



مجلة البحوث المالية

المجلد (23) – العدد الأول – يناير 2022



قياس أثر تمكين العاملين علي أداء منظمات الرعاية الصحية

بحث مقدم كمتطلب لمناقشة درجة الماجستير في ادارة الأعمال

Measuring the Impact of Transformational Leadership on the Performance of Employees in Health Care Organizations

الباحثة / سوزي محمد محمود محمد

مرشح للماجستير

كلية التجارة - جامعة بورسعيد - إدارة الأعمال

تحت إشراف

أ. د / محمد عبد الله محمد الهنداوي

أستاذ إدارة الأعمال كلية التجارة - جامعة دمياط

د / سماح محمد محمد جودة

مدرس إدارة الأعمال كلية التجارة - جامعة بورسعيد

ملخص

يعمل العديد من العاملين في كافة المنظمات ومنها المستشفيات الجامعية في مستويات ادارية مختلفة واعمال ذات طبيعة مختلفة وكل منهم يقوم بأداء واجبات معينة تتعلق بالوظيفة المسندة إليه ، وكذلك يتحمل مسؤولية عن كل ما يقوم به من أعمال ، ويعتبر مدخل تمكين العاملين من المداخل الحديثة في الإدارة التي تركز على اعطاء العاملين لأعمالهم سلطات وصلاحيات تمكنهم من اداء الأعمال بكفاءة بما ينعكس على أداء المنظمات التي يعملون بها (المستشفيات الجامعية) ، وتكمن مشكلة البحث في معرفة تأثير تمكين العاملين بمستشفيات جامعة القاهرة على أداء هذه المستشفيات .

يهدف البحث إلى معرفة مدى إلمام القائمين على إدارة مستشفيات جامعة القاهرة بتمكين العاملين وتطبيقه على مختلف نوعيات العاملين بالمستشفيات ، واقتصرت الدراسة على مستشفيات جامعة القاهرة دون غيرها من المستشفيات الأخرى، وقد خلصت الباحثة إلى وجود تأثير معنوي لتطبيق تمكين العاملين على أداء المستشفيات التي يعملون بها ، وتفتقر الباحثة تكثيف الأهتمام بتطبيق تمكين العاملين بالمستشفيات الجامعية وغيرها من المنظمات الأخرى على كافة الفئات العاملة في المستشفيات محل الدراسة .

الكلمات المفتاحية :

تمكين العاملين - العلاقات التنظيمية - أداء المنظمة .



Abstract

Many workers work in all organizations, including university hospitals, at different administrative levels and works of a different nature, and each of them performs certain duties related to the job assigned to him, and also bears responsibility for all the work he does. To give workers to their work authorities and powers that enable them to perform work efficiently, which is reflected on the performance of the organizations in which they work (university hospitals) .

The research aims to know the extent to which those in charge of managing Cairo University hospitals are familiar with empowering workers and applying it to the various types of hospital workers, and the study was limited to Cairo University hospitals without other hospitals, and the researcher concluded that there is a significant effect of applying empowering workers on the performance of the hospitals in which they work, The researcher suggests intensifying the interest in applying the empowerment of workers in university hospitals and other organizations to all groups working in the hospitals under study.

Keywords :

employee empowerment - organizational relations - organization performance

مقدمة :

يعمل في كافة منظمات الرعاية الصحية العديد من الأفراد (اطباء – هيئة تمريض – اداريين ونيين)، وكل فرد من الفئات المختلفة له مهام واختصاصات تسند اليه، وايضا عليه مسئوليات فيما يقوم به من اعمال، ويعتبر مفهوم تمكين العاملين هو أحد المفاهيم الإدارية الحديثة في الفكر الإداري الذي تستند إليه الكثير من المنظمات المعاصرة من أجل إطلاق القوة الكامنة لدي الأفراد حيث أوضح ذلك (المغربي، 2001) أن كثير من الباحثين منهم (khan 1997 & Stewart 1993) أكدوا أن تمكين العاملين لا يمكن أن يتم دون إيمان من المديرين بأهميته وفوائده فغالباً ما يحتاج الأمر إلى تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات الإدارية وتطوير الأساليب والطرق التي يمكن الاستعانة بها ومن بينها، مهارة حل المشكلات Skills و Problem Solving ومواجهة المواقف ومنحهم الفرص للمبادأة وتقبل التحدي. ويرجع اختيار الباحثة لموضوع البحث الى كونها تعمل بإحدى منظمات الرعاية الصحية في ج م.ع ، بالإضافة الى ما لمستته من ان تمكين العاملين في مجال عملها يؤثر بدرجة ايجابية على اداء الأفراد وبالتالي على اداء المنظمات التي يعملون بها.

جدول رقم (1) مصطلحات البحث

م	المصطلح	المقصود به
1	تمكين العاملين	تناول البعض مثل (Hardy & Leiba, 1998) التمكين اعتماداً على مدخل العلاقات The Relationship Approach، وتناوله آخرين اعتماداً على مدخل الدافعية The Motivational Approach، من أجل تحليل فكرة التمكين في التطبيق الإداري فإننا يجب أن نأخذ في الاعتبار جذور مفهوم السلطة، حيث تم استخدام مفهوم السلطة من خلال مدخلين (السلطة كمفهوم مرتبط بالعلاقات، السلطة كمفهوم دفاعي) (المغربي، 2001) وسوف يتم التركيز في هذا البحث على مدخل العلاقات ويقصد به مجموعة من الممارسات الإدارية المتعلقة بتفويض ونقل السلطة من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الإدارية الأقل مع التدعيم المستمر بالمعلومات والموارد إلى هذه المستويات ، ولقد أطلق على هذا الأسلوب بمدخل العلاقات لأنه ينظر إلى السلطة كعلاقة بين الأفراد في المجتمع فيتقلدها مجموعة من الأفراد ويمارسونها على أفراد آخرين، وأولئك الأفراد الذين يمتلكون السلطة هم الذين يستطيعون إنجاز الأهداف المطلوبة (حسن، 2008).
2	أداء المنظمة	يقصد به إنجاز العاملين للواجبات المكلفين بها، وتحقيقهم لنتائج متفقة مع الأهداف التنظيمية، وذلك عن طريق القيام بأنشطة وظيفية محددة خلال فترة زمنية معينة، ويلاحظ أن هذا التعريف يعكس أبعاد الأداء، متمثلة في النتائج التي يحققها العاملين من خلال أنشطة وظيفية محددة وهي وسيلة تحقيق هذه النتائج خلال فترة زمنية محددة، (رشوان، 2007).



1- الدراسات السابقة

يمكن للباحثة تقسيم الدراسات السابقة إلى:-

أولاً: الدراسات السابقة باللغة العربية وتنقسم إلى دراسات سابقة تتعلق بتمكين العاملين ، دراسات سابقة تتعلق بأداء المنظمة.

ثانياً: الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية وتنقسم إلى دراسات سابقة تتعلق بتمكين العاملين، دراسات سابقة تتعلق بأداء المنظمة .

فيما يلي تتناول الباحثة كل من هذه الدراسات بشئ من التفصيل:-

أولاً: الدراسات السابقة باللغة العربية :

دراسات سابقة تتعلق بتمكين العاملين:-

1- بحث: المغربي (2001) يهدف الباحث في هذا البحث: تحليل الفوائد المترتبة على تمكين العاملين ، والمعوقات التي تحدّ من فعاليته، وذلك تطبيقاً على بعض المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص بمحافظة دمياط ، تمثّلت عوامل تمكين العاملين التي تم دراستها وتحليلها في ثمانية أبعاد جوهرية هي: (وضوح الغرض، الأخلاقيات، العدالة والإنصاف، الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي، المشاركة، الاتصالات الفعالة، البيئة الصحية، أهم النتائج إنه توجد إختلافات جوهرية بين العاملين في منظمات القطاع الخاص والمصالح الحكومية العاملة بمحافظة دمياط نحو عوامل تمكين العاملين و توصلَ البحث إلى أن أهم عوامل التمكين من وجهة نظر العاملين في المصالح الحكومية بمحافظة دمياط يتمثل في: الاتصالات الفعالة، والمشاركة، ووضوح الغرض وأن أقلها أهمية في التطبيق يتمثل في: العمل الجماعي، والاعتراف والتقدير، وعدم انتشار سياسات تمكين العاملين.

