

دور القيادة الداعمة في تعزيز الاغناء الوظيفي

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المستشفيات الخاصة في إقليم كردستان

زانا مجيد صادق¹ درون فريدون عبدالله²

قسم إدارة الأعمال، فكلتي العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة كويبة، إقليم كردستان العراق.
قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، إقليم كردستان العراق.

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى تحديد العلاقة والأثر بين القيادة الداعمة المتمثلة بـ (الدعم التنظيمي المدرك، الاهتمام بالعاملين، التواصل المفتوح، التوازن بين العمل والحياة، تكوين الثقة) والإغناء الوظيفي المتمثلة بـ (تنوع المهارات، هوية المهمة، أهمية المهمة، الاستقلال الوظيفي، التغذية العكسية). يمثل الإطار العام للبحث مشكلة البحث والتي حددت بإثراء تساؤلات عدة حول طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرين القيادة الداعمة والإغناء الوظيفي. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتحديد الإطار النظري لمفاهيم ومتغيرات البحث، وقد استخدم الباحثان استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث البالغ عددها (٦٨٣) مفردة المأخوذة من المجتمع البحثي المتمثل في العاملين في (٤٤) مستشفى خاص بإقليم كردستان العراق، تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS ٢٤ لإجراء التحليلات الاحصائية المطلوبة مثل إيجاد قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغيرات البحث، واختبار فرضيات البحث المتمثلة بعلاقات الارتباط والتأثير باستخدام البرنامج الإحصائي Amos ٢٤. وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات منها وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية وتأثير موجب بين متغيري البحث القيادة الداعمة والإغناء الوظيفي في المستشفيات المبحوثة من وجهة نظر كوادرها، وقدم البحث مجموعة من المقترحات من أهمها تعزيز ابعاد القيادة الداعمة وضرورة تطبيقها في بيئة القطاع الصحي والقطاعات الأخرى والتي لها اثر ايجابي في تعزيز الاغناء الوظيفي وبما يتوافق مع طبيعة وثقافات وهياكل المستشفيات الخاصة عينة الدراسة بشكل خاص ومنظمات الأعمال بشكل عام.

مفاتيح الكلمات: القيادة الداعمة، الاغناء الوظيفي، الدعم التنظيمي المدرك، الاهتمام بالعاملين، التواصل المفتوح.

١. المقدمة

العاملين في المنظمة ويساعد الأفراد على تعزيز ثقتهم بأنفسهم والتغلب على شعورهم بالعجز ومنهج الدافع والدعم لأداء مهامهم (Asl, 2015, 109). وعليه فالقيادة الداعمة هي مجموعة من المواقف والتواصل والسلوكيات والإجراءات التي يتخذها المديرون والمشرفون والتي تمكن العاملين من الشعور بالدعم من أجل العمل بفعالية وإنتاجية مناسبة وإنها أحد العوامل التي تساهم بشكل إيجابي في تعزيز المناخ التنظيمي، وأن سلوك القائد الداعم يشكل مشاعر ثانوية للكفاءة الذاتية والتي بدورها تؤثر بشكل إيجابي على الأداء والتي بدورها تعزز العلاقة بين الإدارة والعاملين وتقلل من مستويات التوتر لدى العاملين (Bourini et al, 2019, 9). كما أن القائد الداعم يلعب دوراً كبيراً في تعزيز روح التعاون ومدى قدرته على إقناع الآخرين بضرورة إنجاز الأعمال بفعالية في بيئة عمل مناسبة، ويشير الاغناء الوظيفي إلى تضمين مجموعة متنوعة أكبر من محتوى العمل، مما يتطلب مستوى أعلى من المعرفة والمهارة، ويمنح العاملين الاستقلالية والمسؤولية من حيث التخطيط والتوجيه والتحكم في أدائهم، وإتاحة الفرصة للنمو الشخصي والخبرة العملية الهادفة (Loghmani et al, 2017, 345). ويعدّ الاغناء الوظيفي من

تواجه منظمات الأعمال اليوم بكافة أنواعها وأشكالها العديد من التحديات والضغوطات التي تستوجب إعادة النظر في الأساليب الإدارية التي تتبعها من خلال البحث عن مناهج إدارية حديثة تمكنها من مواجعة هذه التحديات. وتعد القيادة المحرك الرئيسي لتطور المنظمات واستمراريتها من خلال التركيز على السلوك الإيجابي للقائد وتأثيره على سلوك العاملين وتوجيههم لتحقيق أهداف المنظمة، فالقيادة هي عملية الهام العاملين ليقدموا أفضل ما لديهم. وإن تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية يعود إلى وجود قيادة داعمة وفعالة للموارد التنظيمية. ويتم تحقيق مبدأ الكفاءة التنظيمية من خلال قدرات



مجلة جامعة كويبة للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد ٦، العدد ٢ (٢٠٢٣)

أستلم البحث في ٢٨ ايلول ٢٠٢٢؛ قبل في ١٩ كانون الثاني ٢٠٢٣

ورقة بحث منسظمة: نُشرت في ٢٣ شباط ٢٠٢٤

البريد الإلكتروني للمؤلف: zana.sadq@koyauniversity.org

حقوق الطبع والنشر © ٢٠٢٣ زانا مجيد صادق، درون فريدون عبدالله. هذه مقالة الوصول اليها مفتوح موزعة

تحت رخصة المشاع الإبداعي النسبية - CC BY-NC-ND 4.0.

٢.٢. أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث المقترحة في جانبين هما:

الأهمية الأكاديمية:

يستمد هذا البحث أهميته النظرية من خلال تسليط الضوء على مواضيع حديثة ومفاهيم حيوية ومهمة لنجاح المنظمات في بيئة الأعمال اليوم والمتمثل في (القيادة الداعمة والاعناء الوظيفي) فضلاً عن اتباع الباحثين منهجاً علمياً قد يضيف معرفة علمية في مجال الادارة بشكل عام ومجال كل من إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي بشكل خاص. ومن خلال مراجعة وتحليل العديد من الدراسات العربية والاجنبية السابقة، تبين عدم وجود أية دراسة سابقة تجمع بين متغيرات الدراسة المقترحة في القطاع الصحي في إقليم كردستان العراق، لذا يأمل الباحثين أن تؤدي هذه الدراسة إلى إضافة علمية جديدة متواضعة تساعد الباحثين والكتاب الآخرين في التعريف عن المفاهيم والأطر النظرية لمتغيرات البحث. وتأتي أهمية البحث نظرياً كونها تسلط الضوء على متغيرات حيوية في الأدب والفكر الإداري. وتكمن فائدة البحث في إبراز العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات البحث نظرياً بالاعتماد على الدراسات السابقة وتأنجها.

الأهمية الميدانية:

تأتي أهمية هذه البحث ميدانياً من خلال تصميم نموذج فرضي واختباره في المستشفيات الخاصة في إقليم كردستان العراق من أجل معرفة مدى تحقيق الاعناء الوظيفي من خلال توظيف سلوكيات القيادة الداعمة. كما تأتي الأهمية الميدانية لهذه البحث أيضاً كونها يتم اجراءها في قطاع مهم وحيوي وهو القطاع الصحي في إقليم كردستان العراق، إذ تحتل منظمات القطاع الصحي المتمثلة بالمستشفيات الخاصة أهمية كبيرة كونها ترتبط بشكل مباشر في تقديم الخدمات والرعاية الصحية اللازمة للمواطنين والمرضى. فضلاً عن ضرورة تعريف مجتمع البحث وعيتمتها على متغيرات البحث المقترحة أفكاراً وأهدافاً وتطبيقاً. واهيراً تأتي الأهمية الميدانية أيضاً من امكانية إدارة المستشفيات الخاصة في إقليم كردستان العراق من نتائجها بالشكل الذي يعزز قدرتها على تحقيق الاعناء الوظيفي.

٢.٣. أهداف البحث:

في ضوء مشكلة البحث وأهميتها يتجسد الهدف الرئيس للدراسة في تشخيص وتحليل العلاقات بين متغيرات البحث في المستشفيات الخاصة قيد البحث، وبشكل عام يمكن تحديد مجموعة من الاهداف التي تسعى اليها البحث لتحقيقها منها:

- أ. بناء إطار مفاهيمي فلسفي متكامل لمتغيرات البحث المقترحة من خلال مراجعة الجهود المعرفية والعلمية الحديثة في هذا المجال.
- ب. معرفة مدى تبني القيادات الادارية في المستشفيات الخاصة موضوع البحث في إقليم كردستان العراق لسلوكيات القيادة الداعمة.
- ت. توضيح مدى اهتمام المستشفيات الخاصة في إقليم كردستان العراق بأبعاد الاعناء الوظيفي وبيان كيفية تحقيقها.
- ث. الكشف عن طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين القيادة الداعمة والاعناء الوظيفي في المستشفيات الخاصة موضوع البحث في إقليم كردستان العراق.

الممارسات الإدارية المهمة والتي لها أثر ايجابي على الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات، وهذا ما أكدت عليه دراسات ((Azeez and Sushil, 2014))، ((Choudhary, 2016, Abimbola, 2016)) التي بينت أن مشاركة الافراد العاملين ترفع التزامهم وولاءهم لوظائفهم وتسهم في استمرارهم، ويحفزهم لأداء أفضل، وترفع من مستوى الإنتاجية ويؤدي ذلك إلى تحقيق أهداف المنظمة.

٢. الإطار المنهجي للبحث:

٢.١. مشكلة البحث:

استناداً على ما تؤديه المستشفيات الخاصة من دور بارز في تحسين صحة وديمومة حياة أفراد المجتمع، فهي تعد ككيان مميز وفريد في أنشطته وأهدافه. ونظراً إلى أن الملف الصحي في العالم اليوم يتسم بمجموعة من التغيرات المتسارعة وعلى وجه الخصوص انتشار وباء كورونا، أصبح محتوماً على المستشفيات الخاصة في إقليم كردستان العراق أن تتكيف وتتطور وتستمر بما يتناسب مع تبعات هذا التغيير، حيث لم يعد من السهل أن تحقق المستشفيات الخاصة في إقليم كردستان العراق أهدافها المنشودة دون أن تطور ذاتها من أجل مواكبة التغيرات البيئية. وكما تتمكن هذا الكيانات من تحقيق النجاح في عملها، عليه أن توفر كافة الظروف المناسبة وتبني أساليب التي تمكن ملاكته وخصوصاً الطبية منها لتقديم أفضل خدمات الرعاية الصحية والطبية. ومن أجل تحقيق الاعناء الوظيفي بشكل فعال في القطاع الصحي، استوجب على المستشفيات من خلال القيادات الادارية فيها إلى تبني ممارسات القيادة الداعمة لكي تتمكن من تعزيز الاعناء والتوسع الوظيفي فضلاً عن إجراء أعمال معرفية كثيفة مثل تقديم خدمات صحية جديدة وذو قيمة للمرضى وبطرق جديدة، وإن هذه القيادة مسؤولة أيضاً عن تبسيط ممارسات العمل وصقل المعرفة الحالية لتنفيذ تحسين الجودة وتلبية احتياجات العملاء الحالية. لذلك قامت المستشفيات الخاصة اليوم في إقليم كردستان العراق بتطوير أنظمتها وسياساتها، الأمر الذي فرض عليها دوراً جديداً لتكون قادرة على تلبية الرعاية الصحية، وبالاعتماد على ماورد أعلاه، يمكن بلورة مشكلة الدراسة المقترحة من خلال التساؤل الرئيسي الآتي (مادور القيادة الداعمة في تحقيق الاعناء الوظيفي). واستناداً إلى مشكلة الدراسة، وضعت مجموعة من التساؤلات الفرعية، والتي تمثل تساؤلات الدراسة المقترحة على النحو الآتي:

- أ. هل تتوافر ممارسات القيادة الداعمة في المستشفيات الخاصة في إقليم كردستان العراق حسب وجهة نظر العاملين؟ وما مستوياتها؟
- ب. هل هناك دراية ومعرفة كافية بموضوع الاعناء الوظيفي في المستشفيات موضوع البحث حسب وجهة نظر العاملين؟ وما مستوياتها؟
- ت. هل توجد علاقة بين متغيرات البحث القيادة الداعمة والاعناء الوظيفي في المستشفيات قيد البحث؟ وما طبيعتها؟
- ث. هل يوجد تأثير للقيادة الداعمة في الاعناء الوظيفي في المستشفيات الخاصة موضوع البحث؟

الثاني فقد تم الحصول عليه من خلال الدراسة الميدانية باللجوء إلى استخدام الاستبانة لاغراض جمع البيانات المطلوبة للدراسة. وقد اعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي الذي يتألف من خمس أنواع من الاستجابات تمثلت بكل من (أتفق تماماً، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق تماماً) وبأوزان متدرجة من (٥) إلى (١) على التوالي. ويوضح الجدول (١) مضامين الاستبانة موزعة بموجب متغيرات البحث الرئيسة وأبعادها.

الجدول (١) مكونات الاستبانة

المتغيرات الرئيسة	المتغيرات الفرعية	العبارات		المصادر المحتملة
		العدد	المجموع	
١. القيادة الداعمة	الدعم التنظيمي المدرك	5	25	(Bourini et al., 2019)
	الاهتمام بالعاملين	5		(Lin and Ling, 2021)
	التوازن بين العمل والحياة	5		
	التواصل المفتوح	5		
	تكوين الثقة	5		
٢. الاغناء الوظيفي	تنوع المهارات	5	25	(Asl, 2015),
	هوية المهنة	5		(Werleman, 2016),
	اهمية المهنة	5		(Loghmani et al, 2017), (Ghadhban et al, 2020).
	الاستقلالية الوظيفية	5		
	التغذية العكسية	5		

المصدر: من اعداد الباحثان

٣. الجانب النظري لمتغيرات البحث:

يرتكز هذا البحث على تأطير وعرض الجزء النظري المتمثل بآراء وأفكار بعض الباحثين والكتاب والاكاديميين وتحليل جهودهم المعرفية والفكرية بما يتفق مع متغيرات البحث بشكل مفصل، كما يأتي:

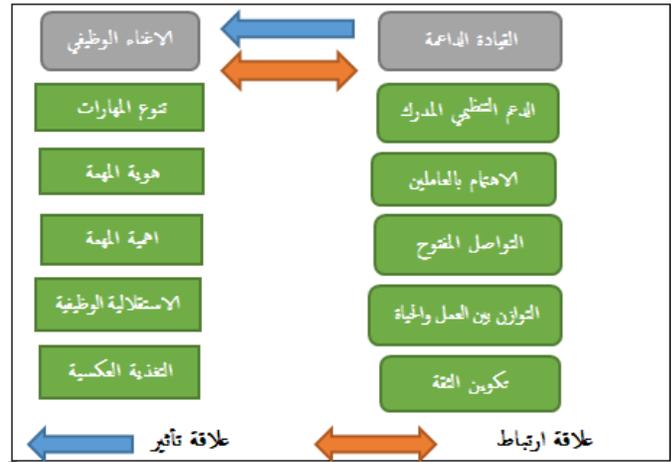
٣.١. القيادة الداعمة (Supportive Leadership)

مفهوم القيادة الداعمة وتعريفها:

ينظر إلى سلوكيات القيادة الداعمة على أنها أسلوب قيادي لتوجيه العاملين نحو أولويات العمل مثل تلبية احتياجات العمال وخلق بيئة عمل ودية، وأن القائد الداعم حساس لاحتياجات أعضاء فريقه، ويركز على إنشاء علاقات متناغمة ويحاول الحفاظ عليها ويستجيب لاحتياجات الأفراد وفرق العمل. ويعمل القادة الداعمون كنموذج لأتباعهم، ويقدمون الإنجازات، ويقدمون النقد البناء والتفسيرات حولها (Staub et al, 2019, 3)، في القيادة الداعمة، يكون القائد ودوداً ويقدر جهود العاملين (Bahkia, 2020, 150)، عندما يقوم القادة بتقديم سلوكيات الدعم وخاصة إذا كانت المهام المخصصة للعمل هي محببة ومملة فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين (Mutune et al, 2019, 31). وقد عرّف (House, 1996, 327) سلوك القائد الداعم بأنه سلوك موجه نحو تلبية

٣.٤. النموذج الافتراضي للبحث المقترح:

يوضح الشكل (١) النموذج الافتراضي، يمثل السهم ذو الاتجاهين علاقة الارتباط، أما السهم ذو الاتجاه الواحد فيمثل فرضية التأثير.



