رجاء محمد أحمد. (2019). التمكين الإداري، مصر: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- الفتاح، ع. أ. (2019). أثر بيئة العمل الداخلية على أداء الموظفين في شركات التأمين في مصر. مجلة جامعة الزقازيق للعلوم الإنسانية.
- القاضي، نعيم. (2018). أثر إستراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية. المجلة العربية للإدارة، المجلد 38، العدد 1.
- المطيري، خالد عبدالله. (2013). أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على مناخ العمل: دراسة ميدانية على مستشفى المواساة بالدمام، المجلد 24، العدد 1.
- النجار، أحمد كرم؛ رمضان، إبراهيم السيد؛ الوكيل، نعمه محمد. (2019). جودة حياة العمل وتأثيرها في السلوك الإبداعي للعاملين في الفنادق المصرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد، العدد1، ص 194-204.
- الوادي، محمود حسين. (2012): التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بلخضر، نبيلة. (2018). تأثير بيئة العمل على التماسك والتنافس داخل فريق العمل-دراسة ميدانية. (رسالة ماجستير)، جامعة البويره، الجزائر
- جلاب، حسان دهش؛ الحسيني، كمال طاهر. (2013). إدارة التمكين والاندماج، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- خير الدين، موسى أحمد. (2019). أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، المجلة الدولية للأداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، العدد25.
- دواس. (2004). التفويض في الاختصاص الإداري: دراسة مقارنة. (أطروحة ماجستير). جامعة آل البيت، الأردن
- عبد الحسين، صفاء جواد. (2012): أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثاني والثلاثون، 77-98.
- علواني، م. (2020). ضمان العدالة بين الموظفين: الطريق لبيئة عمل صحية. مجلة رواد الأعمال.
- ملحم، يحيى. (2016). التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

المراجع الأجنبية:

- Al-Azawi, A.-B. a. (2020). The Impact of Administrative Empowerment on the Organizational Climate in Health Institutions in the Sultanate of Oman."
- Ibrahim, D. A. (2019). the importance of human resources as the main source of competitive advantage for organizations, and the need for modern approaches and techniques to develop their knowledge. 2019 in the Journal of Human Resources and Development
- Kim, Myong & Sooyeon Shin (2015):" The effect of Smart work Environment on organizational Commitment and innovative Behavior in the Global Financial Service Industry in Seol Korea", Journal of Service Science and Management, Vole 8, pp115-124.