2- بحث : المبيض ، عواد (2002) يهدف الباحثان في هذا البحث إلى التعرف على إدراك العاملين لأبعاد التمكين (الأهمية، الكفاءة، القدرة على الاختيار، التأثير) في مستشفيات جامعة عين شمس والتي حدّدها البحث ببحث مجموعة محددات كل بعد من أبعاد التمكين والتي تتضمن المحددات الخاصة في مدركات الدعم التنظيمي، الثقة الإدارية، مركز التحكم الداخلي والخارجي و المستوى الإداري وكذلك استهدف البحث في تتابعات مدركات العاملين لكل بعد من الأبعاد الأربعة للتمكين وتتضمن هذه التتابعات كل من (الرضا الوظيفي، النزوع لترك العمل، الأداء الوظيفي) ،وقد توصلَ الباحثين إلى:

- يدرك العاملون بالوظائف الإدارية بمستشفيات جامعة عين شمس بُعد الأهمية والكفاءة بدرجة أعلى من المتوسط ، بينما يدركون بُعد الاختيار بدرجة منخفضة إلى حد ما عن المتوسط، وبعد التأثير بدرجة أقل من المتوسط.
- تؤثر مدركات الدعم التنظيمي طردياً في أحد أبعاد التمكين وهي الكفاءة ولا تؤثر في الأبعاد الأخرى، في حين أن الثقة الوجدانية تؤثر طردياً في بُعد الأهمية ولا تؤثر في الأبعاد الأخرى.
- لا يؤثر مركز التحكم الداخلي أو الخارجي معنوياً في أي من أبعاد التمكين.
- لا توجد إختلافات جوهرية بين مدركات العاملين بالإدارة الوسطي ومدركات العاملين بالإدارة الدنيا لأي بعد من أبعاد التمكين الأربعة وكذلك الحال بالنسبة للذكور والإناث حيث لا توجد إختلافات.

- 3- بحث : رشوان (2007) تناول هذا البحث متغير التمكين كمتغير مستقل بأبعاده الأربعة (التأثير ، الفاعلية الذاتية ، حرية الإختيار ، معنى العمل)، المتغيرات (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الأداء الوظيفي) كمتغيرات تابعة واتخذت (النوع، السن، مدة الخدمة، مستوى التعليم) كمتغيرات حاکمة، يهدف البحث إلى :
- 1- تحديد مدى اهتمام الإدارة في البنوك التجارية المصرية بتحقيق جودة الخدمة.
 - 2- تحديد مدى تأثير العوامل الديموجرافية على إدراك العاملين للتمكين.
 - 3- بيان أثر إدراك العاملين للتمكين على الرضا الوظيفي، الإلتناء التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي.

وكانت أهم نتائجها :-

- 1- لا يؤثر النوع ومستوى التعليم على إدراك العاملين للتمكين بينما يؤثر المستوى الوظيفي ومدة الخدمة والعمر على إدراك العاملين للتمكين في البنوك التجارية محل البحث.
- 2- توجد علاقة معنوية طردية بين أبعاد التمكين وبين كل من الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي، الأداء الوظيفي .
- 4- بحث : إسكندر (2008) تعرض الباحثه في هذا البحث متغير التمكين كمتغير مستقل بأبعاده الأربعة (التأثير – الفاعلية الذاتية – حرية الاختيار – معنى العمل)، متغير البيئة الابتكارية كمتغير تابع وتم قياسه عن طريق خمس أبعاد وهي (إهتمام الإدارة بالتغيير- مدى تشجيع الإدارة على تبني الأفكار - تفويض السلطة وحرية اتخاذ القرارات – تجنب المخاطر والخوف من الأخطاء – التطبيق لقواعد العمل)، يهدف هذا البحث إلى :-
 - التعرف على مفهوم تمكين العاملين وتأثير أبعاده ودرجاته وخطوات تطبيقه.
 - الكشف عن درجة فهم العاملين لهذا المفهوم وفرص تطبيقه على بيئة العمل.
 - التعرف على مفهوم بيئة العمل الابتكارية وكيفية خلق مناخ تنظيمي يساعد على الابتكار ، وأسفرت نتائج البحث عن انخفاض إدراك العاملين بالمستويات الوظيفية المختلفة لبعدي التأثير وحرية الاختيار وإرتفاع بعدى الفاعلية الذاتية ومعنى العمل وأيضاً إرتفاع إدراك العاملين لكافة عناصر بيئة العمل الابتكارية ولكل من عنصرى تطبيق قواعد العمل واهتمام الإدارة بالتغيير.

- 4- بحث: حسن (2008) تناول هذا البحث متغيرات (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية) كمتغير مستقل، متغير التمكين كمتغير تابع بأبعاده الأربعة (التأثير – الفاعلية الذاتية – حرية الاختيار – معنى العمل)، يهدف هذا البحث إلى:- التعرف على الأنماط القيادية ومستوى إدراك العاملين للتمكين في قطاع التأمين الصحى، التعرف على الإختلافات الجوهرية للقطاع الخاص بشركات التأمين الصحى ومدى تأثره بمتغيرات البحث، التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة وبين مستوى إدراك العاملين للتمكين. وأسفرت نتائج البحث عن : وجود علاقة ارتباط طردى معنوي بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية وإدراك العاملين للتمكين ، أن هناك فروق واختلافات بين القطاع العام، القطاع الخاص فى العلاقة بين (نمط القيادة السائدة، أبعاد القيادة التحويلية،



وإدراك العاملين للتمكين) ، لا توجد فروق واختلافات بين القطاع العام ، القطاع الخاص فيما يتعلق بإدراك العاملين للتمكين .

دراسات سابقة تتعلق بأداء المنظمة :-

1- : بحث السمنى (2008) يهدف هذا البحث إلى تغطية الفجوة البحثية من خلال اختبار العلاقة بين الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الإختيار، التدريب، الحوافز، تقييم الأداء) ومقاييس الأداء التنظيمى المرتبطة بالعنصر البشرى (الرضا الوظيفى، الإلتزام التنظيمى، مهارات التفكير الإبتكارى، سلوكيات الدور) حيث تم دراسة العلاقة بين قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها الإستراتيجية والأداء التنظيمى باستخدام استبيان لعينة من العاملين بشركات البترول المصرية واقترح خطة عمل Action plan تُمكن الشركة موضوع البحث من إدارة مواردها البشرية بكفاءة تحقق أداء تنظيمى متميز، وأسفرت نتائج البحث عن عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها الإستراتيجية وشعور العاملين بالالتزام التنظيمى و ممارسة العاملين لسلوكيات الدور الإضافى ، كما أكدت أهمية الدور الذى تقوم به إدارة الموارد البشرية فى تطوير مستوى الإلتزام التنظيمى واتفق نتيجة البحث مع نتائج الأبحاث السابقة بوجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وشعور العاملين بالالتزام.

2- بحث: القحطانى (2008) يهدف هذا البحث إلى تحديد مدى وجود اختلافات فى الثقافة التنظيمية بالشركات محل البحث وتأثير هذه الاختلافات على الإلتزام التنظيمى والرضا عن العمل والتعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين والتوصل إلى هيكل لمجموعة الأبعاد المشتركة للثقافة التنظيمية ، وشمل البحث المتغيرات المستقلة (الثقافة التنظيمية) بأبعدها التالية "الإبتكار والإبداع- تحمّل المخاطر- وضوح القواعد والتعليمات- التجانس- مرونة الإجراءات- تشجيع التعلم- الاتصالات- جماعة العمل- مرونة التنظيم- الإستفادة من قدرات العاملين"، والمتغيرات التابعة شملت (أداء العاملين) بأبعاده التالية "القدرة على الأداء- الرغبة فى الأداء- الفرصة للأداء، وأسفرت نتائج البحث عن أن نمط الثقافة التنظيمية يختلف من شركة لأخرى وقبول بعض من عناصر الثقافة التنظيمية وهى : المرونة والوضوح فى الإجراءات المطبقة - تشجيع الابتكار والتعلم - العمل الجماعى - الاتصالات ، وقبول الفرض الثانى القائل أن هناك علاقة ايجابية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأداء العاملين بشركات الدواء.

ثانيا :- الدراسات السابقة باللغة الاجنبية وتنقسم الى :-

دراسات سابقة تتعلق بتمكين العاملين:-

1-بحث: Koberg, Senjem & Goodman (1999) قام هذا البحث ببحث أثر بعض المحددات التى قد تؤثر فى إدراك العاملين لأبعاد التمكين (الأهمية، علي الإختيار، الكفاءة، التأثير) وتمثلت هذه المحددات فى عوامل شخصية وعوامل تنظيمية، وأثر إدراك العاملين لأبعاد التمكين علي الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي وكذلك النية لترك العمل، قد أجري هذا البحث علي 612 فرداً من العاملين بثلاث مجموعات وظيفية (إداريون، إستشاريون ، فنيين) ، ومن أهم النتائج التى توصل إليها البحث: كلما أرتقي العاملين فى المستوى الوظيفي وزادت مدة خدمتهم بالمستشفى كلما زاد إدراكهم للتمكين، كما أن النوع لا يؤثر معنوياً فى التمكين، مدركات التمكين

تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً علي مستوى الفرد من خلال مستوى الأداء الوظيفي وكذلك الرضا الوظيفي، كما تؤثر طردياً علي الإنتاجية وعكسياً علي الرغبة في ترك العمل.