الشكل (١) النموذج الافتراضي للبحث المقترح

المصدر: من إعداد الباحثان

٣.٥. فرضيات البحث:

اتساقاً مع أهداف البحث وانسجاماً مع أنموذجها، تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي ستكون بمثابة حلول يجري اختبارها بأساليب ووسائل مختلفة، لغرض التأكد من صحتها أو نفيها، ومن ثم اختبار أنموذج الدراسة وعلى النحو الآتي:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين القيادة الداعمة والاعناء الوظيفي في المستشفيات الخاصة المبحوثة على المستوى الكلي والجزئي.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير موجب ومعنوي ذو دلالة معنوية إحصائية للقيادة الداعمة وابعادها في الاغناء الوظيفي على المستوى الكلي والجزئي.

٣.٦. منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي بسبب ملاءمة المنهج مع طبيعة وأهداف البحث والإجابة على تساؤلات وأهداف البحث، ويهدف إلى وصف الظاهرة موضوع البحث وتحليل بياناتها وتفسير العلاقات السببية بين مكوناتها بصورة أكثر واقعية للمنطق العلمي والبحثي لوصف الظواهر بدقة أكثر وينتقل الباحث في أثناءه من الجزء إلى الكل، حيث تم توجيه الاستبانة إلى العاملين من العاملين الإداريين المتمتة بالعاملين في (الإدارة والحسابات والتدقيق والمخازن والاحصاء والاستعلامات) والكوادر الصحية المتمتة بالعاملين في (الردهات وصلات العمليات والطوارئ والاقسام الطبية الأخرى) في المستشفيات الخاصة في إقليم كردستان العراق موضوع البحث.

٣.٧. أساليب جمع البيانات والمعلومات وتحليلها:

بغية الحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث اعتمد الباحث على نوعين من المصادر، الأول منها خاصة بالجانب النظري من خلال أدبيات الموضوع المتمثلة بالكتب والدوريات والرسائل والإطاريح الأجنبية والعربية من مقالات وبحوث ودراسات وكتب ذات صلة بموضوع الدراسة وكذلك الاستفادة من الدراسات السابقة التي أجريت ضمن المفاهيم العلمية لهذه الدراسة. أما المصدر

وأداء المهام (Ling et al., 2017, 54). وتكمن أهمية سلوكيات القيادة الداعمة عند الباحثين بأهتاهما بمشاعر واحتياجات العاملين، وتشجيعهم على التغلب على مخاوفهم، والأشادة بإنجازاتهم ويبيدي الملاحظات الإيجابية لهم، ويساعدهم على تحسين مهاراتهم الوظيفية، ويزيد من معرفتهم ووعيهم بتقرير المصير وفعالية أداء أعمالهم

أهداف القيادة الداعمة:

ينصب اهتمام سلوكيات القيادة الداعمة على رفاهية العاملين والاهتمام العميق باحتياجات وتفضيلات ورضا العاملين. الفكرة الرئيسة لهذه السلوكيات هي القيادة المرتكزة على التوجه الإداري لدعم العاملين. وتعتمد هذه السلوكيات على مسعى القيادة ويعطي أجواء لمساعدة العاملين على تطوير وإنهاء الاعمال لصالح المنظمة (Mutune et al, 2019, 31)، وفي نفس الوقت يهدف القادة الداعمون بإنشاء بيئة تشغيلية مناسبة لتعزيز الإجلال والاعتماد والتعاون والدعم القوي (Ikegwuru & Olomi, 2021, 39). وتهدف القيادة الداعمة إلى تقديم المساعدة اللازمة للعاملين بهدف بناء علاقات شخصية فعالة والحفاظ عليها. مع التركيز على مجموعة من السلوكيات الموجهة لتعزيز العلاقات وذات الصلة بالقيادة الفعالة، وتشمل هذه السلوكيات: تقديم الدعم اللازم، التطوير الوظيفي، وتقدير محام العاملين، والاهتمام باحتياجات ومشاعر الآخرين (Wahida et al, 2020, 422)، وأن سلوكيات القيادة في المنظمة لها دور حاسم في تعزيز دافع العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية (Mutune et al, 2019, 31)، وبالتالي فإن العامل الحاسم للرضا الوظيفي للعاملين يعتمد على قدرة القيادة على إلهام العاملين للمشاركة بشكل إيجابي في المهمة المعتبرة (Mwaisaka et al, 2019, 45). وتوسع القيادة الداعمة بتقديم الدعم للآخرين من خلال المشورة والتوجيه لتحقيق الأهداف (Ikegwuru & Olomi, 2021, 39). ويساعدون العاملين من خلال إنشاء بيئة عمل مواتية تعزز الاحترام والثقة والتعاون والدعم النفسي. لذلك، فإن مكان العمل الغني بأسلوب القيادة الداعم يبشر بنتائج إيجابية ويتم تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية في وقت واحد (Oketch & Komunda, 2020, 2). ويلاحظ الباحثان أن سلوكيات القيادة الداعمة هي أسلوب قيادي موجه نحو تلبية احتياجات وتفضيلات العاملين، مثل إظهار الاهتمام برفاهية العاملين وخلق بيئة عمل ودية وداعمة نفسياً، ويهدف إلى إظهار الدعم والرعاية للعاملين مع تسهيل مناخ العمل والانتعاش وتعزيز العلاقات المتناسكة بين أعضاء الفريق من خلال تسهيل المناقشات، وتحفيز العاملين على المشاركة في عملية صنع القرار، والاهتمام بحل النزاعات، والحفاظ على المناخ المناسب داخل المنظمة والمواقف الإيجابية بين أعضائها.

أبعاد القيادة الداعمة:

تعتمد الدراسة الحالية على الدعم التنظيمي المدرك، الاهتمام بالعاملين، التواصل المفتوح، التوازن بين العمل والحياة، وتكوين الثقة كإبعاد للقيادة الداعمة بسبب ملائمتها مع ميدان المبحوث وتوافقها مع تحقيق أهداف الدراسة. وفيما يأتي شرح لتلك الأبعاد:

١. الدعم التنظيمي المدرك:

احتياجات وتفضيلات العاملين، مثل إظهار الاهتمام برفاهيتهم وتقديم الدعم العاطفي والإعلامي الفعال وتقييم أدائهم وخلق بيئة عمل ودية وداعمة نفسياً، ومراعاة احتياجات العاملين الفردية وتكوين علاقات ارتباط متأسكة بين أعضاء الفريق. ويعترف (Rafferty & Griffin, 2004, 333) سلوكيات القيادة الداعمة على أنه مجموعة من سلوكيات من جانب القائد الذي يشير إلى أنه يحترم أتباعه ويمت بمشاعر العاملين واحتياجاتهم وهي جانب رئيسي للقيادة الفعالة في نظرية مسار (طريق) الهدف ل (House, 1971).

وكما وصفت القيادة الداعمة بأنها تقدم ملاحظات إيجابية وتقدير إنجازات العامل ونجاحه (Alatawi, 2019, 3). ويعترف بأنه عبارة عن توفير الحوافز الإضافية للعاملين لاتخاذ إجراءات معينة من أجل تحسين قدراتهم بطرق مختلفة مع الزملاء من خلال الجمع بين عمليات التعلم الاستكشافية والاستغلالية (Simorangkir et al, 2019, 123). ويشير أسلوب القيادة الداعمة إلى سلوك القائد الذي يُظهر الاهتمامات الفردية للعاملين كالتطور الوظيفي وتوفير احتياجاتهم، ويُظهرون دعمهم للعاملين في مناصبهم لتقديم المهام والأهداف الصعبة، للتحقق من فعالية القيادة الداعمة، من المهام جداً توفير أجواء تفاعل ودية مع العاملين (Bahkia, 2020, 150). ويعرف الباحثان القيادة الداعمة بأنها القيادة الذي تدعم أتباعها في الأنشطة اليومية من خلال الاحترام والاهتمام بمشاعر العاملين والاهتمام باحتياجاتهم المادية وغير المادية، حيث أنها سلوكيات يعبر فيها القائد عن الاهتمام بالآخرين واحتياجاتهم الفردية، ويقود العاملين لدعم محامهم في العمل بطرق مختلفة بما في ذلك الاهتمام بجميع الاحتياجات المطلوبة في العمل، والاهتمام بظروف العاملين في العمل وأثرهم الوظيفي.

أهمية القيادة الداعمة:

يحظى سلوكيات القائد الداعم باهتمام كبير من قبل الكتاب والباحثين، حيث أن سلوكيات القيادة الداعمة لها تأثير كبير على العاملين، وأصبح ذا أهمية متزايدة لتعظيم القدرات الفردية من خلال الاستجابات السريعة في البيئات التنظيمية الديناميكية والمعقدة (Lee & Seo, 2019: 3). ويبدل القادة في المنظمات الذين يستخدمون السلوكيات الداعمة قصارى جهدهم لجعل العمل ممتعاً للعاملين (Mutune et al, 2019, 31)، ويعامل القادة الداعمون العاملين على أنهم متساوون ويعطونهم الاحترام لوضعهم وذلك من خلال تسهيل المناقشات حول العمل وتشجيع العاملين على المشاركة في عملية صنع القرار والاهتمام بحل النزاعات، والمساهمة في الحفاظ على بيئة العمل المرحة داخل المجموعة والمواقف الإيجابية بين أعضائها (Ortiz, 2014, 36-38). ويكمن أهمية سلوكيات القيادة الداعمة على أن القائد الداعم يراعي الآخرين وهو ودود وحساس لاحتياجات العاملين، مما يؤدي إلى تنمية علاقات عمل متناغمة بين أعضاء الفريق ويشجع ويدعم العاملين ويقلل القواعد واللوائح، مع عدم المحاولة للسيطرة عليهم ومراقبتهم (Sharma & Pearsall, 2016, 858). ويرى (Shin et al, 2016, 56) بأن سلوكيات القيادة الداعمة يعمل على تحسين السلوكيات المبتكرة للعاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وأن سلوكيات القيادة الداعمة والتفاعلات غير الرسمية مع العاملين يقصر المسافات بين القادة والعاملين، ويعزز ثقة العاملين في القادة، ويشجع العاملين على خدمة العملاء بمرونة ويعمل على تعزيز أداء الدور الإضافي وأداء المهام للعاملين (Lin & Ling, 2021, 105). ويؤدي إلى تحسين السلوكيات المبتكرة للعاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية وأداء الأدوار الإضافية

أن تعزز كفاءة العمل من خلال التواصل يمكن للقائد مساعدة الأفراد كونهم مؤهلين للوظيفة ويقلل الأحداث التي تواجه المهمة المناطة بهم.

٤. التوازن بين الحياة والعمل:

وهي عبارة عن الموازنة بين الحياة الوظيفية والشخصية التي لها أثر إيجابي على العاملين والمنظمة، ويؤدي إلى التزام العاملين داخل العمل، ويعمل على تقليل معدل دوران العمل، وتخفيض ضغوط العمل، فضلاً عن زيادة رضا العاملين وتحسين مستوى الأداء والارتقاء بالحالة الاقتصادية والمالية للمنظمة عن طريق زيادة الانتاجية (Kaiser & Ringsetter, 2010, 123). ويعرف التوازن بين الحياة والعمل بأنها الدرجة التي يتساوى عندها إدماج الأفراد ورضاهم عن كل أدوارهم العملية والأسرية (مرسي، ٢٠١٣، ٢٤). وأن التوازن بين العمل والحياة يؤدي إلى الالتزام في العمل والإخلاص فيه؛ نتيجة قلة الضغوط، وعدم وجود الصراعات وتضارب التعليمات والأوامر، ووجود التوافق بين حياة الفرد العملية والشخصية، وبالتالي قلة العبء النفسي على العاملين، وتحقيق الرضا في العمل (أحمد، ٢٠٢١، ٦٥٨). ويعرفه الباحثان بأنه الحصول على درجة كافية من الرضا في المنزل والعمل الذي يؤثر بشكل إيجابي على الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة.

٥. تكوين الثقة:

يلوح (Rheu et al, 2020, 82) بأن تكوين الثقة مفهوم ديناميكي ينطوي على مراحل متعددة، يبدأ من التأسيس الأولي إلى الإيمان المستقر بالآخرين، واستعادته عندما يتم تقويضه. فضلاً عن ذلك، هناك مجموعة من العوامل التي يمكن طرحها لتكوين الثقة وتعزيزها داخل المنظمات مثل تمكين العاملين، والأعراف الثقافية، والهيكل التنظيمي، والعدالة التنظيمية، والقيادة التشاركية (Alshaabani et al, 2022, 5). وتعمل الثقة كقوة دافعة لدمج مهارات وقدرات أفراد المنظمة وإدارتها وتشجيع المنظمة على تحقيق أداء ممتاز، كما أنه عنصر حاسم للاستقرار التنظيمي وتحقيق سعادة الأفراد العاملين في المنظمة ويعد مصدر الميزة التنافسية للمنظمة (Ha & Lee, 2022, 3). و تكوين الثقة عند الباحث هو درجة ثقة الفرد أو العامل في أن الطرف المقابل سوف يقوم بعمل حاسم ومعين له بحسن نية. وأن تكوين الثقة له أهمية كبيرة في توليد الإعتماد على أعضاء الفريق في تنفيذ المهام المنوطة بهم في ظل تهيئة الظروف المحيطة بفريق العمل خاصة في البيئات سريعة التغير.

٣. ٢. الإغناء الوظيفي (Job Enrichment)

مفهوم الإغناء الوظيفي وتعريفه:

اختلف الباحثون في تحديد تعريف محدد للإغناء الوظيفي، حيث تباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين تبعاً لتوجهاتهم وآرائهم، والجدول (٢) يوضح تلك الآراء ووجهات النظر المختلفة حول تعريف الأغناء الوظيفي.

هي الاعتقاد العام للعاملين بأن الدعم اللازم سيكون متاحاً بسهولة من المنظمة عند ظهور الموقف العصبية، لأن في بيئات العمل الداعمة وعند ظهور الموقف العصبية، يتعامل العاملون مع بعضهم البعض باحترام وينخرطون في تواصل مفتوح وفعال وتساهم هذه الخصائص في حلول مريحة للجميع (Giao et al, 2020, 3). ويعرف الدعم التنظيمي المدرك بأنه مورد وظيفي يساعد العاملين في المنظمة على تعزيز الموارد الشخصية مثل التحفيز الذاتي والعاطفة الإيجابية والفعالية الذاتية، التي بدورها ستؤدي إلى نتائج نفسية وتنظيمية إيجابية مثل تقليل الإرهاق العاطفي الذي يخفف من شعورهم بعدم الأمان الوظيفي (Chen & Eyoun, 2021, 3). ويعرف بأنه الدرجة التي يعتقد العاملين عندها أن المنظمة تهتم برعايتهم، وتقدر مساهمتهم، وتدعمهم من حيث الاحتياجات الاجتماعية والعاطفية (Oubibi et al, 2022, 3). ويشير الباحثان إلى أن الانعكاس الذي تقدمه المنظمة وتحصل عليه من خلال أداء العاملين تولد إحساساً لديهم للاهتمام بالمنظمة وأهدافها والسعي لتحقيق الأداء الأكثر تميزاً وإبداعاً.

