

علاقة التمكين الإداري بإثراء الوظائف وأثرها على تحسين الخدمة الصحية لدى مؤسسات القطاع الصحي الخاص لولاية تلمسان

The Relationship of Administrative Empowerment with Job Enrichment and its Impact on Improving the Health Sector Institution in Tlemcen state.

طالبة دكتوراه/ فائزة زروقي¹، أستاذة محاضرة –أ-/ أسية حمور²

¹ جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، مخبر البحوث والدراسات السياسية، zerrouki.faiza@univ-alger3.dz

² جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، مخبر البحوث والدراسات السياسية، hamour.assia31@gmail.com

تاريخ الإرسال: 2024-03-25 تاريخ القبول: 2024-12-18 تاريخ النشر: 2024-12-30

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى فهم ومعرفة تأثير التمكين الإداري والإثراء الوظيفي على تحسين الخدمة الصحية لدى مؤسسات القطاع الصحي الخاص لولاية تلمسان، حيث استخدمت المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي، واعتمدت على استبانة مكونة من (29) بند موزعة على جميع العاملين في المؤسسات الاستشفائية الخاصة "طفراوى" و"ميموزا" كعينة قصدية والذي قدر عددهم بـ: (97) عامل استشفائي، استرجع منها (45) استبانة قابلة للدراسة، وتم معالجة البيانات من خلال عرضها على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتطبيق اختبارات التحليل الوصفي والاستدلالي بغرض الإجابة عن فرضيات الدراسة.

أبرزت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري والإثراء الوظيفي على تحسين الخدمة الصحية لدى مؤسسات القطاع الصحي الخاص لولاية تلمسان، إضافة إلى أن هناك علاقة طردية متوسطة بين التمكين الإداري والإثراء الوظيفي لدى مؤسسات القطاع الصحي الخاص لولاية تلمسان، كما بينت النتائج بأن درجة ممارسة الإثراء الوظيفي والتمكين الإداري مرتفعة لدى مؤسسات القطاع الصحي الخاص لولاية تلمسان.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري؛ الإثراء الوظيفي؛ الخدمة الصحية؛ المؤسسة الاستشفائية؛ القطاع الخاص.

Abstract : This study aims to understand and know the impact of administrative empowerment and job enrichment on improving the health service in the private health sector institutions in Tlemcen state, where the descriptive and statistical approach was used, and relied on a questionnaire consisting of (29) items distributed to all workers in the private hospital institutions Tarawa and Mimosa as a purposive sample and their number was estimated at (97) hospital workers, (45) questionnaires were retrieved from them for study, and the data were

processed by presenting them to the (SPSS) program and applying descriptive and inferential analysis tests for the purpose of answering the study hypotheses.

The results of the study revealed the existence of a statistically significant effect of administrative empowerment and job enrichment on improving the health service in the private health sector institutions in Tlemcen state, in addition to the fact that there is a positive moderate relationship between administrative empowerment and job enrichment in the private health sector institutions in Tlemcen state, as the results also showed that the degree of practicing job enrichment and administrative empowerment is high in the private health sector institutions in Tlemcen state.

Keywords: administrative empowerment; job enrichment; health service; the hospital institution; private sector.

المؤلف المرسل: فايزة زروقي، الإيميل: zerrouki.faiza@univ-alger.dz

1. مقدمة:

يعتبر النظام الصحي في أي بلد محور جوهري للحفاظ على سلامة أفرادهِ وذلك بتقديم الخدمات الصحية اللازمة والمنشودة تحقيقاً للرعاية الشاملة على أن تُمس هذه الخدمات كافة فئات المجتمع وبصفة مستدامة، مما يؤثر على أدائهم المهني في كافة المجالات الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية وغيرها. فالمنظمات الصحية الخاصة إلى جانب الهياكل والمؤسسات التابعة للدولة من أهم مكونات النظام الصحي التي تعمل وفق سياسات واستراتيجيات تهدف إلى تحسين الخدمات الصحية.

ولقد اتسمت المنظمات الصحية الخاصة في الآونة الأخيرة بمنافستها الشديدة للقطاع العام وهذا لم يكن على مستوى تلبية المتطلبات العلاجية فقط بل أيضاً فيما يتعلق بالتسيير الإداري لمختلف الفاعلين نتيجة انفتاحها على أساليب ومقاربات تنظيمية حديثة تجعل من المورد البشري دعامة أساسية لتطوير مخرجاتها، كما أن الاهتمام بمحتوى الوظائف الصحية وإعادة تكييفها بما يتناسب والاحتياجات له انعكاس قوي على العاملين من الناحية الأدائية والسلوكية، هذا ما يترتب عليه تحسين في الخدمات المقدمة للمرضى.

علاقة التمكين الإداري بإثراء الوظائف وأثرها على تحسين الخدمة الصحية لدى مؤسسات القطاع الصحي الخاص لولاية تلمسان

إشكالية الدراسة: إن كفاءة الأفراد العاملين في تأدية الوظائف الصحية أصبحت مطلب أساسي في الوقت الحالي نتيجة انعكاسه على مخرجات المؤسسات الاستشفائية التي بدورها ترتبط ارتباطا وثيقا بخلق ثقة بين المواطن متلقي الخدمة والجهاز الصحي مقدم الخدمة، ولعل أهم أسباب الاهتمام بأداء أطقم الأجهزة الصحية سواء كانت إدارية أو طبية أو تقنية هو الحاجة الملحة لتلبية الاحتياجات المتنامية لأفراد المجتمع، وبناء على ذلك اتجه أغلب المسيرين إلى انتهاز أساليب إدارية ترفع من مستوى الأداء كأسلوب الإثراء الوظيفي الذي نعي به تلك الاستراتيجية التي تهتم بإعادة تصميم محتوى الوظائف في القطاع الصحي في مقابل تعزيز بعض السلوكيات بما يتناسب والوظائف المستحدثة ومن أهم هذه السلوكيات زيادة المسؤوليات، المشاركة في اتخاذ القرارات أين يؤدي ذلك إلى تمكين العاملين في ممارسة بعض الوظائف على المستوى الاستراتيجي وارتفاع شعورهم بالرضا اتجاه تلك الممارسات يساهم في تقديم الخدمة وفقا لتطلعات الجمهور الخارجي.