2- بحث : Chebat & kollias (2000) يهدف هذا البحث إلي اختبار أثر استخدام سياسة تمكين العاملين علي بعض المتغيرات التي تؤثر في عملية الاتصال بالعملاء والتي قد تسبب ضغوط علي العاملين وهذه العوامل مثل صراع الدور، وغموض الدور، الرضا الوظيفي، الفاعلية الذاتية، التكيف وذلك من خلال ثلاث مراحل :

- 1- مرحلة العاملين- المدير " والتي تُحدّد أثر استخدام المدير للتمكين كمؤثر علي المتغيرات السابقة التي لها علاقة بأداء العاملين لعمليهم.
- 2- "مرحلة العاملين – دورهم " من خلال تحديد مدى إدراك العاملين للتمكين والذي يؤثر علي غموض وصراع الدور وأثر ذلك علي بعض المتغيرات المرتبطة بأداء العمل مثل التكيف، الفاعلية الذاتية، الرضا الوظيفي.
- 3- "مرحلة العاملين – الإتصال مع العملاء " من خلال دراسة انعكاس المتغيرات المرتبطة بأداء العمل في المرحلة السابقة علي مستوى الأداء الوظيفي .

تم تجميع بيانات البحث من ستة فروع لأحد بنوك التجزئة الرئيسية بكندا، وقد بلغت العينة 41 مفردة من مديري الخدمات المالية، والذين يتعاملون ويواجهون بشكل مباشر ومستمر، العملاء مما يجعلهم قادرين علي تحديد ووصف اتجاهات وسلوكيات العاملين أثناء العمل وتقييم أدائهم أثناء تقديم الخدمات للعملاء. وقد توصل البحث للعديد من النتائج منها: أن الزيادة في استخدام المديرين للتمكين، وإعطاء حرية التصرف للعاملين الذين يتصلوا بالعملاء يؤثر ايجابياً علي ارتفاع مستوى التكيف والفاعلية الذاتية والرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين، كما يؤدي إلي انخفاض مستويات غموض الدور وصراع الدور بالنسبة لهم.

3- بحث: Seibert, Silver & Randoloph (2004) يهدف هذا البحث إلي اختبار أثر التمكين علي مستويين .. الأول: مستوى بيئة العمل التي يسودها التمكين من خلال بعض الممارسات (المشاركة في المعلومات، الإستقلالية في العمل طالما في إتجاه الأهداف، وأخيراً إعطاء فرق العمل السلطة والمسئولية لإتخاذ القرارات)، الثاني: علي مستوى الفرد من خلال اختبار مدى إدراك العاملين لأبعاد التمكين (المعنى، والكفاءة، والقدرة علي الإختيار، والتأثير) أجري هذا البحث علي عينة من 375 مفردة من العاملين في مجموعة من شركات إنتاج المعدات المكتبية عالية التقنية بالولايات المتحدة، وقد لُخصت نتائج البحث إلي ما يلي :

- أن هناك إختلاف بين إدراك العاملين لمستويات التمكين موضع البحث.
- أن مستويات التمكين بينهم ذات علاقة إيجابية معنوية .
- هناك علاقة معنوية بين التمكين علي مستوى بيئة العمل وبين أداء وحدة العمل .
- هناك علاقة إيجابية بين تمكين العاملين وكلا من مستوى الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لهم.
- أن هناك علاقة إيجابية غير مباشرة بين التمكين علي مستوى بيئة العمل وكل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي علي مستوى الفرد يتوسطها تمكين العاملين .



4- بحث: Stewart.J.G.et.al (2008) هذا البحث أجرى لاختبار نموذج التمكين النظري على عينة من الممرضات بعدد 650 ممرضة يعملون في ستة مستشفيات صينية في عام 2007 بهدف تحديد العلاقات بين العوامل الديموغرافية، التمكين، والرضا الوظيفي، وكانت تُستخدم البيانات الديموغرافية للإستبيان، وظروف فعالية العمل، ومقياس الرضا الوظيفي تناول البحث بيئة العمل كمتغير مستقل Work Environment (التقدير المرئي، لأداء المتميز، المرونة، العلاقات مع الزملاء، العمل الجماعي، العلاقات الخارجية التنظيمية)، وتناولت التمكين كمتغير وسيط وتم التعبير عنه بالأبعاد التالية (الدعم الإداري، إتاحة المعلومات عن النتائج، السلطة في اتخاذ القرار) وتناولت الرضا الوظيفي كمتغير تابع، الهدف منها: بحث العلاقة بين التمكين النفسي والهيكل للممارسين لمهنة التمريض توصلت النتائج الى وجود تصورات للتمكين الهيكلي والتمكين النفسي، يجب توفير أماكن مناسبة للعمل مع الحصول على المعلومات والدعم من المنظمة والموارد والفرص للتعلم والنمو.

5- بحث: Waddal (2009) تُلخص المقالة نتائج مشروع تم تصميمه وتنفيذه من قبل فريق تصميم يتكون من موظفي وكالة حكومية محلية حيث يتم مقارنة تصميم المشروع للمعايير المرتبطة ببرامج تمكين الموظف ونماذج البحث والعمل بهدف تسليط الضوء على كيفية تنفيذ مثل هذا المشروع في الوضع الميداني (عملياً) حول كيفية إدارة العمل وتدريب الموظفين على العمل معاً كفريق بفعالية أكثر وهي من القضايا ذات الأهمية الإستراتيجية للمنظمة، واثبتت نتائج هذا المشروع توضيح الدروس المهمة التي تترتب عليها آثار البحث في المستقبل تتعلق بأنواع مختلفة من تمكين الموظف بما في ذلك التمكين النفسي، وتصميم الوظائف، والدوافع الذاتية، والمشاركة في القيادة، والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، صفات المهارات للموظفين، الاختيار، القيادة ويتم التقييم والممارسة في هذا المجال على كل عملية، ولنا أن نوضح أن نتائج المشروع من المكونات الهامة لتمكين الموظف، وتحدد سبع نظريات محددة للتغيير التنظيمي، وإدارة التغيير، كيفية التغلب على مقاومة الموظف للتغيير كما توضح النتائج أيضاً أن بعد التمكين هو مفهوم واسع وأن المنظمات بحاجة ماسة إلى مزيد من الدقة والبحث فيما يتعلق بكل أبعاده.

6- بحث: Sheirdan (2009) دراسة ميدانية تهدف إلى وصف نشاط تنمية قدرات الموظفين ويعرض نتائج الدراسة في مكتبة إقليمية صغيرة في ولاية فيكتوريا، أستراليا لمساعدة الموظفين على اتخاذ المزيد من السيطرة على أوقات عملهم باستخدام النشاط المهني الموجه ذاتياً، وتركز هذه الدراسة على العوامل التي تؤثر على تطبيق سياسات تمكين العاملين في التعليم العالي وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قطاعات خدمات الاتصالات في ماليزيا حيث أجريت الدراسة على عينة من 305 مفردة باستخدام أسلوب أخذ العينات والمقابلات، تظهر النتائج بأن هناك عوامل تدفع العاملين إلى استخدام التمكين كوسيلة من وسائل تحسين الأداء التنظيمي وهذا بناء على النتائج الإحصائية، بالتالي فإن هذه الدراسة أثبتت أن التعليم العالي وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وقطاعات الخدمات في ماليزيا تستخدم التمكين كإستراتيجية لتحسين الأداء التنظيمي. وهذا تماشياً مع الرؤية الوطنية لماليزيا عام 2020.

7- بحث: Nigar, D, C., & Alper, E (2010) يحلل هذا البحث أثر العدالة التنظيمية والتمكين على القدرة على الابتكار ودراسة خصائص هذه الآثار، وأجري البحث على عينة من

743 مفردة من العاملين من 93 شركة صغيرة ومتوسطة الحجم بتركيا، وتشير النتائج إلى أن هذا البحث يساعد على توضيح الدور المهم الذي لعبته الأبعاد الثقافية في عملية تشكيل بيئة عمل خاضعة لسياسات تمكين مبتكرة، وتؤثر إيجابياً على العمل الجماعي وتجنب وجود عوامل عدم التأكد في ظل تطبيق سياسة التمكين، في حين يؤثر سلباً على القدرة على التمكين، تشير النتائج التي تربط بين عدم المشاركة والسلطة على حد سواء وتجنب عدم التأكد على كل من القدرة على الابتكار والتمكين على المستوى الفردي، في حين أن اثنين من مسارات جديدة بين العمل الجماعي والقدرة على الابتكار، وبين التركيز والتمكين وجدت على مستوى الشركة مرتبطة بشكل إيجابي على القدرة على الابتكار لكل من الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم (المشاريع الصغيرة والمتوسطة) على المستوى الفردي والشركة. من حيث الممارسة الإدارية، النتائج تكشف أيضاً على أن يجب على المديرين التركيز على الممارسات الإدارية والمشاركة (مثل لذلك تمكين العاملين) لتعزيز القدرة على الابتكار من الشركات الصغيرة والمتوسطة.