٢. الاهتمام بالعاملين:

يتضمن الدعم والعاملة العادلة للعاملين من قبل القيادة في المنظمة من خلال سياساتهم وتصرفاتهم، وتصرفاتهم وأعمالهم، حيث يفوض القيادة رسمياً الحرية والاستقلالية الكبيرة للعاملين مما يساعد على تعزيز الشعور القوي والكفاءة بين العاملين (Chan & Hon, 2012: ٢٠١). ويعرف بأنه اعتناء القيادة بالاحتياجات المتنوعة للعاملين من الاستقلالية والتشجيع والمسؤولية والمعلومات التي تعزز المعاملة الفردية للعاملين كأشخاص مميزين، إذ أن من خلال الاهتمام بالعاملين يبحثون عن أساليب جديدة ومبتكرة لأداء وظائفهم (Njiraini et al, 2018: 3). ويشير إلى مدى اهتمام القادة بالاحتياجات الفردية ويهتمون بآراء العاملين يأخذون في الاعتبار اختلافات العاملين حسب احتياجات الأفراد للإنجاز والنمو، فضلاً عن تحفيز العاملين ومكافأتهم على الإبداع والابتكار من خلال زيادة الرواتب وتمكينهم من مسؤوليات مختلفة (René et al, 2019: 95).

٣. التواصل المفتوح:

إنّ التواصل بمفهومها العام يعني نقل المدركات، وتحقيق الإقناع عبر تقديم صورة واضحة ومحددة للحقيقة موضع المناقشة، ويعزز التواصل في هيكل ونوعية العلاقات الاجتماعية داخل وعبر الحدود التنظيمية، وهو جوهر رأس المال الاجتماعي (Kiuunto, 2013, 62&Nisula). ويمكن القول بأن التواصل هو أحد أبرز العناصر الأساسية في التفاعل البشري والواقعي الذي ينبغي التركيز عليه وإدراكه في المنظمات، حيث ينطوي التواصل على قدر عال من حالات التفاعل بين أطراف الاتصال و يؤدي ذلك إلى حصول نوع من التأثير بمجرد تقاسم المعلومات والبيانات (أسعد، ٢٠١٩، ١٢٥). ويرى (العياشي، ٢٠٢٠، ٤٩) بأن القائد يجب أن يتميز بالانفتاح وذلك لسماح الأفكار الجديدة من قبل الأفراد العاملين وكذلك إمكانية القائد على التواصل مع الأفراد العاملين ويسعى إلى ابتكار فرص جديدة لتحسين أساليب العمل في المنظمة، وأيضاً إشراك العاملين في عملية مناقشة الأهداف المرجوة وطرق جديدة لتحقيقها، وعندما يظهر القائد مزيداً من الانفتاح والتواصل فإنه يستمع إلى وجهة نظر الأفراد الجديدة ويركز على الطريقة التي يمكن

الجدول (٢) التباين في آراء وتوجهات الباحثين حول تعريف الاغناء الوظيفي

ت	الباحث والسنة	تعريف الاغناء الوظيفي
1	Asl et al, 2015, 109	عبارة عن احداث تغييرات في ابعاد الوظيفة (باستثناء سلطة وحقوق المدير)، والظروف المادية للوظيفة، والمهام الأساسية من أجل زيادة الرضا الوظيفي للعامل الذي يتحمل مسؤولية تنفيذ أداء مهامه.
2	Werleman, 2016, 9	عملية ذات معنى، يشعر الفرد بأنها يصنع فرقا وأن لديها إحساس أكبر بالمسؤولية الشخصية، وهي على دراية بالنتائج النهائية لجهودها في المساعدة على تحقيق الأهداف المنظمة.
3	Riggio, 2017, 212	عبارة عن برنامج تحفيزي يتضمن إعادة تصميم الوظائف لمنح العمال دوراً أكبر في التخطيط وتنفيذ وتقييم عملهم.
4	سعيد ومهدي، 2017، 250	أسلوب تصميم العمل الذي يزيد من حجم الاستقلالية والسيطرة، وتنوع مهارات ومسؤوليات العاملين التي ستساعد في تقليل الملل والافتقار للأبداع وعدم الرضا.
5	Noe et al, 2018, 113	تمكين العاملين من خلال إضافة المزيد من سلطة اتخاذ القرار للوظائف.
6	Drewery, 2019, 389	يعتبر استراتيجية يمكن للمديرين تنفيذها للاحتفاظ بالعاملين في الوحدات التي تقدم الخدمات.
7	Ghadhban et al, 2020, 14890	هي العملية التي توفر تصميم العمل للحصول على العديد من العوائد المادية والمهنية لتوليد ادارة مستقلة.
8	Kalikawe, 2020: 7	عبارة عن محاولات المدراء لتصميم الوظائف بطريقة تبني فرصة الإنجاز والاعتراف والمسؤولية والنمو الشخصي.
9	Marta et al, 2021, 1032	هي استراتيجية تستخدم لتطوير ظروف عمل ديناميكية ومنتجة في بيئة أعمال سريعة التغير.

المصدر: من إعداد الباحثان.

وبناء على ذلك فالإغناء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق التمكين الوظيفي، حيث يساعد التمكين الوظيفي الأفراد على تعزيز ثقتهم بأنفسهم والتغلب على شعورهم بالعجز ومنحهم الدافع لأداء مهامهم للعمل (Asl, 2015, 109). وعند تطبيق برامج الاغناء الوظيفي، يحصل العاملون على المزيد من المسؤوليات في أداء وظائفهم بدلاً من الاضطرار إلى طلب الإذن مسبقاً، بمعنى سوف يكون لديهم سلطة اتخاذ مجموعة قرارات معيئة بأنفسهم (Prakken, 2000, 57)، والاعناء الوظيفي عند الباحثين عبارة عن مجموعة من الممارسات التي توفرها القيادة الادارية في المنظمات بهدف إعطاء العاملين مزيداً من المسؤولية عن جدول الأعمال، وتنسيق المهام والتخطيط لعملهم الخاص.

أهمية الاغناء الوظيفي:

تهتم المنظمات بشكل كبير بالأغناء الوظيفي، إذ يؤدي الاهتمام بالاغناء الوظيفي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، الذي يعد محاولة من قبل الإدارة لتصميم المهام بطريقة تبني فرصة الإنجاز الشخصي والاعتراف والتحدي والنمو الفردي. وإنه يوفر للعاملين مزيداً من المسؤولية والاستقلالية في تنفيذ مهام كاملة، مع الملاحظات المباشرة في الوقت المناسب على أدايتهم (Furnham, 2012, 336). وأنه يسمح للعاملين إظهار مهاراتهم وقدراتهم وتحسين رضاهم الوظيفي، مع تعظيم الخدمة والكفاءة والإنتاجية (Mohamed, 2015, 121). وان للرضا الوظيفي تأثيرات

إيجابية على انخفاض معدلات الغياب، وتعزيز والكفاءة، وتحسين الأداء الوظيفي (Asl et al, 2015, 109). ويعد الاغناء الوظيفي أحد الأساليب المعتمدة في تنمية الدوافع المرتبطة بتعزيز الأداء الوظيفي، إذ يظهر أهمية الاغناء الوظيفي بكونه يمنح العاملين فرصة في زيادة المشاركة في القرارات وممارسة الوظائف التي تتضمن مهارات متنوعة ومتكاملة وذات أهمية قياساً بمؤهلاتهم مع تمكينهم من أداء وظائفهم بالطريقة التي يرونها مناسبة لهم (حسنية وآخرون، ٢٠١٨، ٧٦). ويعد الاغناء الوظيفي أداة أساسية تستخدمها الإدارة لتحفيز العاملين (Loghmani et al, 2017, 345)، يحدث ذلك عندما يقوم صاحب العمل من خلال التطوير والتكثيف، بوضع قدر إضافي من العمل على العاملين بهدف جعله أكثر إثارة للاهتمام وذات مغزى، وبالتالي زيادة التحدي الوظيفي والمسؤولية Mac-Ozigo (Ozigo & Ogohi, 2020, 36). ويؤدي الاغناء الوظيفي إلى التحفيز الداخلي للعمل وذلك عن طريق تحسين مستوى المسؤوليات والتميز والاستقلالية والسيطرة على المهام التي يقوم بها العاملين في المنظمة (Hegar, 2012, 303). ويؤكد (Ali, 2020, 144) بأن الاغناء الوظيفي يعزز الولاء التنظيمي ويقلل من إهماد العامل عند أدائه للوظيفة، فضلاً عن تقليل من أحباطهم منها. يتفق الباحثان على ماورد أعلاه من أهمية الاغناء الوظيفي للأفراد والمنظمة من خلال وجهات النظر المختلفة للكتاب والباحثين، وبضيفان بأن الاهتمام بالاغناء الوظيفي يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة وبالتالي سيستفيد العاملون والزبائن والأطراف الأخرى ذات الصلة بالعواقب والنتائج الايجابية للإغناء الوظيفي.

أهداف الاغناء الوظيفي:

بمحاول الاغناء الوظيفي تشجيع العاملين، وأن الفكرة الأساسية هي اغناء العمل والمهام بحيث يجذب اهتمام العامل ويفوضه أيضاً بالمسؤوليات الوظيفية عن طريق إضافة المسؤوليات المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والمراقبة وتقييم الاعمال (Ezenduka et al., 2016, 63). ويؤثر الاغناء الوظيفي بشكل كبير على الالتزام التنظيمي حيث عند وجود الاغناء الوظيفي مع إتاحة فرصة للعاملين باستخدام مجموعة متنوعة من المهارات والقدرات فإن العاملين سيكونون أكثر استقلالية وأكثر ابتكاراً في العمل ومتحفزين للنهوض بالمنظمة بحيث يلتزم العاملين بالواجبات الوظيفية من أجل تحقيق أهداف المنظمة (Benna et al., 2017, 51). ويهدف الاغناء الوظيفي إلى تحسين الأداء ورضا العاملين وتعزيز الدوافع الوظيفية من خلال توسيع نطاق الأداء وإعطاء المزيد من الفرص للنجاح والنمو الشخصي (Asl et al, 2015, 108). وتحسين الرضا الوظيفي وتجذب العمل الروتيني وتنوع أكبر في العمل وعمق ومشاركة العاملين في التخطيط والمسؤوليات (Mohamed, 2015, 121). وتحسين إدراك الفرد للسلوكيات والمواقف وتصورات الأدوار ونتاج الرفاهية وينتهي إلى أن يجعل الوظائف أكثر تشويقاً وتحدياً (Loghmani et al, 2017, 345). ويقصد الاغناء الوظيفي إلى زيادة المسؤولية في صنع القرار وزيادة الاستقلالية والسلطة لتصميم الوظائف وتوسيع آفاق العمل أي اغناء العمل العمودي (Benna et al, 2017, 50). وهذا ما أكد عليه (Nzewi) وزملاؤه عندما أشاروا إلى أن من الاهداف الاساسية للأغناء الوظيفي هي منح العاملين مزيداً من التحكم في وظائفهم وجعلهم يشعرون بالمسؤولية والتي يعزز الاستقلالية الوظيفية والتغذية العكسية مما يسمح للعامل بالتحكم بالمهام بشكل أفضل في بيئة عملهم (Nzewi et al, 2017, 331).

من قبل الآخرين وسيزداد تمسكه بعمله (كثرة والحبيب، ٢٠١٩، ٦٨). ويؤكد الباحثان أن أهمية المهمة تكمن في أنها درجة قوة تأثير أداء المهام على المنظمة. بمعنى بأنها تشير إلى ما إذا كانت وظيفة الشخص تؤثر بشكل كبير على عمل الآخرين أو صحتهم أو رفاهيتهم.

٤- الاستقلالية الوظيفية: الاستقلالية الوظيفية هي درجة اتخاذ القرار التي يمتلكها العاملون فيما يتعلق بتحديد المهام التي يجب القيام بها وكيفية جدولة هذه المهام وتعيينها وتنفيذها، إذ أن تحقيق عملية الابتكار موضع التنفيذ تعتمد بشكل قاطع على درجة حرية التصرف عند قيام العامل بوظيفته (Orth & Volmer, 2017, 603). وتشير إلى الدرجة التي يشعر بها العامل بالمسؤولية الشخصية عن عمله، وبالتالي فهم يمتلكون نتائج عملهم (Miner, 2007, 56). وتشير إلى الدرجة التي يتمتع بها العاملون بحرية تقرير كيفية أداء مهامهم (Bauer & Erdogan, 2012, 249). أو الدرجة التي توفر بها الوظيفة حرية كبيرة وتقدير للعامل في جدولة العمل (Asl et al, 2015, 109). وهي منح درجة من الحرية لأداء العاملين بمهامهم واتخاذ القرار المتعلق بالعمل (Werleman, 2016, 75). ويرى الباحثان أن الاستقلالية الوظيفية تشير إلى مقدار الحرية والتحكم اللذين يتمتع بهما العاملون لجدولة عملهم، أو اتخاذ القرارات، أو تحديد وسائل تحقيق الأهداف.

٥. التغذية العكسية: تعرف بأنها أدراك العاملين بمدى فعاليتهم في العمل (Bauer & Erdogan, 2012, 250). وتعرف على أنها درجة حصول العامل على معلومات من الوظيفة ذاتها كؤشر لفاعلية جهوده (Armstrong, 2014, 211). وأهي المعلومات التي يحصل عليها العاملون حول نتائج سلوكهم (Asl, 2015, 109). أو معرفة مستوى نتيجة عمل العامل وتقييمه (Sharma & Raval, 2015). أي إبلاغ وتقييم نتيجة عمل العاملين (Werleman, 2016, 77). وتقديم معلومات واضحة حول فعالية العامل والتي يعكس من الوظيفة (Loghmani et al, 2017, 346). وهي الدرجة التي تسمح بها الوظيفة للعامل بتلقي معلومات مباشرة وواضحة حول فعالية الأداء (Riggio, 2017, 209). ويعرف الباحثان التغذية العكسية بأنه الدرجة التي يوفر بها الوظيفة معلومات وملاحظات مباشرة وواضحة حول فعالية أداء المهمة وهي التعليقات والمعلومات والتوجيهات التي يحصل عليها الفرد حول الوظيفة.

٤. الإطار التطبيقي للدراسة:

٤.١. وصف مجتمع البحث وعيّنته:

تم اختيار المستشفيات الخاصة في إقليم كردستان كمجتمع للبحث. وبلغ عددهم (٤٤) مستشفى في إقليم كردستان العراق. وقد وزع الباحثان (٨٨٦) استمارة وتم استرجاع (٧٦١) استمارة وتم استبعاد (٧٨) استمارة غير صالحه للتحليل وبذلك كان عدد الاستمارات الصالحة للتحليل قد بلغ (٦٨٣) والتي تمثل عينة البحث، والمجدول (٣) يبين عدد العاملين والاستمارات الموزعة والاستمارات المعادة والاستمارات الصالحة للتحليل الاحصائي حسب المحافظات الثلاث في إقليم كردستان العراق.