ولذلك جاءت هذه الدراسة لتجيب عن الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير الإثراء الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين الإداري وتحسين الخدمة

الصحية لدى مؤسسات القطاع الصحي الخاص لولاية تلمسان؟

ومنه تفكك إشكالية الدراسة لتساؤلات فرعية وهي:

1. ما هي درجة ممارسة الإثراء الوظيفي لدى مؤسسات القطاع الصحي الخاص لولاية تلمسان؟
2. ما هي درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مؤسسات القطاع الصحي الخاص لولاية تلمسان؟
3. هل يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والإثراء الوظيفي لدى مؤسسات القطاع الصحي الخاص لولاية تلمسان؟

فايزة زروقي / أسية حمور

4. هل تؤثر علاقة الإثراء الوظيفي بالتمكين الإداري في تحسين الخدمة الصحية لدى مؤسسات القطاع الصحي الخاص لولاية تلمسان؟

فرضيات الدراسة: بهدف الإجابة على الإشكالية سالفة الطرح تم اقتراح الفرضيات التالية:

كلما ازدادت قدرة مؤسسات القطاع الصحي الخاص لولاية تلمسان على تطبيق أسس الإثراء الوظيفي كلما أدى ذلك إلى تمكين العاملين في الأداء لتحسين الخدمة الصحية.

ومنه الفرضيات الفرعية تأتي كالتالي:

1. يوجد درجة متوسطة لممارسة الإثراء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات القطاع الصحي الخاص لولاية تلمسان.
2. يوجد درجة متوسطة لممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في مؤسسات القطاع الصحي الخاص لولاية تلمسان.
3. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والإثراء الوظيفي لدى مؤسسات القطاع الصحي الخاص لولاية تلمسان.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعلاقة الإثراء الوظيفي بالتمكين الإداري في تحسين الخدمة الصحية لدى العاملين في مؤسسات القطاع الصحي الخاص لولاية تلمسان.

أهمية الدراسة: تتجسد أهمية الدراسة الحالية في كونها تعمل على ترسيخ أساليب وآليات تسيير حديثة للمؤسسات الصحية الخاصة قصد تحسين مخرجاتها، كما أنها تحاول تقديم تشخيص وتحليل معمق عن مستوى تأثير التمكين الإداري على تحسين الخدمة الصحية لدى الأفراد العاملين في القطاع الصحي الخاص ومدى إسهام الإثراء الوظيفي في ذلك.

أهداف الدراسة: تكمن أهداف الدراسة الحالية في الآتي:

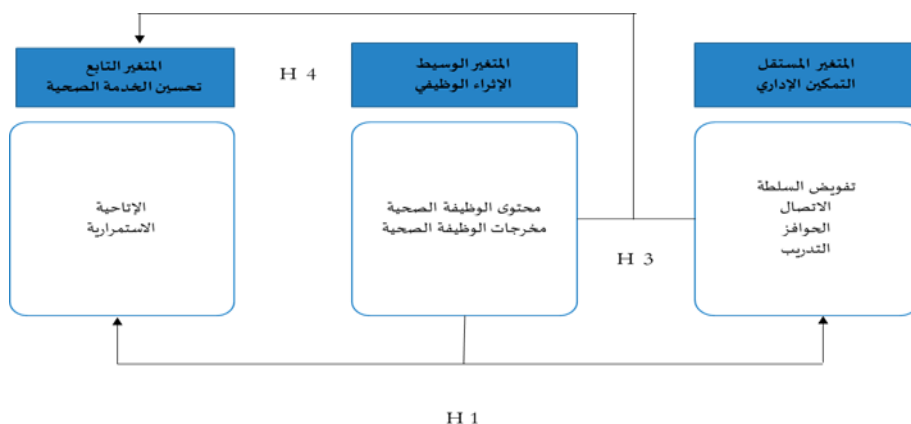
1. التعرف على مستوى التمكين الإداري والإثراء الوظيفي في المؤسسات المعنية بالدراسة.

علاقة التمكين الإداري بإثراء الوظائف وأثرها على تحسين الخدمة الصحية لدى مؤسسات القطاع الصحي الخاص لولاية تلمسان

2. التعريف بأهمية تمكين الأفراد العاملين في المؤسسات الصحية الخاصة ودوره في تحسين الخدمات لدى القطاع الصحي الخاص لولاية تلمسان.

3. الكشف عن درجة تأثير التمكين الإداري على تحسين الخدمة الصحية بوجود متغير الإثراء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص لولاية تلمسان.

نموذج الدراسة: هنا وضع نموذج مقترح لإظهار طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة. ويأتي هذا النموذج كالاتي:



المصدر: من إعداد الباحثة.

مناهج الدراسة: يعتبر المنهج العلمي المتبع في دراسة الظواهر قيد البحث دعامة أساسية للوصول إلى نتائج دقيقة وعلمية. وتعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لفهم متغيرات الدراسة (الإثراء الوظيفي، التمكين الإداري، تحسين الخدمة الصحية) على المستوى النظري والعملي. كما تم الاستعانة بالمنهج الإحصائي حيث يتجسد في برنامج (SPSS) لتحليل إجابات المبحوثين إحصائيا واستخلاص النتائج والاستنتاجات منها.

2. التعريف بمفاهيم الدراسة:

1. التمكين الإداري: يعرف التمكين لغة: التعزيز والتقوية. وجاء في معجم المعاني الجامع أن

"التمكين مصدر مكن، والتمكين من الشيء الاقدار عليه، ومكن له في الشيء: جعل له عليه سلطانا وقدرة" (تعريف ومعنى التمكين، بلا تاريخ). (تعريف ومعنى التمكين، بلا تاريخ) وورد في القرآن الكريم قوله تعالى: {إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا} [سورة الكهف:

الآية 84].

واصطلاحا: يعرفه مسرد المصطلحات الإدارية التمكين على أنه: "منح السلطة للموظفين حتى يتمكنوا من تحديد أهداف العمل وطرق الأداء واتخاذ القرارات والتحكم في الموارد المطلوبة في حدود صلاحياتهم ومسؤولياتهم (Alfadli & Sara M., 2019)".

