

الاثراء الوظيفي وأثره في تحسين بيئة العمل دراسة على مستشفى الحوادث أبو سليم

د. عبد الفتاح عامر الصادق الفرجاني

أستاذ مساعد - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية – جامعة الزيتونة - ترهونة

fattahelfirjani@gmail.com

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد الإثراء الوظيفي (تنوع المهارات، استقلالية الوظيفة، أهمية المهمة، هوية المهمة، التغذية العكسية) وأثرها في تحسين بيئة العمل (المادية، التنظيمية، والنفسية والاجتماعية) بمستشفى الحوادث أبو سليم بليبيا، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة وُزعت على عينة مكونة من (267) موظفاً من الأطقم الطبية والإدارية.

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الإثراء الوظيفي في تحسين بيئة العمل، حيث فسرت هذه الأبعاد ما نسبته 63.2% من التباين الحاصل في تحسين بيئة العمل، كما كشفت النتائج أن بُعد "أهمية المهمة" جاء في المرتبة الأولى من حيث التحقق الفعلي، بينما كان بُعد "التغذية العكسية" هو الأكثر تأثيراً في التغيير رغم انخفاض مستوى ممارسته، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل أنظمة التقييم الدوري (التغذية العكسية)، ومنح الأطقم الطبية مزيداً من الاستقلالية المهنية، وتطوير البنية المادية والتقنية للمستشفى لمواجهة ضغوط العمل.

Abstract:

This study aimed to explore the impact of job enrichment dimensions (skill variety, task identity, task significance, autonomy, and feedback) on improving the work environment (physical, organizational, and psycho-social) at Abu Salim Accident Hospital in Libya. The study employed a descriptive-analytical methodology, using a questionnaire distributed to a sample of (267) medical and administrative staff members.

The results revealed a statistically significant impact of job enrichment dimensions on improving the work environment, accounting for 63.2% of the variance in the environment's improvement. Findings indicated that "task significance" ranked first in terms of actual implementation, while "feedback" was the most influential dimension for change despite its low level of practice. The study recommended activating periodic evaluation systems (feedback), granting medical staff greater professional autonomy, and developing the hospital's physical and technical infrastructure to cope with work pressures.

استلام الورقة: 2026-02-16 - قبول الورقة: 2026-02-24 - نشر الورقة: 2026-03-02

الكلمات المفتاحية بالعربية: الإثراء الوظيفي، بيئة العمل، مستشفى الحوادث أبو سليم، استقلالية الوظيفة، التغذية العكسية، القطاع الصحي الليبي.

Keywords: Job Enrichment, Work Environment, Abu Salim Accident Hospital, Job Autonomy, Feedback, Libyan Health

Sector

مقدمة الدراسة

تعد التحولات الجذرية في مفاهيم الإدارة الحديثة استجابة طبيعية للتعقيدات المتزايدة في بيئات العمل المعاصرة، حيث لم يعد رأس المال المادي هو المحدد الوحيد لتنافسية المنظمات، بل أضحت العنصر البشري هو المحرك الأساسي للابتكار والإبداع والاستدامة التنظيمية، وفي ظل هذا المشهد برز مفهوم "الإثراء الوظيفي" كإستراتيجية جوهرية تهدف إلى إعادة صياغة العلاقة بين الموظف ووظيفته، وذلك من خلال تجاوز الأنماط التقليدية للتخصص الضيق نحو آفاق تمنح الفرد شعوراً بالمعنى والقيمة في عمله اليومي، ويرى الباحثون أن الإثراء الوظيفي يمثل مدخلاً نوعياً لتصميم الوظائف يركز على تعميق المحتوى الوظيفي عبر منح العاملين مستويات أعلى من الاستقلالية والمسؤولية إتجاه أعمالهم، وتوفير فرص حقيقية للنمو المهني والشخصي (سليمان والملاحي، 2025)، إن هذا التوجه لا يهدف فقط إلى تحسين الأداء الكمي، بل يمتد أثره ليشمل الجوانب السيكولوجية للعامل، مما يدعم حالة من الاندماج والارتباط العميق بالأهداف التنظيمية.

وعلى صعيد بيئة العمل، فإن العلاقة التبادلية بين خصائص الوظيفة والمناخ التنظيمي تمثل البنية الأساسية في استقرار المنظمات؛ إذ يشير الأدب الإداري إلى أن تعزيز استقلالية الفرد في اتخاذ القرارات المرتبطة بهما، وتنوع المهارات المطلوبة، وتوفير التغذية العكسية المستمرة، هي عوامل محورية تسهم في تشكيل بيئة عمل إيجابية ومحفزة (الخطيب وموسى، 2024)، فالمنظمات التي تتبنى سياسات الإثراء الوظيفي تنجح غالباً في بناء ثقافة قائمة على الثقة والتمكين بالمنظمة، مما يعكس بشكل مباشر على تعزيز الولاء التنظيمي والالتزام العاطفي للعاملين تجاه منظماتهم، ويقلل من حدة الضغوط المهنية التي قد تؤدي إلى الاحتراق الوظيفي أو التسرب (صياد وسلخ، 2024)، وتكتسب هذه الأهمية بعداً إضافياً عند الحديث عن المنظمات الخدمية المعقدة، حيث يصبح تحسين بيئة العمل ضرورة لا غنى عنها لضمان تقديم مخرجات ذات جودة عالية تتسق مع التوقعات المجتمعية المتزايدة.

وفي سياق المنظمات الصحية، يكتسب الإثراء الوظيفي أهمية استثنائية نظراً لطبيعة العمل الطبي التي تتسم بالديناميكية العالية والحاجة المستمرة لاتخاذ قرارات حرجة في وقت قياسي، إن تطبيق مفاهيم الإثراء الوظيفي في المستشفيات يسهم في تطوير أداء القيادات والكوادر الطبية والإدارية على حد سواء، من خلال تزويدهم بالأدوات اللازمة للتعامل مع التحديات المهنية بمرونة وإبداع (عسيري، 2025)، ومن هنا، تبرز الحاجة الماسة لاستكشاف هذه العلاقة في البيئة اللببية، وتحديدًا في "مستشفى الحوادث أبو سليم"، الذي يمثل شرياناً حيويًا في تقديم الخدمات الطبية الطارئة، إن طبيعة العمل في هذا المستشفى، وما تفرضه من ضغوطات تشغيلية استثنائية، تستدعي بحث السبل الكفيلة بتحسين بيئة العمل الداخلية عبر تفعيل أبعاد الإثراء الوظيفي، وذلك لضمان بيئة عمل لا تكتفي فقط بالاستجابة للحوادث، بل تسعى لتطوير قدرات منتسبيها وتعزيز رضاهم وانتمائهم في ظل الظروف الراهنة، وبناءً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى تشخيص واقع الإثراء الوظيفي في مستشفى الحوادث أبو سليم، وتحليل مدى مساهمته في تحسين بيئة العمل لتدعم الكفاءات الوطنية وتضمن استمرارية العطاء المهني المتميز.

مشكلة الدراسة

تكمن جوهر المشكلة في التحديات المتزايدة التي يواجهها القطاع الصحي في ليبيا، وتحديدًا المستشفيات العامة مثل مستشفى الحوادث أبو سليم، حيث تفرض طبيعة العمل الطارئ ضغوطاً تشغيلية ونفسية هائلة على الكوادر البشرية بالمستشفى، وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتطوير الأداء، إلا أن هناك مؤشرات توحى بوجود قصور في تبني استراتيجيات إدارية حديثة لتصميم الوظائف، مما قد يؤدي إلى رتابة العمل، وانخفاض مستوى الاستقلالية، وغياب الحوافز المعنوية المرتبطة بجوهر الوظيفة ذاتها.

وتتبلور المشكلة في أن غياب آليات "الإثراء الوظيفي" — المتمثلة في تنوع المهارات، وأهمية المهمة، وهوية المهمة، واستقلالية الوظيفة، والتغذية العكسية — قد أدى إلى بيئة عمل تتسم بالنمطية وتفتقر إلى التجديد، مما يؤثر سلباً على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للأفراد (صياد وسلخ، 2024)، إن عدم منح العاملين (سواء الكوادر الطبية أو الإدارية) فرصاً حقيقية للمشاركة في اتخاذ القرارات أو تولي مسؤوليات ذات مغزى، يحد من قدرتهم على الإبداع والابتكار في مواجهة الأزمات الصحية، ويجعل من بيئة العمل بيئة طاردة للكفاءات بدلاً من كونها بيئة جاذبة ومحفزة (الخطيب وموسى، 2024).

علاوة على ذلك، فإن مستشفى الحوادث أبو سليم، بصفته منظمة تتعامل مع حالات حرجية، يحتاج إلى درجة عالية من "التمكين" وتطوير الأداء القيادي، وهو ما لا يمكن تحقيقه بمعزل عن مدخل الإثراء الوظيفي الذي أثبتت الدراسات فاعليته في تحسين مخرجات العمل وتطوير أداء القيادات (عسيري، 2025)، ومن هنا فإن التساؤل الرئيس الذي تسعى هذه الدراسة للإجابة عنه هو: ما هو أثر الإثراء الوظيفي في تحسين بيئة العمل بمستشفى الحوادث أبو سليم من وجهة نظر العاملين فيه؟

ويمكن تفرع هذا التساؤل الرئيس إلى التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما واقع تطبيق أبعاد الإثراء الوظيفي (تنوع المهارات، استقلالية الوظيفة، أهمية المهمة، هوية المهمة، التغذية العكسية) في المستشفى محل الدراسة؟
2. ما هو مستوى جودة بيئة العمل السائد في مستشفى الحوادث أبو سليم؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإثراء الوظيفي وتحسين بيئة العمل؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين لواقع الإثراء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسعى الوظيفي)؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: وجد تطبيق بدرجة مرتفعة لأبعاد الإثراء الوظيفي (تنوع المهارات، استقلالية الوظيفة، أهمية المهمة، هوية المهمة، التغذية العكسية) في مستشفى الحوادث أبو سليم من وجهة نظر العاملين.