ويهدف أيضا إلى تعزيز النتائج التنظيمية الايجابية مثل الاحتفاظ بالعاملين (Drewery, 2019, 389). وتنوع المهارات التي تساعد دائما على تقليل الجمود والإرهاق ونقص الإبداع وعدم رضا العاملين (Mac-Ozigbo & Ogohi, 2020, 36).

ابعاد الاعناء الوظيفي:

تم قياس ممارسات الاعناء الوظيفي في الدراسات السابقة من خلال عدة مؤشرات وذلك بسبب الاختلافات في آراء وتوجهات الباحثين. إلا أن غالبية الباحثين ومن بينهم ((Uduji, 2013), (Asl, 2015), (Bakri, 2015), (Divya et al, 2016), (Andries et al, 2017), (Teuber, 2019), (Ghadhban et al, 2020)) قد اعتمدوا على الابعاد الآتية للاعناء الوظيفي وهي:

١- تنوع المهارات: هي المهارات المختلفة والمتنوعة والمطلوبة التي يستخدمها الفرد أو العامل لإنجاز مهام عمله المتعددة حتى يتمكن من انجاز وتحسين طرق عمله وهذا التنوع يجعل المهام تثير التحدي في نفس العامل وتجعل العمل حافزا له (كثرة والحبيب، ٢٠١٩، ٦٨). وتمثل الأنواع المختلفة من المهارات التي تستخدم في أداء المهمة ويشمل التنوع الذي يستفيد منها العامل من عدد من المهارات المختلفة ذات الأهمية والذي يمثل تحدياً حقيقياً (Miner, 2007, 56). ويشير إلى المدى الذي تتطلبه الوظيفة أن يستفيد العامل من عدد من المهارات والقدرات المختلفة فضلا عن المعرفة الضرورية حول العمل (Luthans, 2011, 181). وينظر الباحثان إلى تنوع المهارات بأنه الدرجة التي تتطلب الوظيفة من العامل باستخدام مجموعة متنوعة من القدرات والمهارات لأداء المهام المتعلقة بالعمل، أي المدى الذي تتطلبه الوظيفة من شخص ما لاستخدام مهارات متعددة عالية المستوى. وبالتالي، فإن الوظيفة التي تشمل أنشطة عمل مختلفة تعد متمعة.

٢- هوية المهمة: تعرف بأنها انجاز الأنشطة الوظيفية بشكل كامل (Asl et al, 2015: 109). وتشير إلى ما إذا كانت الوظيفة لها بداية ونهاية يمكن تحديدها وما مدى اكتمال وحدة العمل التي يؤديها العامل (Luthans, 2011, 181). وهي الدرجة التي يكون فيها العامل مسؤولاً عن إكمال جزء من العمل يمكن تحديده من البداية إلى النهاية (Bauer & Erdogan, 2012, 249). وتهتم هوية المهمة بالمهمة نفسها، ومدى تحديد عناصرها، وتتضمن تقييم جهود العاملين النوعية عند أدائهم لمهمة ما؛ فالعاملون الذين أنجزوا المهام الوظيفية من أولها إلى آخرها يجدون متعة، ومعنى لعملهم أكثر من الذين أنجزوا جزء واحد أو أكثر من المهمة نفسها (الخياط، ٢٠١٧، ٥). ويتفق الباحثان على أن هوية المهمة بأنها الدرجة التي تتطلب الوظيفة إتمام مهمة أو وظيفة كاملة ويحتاج العامل إلى رؤية النتيجة الملحوظة أو نتائج جهود العمل.

٣- أهمية المهمة: يُعرف هذا البعد بأنه يتضمن الدرجة التي يكون للوظيفة تأثير كبير على حياة أو عمل العاملين الآخرين، سواء في المنظمة أو في خارجها (Miner, 2007, 56). وهي درجة شعور العامل بأن الوظيفة لها معنى أو مغزى (Loghmani et al, 2017). وأهي الدرجة التي يكون للوظيفة ما تأثير كبير على الأشخاص الآخرين داخل المنظمة، مثل زملاء العمل، أو الأشخاص خارج المنظمة، مثل المستهلكين (Riggio, 2017, 209). وأنها عبارة عن الأهمية المتصورة للوظيفة بالنسبة للمنظمة أو المجتمع ككل (Landy, & Conte, 2019, 344). وكلما كانت المهمة ذات نفع للعامل من نظره سيكون للعامل المكافأة والشهرة

الجدول (٣) احصائيات المستشفيات الخاصة قيد الدراسة في إقليم كردستان العراق حسب المحافظة

الجدول (٤) وصف بُعد الدعم التنظيمي المدرك (POS)

المحافظة	عدد المستشفيات	عدد العاملين	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المعادة	الاستمارات الصالحة للتحويل	النسبة المئوية
أربيل	26	1527	541	473	431	63.10
السليمانية	13	575	265	216	187	27.38
دهوك	5	235	80	72	65	9.52
المجموع	44	2337	886	761	683	100

المصدر: من أعداد الباحثان

٤.٢. وصف متغيرات البحث:

فما يأتي نتائج تحليل الوصف والتشخيص لمتغيرات البحث وأبعادها وعلى النحو الآتي:

وصف متغير القيادة الداعمة (SP): كانت نتائج الوصف والتشخيص لهذا المتغير وأبعاده كالآتي:

أ- وصف بُعد الدعم التنظيمي المدرك (POS):

تشير نتائج الوصف لهذا البُعد والمذكورة في الجدول (٤) آراء أفراد العينة تجاه العبارات (POS1 – POS5) وأن هذه القيم جاءت بوسط حسابي (٣,٨٧٢) وبانحراف معياري (١,٠٩١)، مما يدل على أن أفراد العينة متفقون وبمستويات جيدة على أن المستشفيات الخاصة والتي يعملون فيها تمتلك متطلبات تطبيق الدعم التنظيمي المدرك من قبل قياداتها الإدارية، وبذلك يمكن الاستنتاج من آراء أفراد عينة الدراسة بأن الدعم التنظيمي المدرك يعد من مكونات القيادة الداعمة؛ لأنه الأسلوب الذي بواسطته يتمكن المستشفى من توفير معنى وهدفاً لحياة العاملين، أي أنه انعكاس لما تقدمه القيادات الإدارية في المستشفى من دعم للعاملين وتولد إحساساً لديهم للاهتمام بالمستشفى وأهدافها والسعي لتحقيق أداء أكثر تميزاً و إبداعاً.

وللتعرف على تفاصيل العبارات التي أسهمت في ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه بُعد الدعم التنظيمي المدرك، فقد تبين أن العبارة (POS4) أسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغت مساهمتها (٧٥٪) وبوسط حسابي (٣,٩٦) وانحراف معياري (١,٠٣٩). ويعزز نسبة الاتفاق الجيدة تلك نسبة الاستجابة والتي كانت (٧٩,٢٪) مما يشير إلى أن العاملين في المستشفيات الخاصة المبحوثة يرون بأن إدارة المستشفى لا تتردد في مساعدتهم وخاصة إذا كانوا بحاجة للدعم والمساعدة. بينما كان للعبارة (POS2) أقل مستوى من الاسهام في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البُعد، إذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت (٦٨٪) وبوسط حسابي (٣,٧٦) وانحراف معياري (١,١٢٢)، والتي تشير إلى أن إدارة المستشفى تقدر جهود العاملين عبر الاشادة بإنجازاتهم في العمل. وجاءت مستويات الاتفاق هذه بنسبة استجابة بلغت (٧٥,٢٪).

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %	الترتيب
POS ₁	3.86	1.147	77.2	4
POS ₂	3.76	1.122	75.2	5
POS ₃	3.87	1.050	77.4	3
POS ₄	3.96	1.039	79.2	1
POS ₅	3.91	1.098	78.2	2
المعدل	3.872	1.091	77.44	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS V.24.

ب- وصف بُعد الاهتمام بالعاملين (IC):

تشير نتائج الوصف لهذا البُعد والمذكورة في الجدول (٥) آراء أفراد عينة الدراسة تجاه العبارات (IC5 – IC1) وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (٣,٩٥) وبانحراف معياري (١,٠٨٥). مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة متفقون وبمستويات جيدة على أن المستشفيات الخاصة والتي يعملون فيها تمتلك متطلبات تطبيق الاهتمام بالعاملين من قبل قياداتها الإدارية، وبذلك يمكن الاستنتاج من آراء أفراد عينة الدراسة بأن الاهتمام بالعاملين يعد من مكونات القيادة الداعمة؛ لأنه الأسلوب الذي بواسطته يتمكن القائد الداعم على فهم احتياجات وتطلعات العاملين والاهتمام بهم بصورة فردية ويحرص على أن يتيح لكل عامل الفرصة المناسبة لتنمية قدراته الذاتية وإشباع حاجاته الخاصة.

وللتعرف على تفاصيل العبارات التي أسهمت في ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه بُعد الاهتمام بالعاملين، فقد تبين أن العبارة (IC1) أسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغت مساهمتها (٧٩,٩٪) وبوسط حسابي (٤,١٤) وانحراف معياري (٠,٩٥٢) ويعزز نسبة الاتفاق الجيدة تلك نسبة الاستجابة والتي كانت (٨٢,٨٪) مما يشير إلى أن العاملين في المستشفيات الخاصة المبحوثة يرون بأن إدارة المستشفى تعامل كل عامل بوصفه فرد له حاجات وطموحات مختلفة. بينما كان للعبارة (IC5) أقل مستوى من الاسهام في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البُعد، إذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت (٦٩,٥٪) وبوسط حسابي (٣,٨٤) وانحراف معياري (١,٢٢٨)، والتي تشير إلى أن إدارة المستشفى تضع مصالح العاملين فيها في الحسبان انطلاقاً من قيمها الأخلاقية العالية. وجاءت مستويات الاتفاق هذه بنسبة استجابة بلغت (٧٦,٨٪).

الجدول (٦) وصف بُعد التواصل المفتوح (OC)

الترتيب	نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
5	76.6	1.081	3.83	OC ₁
4	77.6	1.132	3.88	OC ₂
2	79.6	1.109	3.89	OC ₃
1	81.6	.974	4.08	OC ₄
3	79.4	1.048	3.97	OC ₅
	78.96	1.068	3.93	المدل

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS V.24

ث- وصف بُعد التوازن بين العمل والحياة (WLB):

تشير نتائج الوصف لهذا البعد والمذكورة في الجدول (٧) آراء أفراد العينة تجاه العبارات (WLB5- WLB1) وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (٣,٩٩٤) وانحراف معياري (١,٠٣٧)، مما يدل على أن أفراد العينة متفقون وبمستويات جيدة على أن المستشفيات الخاصة والتي يعملون فيها تمتلك متطلبات تطبيق التوازن بين العمل والحياة، وبذلك يمكن الاستنتاج من آراء العاملين في العينة بأن التوازن بين العمل والحياة يعد من مكونات القيادة الداعمة؛ لأنه الأسلوب المنظم الذي بواسطته يؤدي إلى الاستقرار بين الحياة الشخصية وحياة العمل للعاملين في المستشفى وتحقيق التكامل بينهما.

وللتعرف على تفاصيل العبارات التي أسهمت في ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه بُعد التوازن بين العمل والحياة، فقد تبين أن العبارة (WLB2) أسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغت مساهمتها (٧٩,٧٪) وبوسط حسابي (٤,١٧) وانحراف معياري (١,٠١٩) ويعزز نسبة الاتفاق الجيدة تلك نسبة الاستجابة والتي كانت (٤٨٣٪) مما يشير إلى أن العاملين في المستشفيات الخاصة المبحوثة يرون بأن إدارة المستشفى توفر جداول عمل مرنة للعاملين لتأدية المهام المطلوبة. بينما كان للعبارة (WLB1) أقل مستوى من الاسهام في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البعد، إذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت (٧٢,٢٪) وبوسط حسابي (٣,٨٧) وانحراف معياري (١,١٠٥)، والتي تشير إلى أن إدارة المستشفى تتبنى مبدء التوازن بين الحياة الشخصية وأوقات العمل الوظيفي للعاملين، وجاءت مستويات الاتفاق هذه بنسبة استجابة بلغت (٧٧,٤٪).

الجدول (٥) وصف بُعد الاهتمام بالعاملين (IC)

الترتيب	نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
1	82.8	.952	4.14	IC ₁
2	78.8	1.086	3.94	IC ₂
3	78.4	1.070	3.92	IC ₃
4	78.2	1.090	3.91	IC ₄
5	76.8	1.228	3.84	IC ₅
	79	1.085	3.95	المدل

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS V.24

ت. وصف بُعد التواصل المفتوح (OC):

تشير نتائج الوصف لهذا البعد والمذكورة في الجدول (٦) آراء أفراد العينة تجاه العبارات (OC5- OC1) وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (٣,٩٣) وانحراف معياري (١,٠٦٨)، مما يدل على أن أفراد العينة متفقون وبمستويات جيدة على أن المستشفيات الخاصة والتي يعملون فيها تمتلك متطلبات التواصل المفتوح، وبذلك يمكن الاستنتاج من آراء أفراد عينة الدراسة بأن التواصل المفتوح يعد من مكونات القيادة الداعمة؛ لأنه بواسطته يتمكن المستشفى من إدارة العلاقات الاجتماعية، والتي تعمل على تطوير وتحسين الأداء والابداع وبناء الثقة والالتزام وتبادل المعلومات ويدعم ويشجع العمل بروح الفريق الواحد.

وللتعرف على تفاصيل العبارات التي أسهمت في ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه بُعد التواصل المفتوح، فقد تبين أن العبارة (OC4) أسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغت مساهمتها (٧٦٪) وبوسط حسابي (٤,٠٨) وانحراف معياري (٠,٩٧٤) ويعزز نسبة الاتفاق الجيدة تلك نسبة الاستجابة والتي كانت بنسبة (٨١,٦٪)، مما يشير إلى أن العاملين في المستشفيات الخاصة المبحوثة يرون بأن إدارة المستشفى تتبع سياسة الباب المفتوح للمقابلة مع العاملين. بينما كان للعبارة (OC1) أقل مستوى من الاسهام في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البعد، إذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت (٦٧,٩٪) وبوسط حسابي (٣,٨٣) وانحراف معياري (١,٠٨١)، والتي تشير إلى أن إدارة المستشفى تحرص على التواصل المفتوح مع العاملين لتنمية العلاقات الاجتماعية، وجاءت مستويات الاتفاق هذه بنسبة استجابة بلغت (٧٦,٦٪).

الجدول (٧) وصف بُعد التوازن بين العمل والحياة (WLB)

الترتيب	نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
5	77.4	1.105	3.87	WLB ₁
1	83.4	1.019	4.17	WLB ₂
4	78.2	1.043	3.91	WLB ₃
2	81.8	.961	4.09	WLB ₄
3	78.6	1.059	3.93	WLB ₅
	79.88	1.037	3.994	المعدل

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS V.24.

ج- وصف بُعد تكوين الثقة (TC):

تشير نتائج الوصف لهذا البُعد والمذكورة في الجدول (٨) آراء أفراد العينة تجاه العبارات (TC₁ – TC₅) وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (٣,٩٠٦) وانحراف معياري (١,٠٩١)، مما يدل على أن أفراد العينة متفقون وبمستويات جيدة على أن المستشفيات الخاصة والتي يعملون فيها تمتلك متطلبات تطبيق تكوين الثقة، وبذلك يمكن الاستنتاج من آراء العاملين في العينة بأن تكوين الثقة يعد من مكونات القيادة الداعمة؛ لأنه الأسلوب المنظم الذي يؤدي دوراً كبيراً في تحقيق الاستقرار بين العاملين وإدارة المستشفى على المدى البعيد وبالتالي تحقيق مصالح جميع الاطراف داخل المستشفى ويمكن توضيح أهمية الدور الذي تؤديه الثقة بين العاملين داخل المستشفى وتقدم بقادتهم داخل المستشفى والتي تقود في النهاية إلى تحقيق ولائهم لمستشفاهم.