8- بحث Kariuki, A and Kiambati (2017) استهدف إختبار العلاقة بين تمكين العاملين والأداء التنظيمي علي بعض المتغيرات التي تؤثر في عملية الاتصال بالعملاء والتي قد تسبب ضغوط علي العاملين مثل صراع الدور، وغموض الدور، الرضا الوظيفي، الفاعلية الذاتية، التكيف، أشارت النتائج أن تمكين الموظفين كان له تأثير إيجابي الأداء التنظيمي، أن الزيادة في استخدام المديرين للتمكين، وإعطاء حرية التصرف للعاملين الذين يتصلوا بالعملاء يؤثر إيجابياً علي إرتفاع مستوى أداء الشركة والتكيف والفاعلية الذاتية والرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين، كما يؤدي إلي إنخفاض مستويات غموض الدور وصراع الدور بالنسبة لهم، إرتفاع مستوي الرضا الوظيفي يؤثر إيجابياً علي تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الذين يتصلوا بالعملاء. دراسات سابقة اجنبية تتعلق بالأداء:-

1- El-Ghalayini (2017) استهدف الباحث في هذا البحث تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية والنوايا للإقلاع عن التدخين على أربعة اتجاهات للعاملين ، وهي الرضا الوظيفي والالتزام والدافع و تحليل دور الأداء التنظيمي والإنجاز (كما تم تقييمه من قبل أعضاء المنظمة) ، وأثبتت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية على التزام العاملين ورضاهم ، كما اثبتت النتائج ان كل من التعويضات والمكافآت والتدريب والتطوير لها علاقة إيجابية برضا العاملين ودوافعهم ، تعزيز نتائج عمل الموظفين ، التكيف ، وأداء العاملين شكلين من أشكال الأداء التنظيمي (المسمى بالمسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة)(والأداء السوقي والمالي) .

2- بحث Pai and Yeh (2017) درس أداء تقديم الخدمة من العاملين في الخطوط الأمامية في الفنادق والمطاعم في تايوان ، تحديد إستراتيجيات تمكين العاملين وتُشجّعهم على حلّ المشاكل ممّا يؤدي الي تحسبن الأداء التنظيمي بشكل مستقلّ وخلق المناخ التنظيمي يسمح للعاملين التعلّم وأداء العمل الجماعي، تحديد العوامل التي قد تسهل أو تعوق تقديم الخدمة (المكافآت، والمكافآت غير المالية، مثل التقييم العام، والتقييم الشفوي، والأداء العالي) عدم الإنتظار لفترة طويلة جداً وتوليد المشاعر الإيجابية، وقد تم بحث العلاقات بين التطوير والتمكين والأداء التنظيمي ، وأوضحت النتائج إلي أنه ينبغي تمكين العاملين وتشجيعهم على حلّ المشاكل للعملاء بشكل مستقلّ ، العمل الجماعي يسمح للموظفين بتبادل المعرفة والتعاون يما بينهم بدلاً



من التنافس مع بعضهم البعض يؤدي إلى تميز أداء تقديم الخدمة من الموظفين في الخطوط الأمامية في الفنادق والمطاعم في تاوان.

- يمكن للباحثة التعليق على الدراسات السابقة وفقاً لما يلي :-
جدول رقم (2)

الفجوة البحثية	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
هذه الدراسة تسد الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة وهذه الدراسة الحالية حيث ركزت الباحثة على مجموعة من الأبعاد التي تتماشى مع طبيعة دراستها	* تعتبر الدراسة الحالية إضافة إلى المكتبة العربية وذلك لندرة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوعها. * ركزت الباحثة في دراستها على أبعاد لم يتم التركيز عليها في دراسات الباحثين السابقين. * تعتبر الدراسة الحالية مرشداً للقائمين على إدارة منظمات الرعاية الصحية في ممارسة أسلوب تمكين العاملين بمنظمتهم.	أسفرت نتائج بحث : إسكندر (2008) عن انخفاض إدراك العاملين بالمستويات الوظيفية المختلفة لبعدي التأثير وحرية الاختيار وارتفاع بعدي الفاعلية الذاتية ومعنى العمل وأيضاً ارتفاع إدراك العاملين لكافة عناصر بيئة العمل الابتكارية ولكل من عنصرى تطبيق قواعد العمل واهتمام الإدارة بالتغيير. كما أسفرت نتائج بحث: حسن (2008) عن : وجود علاقة ارتباط طردي معنوي بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية وإدراك العاملين للتمكين ، أن هناك فروق واختلافات بين القطاع العام، القطاع الخاص في العلاقة بين (نمط القيادة الساندة، أبعاد القيادة التحويلية، وإدراك العاملين للتمكين) ، لا توجد فروق واختلافات بين القطاع العام ، القطاع الخاص فيما يتعلق بإدراك العاملين للتمكين . ومن أهم النتائج التي توصل إليها بحث: Koberg, Senjem & Goodman (1999): كلما ارتقى العاملين في المستوى الوظيفي وزادت مدة خدمتهم بالمستشفى كلما زاد إدراكهم للتمكين، كما أن النوع لا يؤثر معنوياً في التمكين، مدركات التمكين تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً على مستوى الفرد من خلال مستوى الأداء الوظيفي وكذلك الرضا الوظيفي، كما تؤثر طردياً على الإنتاجية وعكسياً على الرغبة في ترك العمل. وقد توصل بحث : Chebat & kollias (2000) للعديد من النتائج منها: أن الزيادة في استخدام المديرين للتمكين، وإعطاء حرية التصرف للعاملين الذين يتصلوا بالعملاء يؤثر إيجابياً على ارتفاع مستوى التكيف والفاعلية الذاتية والرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين، كما يؤدي إلى انخفاض مستويات غموض الدور وصراع الدور بالنسبة لهم. وقد أخصت نتائج بحث: Seibert, Silver & Randolph (2004) إلى ما يلي : - أن هناك إختلاف بين إدراك العاملين لمستويات التمكين موضع البحث. - أن مستويات التمكين بينهم ذات علاقة إيجابية معنوية. - هناك علاقة معنوية بين التمكين على مستوى بيئة العمل وبين أداء وحدة العمل . - هناك علاقة إيجابية بين تمكين العاملين وكلا من مستوى الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لهم.

		<p>- أن هناك علاقة إيجابية غير مباشرة بين التمكين علي مستوى بيئة العمل وكل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي علي مستوى الفرد يتوسطها تمكين العاملين .</p> <p>كما توضح النتائج بحث: Waddal (2009) أن يُعد التمكين هو مفهوم واسع وأن المنظمات بحاجة ماسة إلى مزيد من الدقة والبحث فيما يتعلق بكل ابعاده.</p> <p>أثبت بحث: Sheirdan (2009) أن التعليم العالي وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وقطاعات الخدمات في ماليزيا تستخدم التمكين كاستراتيجية لتحسين الأداء التنظيمي. وهذا تماشياً مع الرؤية الوطنية لماليزيا عام 2020.</p> <p>أشارت النتائج بحث Kariuki, A and Kiambati , K (2017) أن تمكين الموظفين كان له تأثير إيجابي الأداء التنظيمي ، أن الزيادة في استخدام المديرين للمتمكين ، وإعطاء حرية التصرف للعاملين الذين يتصلوا بالعملاء يؤثر إيجابياً علي إرتفاع مستوى أداء الشركة والتكيف والفاعلية الذاتية والرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين</p>
--	--	--

2- الدراسة استطلاعية:- قامت الباحثة باعداد دراسة استطلاعية على كافة الفئات العاملة بمنظمات الرعاية الصحية قوامها (30) مفردة ، وقد أعدت مجموعة من الأسئلة لتوجيهها اليهم عن طريق المقابلة الشخصية وتتمثل هذه الاسئلة فيما يلي:
أسئلة الدراسة الاستطلاعية:

- س1- ما مدى تطبيق تمكين العاملين بالمنظمة التي تعمل بها؟
- س2- هل يدرك القائمون عل منظمات الرعاية الصحية اهمية تمكين العاملين؟
- س3- ما مدى الأمام بالآثار الإيجابية للتمكين على أداء منظماتكم؟
وقد خلصت الباحثة الى النتائج التالية:
- 1- ان تطبيق تمكين العاملين يتم بدرجة محدودة بمنظمات الرعاية الصحية.
- 2- يدرك 40% من العاملين بمنظمات الرعاية الصحية اهمية تمكين العاملين
- 3- أن 45% من مردات العينة يدركون الآثار الإيجابية لتمكين العاملين بالمنظمات التي يعملون بها.