وتعرفه الباحثة إجرائيا على أنه: عملية إدارية يكتسب العاملون بموجبها مسؤوليات وصلاحيات واسعة تمكنهم من المشاركة في صنع السياسات واتخاذ القرارات، على أن يتم تكوين هؤلاء العاملين لتصبح لديهم قابلية تامة لتلبية احتياجات الوظيفة متمثلة في المسؤوليات المضافة إلى مهامه وتعزيز سبل التواصل وتقديم الحوافز، وبذلك يتعزز للعامل الشعور بالرضا عن ومن ثم الولاء لأهدافها واستراتيجيات تطويعها.

2. الإثراء الوظيفي: اصطلاحا يعرف أنه: "تضمين الوظيفة أكثر ما يمكن من المهام والسماح للموظف بأن يؤديها بحرية وفق ما يراه مناسباً، وبالتسلسل الذي يختاره". (الجهان، 2020، صفحة 13)

وتعرفه الباحثة إجرائيا على أنه: هو استراتيجية لإعادة تصميم الوظائف في المؤسسات الاستشفائية الخاصة، يعمل الميسرين من خلالها على خلق توافق بين متطلبات الوظيفة والخدمة الصحية المتوقعة أي محتوى الوظيفة الصحية ومخرجاتها.

3. الخدمة الصحية: اصطلاحا تعرف على أنها: "عبارة عن جميع الخدمات التي يقدمها القطاع الصحي على مستوى الدولة سواء كانت علاجية موجهة للفرد أو وقائية موجهة للمجتمع والبيئة

علاقة التمكين الإداري بإثراء الوظائف وأثرها على تحسين الخدمة الصحية لدى مؤسسات القطاع الصحي الخاص لولاية تلمسان

أو إنتاجية مثل إنتاج الأدوية والمستحضرات الطبية والأجهزة التعويضية وغيرها بهدف رفع المستوى الصحي للمواطنين وعلاجهم ووقايتهم من الأمراض المعدية". (عدمان، 2012) وتعرفها الباحثة إجرائيا على أنها: هي مجموعة من الأداءات التي يباشرها النظام الصحي بمختلف مؤسساته وهياكله وفق سياسات وإجراءات تضمن خاصيتين أساسيتين هما الاستمرارية والإتاحة .

4. المؤسسة الاستشفائية: اصطلاحا تعرفها منظمة الصحة العالمية على أنها: "جزء أساسي من تنظيم اجتماعي طبي تتلخص وظيفته في تقديم رعاية صحية كاملة للسكان، علاجية أو وقائية، وتمتد عياداتها الخارجية إلى البيوت، كما يعمل كمركز لتدريب القوى العاملة الصحية والقيام ببحوث اجتماعية حيوية". (كرمبيط و رابح)

وتعرفها الباحثة إجرائيا على أنها: هي عبارة عن مؤسسة ذات طابع خدمي تتمتع بالشخصية المعنوية وتمارس مجموعة من المهام والأنشطة العلاجية والوقائية لتلبية الخدمات الصحية للأفراد في المجتمع.

3. الدراسات السابقة:

في هذا العنصر سيتم استعراض أهم الدراسات التي سبق لها وأن تناولت أحد المتغيرات قيد البحث (الإثراء الوظيفي، التمكين الإداري، تحسين الخدمة الصحية)، وترتيبها كرونولوجيا من الأقدم إلى الأحدث.

الدراسة الأولى: Christine Duffield وآخرون بعنوان: Job Enrichment: Creating Meaningfull Career Development Opportunities for Nurses (Duffield, Richard, Micheal, & Sarah , 2014): حاول الباحثين من خلال هذه الدراسة فهم وتحليل المشكلة البحثية التالية: الإثراء الوظيفي كفرصة لتنمية قدرات الممرضات. وهدفت إلى تقييم سياسة التطوير الوظيفي في جنوب استراليا بالاعتماد على نموذج كانتر للقوة الهيكلية ونظرية الالتزام، كما استخدمت أداة المقابلة شبه المنظمة واعتمدت عينة هادفة من المستشفيات العامة بلغ عددها (54) مفردة من ممرضات

فايزة زروقي / أسية حمور

كبار الموظفين، حيث توصلت إلى أن سياسة التطوير الوظيفي تساهم في خلق الفرص من خلال زيادة عدد كبار الممرضات الموظفين، تحسين درجات السلم وغيرها ومنه اقترح الباحثين ضرورة اعتبار الإثراء الوظيفي من أهم استراتيجيات التطوير الوظيفي في إدارة التمريض.

الدراسة الثانية: Irvane Masoudi بعنوان: Examining the Relationship between Job Enrichment and Performance: A Case Study of Nurses (Asl, Aslan , & Mehdi, 2015): عملت هذه الدراسة على معالجة المشكلة البحثية التالية: العلاقة بين الإثراء الوظيفي والأداء، فهي تجيب عن سؤال ما علاقة الإثراء الوظيفي بالأداء لدى الممرضات الموظفين في القطاع العام بطهران؟ وهدف الباحثين من خلالها إلى التحقق من مدى وجود ارتباط ذو دلالة احصائية بين الإثراء الوظيفي وأداء الممرضات، كما استخدمت أداة استبانة مكونة من (21) فقرة واعتمدت العينة العشوائية والتي قدر عددها بـ (160) مفردة من الممرضات من مجموع (280) من العدد الكلي للمجتمع البحثي، حيث خلصت الدراسة بعد التحليل الإحصائي لأسئلة الاستبيان إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإثراء الوظيفي والأداء ($p = 0.212$) بالرغم من الأداء المرتفع للممرضات.