وللتعرف على تفاصيل العبارات التي أسهمت في ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه بُعد تكوين الثقة، فقد تبين أن العبارة (TC₁) أسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغت مساهمتها (٧٦,١٪) وبوسط حسابي (٤,٠٢) وانحراف معياري (١,٠٩٩) ويعزز نسبة الاتفاق الجيدة تلك نسبة الاستجابة والتي كانت (٨٠,٤٪) مما يشير إلى أن العاملين في المستشفيات الخاصة المبحوثة يرون بأن إدارة المستشفى تسعى إلى تكوين الثقة مع العاملين من أجل إيجاد تنسيق إيجابي. بينما كان للعبارة (TC₄) أقل مستوى من الاسهام في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البُعد، إذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت (٧١,٦٪) وبوسط حسابي (٣,٨٣) وانحراف معياري (١,١٤٩)، والتي تشير إلى أن إدارة المستشفى توفر مناخ أخلاقي مناسب لتعزيز العلاقات مع العاملين، وجاءت مستويات الاتفاق هذه بنسبة استجابة بلغت (٧٦,٦٪).

الجدول (٨) وصف بُعد تكوين الثقة (TC)

الترتيب	نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
1	80.4	1.099	4.02	TC ₁
3	77.8	1.040	3.89	TC ₂
4	77.2	1.171	3.86	TC ₃
5	76.6	1.149	3.83	TC ₄
2	78.6	.997	3.93	TC ₅
	78.12	1.091	3.906	المعدل

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS V.24.

وعموماً تشير نتائج الجداول أعلاه بأن جميع الابعاد الخاصة بقياس المتغير المستقل في الدراسة الحالية وهي القيادة الداعمة (SP) قد حصلت على مستوى جيد من الوسط الحسابي مما يدل على نسبة إدراك عالية بين العاملين حول مضمون فقرات الاستبانة فيما يخص المستشفيات الخاصة المبحوثة في إقليم كردستان العراق، مع الأخذ بنظر الاعتبار ان الانحراف المعياري لتلك الفقرات متفاوت.

وصف متغير الاغناء الوظيفي (JE):

كانت نتائج الوصف والتشخيص لهذا المتغير وأبعاده كالتالي:

أ. وصف بُعد تنوع المهارات (SV):

تشير نتائج الوصف لهذا البُعد والمذكورة في الجدول (٩) آراء أفراد العينة تجاه العبارات (SV₁ – SV₅) وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (٣,٩١٤) وانحراف معياري (١,٠٥٥)، مما يدل على أن أفراد العينة متفقون وبمستويات جيدة على أن المستشفيات الخاصة والتي يعملون فيها تركز جهودها وعملياتها على تنوع المهارات في ممارسات الاغناء الوظيفي، وبذلك يمكن الاستنتاج من آراء العاملين في العينة بأن تنوع المهارات يعد من مكونات الاغناء الوظيفي الأساسية والذي يمثل مصدراً مهماً من مصادر الحصول على المهارات المختلفة والمتنوعة والمطلوبة التي يستخدمها العامل لانجاز مهام عمله المتعددة حتى يتمكن من انجاز وتحسين طرق عمله وهذا التنوع يجعل المهام تتغير التحدي في نفس العامل وتجعل العمل حافزاً له. وللتعرف على تفاصيل العبارات التي أسهمت في ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه بُعد تنوع المهارات، فقد تبين أن العبارة (SV₅) أسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغت مساهمتها (٧٤,٧٪) وبوسط حسابي (٣,٩٩) وانحراف معياري (١,٠٢٠) ويعزز نسبة الاتفاق الجيدة تلك نسبة الاستجابة والتي كانت (٧٩,٨٪) مما يشير إلى أن العاملين في المستشفيات الخاصة المبحوثة يرون بأن إدارة المستشفى تعمل على زيادة فرص التعلم الوظيفي من اجل اكتساب العاملين مهارات جديدة. بينما كان للعبارة (SV₄) أقل مستوى من الاسهام في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البُعد، إذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت (٦٩,٩٪) وبوسط حسابي (٣,٨٧) وانحراف معياري (١,٠٧٦)، والتي تشير إلى أن إدارة المستشفى تحرص على تكوين تنوع في الاداء الوظيفي للعاملين، وجاءت مستويات الاتفاق هذه بنسبة استجابة بلغت (٧٧,٤٪).

الجدول (٩) وصف بُعد تنوع المهارات (SV)

الترتيب	نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
4	77.6	1.084	3.88	SV ₁
2	78.6	1.024	3.93	SV ₂
3	78	1.072	3.90	SV ₃
5	77.4	1.076	3.87	SV ₄
1	79.8	1.020	3.99	SV ₅
	78.28	1.055	3.914	المعدل

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS V.24.

ب. وصف بُعد هوية المهمة (TI)

تشير نتائج الوصف لهذا البعد والمذكورة في الجدول (١٠) آراء أفراد العينة تجاه العبارات (TI1- TI5) وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (٣,٩٣٦) وانحراف معياري (١,٠٥١)، مما يدل على أن أفراد العينة متفقون ومستويات جيدة على أن المستشفيات الخاصة والتي يعملون فيها تركز جهودها وعملياتها على هوية المهمة في ممارسات الاغناء الوظيفي، وبذلك يمكن الاستنتاج من آراء العاملين في العينة بأن هوية المهمة يعد من المكونات الأساسية للاغناء الوظيفي والذي يمثل الدرجة التي تتطلب الوظيفة إتمام مهمة أو وظيفة كاملة ويحتاج العامل إلى رؤية النتيجة الملحوظة أو نتائج جهود العمل. وللتعرف على تفاصيل العبارات التي أسهمت في ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه بُعد هوية المهمة، فقد تبين أن العبارة (TI3) أسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغت مساهمتها (٧٦,٥٪) وبوسط حسابي (٤,٠٨) وانحراف معياري (٠,٩٧٧) ويعزز نسبة الاتفاق الجيدة تلك نسبة الاستجابة والتي كانت (٨١,٦٪) مما يشير إلى أن العاملين في المستشفيات الخاصة المبحوثة يرون بأن إدارة المستشفى تتيح الحرية للعاملين لاداء المهام بكفاءة بهدف الوصول إلى نتائج ملموسة. بينما كان للعبارة (TI4) أقل مستوى من الاسهام في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البعد، إذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت (٧٦,٦٪) وبوسط حسابي (٣,٨٣) وانحراف معياري (١,١٠٩)، والتي تشير إلى أن العاملين في المستشفى يتميزون بمعرفتهم لحدود صلاحياتهم ومسؤولياتهم، وجاءت مستويات الاتفاق هذه بنسبة استجابة بلغت (٧٦,٦٪).

الجدول (١٠) وصف بُعد هوية المهمة (TI)

الترتيب	نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
2	79.2	1.028	3.96	TI ₁
3	78.4	1.096	3.92	TI ₂
1	81.6	.977	4.08	TI ₃
5	76.6	1.109	3.83	TI ₄
4	77.8	1.049	3.89	TI ₅
	78.72	1.051	3.936	المعدل

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS V.24.

ت- وصف بُعد أهمية المهمة (TS)

تشير نتائج الوصف لهذا البعد والمذكورة في الجدول (١١) آراء أفراد العينة تجاه العبارات (TS1- TS5) جاءت هذه القيم بوسط حسابي (٣,٨٩) وانحراف معياري (١,٠٦٦)، مما يدل على أن أفراد العينة متفقون ومستويات جيدة على أن المستشفيات الخاصة والتي يعملون فيها تركز جهودها وعملياتها على أهمية المهمة في الاغناء الوظيفي، وبذلك يمكن الاستنتاج من آراء العاملين في العينة بأن أهمية المهمة يعد من المكونات الأساسية للاغناء الوظيفي والذي تتضمن الدرجة التي يكون للوظيفة تأثير كبير على حياة أو عمل الأشخاص الآخرين، سواء في المستشفى أو في البيئة الخارجية لها.

وللتعرف على تفاصيل العبارات التي أسهمت في ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه بُعد أهمية المهمة، فقد تبين أن العبارة (TS4) أسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغت مساهمتها (٧٦,١٪) وبوسط حسابي (٣,٩٩) وانحراف معياري (١,٠٤٩) ويعزز نسبة الاتفاق الجيدة تلك نسبة الاستجابة والتي كانت (٧٩,٨٪) مما يشير إلى أن العاملين في المستشفيات الخاصة المبحوثة يرون بأن إدارة المستشفى تعمل على تهيئة بيئة تفاعلية لتحقيق التكامل بين المهام الوظيفية على اساس المنافع مع المستفيدين. بينما كان للعبارة (TS5) أقل مستوى من الاسهام في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البعد، إذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت (٦٨,٨٪) وبوسط حسابي (٣,٨١) وانحراف معياري (١,١٤٤)، والتي تشير إلى أن إدارة المستشفى تحرص الى اثناء الجوانب الحيوية لكل وظيفة لزيادة الشعور بالاغناء الوظيفي، وجاءت مستويات الاتفاق هذه بنسبة استجابة بلغت (٧٦,٢٪).

الجدول (١١) وصف بُعد أهمية المهمة (TS)

الترتيب	نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
4	76.8	1.081	3.84	TS ₁
3	77.8	1.057	3.89	TS ₂
2	78.4	1.000	3.92	TS ₃
1	79.8	1.049	3.99	TS ₄
5	76.2	1.144	3.81	TS ₅
	77.8	1.066	3.89	المعدل

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS V.24.

ث- وصف بُعد الاستقلالية الوظيفية (JA)

تشير نتائج الوصف لهذا البعد والمذكورة في الجدول (١٢) آراء أفراد العينة تجاه العبارات (JA1- JA5) وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (٣,٩٥) وانحراف معياري (١,٠٩٧)، مما يدل على أن أفراد العينة متفقون ومستويات جيدة على أن المستشفيات الخاصة والتي يعملون فيها تركز جهودها وأنشطتها على ممارسات الاستقلالية الوظيفية، وبذلك يمكن الاستنتاج من آراء العاملين في العينة بأن الاستقلالية الوظيفية يعد من المكونات الأساسية للاغناء الوظيفي والذي يمثل

البعد، إذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت (٧٠,٣٪) وبوسط حسابي (٣,٨٩) وانحراف معياري (١,١٦٢)، والتي تشير إلى أن إدارة المستشفى توظف ردود أفعال المستفيدين في تقييم أداء العاملين على وفق معايير ارشادية محددة، وجاءت مستويات الاتفاق هذه بنسبة استجابة بلغت (٧٧,٨٪).

الجدول (١٣) وصف بُعد التغذية العكسية (FB)

الترتيب	النسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عبارات
2	79.6	1.079	3.98	FB ₁
4	78.6	1.111	3.93	FB ₂
5	77.8	1.162	3.89	FB ₃
3	79.4	1.099	3.97	FB ₄
1	80	1.007	4.00	FB ₅
	79.08	1.091	3.954	المعدل

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS V.24.

وعموما تشير نتائج الجداول اعلاه بأن جميع الابعاد الخاصة بقياس المتغير التابع في الدراسة الحالية وهي الاغناء الوظيفي (JE) قد حصلت على مستوى جيد من الوسط الحسابي مما يدل على نسبة إدراك عالية بين العاملين حول مضمون فقرات الاستبانة فيما يخص المستشفيات الخاصة المبحوثة في إقليم كردستان العراق، مع الآخذ بنظر الاعتبار إن الانحراف المعياري لتلك الفقرات متفاوت.

٤.٣. تحليل علاقات الارتباط:

قام الباحثان ببناء نموذج هيكلية يمثل علاقات الارتباط بين المتغيرين القيادة الداعمة (SP) والاعناء الوظيفي (JE) كما يظهر في الشكل (٢). حيث يوضح الشكل بأن النموذج منسجم تماما مع مؤشرات حسن المطابقة Goodness of Fit Index. إذ إن المؤشرات المستخرجة لهذا النموذج بلغت قيمها على النحو الآتي: قيمة (3.526) (CMIN/DF) وهي أقل من (٥)، قيمة (0.061) وهي أقل من (٠,٠٨)، مستوى المعنوية (٠,٠٠٠)، قيمة (square) كاي سكوير (٤١٠٤,٠٠٣) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٥٥٣,١٣٠).

المؤشر للدرجة التي يشعر بها الأفراد بالمسؤولية الشخصية عن عملهم وحرية تقرير كيفية أداء مهامهم.

وللتعرف على تفاصيل العبارات التي أسهمت في ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه بُعد الاستقلالية الوظيفية، فقد تبين أن العبارة (JA4) أسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغت مساهمتها (٧٥,٢٪) وبوسط حسابي (٤,٠٥) وانحراف معياري (١,١١١) ويعزز نسبة الاتفاق الجيدة تلك نسبة الاستجابة والتي كانت (٨١٪) مما يشير إلى أن العاملين في المستشفيات الخاصة المبحوثة يرون بأن إدارة المستشفى تمنح عاملها حرية التصرف والمبادرة في أداء عملهم. بينما كان للعبارة (JA5) أقل مستوى من الاسهام في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البعد، إذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت (٧٠,٢٪) وبوسط حسابي (٣,٨٦) وانحراف معياري (١,١٨٠)، والتي تشير إلى أن إدارة المستشفى تتيح للعاملين فرصة التعبير عن آرائهم بجرية عند صنع القرار المتعلق بوظائفهم، وجاءت مستويات الاتفاق هذه بنسبة استجابة بلغت (٧٧,٢٪).

الجدول (١٢) وصف بُعد الاستقلالية الوظيفية (JA)

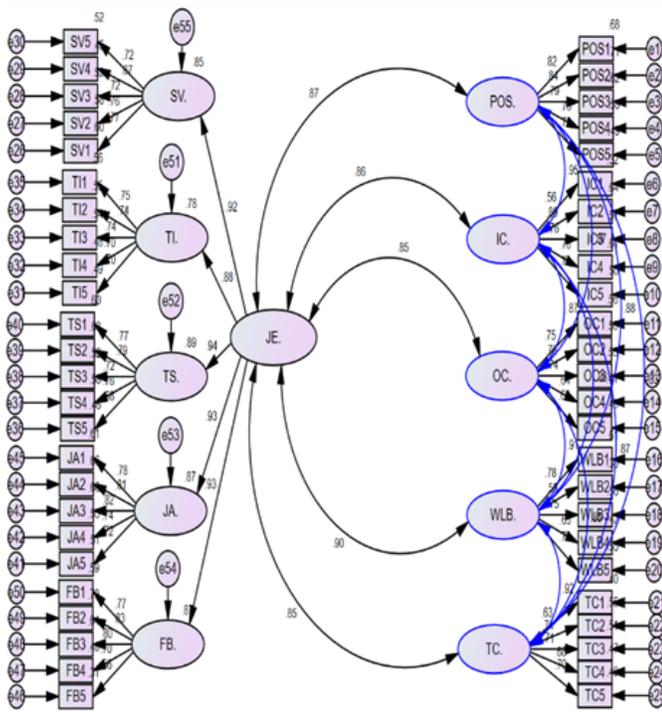
الترتيب	النسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
3	79	1.054	3.95	JA ₁
4	78.6	1.053	3.93	JA ₂
2	79.2	1.091	3.96	JA ₃
1	81	1.111	4.05	JA ₄
5	77.2	1.180	3.86	JA ₅
	79	1.097	3.95	المعدل

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS V.24.