3- مشكلة البحث :

يمكن للباحثة صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية :-

- 1- ما مدى تطبيق تمكين العاملين بالمستشفيات محل الدراسة ؟
- 2- هل يوجد تباين في الاراء بين كافة الفئات العاملة بالمستشفيات محل الدراسة ؟
- 3- هل يوجد تأثير ايجابي لتمكين العاملين بالمستشفيات محل الدراسة على أداء منظماتهم؟
- 4- ما هي طبيعة تأثير بين تمكين العاملين بالمستشفيات محل الدراسة وأداء منظمات الرعاية الصحية ؟



4- أهداف البحث :

تتمثل أهداف البحث فيمايلي:-

- 1- التعرف على مدى تطبيق تمكين العاملين بالمستشفيات محل الدراسة ؟
- 2- التعرف على مدى التباين فى الاراء بين مختلف الفئات العاملة بالمستشفيات محل الدراسة ؟
- 3- التعرف على مدى تأثير التمكين على أداء العاملين بمنظمات الرعاية الصحية؟
- 4- التعرف على مدى طبيعة تأثير تمكين العاملين على أداء منظمات الرعاية الصحية ؟
- 5- اقتراح مجموعة من التوصيات يمكن ان تساهم فى الارتقاء بمستوى اداء العاملين بمنظمات الرعاية الصحية إذا ماتم تطبيق التمكين بطريقة عملية.

5- أهمية البحث :

أولاً: الأهمية النظرية (العلمية) :

- 1- تحقيق إضافة تتعلق بالتحقق من وجود علاقة بين التمكين للعاملين و أداء المنظمة.
- 2- دعم الدراسات والأبحاث السابقة التى تناولت هذه العلاقة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية) :

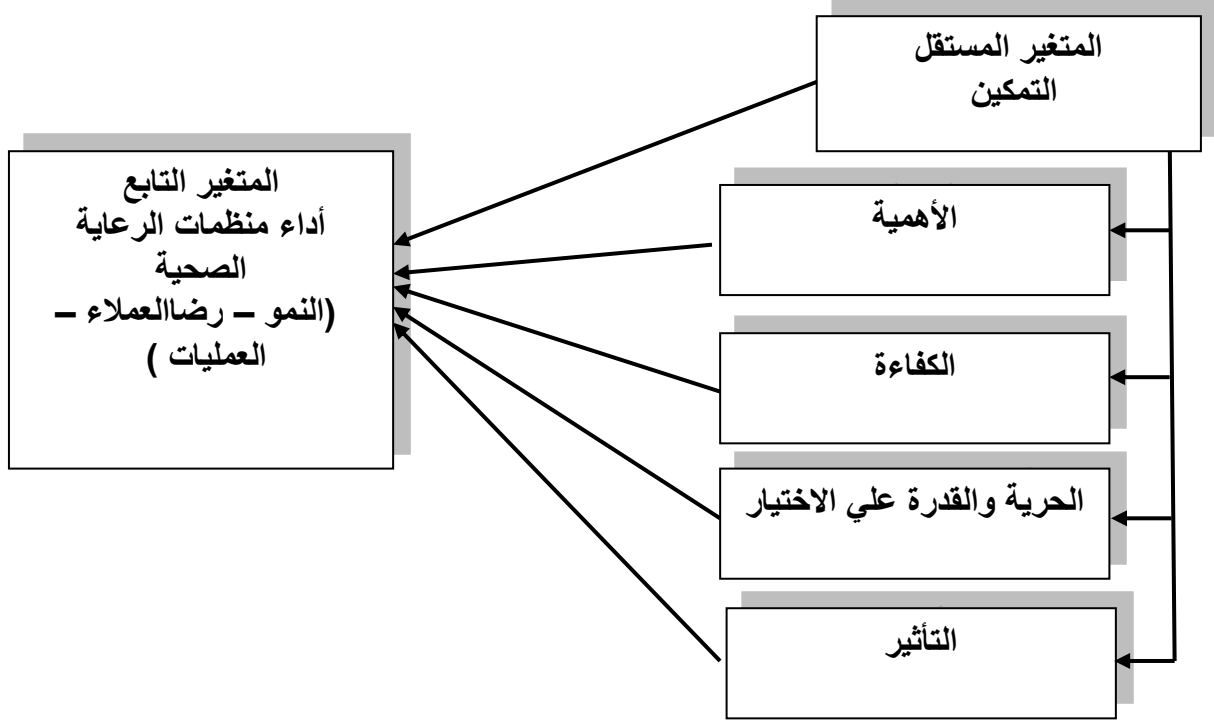
- 1- تنمية الوعي لدى الإدارة العليا بالمستشفيات لأهمية تمكين العاملين وآثاره الإيجابية على العاملين والمنظمة.
- 2- تقديم التوصيات التى تعاون فى زيادة درجة التمكين للعاملين من خلال ظروف التطبيق بما يحقق إيجابية.
- 3- تبصير القائمون على إدارة منظمات الرعاية الصحية بأهمية تمكين العاملين والآثار الإيجابية التى يمكن أن تحدث إذا ما تم التطبيق بفاعلية..

6 - فروض البحث :

يمكن تحقيق أهداف البحث من خلال إختبار الفروض التالية:

- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأهمية على أداء منظمات الرعاية الصحية .
- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للكفاءة على أداء منظمات الرعاية الصحية .
- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للحرية والقدرة على الاختيار على أداء منظمات الرعاية الصحية .
- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتأثير على أداء منظمات الرعاية الصحية .
- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للعناصر المختلفة لتمكين العاملين (الأهمية - الكفاءة - الحرية والقدرة على الاختيار - التأثير) على أداء منظمات الرعاية الصحية .

7- نموذج البحث المقترح :



المصدر: إعداد الباحثة شكل رقم (1)

8- متغيرات البحث :

يتكوّن نموذج البحث من متغير مستقل وهو تمكين العاملين، ويتضمّن أربعة ابعاد وهي: (الأهمية - الكفاءة - الحرية والقدرة على الاختيار- التأثير).
أما المتغير التابع فهو أداء المنظمة ، ويتضمّن ثلاثة ابعاد وهي :- (النمو - رضا العاملين - العمليات) .

9- مقاييس متغيرات البحث :

قامت الباحثة بصياغة مجموعة من العبارات كمقاييس لكل بعد من ابعاد المتغير المستقل والتابع أولاً : بالنسبة لتمكين العاملين :- سيتم قياس المتغير المستقل وهو تمكين العاملين باستخدام المقاييس التالية-

- 1- مقياس بُعد الأهمية يتم من خلال : المرتبات - المكافآت - المستوى الإداري - المرتبة الوظيفية.
- 2- مقياس بُعد الكفاءة يتم من خلال : المهارة المعرفية - سرعة الأداء - قلة الأخطاء - جودة الأداء - كم الأداء .
- 3- مقياس بُعد القدرة على الاختيار يتم من خلال : إتخاذ القرار - الإبتكار - التخطيط - تغيير أسلوب الأداء.
- 4- مقياس بُعد التأثير يتم بالعبارات التالية : المشاركة - التفويض للسلطة - علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى - العلاقة مع الرئيس.



ثانيا : بالنسبة لأداء المنظمة :- سيتم قياس المتغير التابع وهو أداء المنظمة بأستخدام المقاييس التالية:-

- 1- النمو يتم قياسه من خلال:- عدد حالات الشفاء –درجة رضاء العاملين- القدرة على استيعاب أعداد المرضى الذين يترددون على المستشفيات محل الدراسة.
 - 2- رضاء العملاء يتم قياسه من خلال :- سرعة تلبية طلبات المرضى، حل المشكلات للمرضى ، التواصل مع المرضى ، تسهيل الإجراءات، توفير الوقت ، والمعاملة المتميزة، تقديم معلومات يحتاجها المرضى.
 - 3- العمليات يتم قياسه من خلال : خطوات أداء العمل ، وقت الأداء ، فريق العمل – التعاون بين العاملين - التناسق- تناسب الوظيفة مع مهارة الفرد.
- 10- منهج البحث:**

قامت الباحثة بتطبيق المنهج الوصفي التحليلي وذلك لتحليل البيانات الواردة فى استمارة الأستقصاء التى تم تجميعها من العاملين فى المستشفيات محل الدراسة.
اساليب البحث:-

- أ- الدراسة النظرية: الإطلاع على الكتب والمراجع والدوريات التى تناولت موضوع تمكين العاملين وأداء المنظمة خصوصاً المراجع المرتبطة بالموارد البشرية و التنظيم والتمويل .
 - ب- الدراسة الميدانية: الهدف منها جمع البيانات الأولية وتتضمن الجوانب التالية:-
- تحديد مجتمع البحث - تحديد حجم ونوع العينة - أسلوب جمع البيانات - الأساليب الإحصائية المستخدمة

- 1- مجتمع البحث :يتضمن مجتمع البحث العاملين بالمستشفيات التابعة لجامعة القاهرة من أطباء، أعضاء هيئة التمريض، العاملين الإداريين ويمكن توضيح مجتمع البحث من خلال الجدول التالي: -

جدول رقم (3) عدد العاملين بمستشفيات جامعة القاهرة 2020

الإجمالي	الإداريين	هيئة التمريض	الأطباء	البيان
1820	630	590	600	مستشفى القصر العيني الجديد
1044	322	412	310	مستشفى المنيل الجامعي
780	362	293	125	مستشفى الأطفال الجامعي
809	355	328	126	مستشفى أمراض النساء والتوليد
4453	1669	1623	1161	الإجمالي

المصدر : دليل المستشفيات – إدارة الإحصاء بمستشفيات القاهرة الكبرى .