الدراسة الثالثة: Muhammad Thamrin Benna بعنوان: The Effect of Job Enrichment, Self Efficacy and Organizational commitment on Job Satisfaction and Performance of Civil Servants of Health, Sinjai Regency, South Sulawesi Province (Benna, Ida, & Riyadi, 2017): عالجت هذه الدراسة المشكلة البحثية التالية: تأثير الإثراء الوظيفي والكفاءة الذاتية والالتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي وأداء موظفي الخدمات المدنية في إدارة الصحة سنجاي ريجنسي، مقاطعة سولاويزي الجنوبية باندونيسيا. وكمحاوله للإجابة عليها وضع الباحثين مجموعة من الفرضيات: يؤثر الإثراء الوظيفي معنويا على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وأداء موظفي الخدمة المدنية، تؤثر الكفاءة الذاتية بشكل كبير على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وأداء موظفي الخدمة المدنية، يؤثر الالتزام التنظيمي معنويا على الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي وأداء موظفي الخدمة المدنية، يؤثر الرضا الوظيفي بشكل كبير على أداء موظفي الخدمة المدنية،

علاقة التمكين الإداري بإثراء الوظائف وأثرها على تحسين الخدمة الصحية لدى مؤسسات القطاع الصحي الخاص لولاية تلمسان

واستخدمت الدراسة العينة العشوائية التي بلغ عددها 171 من مجموع 288 من العدد الكلي للمجتمع البحثي.

وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي لأسئلة الاستبيان ما يلي: الإثراء الوظيفي يؤثر معنويا على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء لدى موظفي الخدمة المدنية في الإدارة الصحية محل الدراسة، والكفاءة الذاتية لا تؤثر معنويا على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى موظفي الخدمة المدنية في الإدارة الصحية محل الدراسة، والكفاءة الذاتية تؤثر معنويا على أداء موظفي الخدمة المدنية في الإدارة الصحية محل الدراسة، والالتزام التنظيمي يؤثر معنويا على الرضا الوظيفي لدى موظفي الخدمة المدنية في الإدارة الصحية محل الدراسة، والالتزام التنظيمي لا يؤثر معنويا على أداء موظفي الخدمة المدنية في الإدارة الصحية محل الدراسة، والرضا الوظيفي يؤثر معنويا على أداء موظفي الخدمة المدنية في الإدارة الصحية محل الدراسة. ومنه يقترح الباحثين الحاجة الملحة للاهتمام بالرضا الوظيفي كونه دعامة أساسية للأداء الجيد الفعال.

الدراسة الرابعة: تاتو عبد الوهاب وبراقي عيسى بعنوان: التمكين الإداري وأثره على تحسين جودة الخدمة العمومية _ دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى بوفاريك بالبلدية _ (تاتو و عيسى، 2021): بنى الباحثان إشكالية الدراسة كالتالي: ما هو أثر التمكين الإداري للعاملين على تحسين جودة الخدمة الصحية العمومية؟، وبناء على ذلك تم وضع فرضيتين: هناك علاقة ذو دلالة معنوية بين التمكين الإداري وتحسين جودة الخدمات الصحية، هناك أثر ذو دلالة معنوية بين التمكين الإداري وتحسين جودة الخدمات الصحية. ومما هدفت إليه هذه الدراسة التعريف بأهمية التمكين الإداري كأسلوب إداري يساهم في تحسين جودة الخدمة العمومية الصحية بالمستشفيات الجزائرية، وقدر حجم العينة بـ (85) مفردة من موظفي مستشفى بوفاريك - البلدية -، وأفرزت نتائج المعالجة الإحصائية للاستبيان أنه يوجد

فايزة زروقي / أسية حمور

ارتباط معنوي موجب بين التمكين الإداري وجودة الخدمات الصحية في المستشفى محل الدراسة، ويوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري على جودة الخدمات الصحية بالمستشفى محل الدراسة. الاستفادة من الدراسات السابقة: من خلال عرض الدراسات السابقة يتضح أنه يمكن الاستفادة منها في معرفة التعامل مع المناهج والأدوات البحثية. أما عن الفجوة البحثية فيتم تحديدها كالتالي: دراسة التمكين الإداري في القطاع الصحي الخاص وتأثيره على تحسين الخدمة بوجود الإثراء الوظيفي كمتغير وسيط.

4. الدراسة الميدانية: بعض المؤسسات الاستشفائية الخاصة لولاية تلمسان

مجتمع الدراسة: يعتبر المجتمع البحثي ركيزة أساسية في الدراسات الميدانية، فمن خلاله يتمكن الباحث من إسقاط المفاهيم النظرية على المستوى العملي والتعرف على مستوى تطبيقها. ويعرف مجتمع الدراسة عموماً على أنه مجموعة من الأفراد التي تحمل مجموعة من الخصائص المتجانسة. ويتمثل في هذه الدراسة المؤسسات الاستشفائية الخاصة لولاية تلمسان والذي قدر عددها بـ: سبعة (7) مؤسسات استشفائية خاصة وذلك عن طريق الاستعانة بموقع الدليل الطبي لولاية تلمسان.

عينة الدراسة: إذا كان مجتمع الدراسة يشير إلى كافة الأفراد المكونة للمجتمع فالعينة هي تلك الجزء الممثل للمجتمع وتم استخدام العينة القصدية في انتقاء المؤسسات المعنية بالدراسة وهما: المؤسسة الاستشفائية الخاصة ميموزا والمؤسسة الاستشفائية الخاصة طفراوى، ويرجع ذلك لكونهما من المؤسسات الاستشفائية الخاصة المعروفة على مستوى ولاية تلمسان والتي تحظى بإقبال كبير من قبل المواطنين قصد تلقي العلاج. ولإجراء الدراسة اعتمدت الباحثتان على أسلوب الحصر الشامل، ويمكن توضيح عدد الموظفين في المؤسسات المعنية بالدراسة كالتالي:

الجدول 1: تحديد عينة الدراسة

مؤسسة طفراوى	مؤسسة ميموزا	المؤسسات المعنية بالدراسة
73	24	عدد الموظفين
97		العدد الكلي

علاقة التمكين الإداري بإثراء الوظائف وأثرها على تحسين الخدمة الصحية لدى مؤسسات القطاع الصحي الخاص لولاية تلمسان

المصدر: مصادر معلومات من المؤسسات الاستشفائية الخاصة المعنية بالدراسة.

