الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة السورية الخاصة
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة الموارد البشرية

أثر تطبيق نموذج A.M.O على مستوى الرضا الوظيفي

دراسة عملية في المشافي الحكومية في مدينة دمشق

The Impact of Implementing the A.M.O. Model on Job Satisfaction A Field Study in Public Hospitals in Damascus

مشروع تخرج أعد استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الإجازة الجامعية في العلوم الإدارية اختصاص إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالب: ياسر الكنج

بإشراف الدكتور: خلدون نجاتي

العام الدراسي 2024-2025

الإهداءات

بسم الله الرحمن الرحيم

(يَرفعِ الله الّذين آمنوا مِنكم والّذينَ أُوتُوا العِلمَ دَرَجَاتٍ)

* * *

في بداية إهداءاتي الخاصة ابدأ ب ذكر عائلتي المتواضعة :

و أبدأ بإهداء هذا النجاح إلى من أحمل اسمه بكل فخر ... إلى من حصد الاشواك عن دربي ليمهد لي الطريق ... لمن خاض الكثير من الصعاب والتحديات من أجلي ... الذي فارقني في الحياة الدنيا وما زال طيفه وتأثيره عالقٌ في جسدي ... إلى من كلله الله بالهيبة والوقار ...

أبي الغالي رحمه الله وأسكنه الجنة ♥

* * *

إلى من كان دعائها سر نجاحي ... إلى من حاكت سعادتي بخيوطٍ منسوجة من قلبها ...

إلى بسمة الوجود وسر الحياة ... إلى من كانت رفيقة الدرب واليدُ الحنونة ... إلى أعز ما أملك ..

أمي الحبيبة حفظها الله من كل سوء ♥

* * *

إلى شقيقي محمد وشقيقتي العزيزة ... إلى شمعات البيت المضيئة وإصحاب البسمة والسند الذي طالما اتكأت عليه ... أهديكما نجاحي ... وأدعي من ربي أن يحفظكما لي وأن أرى نجاحاتكم في المراتب الاعلى♥

* * *

إلى من كانتفوني أن أشق طريق النجاح في مسيرتي العلمية

وكانوا الداعمين والمُشجعين في تحقيق هذا النجاح ..

جدي تيسير عليان الخلف ♥

جدتي عزيزة اللحام ♥

حفظهم الله .

* * *

إلى الذين سررت بوجودهم وكانوا معي بالسراء والضراء أقاربي بشكل عام وعمومي وأخوالي وأولادهم بشكل خاص :

خالي شادي وسامر ومازن ومحمد وأحمد والمرحوم مدين الخلف ♥

عمي وحافظ ويحيى و مهند وزياد وإبراهيم وحميدو ♥

* * *

كما أخص بالذكر أبناؤهم بشكلٍ عام وبشكل خاص الذين كانوا رفاقً من نجاحي ومن حياتي الشخصية : تيسير وإيهاب وعمار وعبد الله وأمجد ومحمد ويامن وأحمد ومؤمن وأنور ومهند ومدين الخلف .

إلى خالد ومحمد وعمر ومحمد وإبراهيم ويوسف وعبد الرحمن ومحمود ومحمد وعمران الكنج.

* * *

لكِ يا سرّي الذي سأعلن عنه قريباً ،❤

وستكونين شريكة الروح ورفيقة العمر، التي شاركتني أحلامي وصعابها، فكانت الدفء في برد الأيام والصبر في لحظات اليأس، أهديك هذا المشروع تعبيرًا عن حبي وامتناني لأفعالك التي كانت سبباً في وقوفي هنا

"يا من كنتِ لي السند والملهمة، يا من جعلتِ دروب العلم أسهل وأجمل، لكِ كل الشكر والتقدير، على كل الليالي التي كنتي فيها الداعم الاول والأخير في ظل قساوة الأيام وصعوبة الظروف .

بكل فخر أُحبك "F" ❤

* * *

أختتم هذا المشروع بإهداءاتي الخاصة لأصحاب العُمر ورِفاق السنين الذين كانوا سبباً في ابتسامتي وملجأي في حزني ... إلى أصدقاء الدرب الطويل وأصحاب النية الحسنه ... أشكرُ وجودكم في حياتي وفي نجاحاتي الحالية والمستقبلية ، شكرا لرفاق العمر بشكلٍ عام ، وبشكلٍ خاص :

يحيى الحرش ، بشار الخلف ، مصطفى أمين ، مؤمن غزال ، رامز الخلف ، محمد نجم ، علاء الميكانيكي ، ياسر يحيى ، محمد فتيح ، أحمد علي ، نجم العبد الله ، عبد الهادي قرمة ، محمد عتمة ، مهدي وهبة ، طالب حرب ، محمد حمصي ،غيث شيخة ، راتب الموصلي ، محمد العقاد ، ليث خباز ، حسين غانم ، باقر علي شمص ،محمد الحفار ، انس العباس ، ظافر طرابيشي ، ماهر العسه ، أيهم سعد .❤

شكرا لكم جميعاً

الملخص

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق نموذج (A.M.O)، بأبعاده الثلاث (القدرة – الدافعية – الفرصة) على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المشافي الحكومية بمدينة دمشق، ولتحقيق هذا الهدف فقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال العودة إلى الادبيات والعلمية و الأبحاث المنشورة في هذا المجال، كما تم تصميم استبيان خاص بطريقة الكترونية وتم طرحه ضمن مجتمع الدراسة، حيث شملت الدراسة مشفى العيون الجراحي ومشفى ابن النفيس، وبلغ عدد المشاركين بالدراسة (66) مشاركاً تم تحليل اجاباتهم عللا أسئلة الدراسة بواسطة برنامج .SPSS V24

أظهرت نتائج الدراسة تفاوت تطبيق أبعاد نموذج (A.M.O)، حيث أظهر بعد القدرة مستوى مرتفعًا نسبيًا، في حين سجل بعدا الدافعية والفرصة مستويات متوسطة. كما بيّنت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي متنوع، متأثرًا بطبيعة العمل والفرص التدريبية أكثر من العوامل المرتبطة بنظام الحوافز والرواتب. وأكدت التحليلات الاستدلالية أن نموذج AMO يفسر جزءًا معتبرًا من التباين في الرضا الوظيفي، مع تأثير واضح ومعنوي لبعدي القدرة والدافعية، بينما كان تأثير بعد الفرصة محدودًا وغير دال إحصائيًا.

استنادًا إلى النتائج، أوصت الدراسة بتعزيز برامج التدريب المستمر ورفع كفاءة الكوادر ، وتفعيل سياسات تحفيزية عادلة وشفافة، إضافة إلى توسيع فرص المشاركة في اتخاذ القرارات وتهيئة بيئة عمل داعمة، بهدف رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين جودة الخدمات الصحية في المشافي الحكومية.

الكلمات المفتاحية: نموذجAMO ، القدرة، الدافعية، الفرصة، الرضا الوظيفي، المشافي الحكومية، دمشق.

Abstract

This study aimed to examine the impact of applying the A.M.O. model—comprising its three dimensions (Ability, Motivation, and Opportunity)—on the level of job satisfaction among employees in the public hospitals in Damascus. To achieve this objective, the researcher adopted a descriptive-analytical approach, drawing on relevant literature and published research in the field. A structured electronic questionnaire was designed and administered within the study population, which included Al-Ayoun Surgical Hospital and Ibn Al-Nafis Hospital. A total of 66 participants completed the questionnaire, and their responses were analyzed using SPSS V24.

The findings revealed variability in the implementation of the A.M.O. dimensions, with Ability showing a relatively high level, while Motivation and Opportunity registered moderate levels. Furthermore, the results indicated that job satisfaction levels among employees varied, being more influenced by the nature of work and training opportunities than by factors related to incentives and salaries. Inferential analyses confirmed that the A.M.O. model explains a substantial portion of the variance in job satisfaction, with a significant and meaningful impact from the Ability and Motivation dimensions, whereas the effect of the Opportunity dimension was limited and statistically non-significant.

Based on these findings, the study recommends enhancing continuous training programs to improve staff competencies, implementing fair and transparent motivational policies, and expanding opportunities for participation in decision-making, while fostering a supportive work environment. These measures aim to

elevate job satisfaction and enhance the quality of healthcare services in the public sector.

Keywords: A.M.O. model, Ability, Motivation, Opportunity, Job Satisfaction, Public Healthcare Sector, Damascus.

فهرس المحتويات

Contents

الإطار المنهجي للدراسة 1
الدراسات السابقة 2
مشكلة الدراسة 12
أهداف الدراسة 13
أهمية الدراسة 13
متغيرات الدراسة وأبعادها 14
فرضيات الدراسة 15
نموذج الدراسة: 15
منهج الدراسة 16
مجتمع الدراسة 16
عينة الدراسة 16
أداة الدراسة 16
حدود الدراسة 17
مصطلحات الدراسة: 17
الفصل الأول نموذج القدرة والدافعية والفرصة 19
المطلب الأول مفهوم نموذج (A.M.O) 20
المطلب الثاني أبعاد نموذج (AMO) وممارساته التطبيقية في إدارة الموارد البشرية: 23
خاتمة الفصل الأول 29
الفصل الثاني الرضا الوظيفي 30
المطلب الأول مفهوم الرضا الوظيفي 31
المطلب الثاني النظريات الأساسية المفسرة للرضا الوظيفي: 34
خاتمة 38
الفصل الثالث منهجية الدراسة الميدانية 39
أولاً مجتمع الدراسة: 39

ثانياً عينة الدراسة: 40
ثالثاً أداة الدراسة: 40
رابعاً اختبار أداة الدراسة: 41
خامساً الأساليب الإحصائية المستخدمة 42
الفصل الرابع عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية 44
أولاً التحليل الديموغرافي لعينة الدراسة: 44
ثانياً تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان: 47
ثالثاً اختبار فرضيات الدراسة 54
رابعاً النتائج و التوصيات: 61
قائمة المراجع 65
ملحق 1 نموذج الاستبيان المستخدم في الدراسة 69