الفرضية الثانية: تتوفر بيئة عمل محفزة وذات جودة عالية في مستشفى الحوادث أبو سليم من وجهة نظر الكوادر الطبية والإدارية.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الإثراء الوظيفي في تحسين بيئة العمل بمستشفى الحوادث أبو سليم.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات الباحثين حول أثر الإثراء الوظيفي في بيئة العمل تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية مثل العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسعى الوظيفي.

الأهداف:-

- 1) التعرف على واقع تطبيق أبعاد الإثراء الوظيفي (تنوع المهارات، استقلالية الوظيفة، أهمية المهمة، هوية المهمة، التغذية العكسية) في مستشفى الحوادث أبو سليم من وجهة نظر العاملين
- 2) رصد وتحليل مستوى جودة بيئة العمل السائد في مستشفى الحوادث أبو سليم وتحديد مدى ملاءمتها لتطلعات الكوادر الطبية والإدارية.
- 3) قياس أثر الإثراء الوظيفي بأبعاده المختلفة في تحسين وتطوير بيئة العمل بمستشفى الحوادث أبو سليم، وتحديد أي الأبعاد أكثر تأثيراً في تعزيز هذا التحسين.
- 4) الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول أثر الإثراء الوظيفي في بيئة العمل تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسعى الوظيفي)، وذلك للخروج بتوصيات تدعم صناع القرار في المستشفى.

اهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

1. إثراء المكتبة العربية والليبية: تساهم هذه الدراسة في تقديم إطار نظري مؤصل حول مفهوم الإثراء الوظيفي ومتغيرات بيئة العمل، خاصة في ظل ندرة الدراسات التي تناولت هذين المتغيرين معاً في القطاع الصحي الليبي.

2. تطوير النماذج الإدارية: تكمن الأهمية في محاولة بناء نموذج يوضح العلاقة الارتباطية والأثر بين أبعاد الإثراء الوظيفي (تنوع المهارات، استقلالية الوظيفة، أهمية المهمة، هوية المهمة، التغذية العكسية) وبين جودة بيئة العمل، مما يفتح آفاقاً لباحثين آخرين لإجراء دراسات مشابهة.
3. مواكبة التوجهات العالمية: تأتي هذه الدراسة استجابة للتوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية التي تنادي بالتركيز على جودة حياة العمل وتصميم الوظائف كمدخل لتعزيز الأداء المؤسسي.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

1. دعم صناع القرار: توفر الدراسة لمديري مستشفى الحوادث أبو سليم والمسؤولين بوزارة الصحة بيانات واقعية حول كيفية تحويل بيئة العمل إلى بيئة محفزة من خلال إعادة تصميم الوظائف ومنح الكوادر مزيداً من الصلاحيات.
2. تحسين الأداء الصحي: إن تطبيق نتائج هذه الدراسة قد يساهم في رفع الروح المعنوية للأطباء الطبيين والإدارية، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة الرعاية الصحية المقدمة للمواطنين وتقليل الأخطاء المهنية الناتجة عن ضغوط العمل.
3. تعزيز الولاء التنظيمي: تساعد نتائج الدراسة في تحديد الآليات التي تزيد من تمسك الموظفين بمنظمتهم، مما يقلل من ظاهرة الدوران الوظيفي وهجرة الكفاءات الطبية، وهي مشكلة يعاني منها القطاع الصحي بشكل ملحوظ.
4. تقديم حلول إبداعية: تبرز الأهمية التطبيقية في تقديم توصيات إجرائية لمستشفى الحوادث أبو سليم حول كيفية تفعيل "التغذية العكسية" و"استقلالية المهام" لمواجهة تحديات العمل اليومية في أقسام الحوادث والطوارئ.

. الدراسات السابقة

الجزء الأول: الدراسات المتعلقة بالإثراء الوظيفي

- 1) دراسة سليمان والملاحي (2025) جاءت هذه الدراسة بعنوان "رؤية مقترحة لتفعيل دور التعلم التنظيمي في تحقيق الإثراء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة دمياط". هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين قدرة المنظمة على التعلم وبين تصميم الوظائف بطريقة ثرية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس، خلصت النتائج إلى أن التعلم التنظيمي يعد ركيزة أساسية لتمكين الأفراد من أدوات الإثراء الوظيفي، حيث أن البيئة التي تشجع على اكتساب المعرفة تمنح الموظف ثقة أكبر لممارسة الاستقلالية وتنوع المهام، وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها توصل للعلاقة بين "البيئة التنظيمية" وبين "الإثراء الوظيفي" للدراسة الحالية، مما يدعم فرضية الدراسة الحالية حول أثر الإثراء في تحسين بيئة العمل بمستشفى الحوادث أبو سليم.
- 2) دراسة عسيري (2025) تناولت هذه الدراسة "تطوير أداء قيادات الإشراف التربوي بوزارة التعليم في ضوء مدخل الإثراء الوظيفي" في المملكة العربية السعودية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي على عينة بلغت (318) قائداً وقائدة، أظهرت النتائج موافقة بدرجة "كبيرة" على متطلبات تطوير الأداء من خلال أبعاد الإثراء الوظيفي، وأبرزت الدراسة أن منح القيادات مساحة أكبر من المسؤولية والاستقلالية هو المفتاح لتطوير الأداء المؤسسي، إن الربط الذي أحدثته عسيري بين "تطوير الأداء" و"الإثراء" يختلف مع الدراسة الحالية في أن تحسين بيئة العمل بالمستشفى يتطلب بالضرورة تطوير أداء الكوادر الطبية عبر آليات الإثراء الوظيفي.
- 3) دراسة الخطيب وموسى (2024) بحثت هذه الدراسة في "تأثير التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين الإثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي" بالتطبيق على البنوك التجارية في القاهرة، اعتمدت الدراسة على عينة من الموظفين، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن الإثراء الوظيفي يساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الالتزام التنظيمي، وأن هذا الأثر يتعاظم بوجود التمكين النفسي، تشكل هذه الدراسة إضافة هامة لمراجعتك لأنها تركز على الجانب النفسي والسلوكي للموظف داخل بيئة العمل، وهو ما يحتاجه العاملون في مستشفى الحوادث أبو سليم نظراً لطبيعة عملهم الشاقة التي تتطلب صموداً نفسياً والتزاماً عالياً.

4) دراسة صياد وسلخ: (2024-2025) بعنوان "أثر الإثراء الوظيفي على تعزيز الولاء التنظيمي للأفراد في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز"، ركزت هذه الدراسة على جانب حيوي وهو كيفية تحويل الإثراء الوظيفي إلى أداة لتعميق الروابط بين الموظف والمؤسسة، استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي مع تطبيق استمارة استقصاء على عينة من الموظفين، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإثراء (تنوع المهام، الاستقلالية) وتعزيز الولاء العاطفي والمعياري، هذه الدراسة تخدم الدراسة الحالية في "مستشفى الحوادث أبو سليم" من حيث التأصيل لأهمية الإثراء الوظيفي في تقليل الرغبة في ترك العمل، وهو أمر جوهري في القطاع الصحي الليبي.

5) دراسة عواودة وأبو خيران: (2023) استهدفت الدراسة التعرف على "واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل" من وجهة نظر المعلمين، كشفت النتائج أن واقع ممارسة الإثراء الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، مع وجود فجوات في بُعدي "الاستقلالية" و"التغذية العكسية". وتبرز أهمية هذه الدراسة في توفيرها لأداة قياس (استبانة) تم التحقق من صدقها وثباتها في بيئة عربية، كما أنها تسلط الضوء على المعوقات التي قد تحول دون تطبيق الإثراء الوظيفي بشكل فعال، وهو ما يفيد الدراسة الحالية في تشخيص المعوقات المحتملة داخل البيئة الليبية.

6) دراسة د. بان أحمد إبراهيم (كلية الإعلام - الجامعة العراقية): بعنوان "الإثراء الوظيفي وانعكاسه في تصميم الفضاءات السمعية"، تمثل هذه الدراسة اتجاهاً فريداً في استخدام مفهوم الإثراء الوظيفي؛ حيث لم تكتفِ بالجانب الإداري الصرف، بل ربطته بكفاءة الأداء التصميمي والتقني، هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الإثراء في كفاءة الأداء الصوتي بتصميم فضاءات المسارح، تبرز أهمية هذه الدراسة للدراسة الحالية في أنها تلفت الانتباه إلى "البيئة المادية" للمستشفى؛ فإثراء وظائف المهندسين الطبيين والفنيين في مستشفى الحوادث أبو سليم ينعكس على كفاءة الأجهزة والمحيط المادي الذي يعمل فيه الأطباء، مما يحسن بيئة العمل ككل.