أداة الدراسة: لقد اعتمدت الدراسة الحالية على أداة الاستبانة بغرض جمع المعلومات اللازمة وتحليلها واستخلاص النتائج منها. كما تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (لا أوافق بشدة، لا أوافق، محايد، أوافق، أوافق بشدة) للإجابة على الفقرات.

وصف أداة الدراسة: تضمنت أداة الدراسة أربعة محاور؛ المحور الأول (بيانات شخصية عن المبحوثين) والمحور الثاني (التمكين الإداري: تفويض السلطة، الاتصال، التدريب، الحوافز) والمحور الثالث (الإثراء الوظيفي: محتوى الوظيفة الصحية، مخرجات الوظيفة الصحية) والمحور الرابع (الخدمة الصحية: الإتاحة، الاستمرارية).

قياس صدق وثبات أداة الدراسة: ويتم من خلال مايلي:

الصدق الظاهري: يتم عن طريق عرض أداة الاستبانة على بعض الأساتذة من لهم الخبرة في إجراء الدراسات الميدانية الكمية وتزويدهم بمجموعة من العناصر (الإشكالية، الفرضيات) حتى يسهل التأكد من صحة الفقرات وضبطها بما يخدم أهداف الدراسة، وأخيرا توزيع الدراسة في شكلها النهائي على المبحوثين. **ثبات أداة الدراسة:** بعد عرض الاستبانة على الأساتذة قصد تمحيصها والأخذ بالتعديلات المقترحة، استعانت الدراسة بطريقة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الثبات. وأظهرت نتائج التحليل أن قيمة الثبات لكل فقرات الاستبيان بلغت (0.907) وهي قيمة تفوق القيمة المطلوبة حسب الدكتور "محمد السيد أبو هاشم" (هاشم، 2003، صفحة 304) والتي على أساسها يقبل الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة وهي (0.70). والجدول 2 يوضح ذلك:

الجدول 2: اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

المحاور	عدد العبارات	ثبات المحاور
التمكين الإداري	16 (من 1 إلى 16)	0.871

فايزة زروقي / أسية حمور

0.735	6 (من 17 إلى 22)	الإثراء الوظيفي
0.975	7 (من 23 إلى 29)	الخدمة الصحة
0.907	29 (من 1 إلى 29)	الثبات العام

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS v: 22

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات: يحتاج التحقق من اعتدالية توزيع البيانات إجراء اختبارات. وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على مقياس الالتواء والتفلطح (Skewness & Kurtosis) ومقياس شابيرو ويلك (Wilk—Shapiro) والجدول 3 يبين ذلك:

الجدول رقم 3: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

مقاييس الالتواء والتفلطح		مقياس شابيرو ويلك		المحاور (المتغيرات)
قيمة الالتواء	قيمة التفلطح	قيمة شابيرو ويلك	الدلالة sig	
-0.809	1.922	0.930	0.517	التمكين الإداري
0.394	- 0.796	0.932	0.537	الإثراء الوظيفي
- 0.160	- 0.980	0.937	0.579	الخدمة الصحية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS v: 22

يتضح من النتائج أن "مقاييس الالتواء والتفلطح" تتراوح ما بين (0.980 - 1.922) وتعد قيم مقبولة بناء على ما جاء به كل من "George & Mallery" فحسبهما القيم التي تتراوح ما بين (±2) هي قيم يمكن الاعتماد عليها لإثبات اعتدالية توزيع البيانات، وتأتي نتائج "اختبار شابيرو ويلك" (Razali & Yap, 2011) لتأكيد ذلك. وبما أن قيمة sig أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فهذا يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة: يتناول هذا العنصر خصائص مفردات العينة الرئيسية للدراسة (التكرار والنسبة المئوية) والتي بلغ عددها (97) عامل في المؤسسات الاستشفائية الخاصة طفراوي وميموزا. حيث تم توزيع الاستبانة على العدد الكلي للعاملين باتباع أسلوب الحصر الشامل، واسترجع منها (51) استبانة، (06) منها ملغاة.

علاقة التمكين الإداري بإثراء الوظائف وأثرها على تحسين الخدمة الصحية لدى مؤسسات القطاع الصحي الخاص لولاية تلمسان

الجدول رقم 4: وصف عينة الدراسة.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
السن	أقل من 25 سنة	12	26.7%
	من 25 إلى 35 سنة	20	44.4%
	من 36 إلى 45 سنة	6	13.3%
	من 46 إلى 60 سنة	5	11.1%
	أكثر من 60 سنة	2	4.4%
المؤهل العلمي	غير جامعي	22	48.9%
	جامعي	20	44.4%
	ما بعد التدرج	3	6.7%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	22	48.9%
	من 6 إلى 15 سنة	14	31.1%
	أكثر من 15 سنة	9	20%
طبيعة التواجد في المؤسسة	طاقم طبي	7	15.6%
	طاقم شبه طبي	29	64.4%
	طاقم إداري	9	20%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS v: 22

من خلال التحليل، يتبين أن أغلب العاملين في المؤسسات الاستشفائية الخاصة "طفراوي" و"ميموزا" هم من الفئة العمرية (25-35 سنة) بنسبة (44.4%) وهذا يشير إلى أن المؤسسات الاستشفائية المعنية بالدراسة أقرب إلى ما يسمى بالمؤسسات الفتية. كما اتضح أن الشريحة الكبيرة من العاملين هم غير جامعين بنسبة (48.9%) ذلك لأن أغلبهم خريجي مدارس الشبه طبي. وبالإضافة إلى أن غالبية العاملين لاتزيد خبرتهم عن (5 سنوات) وهذا يعني أن المؤسسات المعنية بالدراسة مستقطبة للفئات حديثة التوظيف. كما تمثل نسبة (64.4%) الطاقم الذي يسجل تواجد كبير في المؤسسات الاستشفائية الخاصة وهو الطاقم شبه طبي.

فايزة زروقي / أسية حمور

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ماهي درجة ممارسة الإثراء الوظيفي لدى مؤسسات القطاع الصحي الخاص لولاية تلمسان؟

لقياس درجة ممارسة الإثراء الوظيفي لدى مؤسسات القطاع الصحي الخاص لولاية تلمسان تم تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الإثراء الوظيفي.