فهرس الجداول

الجدول (3- 1) قيم سلم ليكرت الخماسي 41
الجدول (3- 2) تقييم معامل كرونباخ الفا 42
الجدول (3- 3) قيم معامل كرونباخ الفا لعبارات الاستبيان 42
الجدول (3- 4) توزع العينة حسب متغير الجنس 44
الجدول (3- 5) توزع العينة حسب متغير الفئة العمرية 45
الجدول (3- 6) توزع العينة حسب متغير المسمى الوظيفي 45
الجدول (3- 7) توزع العينة حسب متغير سنوات الخبرة 46
الجدول (3- 8) تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الاول (القدرة) 47
الجدول (3- 9) تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني (الدافعية) 48
الجدول (3- 10) تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث (الفرصة) 50
الجدول (3- 11) تحليل اجابات أفراد العينة على عبارات المتغير التابع 52
الجدول (3- 12) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة 54
الجدول (3- 13) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى 56
الجدول (3- 14) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية 58

فهرس الأشكال

الشكل (2- 1) تمثيل نموذج A.M.O 21
الشكل (2- 2) التطور التاريخي لنموذج A.M.O 23
الشكل (2- 3) نظرية العاملَين (Two-Factor Theory) لهرزبرغ..... 35
الشكل (2- 4) نظرية خصائص الوظيفة (Job Characteristics Theory) لأولدهام وهاكمان..... 36
الشكل (2- 5) نظرية العدالة (Equity Theory) لـ "جون آدمز 37

الإطار المنهجي للدراسة

مقدمة الدراسة

يشهد العالم تحولات متسارعة في مختلف مجالات الخدمات العامة، ويُعد القطاع الصحي من أبرز هذه القطاعات لما له من صلة مباشرة بصحة الإنسان وسلامة المجتمع. وفي ظل تزايد الأعباء الواقعة على المؤسسات الصحية الحكومية، خاصة في الدول التي تواجه أزمات اقتصادية أو صحية، أصبحت الحاجة ملحة لتعزيز كفاءة الأداء الداخلي عبر تحسين بيئة العمل وتطوير إدارة الموارد البشرية. إذ لم يعد نجاح المؤسسات الصحية يعتمد فقط على توفر الأجهزة والمعدات، بل يرتبط بشكل وثيق بجاهزية الكوادر البشرية من أطباء وممرضين وفنيين وإداريين، ومدى رضاهم الوظيفي.

تُشير الدراسات إلى أن الموظف الذي يعمل في بيئة محفزة ويدرك قيمته المهنية يكون أكثر قدرة على تقديم خدمات صحية إنسانية وفعالة. ومن هنا، تبرز أهمية تبني نماذج حديثة في إدارة الموارد البشرية تُعنى بتحفيز الموظفين وتطوير قدراتهم وتوفير فرص مناسبة لتطبيق مهاراتهم. ويُعد نموذج AMO(القدرة – الدافع – الفرصة) من أبرز النماذج النظرية في هذا المجال، حيث يفترض أن الأداء يتأثر بثلاثة عناصر أساسية: قدرة الموظف على أداء مهامه، ودافعيته، والفرص المتاحة له في بيئة العمل.

يُستخدم هذا النموذج كأداة تحليلية لفهم العلاقة بين السياسات الإدارية ومستوى الأداء، وهو ملائم لتطبيقه في المؤسسات العامة مثل المستشفيات والمراكز الصحية الحكومية. ورغم وجود محاولات فردية لتحسين إدارة الموارد البشرية في المشافي الحكومية ، إلا أن غياب تطبيق ممنهج لهذا النموذج يؤدي إلى ضعف في رضا الموظفين، مما ينعكس سلبًا على جودة الخدمات المقدمة.

وانطلاقًا من هذه المعطيات، تهدف هذه الدراسة إلى تقييم مدى تطبيق نموذج AMO في المؤسسات الصحية الحكومية، وتحليل أثره على رضا الموظفين الصحيين، من خلال دراسة ميدانية تعتمد على استبيان موجه لعينة من الكوادر الصحية. وتتمثل أهمية الدراسة في تقديم رؤية علمية عملية تسهم في تطوير السياسات الإدارية، وتعزيز جودة الأداء في المشافي الحكومية، بما يعود بالنفع على المجتمع ككل.

الدراسات السابقة

تم استعراض الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع سواء العربية أو الأجنبية، حيث تم اختيار الدراسات الحديثة وترتيباً زمنياً من الأحدث للأقدم على الشكل التالي:

الدراسات العربية

1. إبراهيم، محمد عادل بسيوني (2025)، تأثير نموذج القدرة والدافع والفرص (نموذج (AMO)) على أداء الابتكار والإبداع [1]

هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة العلاقة والأثر لنموذج القدرة والدافع والفرص نموذج (AMO) على أداء الابتكار والإبداع، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي لدراسة المتغيرات وأبعادها. كما تكون مجتمع البحث من العاملين في قطاع صندوق التنمية الثقافية بدار الأوبرا المصرية، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (273) موظفاً، أمّا حجم عينة الدراسة فقد بلغت (162) مفردة، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليل نتائجها باستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS، توصلت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة ومتغير الأبداع و الابتكار، وأوصت الدراسة بتطبيق الدراسة على قطاعات وزارة الثقافة المصرية والهيئات الثقافية التابعة لها، إضافة إلى عمل البرامج الإرشادية لإعداد العاملين المبتكرين وتأهيلهم، وخاصةً في قطاع صندوق التنمية الثقافية بدار الأوبرا المصرية، إضافة إلى إعادة النظر في تحفيز العاملين مما يخلق ولائهم للبرنامج، وآليات التطبيق وأنواعها.

2. دراسة محجوب، إبراهيم جمال الدين محمود (2024)، الدور الوسيط لمشاركة المعرفة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقا لإطار (AMO) والأداء الإبداعي للعاملين بالشركات [2]

---

[1] إبراهيم، محمد عادل بسيوني (2025)، تأثير نموذج القدرة والدافع والفرص (نموذج (AMO)) على أداء الابتكار والإبداع، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (16)، العدد (2)، 1108 – 1135.

[2] محجوب، إبراهيم جمال (2024). الدور الوسيط لمشاركة المعرفة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقا لإطار (AMO) والأداء الإبداعي للعاملين بالشركات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة ينبع .*مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية*، المجلد (61)، العدد (6)، 1-41.

تستهدف هذه الدراسة قياس علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية اعتماداً على نظرية (AMO) ممثلاً بـ (ممارسات تعزيز القدرات، وممارسات تعزيز التحفيز، وممارسات تعزيز الفرص ومشاركة المعرفة في تعزيز الأداء الإبداعي من حيث المنتجات والعمليات في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة ينبع، وذلك وفقاً لإطار مفاهيمي تم استخلاصه من مراجعة الدراسات السابقة وتم بناء واختبار العلاقات بين متغيراته باستخدام نموذج المعادلة البنائية .SEM وتشير النتائج حيث توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي مباشر لممارسات تعزيز القدرات على مشاركة المعرفة (KS) والأداء الإبداعي بأبعاده المختلفة إبداع المنتجات وإبداع العمليات، في حين ثبت عدم معنوية التأثير المباشر لممارسات تعزيز التحفيز وممارسات تعزيز الفرص على مشاركة المعرفة (KS) والأداء الإبداعي بأبعاده المختلفة (إبداع المنتجات وإبداع العمليات)، وثبت وجود فروق معنوية بين العاملين بالقطاع محل الدراسة بشأن بعض متغيرات الدراسة (العمر وبعض المتغيرات وفقاً لعدد سنوات الخبرة والمستوى التعليمي، وحجم الشركة، في حين ثبت عدم وجود فروق معنوية بين العاملين بالقطاع محل الدراسة بشأن بعض متغيرات الدراسة النوع، وبعض المتغيرات وفقاً لعدد سنوات الخبرة

3. الخلف، طاهر.، الطباع، عمر (2023)، تأثير القدرة والدافع والفرصة (AMO) على أداء الابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة [1]

هدفت الدراسة الحالية إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على نموذج القدرة والدافع والفرص (AMO)في تعزيز الابتكار وتحقيق الأداء الابتكاري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة المتغيرات والعلاقات المحتملة بينها ضمن نموذج مفاهيمي تم تطويره والتحقق من صلاحيته، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع التصنيع بجمهورية فرنسا، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة موجهة، وتم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي.SPSS

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المبنية على أبعاد نموذج (AMO) وبين الابتكار، كما تبين أن الابتكار يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين تلك الممارسات وبين

[1] الخلف، طاهر.، الطباع، عمر (2023)، تأثير القدرة والدافع والفرصة (AMO) على أداء الابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة، مجلة علوم الأبداع والابتكار، المجلد (33)، العدد (1)، ص 21-38

الأداء الابتكاري. وأكدت النتائج أهمية تبني ممارسات منظمة في إدارة الموارد البشرية من شأنها تنمية قدرات الموظفين، وتحفيزهم، وتوفير فرص المشاركة الفاعلة، بما يسهم في تحسين الأداء الابتكاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز استراتيجيات الموارد البشرية في هذا النوع من المؤسسات، بما يساعد على استقطاب الكفاءات البشرية واستبقائها، بما ينعكس إيجابًا على قدرة المؤسسات على الابتكار والنمو.

4. دراسة زيدان، حسن سعيد (2022)، العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي من خلال التوسط لدوافع دور العمل: نموذج مفاهيمي [1]

هدف الدراسة هو تقديم نموذج مفهوم للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية إدارة الأداء، وبرنامج التدريب والتطوير، والتطوير الوظيفي، الاختيار، والمكافأة والأداء التنظيمي من خلال التوسط في دور تحفيز العمل ممارسات إدارة الموارد البشرية هي المحرك الرئيسي لتحفيز العمل والأداء التنظيمي، من خلال أنظمة الاختيار المناسبة، وبرنامج التدريب والتطوير الكافية، وأنظمة التطوير الوظيفي العادلة والسريعة وأنظمة إدارة الأداء العادلة، والمكافآت والمزايا العالية، ومستوى عال من التحفيز في العمل البيئة التي تساهم في تعزيز وتحسين الأداء التنظيمي. دعمت نظرية التبادل الاجتماعي هذه العلاقات، حيث يتأثر الأداء التنظيمي بممارسات إدارة الموارد البشرية الاختيار، وبرامج التدريب والتطوير، والتطوير الوظيفي، وإدارة الأداء، والمكافأة وتحفيز العمل أوصت هذه الدراسة المنظمات بتطوير استراتيجيات قوية لتعزيز وتحسين الأداء التنظيمي، إضافة إلى فحص الإطار المقترح باستخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة لفحص الفرضيات السابقة وتقديم النتائج المساعدة متخذي القرار في المنظمات.