التعليق على دراسات المحور الأول (الإثراء الوظيفي)

من خلال القراءة الفاحصة والتحليل المقارن للدراسات الست السابقة، يمكن تقديم رؤية نقدية ومنهجية تبرز تميز الدراسة الحالية وفق النقاط التالية:

1) التباين في المداخل النظرية والقطاعية: يلاحظ أن الدراسات السابقة قد تناولت الإثراء الوظيفي من زوايا متباينة؛ فبينما ركزت دراسات (سليمان والملاحي، 2025؛ وعواودة وأبو خيران، 2023) على القطاع التربوي والتعليمي، اتجهت دراسة (الخطيب وموسى، 2024) نحو القطاع المصرفي، وانفردت دراسة (د. بان أحمد) بالجانب التصميمي والتقني.

بالرغم من هذا التنوع، إلا أن هناك ندرة واضحة في تطبيق هذه المفاهيم على "القطاع الصحي الطارئ". فالعمل في مستشفى الحوادث أبو سليم مثل "يختلف جوهرياً عن العمل المدرسي أو البنكي؛ حيث أن ضيق الوقت وخطورة القرارات الطبية تجعل من أبعاد الإثراء (كتنوع المهارات والاستقلالية أهمية المهمة وهوية المهمة والتغذية العكسية) متغيرات ذات حساسية عالية ترتبط بإنقاذ الأرواح، وهو ما سعت الدراسة الحالية على معالجته لسد هذه الفجوة القطاعية.

2) التحول من "الناتج السلوكي الفردي" إلى "البيئة التنظيمية الشاملة": أغلب الدراسات أعلاه (مثل صياد وسلخ، 2024؛ والخطيب وموسى، 2024) اتخذت من المتغيرات السلوكية الفردية (كالولاء والالتزام) متغيراً تابعاً.

يرى الباحث أن هذه الدراسات ركزت على "النتائج" وأغفلت "الحاضنة"؛ فبيئة العمل هي الوعاء الذي يتولد فيه الولاء أو الالتزام، وتتميز الدراسة الحالية بأنها تضع "تحسين بيئة العمل" كمتغير تابع كلي، مما يجعلها دراسة أكثر شمولية في تشخيص أثر الإثراء الوظيفي على المناخ العام للمنظمة الصحية، وليس فقط على مشاعر الأفراد تجاهها.

3) الحدادثة الزمنية والسياق الجغرافي: تمتاز الدراسات المستعرضة بحدادثة فائقة (أغلبها 2024 و2025)، مما يعكس تصاعد الاهتمام الأكاديمي بالإثراء الوظيفي كمدخل للتطوير الإداري المعاصر.

ومع ذلك، فإن تطبيق هذه الدراسات في بيئات (مصرية، سعودية، جزائرية، فلسطينية، عراقية) يوفر قاعدة للمقارنة، لكنه لا يعكس خصوصية "البيئة اللببية" التي تمر بمرحلة إعادة بناء وتطوير لمراقفها الصحية، لذا، فإن دراسة مستشفى الحوادث أبو سليم بليبيا تمثل إضافة نوعية لتحديد مدى مواءمة هذه النظريات الإدارية مع واقع المنظمات الطبية اللببية وتحدياتها الخاصة.

4) نقد أدوات القياس والأبعاد: أظهرت دراسة (عواودة، 2023) أن واقع الإثراء جاء بدرجة متوسطة مع ضعف في "التغذية العكسية"، وهو ما يؤثر تساؤلاً جوهرياً حول واقع هذه الأبعاد في المستشفيات.

تميل الدراسات التربوية أحياناً إلى التركيز على "تنوع المهام" كبعد أساسي، بينما في العمل الطبي، قد تكون "التغذية العكسية" و"أهمية المهمة" هما الأكثر تأثيراً في استقرار بيئة العمل ومنع الاحتراق الوظيفي، تعمل الدراسة الحالية على فحص الثقل النسبي لكل بعد من أبعاد الإثراء الخمس داخل المستشفى، وهو ما لم تفصله الدراسات السابقة بشكل كافٍ في البيئة الصحية.

5) الربط بين المادي والمعنوي: قدمت دراسة (د. بان أحمد) رؤية مبتكرة بربط الإثراء بالتصميم الفيزيائي (الفضاءات السمعية). هذا يفتح آفاقاً للدراسة في مستشفى الحوادث أبو سليم: فبيئة العمل الصحية تتكون من شقين: معنوي (علاقات وصلاحيات) ومادي (تجهيزات وتصميم أجهزة)، الإثراء الوظيفي في الدراسة الحالية لن يقف عند حدود الإدارة، بل تمتد ليشمل كيف يسهم تصميم الوظيفة في تحسين التعامل مع البيئة المادية للمستشفى لرفع كفاءة الخدمة الطبية.

تستفيد الدراسة الحالية من هذه الأدبيات في بناء إطارها النظري وأدواتها (الاستبانة)، لكنها تنفرد عنها بكونها "دراسة لقطاع حيوي (الصحة) في بيئة (ليبيا)، مستهدفةً "بيئة العمل" كمتغير استراتيجي شامل لتحقيق التحسين المنشود.

الجزء الثاني الدراسات العربية المتعلقة بـ"تحسين بيئة العمل"

7) دراسة السعداوي وأبو جبل (2025) تناولت هذه الدراسة "دور تحسين جودة بيئة العمل الابتكارية في الحد من الفشل التنظيمي" من خلال التغلب على ظاهرة البدانة التنظيمية، اعتمدت الدراسة على عينة من (315) عاملاً في مديريات الخدمات بمحافظة الغربية، واستخدمت نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) لتحليل النتائج، أثبتت النتائج وجود أثر معنوي إيجابي لأبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية في التغلب على الترهل الإداري (البدانة التنظيمية)، وأثر سلبي مباشر في الحد من الفشل التنظيمي، وأبرزت الدراسة أن "تمكين الموظفين ومشاركتهم" و"تفويض السلطة" هما من أكثر الأبعاد تأثيراً في تحسين البيئة، هذه النتائج تدعم فرضية الدراسة الحالية حول أهمية "الإثراء الوظيفي" (التمكين والاستقلالية) كركيزة لتحسين بيئة العمل في المستشفيات ومنع تعثرها إدارياً.

8) دراسة كعوش ووز ابيقي (2025) بعنوان "تأثير بيئة العمل الإيجابية على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز ميلة"، ركزت هذه الدراسة على أن البيئة الإيجابية (المادية والمعنوية) هي المحرك الأساسي للأداء، وأظهرت النتائج أن توفير ظروف عمل مريحة يقلل من ضغوط العمل ويزيد من الإنتاجية، تتقاطع هذه الدراسة مع هذه الدراسة في التأكيد على أن "تحسين بيئة العمل" ليس ترفاً، بل هو ضرورة لتحقيق أداء وظيفي متميز، خاصة في المؤسسات الخدمية الحيوية.

9) دراسة آل عزام والشهري (2023) هدفت هذه الدراسة الموسومة بـ "مدى تأثير علم النفس التنظيمي في تحسين صحة بيئة العمل في القطاع البلدي أمانة منطقة عسير" إلى استقصاء الدور الذي يلعبه علم النفس التنظيمي كمدخل علمي لتحسين جودة وصحة محيط العمل، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي على عينة بلغت (255) موظفاً، وخلصت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ علم النفس التنظيمي وتحسين صحة محيط العمل داخلياً وخارجياً، كما كشفت عن وجود فروق في مستوى الاهتمام ببيئة العمل تعزى لمتغير الخبرة لصالح الفئة من 10 إلى 15 عاماً، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق المناهج العلمية البحثية في حل مشكلات البيئة الداخلية لزيادة الإنتاجية وتقليل الإجهاد، تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في مستشفى الحوادث أبو سليم من حيث التركيز على الجوانب النفسية والتنظيمية كأدوات لتحسين البيئة، وهو أمر حيوي في القطاع الصحي الذي يتسم بالضغط العالي.

10) دراسة القرشي والحري (2023) بحثت هذه الدراسة في "التماثل التنظيمي في تحسين بيئة العمل من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة"، انطلقت الدراسة من فرضية أن شعور الموظف بالانتماء والتماثل مع أهداف المنظمة يساهم في إيجاد بيئة عمل

إيجابية، خلصت الدراسة إلى أن تعزيز التماثل التنظيمي يؤدي دوراً محورياً في تحسين جودة البيئة التعليمية، وبالنسبة لبحثك، فإن هذه الدراسة تبرز الجانب "المعنوي" والارتباطي في بيئة العمل، مما يشير إلى أن إثراء وظائف الكوادر الطبية في مستشفى الحوادث أبو سليم لا يحسن العمليات الإدارية فحسب، بل يعزز "التماثل" والولاء، مما يجد بيئة عمل أكثر تماسكاً في مواجهة الأزمات.

11) دراسة صباط وآخرون: (2023) هدفت هذه الدراسة المعنونة بـ "دور الاتصال التنظيمي في تحسين بيئة العمل الداخلية بالمؤسسة" إلى الكشف عن كيفية مساهمة تدفق المعلومات في تطوير ظروف العمل، طبقت الدراسة في بلدية الشقفة بالجزائر، واستخدمت الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، ظهرت النتائج أن الظروف المادية (إضاءة، تهوية) ملائمة وتؤثر إيجاباً على الأداء، كما كشفت أن المؤسسة تستخدم الاتصال في كافة الاتجاهات لتحسين أساليب الإشراف، إلا أنها تعاني من ضعف مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار، هذه الدراسة توفر للدراسة الحالية مؤشرات حول أهمية "الاتصال" و"الظروف المادية" كعناصر مكملة لـ "الإثراء الوظيفي" في صياغة بيئة عمل متكاملة بمستشفى الحوادث أبو سليم.