الجدول رقم 5: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الإثراء الوظيفي.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
متوسط	0.692	3.30	محتوى الوظيفة الصحية
مرتفع	0.920	3.78	مخرجات الوظيفة الصحية
مرتفع	0.619	3.46	محور الإثراء الوظيفي ككل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS v: 22

يتضح من الجدول 5 أعلاه أن المتوسط الحسابي لمحور الإثراء الوظيفي بلغ (3.46) بانحراف معياري قدره (0.619) وهي قيمة تتراوح ما بين (3.40 – 4.19) في الميزان التقديري لمقياس ليكرت الخماسي، وهذا يشير إلى أن أغلب إجابات المبحوثين تقع ضمن "موافق". حيث تحصل بعد محتوى الوظيفة الصحية على درجة متوسط بمتوسط حسابي قدره (3.30) وانحراف معياري بلغ (0.692) أما بعد مخرجات الوظيفة الصحية تحصل على درجة مرتفع بمتوسط حسابي قدره (3.78) وانحراف معياري بلغ (0.920). وبناء على ذلك يمكن القول إن مستوى ممارسة الإثراء الوظيفي لدى الأفراد العاملين في مؤسسات القطاع الصحي الخاص لولاية تلمسان مرتفع. مما يدل على اهتمام مؤسسات القطاع الصحي الخاص بمكون الوظيفة الصحية (طبية، شبه طبية، إدارية) والعمل على تحسينها.

وعليه، نرفض فرضية السؤال الأول: يوجد درجة متوسطة لممارسة الإثراء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات القطاع الصحي الخاص لولاية تلمسان. ونقبل بالفرضية التي تقر بوجود درجة مرتفعة لممارسة الإثراء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات القطاع الصحي الخاص لولاية تلمسان.

علاقة التمكين الإداري بإثراء الوظائف وأثرها على تحسين الخدمة الصحية لدى مؤسسات القطاع الصحي الخاص لولاية تلمسان

السؤال الثاني: ماهي درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مؤسسات القطاع الصحي الخاص لولاية تلمسان؟

لقياس درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مؤسسات القطاع الصحي الخاص لولاية تلمسان تم تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التمكين الإداري.

الجدول رقم 6: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التمكين الإداري.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
تفويض السلطة	3.21	0.742	متوسط
الاتصال	4.10	0.771	مرتفع
الحوافز	3.65	0.865	مرتفع
التدريب	3.75	1.061	مرتفع
محور التمكين الإداري ككل	3.68	0.683	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS v: 22

يتضح من الجدول رقم 6 أعلاه أن المتوسط الحسابي لمحور التمكين الإداري بلغ (3.68) بانحراف معياري قدره (0.683) وهي قيمة تتراوح ما بين (3.40 – 4.19) في الميزان التقديري لمقياس ليكرت الخماسي، وهذا يشير إلى أن أغلب إجابات المبحوثين تقع ضمن "موافق". حيث تحصل بعد تفويض السلطة على درجة متوسط بمتوسط حسابي قدره (3.21) وانحراف معياري بلغ (0.742) أما بعد الاتصال تحصل على درجة مرتفع بمتوسط حسابي قدره (4.10) وانحراف معياري بلغ (0.771) وبعد الحوافز تحصل على درجة مرتفع بمتوسط حسابي قدره (3.65) وانحراف معياري بلغ (0.865)، أما عن البعد الرابع وهو التدريب فتحصل هو الآخر على درجة مرتفع بمتوسط حسابي قدره (3.75) وانحراف معياري بلغ (1.061). هذا ما يشير إلى وجود محاولات من قبل الميسيرين في مؤسسات القطاع الصحي

فايزة زروقي / أسية حمور

الخاص لتمكين العاملين في الوظائف الصحية وذلك من خلال فتح قنوات اتصال فعالة، إيجاد دافعية للعاملين بغرض تحقيق الاستمرارية في أداء المهام والأنشطة، والسهر على تحسين أداء العاملين.

وعليه، نرفض فرضية السؤال الأول: يوجد درجة متوسطة لممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في مؤسسات القطاع الصحي الخاص لولاية تلمسان. ونقبل بالفرضية التي تقر بوجود درجة مرتفعة لممارسة الإثراء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات القطاع الصحي الخاص لولاية تلمسان. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة تاتو عبد الوهاب ويراقي عيسى بعنوان: التمكين الإداري وأثره على تحسين جودة الخدمة العمومية _ دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى بوفاريك بالبليدة_. (تاتو وعيسى، 2021)

السؤال الثالث: هل يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والإثراء الوظيفي لدى مؤسسات القطاع الصحي الخاص لولاية تلمسان؟

سيتم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لمعرفة طبيعة العلاقة بين متغيري التمكين الإداري والإثراء الوظيفي لدى المؤسسات الاستشفائية الخاصة لولاية تلمسان.

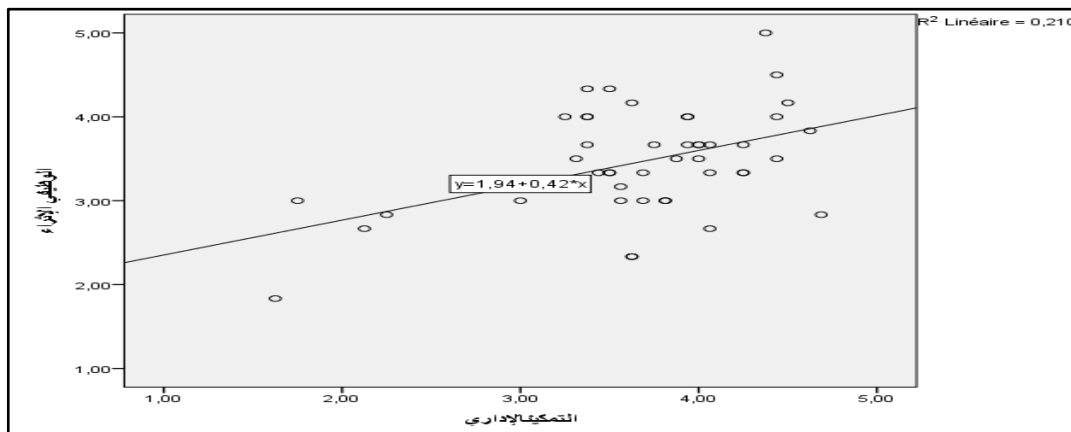
الجدول رقم (08): اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson).