5. الشميلان، بلقيس عماد محمد (2021)، أثر نموذج (AMO) على أداء العاملين في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج) [2]

[1] زيدان، حسن سعيد (2022)، العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي من خلال التوسط لدوافع دور العمل: نموذج مفاهيمي، مجلة الدراسات الاقتصادية – كلية الاقتصاد – جامعة سرت، المجلد (5) – العدد (2)، 48–60

[2] الشميلان، بلقيس عماد محمد (2021)، أثر نموذج (AMO) على أداء العاملين في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج)، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر نموذج (opportunity AMO: ability, motivation, and) (القدرة، الدافع، الفرص) على أداء العاملين في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج). تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في شركة الاتصالات الأردنية اورانج، والبالغ عددهم (124) مديراً. وقد اعتمدت الباحثة على أسلوب المسح الشامل لدراسة المجتمع وتحليله. تم توزيع (124) استبانة للمديرين العاملين في شركة اورانج وتم استرجاع (122) استبانة وكانت الاستبانات الصالحة للتحليل (120). وقد استخدمت الباحثة عدداً من الأساليب الإحصائية، منها: الأساليب الوصفية، واختبار الانحدار الخطي المتعدد. توصلت الدراسة عدد من النتائج من أبرزها: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد نموذج (A.M.O) القدرة، والدافع، والفرص مجتمعة على أداء العاملين في شركة الاتصالات الاردنية (اورنج). كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ايجابي للقدرة على كل مؤشرات أداء العاملين، وإلى وجود أثر سلبي للفرص أداء العاملين. وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات، للشركة المبحوثة، ولأبحاث مستقبلية وذلك في ضوء نتائجها من أبرزها: ضرورة التركيز على ممارسات تعزيز الدافع التي من شأنها ان تُحسن دقة وسرعة أداء العاملين في شركة اورانج.

6. الشمري، الأدهم بن خليفة (2021)، تصور مقترح لتطوير تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية في ضوء نموذج (A.M.O) [1]

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة إمكانية تطبيق أبعاد نموذج AMO في تقييم أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، وتقديم تصور مقترح لتطوير تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد نموذجAMO ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، معتمدة على الاستبانة، وتكون أفراد الدراسة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل، والبالغ عددهم (406) فردا، وكانت أبرز نتائج الدراسة ما يلي: موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية، كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة تعزى لمتغيرات الديموغرافية، ثم قدمت الدراسة بعد ذلك تصورا مقترحا لتطوير تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية في ضوء نموذج.AMO

[1] الشمري، الأدهم بن خليفة (2021) تصور مقترح لتطوير تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية في ضوء نموذج AMO، مجلة العلوم التربوية، العدد 28، 149-204

7. **مهدية، فاطمة محمد مهدية الهادي، أسيا يعقوب (2021)**، تأثير أنظمة العمل عالية الأداء وفقًا لنموذج (A.M.O) على نتائج أداء إدارة الموارد البشرية: دراسة تحليلية على القطاع المصرفي [1]

هدف البحث إلى دراسة تأثير أنظمة العمل عالية الأداء وفقًا لنموذج AMO، والتي تتضمن ثلاث ممارسات لإدارة الموارد البشرية، وهي (الممارسات المعززة للقدرات، والممارسات المعززة للدافع، والممارسات المعززة للفرص). ولتحقيق هذا الهدف فقد اختارت الباحثتان عينة عشوائية من (400) فرد من (10) بنوك في المملكة العربية السعودية ومصر والسودان لإثبات صحة الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود علاقة إيجابية كبيرة بين أنظمة العمل عالية الأداء وفقًا لنموذج AMO على نتائج أداء الموارد البشرية، كما توصل البحث إلى أن نموذج AMO هو أفضل نموذج مقترح لتحسين إدارة الموارد البشرية وهذا ما أكدته مراجعات الأدبيات ونتائج أداء الدراسة التحليلية، أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بممارسات نظام HPWS نظرًا لتأثيرها الكبير على نتائج الأداء والتحسين المستمر على مستوى ممارسات تعزيز القدرات، وضرورة وضع أنظمة للتقييم العادل لأداء الموظفين، وربط مستوى الأجور والكفاءات بالإنتاجية، إضافة إلى فتح قنوات اتصال بين مختلف المستويات الإدارية لتنسيق الكفاءة. إنشاء نظام فعال وعادل للشكاوى.

الدراسات الأجنبية

1. Zhao, Dan., et al (2025), AMO-Enhancing HRMPs and Employee Well-Being Dimensions: A Three-Level Meta-Analysis [2]

تحسين إدارة الموارد البشرية (HRMPs) وأبعاد رفاهية الموظفين (AMO): تحليل تلوي على ثلاثة مستويات (دراسة كورية)

[1] مهدية، فاطمة محمد مهدية الهادي، أسيا يعقوب (2021)، تأثير أنظمة العمل عالية الأداء وفقًا لنموذج AMO على نتائج أداء إدارة الموارد البشرية: دراسة تحليلية على القطاع المصرفي، مجلة رسائل علوم الإدارة، المجلد (2021)، العدد (11)، 1755-1764

[2] Zhao, Dan., Dan Zhao, Ningyu Tang, Vivien K. G. Lim, Shenyang Hai (2025), AMO-Enhancing HRMPs and Employee Well-Being Dimensions: A Three-Level Meta-Analysis, Asian Pacific Journal of Human Resource, vol (63), issue (2), e70013

تهدف الدراسة إلى فهم كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRMPs) على رفاهية الموظفين، خاصة في ظل التناقضات التي أظهرتها الدراسات السابقة. فالكثير من الأبحاث توصلت إلى نتائج غير متسقة، بسبب اختلاف الأساليب والمنهجيات المستخدمة، مثل تنوع الدول والعينات وتعدد طرق قياس كل من ممارسات الموارد البشرية ومفهوم الرفاهية، لذلك، سعت هذه الدراسة إلى تجاوز تلك التحديات من خلال إجراء تحليل ثلاثي المستويات، يستند إلى نظرية الحفاظ على الموارد، ونموذج القدرة–الدافعية–الفرصة (AMO) تم تصنيف ممارسات الموارد البشرية إلى ثلاث مجموعات فرعية: (ممارسات تعزز قدرات الموظفين، ممارسات تحفز الدافعية، وممارسات تخلق فرصًا للمشاركة)، في المقابل، تم تقسيم رفاهية الموظف إلى ثلاث فئات رئيسية: الرفاهية النفسية – الرفاهية الصحية – الرفاهية الاجتماعية

شملت الدراسة تحليل بيانات من (69) دراسة سابقة، تضم (343,473) موظفًا، وتمثل مجموعة واسعة من السياقات الثقافية. أظهرت النتائج أن ممارسات تعزيز القدرة ترتبط بشكل أكبر بـ الرفاهية الصحية.، وممارسات تعزيز الدافعية ترتبط بـ الرفاهية النفسية، إضافة إلى أن ممارسات تعزيز الفرصة لها تأثير أكبر على الرفاهية الاجتماعية، كما تبين أن هذه التأثيرات تختلف من بلد إلى آخر، حيث تلعب العوامل الثقافية مثل الفردية وتوجه الأداء دورًا في قوة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ورفاهية الموظف.

2. Torno, Eduardo (2025), The mediating effect of employee's ability, motivation, and opportunity to participate (AMO) on the relationship between investment in Lean Six Sigma training and service recovery performance [1]

التأثير الوسيط لقدرة الموظف ودوافعه وفرصة مشاركته (AMO) على العلاقة بين الاستثمار في تدريب Lean Six Sigma وأداء استرداد الخدمة (دراسة اسبانية)

[1] Torno, Eduardo . (2025), "The mediating effect of employee's ability, motivation, and opportunity to participate (AMO) on the relationship between investment in Lean Six Sigma training and service recovery performance", International Journal of Lean Six Sigma, Vol. ahead–of–print No. ahead–of–print. https://doi.org/10.1108/IJLSS-01-2024-0004

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة التأثير الوسيط لقدرة الموظف وتحفيزه وفرصته للمشاركة (AMO) بين الاستثمار في تدريب لين ستة سيجما وأداء استعادة الخدمة في مؤسسة دعم خدمات تكنولوجيا المعلومات. علاوة على ذلك، يبحث هذا البحث في أيٍّ من مكونات نموذج AMO يؤثر بشكل كبير وإيجابي على أداء استعادة الخدمة. كما تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الدور المُعدل لدعم المدير ودعم الأقران، مما يؤدي إلى تحسين أداء استعادة الخدمة في المؤسسة. استخدمت الدراسة نهجًا كميًا لتحليل البيانات من خلال الإحصاءات الوصفية والاستدلالية. واستُخدم ملخص بياني لوصف وتلخيص البيانات الديموغرافية وتسليط الضوء على مقاييس النزعة المركزية، يُمكّن التصميم الارتباطي البحث من تحديد العلاقة بين المتغيرات، وتحديد التأثير من خلال التباين، ومعامل التحديد في تحديد الأنماط في تقديم أدلة تجريبية لأهداف البحث.