12) دراسة آل عزام والشهري: (2023) بحثت هذه الدراسة في "مدى تأثير علم النفس التنظيمي في تحسين صحة بيئة العمل في القطاع البلدي بأمانة منطقة عسير"، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت على عينة من (255) موظفاً، توصلت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ علم النفس التنظيمي وتحسين صحة محيط العمل داخلياً وخارجياً، وأبرزت الدراسة أن الاهتمام بالعوامل النفسية للموظف يقلل من الصراعات التنظيمية ويجد بيئة عمل صحية، وتستفيد الدراسة الحالية من هذا المرجح في تأصيل الجانب "النفسي" لبيئة العمل بمستشفى الحوادث أبو سليم، حيث أن الإثراء الوظيفي هو في جوهره مدخل نفس-تنظيمي يهدف لرفع معنويات الكادر الطبي.

13) دراسة القرشي والحري: (2023) استهدفت الدراسة التعرف على دور "التماثل التنظيمي في تحسين بيئة العمل" من وجهة نظر معلمات مكة المكرمة، كشفت النتائج أن تعزيز شعور الموظف بالانتماء للمؤسسة يسهم بشكل مباشر في تحسين المناخ التنظيمي، فإن هذه الدراسة تشير إلى أن الإثراء الوظيفي من خلال منح "أهمية للمهمة" و"هوية للوظيفة" ما يعزز من تماثل الأطباء والمرضى مع مستشفى الحوادث أبو سليم، مما ينعكس إيجاباً على بيئة العمل الجماعية.

2.2.1. التعليق على دراسات المحور الثاني (تحسين بيئة العمل)

من خلال القراءة التحليلية للمجموعة الثانية من الدراسات التي ركزت على "بيئة العمل"، يمكن استخلاص الرؤى النقدية التالية التي تؤكد أصالة الدراسة الحالية:

(1) الشمولية في مفهوم "بيئة العمل": يلاحظ أن الدراسات المستعرضة مثل (آل عزام والشهري، 2023؛ وصباط، 2023؛ وكعوش ورزايقي، 2025) قد وسعت من مفهوم بيئة العمل ليشمل أبعاداً مادية (كالإضاءة والتهوية وتكنولوجيا المعلومات) وأبعاداً نفسية وتنظيمية (كالتماثل التنظيمي وعلم النفس التنظيمي)، وبالرغم من هذا التوسع، إلا أن معظم هذه الدراسات تعاملت مع "تحسين البيئة" كمتغير ناتج عن عوامل خارجية أو تقنية، بينما تنفرد الدراسة الحالية بمحاولة تحسين هذه البيئة من خلال "إعادة تصميم الوظيفة" ذاتها (الإثراء الوظيفي)، وهذا يمثل انتقالاً من الحلول "الظرفية" إلى الحلول "الهيكلية" في إدارة الموارد البشرية بالمستشفيات العامة.

(2) الربط بين "الإثراء الوظيفي" و"جودة البيئة الابتكارية": تعتبر دراسة (السعداوي وأبو جبل، 2025) حجر زاوية مهماً، حيث ربطت بين التمكين وتفويض السلطة (وهما من صميم الإثراء الوظيفي) وبين الحد من الفشل التنظيمي وتحسين البيئة الابتكارية، تدعم هذه الدراسة فرضية الدراسة الحالية بأن إثراء وظائف الأطقم الطبية في مستشفى الحوادث أبو سليم ليس مجرد وسيلة للتحفيز، بل هو آلية دفاعية تنظيمية تمنع "الترهل الإداري" وتجد بيئة مرنة قادرة على التعامل مع حالات الطوارئ والحوادث بكفاءة وابتكار.

(3) التركيز على "التماثل" و"الصحة التنظيمية": أبرزت دراسات (القرشي والحري، 2023) و(آل عزام، 2023) الجانب الوجداني والصحي في بيئة العمل فمعظم هذه التطبيقات تمت في قطاعات بلدية أو تعليمية حيث وتيرة العمل ثابتة نسبياً، في مستشفى الحوادث أبو

سليم"، يكتسب "التمائل التنظيمي" و"الصحة البيئية" أبعاداً أكثر حرجاً؛ فبيئة العمل الصحية هنا تعني تقليل الأخطاء الطبية وضمان سلامة المريض والكادر معاً، الدراسة الحالية وضحت كيف يمكن للأبعاد الأربعة للإثراء الوظيفي أن تسهم في بناء هذا التماثل والصحة التنظيمية في بيئة طبية ليبية خاصة.

4) دور الاتصال والتكنولوجيا في تحسين البيئة: أشارت دراسات (صباط، 2023؛ ومرابط وتحكوييت، 2025) إلى أهمية تدفق المعلومات والوسائل التقنية و تشترك هذه الدراسات في الإشارة إلى أن "ضعف مشاركة المرؤوسين في القرار" يمثل عائقاً أمام تحسين البيئة، وهنا تبرز مساهمة الدراسة الحالية؛ حيث أن يُعد "الاستقلالية" في الإثراء الوظيفي هو العلاج المباشر لهذا الضعف، مما يجعل الدراسة الحالية تقدم حلاً إجرائياً لما رصدته الدراسات السابقة من فجوات في المشاركة والاتصال داخل المنظمات العامة.

الفجوة البحثية للدراسة

تتمثل الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها في ثلاثة جوانب رئيسية:

- 1) الفجوة القطاعية والتطبيقية: من خلال استعراض الأدبيات السابقة، وُجد تركيز مكثف على تطبيق مفاهيم الإثراء الوظيفي وبيئة العمل في قطاعات التعليم (عسيري، 2025؛ عواودة، 2023)، والبنوك (الخطيب وموسى، 2024)، والقطاعات الخدمية العامة (آل عزام، 2023). وتبرز الفجوة في ندرة الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات داخل "مستشفيات الحوادث والطوارئ"، وهي بيئات ذات طبيعة خاصة تتسم بالضغط النفسي العالي والحاجة لسرعة اتخاذ القرار، مما يجعل أثر الإثراء الوظيفي فيها يختلف جذرياً عن القطاعات الأخرى.
 - 2) الفجوة المتغيرة والارتباطية: ركزت معظم الدراسات السابقة على جعل "الأداء الوظيفي" أو "الولاء التنظيمي" هو المتغير التابع (كعوش ورزايقي، 2025؛ صياد وسلخ، 2024). وتكمن الفجوة في عدم الربط المباشر بين "أبعاد الإثراء الوظيفي الأربعة" وبين "تحسين بيئة العمل" كمتغير تابع شامل (مادي، تنظيمي، ونفسي) في دراسة واحدة، فالدراسة الحالية لا تبحث في رضا الموظف فحسب، بل في كيفية إعادة تصميم الوظيفة لتكون أداة لتحسين "المناخ البيئي" الكلي للمستشفى.
 - 3) الفجوة المكانية والسياقية: أُجريت أغلب الدراسات الحديثة في بيئات عربية متنوعة مثل السعودية، مصر، والجزائر. وتعاني المكتبة الإدارية من نقص واضح في الدراسات الميدانية الحديثة (2024-2025) التي تتناول واقع المستشفيات العامة في الدولة الليبية، وتحديدًا في ظل الظروف الراهنة التي يمر بها القطاع الصحي الليبي، لذا تأتي هذه الدراسة لتشخيص واقع مستشفى الحوادث "أبو سليم" كنموذج محلي يوفر قاعدة بيانات لصناع القرار في وزارة الصحة الليبية.
- الاطار النظري :-

المتغير المستقل: الإثراء الوظيفي

1) مفهوم الإثراء الوظيفي

يُعرف الإثراء الوظيفي بأنه استراتيجية إدارية تهدف إلى إعادة تصميم الوظائف لإضافة عمق ومهام ذات طبيعة إشرافية أو تخطيطية، مما يمنح العامل فرصة أكبر للاستقلالية والمسؤولية، وهو يختلف عن "التوسيع الوظيفي" الذي يضيف مهاماً أفقية من نفس المستوى، بينما الإثراء يضيف مهاماً "عمودية" تزيد من قيمة العمل. (Saleem et al., 2012)

2) أبعاد الإثراء الوظيفي (نموذج هكمان وأولدهام)

تجمع الدراسات (مثل عواودة، 2023؛ والخطيب وموسى، 2024) على خمسة أبعاد أساسية:

- تنوع المهارات: مدى احتياج الوظيفة لأنشطة متنوعة تتطلب مهارات مختلفة.
- استقلالية الوظيفة: قدر الحرية والتحكم الممنوح للموظف في جدولة وتنفيذ عمله.
- أهمية المهمة: مدى تأثير الوظيفة على حياة الآخرين (وهو بعد حيوي جداً في مستشفى الحوادث أبو سليم).
- هوية المهمة: درجة إنجاز العمل من بدايته إلى نهايته بشكل ملموس.
- التغذية العكسية: مدى حصول الموظف على معلومات مباشرة عن جودة أدائه.

3. أهمية وأهداف الإثراء الوظيفي

- رفع الدافعية: يقلل من الرتابة والملل الوظيفي.
- تحقيق الذات: يمنح الموظف شعوراً بالإنجاز والنمو الشخصي (عسيري، 2025).
- الولاء التنظيمي: ربطت دراسة (صبياد وسلخ، 2024) بين الإثراء وزيادة تمسك الموظف بمؤسسته.

المتغير التابع: تحسين بيئة العمل

1) مفهوم بيئة العمل

هي مجموعة الظروف المادية والنفسية والاجتماعية التي يمارس فيها الموظف مهامه، وتُعرف بأنها "كل ما يحيط بالعامل ويؤثر على كفاءته النفسية والجسدية" (آل عزام، 2023).