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التمكين الإداري	0.458**	0.002
الإثراء الوظيفي		
ملاحظة: ** تشير إلى مستوى الدلالة 0.01.		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS v: 22

علاقة التمكين الإداري بإثراء الوظائف وأثرها على تحسين الخدمة الصحية لدى مؤسسات القطاع الصحي الخاص لولاية تلمسان

الشكل رقم (01): يوضح الارتباط الخطي للعلاقة بين التمكين الإداري والإثراء الوظيفي.



المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v: 22

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أنه يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين متغير التمكين الإداري والإثراء الوظيفي، حيث قدرت قيمة الارتباط (r) بـ (0.458) فالعلاقة هنا هي علاقة ذات اتجاه طردي موجب ودرجة متوسطة. (Pallant, 2007, p. 132) ويمكن تفسير ذلك بأن توفير المؤسسات الاستشفائية الخاصة لبيئة مشجعة على المبادرة والمبادأة سواء تعلق الأمر بطرح الأفكار، أو اقتراح أساليب عمل وغيرها مرتبط بتبني الإثراء الوظيفي كسياسات وظيفية لتحسين أداء الوظيفة الصحية، وهذا ما ينبغي على مؤسسات القطاع الصحي الخاص لولاية تلمسان تطبيقه وتفعيله حتى يتسنى للعاملين أن يساهموا في التسيير بغض النظر عن درجة هذه المساهمة.

وبناء على قيمة ($p - value = 0.002$) والتي تأتي أصغر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$ (Yockey, 2011, p. 162) فإنه نقبل الفرضية البديلة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والإثراء الوظيفي لدى مؤسسات القطاع الصحي الخاص لولاية تلمسان، ونرفض الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والإثراء الوظيفي لدى مؤسسات

فايزة زروقي / أسية حمور

القطاع الصحي الخاص لولاية تلمسان. وهذه النتيجة لا تتفق مع دراسة (Irvine Masoudi, Asl, Aslan, 2015) & Mehdi, التي تهدف إلى دراسة العلاقة بين الإثراء الوظيفي وأداء الممرضات الموظفين في القطاع العام بطهران، والتي توصلت إلى نتيجة أنه لا يوجد علاقة بين الإثراء الوظيفي والأداء حيث سجلت قيمة ($p - value = 0.212$) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.01$.

السؤال الرابع: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعلاقة الإثراء الوظيفي بالتمكين الإداري في تحسين الخدمة الصحية لدى العاملين في مؤسسات القطاع الصحي الخاص لولاية تلمسان؟
للكشف عن أثر علاقة التمكين الإداري بإثراء الوظائف على تحسين الخدمة الصحية لدى مؤسسات القطاع الصحي الخاص لولاية تلمسان، تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression). (Landau & Brian, 2003, pp. 102–118)

الجدول رقم (09): تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F)	دلالة (F)	بيتا غير المعيارية (B)	قيمة (T)	دلالة (T)	معامل تضخم التباين (VIF)
تحسين الخدمة الصحية	التمكين الإداري	0.535	0.286	8.427	0.001	0.129	0.929	0.358	1.266
	الإثراء الوظيفي					0.481	3.128	0.003	1.266

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS v: 22

يتضح أن كل من التمكين الإداري وإثراء الوظائف متغيرات تفسيرية لمتغير تحسين الخدمة الصحية. وفي ضوء التحليل الإحصائي لوحظ معنوية ودلالة الانحدار وذلك عند قيمة (F) التي قدرت بـ: (8.427) وقيمة الدلالة (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.01$. كما توصلت النتائج إلى أن (28.6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تحسين الخدمة الصحية) ترجع إلى متغيري التمكين

علاقة التمكين الإداري بإثراء الوظائف وأثرها على تحسين الخدمة الصحية لدى مؤسسات القطاع الصحي الخاص لولاية تلمسان

الإداري والإثراء الوظيفي وعليه، فهي مفسرة له ويظهر ذلك في معامل التحديد. وأظهرت النتائج أيضا علاقة غير دالة إحصائيا للتمكين الإداري بتحسين الخدمة الصحية، حيث جاءت قيمة بيتا للتمكين الإداري تساوي (0.129) ويتبين ذلك في قيمة (T) ودالاتها والتي هي أكبر من $\alpha \leq 0.01$ ، أما علاقة الإثراء الوظيفي بتحسين الخدمة الصحية فهي دالة إحصائيا، وقيمة بيتا له جاءت تساوي (0.481). وأخيرا معامل تضخم التباين وبما أنه أصغر من (03) فهذا يدل على غياب مشكلة التعددية الخطية بين متغيرات الدراسة.

وبناء على ما سبق، نقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري وإثراء الوظائف على تحسين الخدمة الصحية لدى مؤسسات القطاع الصحي الخاص لولاية تلمسان، ونرفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري والإثراء الوظيفي على تحسين الخدمة الصحية لدى مؤسسات القطاع الصحي الخاص لولاية تلمسان. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة تاتو عبد الوهاب وبراق عيسى بعنوان: التمكين الإداري وأثره على تحسين جودة الخدمة العمومية _ دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى بوفاريك بالبليدة_. (تاتو وعيسى، 2021)

5. الخاتمة:

يعتبر الإثراء الوظيفي آلية جوهرية لزيادة تمكين الأفراد العاملين في المؤسسات الاستشفائية الخاصة، فطبيعة نشاط هذه المؤسسات تتطلب أن يشارك العامل الاستشفائي في القرارات بالإضافة إلى اطلاعه بكل الأساليب والاستراتيجيات والتغييرات المستحدثة في الوظائف الصحية وذلك لكي يستطيع التعامل مع الحالات الصحية المختلفة والمتعددة كل على حسب احتياجاته ومتطلباته العلاجية. الأمر الذي من شأنه أن ينعكس إيجابا على الخدمة الصحية المقدمة وتحسينها .