جدول رقم (4) الأهمية النسبية لكل فئة من الفئات العاملة بمستشفيات جامعة القاهرة

الإجمالي		الإداريين		هيئة التمريض		الأطباء		بيان
الأهمية النسبية	العدد	الأهمية النسبية	العدد	الأهمية النسبية	العدد	الأهمية النسبية	العدد	
%41	1820	%14.1	630	%13.2	590	%13.5	600	مستشفى القصر العيني الجديد
%23	1044	%7.2	322	%9.2	412	%7	310	مستشفى المنيل الجامعي
%18	780	%8.1	362	%6.5	293	%3	125	مستشفى الأطفال الجامعي
%18	809	%7.9	355	%7.3	328	%3	126	مستشفى أمراض النساء والتوليد
%100	4453	%37.3	1669	%36.2	1623	%26.5	1161	الإجمالي

2- تحديد حجم ونوع العينة :

قامت الباحثة بأختيار عينة طبقية عشوائية نظرا لأن مفردات المجتمع غير متجانسة ، ووفقا لمعادلة أ. د/ بازرعة يمكن تحديد عدد مفردات العينة وقد تم تحديد حجم العينة من خلال المعادلة التالية:-

$$n = \frac{Z^2 n(1 - n)}{e^2}$$

حيث أن:

Z = حدود الخطأ المعياري عند مستوى ثقة معينة

π = نسبة الذين تتوافر فيهم الخاصية موضوع البحث في مجتمع البحث.

$(1-\pi)$ = نسبة الذين لا تتوافر فيهم الخاصية موضوع البحث في مجتمع البحث.

e = حيث إن نسبة من تتوافر فيهم الخاصية موضوع البحث في مجتمع البحث.

n = حجم العينة

وبناء عليه:

1- تحديد قيمة الثقة بـ 95% وذلك لأنه الأكثر شويعا بين دراسات السلوك التنظيمي وقيمة z المقابلة له هي 1.96.

2- حيث أن نسبة من تتوافر فيهم الخاصية موضوع البحث في المجتمع غير معلومة ثم استخدام قاعدة (50% - 50%) والتي تفترض أعلى درجة ممكنة من التباين في المجتمع

3- مقدار الخطأ المسموح به هو مكمل مستوى الثقة وهو في هذه الحالة 5%.

وبالتعويض في القانون السابق

$$\text{حجم العينة} = \frac{(0.25)^2 (1.96)^2}{(0.05)^2} = 384 \text{ مفردة}$$



جدول (5) توزيع مفردات عينة البحث لكل مستشفى

إجمالي المفردات	عدد الإداريين والفنيين	عدد هيئة التمريض	عدد الأطباء	العينات
				المستشفيات
156	54	51	51	مستشفى القصر العيني الجديد
90	28	35	27	مستشفى المنيل الجامعي
69	32	26	11	مستشفى الأطفال الجامعي
69	30	28	11	مستشفى أمراض النساء والتوليد
384	144	140	100	الإجمالي

11- حدود البحث :

حدود بشرية : سوف يقتصر البحث على جميع العاملين
حدود مكانية: بمستشفيات جامعة القاهرة فقط لاحتوائه على أكثر المستشفيات والهيئات الطبية
كثافة وكذلك لاعتبارات الجهد والوقت والتكلفة.
حدود زمنية: 2020م.

(الدراسة الميدانية)

أولاً : مجتمع وعينة البحث :

1- عينة البحث: حيث أن مجتمع الدراسة هو العاملين بمستشفيات جامعة القاهرة ، وهو مجتمع كبير ، قام الباحثون باستخدام العينة العشوائية البسيطة لتوافر إطار به جميع مفردات المجتمع لكنه مجتمع غير محدود عند معامل ثقة 95% وخطأ مسموح به في التقدير $\pm 5\%$ ، وبالاعتماد على جداول العينات العشوائية بلغ حجم العينة 384 مفردة ، وللعمل على زيادة درجات الدقة في التحليل قامت الباحثة بزيادة حجم العينة إلى 400 مفردة .

2- نسبة الاستجابة : قام الباحثون ون بتوزيع 400 مفردة استبان وتم استعادة عدد 380 استبانة بعد استبعاد عدد (20) استبان غير قابلة للتحليل وبذلك تكون نسبة الاستجابة بلغت :

$$95\% = 100 \times (400 \div 280)$$

وهي نسبة استجابة جيدة جداً مقارنة بالمجتمعات المماثلة لمجتمع البحث .

ثانياً : قائمة الاستقصاء : تم تصميم استمارة استقصاء والتي تضمنت مجموعة من العبارات لقياس اتجاهات أفراد عينة البحث تجاه متغيرات البحث المختلفة ، ولتصميم هذه الاستمارة قامت الباحثة بالإطلاع على عديد من الدراسات السابقة في مجال موضوع البحث .

وقد صممت الاستمارة بطريقة " ليكرت " على مقياس خماسي الاتجاه حيث كان لكل إجابة وزن مرجح وذلك كما يلي :

جدول رقم (6) مقياس ليكرت

الاستجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1
الاهمية النسبية المقابلة	% 100	% 80	% 60	% 40	% 20

بعد الانتهاء من جمع البيانات قامت الباحثة بعمل تحليل لها باستخدام على برنامج SPSS ، (Statistical Package For Social Science) ، لتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتحليل البيانات وإختبار صحة فروض الدراسة ، وتطلب ذلك تطبيق بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي كالاتي:

أ) الإحصاء الوصفي: تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي وكل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوصيف متغيرات الدراسة من خلال البيانات التي تم جمعها وكذلك تم الاعتماد على معامل الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والذي يستخدم لقياس مدى الصدق والثبات للأسئلة الموجودة في الاستقصاء ، وكذلك التأكد من مدى أهمية هذه الأسئلة بالإضافة إلى استخدام معامل ارتباط بيرسون وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

ب) الإحصاء الاستدلالي: اعتمدت الباحثة على تحليل بيانات البحث على أساليب الإحصاء التحليلي للتحقق من مدى صحة الفروض وهذه الأساليب كما يلي :

- تحليل الانحدار الخطي البسيط analysis : هو أسلوب احصائي يستخدم لاختبار أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد بطريقة المربعات الصغرى OLS والذي يحتوي على اختبار معاملات الانحدار (t) ، واختبار النموذج الكلي (F) وبعض اختبارات التحقق من افتراضات المربعات الصغرى .
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple linear regression analysis : هو أسلوب احصائي يستخدم لاختبار أثر أكثر من متغير مستقل على متغير تابع واحد بطريقة المربعات الصغرى OLS والذي يحتوي على اختبار معاملات الانحدار (t) ، واختبار النموذج الكلي (F) وبعض اختبارات التحقق من افتراضات المربعات الصغرى.

ثالثاً : التحليل الاحصائي لنتائج الدراسة الميدانية

- 1- معامل الصدق والثبات (ألفا كرونباخ) : تم حساب معاملي الصدق والثبات (Cronbach Alpha) لأسئلة الاستقصاء في عينة البحث ، وذلك لبحث مدى ثبات اسئلة الاستبيان ولبحث مدى امكانية الاعتماد على هذه الاسئلة في التحليل ،والجدول التالي يوضح قيم معاملي الصدق والثبات لمحاوور الاستبيان.



جدول رقم (7) معاملات الصدق والثبات

م	اسم المحور	عدد العبارات	معامل الصدق ألفاكرونباخ	معامل الثبات
1	الأهمية	9	0.756	0.869
2	الكفاءة	11	0.798	0.893
3	الحرية والقدرة على الاختيار	11	0.943	0.971
4	التأثير	8	0.893	0.944
5	أداء منظمات الرعاية الصحية	11	0.866	0.930

من الجدول السابق يتضح أن معاملات الصدق والثبات مقبولة لأسئلة الاستبيان ككل ، لان جميع قيم معامل الصدق والثبات تجاوزت (0.5) في عينة الدراسة ، وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث ، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التحليل مع عدم استبعاد اي عنصر من عناصر المتغيرات محل البحث .