كشفت نتائج الدراسة أن الاستثمار في تدريب لين ستة سيجما سيؤثر بشكل كبير وإيجابي على أداء استعادة الخدمة. وأكدت النتيجة الأبحاث التجريبية السابقة حول العلاقة بين مبادرات لين ستة سيجما والفوائد الاقتصادية التي تحققها الشركة، مع معدلات استرداد عالية للتكاليف ويمكن للمنظمة أن تفكر في الاستثمار في رأس المال البشري وتعتبر الموظفين أصولاً بشرية. يُعد الاستثمار في رأس المال البشري أحد الاستثمارات المهمة التي يمكن للمنظمة القيام بها، ويمكن للمنظمة أيضًا أن تحقق فائدة صافية من أنشطة التدريب المصممة استراتيجيًا.

3. Liehr, Jennifer., Hauff, Sven (2024), Promoting employees' innovative work behavior through innovation-specific leader behavior: An AMO-approach [1]

تعزيز سلوك العمل المبتكر للموظفين من خلال سلوك القائد المتخصص في الابتكار: نهج AMO (دراسة ألمانية)

هدف البحث إلى دراسة العوامل المؤثرة على تعزيز سلوك العمل المبتكر وتحديد السلوكيات القيادية التي تعزز هذا السلوك، حيث أصبح تعزيز سلوك العمل المبتكر للموظفين من أهم مهام القادة. ورغم أن العديد من

[1] Liehr, Jennifer., Hauff, Sven (2024), Promoting employees' innovative work behavior through innovation-specific leader behavior: An AMO-approach, Journal of Management & Organization, Volume 31 Issue 1, 215-232

الدراسات بحثت في العلاقة بين القيادة وتعزيز سلوك العمل المبتكر، إلا أنه لا يزال من غير الواضح أي سلوكيات قيادية محددة تعزز تعزيز سلوك العمل المبتكر، ركزت الأبحاث السابقة على القيادة من حيث أنماط القيادة العامة غير المرتبطة بالابتكار، وأُهملت العوامل الفرعية السلوكية، ولا يزال تحديد الأولويات وفقًا لأهمية السلوكيات الفردية غائبًا. ولمعالجة هذه القضايا، حدد البحث سلوكيات القادة المرتبطة بالابتكار، كما حلل السلوكيات الأنسب لتعزيز تعزيز سلوك العمل المبتكر. ولشرح العلاقة بين سلوكيات القادة المعنية وتعزيز سلوك العمل المبتكر، اعتمد البحث على إطار القدرة–الدافع–الفرصة (AMO)، وميز بين سلوكيات القيادة المعززة للقدرة، والمعززة للدافع، والمعززة للفرصة. واستند البحث في تحليلاته التجريبية إلى بيانات من 1214 موظفًا ألمانيًا. وتُظهر النتائج أن سلوكيات القيادة المعززة للدافع والفرص تعزز تعزيز سلوك العمل المبتكر، مع أهمية بعض السلوكيات المرتبطة بالابتكار بشكل خاص لـ تعزيز سلوك العمل المبتكر. بناءً على النتائج، أوصت الدراسة باعتماد نهج قائم على السلوك لدراسة تأثير القيادة على بنك الاستثمار الأوروبي، وإعطاء الأولوية لمتغيرات القيادة التي يُمكن أن تُساعد في تعزيز البنك

4. Kai Lin, Yung., et al (2023), Junior doctors' workplace well-being and the determinants based on ability–motivation–opportunity (AMO) theory: Educational and managerial implications from a three-year longitudinal observation after graduation [1]

رفاهية الأطباء المبتدئين في مكان العمل والعوامل المحددة بناءً على نظرية القدرة والدافع والفرصة (AMO): الآثار التعليمية والإدارية من خلال ملاحظة طولية لمدة ثلاث سنوات بعد التخرج. (دراسة تايوانية)

بحثت هذه الدراسة بشكل طولي العوامل المؤثرة على رفاهية مكان العمل والتقدم الوظيفي للأطباء المبتدئين على مدى ثلاث سنوات بعد تخرجهم من كليات الطب، شملت هذه الدراسة الاستطلاعية، التي استمرت ثلاث

[1] Kai Lin, Yung., Lin, Chia-Der., Ju Lin, Blossom Yen (2023), Junior doctors' workplace well-being and the determinants based on ability–motivation–opportunity (AMO) theory: Educational and managerial implications from a three-year longitudinal observation after graduation, Medical Teacher journal, Volume 47, Issue 1, 110-125.

سنوات، أطباء مبتدئين تخرجوا من كليتين طبيتين في يونيو 2019 في تايوان. جمعت هذه الدراسة البيانات من خلال تطبيق استبيانات منظمة ذاتية الإدارة عبر الإنترنت، على فترات زمنية مدتها ثلاثة أشهر بين سبتمبر 2019 ويوليو 2022. شملت البيانات التي تم جمعها مؤشرات القدرة (أي الأداء الأكاديمي والاستعداد المُدرك للممارسة السريرية)، ومؤشرات الدافعية (أي الإشراف التعليمي والسريري)، ومؤشرات الفرصة (أي ثقافات الوحدات السريرية)، ومؤشرات رفاهية مكان العمل (أي الإرهاق، والرضا العاطفي، والأداء الوظيفي). شارك في الدراسة 107 أطباء مبتدئين، وقدموا 926 ردًا. حُلّلت البيانات باستخدام تحليلات أحادية المتغير ونمذجة المعادلات الهيكلية مع تحليل المسار، خلصت الدراسة إلى أنه وعلى مدار السنوات الثلاث التي تلت التخرج، كان لثقة الأطباء المبتدئين في استعدادهم للممارسة السريرية والإشراف التعليمي والسريري درجات متفاوتة من التأثير على رفاهيتهم في مكان العمل. وقد ظهر تأثير ثقافات الوحدات السريرية، التي يمكن أن توفر فرصًا للأطباء المبتدئين، بشكل واضح بدءًا من السنة الثانية بعد التخرج؛ والجدير بالذكر أن ثقافات الوحدات التي شددت على المرونة والحكمة لعبت دورًا إيجابيًا وحاسمًا في تعزيز رفاهيتهم في مكان العمل.

التعقيب على الدراسات السابقة

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بالنقاط التالية:

1. استخدام نموذج :AMO جميع الدراسات السابقة، مثل دراسة إبراهيم (2025)، ومحجوب (2024)، والخلف (2023)، اعتمدت على نموذج القدرة والدافع والفرصة (AMO) كإطار نظري لتحليل تأثير ممارسات الموارد البشرية على متغيرات مثل الابتكار والأداء الوظيفي ورفاهية الموظف، وهو نفس النموذج الذي تتبناه الدراسة الحالية.

2. اعتماد المنهج الوصفي التحليلي :أغلب الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي مع جمع البيانات من خلال استبانات وتحليلها باستخدام برامج إحصائية مثلSPSS ، وهو الأسلوب نفسه المستخدم في الدراسة الحالية.

3. التركيز على العامل البشري :جميع الدراسات تركز على أهمية تطوير القدرات وتحفيز الموظفين وتمكينهم، باعتبارهم عوامل حاسمة لتعزيز الأداء التنظيمي أو الإبداعي أو الرفاهية، وهذا يتفق مع هدف الدراسة الحالية التي تسعى إلى فهم أثر هذه الأبعاد على رضا الموظفين.

4. أهمية الجانب التطبيقي :توصي معظم الدراسات بضرورة تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يتناسب مع البيئة المؤسسية، وهو ما تشترك فيه الدراسة الحالية التي تسعى لتقديم توصيات عملية لصانعي القرار في المشافي الحكومية.

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يلي:

1. المتغير التابع الأساسي :الدراسات السابقة تميل إلى التركيز على الابتكار (إبراهيم 2025، الخلف 2023) أو الأداء الإبداعي (محجوب 2024)، أو الرفاهية المهنية (Zhao 2025) ، (Kai Lin 2023)، بينما الدراسة الحالية تركز بشكل مباشر على رضا الموظفين الصحيين في المشافي الحكومية كمحور أساسي.

2. بيئة الدراسة والسياق :الدراسات السابقة أُجريت في بيئات مختلفة مثل المؤسسات الثقافية (إبراهيم 2025)، الشركات الصغيرة والمتوسطة (محجوب 2024، الخلف 2023)، القطاع المصرفي (مهدية 2021)، وحتى في قطاعات طبية خاصة أو تعليمية(Kai Lin 2023) ، في حين أن الدراسة الحالية موجهة خصيصًا إلى المشافي الحكومية في سوريا، وهو قطاع حساس وذو خصوصية إدارية وأكاديمية مختلفة.

3. نوع العينة ومجتمع الدراسة :معظم الدراسات اعتمدت عينة من الموظفين أو العاملين في قطاعات متنوعة (إداريين، فنيين، عمال) مع تركيز على بيئات مهنية غير صحية أو تجارية، بينما الدراسة الحالية تشمل أطباء، ممرضين، فنيين صحيين، وإداريين مرتبطين بالخدمات الطبية، مع عينة قصدية تمثل بيئة عمل طبية حكومية.

4. المتغيرات التفصيلية :الدراسة الحالية تفصل أبعاد الرضا الوظيفي (الرضا العام، فرص التطوير، الحوافز)، بينما الدراسات السابقة غالبًا ما تركز على مخرجات أدائية أو سلوكية عامة مثل الأداء الإبداعي أو الرفاهية النفسية، دون تقسيم مفصل لمكونات الرضا الوظيفي.

5. الهدف النهائي والنتائج المتوقعة :تركز الدراسة الحالية على تقديم توصيات لتحسين بيئة العمل في المشافي الحكومية بهدف رفع جودة الخدمات الصحية، وهو هدف عملي مباشر، بينما بعض الدراسات السابقة تهدف

بشكل أكبر إلى توضيح علاقات نظرية أو قياس التأثيرات على الأداء التنظيمي أو الابتكار دون ربط مباشر بجودة الخدمات المقدمة.

مشكلة الدراسة

تواجه المشافي الحكومية تحديات كبيرة في تحقيق رضا الموظفين، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين. وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتحسين بيئة العمل وتطبيق ممارسات متقدمة في إدارة الموارد البشرية، لا يزال هناك قصور في تبني نماذج إدارية متكاملة تُعنى بتطوير القدرات، وتحفيز الدافعية، وتمكين العاملين من استثمار مهاراتهم في بيئة مهنية داعمة ومحفزة.