ج- وصف بُعد التغذية العكسية (FB):

تشير نتائج الوصف لهذا البعد والمذكورة في الجدول (١٣) آراء أفراد العينة تجاه العبارات (FB5- FB1) وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (٣,٩٥٤) وانحراف معياري (١,٠٩١)، مما يدل على أن أفراد العينة متفقون وبمستويات جيدة على أن المستشفيات الخاصة والتي يعملون فيها تركز جهودها وأنشطتها على التغذية العكسية، وبذلك يمكن الاستنتاج من آراء العاملين في العينة بأن التغذية العكسية يعدون من المكونات الأساسية للاغناء الوظيفي والذي يمثل معلومات موضوعية حول التقدم في المهام والأداء ويمكن أن تأتي من الوظيفة نفسها أو من المشرفين أو من المستفيدين أو من نظام المعلومات في المستشفى.

وللتعرف على تفاصيل العبارات التي أسهمت في ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه بُعد التغذية العكسية، فقد تبين أن العبارة (FB5) أسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغت مساهمتها (٧٦٪) وبوسط حسابي (٤,١٥) وانحراف معياري (١,١٠٦) ويعزز نسبة الاتفاق الجيدة تلك نسبة الاستجابة والتي كانت (٨٣٪) مما يشير إلى أن العاملين في المستشفيات الخاصة المبحوثة يرون بأن إدارة المستشفى تستقبل مقترحات المستفيدين وتتعامل معها باهتمام كبير. بينما كان للعبارة (FB3) أقل مستوى من الاسهام في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا



Chi-square = 4031.559 Probability level = 0.000
RMSEA=0.060 CMIN/DF = 4.507

الشكل (٣) النموذج الهيكلي لعلاقة الارتباط بين ابعاد القيادة الداعمة والاعناء الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-24)

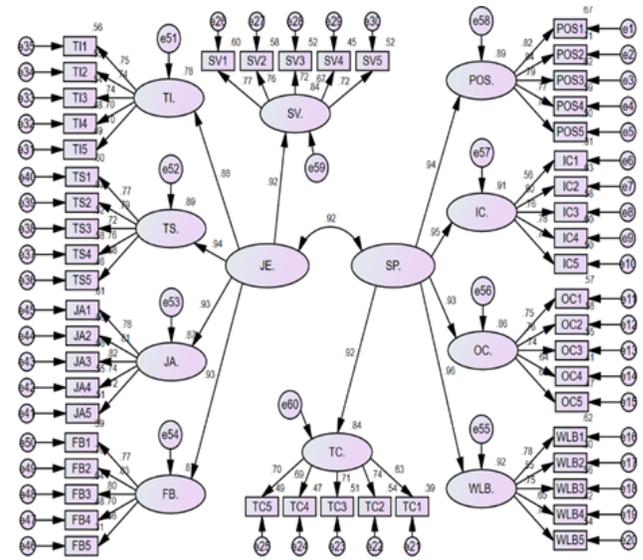
وقد اظهرت نتائج الجدول (١٥) على أن جميع القيم الحرجة كانت أعلى من (١,٩٦) وعند مستوى المعنوية (٠,٠١) مع انخفاض الأخطاء المعيارية S.E. وهذا يدل على قوة العلاقة الطردية بين ابعاد القيادة الداعمة ومتغير الاعناء الوظيفي. وأن نتائج وقيم علاقات ارتباط ابعاد القيادة الداعمة ومتغير الاعناء الوظيفي يمكن توضيحها بالشكل الآتي:

أ. أن بعد الدعم التنظيمي المدرك (POS) كبعد فرعي وبصورة منفردة ترتبط مع متغير الاعناء الوظيفي (JE)، وأن علاقة الارتباط بينها موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (٠,٠١)، وقد بلغت قيمة الارتباط مع متغير الاعناء الوظيفي (٠,٨٦٧).

ب. إن بعد الاهتمام بالعاملين (IC) كبعد فرعي وبصورة منفردة ترتبط مع متغير الاعناء الوظيفي (JE)، وان علاقة الارتباط بينها موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (٠,٠١)، وقد بلغت قيمة الارتباط مع متغير الاعناء الوظيفي (٠,٨٦٤).

ت. ان بعد التواصل المفتوح (OC) كبعد فرعي وبصورة منفردة ترتبط مع متغير الاعناء الوظيفي (JE)، وان علاقة الارتباط بينها موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (٠,٠١)، وقد بلغت قيمة الارتباط مع متغير الاعناء الوظيفي (٠,٨٤٩). والتي تعد من اضعف العلاقات مقارنة بعلاقات الارتباط الأخرى.

ث. إن بعد التوازن بين الحياة والعمل (WLB) كبعد فرعي وبصورة منفردة ترتبط مع متغير الاعناء الوظيفي (JE)، وان علاقة الارتباط بينها موجبة وذات



Chi-square = 4104.003 Probability level = 0.000
RMSEA=0.061 CMIN/DF = 3.526

الشكل (٢) النموذج الهيكلي لعلاقة الارتباط بين متغير القيادة الداعمة ومتغير الاعناء الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-24)

وتشير النتائج الواردة في الجدول (١٤) والشكل (٢) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠,٠١) بين القيادة الداعمة والاعناء الوظيفي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينها (٠,٩٢٢) وهي قيمة معنوية، كما أن القيمة الحرجة كانت أعلى من (١,٩٦) مع انخفاض الأخطاء المعيارية S.E. وهذا يدل على قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين.

جدول (١٤) مسارات ومعاملات العلاقة بين القيادة الداعمة (SP) والاعناء الوظيفي (JE)

النسبة المئوية المعنوية P.Value	القيمة الحرجة C.R.	الخطأ المعياري S.E.	Correlations R.	المسارات
0.000	10.027	.030	0.922	القيادة الداعمة SP <-> الاعناء الوظيفي JE

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-24)

ويوضح الشكل (٣) نتائج اختبار علاقات الارتباط بين ابعاد القيادة الداعمة (SP) ومتغير الاعناء الوظيفي (JE) على المستوى الجزئي. حيث يوضح الشكل بأن المؤشرات المستخرجة لهذا النموذج بلغت قيمها على النحو الآتي: قيمة (CMIN/DF (4.507)، قيمة (RMSEA (0.060)، قيمة المستوى المعنوية (٠,٠٠٠)، قيمة (Chi-square) كلى سكوير (٤٠٣١,٥٥٩) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٥٥٣,١٣٠) وأن القيم منسجم تماما مع مؤشرات حسن المطابقة Goodness of Fit Index.

دلالة احصائية عند مستوى (0,01)، وقد بلغت قيمة الارتباط مع متغير الاغناء الوظيفي (0,899)، والتي تعد من أقوى العلاقات مقارنة بعلاقات الارتباط الأخرى.

ج. ان بعد تكوين الثقة (TC) كبعد فرعي وبصورة منفردة ترتبط مع متغير الاغناء الوظيفي (JE)، وان علاقة الارتباط بينهما موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (0,01)، وقد بلغت قيمة الارتباط مع متغير الاغناء الوظيفي (0,852).

الجدول (15) نتائج علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة الداعمة (SP) ومتغير الاغناء الوظيفي (JE)

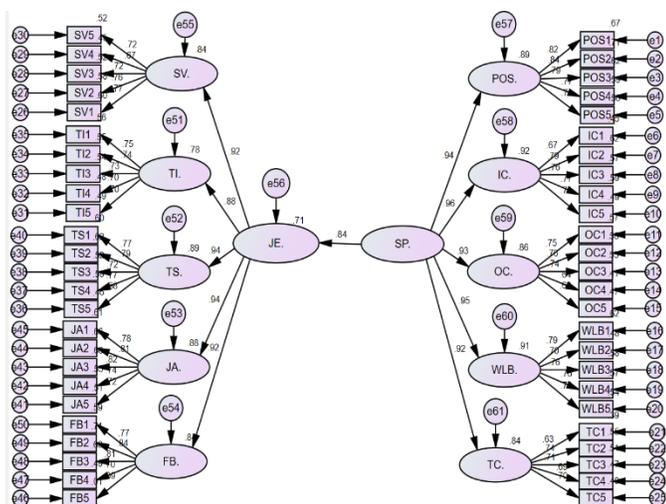
أبعاد القيادة الداعمة (SP)					الاغناء الوظيفي (JE)
تكوين الثقة (TC)	التوازن بين الحياة والعمل (WLB)	التواصل المفتوح (OC)	الاهتمام بالعاملين (IC)	الدعم التنظيمي المدرك (POS)	
0.852	0.899	0.849	0.864	0.867	قيم علاقات الارتباط R.
9.923	10.932	10.593	9.536	10.986	القيمة الحرجة C.R.
.031	.037	.034	.025	.039	الخطأ المعياري S.E.
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	النسبة المعنوية P.Value

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS-24

واعتماداً على ما تقدم من نتائج التحليل الاحصائي، فإن جميع علاقات الارتباط التي تم التوصل إليها بين المتغير المستقل القيادة الداعمة والمتغير التابع الاغناء الوظيفي كانت طردية وذات دلالات احصائية، وتشير هذه النتائج إلى قوة الانسجام والتوافق الميداني التي يحملها أفراد عينة البحث تجاه المتغيرين القيادة الداعمة والاغناء الوظيفي وهذا يؤكد أهميتها الميدانية وامكانية تحقيق الإفادة العملية من خلال اعتماد المستشفيات الخاصة المبحوثة في إقليم كردستان العراق على توفير ابعاد القيادة الداعمة وتطبيقها في انشطتها ومهامها الاساسية المتعلقة ببيئة اعلاهم والتي تسهم بدورها في تعزيز الاغناء الوظيفي لهم، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية الأولى والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة الداعمة والاغناء الوظيفي في المستشفيات الخاصة المبحوثة على المستوى الكلي والجزئي).

4.4. اختبار فرضية التأثير:

تنص هذه الفرضية على أنه "يوجد تأثير موجب ومعنوي ذو دلالة معنوية إحصائية للقيادة الداعمة وابعادها في الاغناء الوظيفي على المستوى الكلي والجزئي". واختبار هذه الفرضية تم نمذجة العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين والنتائج مبين في الجدول (16) والشكل (4).



شكل (4) النموذج الهيكلي لمعامل تأثير متغير القيادة الداعمة (SP) في متغير الاغناء الوظيفي (JE)

المصدر: مخرجات نتائج برنامج التحليل الإحصائي (Amos -24)

يوضح الشكل (4) بوجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الداعمة في الاغناء الوظيفي، إذ نلاحظ أن نتائج مؤشرات مطابقة النموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، وأن قيمة معامل التأثير المعياري الانحداري (تقدير المعلمة المعيارية) قد بلغت (0,844) وهذا يعني بأن الاغناء الوظيفي JE سيزداد بمقدار مانسبته (84,4%) في حال زيادة الاهتمام بالقيادة الداعمة SP بمقدار وحدة واحدة على مستوى عينة البحث. وهذا يعني ان تغير وحدة واحدة من القيادة الداعمة SP لدى عينة البحث سوف يؤدي إلى تغير الاغناء الوظيفي JE بنسبة (84,4%). كما يتضح من الشكل (4) أن قيمة معامل التفسير (R2) قد بلغت (71,2%) وهذا يعني بأن متغير القيادة الداعمة (SP) قادر على تفسير مانسبته (71,2%) من التغيرات التي تطرأ على تحقيق الاغناء الوظيفي (JE). أما النسبة المتبقية والبالغة (28,8%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث، وتعد هذه القيمة معنوية؛ وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (16) البالغة (41,157) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0,000) الظاهر في الجدول ذاته.

جدول (16) مسارات ومعلمات تأثير متغير القيادة الداعمة (SP) في متغير الاغناء الوظيفي (JE)

النسبة المعنوية P.Value	النسبة الحرجة C.R.	الخطأ المعياري S.E.	الاوزان الانحدارية المعيارية S.R.W.	R ²	المسارات
0.000	41.157	.020	.844	0.712	القيادة الداعمة SP → الاغناء الوظيفي JE

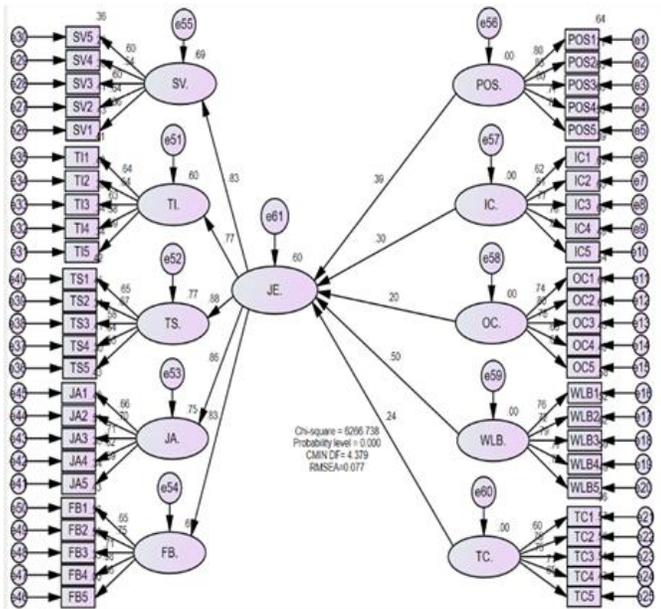
المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج التحليل الإحصائي (Amos-24)

وهذه النتيجة تشير إلى أن متغير القيادة الداعمة يؤثر في الاغناء الوظيفي بشكل كبير ويعزى ذلك إلى اهتمام قيادة المستشفيات بتقديم الدعم العاطفي للعاملين في المستشفيات الخاصة المبحوثة، ومعاملتهم بشكل جيد، والاهتمام بهم على المستوى الشخصي. ويعرف العاملون بالضبط كيفية أداء وظائفهم وان احتياجاتهم الجسدية والنفسية وتفضيلاتهم يتم الاهتمام بها بشكل جيد وبالتالي خلق قوة مناخ عمل ملائم للجميع والتي يؤثر ايجابياً في تحقيق الاغناء الوظيفي للمجموعة. أما بالنسبة لتأثير ابعاد القيادة الداعمة (SP) في متغير الاغناء الوظيفي (JE) فإن الجدول (١٧)، والشكل (٥) يوضحان مسارات ومعلمات تأثير ابعاد القيادة الداعمة في متغير الاغناء الوظيفي.