2- اختبارات الفروض الإحصائية: يقوم البحث على خمسة فروض قامت الباحثة باختبار كل منها باستخدام الأساليب المختلفة للتحليل الإحصائي على النحو التالي:
الفرض الأول: ينص على أنه " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للأهمية على أداء منظمات الرعاية الصحية "، ولكي يتم اختبار الفرض قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وذلك بطريقة المربعات الصغرى (OLS) وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي للباحثون على ما يلي:

جدول (8) اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط للفرض الأول

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون الإجمالي r
الأهمية	0.35	7.94	0.0	تأثير معنوي	0.37

جدول (9) تحليل التباين ANOVA للفرض الأول

المتغير التابع	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل التحديد r^2
أداء منظمات الرعاية الصحية	63.06	0.0	نموذج معنوي	13.7%

من نتائج التحليل الإحصائي للفرض يتضح للباحثة ما يلي :

- 1- بالنظر لجدول اختبار معامل ارتباط بيرسون وكذلك معامل الانحدار يتضح أن قيمة مستوى الدلالة اقل من قيمة مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ وهذا يعنى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأهمية وأداء منظمات الرعاية الصحية .
 - 2- كانت إشارة معامل الانحدار الواردة في النموذج المقدر إشارة موجبة وهذا يعنى وجود علاقة طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأهمية وأداء منظمات الرعاية الصحية.
 - 3- كانت قيمة معامل التحديد $r^2 = 13.7\%$ وهذا يعنى أن التغيرات التي تحدث في الأهمية عن تفسير ما نسبته 13.7% من التغيرات التي تحدث في أداء منظمات الرعاية الصحية والنسبة الباقية ترجع لوجود عوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.
 - 4- كانت قيمة مستوى الدلالة الخاص باختبار معنوية النموذج الإجمالي بصورة كلية اقل من قيمة مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ وهذا يعنى أن الباحثون يمكنه تعميم نتائج العينة على المجتمع محل البحث.
- مما سبق يمكن للباحثة رفض الفرض في الصورة العدمية وقبول الفرض في الصورة البديلة التي نصت علي أنه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للأهمية على أداء منظمات الرعاية الصحية "
- الفرض الثاني: ينص على أنه " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للكفاءة على أداء منظمات الرعاية الصحية "، ولكي يتم اختبار الفرض قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وذلك بطريقة المربعات الصغرى (OLS) وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي للباحثة على ما يلي:

جدول (10) اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط للفرض الثاني

معامل ارتباط بيرسون r الإجمالي	القرار عند $\alpha=0.05$	مستوى الدلالة	قيمة t	معامل الانحدار	المتغير المستقل
0.345	تأثير معنوي	0.0	7.35	0.305	الكفاءة

جدول (11) تحليل التباين ANOVA للفرض الثاني

معامل التحديد r^2	القرار عند $\alpha=0.05$	مستوى الدلالة	قيمة F	المتغير التابع
12%	نموذج معنوي	0.0	45.06	أداء منظمات الرعاية الصحية

من نتائج التحليل الإحصائي للفرض يتضح للباحثة ما يلي:

- 1- بالنظر لجدول اختبار معامل ارتباط بيرسون وكذلك معامل الانحدار يتضح أن قيمة مستوى الدلالة اقل من قيمة مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ وهذا يعنى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة وأداء منظمات الرعاية الصحية .



- 2- كانت إشارة معامل الانحدار الواردة في النموذج المقدر إشارة موجبة وهذا يعني وجود علاقة طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة وأداء منظمات الرعاية الصحية.
- 3- كانت قيمة معامل التحديد $r^2 = 12\%$ وهذا يعني أن التغيرات التي تحدث في الكفاءة مسنولة عن تفسير ما نسبته 12% من التغيرات التي تحدث في أداء منظمات الرعاية الصحية والنسبة الباقية ترجع لوجود عوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.
- 4- كانت قيمة مستوى الدلالة الخاص باختبار معنوية النموذج الإجمالي بصورة كلية اقل من قيمة مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن الباحثون يمكنه تعميم نتائج العينة على المجتمع محل البحث.

مما سبق يمكن للباحثة رفض الفرض في الصورة العدمية وقبول الفرض في الصورة البديلة التي نصت على أنه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للكفاءة على أداء منظمات الرعاية الصحية "

الفرض الثالث: ينص على أنه " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للحرية والقدرة على الاختيار على أداء منظمات الرعاية الصحية "، ولكي يتم اختبار الفرض قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وذلك بطريقة المربعات الصغرى (OLS) وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي للباحثة على ما يلي:

جدول (12) اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط للفرض الثالث

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون الإجمالي r
الحرية والقدرة على الاختيار	0.594	28.5	0.0	تأثير معنوي	0.819

جدول (13) تحليل التباين ANOVA للفرض الثالث

المتغير التابع	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل التحديد r^2
أداء منظمات الرعاية الصحية	804.9	0.0	نموذج معنوي	67.1%

من نتائج التحليل الإحصائي للفرض يتضح للباحثة ما يلي:

- 1- بالنظر لجدول اختبار معامل ارتباط بيرسون وكذلك معامل الانحدار يتضح أن قيمة مستوى الدلالة اقل من قيمة مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ وهذا يعني وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الحرية والقدرة على الاختيار وأداء منظمات الرعاية الصحية.
- 2- كانت إشارة معامل الانحدار الواردة في النموذج المقدر إشارة موجبة وهذا يعني وجود علاقة طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين الحرية والقدرة على الاختيار وأداء منظمات الرعاية الصحية.

- 3- كانت قيمة معامل التحديد $r^2 = 67.1\%$ وهذا يعني أن التغيرات التي تحدث في الحرية والقدرة على الاختيار مسنولة عن تفسير ما نسبته 67.1% من التغيرات التي تحدث في أداء منظمات الرعاية الصحية والنسبة الباقية ترجع لوجود عوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.
- 4- كانت قيمة مستوى الدلالة الخاص باختبار معنوية النموذج الإجمالي بصورة كلية اقل من قيمة مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن الباحثون يمكنه تعميم نتائج العينة على المجتمع محل البحث.
- مما سبق يمكن للباحثة رفض الفرض في الصورة العدمية وقبول الفرض في الصورة البديلة التي نصت علي أنه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للحرية والقدرة على الاختيار على أداء منظمات الرعاية الصحية "
- الفرض الرابع: ينص على أنه " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتأثير على أداء منظمات الرعاية الصحية "، ولكي يتم اختبار الفرض قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وذلك بطريقة المربعات الصغرى (OLS) وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي للباحثة على ما يلي:

جدول (14) اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط للفرض الرابع

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون r الإجمالي
التأثير	0.399	12.5	0.0	تأثير معنوي	0.53

جدول (15) تحليل التباين ANOVA للفرض الرابع

المتغير التابع	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل التحديد r^2
أداء منظمات الرعاية الصحية	155.07	0.0	نموذج معنوي	28%

- من نتائج التحليل الإحصائي للفرض يتضح للباحثة ما يلي :
- 1- بالنظر لجدول اختبار معامل ارتباط بيرسون وكذلك معامل الانحدار يتضح أن قيمة مستوى الدلالة اقل من قيمة مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ وهذا يعني وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التأثير وأداء منظمات الرعاية الصحية .
 - 2- كانت إشارة معامل الانحدار الواردة في النموذج المقدر إشارة موجبة وهذا يعني وجود علاقة طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين التأثير وأداء منظمات الرعاية الصحية.
 - 3- كانت قيمة معامل التحديد $r^2 = 28\%$ وهذا يعني أن التغيرات التي تحدث في التأثير مسنولة عن تفسير ما نسبته 28% من التغيرات التي تحدث في أداء منظمات الرعاية الصحية والنسبة الباقية ترجع لوجود عوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.



4- كانت قيمة مستوى الدلالة الخاص باختبار معنوية النموذج الإجمالي بصورة كلية اقل من قيمة مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن الباحثون يمكنهم تعميم نتائج العينة على المجتمع.

مما سبق يمكن للباحثة رفض الفرض في الصورة العدمية وقبول الفرض في الصورة البديلة التي نصت على أنه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتأثير على أداء منظمات الرعاية الصحية " .

الفرض الخامس: ينص على أنه " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للعناصر المختلفة لتمكين العاملين (الأهمية – الكفاءة - الحرية والقدرة على الإختيار - التأثير) على أداء منظمات الرعاية الصحية " .