فايزة زروقي / أسية حمور

ومن خلال الدراسة الميدانية، تم التوصل إلى أن للتمكين الإداري وللإثراء الوظيفي تأثير على تحسين الخدمة الصحية لدى مؤسسات القطاع الصحي الخاص لولاية تلمسان. وعليه تم استنتاج مايلي:

1. الإثراء الوظيفي آلية قديمة-جديدة تساعد المؤسسات الاستشفائية الخاصة على التطوير من وظائفها الصحية (الطبية، الشبه طبية، الإدارية)، فهي تحتّم بالجانب الوظيفي والعناصر المكونة له كمتطلبات الوظيفة، محتوى الوظيفة وغيرها.

2. يؤدي تمكين العامل الاستشفائي إلى تحسين أدائه الوظيفي، من خلال منحه الاستقلالية وتشجيعه على المبادرة والمشاركة في العمل الإداري والمهني.

3. يترنّ تحسين الخدمات الصحية بالمتابعة المستمرة لمحتوى ومتطلبات الوظائف ومحاولة تكييفها واحتياجات البيئة الخارجية، الأمر الذي يتطلب إدماج وإشراك العامل الاستشفائي في رسم السياسات وبناء الاستراتيجيات وذلك عن طريق تمكينه في العمل وممارسة مهامه وأدواره الوظيفية.

كما ساهم وعي القيادة الإدارية الاستشفائية: الطبية التقنية، والإدارية بأهمية التمكين الإداري والإثراء الوظيفي بشكل كبير في تحسين الخدمات الصحية. ومنه، تم وضع اقتراحات عملية ميدانية استطاعت من خلالها المؤسسات الاستشفائية "ميموزا" و "ظفراوي" تحقيق نتائج جيدة في مجال التسيير الاستشفائي وذلك انطلاقا مما توصلت إليه الدراسة. وتتمثل هذه الاقتراحات في الآتي:

1. ضرورة اعتماد بطاقة المنصب في المؤسسات الاستشفائية الخاصة وذلك لتحديد وضبط متطلبات ومحتوى الوظيفة في القطاع الصحي الخاص بشكل دقيق، مما يسهل على المسيرين

علاقة التمكين الإداري بإثراء الوظائف وأثرها على تحسين الخدمة الصحية لدى مؤسسات القطاع الصحي الخاص لولاية تلمسان

تحديد مستوى الأداء المطلوب ومعرفة نقاط القوة والضعف لدى العاملين الاستشفائيين (أطباء، ممرضين، إداريين).

2. رسم سياسات وصياغة استراتيجيات لتمكين العامل الاستشفائي من تأدية مهامه الوظيفية والإدارية من خلال تصميم برامج تدريبية تؤدي إلى تحسين الأداء إضافة إلى تعزيز الاتصال فيما بين المصالح الطبية والإدارية، هذا ما يولد شعور بالانتماء للمؤسسة الاستشفائية وبالتالي تزداد دافعتهم وحافزتهم في العمل.

3. السهر على تحيين المهام والأنشطة لدى العاملين الاستشفائيين عن طريق إثراء الوظيفة الصحية بزيادة وتعديل عناصرها، الأمر الذي من شأنه أن يجعل العامل قادرا على مواجهة متطلبات المرضى بالأخص في ظل الأزمات الصحية.

6. قائمة المراجع:

1. تعريف ومعنى التمكين. (بلا تاريخ). تاريخ الاسترداد 10 20، 2023، من معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي [https://www.almaany.com/ar/dict/ar-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%83%D9%8A%D9%86](https://www.almaany.com/ar/dict/ar-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%83%D9%8A%D9%86/ar/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%83%D9%8A%D9%86)
2. كرمييط، و درواش رابع. (بلا تاريخ). دور المؤسسة الاستشفائية في تحقيق مطلب الصحة. مجلة آفاق لعلم الاجتماع، 7(1)، الصفحات 98-117.
3. عبد الوهاب تاتو رشيدة ، و براق عيسى. (ديسمبر، 2021). التمكين الإداري وأثره على تحسين جودة الخدمة العمومية -دراسة تحليلية لآراء من العاملين في مستشفى بوفاريك بالبلدية-. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 10(2)، الصفحات 294-317.
4. مريزق عدمان. (2012). مدخل في الإدارة الصحية. ط1. الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.

فايزة زروقي / أسية حمور

5. هناء محمد الجهران. (حزيران، 2020). درجة ممارسة الإثراء الوظيفي وعلاقته بالابداع التنظيمي لدى مديري

المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين (رسالة ماجستير غير

منشورة). كلية العلوم التربوية، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.

6. Alfadli, M. A., & Sara M., A.-M. (2019). The Reality of Administrative Empowerment among the Recently Employed Administrators in the intermediate Schools. *International Education Studies*, 12(6), pp. 120-133.
7. Asl, I. M., Aslan , N., & Mehdi, R. (2015). Examining the Relationship between Job Enrichment and Performance: A Case Study of Nurses. *Asain Social Science*, 11(18), pp. 108-115.
8. Benna, M. T., Ida, A. B., & Riyadi, N. (2017, February). The Effect of Job Enrichment, Self Efficacy and Organizational commitment on Job Satisfaction and Performance of Civil Servants of Health, Sinjai Regency, South Sulawesi Province. *International Journal of Business and Management Invention*, 6(2), pp. 49-64.
9. Duffield, C., Richard, B., Micheal, R., & Sarah , W. (2014). Job Enrichmentm: Creating Meaningful Career Development Opportunities for Nurses. *Journal of Nursing Management*, 22(6), pp. 697-706.
10. Nagaji, N., Akpa, V., & Akinlabi, B. (2017). Assessment of the Effect of Job Enrichment on Employee Commitment in Selected Private Universities in South-West Nigeria. *Funaj Journal of Accounting Business and Finance (Fujabf). Federal University Ndufu-Alike Ikwo Ebonyi State Nigeria*, 01(01), pp. 262-271.
11. Razali, N. M., & Yap, B. W. (2011). Power Comparisons of Shapiro -Wilk, Kolmogorof-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling tests. *Jornal of Statistical Modeling and Analytics*, 02(01), pp. 21-33.