جدول (١٧) مسارات ومعلمات تأثير ابعاد القيادة الداعمة (SP) في متغير الاغناء الوظيفي (JE)

النسبة المعنوية P.Value	النسبة المرحجة C.R.	الخطأ المعياري S.E.	الاوزان الانحدارية المعيارية S.R.W.	المسارات
0.000	12.601	.012	.390	الاغناء الوظيفي ← الدعم التنظيمي المدرك POS
0.000	7.405	.015	.305	الاغناء الوظيفي ← الاهتمام بالعاملين IC
0.000	6.672	.008	.199	الاغناء الوظيفي ← التواصل المفتوح OC
0.000	13.043	.016	.505	الاغناء الوظيفي ← التوازن بين العمل والحياة WLB
0.000	6.965	.011	.238	الاغناء الوظيفي ← تكوين الثقة TC

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج التحليل الإحصائي (Amos-24)



شكل (٥) النموذج الهيكلي لمعامل تأثير ابعاد القيادة الداعمة (SP) في متغير الاغناء الوظيفي (JE)
المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (Amos-24)

يوضح الشكل (٥) بوجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لابعاد القيادة الداعمة (SP) في متغير الاغناء الوظيفي (JE)، إذ نلاحظ بأن نتائج مؤشرات مطابقة النموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها. إذ بلغت قيمة معامل كاي سكوير (Chi-square) المحسوبة (٦٢٦٦,٧٣٨) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٥٥٣,١٣) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة المعنوية (٠,٠٠٠)، وبلغ مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ((RMSEA ما نسبته (٠,٠٧٧) وهي اقل من (٠,٠٨)، وبلغ قيم مربع كاي سكوير CMIN ودرجات الحرية df (4.379) وهي أقل من (٥). وحسب النتائج الموضحة في الشكل (٥) والجدول (١٧) نرى وجود تأثير معنوي وموجب لابعاد القيادة الداعمة في الاغناء الوظيفي (JE). إذ بلغت قيمة معامل التأثير المعياري الانحداري (تقدير المعلمة المعيارية) لبعث الدعم التنظيمي المدرك (٠,٣٩٠) وهذا يعني أن بعد الدعم التنظيمي المدرك (POS) يؤثر في متغير الاغناء الوظيفي (JE) بنسبة (٣٩,٠%) على مستوى المستشفيات الخاصة المبحوثة في إقليم كردستان العراق. وبعث الاهتمام بالعاملين (٠,٣٠٥) وهذا يعني أن بعد الاهتمام بالعاملين (IC) يؤثر في متغير الاغناء الوظيفي (JE) بنسبة (٣٠,٥%)، وبعث التواصل المفتوح (٠,١٩٩) وهذا يعني أن بعد التواصل المفتوح (OC) يؤثر في متغير الاغناء الوظيفي (JE) بنسبة (١٩,٩%)، وبعث التوازن بين العمل والحياة (٠,٥٠٥) وهذا يعني أن بعد التوازن بين العمل والحياة (WLB) يؤثر في متغير الاغناء الوظيفي (JE) بنسبة (٥٠,٥%)، وبعث تكوين الثقة (٠,٢٣٨) وهذا يعني أن بعد تكوين الثقة (TC) يؤثر في متغير الاغناء الوظيفي (JE) بنسبة (٢٣,٨%) على مستوى المستشفيات الخاصة المبحوثة في إقليم كردستان العراق. وبالتالي قبول الفرضية الثانية التي ينص على "وجود تأثير موجب ومعنوي ذو دلالة معنوية إحصائية للقيادة الداعمة وأبعادها في الاغناء الوظيفي على المستوى الكلي والجزئي".

٥. الاستنتاجات والمقترحات:

٥.٢. المقترحات:

١. تعزيز ابعاد القيادة الداعمة وضرورة تطبيقها في بيئة القطاع الصحي والقطاعات الاخرى والتي لها اثر ايجابي في تعزيز الاغناء الوظيفي وبما يتوافق مع طبيعة وثقافات وهيكل المستشفيات الخاصة عينة الدراسة بشكل خاص ومنظمات الاعمال بشكل عام.
٢. العمل على بناء ركائز القيادة الداعمة وعدها من المسائل الجوهرية في رسالة المستشفيات الخاصة عينة الدراسة، فضلاً عن العمل على تأمين الدعم لهذه الركائز؛ لأنها تمثل الفيصل المهم في جوانب العمل كافة وتجنيد الإمكانيات والقدرات لها بحيث تبدو أكثر بريقاً من وجهة نظر العاملين.
٣. ضرورة عكس صورة مثالية واضحة عن مدى التزام القائد بعمله وسلوكه ومجمل تصرفاته ويركز على إنشاء علاقات متناغمة ويحاول الحفاظ عليها ويستجيب لاحتياجات العاملين والاهتمام بمشاعرهم ويعمل كنموذج لأتباعهم، ويقدر الإنجازات، ويقدم تفسيرات حول الانتقادات ويقدم النقد البناء.
٤. التأكيد على المشاركة في صنع القرار والسماح للعاملين بالتعبير عن آرائهم وتقديم المقترحات، وتبادل ومشاركة المعلومات، وتسهيل حل المشكلات، وتقديم الأساس المنطقي للمهام والأدوار وإن ذلك يعكس أهمية القيادة الداعمة من خلال استخدام مقترحات وآراء العاملين في اتخاذ القرارات.
٥. توفير الثقة والدعم العاطفي والاجتماعي للعاملين والتركيز على التعاون والعمل بروح الفريق، فعندما تكون الفرق مترابطة مع بعضها يكون القائد أكثر قدرة على التصرف كقائد داعم.
٦. مراعاة احتياجات العاملين، وإظهار الاهتمام برافهيتهم وخلق بيئة عمل ودية وداعمة نفسياً، وزيادة احترام الذات لدى العاملين.
٧. الاهتمام بالعاملين ومراعاتهم وخلق سياق عمل داعم يعزز علاقات العمل المتناغمة لفرق العمل مع مساعدة العاملين لتخفيف ضغوط العمل وتحسين رفاهيتهم من خلال الدعم العاطفي الفعال
٨. العمل على تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة، كالتهيب، الدوران الوظيفي، والمساعدة على تنمية السلوكيات الايجابية للأفراد العاملين داخل المنظمة كإلواء التنظيمي، المواطنة التنظيمية، الانغماس الوظيفي من خلال تطبيق أساسيات الدعم التنظيمي المدرك.
٩. الانفتاح والاستماع إلى الأفكار الجديدة والتواصل المفتوح مع العاملين والسعي لتحسين أساليب العمل في المنظمة، واشراك العاملين في عملية مناقشة الأهداف المرجوة وطرق جديدة لتحقيقها.

٦. المصادر:

- أحمد، رانيا كمال، (٢٠٢١)، واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقته بتحقيق جودة حياة العمل دراسة ميدانية جامعة سوهاج، مجلة كلية التربية جامعة بني سويف، عدد أكتوبر الجزء الثاني، ص/ ٦١٩-٧٢٢.

٥.١. الأستنتاجات:

١. وجود اختلاف في آراء المستجيبين تجاه وصف كل بعد من ابعاد متغير القيادة الداعمة، إذ كانت أعلى نسبة اتفاق في بُعد التوازن بين العمل والحياة ويعزى ذلك إلى السياسات والإجراءات التي تتبعها المستشفيات الخاصة بهدف تمكين العاملين من أداء أعمالهم بكفاءة، وفي الوقت نفسه توفير المرونة لهم للتعامل مع الشؤون الشخصية والعائلية.
٢. أشارت نتائج الوصف الاحصائي إلى أن أفراد عينة البحث متفقون وبمستويات جيدة على أن المستشفيات الخاصة تمتلك متطلبات تطبيق الاهتمام بالعاملين ويعتبروها كأسلوب أساسي من مكونات القيادة الداعمة ويعزى ذلك إلى قدره القيادة الداعمة على فهم احتياجات وتطلعات العاملين والاهتمام بهم بصورة فردية بحيث يشعر العاملين في المستشفى بأن القائد لديه اهتمام شخصي بتطوير وتنمية قدراته ويوفر الدعم الاجتماعي والمساعدة عند الضرورة.
٣. استنتج البحث بأن الاهتمام بالتواصل المفتوح من قبل المستشفيات الخاصة المبحوثة يمثل قدرتهم على إدارة العلاقات الاجتماعية والتي يمكن أن يعمل على تخفيف روح التكاف وببناء الثقة والالتزام وتبادل المعلومات وتعزيز التفاعلات الاجتماعية داخل المستشفى وخارجها.
٤. دلت نتائج الاحصاء الوصفي على أن أفراد عينة البحث يرون بأن المستشفيات الخاصة التي يعملون فيها تمتلك متطلبات تطبيق تكوين الثقة وبمستويات جيدة، وأن إدارة المستشفى تسعى إلى تكوين الثقة مع العاملين وتحقيق الاستقرار وتحقيق مصالح جميع الاطراف داخل المستشفى.
٥. أظهرت النتائج الوصفية بأن المستجيبين متفقون على امتلاك المستشفيات الخاصة والتي يعملون فيها متطلبات تطبيق الدعم التنظيمي المدرك من قبل قياداتها الادارية، وبذلك يمكن الاستنتاج من آراء افراد عينة الدراسة بأن الدعم التنظيمي المدرك يعد من مكونات القيادة الداعمة ولاسيما أن افراد العينة أشاروا إلى أن إدارة المستشفى لا تتردد في مساعدتهم وخاصة عند احتياجهم إلى الدعم والمساعدة.
٦. توصل البحث من خلال نتائج علاقات الارتباط إلى وجود مستويات معنوية من الترابط الإيجابي بين متغير القيادة الداعمة وبين متغير الاغناء الوظيفي في المستشفيات الخاصة المبحوثة، أي أنه كلما زاد اعتماد المستشفيات الخاصة المبحوثة على القيادة الداعمة كلما أدى ذلك إلى تحسين مستويات الاغناء الوظيفي لها.
٧. أدرك البحث من خلال نتائج التأثير إلى أن الاغناء الوظيفي في المستشفيات الخاصة المبحوثة يستمد جزء كبير من خصائصه من القيادة الداعمة وأبعاده والتي اعتمدها البحث الحالي، مما يدل على أنه كلما ارتكزت المستشفيات الخاصة المبحوثة على توظيف القيادة الداعمة في ممارساتها كلما تمكنت تلك المستشفيات من تحسين مستويات الاغناء الوظيفي للمجموعة.

- EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 5(3), 3985- 3994.
- Armstrong, M. (2014), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management*, 13th Edition. British Library Cataloguing-in-Publication Data.
- Asl, I.M., Nazari, A. & Raadabadi, M. (2015), Examining the Relationship between Job Enrichment and Performance: A Case Study of Nurses. *Asian Social Science*. 11(18): 108-115.
- Azeez, R.O., & Abimbola, M.M. (2016), Job enrichment and work-related attitudes of non-academic staff of selected public universities in Lagos State. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(1), 89-104.
- Bahkia, A.S., Awang, Z., Rahlin, N.A., & Rahim, M.Z.A. (2020), the Importance of Supportive Leadership in the Sewerage Operation Industry in Malaysia: A Case of Indah Water Konsortiumprivate Limited (Iwk). *Humanities & Social Sciences Reviews*. 8(3): 149-162.
- Bakri, Z.A.(2015), *The Impact of Job Enrichment on the Administrative Employees' Performance Case Study, The Islamic University- Gaza*, thesis of Master in Business Administration, Faculty of Commerce, Islamic University- Gaza.
- Bauer, T., & Erdogan, B. (2012), *An introduction to organizational behavior*. 1st ed. Creative Commons.
- Benna, T.M., Brahmasari, I.A., Nugroho, R., (2017), The effect of job enrichment, self efficacy and organizational commitment on job satisfaction and performance of civil servants of departmen of health, Sinjai Regency, South Sulawesi Province. *International Journal of Business and Management Invention*. 6(2): 49-64.
- Bourini, I., Jahmani, A., Mumtaz, R., & Al-Bourini, F.A. (2019), Investigating the managerial practices' effect on Employee-Perceived Service Quality with the moderating role of supportive leadership behavior. *European Research on Management and Business Economics*, 25(1), 8-14.
- Chen, H., & Eyoun, K. (2021), Do mindfulness and perceived organizational support work? Fear of COVID-19 on restaurant frontline employees' job insecurity and emotional
- أسعد، بارزان صالح، (٢٠١٩)، دور التوجه الإستراتيجي في التجديد المنظمي لقيادات الجامعات الخاصة، دراسة تحليلية لآراء أعضاء مجالس الكليات في مدينة أربيل/ إقليم كردستان العراق، رسالة ماجستير في اختصاص العلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة صلاح الدين- أربيل، إقليم كردستان العراق.
- حسنية، قورين و ليلي، بن كعك، نورة، الحاج علي، (٢٠١٨)، أثر الإثراء الوظيفي على التطوير المهني للأفراد، دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية -جامعة معسكر- المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد (٣)، العدد (٢)، ص: ٧٦-٩٠.
- الخياط، ماجد، (٢٠١٧)، العلاقة بين الاثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلاء التطبيقية: دراسة مسحية لموظفي مركز الجامعة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، المجلد (٣١)، العدد (٨)، ص: ٣٠-١.
- سعيد، عباس محمد حسين & محمد، امينة عبد الكريم، (٢٠١٧)، الاثراء الوظيفي وراس المال المعرفي وتأثيرها في النجاح الاستراتيجي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الثاني عشر العدد ٤١ الفصل الرابع، ص: ٢٤٤-٢٨٠.
- العباي، علي صاحب فليح، (٢٠٢٠)، القيادة الشاملة ودورها في تحقيق المرونة الاستراتيجية من خلال المقدرات الجوهرية، رسالة ماجستير في التخطيط الاستراتيجي، قسم إدارة الاعمال/ ماجستير التخطيط الاستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
- كثرة، مخلوفي، والحبيب، ثابتي، (٢٠١٩)، الإثراء الوظيفي كمدخل أساسي لدعم سياسة التمكين الإداري لدى مدراء المؤسسات التربوية الجزائرية. مجلة البشائر الاقتصادية، ٤(٣)، ٦٤-٨٢.
- مرسي، مرفت محمد السعيد، (٢٠١٣)، أثر إدارة المواهب في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة كتغير وسيط "دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الرزازيق"، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد (٩)، العدد (١)، ص: ٤٠-٢٢.
- Alatawi, M.A. (2019), *The Role of Supportive Leadership in Building and Sustaining High Performing Organizations*, BAM2019 Conference Proceedings. PP: 1-16.
- Ali, S. H. (2020), *Organizational justice as a moderating factor between job enrichment and work motivation*. Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review, 9(4), 143-153.
- Alshaabani, A., Hamza, K.A., & Rudnák, I. (2022), *Impact of Diversity Management on Employees' Engagement: The Role of Organizational Trust and Job Insecurity. Sustainability*, 14(1), 1-22.
- Andries, J., Lambey, L., & Tumiwa, J. R. (2017), *A Comparative Study of Job Enrichment Between Male And Female In Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Sulut*. Jurnal