ويُعد رضا الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية مؤشرًا حيويًا على فعالية السياسات الإدارية المتبعة، وعاملًا أساسيًا في تحسين الأداء الوظيفي، والحد من ظاهرتي الاحتراق المهني والغياب المتكرر. وانطلاقًا من هذا الواقع، تبرز الحاجة إلى دراسة مدى تطبيق نموذج AMO(القدرة – الدافع – الفرصة) في المؤسسات الصحية الحكومية، وتأثير هذا التطبيق على مستوى رضا العاملين، ومن هذا المنطلق نطرح السؤال التالي:

إلى أي مدى يتم تطبيق نموذج AMO (القدرة – الدافع – الفرصة) في المشافي الحكومية؟ وهل يسهم تطبيق هذا النموذج في تعزيز رضا الموظفين الصحيين؟

ولتحديد جوانب المشكلة بدقة، تم صياغة التساؤلات التالية:

1. ما هو مستوى تطبيق بُعد القدرة في المشافي الحكومية؟
2. ما هو مستوى تطبيق بُعد الدافع لدى الموظفين في المشافي الحكومية؟
3. ما هو مستوى تطبيق بُعد الفرصة وتمكين الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرارات في المشافي الحكومية؟
4. ما هو مستوى رضا الموظفين الصحيين في المشافي الحكومية؟
5. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نموذج AMO (أبعاده الثلاثة) ورضا الموظفين الصحيين؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى توضيح واقع تطبيق نموذج (AMO) في المشافي الحكومية وأثره على رضا الموظفين الصحيين، كما تسعى لتحقيق الأهداف التالية

1. تحديد مستوى تطبيق كل من بُعد (القدرة – الدافع – الفرصة) بين العاملين في مؤسسات المشافي الحكومية من حيث توفر المهارات والمعرفة اللازمة لأداء المهام الوظيفية.

2. قياس مستوى رضا الموظفين الصحيين في مؤسسات المشافي الحكومية، وتحديد العوامل المؤثرة فيه.

3. تحليل العلاقة بين تطبيق نموذج (AMO) وأبعاده الثلاثة ورضا الموظفين الصحيين، واختبار مدى تأثير كل بعد على الرضا الوظيفي.

4. تقديم توصيات عملية مبنية على نتائج الدراسة، تهدف إلى تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المشافي الحكومية لرفع مستوى رضا الموظفين وجودة الخدمات الصحية.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في عدة جوانب نظرية وتطبيقية، مما يعزز من قيمة نتائجها ويُبرز دورها في تحسين بيئة العمل وأداء الموظفين في المشافي الحكومية، كما يلي:

أ- الأهمية النظرية:

1. تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية العربية المتعلقة بنموذج (AMO)، خاصة في بيئة العمل الصحية الحكومية التي لم تحظَ بالاهتمام الكافي في الدراسات السابقة.

2. توضح الدراسة كيفية تطبيق أبعاد نموذج AMO (القدرة، الدافع، الفرصة) في سياق طبي حكومي، وتُبرز تأثيرها على الرضا الوظيفي، مما يُضيف معرفة جديدة لفهم العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين.

3. تساعد في بناء إطار نظري متكامل يمكن أن يُستخدم كأساس للدراسات المستقبلية في مجال إدارة الموارد البشرية في القطاعات الخدمية.

ب- الأهمية التطبيقية:

1. توفر الدراسة بيانات ميدانية قيمة لصانعي القرار في المؤسسات الصحية الحكومية حول مدى فعالية ممارسات الموارد البشرية الحالية.

2. تساعد في تحديد نقاط القوة والضعف في تطبيق نموذجAMO ، مما يتيح للمديرين والكوادر الإدارية تحسين استراتيجياتهم لتعزيز بيئة العمل.

3. تسهم في رفع مستوى رضا الموظفين الصحيين، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على جودة الرعاية الصحية المقدمة للمواطنين.

متغيرات الدراسة وأبعادها

تتضمن الدراسة متغيرين رئيسيين، هما:

أ. المتغير المستقل تطبيق نموذج (AMO): يتكون هذا المتغير من ثلاثة أبعاد رئيسية:

1. بعد القدرة: تمثل القدرات والمهارات والمعارف التي يمتلكها الموظف والتي تمكنه من أداء مهامه بفعالية.

2. بعد الدافع: تمثل العوامل التي تحفز الموظف لبذل الجهد والعمل بفاعلية.

3. بعد الفرصة: تشير إلى البيئة التنظيمية التي توفر للموظف الفرصة للمشاركة والإسهام وتطبيق قدراته

ب. المتغير التابع: رضا الموظفين في المشافي الحكومية، يُقاس هذا المتغير من خلال عدة معايير تعبر عن مدى رضا الموظفين، ومن أهمها:

1. الرضا العام الوظيفي: الإحساس بالانتماء، مستوى التقدير، ومدى الاستعداد للبقاء في العمل.

2. الرضا عن فرص التطوير المهني: الفرص المتاحة للتدريب، التعلم، والتطور الوظيفي.

3. الرضا عن الحوافز والمكافآت: الرضا عن الأجور، الحوافز، الترقيات، ومزايا العمل.

فرضيات الدراسة

بناءً على متغيرات الدراسة، تم صياغة الفرضيات التالية لاختبار العلاقة بين تطبيق نموذج AMO ورضا الموظفين في المشافي الحكومية:

الفرضية الرئيسية: هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق نموذج AMO (بأبعاده الثلاثة: القدرة، الدافع، الفرصة) ورضا الموظفين في المشافي الحكومية، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

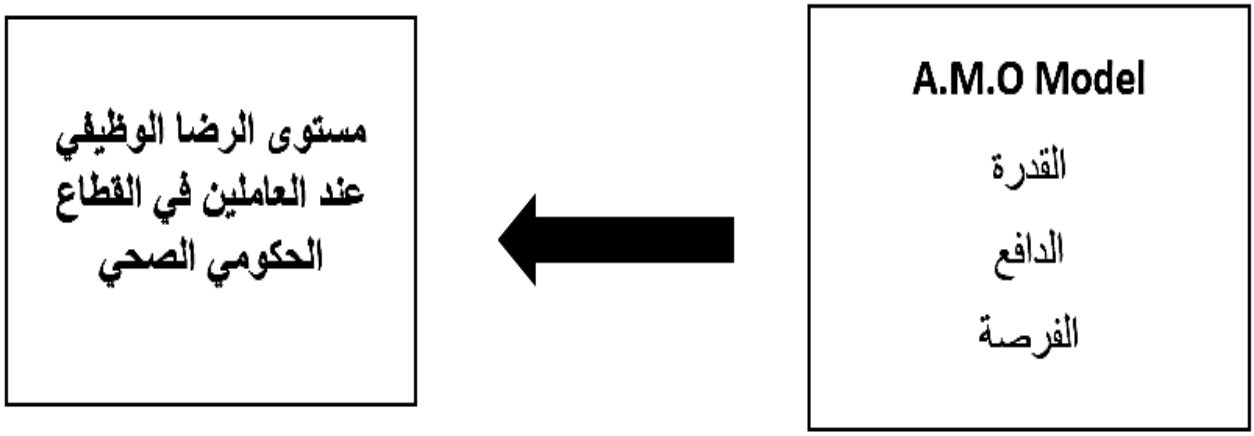
1. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين بُعد القدرات التي يمتلكها العاملون ضمن المشافي الحكومية ومستوى الرضا الوظيفي الذي يشعرون به.

2. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين بُعد الدافع والتحفيز الذي يشعر العاملون ضمن المشافي الحكومية ومستوى الرضا الوظيفي الذي يشعرون به.

3. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين بُعد الفرصة المتوفرة للعاملين ضمن المشافي الحكومية ومستوى الرضا الوظيفي الذي يشعرون به.

نموذج الدراسة:

الشكل(1- 1) نموذج الدراسة



المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على فرضيات الدراسة

منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تهدف إلى وصف واقع تطبيق نموذج AMO في المشافي الحكومية وقياس أثره على رضا الموظفين. يستخدم المنهج الكمي لجمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في مؤسسات المشافي الحكومية، بما في ذلك: (الأطباء – الممرضين – الفنيين الصحيين – الإداريين المرتبطين بالخدمات الطبية)، ويشمل المجتمع مجموعة من المستشفيات الحكومية الواقعة في دمشق .

عينة الدراسة

تم اختيار عينة قصدية ممثلة لمجتمع الدراسة، حيث تم تحديد حجم العينة باستخدام الصيغ الإحصائية المناسبة لضمان تمثيل عادل ودقة في النتائج، كما تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة من مختلف الفئات المهنية (أطباء، ممرضين، فنيين، إداريين) بشكل متوازن.

أداة الدراسة

أُعدت أداة الدراسة على شكل استبانة تتضمن عدة محاور، مستندة إلى الأدبيات العلمية ونموذجAMO ، وتتألف من:

1. قسم معلومات ديموغرافية :الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة.
2. قسم تطبيق نموذج :AMO أسئلة تقيس أبعاد القدرة، الدافع، والفرصة باستخدام مقياس ليكرت (5 نقاط من "غير موافق بشدة" إلى "موافق بشدة").
3. قسم رضا الموظفين :أسئلة تقيس أبعاد الرضا الوظيفي المختلفة، أيضًا بمقياس ليكرت.

حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة بمجموعة من الحدود الموضوعية والمكانية والزمانية التي تُحدد نطاق البحث وتوجهاته، وهي كالتالي:

1. الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على تقييم تطبيق نموذج AMOبأبعاده الثلاثة (القدرة، الدافع، الفرصة) في مؤسسات المشافي الحكومية، مع دراسة أثره على رضا الموظفين، ولا تتناول الدراسة عوامل أخرى قد تؤثر على الأداء الوظيفي، باستثناء ما يرتبط مباشرة بأبعاد نموذج.AMO

2. الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على عدد محدد من المستشفيات الحكومية الواقعة في مدينة دمشق.