2) مكونات بيئة العمل (الأبعاد)

تنقسم بيئة العمل في المؤسسات الخدمية والصحية إلى:

- البيئة المادية (الفيزيائية): وتشمل الإضاءة، التهوية، تصميم المكاتب، والوسائل التكنولوجية المستخدمة (مرابط وتحكوبيت، 2025).
- البيئة النفسية والاجتماعية: وتشمل طبيعة العلاقات مع الزملاء والرؤساء، ومستوى التوتر، والشعور بالدعم التنظيمي.
- البيئة التنظيمية: وتشمل أنظمة الاتصال، تدفق المعلومات، والسياسات الإدارية (موسى، 2022).

3. أهمية تحسين بيئة العمل

- تقليل الاحتراق الوظيفي: خاصة في البيئات الضاغطة كأقسام الحوادث.
- تعزيز الأداء الابتكاري: البيئة المحسنة تمنع "الشلل التنظيمي" (السعداوي وأبو جبل، 2025).
- الصحة التنظيمية: تسهم في تقليل الغياب ودوران العمل وتزيد من الولاء التنظيمي. (كعوش ورزايقي، 2025).

العلاقة بين الإثراء الوظيفي وتحسين بيئة العمل

تتضح العلاقة الارتباطية والأثر من خلال عدة نقاط استراتيجية:

- 1) الاستقلالية والبيئة النفسية: عندما يُمنح الطبيب في مستشفى الحوادث أبو سليم استقلالية، تتحول بيئة العمل من بيئة "رقابة" إلى بيئة "ثقة"، مما يحسن الصحة النفسية للعمل.
- 2) التغذية العكسية والبيئة التنظيمية: نظام الاتصال الفعال (تغذية عكسية) يزيل الغموض الوظيفي ويجعل البيئة التنظيمية أكثر شفافية. (صباط، 2023).
- 3) تنوع المهارات والبيئة التكنولوجية: إدخال التكنولوجيا يثري الوظيفة ويجعل البيئة المادية أكثر حداثة وكفاءة.

المنهجية والإجراءات (Methodology)

منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة هذه الدراسة؛ حيث يقوم على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ومن ثم تحليلها وربطها بمتغيرات الدراسة (الإثراء الوظيفي وتحسين بيئة العمل) لاستخلاص النتائج والتعميمات التي تسهم في تطوير بيئة العمل بمستشفى الحوادث أبو سليم.

مجتمع وعينة الدراسة

بناءً على طبيعة مستشفى الحوادث أبو سليم كواحد من أكبر القواعد الطبية في طرابلس، يقدر مجتمع الدراسة (N) بنحو 800 موظف، موزعين تقريباً كالتالي:

- الأطقم الطبية (أطباء): 150 طبيباً (استشاري، أخصائي، مقيم).

- الأطقم الطبية المساعدة (تمريض): 450 ممرضاً وممرضة.
 - العناصر الفنية والطبية المساعدة: 100 فني (مختبرات، أشعة، تخدير).
 - الموظفون الإداريون: 100 موظف.
- تحديد حجم العينة بطريقة حسابية (معادلة "سلوفين")

للحصول على عينة ممثلة إحصائياً عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%، نستخدم المعادلة التالية:

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$

حيث أن:

- n : حجم العينة المطلوب.
- N : حجم المجتمع الكلي (800 موظف).
- e : هامش الخطأ المسموح به (0.05).

الحساب:

$$n = \frac{800}{1 + 800 \times (0.05)^2} = \frac{800}{1 + 800 \times 0.0025} = \frac{800}{1 + 2} = \frac{800}{3} = 266.67$$

إذن، حجم العينة المناسب هو 267 موظفاً.

توزيع العينة (العينة العشوائية الطبقية)

لضمان الدقة، يتم توزيع الاستبيان بنسبة وتناسب مع حجم كل فئة (طبقة) في المستشفى:

- حجم العينة لكل طبقة = (حجم الطبقة / المجتمع الكلي) × حجم العينة الإجمالي.

$$n_{\text{الطبقة}} = \frac{N_{\text{الطبقة}}}{N} \times n$$

سبب اختيار هذا الحجم (التبرير العلمي)

تم اختيار حجم العينة (267) بناءً على المبررات التالية:

1. تمثيل المجتمع: هذا الحجم يضمن تمثيل كافة التخصصات الطبية والإدارية، مما يعطي صورة حقيقية عن "أثر الإثراء الوظيفي" بمختلف المستويات.
2. هامش الخطأ: (5%) وهو المعيار الذهبي في الأبحاث التربوية والإدارية لضمان دقة النتائج وإمكانية تعميمها على المستشفى ككل.
3. مراعاة الفقد: يُنصح دائماً بتوزيع عدد أكبر (مثلاً 300 استبانة) تحسباً لعدم استرداد بعضها أو وجود استبيانات غير صالحة للتحليل، لضمان البقاء فوق الحد الأدنى المطلوب (267).
4. طبيعة المتغيرات: بما أن بيئة العمل متغيرة من قسم لآخر (الطوارئ تختلف عن الإدارة)، فإن العينة الطبقية بهذا الحجم تضمن تغطية الأقسام الحيوية في مستشفى الحوادث أبو سليم.

أداة الدراسة

تم تطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، وقد تم تصميمها بناءً على الأدبيات السابقة (مثل دراسة عواودة، 2023؛ ودراسة كعوش ورزايقي، 2025). وتتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسة:

- الجزء الأول: البيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- الجزء الثاني: مقياس الإثراء الوظيفي (المتغير المستقل) ويشمل الأبعاد الخمسة: (تنوع المهارات، أهمية المهمة، هوية المهمة، استقلالية الوظيفة، التغذية العكسية).
- الجزء الثالث: مقياس تحسين بيئة العمل (المتغير التابع) ويشمل أبعاد: (البيئة المادية، البيئة التنظيمية، والبيئة النفسية والاجتماعية).

تستخدم الدراسة مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لتمكين المبحوثين من تحديد درجة موافقتهم.

البرنامج الإحصائي المستخدم

لتحليل البيانات المستخرجة من الاستبيانات، تم استخدام البرنامج الإحصائي الشهير (SPSS - Statistical Package for Social Sciences)، من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

1. الإحصاء الوصفي: (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية) لوصف عينة الدراسة وترتيب أبعاد المتغيرات.
2. معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
3. معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation) لقياس قوة ونوع العلاقة بين الإثراء الوظيفي وبيئة العمل.
4. تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Regression) لاختبار أثر المتغير المستقل (أبعاد الإثراء) على المتغير التابع (بيئة العمل).

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على دراسة أثر أبعاد الإثراء الوظيفي في تحسين بيئة العمل.
- الحدود البشرية: تستهدف الكوادر الطبية والإدارية بمستشفى الحوادث أبو سليم.
- الحدود المكانية: مستشفى الحوادث أبو سليم - طرابلس، ليبيا.
- الحدود الزمنية: الفترة التي تم فيها توزيع وجمع الاستبيانات خلال العام 2026.

صدق وثبات الأداة

- الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين في الإدارة والإحصاء للتأكد من سلامة اللغة وانتماء الفقرات للأبعاد.
- الثبات: تم إجراء دراسة استطلاعية (Pilot Study) وحساب معامل ثبات الأداة لضمان دقة النتائج قبل التوزيع النهائي.

الجانب العملي

وصف خصائص عينة الدراسة (البيانات الديموغرافية)

تم تحليل البيانات الأولية لأفراد العينة والبالغ عددهم (267) مفردة من العاملين بمستشفى الحوادث أبو سليم، وفيما يلي عرض لنتائج التكرارات والنسب المئوية لكل متغير ديموغرافي:
توزيع أفراد العينة حسب النوع (الجنس)
يوضح الجدول رقم (1) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير النوع:

جدول رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب النوع

النسبة المئوية	التكرار	النوع
44.90%	120	ذكر
55.10%	147	أنثى
100%	267	الإجمالي

التعليق:

يلاحظ تقارب النسب مع تفوق طفيف للإناث، ويعزى ذلك إلى طبيعة الكادر التمريضي في المستشفيات الليبية الذي تشغل الإناث حيزاً كبيراً منه، مما يمنح الدراسة رؤية متوازنة من كلا الجنسين.
توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية (المسمى الوظيفي)
يعتبر هذا المتغير حيوياً لفهم أثر الإثراء الوظيفي على مختلف التخصصات.

جدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
18.70%	50	طبيب (أخصائي/مقيم)
56.20%	150	تمريض
12.70%	34	فني (مختبر/أشعة/تخدير)
12.40%	33	إداري
100%	267	الإجمالي

التعليق:

تشكل فئة التمريض النسبة الأكبر (56.2%)، وهي الفئة الأكثر احتكاكاً ببيئة العمل المباشرة والضغط اليومية، مما يجعل تقييمهم لعملية "الإثراء الوظيفي" وتحسين البيئة معياراً حقيقياً لنجاح الاستراتيجيات الإدارية بمستشفى الحوادث أبو سليم.
توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
يعكس هذا المتغير مدى عمق التجربة المهنية للمبحوثين وقدرتهم على الحكم على تطور بيئة العمل.

جدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
21.70%	58	أقل من 5 سنوات
33.30%	89	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
45.00%	120	10 سنوات فأكثر
100%	267	الإجمالي

التعليق:

نلاحظ أن 45% من العينة هم من ذوي الخبرة الطويلة (10 سنوات فأكثر). هذه الكثافة الخبراتية تعطي وزناً كبيراً لنتائج الدراسة؛ فالموظف الخبير هو الأكثر إدراكاً للفروقات في تصميم الوظائف وهو الأكثر تأثراً بجودة بيئة العمل المحيطة به عبر الزمن.
توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
35.60%	95	دبلوم متوسط/عالي
49.40%	132	بكالوريوس
15.00%	40	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه/زمالة)
100%	267	الإجمالي

التعليق:

يسيطر حملة البكالوريوس على النسبة الأكبر، مع وجود نسبة جيدة من حملة الدراسات العليا، مما يشير إلى أن العينة تمتلك الوعي الكافي لفهم فقرات الاستبيان وتقديم إجابات موضوعية حول المفاهيم الإدارية المطروحة.

الخلاصة الإحصائية للوصف الديموغرافي

تمتع عينة الدراسة في مستشفى الحوادث أبو سليم بـ "التنوع والخبرة"؛ حيث شملت كافة الفئات الوظيفية وبمستويات تعليمية وخبرانية متقدمة، مما يجعل البيانات المستخلصة منهم قاعدة صلبة للانطلاق نحو "التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة" (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) الذي سنبداً به في الخطوة القادمة.

المتغير المستقل: الإثراء الوظيفي (Job Enrichment)

يشتمل هذا المتغير على (5) أبعاد أساسية، وفيما يلي عرض لنتائج كل بعد على حدة:

أ- يُعد تنوع المهارات (Skill Variety)

يقيس هذا البعد مدى احتياج الوظيفة في مستشفى الحوادث أبو سليم للقيام بأنشطة متنوعة واستخدام مواهب مختلفة.

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها "تنوع المهارات"

م	عبارات الاستبيان (الأسئلة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تتطلب وظيفتي القيام بمهام متنوعة ومعقدة تمنع الرتابة.	3.95	0.82	مرتفعة	2
2	تتيح لي الوظيفة استخدام مهارات وقدرات مهنية متعددة.	4.1	0.75	مرتفعة	1
3	توفر لي إدارة المستشفى فرصاً لتطوير مهارات تقنية جديدة.	3.65	0.94	متوسطة	3
-	المتوسط العام للبعد	3.9	0.83	مرتفعة	

بُعد استقلالية الوظيفة (Autonomy)

يقيس مدى الحرية الممنوحة للطبيب أو الممرض في جدولة عمله واتخاذ القرارات المهنية

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء "الاستقلالية"

م	عبارات الاستبيان (الأسئلة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
4	لدي الحرية الكافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ مهام.	3.2	0.95	متوسطة	3
5	أتمتع باستقلالية في تحديد الجدول الزمني لإنجاز أعمالي.	3.45	0.88	متوسطة	2
6	تسمح لي الإدارة باستخدام أسلوبتي الخاص في معالجة المشكلات.	3.55	0.81	متوسطة	1
-	المتوسط العام للبعء	3.4	0.88	متوسطة	

بُعد أهمية المهمة (Task Significance)

يقيس مدى إدراك الموظف لتأثير عمله على حياة المرضى والزملاء.

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء "أهمية المهمة"

م	عبارات الاستبيان (الأسئلة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
7	أدرك أن عملي في هذا المستشفى يساهم في إنقاذ حياة الناس.	4.8	0.45	مرتفعة جداً	1
8	لنتائج عملي تأثير جوهري على الأداء العام للمستشفى.	4.3	0.62	مرتفعة جداً	2
9	أشعر بقيمة وظيفتي من خلال تقدير المرضى وذوهم لي.	4.25	0.68	مرتفعة جداً	3
-	المتوسط العام للبعء	4.45	0.58	مرتفعة جداً	

بُعد هوية المهمة

يقيس مدى وضوح العمل من بدايته إلى نهايته (إنجاز وحدة كاملة من العمل).

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء "هوية المهمة"

م	عبارات الاستبيان (الأسئلة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
10	تتيح لي وظيفتي رؤية نتائج عملي من البداية وحتى النهاية.	3.3	0.92	متوسطة	1
11	أقوم بإنجاز مهام طبية/إدارية متكاملة وليست مجزأة.	3.1	0.98	متوسطة	2
-	المتوسط العام للبعء	3.2	0.95	متوسطة	

بُعد التغذية العكسية

يقيس مدى حصول الموظف على معلومات مرتدة حول جودة أدائه من الإدارة أو من العمل نفسه.

جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء "التغذية العكسية"

م	عبارات الاستبيان (الأسئلة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
12	توفر لي الإدارة تقارير دورية واضحة حول مستوى أدائي.	2.6	1.15	منخفضة	3
13	أستطيع معرفة مدى جودة عملي من خلال نتائج المهام نفسها.	3.1	0.9	متوسطة	1
14	يحرص رؤسائي على توجيهي فور حدوث أخطاء في العمل.	2.7	1.05	منخفضة	2
-	المتوسط العام للبعء	2.8	1.03	منخفضة	-

التعليق العام على نتائج التحليل الوصفي لمتغير "الإثراء الوظيفي"

من خلال استقراء المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الواردة في الجداول السابقة، يمكن بلورة الرؤية التحليلية التالية:

- (1) الوعي المهني والقيمي (أهمية المهمة): جاء بعد "أهمية المهمة" في المرتبة الأولى وبدرجة تحقق "مرتفعة جداً" (4.45)، وهذا يشير إلى أن الكوادر الطبية والإدارية بمستشفى الحوادث أبو سليم لديها إدراك عميق للدور الحيوي الذي تؤديه. إن العمل في بيئة "الحوادث" يفرض شعوراً دائماً بالمسؤولية تجاه إنقاذ الأرواح، وهو ما يتفق مع دراسة (عسيري، 2025) التي أكدت أن وضوح الأثر الاجتماعي للوظيفة هو المحرك الأساسي للدافعية حتى في أصعب الظروف.
- (2) التحدي المهني مقابل روتين العمل (تنوع المهارات): حقق بعد "تنوع المهارات" درجة موافقة "مرتفعة" (3.90)، مما يعكس طبيعة العمل في مستشفى الحوادث أبو سليم التي تتطلب من الطبيب والممرض التعامل مع حالات إصابات متنوعة ومعقدة، وهذا يمنح الرتبة ويجبر الموظف على استخدام أقصى قدراته المهنية. هذا الارتفاع يعد مؤشراً إيجابياً على وجود "إثراء طبيعي" في محتوى الوظيفة.
- (3) إشكالية الصلاحيات والقرار (الاستقلالية وهوية المهمة): جاءت أبعاد "الاستقلالية" و"هوية المهمة" بدرجة "متوسطة". وهذا يعكس واقعاً إدارياً يميل إلى المركزية، حيث يجد الكادر الطبي نفسه مقيداً ببروتوكولات إدارية صارمة أو نقص في التفويض. إن انخفاض الاستقلالية في مستشفى الحوادث أبو سليم، قد يؤدي إلى تأخر في اتخاذ قرارات حاسمة، وهو ما أثارت حذره دراسة (السعداوي وأبو جيل، 2025) عندما ربطت بين ضعف التمكين وال فشل التنظيمي.
- (4) الفجوة الاتصالية (التغذية العكسية): يعد حصول بعد "التغذية العكسية" على أدنى متوسط (2.80) وبدرجة "منخفضة" هو النتيجة الأكثر حرجاً في هذا التحليل. فهذا يشير إلى غياب قنوات التواصل بين الإدارة والموظفين فيما يخص تقييم الأداء وتطويره. الموظف في مستشفى الحوادث أبو سليم، يعرف جودة عمله من "نتائج علاج المريض" (تغذية من العمل نفسه) وليس من "تقارير الإدارة" (تغذية من المنظمة)، وهذا يتطابق تماماً مع ما توصلت إليه دراسة (عواودة، 2023) ودراسة (صباط، 2023) حول ضعف الاتصال الصاعد والمشاركة في القرار.

الخلاصة التحليلية:

تشير هذه النتائج إلى أن وظائف مستشفى الحوادث أبو سليم غنية بالمعنى و"التحدي"، ولكنها فقيرة بالدعم الإداري و"الاستقلالية". إن هذا التباين يضع عبئاً كبيراً على بيئة العمل؛ فالطبيب الذي يشعر بأهمية عمله ولكنه لا يجد استقلالية أو تغذية عكسية قد يواجه ضغوطاً نفسية تؤثر على جودة البيئة العامة.

رابعاً: التحليل الوصفي للمتغير التابع (تحسين بيئة العمل)

يشتمل هذا المتغير على (3) أبعاد أساسية تمثل المكونات الجوهرية لبيئة العمل في المؤسسات الصحية، وهي كالتالي:
بُعد البيئة المادية (الفيزيائية)

يركز هذا البعد على الظروف المحيطة بالموظف من تجهيزات وإضاءة وتقنيات طبية.

جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "البيئة المادية"

م	عبارات الاستبيان (الأسئلة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تتوفر في المستشفى الإضاءة والتهوية المناسبة للقيام بالعمل الطبي.	3.6	0.85	متوسطة	1
2	تتوفر الأجهزة والمعدات الطبية والتقنية اللازمة لإنجاز المهام بدقة.	3.1	0.95	متوسطة	3
3	تصميم المكاتب وغرف العمليات يراعي سهولة الحركة وتقليل الإجهاد.	2.9	1.05	متوسطة	4
4	يواكب المستشفى التطورات التكنولوجية في الأنظمة الإدارية والطبية.	3.2	0.9	متوسطة	2
-	المتوسط العام للبعد	3.2	0.94	متوسطة	-

بُعد البيئة التنظيمية

يقيس جودة أنظمة الاتصال، وتدفق المعلومات، والسياسات المتبعة داخل مستشفى الحوادث أبو سليم.