- motivation, and task interdependence. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 199-210.
- House, R. J. (1996), Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323-353.
- Ikegwuru M., Olomi P.O. (2021), Supportive Leadership Style and Supply Chain Performance of Retail SMEs in Rivers State of Nigeria. *International Journal of Entrepreneurship and Business Innovation*, 4(1), 37-46.
- Kaiser, S., & Ringlstetter, M.J. (2010), *Strategic management of professional service firms: theory and practice*. Springer Science & Business Media.
- Kalikawe, V.G. (2020), *Assessment of Influence of Job Enrichment on Employee Job Satisfaction among Local Government Authorities: A Case of Temeke Municipal Council, Tanzania*. Master Dissertation of Science in Human Resource Management of Mzumbe University, Mzumbe: Tanzania.
- Landy, F.J., & Conte, J.M. (2019), *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology*. 6th edition. John Wiley & Sons. Medford. USA.
- Lee, J.Y., & Seo, Y. (2019), Are There Differences in the Effects of PO and PT Cultural Fits on Work Attitudes and Task Performance? The Moderating Effect of Supportive Leadership. *Sustainability*, 11(18), 1-19.
- Lin, M., & Ling, Q. (2021), The role of top-level supportive leadership: A multilevel, trickle-down, moderating effects test in Chinese hospitality and tourism firms. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 104-113.
- Ling, Q., Liu, F., & Wu, X.Y. (2017), Servant versus authentic leadership: Assessing effectiveness in Chinese hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(1), 53-68.
- Loghmani, M., Taylor T., & Ramzaninejad, R. (2017), Job characteristics and psychological states of football referees: implications for job enrichment, *Managing Sport and Leisure*, 22:5, 342-357.
- Luthans, F. (2011), *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. 12th edition, McGraw-Hill/Irwin.
- exhaustion. *International journal of hospitality management*, 94, 102850. 1-10. DOI:
- Choudhary .S. (2016), Job Enrichment: A tool for Employee Motivation. *International Journal of Applied Research* .2(5). 1020-1024.
- Divya, S., Pujar, S.R., & Sangeetha, K. (2016), Job Enrichment and Its Impact on Employee Performance in It Industry. *Asia Pacific Journal of Research*. 1(24): 162-169.
- Drewery, D. (2019), Retaining contingent frontline staff through job enrichment: the case of seasonal student workers. *Managing Sport and Leisure*. 24(6): 387-399.
- Ezenduka, P. N., Nwaneri, A. C., Ndie, E. C., & Ude, C. C. (2016), Assessment of nurses perception of the use of job enrichment as motivator by the nurse manager at Enugu State university teaching hospital, Parklane. *International Journal of Medicine and Medical Sciences*, 8(6), 62-65.
- Furnham, A. (2012), *The psychology of behaviour at work: The individual in the organization*. 2nd edition. Psychology press. Taylor & Francis Group. East Sussex. UK.
- Ghadhban, S.Q., Abbas, R.A., and Sabit, S.H. (2020), Job Enrichment and Its Influence in Organizational Cynicism among Workers in Iraqi Youth and Sport Forums. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*. 24(8): 14890- 14897.
- Giao, H. N. K., Vuong, B. N., Huan, D. D., Tushar, H., & Quan, T. N. (2020), The effect of emotional intelligence on turnover intention and the moderating role of perceived organizational support: Evidence from the banking industry of Vietnam. *Sustainability*, 12(5), 1857, PP: 1-25.
- Ha, J.C., & Lee, J.W. (2022), Realization of a Sustainable High-Performance Organization through Procedural Justice: The Dual Mediating Role of Organizational Trust and Organizational Commitment. *Sustainability*, 14(3), 1259. PP: 1-17.
- Hegar, K. W. (2012), *Modern human relations at work*. Cengage Learning.
- Hon, A.H., & Chan, W.W. (2012), Team creative performance: The roles of empowering leadership, creative-related

- Oketch, C. & Komunda, T.R. (2020), Supportive Leadership Style and Staff Motivation in Private Universities in Uganda: Case of Kampala International University. *Global Journal of Management and Business Research: An Administration and Management*. 20(18): 1-10.
- Orth, M., & Volmer, J. (2017), Daily within-person effects of job autonomy and work engagement on innovative behaviour: The cross-level moderating role of creative self-efficacy. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 601-612.
- Ortiz, S.M. (2014), The significance of supportive leadership for retaining beginning elementary teachers in urban schools. Dissertation Presented to the Department of Educational Leadership, California State University, Long Beach, USA.
- Oubibi, M., Fute, A., Xiao, W., Sun, B., & Zhou, Y. (2022), Perceived Organizational Support and Career Satisfaction among Chinese Teachers: The Mediation Effects of Job Crafting and Work Engagement during COVID-19. *Sustainability*, 14(2), 623.
- Prakken, B. (2000), Information, organization and information systems design: An integrated approach to information problems. Springer Science & Business Media, Essex, USA.
- Rafferty, A.E., & Griffin, M.A. (2004), Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly*, 15(3), 329-354.
- René, E.R., Nduku, E & Machyo, C. (2019), Principal's Individualized Consideration on Students' Academic Performance in Antsirabe I Madagascar. *Journal of African Interdisciplinary Studies*. 3(7), 94 – 109.
- Rheu, M., Shin, J.Y., Peng, W., & Huh-Yoo, J. (2020), Systematic review: Trust-building factors and implications for conversational agent design. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 37(1), 81-96.
- Riggio, R. E. (2017), Introduction to industrial/organizational psychology. Routledge New York: USA.
- Sharma, D. and Raval, B. (2015), Impact of Job Enrichment on Employee's Turnover in Vodafone, *International Journal of Science and Research*, 5(9): 455-458.
- Mac-Ozigbo, A. & Ogohi, C.D. (2020), Effect of Job Enrichment on Employee Performance. *International Journal of Research Science & Management*. 7(5): 33-40
- Marta, I.A., Supartha, W.G., Dewi, G.A., Wibawa, M.A. (2021). Job Enrichment, Empowerment, and Organizational Commitment: The Mediating Role of Work Motivation and Job Satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 8(1): 1031–1040.
- Miner, J.B. (2007), *Organizational behavior 4: From theory to practice*. Routledge. New York. USA.
- Mohamed, F.R. (2015), Relationship among Job Involvement, Job Enrichment, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Nurses. *Assiut Scientific Nursing Journal*. 3(5): 120-129.
- Mutune, S.S., Onyango, G., & Olembo, J. (2019), Influence on Head Teachers' supportive Leadership Practices on Teachers' job Satisfaction in Nakuru and Primary School, Kenya. *African Journal of Education and Practice*, 4(1), 29-45.
- Mwaisaka, D.M., Ouma, C., & K'Aol, G. (2019), Influence of supportive leadership style on employee job satisfaction in commercial banks in Kenya. *Journal of Human Resource and Leadership*, 4(1), 44-66.
- Nisula, A.M., & Kianto, A. (2013), Evaluating and developing innovation capabilities with a structured method. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 8, 59-82.
- Njiraini, N.A., K'Aol, G.O., & Linge, T.K. (2018), Influence of individualized consideration on job satisfaction among employees in commercial banks in Kenya. *Journal of Human Resource and Leadership*. 3(3): 1-13.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B.A., & Wright, P.M. (2018), *Fundamentals of human resource management*. 7th edition. McGraw-Hill Education. New York. USA.
- Nzewi, H.N., Chiekezie, O.M., Ekene, O., Raphael, A.E., and Ebuka, A. A. (2017), Job Enrichment and Employee Commitment in Selected Brewing Firms in Anambra State. *Saudi Journal of Business and Management Studies*. 2(4): 330-337.

- Sushil, S. (2014), Job enrichment as determinant of employee engagement. *Review of HRM*, Vol. 3, 140-146.
- Teuber, A.T. (2019), Employee motivation profile for job enrichment. *Journal of Applied Leadership and Management*, 7, 1-18.
- Uduji, J.I. (2013), Job enrichment: a panacea to the problem of the demotivated marketing executives in the banking industry in Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 5(13): 99-106.
- Wahida, N., El Khuluqo, I., & Fetrimen, F. (2020), The Role of Supportive Leadership on Head Performance of Education Sector in Indonesia. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 3(1), 419-427.
- Wardhani, K.A.A.I., & Adnyani, I.G.A.D. (2021), Job Enrichment, Job Satisfaction, and Organizational Commitments at Harper Kuta Hotel. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*. 5(3): 309-315.
- Werleman, A.A. (2016), The Effect of Enriched Job Design on Innovative Work Behaviour. Master Dissertation in Human Resources Studies. Tilburg University, Netherlands.
- Sharma, P.N., & Pearsall, M.J. (2016), Leading under adversity: Interactive effects of acute stressors and upper-level supportive leadership climate on lower-level supportive leadership climate. *Leadership Quarterly*, 27(6), 856–868.
- Shin, Y., Oh, W.K., Sim, C.H.S., & Lee, J.Y. (2016), A multilevel study of supportive leadership and individual work outcomes: The mediating roles of team cooperation, job satisfaction, and team commitment. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 32(1), 55-70.
- Simorangkir, S.T., Karnati, N., & Abdullah, T. (2019), The Effect of Supportive Leadership, Learning Culture, and Responsibility on Job Performance of Teacher in Junior High Schools of South Tangerang. *International Journal for Educational and Vocational Studies*, 1(2), 120-129.
- Staub, S., Nart, S., & Dayan, H. (2019), The role of supportive leader in influencing intrapreneurship and innovation: A study on the printing houses in Topkapi, Istanbul. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 16(04), 1940008, PP: 1-11.

٧. الملحق: الاستبانة
المحور الاول - القيادة الجامعة:

ت	الفقرات	بدائل الإجابة			
		لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق بشدة
أ- الدعم التنظيمي المدرك					
١	تهتم إدارة المستشفى برفاهيه العاملين، وتلبي احتياجاتهم الشخصية والاجتماعية.				
٢	تقدر إدارة المستشفى جهود العاملين عبر الاشادة بإنجازاتهم في العمل.				
٣	تسعى إدارة المستشفى الى توفير المناخ التنظيمي الداعم للابداع.				
٤	لا تتردد إدارة المستشفى في مساعدة العاملين وخاصة إذا كانوا بحاجة للدعم والمساعدة.				
٥	توفر إدارة المستشفى جميع الإمكانيات التي تساعد العاملين على الأداء الجيد.				
ب- الاهتمام بالعاملين					
٦	تعامل إدارة المستشفى كل عامل بوصفه فرد له حاجات وطموحات مختلفة.				
٧	تهتم إدارة المستشفى باحتياجات العاملين من التدريب والتطوير التي تتعلق ببيئة العمل.				
٨	تحفز إدارة المستشفى بصورة منتظمة العاملين من خلال تقديم المكافآت المناسبة تقديراً لجهودهم.				
٩	تولي إدارة المستشفى الاهتمام الجاد براحة والرضا العام في العمل للعاملين.				
١٠	تضع إدارة المستشفى مصالح العاملين فيها في الحسبان انطلاقاً من قيمها الاخلاقية العالية.				
ت- التواصل المفتوح					
١١	تحرص إدارة المستشفى على التواصل المفتوح مع العاملين لتنمية العلاقات الاجتماعية.				
١٢	تؤكد إدارة المستشفى على التواصل بشكل مفتوح مع العاملين لمناقشة الاهداف وتطويرها.				
١٣	تتابع إدارة المستشفى بشكل متواصل مشاكل وظروف العاملين في داخل المستشفى وخارجها.				
١٤	تتبع إدارة المستشفى سياسة الباب المفتوح للمقابلة مع العاملين.				
١٥	تهتم إدارة المستشفى ببناء شبكة علاقات اجتماعية مع العاملين من خلال الزيارات الاجتماعية والرحلات الترفيهية.				
ث- التوازن بين العمل والحياة					
١٦	تتبنى إدارة المستشفى مبدء التوازن بين الحياة الشخصية وأوقات العمل الوظيفي للعاملين.				
١٧	توفر إدارة المستشفى جداول عمل مرنة للعاملين لتأدية المهام المطلوبة.				
١٨	تحفز إدارة المستشفى روح التكاتف واشكال التفاعل الاجتماعي مع العاملين.				
١٩	توفر السياسات والإجراءات التي تضعها إدارة المستشفى المرونة للعاملين للتعامل مع الشؤون الشخصية والعائلية.				
٢٠	تتبنى إدارة المستشفى نظام اجازات متكاملة (الاجازات الاعتيادية، الاجازات				

					المرضية، اجازات الاعياد وغيرها) بما يساهم في تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية.
ج- تكوين الثقة					
					تسعى إدارة المستشفى الى تكوين الثقة مع العاملين من اجل ايجاد تنسيق ايجابي.
					تشجع إدارة المستشفى مبدء العلاقات التعاونية المتبادلة مع العاملين.
					تتفاعل إدارة المستشفى مع العاملين وتمنحهم الثقة لإنجاز اعمالهم.
					توفر إدارة المستشفى مناخ اخلاقي مناسب لتعزيز العلاقات مع العاملين.
					تتعامل إدارة المستشفى بصدق ونزاهة مع العاملين.

المحور الثاني- الاغناء الوظيفي:

بدائل الإجابة					الفقرات	ت
لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة		
أ- تنوع المهارات						
					تقوم إدارة المستشفى بتطوير مهارات العاملين والتي تعطي فرصة للتقدم الوظيفي.	١
					تهتم إدارة المستشفى بتنوع المهارات وتطويرها للقيام بالمهام المطلوب انجازها من قبل العاملين.	٢
					توفر إدارة المستشفى الامكانيات اللازمة للعاملين لتفعيل قدراتهم ومهاراتهم لغرض القيام باداء واجباتهم الوظيفية.	٣
					تحرص إدارة المستشفى على تكوين تنوع في الاداء الوظيفي للعاملين.	٤
					تعمل إدارة المستشفى على زيادة فرص التعلم الوظيفي من اجل اكتساب العاملين مهارات جديدة.	٥
ب- هوية المهمة						
					تعتمد إدارة المستشفى الوصف الوظيفي في تحديد الأنشطة التي يقوم بها العاملين.	٦
					تتيح إدارة المستشفى الفرص للعاملين في تحديد مهامهم واولويات تنفيذها.	٧
					تتيح إدارة المستشفى الحرية للعاملين لاداء المهام بكفاءة بهدف الوصول إلى نتائج ملموسة.	٨
					تتميز العاملين في المستشفى بمعرفتهم لحدود صلاحياتهم ومسؤولياتهم.	٩
					تؤكد إدارة المستشفى على سير مهام العاملين لتكون واضحة من كل الجوانب.	١٠
ت- أهمية المهمة:						
					تحت إدارة المستشفى العاملين على الارتقاء بأدائهم لضمان جودة خدمة المستفيدين.	١١
					يؤدي العاملون وظائف ذات اثر كبير على النشاطات الوظيفية لزملائهم داخل المستشفى.	١٢
					تهتم إدارة المستشفى بنوعية الوظائف التي يقوم بها العاملين.	١٣
					تعمل إدارة المستشفى على تهيئة بيئة تفاعلية لتحقيق التكامل بين المهام الوظيفية	١٤

					على اساس المنافع مع المستفيدين.
					١٥ تحرص إدارة المستشفى الى اثناء الجوانب الحيوية لكل وظيفة لزيادة الشعور بالاعناء الوظيفي.
ث- الاستقلالية الوظيفية					
					١٦ تمنح إدارة المستشفى صلاحيات واسعة للعاملين لتأدية مهام عملهم وفق هيكلية عمل منتظمة.
					١٧ تحرص إدارة المستشفى على تمكين العاملين في الكيفية التي يقدمون بها الخدمات للمستفيدين.
					١٨ تمنح إدارة المستشفى الاستقلالية في العمل للعاملين بما يمكنهم من أداء مهامهم بشكل مميز.
					١٩ تمنح إدارة المستشفى عامليا حرية التصرف والمبادرة في اداء عملهم.
					٢٠ تتيح إدارة المستشفى للعاملين فرصة التعبير عن آرائهم بحرية عند صنع القرار المتعلق بوظائفهم.
ج- التغذية العكسية					
					٢١ تهتم إدارة المستشفى بالتغذية العكسية للتعرف على الاخطاء ومحاولاة تصحيحها.
					٢٢ تشخص إدارة المستشفى ردود أفعال المستفيدين تجاه الخدمات التي تقدمها العاملين.
					٢٣ توظف إدارة المستشفى ردود أفعال المستفيدين في تقييم أداء العاملين على وفق معايير ارشادية محددة.
					٢٤ تمتلك إدارة المستشفى إمكانية رؤية نتيجة أداء المهام التي يقوم بها العاملين.
					٢٥ تستقبل إدارة المستشفى مقترحات المستفيدين وتتعامل معها باهتمام كبير.