3. الحدود الزمانية: تمتد فترة جمع البيانات وتحليلها بدءاً من بداية الشهر السادس من عام 2025 حتى نهاية الشهر الثامن من العام ذاته، ولا تتناول تطورات ما بعد هذه الفترة.

4. الحدود البشرية: يقتصر تحليل الرضا الوظيفي على العاملين الصحيين (الأطباء، الممرضين، الفنيين، والإداريين المرتبطين بالخدمات الطبية) دون شمول قطاعات أخرى غير طبية.

مصطلحات الدراسة:

1. نموذج A.M.O (القدرة – الدافع – الفرصة): يعرف بأنه إطار نظري لتفسير الأداء الوظيفي يعتمد على ثلاث ركائز رئيسية: قدرة الموظف على أداء المهام، دافعيته للقيام بها، وتوفر الفرصة لتمكينه من استخدام تلك القدرة. يشير النموذج إلى أن الأداء يتعزز عندما يتم دعم هذه الأبعاد بشكل متكامل من خلال ممارسات الموارد البشرية[1]

2. القدرة (Ability): تشير مجموعة المعارف، المهارات، والكفاءات التي يمتلكها الموظف، والتي تمكّنه من أداء مهامه بفعالية، وتُعد القدرة شرطًا أساسيًا لأي أداء وظيفي ناجح، حيث إنها تعكس مدى استعداد الفرد

[1] Jiang, K., Hu, J., Liu, S., & Lepak, D. P. (2021). Understanding employees' perceptions of human resource practices: Effects of demographic dissimilarity to the workgroup. Human Resource Management, 60(2), 233–247. https://doi.org/10.1002/hrm.22032.

للقيام بالوظيفة من خلال التدريب، التعليم، والخبرة. وتركز ممارسات إدارة الموارد البشرية في هذا البُعد على التوظيف السليم، والتدريب المستمر، وتطوير الكفاءات. [1]

3. الدافع(Motivation): هو القوة الداخلية أو الخارجية التي تدفع الموظف لبذل الجهد وتحقيق الأداء المرغوب فيه. في نموذج (A.M.O)، يشير الدافع إلى مدى رغبة الأفراد واستعدادهم لتطبيق قدراتهم في العمل، استجابةً لعوامل تحفيزية مثل الحوافز، والتقدير، وفرص التقدم .وتعمل ممارسات الموارد البشرية مثل أنظمة المكافآت والتقييم العادل للأداء على تحفيز الموظف نحو الالتزام والمبادرة. [2]

4. الفرص (Opportunity): تشير الفرصة إلى الظروف البيئية والتنظيمية التي تتيح للموظف التعبير عن قدراته ومهاراته والمشاركة بفاعلية في العمليات التنظيمية .ويتحقق ذلك من خلال ثقافة تشجع على الانفتاح، وتوفر قنوات تواصل فعالة، وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرار، وتوفير الموارد اللازمة للعمل. [3]

5. الرضا الوظيفي (Job Satisfaction): هو حالة عاطفية إيجابية تنشأ عن تقييم الموظف لخبرته المهنية أو لعمله بشكل عام، سواء على المستوى الكلي أو من خلال الأبعاد المختلفة مثل طبيعة العمل، والعلاقات المهنية، والراتب، والقيادة، وفرص النمو. ويُعد الرضا الوظيفي مؤشرًا مهمًا يعكس التوازن بين توقعات الموظف ومحتوى وظيفته الفعلي، كما يؤثر في التزامه التنظيمي وإنتاجيته. [4]

---

[1] Bos-Nehles, A., Meijerink, J., & Paauwe, J. (2023). Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in the context of team performance. International Journal of Human Resource Management, 34(4), 667–690. https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1879209

[2] Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. Academy of Management Journal, 55(6), 1264–1294. https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088

[3] Bos-Nehles, A., Meijerink, J., & Paauwe, J. (2023). Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in the context of team performance. International Journal of Human Resource Management, 34(4), 667–690. https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1879209

[4] Liu, B. (2020). Understanding and cultivating workforce: Human factors in the era of machine replacement and COVID-19 challenges. Journal of Human Values, 26(2), 104–120. https://doi.org/10.1177/0091026020931551

الفصل الأول نموذج القدرة والدافعية والفرصة

المقدمة:

شهدت ممارسات إدارة الموارد البشرية خلال العقود الأخيرة تطوراً متسارعاً في محاولتها تفسير محددات الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمات، وذلك من خلال تطوير نماذج نظرية تجمع بين العوامل الفردية والتنظيمية المؤثرة في السلوك الوظيفي. ويُعد نموذج القدرة والدافعية والفرصة (AMO Model) أحد أبرز هذه النماذج وأكثرها شمولاً، إذ انبثق عن جهود أكاديمية وبحوث تطبيقية سعت إلى توضيح العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية من جهة، ومستويات الأداء الوظيفي من جهة أخرى.

وتكمن أهمية نموذج (AMO) في كونه جسراً يربط بين النظرية والممارسة، حيث وفر قاعدة علمية لتطوير ممارسات حديثة مثل التدريب والتطوير، أنظمة التحفيز، وأساليب تمكين الموظفين، مما جعل منه أداة أساسية لفهم كيفية مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. كما أن تنامي التحديات التنظيمية والتكنولوجية في بيئات العمل الرقمية عزّز من الحاجة إلى تبني مثل هذا النموذج لفهم كيفية تفاعل القدرات الفردية والدوافع الشخصية مع الفرص المتاحة لتوليد أداء متميز.

وانطلاقاً من ذلك، يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لمفهوم نموذج القدرة والدافعية والفرصة، والتطور التاريخي والجذور الفكرية التي أسهمت في صياغته، بالإضافة إلى استعراض أبعاده الثلاثة الأساسية (القدرة، الدافعية، الفرصة) وما يقابلها من ممارسات تطبيقية في مجال إدارة الموارد البشرية، بما يمكّن من فهم دور هذا النموذج في تفسير وتحسين الأداء المؤسسي.

المطلب الأول مفهوم نموذج (A.M.O)

يمثل نموذج القدرة والدافعية والفرصة (AMO) أحد الأطر النظرية الحديثة في إدارة الموارد البشرية، حيث يسعى إلى تفسير محددات الأداء الوظيفي من خلال دمج الجوانب الفردية والتنظيمية المؤثرة فيه. ويؤكد هذا النموذج أن الأداء يتشكل نتيجة تفاعل ثلاث ركائز أساسية هي: قدرة الأفراد على أداء المهام، ودافعيتهم نحو الإنجاز، والفرص المتاحة لهم للتطبيق والمشاركة. ومن ثم، يوفر النموذج إطاراً متكاملاً لفهم العلاقة بين سياسات الموارد البشرية ومستويات الأداء التنظيمي.

أولاً تعريف النموذج: يُعرّف نموذج القدرة والدافعية والفرصة (Ability, Motivation, Opportunity) وهو ما يعرف اختصاراً ب (AMO) بأنه إطار نظري وتفسيري في مجال إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، يهدف إلى شرح الآلية التي تؤثر من خلالها ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين، وبالتالي على الأداء التنظيمي [1]، يقوم جوهر النموذج على فرضية أساسية مفادها أن الأداء الفردي الفعّال هو دالة لتفاعل وتكامل ثلاثة مكونات رئيسية لا يمكن فصلها عن بعضها البعض: [2]

1. القدرة (Ability): وتشير إلى امتلاك الموظف للمعرفة ، والمهارات، والكفاءات اللازمة لأداء مهام وظيفته بنجاح، إنها تجيب عن سؤال" :هل يستطيع الموظف أداء العمل؟."

2. الدافعية :(Motivation) وتمثل الرغبة الداخلية لدى الموظف واستعداده لبذل الجهد المطلوب وتوجيه طاقاته لتحقيق أهداف العمل، إنها تجيب عن سؤال" :هل يريد الموظف أداء العمل؟."

3.الفرصة :(Opportunity) وتتعلق بالعوامل الموجودة في بيئة العمل التنظيمية التي تُمكّن الموظف من استخدام قدراته ودوافعه وتسمح له بالمشاركة والمساهمة بفعالية، إنها تجيب عن سؤال" :هل تُتاح للموظف فرصة حقيقية لأداء العمل؟."

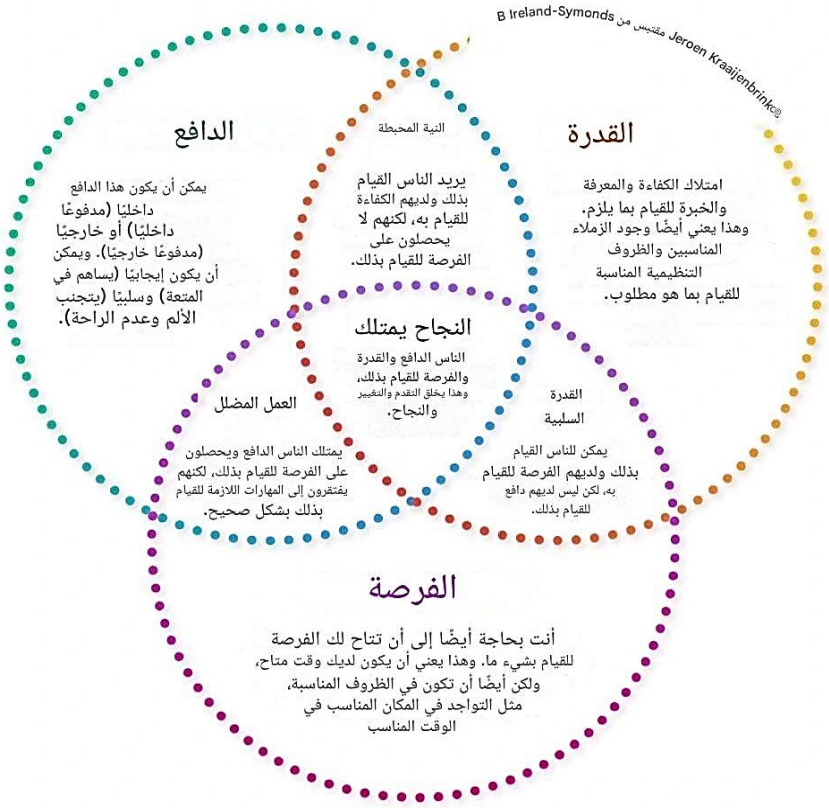
---

[1] Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2021). Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. Personnel Psychology, 74(1), 133–172. https://doi.org/10.1111/peps.12400

[2] Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). Palgrave Macmillan

ويمكن التعبير عن هذه العلاقة التفاعلية من خلال المعادلة السلوكية الشهيرة :الأداء = دالة (القدرة × الدافعية × الفرصة)، يؤكد هذا الطرح على أن وجود نقص حاد في أي من هذه المكونات الثلاثة سيؤدي حتماً إلى انخفاض مستوى الأداء، حتى لو كانت المكونات الأخرى في أعلى مستوياتها، فعلى سبيل المثال، الموظف الذي يمتلك قدرات عالية ودافعية كبيرة لن يكون منتجاً إذا لم تمنحه المنظمة الفرصة للمشاركة أو الأدوات اللازمة للعمل.