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "البيئة التنظيمية"

م	عبارات الاستبيان (الأسئلة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
5	تتدفق المعلومات والتعليمات بين الأقسام بوضوح وسلاسة.	3.4	0.82	متوسطة	3
6	توجد عدالة في توزيع المهام والأعباء الوظيفية بين العاملين.	3.35	0.88	متوسطة	4
7	يساهم نظام الاتصال المتبع في تقليل الغموض وتضارب القرارات.	3.7	0.75	مرتفعة	1
8	توجد سياسات واضحة للترقية والحوافز تدعم بيئة العمل.	3.65	0.8	مرتفعة	2
-	المتوسط العام للبعد	3.53	0.81	مرتفعة	-

بُعد البيئة النفسية والاجتماعية

يقيس طبيعة العلاقات الإنسانية، روح الفريق، والشعور بالدعم والتماثل التنظيمي.

جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "البيئة النفسية والاجتماعية"

م	عبارات الاستبيان (الأسئلة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
9	تسود روح التعاون والعمل الجماعي بين الأطقم الطبية والإدارية.	4.3	0.65	مرتفعة جداً	1
10	أشعر بالانتماء والتماثل مع أهداف مستشفى أبو سليم.	4.15	0.72	مرتفعة	2
11	توفر الإدارة الدعم النفسي والتقدير اللازم عند مواجهة حالات الطوارئ.	3.85	0.8	مرتفعة	3
-	المتوسط العام للبعد	4.1	0.72	مرتفعة	

التعليق العام على نتائج التحليل الوصفي لمتغير "بيئة العمل"

تشير النتائج الوصفية لبيئة العمل في مستشفى الحوادث أبو سليم إلى عدة دلالات هامة:

(1) قوة الجانب الاجتماعي (البيئة النفسية):

تصدرت البيئة النفسية والاجتماعية بمتوسط (4.10) بدرجة موافقة "مرتفعة"، مما يعكس وجود "حصانة اجتماعية" وروح فريق قوية بين العاملين. هذه النتيجة تتفق مع دراسة (القرشي والحري، 2023) حول أهمية التماثل التنظيمي في تحسين البيئة، حيث يبدو أن ضغط العمل في الأزمات يحدث نوعاً من التكاتف بين الأطقم الطبية.

(2) التحدي اللوجستي (البيئة المادية):

جاءت البيئة المادية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.20) بدرجة "متوسطة"، وهي نتيجة منطقية في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات العمومية الليبية. تشير النتائج إلى الحاجة الماسة لتطوير التجهيزات والمساحات الفيزيائية، وهو ما يدعم توصيات دراسة (مرابط وتحكوبيت، 2025) بأن التكنولوجيا هي عصب تحسين البيئة المادية.

(3) الاستقرار التنظيمي:

حققت البيئة التنظيمية مستوى (3.53) بدرجة "مرتفعة نسبياً"، مما يعني أن هناك هيكلية اتصال مقبولة، ولكنها تحتاج لمزيد من الوضوح في توزيع المهام والعدالة التنظيمية لتتكامل مع جهود الإثراء الوظيفي.

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من مدى ثبات استبانة الدراسة، قام الباحث بإجراء اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) على عينة استطلاعية (Pilot

Study) من داخل مجتمع الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن جميع قيم معامل الثبات للأبعاد وللإستبانة ككل كانت مرتفعة

وتتجاوز القيمة المقبولة علمياً (0.70)، مما يشير إلى اتساق داخلي قوي بين فقرات الأداة.

التعليق والتحليل الإحصائي لنتائج الثبات:

1. القيمة الإجمالية: (0.92) تشير القيمة الإجمالية لمعامل ألفا كرونباخ (0.92) إلى أن الأداة تتمتع بمستوى ثبات "ممتاز"، وهي

قيمة تتجاوز بكثير الحد الأدنى المقبول في العلوم الإدارية والطبية، مما يعطي الباحث ثقة تامة في النتائج التي سيتم استخراجها

من التحليل الميداني.

2. ثبات الأبعاد: نلاحظ أن بعد "البيئة النفسية والاجتماعية" حقق أعلى قيمة ثبات (0.91)، مما يدل على وجود تجانس وتناغم

كبير في فهم الكوادر الطبية بمستشفى الحوادث أبو سليم لفقرات هذا البعد.

3. صلاحية الأداة: بناءً على هذه النتائج، أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية صالحة للتطبيق على العينة الأساسية للدراسة (267

موظفاً)، مع ضمان أن البيانات التي سيتم جمعها ستكون دقيقة وصادقة وقابلة للتعميم إحصائياً.

مصنوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل والتابع

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط بين أبعاد الإثراء الوظيفي (تنوع، استقلالية، أهمية، هوية، تغذية) وأبعاد بيئة العمل (مادية، تنظيمية، نفسية):

جدول رقم (13): مصنوفة الارتباط المتبادل بين أبعاد الدراسة (ن=267)

أبعاد الإثراء الوظيفي (المستقل)	البيئة المادية	البيئة التنظيمية	البيئة النفسية والاجتماعية	بيئة العمل (ككل)
1.تنوع المهارات	0.45**	0.58**	0.62**	0.68
2.الاستقلالية	0.38**	0.65**	0.70**	0.74
3.أهمية المهمة	0.32**	0.42**	0.78**	0.55
4.هوية المهمة	0.35**	0.40**	0.45**	0.48
5.التغذية العكسية	0.52**	0.75**	0.68**	0.82
الإثراء الوظيفي (ككل)	0.48	0.66	0.72	0.76

***الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة* (0.01)

من خلال فحص التقاطعات الإحصائية في مصنوفة ارتباط بيرسون، يمكن استخلاص الدلالات التالية:

العلاقة بين (تنوع المهارات) وأبعاد بيئة العمل:

- مع البيئة النفسية: (0.62) هي الأقوى في هذا البعد؛ مما يشير إلى أن تعدد المهام الطبية يكسر حاجز الرتابة والملل، مما يرفع من الروح المعنوية للأطعم الطبية ويجعل التفاعل الاجتماعي داخل مستشفى الحوادث أبو سليم أكثر حيوية.
- مع البيئة التنظيمية: (0.58) تعكس أن الوظائف التي تتطلب مهارات عالية تفرض على الإدارة وضع توصيف وظيفي أكثر دقة، مما يحسن من هيكلية العمل التنظيمي.

العلاقة بين (الاستقلالية) وأبعاد بيئة العمل:

- مع البيئة النفسية والاجتماعية: (0.70) علاقة طردية قوية جداً؛ حيث إن منح الطبيب أو الممرض في مستشفى أبو سليم "حرية اتخاذ القرار المهني" يقلل من شعوره بالضغوط والرقابة اللصيقة، مما يخلق بيئة نفسية مريحة ويزيد من ثقته بذاته وبزملائه.
- مع البيئة التنظيمية: (0.65) تشير إلى أن الاستقلالية تعزز من "اللامركزية"، وهو ما يساهم في تسريع تدفق العمل داخل أقسام الطوارئ وتحسين المناخ التنظيمي العام.

العلاقة بين (أهمية المهمة) وأبعاد بيئة العمل:

- مع البيئة النفسية والاجتماعية: (0.78) سجلت هذه الخلية أعلى ارتباط في المصنوفة؛ والتفسير المنطقي لذلك هو أن إدراك الكادر الطبي لخطورة وأهمية دوره في "إنقاذ الأرواح" بمستشفى الحوادث أبو سليم، يولد لديهم "تماثلاً وجدانياً" عالياً، ويجعلهم أكثر صموداً وتحملاً لضغوط البيئة المحيطة.
- مع البيئة المادية: (0.32) هي الأضعف؛ مما يدل على أن "الشعور بنبل المهنة" هو حافز داخلي لا يتأثر كثيراً بجودة الأثاث أو الإضاءة، بل يتجاوز المعوقات المادية.

العلاقة بين (هوية المهمة) وأبعاد بيئة العمل:

- ارتباطات متوسطة: (0.35 - 0.45) يشير ذلك إلى أن قدرة الموظف على رؤية نتائج عمله متكاملة (منذ دخول الحالة حتى خروجها) تحسن من رضاه عن البيئة، ولكن أثرها يظل أقل من أثر "الاستقلالية" أو "التغذية العكسية" في بيئة المستشفيات المزدهمة. العلاقة بين (التغذية العكسية) و أبعاد بيئة العمل:
 - مع البيئة التنظيمية: (0.75) علاقة جوهرية: فالتغذية العكسية هي "ترموتر" الأداء التنظيمي، عندما توفر إدارة مستشفى الحوادث أبو سليم معلومات دقيقة للموظفين عن أدائهم، فإنها تقضي على "الغموض الوظيفي" وتجعل البيئة التنظيمية أكثر شفافية وانضباطاً.
 - مع البيئة المادية: (0.52) نلاحظ أن هذا البعد هو الأكثر تأثيراً في البيئة المادية؛ فالمعلومات المرتدة تساعد في اكتشاف الأعطال الفنية في الأجهزة الطبية وسرعة صيانتها، مما يحسن الظروف الفيزيائية للعمل.
 - خلاصة تحليل العلاقات:
- تثبت هذه النتائج أن "الإثراء الوظيفي" ليس مجرد ترف إداري، بل هو أداة استراتيجية لتحسين بيئة العمل بمستشفى الحوادث أبو سليم، فبينما يسهم بُعدا (أهمية المهمة والاستقلالية) في بناء "البيئة النفسية"، ويسهم بُعد (التغذية العكسية) في ضبط "البيئة التنظيمية"، مما يؤكد أن التحسين الشامل للبيئة يتطلب حزمة متكاملة من أبعاد الإثراء.
- نتائج تحليل الانحدار المتعدد (تأثير الأبعاد المستقلة)
- يهدف هذا التحليل إلى معرفة أي أبعاد الإثراء الوظيفي هي "الأكثر تنبؤاً" وتحفيزاً لتحسين بيئة العمل، وذلك من خلال قيم (Beta) ومعامل التحديد.

جدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الإثراء الوظيفي على بيئة العمل

أبعاد الإثراء الوظيفي (المتغيرات المستقلة)	معامل الانحدار (B)	المعامل المعياري (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	الترتيب في التأثير
1.التغذية العكسية	0.412	0.385	8.42	0	الأول
2.الاستقلالية	0.325	0.31	6.55	0	الثاني
3.تنوع المهارات	0.218	0.195	4.12	0.002	الثالث
4.أهمية المهمة	0.145	0.132	2.88	0.035	الرابع
5.هوية المهمة	0.065	0.058	1.15	0.251	غير دال

جدول رقم (15): ملخص النموذج الكلي

معامل الارتباط المتعدد (R)	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
0.795	0.632	0.625	89.45	0

القراءة التحليلية لنتائج الانحدار المتعدد

بناءً على الأرقام الواردة في الجداول أعلاه، يمكن الخروج بالاستنتاجات العلمية التالية:

1. القوة التفسيرية للنموذج: تشير هذه القيمة إلى أن أبعاد الإثراء الوظيفي مجتمعة تفسر ما نسبته 63.2% من التباين (التغير) الحاصل في تحسين بيئة العمل بمستشفى الحوادث أبو سليم. وهي نسبة مرتفعة جداً تعكس القوة التنبؤية العالية للإثراء الوظيفي كمدخل لتطوير المؤسسات الصحية.
2. التغذية العكسية كقائد للتغيير ($Beta = 0.385$): سجلت "التغذية العكسية" أعلى قيمة تأثير (Beta)، مما يعني أنها "المتغير الحاكم"؛ فكلما زاد الاهتمام بنظام المعلومات المرتدة والتقييم البناء بمقدار وحدة واحدة، تحسنت بيئة العمل بمقدار 38.5%. وهذا يعزز ما توصلنا إليه سابقاً من أن الكوادر الطبية في مستشفى الحوادث أبو سليم، تعاني من فجوة اتصالية إدارية تحتاج لسدها.
3. أثر الاستقلالية ($Beta = 0.310$): جاءت "الاستقلالية" في المرتبة الثانية من حيث التأثير، مما يؤكد أن تحسين بيئة العمل (خاصة النفسية والتنظيمية) يعتمد بشكل كبير على مدى "تمكين" الأطباء والتمريض ومنحهم صلاحيات مهنية أوسع في بيئة الطوارئ المزدحمة.
4. الهوية الوظيفية (غير دالة إحصائياً): نلاحظ أن قيمة الدلالة لبعدها "هوية المهمة" (0.251) أكبر من (0.05)، مما يعني أن هذا البعد بمفرده لم يكن له تأثير جوهري في تحسين بيئة العمل مقارنة بالأبعاد الأخرى. التفسير المنطقي هو أن العمل في المستشفى بطبيعته "تشاركي" (فريق طبي كامل)، لذا فإن إنجاز الموظف لمهام مجزأة لا يؤثر سلباً على بيئة العمل طالما أن الفريق ككل يحقق الهدف النهائي.

الخلاصة الإحصائية النهائية:

ثبتت نتائج الانحدار المتعدد صحة الفرضية الرئيسية للدراسة؛ حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإثراء الوظيفي في تحسين بيئة العمل، إن التركيز الإداري يجب أن يتوجه أولاً نحو "التغذية العكسية" ثم "الاستقلالية" كأسرع السبل لتحقيق نقلة نوعية في بيئة العمل بمستشفى الحوادث أبو سليم.

النتائج الرئيسية للدراسة:-

1. ثبوت الأثر الجوهري: أثبتت نتائج تحليل الانحدار أن الإثراء الوظيفي يفسر ما نسبته 63.2% من التغيرات في بيئة العمل، مما يؤكد أن تطوير محتوى الوظائف هو المدخل الأساسي لتحسين المناخ العام بمستشفى الحوادث أبو سليم.
2. أولوية التغذية العكسية: أظهرت الدراسة أن "التغذية العكسية" هي البعد الأقوى تأثيراً ($Beta = 0.385$)، رغم أنها كانت الأقل تحققاً في الواقع، مما يشير إلى وجود "تعطش" لدى الكادر الطبي لنظام تقييم واضح وشفاف.
3. قوة البيئة النفسية: كشفت النتائج أن "البيئة النفسية والاجتماعية" هي الأعلى استقراراً في مستشفى الحوادث أبو سليم، وتستمد قوتها بشكل أساسي من إدراك الموظفين لـ "أهمية مهمتهم" في إنقاذ الأرواح (ارتباط 0.78).
4. فجوة الاستقلالية: تبين أن منح الأطباء والتمريض "الاستقلالية" في اتخاذ القرار المهني يمثل ثاني أقوى دافع لتحسين البيئة التنظيمية، مما يستوجب تقليل المركزية الإدارية.
5. تواضع البيئة المادية: جاءت البيئة المادية (التجهيزات والظروف الفيزيائية) في المرتبة الأخيرة، مما يعكس حاجة المستشفى لدعم لوجستي وتقني يواكب ضغط الحوادث.

التوصيات الإجرائية:

- بناءً على ما تقدم، يوصي الباحث إدارة مستشفى الحوادث أبو سليم والجهات التابعة لها بالآتي:
 - تفعيل أنظمة التغذية العكسية: ضرورة صياغة نظام تقييم أداء دوري (شهري/ربع سنوي) يتيح للموظف معرفة نقاط قوته وضعفه، مع تفعيل "صندوق المقترحات الذكي" لضمان تدفق المعلومات من الأسفل إلى الأعلى.

- تعزيز الاستقلالية المهنية: إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمستشفى لتيح "تفويض السلطات" لرؤساء الأقسام والأطقم الطبية، بما يسمح باتخاذ قرارات سريعة وحاسمة في حالات الطوارئ دون العودة للمركزية الإدارية.
- تصميم برامج "إثراء المهام": العمل على تنوع مهارات الأطقم الطبية المساعدة من خلال التدوير الوظيفي المدروس، لكسر الرتابة وزيادة المرونة في توزيع الأعباء.
- تطوير البنية المادية: رصد ميزانيات عاجلة لتطوير الأنظمة التقنية (الأشعة الإلكترونية) وتحسين البيئة الفيزيائية (الإضاءة، أماكن الراحة، غرف العمليات) لتخفيف العبء الجسدي عن الموظفين.
- استثمار القيمة المعنوية: تنظيم ورش عمل دورية لتعزيز شعور الموظفين بـ "أهمية المهمة" من خلال عرض قصص نجاح لحالات تم إنقاذها، لرفع الروح المعنوية والتماسك الاجتماعي.

المراجع :-

- 1) إبراهيم، ب. أ. (2023). الإثراء الوظيفي وانعكاسه في تصميم الفضاءات السمعية. *مجلة الباحث، كلية الإعلام - الجامعة العراقية، العدد (31)*، ص. 145-168.
- 2) آل عزام، س.، والشهراني، م. (2023). مدى تأثير علم النفس التنظيمي في تحسين صحة بيئة العمل في القطاع البلدي: أمانة منطقة عسير. *المجلة العربية للإدارة، (2)*، 43.
- 3) الخطيب، م.، وموسى، أ. (2024). تأثير التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين الإثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي: بالتطبيق على البنوك التجارية في القاهرة. *مجلة البحوث التجارية*.
- 4) السعداوي، م.، وأبو جبل، ح. (2025). دور تحسين جودة بيئة العمل الابتكارية في الحد من الفشل التنظيمي من خلال التغلب على ظاهرة البدانة التنظيمية. *مجلة البحوث التجارية المعاصرة، (1)*، 9.
- 5) سليمان، أ.، والملاح، م. (2025). رؤية مقترحة لتفعيل دور التعلم التنظيمي في تحقيق الإثراء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة دمياط. *مجلة كلية التربية دمياط، (1)*، 40.
- 6) صباط، ر.، بوعقل، م.، وبوزيدي، ن. (2023). دور الاتصال التنظيمي في تحسين بيئة العمل الداخلية بالمؤسسة: دراسة حالة بلدية الشقفة بالجزائر. *مجلة آفاق للعلوم، (2)*، 8.
- 7) صياد، م.، وسلخ، ل. (2024). أثر الإثراء الوظيفي على تعزيز الولاء التنظيمي للأفراد في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز. *مجلة الباحث الاقتصادي، (1)*، 12.
- 8) عسيبري، خ. (2025). تطوير أداء قيادات الإشراف التربوي بوزارة التعليم في ضوء مدخل الإثراء الوظيفي في المملكة العربية السعودية. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، (1)*، 74.
- 9) عواودة، أ.، وأبو خيران، ن. (2023). واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين. *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، (2)*، 13.
- 10) القرشي، ف.، والحري، ع. (2023). التماثل التنظيمي في تحسين بيئة العمل من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة. *مجلة القراءة والمعرفة، (255)*، 23.
- 11) كعوش، م.، ورزايقي، س. (2025). تأثير بيئة العمل الإيجابية على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز بمكة. *مجلة الاقتصاد الجديد، (1)*، 16.