وحتى تتمكن الباحثة من اختبار الفرض قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد **Multiple Linear Regression Analysis** بطريقة المربعات الصغرى (OLS) وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي للفرض على ما يلي:

جدول (16) اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط للفرض الخامس

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	قيمة VIF	معامل الارتباط الإجمالي
الأهمية	- 0.248	6.01 -	0.0	تأثير معنوي	1.545	0.573
الكفاءة	- 0.488	11.56 -	0.0	تأثير معنوي	1.826	
الحرية والقدرة على الإختيار	- 0.181	4.14 -	0.0	تأثير معنوي	2.94	
التأثير	0.242	4.04	0.0	تأثير معنوي	2.94	

جدول (17) تحليل التباين ANOVA للفرض الخامس

المتغير التابع	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل التحديد r^2
أداء منظمات الرعاية الصحية	15.19	0.0	نموذج معنوي	33.3%

من نتائج التحليل الإحصائي للفرض يتضح للباحثة ما يلي :

- 1- كانت قيمة مستوى الدلالة الخاص بالمتغيرات
- 2- (الأهمية – الكفاءة - الحرية والقدرة على الإختيار - التأثير) اقل من قيمة مستوى المعنوية وهذا يعني وجود تأثير معنوي لتلك المتغيرات التي تعبر عن عناصر تمكين العاملين .

3- كانت إشارة معاملات الانحدار للمتغيرات ذات الدلالة إشارات موجبة وهذا يعني وجود علاقة طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات وأداء منظمات الرعاية الصحية أي انه كلما زاد الاعتماد على تلك المتغيرات كعناصر لتمكين العاملين أدى ذلك بدوره لزيادة أداء منظمات الرعاية الصحية .

4- كانت قيمة معامل التحديد الإجمالي $R^2 = 33.3\%$ وهذا يعني أن المتغيرات ذات الدلالة الإحصائية للعناصر المختلفة لتمكين العاملين (الأهمية – الكفاءة - الحرية والقدرة على الإختيار – التأثير) مسنولة عن تفسير ما نسبته 33.3% من التغيرات التي تحدث في أداء منظمات الرعاية الصحية والنسبة الباقية ترجع لوجود عوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

5- كانت قيمة مستوى الدلالة الخاص باختبار (F) اختبار معنوية النموذج الإجمالي اقل من قيمة مستوى المعنوية وهذا يعني إمكانية الباحثون على النموذج الكلي بعد استبعاد المتغيرات الغير دالة إحصائياً وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل البحث.

مما سبق يمكن للباحثة رفض الفرض العدمي وقبول الفرض في الصورة البديلة التي نصت علي أنه" توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين العناصر المختلفة لتمكين العاملين (الأهمية – الكفاءة - الحرية والقدرة على الإختيار – التأثير) على أداء منظمات الرعاية الصحية"

10- نتائج البحث :

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للأهمية على أداء منظمات الرعاية الصحية .
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للكفاءة على أداء منظمات الرعاية الصحية .
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للحرية والقدرة على الاختيار على أداء منظمات الرعاية الصحية .
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتأثير على أداء منظمات الرعاية الصحية .
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للعناصر المختلفة لتمكين العاملين (الأهمية - الكفاءة - الحرية والقدرة على الاختيار- التأثير) على أداء منظمات الرعاية الصحية.



11- توصيات البحث :

تابع جدول رقم (18)

الجهة المسنولة عن التنفيذ	خطوات التنفيذ	التوصية
- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية.	- استخدام أسس وطرق مختلفة لتقويم أداء العاملين وفقاً لطبيعة الوظائف المختلفة. - أن يشرف على عملية تقويم الأداء طاقم من الخبراء المختصين. - أن تتبع عملية تقويم الأداء بالتغذية العكسية، بما يكفل اطلاع الموظف على نتائج تقويم أدائه، فهذا يعطي الفرصة للموظف من تعزيز نقاط القوة لديه وتحسين وتطوير نقاط الضعف. - ربط الترقيات والحوافز بنتائج تقويم الأداء. - لا بد أن تكشف عملية تقويم الأداء عن الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين. - أن تتم عملية تقويم الأداء بصفة دورية ومستمرة، وألا تميل إلى الروتين دون جدوى حقيقية.	- العمل على وضع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية للموظفين وان تتناسب الحوافز المعطاة مع الجهد المبذول وان ترتبط بمعدلات الأداء والإبداع في العمل وان تقدم في وقتها المناسب وإقرار نظام فعال لتقويم الأداء في قطاع المستشفيات ، وذلك وفقاً لأسس ومعايير تقويم موضوعية وواضحة.
- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع إدارة التأهيل والتدريب.	- استيعاب التكنولوجيا الحديثة وتقنيات الاتصال المتطورة من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية متخصصة لزيادة إبداعهم. - العمل على تشجيع الأفراد على المشاركة في البرامج التدريبية الهادفة. - زيادة الميزانية المخصصة لبرامج التدريب. - ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي. - التنسيق مع الجهات المحلية والعربية والدولية لعقد برامج تدريبية هادفة لتطوير مهارات الموظفين بشكل عام والمبدعين منهم بشكل خاص، تبادل المعلومات نقل الخبرات .	- الاهتمام بتدريب العاملين ورفع مستوى أدائهم.

12- المراجع العربية والاجنبية : -

أولا : المراجع العربية :

- 1- إدريس، ثابت عبد الرحمن: "بحوث التسويق أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، ص.ص483: 506، 2003/2002.
- 2- الازهري، محي الدين: "بحوث التسويق علم وفن، دار الفكر العربي، ص278، 1993.
- 3- إسكندر، سوزي رؤوف ، " أثر أبعاد تمكين العاملين على بيئة العمل الابتكارية"، دراسة ميدانية على قطاع الفنادق بالقاهرة ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مركز الاستشارات والبحوث والتطوير، العددالأول ، ص، 74، 75، 76، 2008.
- 4- السمنى، رشا محمد على، " دور إدارة الموارد البشرية فى تعظيم الأداء التنظيمى "، رسالة ماجستير غير منشورة فى إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2008.
- 5- القحطانى ، محمد عبد الله مرزوق ، " تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفى والسلوكى للعاملين بالمنظمة : دراسة تطبيقية على قطاع شركات الأدوية فى المملكة العربية السعودية "، رسالة ماجستير غير منشورة فى إدارة الأعمال، كلية، التجارة، جامعة القاهرة، 2008.
- 6- المبيض، عواد، على محمود، عمرو محمد، "محددات ونتائج تمكين العاملين بالوظائف الإدارية بمستشفيات جامعة عين شمس، بحث منشور، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة - جامعة عين شمس، العدد الأول، يناير، 2002.
- 7- المغربى، عبد الحميد عبد الفتاح، " تمكين العاملين فى المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص : دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط "، بحث منشور، المجلة العلمية التجارة والتمويل ، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثانى، العدد الأول، 2001،
- 8- بازرعة، محمود صادق: "بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ص178، 1995.
- 9- حسن، سارة صبحى محمد، " اثر إختلاف الأنماط القيادية على درجة تمكين العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة فى ادارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 2008.
- 10- رشوان، ميرفت محمد سيد " أثر التزام الإدارة بتحقيق الجودة على الجوانب السلوكية للعاملين ومستوى الأداء "، رسالة ماجستير غير منشورة فى إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2007.



ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 1- Chebat, J.C.&Kollias,p. "The Impact of Empowerment on customer Employees' Roles in Service Organizations " , Journal of Service research contact, Vol . 3, No. 1, pp. 66-81; 2000.
- 2- El-Ghalayini , Y"Human Resource Management Practices and Organizational Performance in Public Sector Organization , Journal of Business Studies Quarterly , Volume 8, Number 3 ,2017.
- 3- Koberg,c.,senjem,j.c & Goodman,E.A., "Antecedents and Outcomes of Empowerment : Empirical evidence from the Health care Industry" , Group & Organization Management ,Vol.24, No , 1, pp.71-91; 1999.
- 4- Kariuki , A and Kiambati , K" Empowerment, Organizational Commitment, Organization Citizenship Behavior and Firm Performance , Management Studies, Karatina University, Karatina, Kenya, Vol, 5, No, 4, 290-300 July-Aug, 2017.
- 5- Nigar, D, C., & Alper, E," Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment: JUL Vol. 48, NO.3 ; p. 325, 35. ; 2010.
- 6- Seibert, S .E., silver, S.R, Randolph, W.A, " Taking Empowerment to the next level: a Multiple Model of Empowerment, performance, and Satisfaction " Academy of Management Journal, Vol. 47, No 3, pp .332-349; 2004.
- 7- Sheirdan, L, Harnessing time: Empowering Staff in the Workplace La Trobe University, Wodonga, Australia. Library Management . Bradford Vol. 30, NO.617, p. 369. ; 2009.
- 8- Stewart,J,G,et.al," Psychological Empowerment and Structural Empowerment among Nurse practitioners" Journal of the American Academy; 2008.
- 9- Waddal. V, r" Employee Empowerment, Action Research and Organizational Change: a case Study Organization Management Journal .NewYork :Vol. 6, No. 1; pg. 3, 8. Spring.2009.

رابط المجلة: <https://jsst.journals.ekb.eg/>