الشكل (2- 1) تمثيل نموذج A.M.O



Source: https://miro.medium.com/v2/resize%3Afit%3A1400/1%2AYP9_FzOmmwPltkAaBGc_Pw.jpeg

ثانياً: التطور التاريخي والجذور الفكرية للنموذج: لم يظهر نموذج (AMO) من فراغ، بل هو نتاج تطور فكري طويل في حقل إدارة الموارد البشرية، وتحديداً من رحم الأبحاث التي تناولت نظم العمل عالية الأداء، في أواخر القرن العشرين، بدأ الباحثون في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالبحث عن "الصندوق الأسود الذي يفسر كيفية تأثير ممارسات الموارد البشرية (مثل التوظيف، التدريب، التعويضات) على النتائج النهائية للمنظمة (مثل الربحية والإنتاجية). في هذا السياق، ظهر مفهوم "نظم العمل عالية الأداء" ليشير إلى

مجموعة متكاملة ومترابطة من ممارسات الموارد البشرية المصممة لتعزيز أداء المنظمة من خلال تحسين أداء موظفيها، إلا أن الأبحاث المبكرة في هذا المجال كانت غالباً ما تقدم قوائم طويلة من "أفضل الممارسات"، دون وجود إطار نظري واضح ومتين يشرح لماذا وكيف تعمل هذه الممارسات معاً لتحقيق النتائج المرجوة. [1]

وهنا برزت الأهمية الجوهرية لنموذج (AMO)، الذي اكتسب زخماً وشهرة واسعة من خلال العمل التأسيسي الذي قدمه "أبلبوم وزملاؤه في دراستهم المؤثرة بعنوان "ميزة التصنيع: لماذا تؤتي نظم العمل عالية الأداء ثمارها". لقد قدم "أبلبوم" ورفاقه نموذج (AMO) كآلية تفسيرية لسد هذه الفجوة النظرية

حيث جادلوا بأن نظم العمل عالية الأداء تكون فعالة لأنها لا تطبق الممارسات بشكل عشوائي، بل تستهدف بشكل منهجي ومتكامل تعزيز أبعاد النموذج الثلاثة:

- تعزيز القدرة (A) من خلال ممارسات مثل الاستقطاب والاختيار الدقيق والتدريب المكثف.
- تعزيز الدافعية (M) من خلال ممارسات مثل ربط الأجر بالأداء والتقدير وتوفير الأمن الوظيفي.
- تعزيز الفرصة (O) من خلال ممارسات مثل تصميم الوظائف القائم على الاستقلالية، وفرق العمل المُمكَّنة، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرار.

وبهذا، لم يعد نموذج (AMO) مجرد امتداد للمعادلة النفسية الكلاسيكية "الأداء f = (القدرة × الدافعية)"، بل أضاف "الفرصة "كبعد استراتيجي حاسم، مؤكداً على أن مسؤولية الأداء لا تقع على عاتق الفرد وحده، بل هي نتاج مشترك لخصائص الفرد (قدرته ودافعيته) وخصائص البيئة التنظيمية التي توفرها الإدارة (الفرصة). وبذلك، قدم النموذج منطقاً تنظيمياً قوياً ساعد الباحثين والمديرين على فهم وتصميم نظم عمل فعالة قادرة على تحقيق أداء بشري مستدام.

[1] Ramgolam, G., Ramphul, N., & Chittoo, H. (2024). Sustainable human resource management and employee performance: An operational analysis through AMO model in Nepalese hotel industry. *Sustainable HRM Review*

الشكل (2- 2) التطور التاريخي لنموذج A.M.O



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الفقرة السابقة

المطلب الثاني أبعاد نموذج (AMO) وممارساته التطبيقية في إدارة الموارد البشرية:

بعد استعراض المفهوم العام لنموذج(AMO) ، من الضروري تفكيك أبعاده الثلاثة لفهم كيفية مساهمة كل منها في بناء نظام عمل متكامل. سنبدأ بالبعد الأول الذي يمثل حجر الأساس لأي أداء فعال وهو: القدرة.

أولاً بعد القدرة (Ability): يُمثل بعد "القدرة" الركيزة الأساسية التي يقوم عليها أداء الموظف. فبدون امتلاك الموظفين للمقومات اللازمة لأداء مهامهم، تصبح جهود تحفيزهم أو منحهم الفرص عديمة الجدوى، يجيب هذا البعد بشكل مباشر على سؤال" :هل يمتلك الموظف الكفاءة اللازمة لإنجاز العمل بنجاح [1]

أ. **المفهوم النظري (المعارف، المهارات، الكفاءات):** لا تقتصر "القدرة" في منظور نموذج (AMO) على الموهبة الفطرية، بل هي مفهوم شامل ومتعدد الأوجه يضم رأس المال البشري للموظف، والذي يمكن اكتسابه وتطويره. يمكن تفصيل هذا المفهوم إلى ثلاثة عناصر متكاملة: [2]

---

[1] حمدان، محمد. مصطفى. (2024). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير على الإنهاك العاطفي للعاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات مصر للطيران باستخدام نموذج AMO. *المجلة الأكاديمية للبحوث التجارية المعاصرة، 4*(1)، 90 -105. digitalcommons.newhaven.edu+15ajcjc.journals.ekb.eg

[2] Bos-Nehles, A., Townsend, K., Cafferkey, K., & Trullen, J. (2023). Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions. International Journal of Management Reviews, 25(4), 725–739

1. المعرفة(Knowledge) : وتشير إلى الحصيلة النظرية والعلمية التي يمتلكها الفرد في مجال تخصصه، تشمل المعرفة فهم المبادئ الفسيولوجية، علم الأمراض، علم الأدوية، والإجراءات الطبية المتبعة. إنها تمثل الإطار الفكري الذي يمكن الموظف من فهم "لماذا" و "ماذا" يجب أن يفعل.

2. المهارات :(Skills) وهي القدرة على تطبيق المعرفة النظرية بشكل عملي ومتقن. تتنوع المهارات في السياق الطبي بين المهارات الفنية مثل إجراء العمليات الجراحية، واستخدام أجهزة التشخيص، وتركيب المحاليل الوريدية، والمهارات الشخصية مثل التواصل الفعال مع المرضى وذويهم، والقدرة على العمل ضمن فريق. المهارات هي الجانب التطبيقي الذي يجيب على سؤال "كيف" يتم إنجاز العمل. [1]

3. الكفاءات(Competencies) : وهي مفهوم أوسع يدمج بين المعارف والمهارات والسلوكيات والقيم الشخصية التي تمكّن الفرد من تحقيق أداء متميز في موقف معين. فالكفاءة لا تعني فقط امتلاك المعرفة والمهارة، بل القدرة على توظيفها بفعالية في سياقات عمل معقدة ومتغيرة. على سبيل المثال، كفاءة "اتخاذ القرار تحت الضغط" لدى طبيب الطوارئ هي مزيج من معرفته الطبية، ومهارته في التشخيص السريع، وهدوئه السلوكي.

ب. الممارسات الإدارية المعززة للقدرة: تدرك المنظمات الحديثة، أن "القدرة" ليست معطى ثابتاً، بل هي نتاج يمكن إدارته وتنميته بشكل استراتيجي من خلال ممارسات محددة في إدارة الموارد البشرية، أبرزها:

1. الاختيار والتوظيف الاستراتيجي: تعتبر هذه الممارسة بمثابة بوابة الدخول الرئيسية لضمان امتلاك المنظمة للكفاءات المطلوبة. فبدلاً من التركيز على ملء الشواغر فقط، يتم تصميم عمليات اختيار دقيقة تهدف إلى استقطاب الأفراد الذين تتوافق قدراتهم (معارفهم ومهاراتهم وكفاءاتهم) مع متطلبات الوظيفة وثقافة المنظمة. وتشمل هذه العمليات:

- تحليل دقيق للوظائف :لتحديد القدرات المطلوبة بوضوح.
- مقابلات منظمة ومبنية على الكفاءة :لتقييم المهارات الفنية والشخصية للمرشح.

[1] Betterworks. (2024). *5 Best Practices for Strategic Human Resource Management*. Retrieved from Betterworks website.

- التحقق من الشهادات والتراخيص والخبرات :وهو إجراء حاسم في كافة قطاعات الأعمال لضمان الجودة والسلامة، تهدف هذه الممارسة إلى تقليل الفجوة بين القدرات المطلوبة للعمل والقدرات التي يمتلكها الموظف

2. التدريب والتطوير المستمر: نظراً للتطور السريع في العلوم والتقنيات الطبية، لا يمكن الاعتماد فقط على القدرات التي يأتي بها الموظف عند التوظيف. لذا، يُعد الاستثمار في التدريب والتطوير ممارسة حيوية للحفاظ على قدرات الموظفين وتنميتها. ويشمل ذلك:

- برامج التوجيه والإعداد للموظفين الجدد :لتعريفهم ببروتوكولات العمل وسياسات المستشفى.
- ورش عمل لتنمية المهارات :مثل ورش عمل حول استخدام أجهزة جديدة، أو تحسين التواصل مع العملاء.

إن هذه الممارسات لا ترفع فقط من مستوى الكفاءة الفنية، بل ترسل رسالة قوية للموظفين بأن المنظمة ملتزمة بتطورهم المهني، مما قد ينعكس إيجاباً على شعورهم بالتقدير والرضا الوظيفي.

ثانياً بعد الدافعية(Motivation): إذا كانت "القدرة" تضمن أن الموظف يستطيع أداء العمل، فإن "الدافعية" تضمن أنه يرغب في أدائه وبذل الجهد اللازم، يمثل هذا البعد الطاقة النفسية التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه نحو تحقيق الأهداف، فامتلاك موظفين ذوي قدرات عالية لا يكفي وحده لضمان الأداء المتميز؛ بل لا بد من وجود نظام يحفزهم على إطلاق هذه القدرات وتوظيفها لخدمة أهداف المنظمة. [1]

أ- المفهوم النظري (الرغبة والاستعداد لبذل الجهد): تُعرّف الدافعية في سياق السلوك التنظيمي بأنها "مجموعة القوى الداخلية والخارجية التي تبدأ السلوك المتعلق بالعمل، وتحدد شكله، واتجاهه، وشدته، ومدته ."يمكن التمييز بين نوعين رئيسيين من الدوافع التي تؤثر على الموظفين:

1. الدوافع الداخلية : وهي التي تنبع من داخل الفرد نفسه، وتتحقق من خلال شعوره بالإنجاز، والاستمتاع بطبيعة العمل، والشعور بالمسؤولية، وفرص النمو الشخصي والمهني .في القطاع الطبي، قد تكون الدافعية الداخلية لدى الأطباء والممرضين قوية بشكل خاص، وتتمثل في الرغبة في مساعدة الآخرين، والشعور بأهمية الدور الذي يقومون به في إنقاذ الأرواح وتخفيف الألم.

[1] Demortier, M., Mahdy, F. M., & Alhadi, A. Y. (2021). *The effect of high-performance work systems according to AMO model on HRM performance outcomes: An analytical study on the banking sector*. Management Science Letters, 11(6), 1759–1770

2. الدوافع الخارجية : وهي التي تأتي من مصادر خارج بيئة العمل المباشرة، وتتمثل في المكافآت المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة. وتشمل هذه الدوافع الأجر، والمكافآت، والحوافز، والترقيات، والتقدير من قبل المشرفين والزملاء.

يعتمد نموذج (AMO) على فكرة أن المنظمات الفعالة هي التي تنجح في خلق بيئة عمل تدعم كلا النوعين من الدوافع، وتدرك أن الاعتماد على أحدهما دون الآخر قد لا يؤدي إلى النتائج المرجوة على المدى الطويل.

ب- الممارسات الإدارية المعززة للدافعية: لتحفيز الموظفين وتشجيعهم على بذل قصارى جهدهم، تطبق المنظمات مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المصممة بعناية لإثارة دوافعهم. وفي السياق الطبي، حيث تتشابك الدوافع الإنسانية مع المتطلبات المهنية، تكتسب هذه الممارسات أهمية خاصة، ومن أبرزها: [1]

1. نظم التعويضات والحوافز القائمة على الأداء: تعتبر هذه من أقوى الأدوات لتحفيز الأداء. فبدلاً من الرواتب الثابتة فقط، يتم ربط جزء من دخل الموظف بأدائه الفردي أو أداء الفريق أو المنظمة، مثل حوافز مقابل تحقيق أهداف معينة :مثل تقليل فترات انتظار العملاء، يجب تصميم هذه النظم بعناية لضمان عدالتها وشفافيتها، ولكي لا تشجع على سلوكيات غير مرغوبة (مثل تفضيل الكمية على الكيف).

2. التقدير والاعتراف غير المادي: لا تقل أهمية التقدير المعنوي عن الحوافز المادية، بل قد تفوقها في بعض الأحيان. فالموظفون، يزدهرون عندما يشعرون بأن جهودهم مرئية ومقدرة. تشمل هذه الممارسات:

- برامج "موظف الشهر" أو "فريق العمل المتميز."
- تقديم الشكر والثناء العلني من قبل الإدارة العليا.
- نشر قصص النجاح في التعامل مع الحالات الصعبة.

هذه الممارسات منخفضة التكلفة وعالية التأثير، وتساهم بشكل كبير في بناء بيئة عمل إيجابية.

[1] Bos-Nehles, A., Townsend, K., Cafferkey, K., & Trullen, J. (2023). Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions. *International Journal of Management Reviews*, 25(4), 725–739. https://doi.org/10.1111/ijmr.12287

3. الأمن الوظيفي: في بيئة مليئة بالضغوط، يوفر الشعور بالاستقرار والأمان الوظيفي راحة نفسية كبيرة للموظفين، ويجعلهم أكثر تركيزاً على مهامهم بدلاً من القلق على مستقبلهم. المنظمات التي توفر أمناً وظيفياً معقولاً تزيد من ولاء موظفيها واستعدادهم للاستثمار عاطفياً في عملهم.

4. تحقيق العدالة التنظيمية: يشعر الموظفون بالدافعية عندما يدركون أن القرارات المتعلقة بهم (مثل توزيع المكافآت، تقييم الأداء، فرص التدريب) تتم بشكل عادل وموضوعي. تشمل العدالة التنظيمية: عدالة التوزيع (هل النتائج عادلة؟)، وعدالة الإجراءات (هل العمليات المستخدمة للوصول للنتائج عادلة؟)، وعدالة التعامل (هل يتم التعامل مع الموظفين باحترام وكرامة؟)

ثالثاً بعد الفرصة (Opportunity): إذا كانت القدرة تضمن أن الموظف "يستطيع" أداء العمل، والدافعية تضمن أنه "يرغب" في أدائه، فإن الفرصة هي التي تضمن أن الموظف "يُمنح الإمكانية" لأداء عمله بفعالية. إن توفر الفرص المناسبة يمثّل بيئة التمكين التي تتيح للموظف تطبيق قدراته وتوجيه دافعيته بشكل منتج يخدم أهداف المنظمة. بهذا المعنى، يشكّل "بعد الفرصة" حلقة الوصل بين الفرد والمنظمة، ويجيب عن السؤال الجوهري" :هل تتيح المنظمة للموظف الفرصة الحقيقية ليُعبّر عن إمكانياته؟ [1]

أ- المفهوم النظري (بيئة التمكين والمشاركة الفعالة): يُشير هذا البعد إلى مدى توفر العوامل البيئية والتنظيمية التي تسمح للموظف بالمشاركة الفعالة في العمليات اليومية، واتخاذ القرارات، والتفاعل مع الآخرين، والمساهمة في تحسين الأداء العام. لا يمكن للموظف – مهما امتلك من معرفة ودافعية – أن يقدم أداءً عالياً إذا لم تكن لديه الأدوات، والموارد، والصلاحيات، والدعم اللازم من الإدارة، تشمل هذه العوامل: [2]

1. التمكين الوظيفي :أي إعطاء الموظفين حرية اتخاذ القرار ضمن نطاق مسؤولياتهم، ومنحهم الثقة والمساءلة في آن معاً.

---

[1] Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2020). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 305–340. https://doi.org/10.1037/apl0000263.

[2] Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. Journal of Applied Psychology, 92(5), 1332–1356

2. مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار :من خلال الاجتماعات الدورية، فرق العمل، لجان الجودة، وغيرها، مما يُشعر الموظف بأهمية رأيه.

3. الوصول إلى الموارد والأدوات :كتوفر الأجهزة، البرمجيات، المعلومات، أو دعم الفريق الإداري.

4. التواصل الفعّال :بيئة تسمح بتبادل الأفكار والملاحظات دون خوف، وتعزز ثقافة التغذية الراجعة المستمرة.

ب- الممارسات الإدارية المعززة للفرصة: إدراك أهمية "الفرصة" دفع العديد من المنظمات، إلى تصميم ممارسات موارد بشرية تضمن توفير بيئة داعمة ومحفزة للموظف كي يشارك بفعالية. من بين أبرز هذه الممارسات:

1. تصميم الوظائف المعزز للاستقلالية والمسؤولية: يتمثل في إعادة هيكلة الوظائف بحيث تسمح بدرجة أعلى من الاستقلالية للموظف في اتخاذ القرار وتنفيذ المهام. فمثلاً، عندما يُمنح الممرض صلاحية تعديل جدول إعطاء الأدوية بما يتناسب مع حالة المريض، يشعر بأن له دوراً حقيقياً في الرعاية، وليس مجرد منفذ لأوامر

2. تشجيع فرق العمل متعددة التخصصات: أصبحت فرق العمل التي تضم متخصصين من كافة المجالات المرتبطة بنطاق عمل المنظمة ، أساسًا لتقديم خدمات ومنتجات متكاملة. العمل ضمن فرق كهذه يمنح كل فرد فرصة للتعبير عن رأيه والمساهمة بمعرفته، ما يعزز الشعور بالتمكين والانتماء.

3. برامج المشاركة والتحسين المستمر: يتم فيها دعوة الموظفين لتقديم اقتراحات لتحسين الأداء، أو المشاركة في مبادرات تطويرية. تُظهر الأبحاث أن المنظمات التي تتبنى هذه البرامج تُحقق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والإنتاجية.

4. التواصل العمودي والأفقي الفعّال: توفير قنوات اتصال شفافة بين الإدارة والموظفين، مثل البريد الداخلي، الاجتماعات الدورية، الاستطلاعات، يُعدّ من أهم العوامل التي تُعزز من فرصة الموظف للمساهمة. في البيئات العلمية، يؤدي غياب هذه القنوات إلى ضعف التنسيق وزيادة الأخطاء.

5. دعم القيادة التحويلية: القادة الذين يتعاملون كمدرّبين ويشجعون موظفيهم على الابتكار والمبادرة، هم من يوفرون الفرصة الحقيقية للتعبير عن الإمكانيات. القادة الذين يوجهون دون تسلّط، ويديرون بالتفويض لا بالمركزية، يُحدثون الفرق في البيئة التنظيمية.

خاتمة الفصل الأول

يتضح مما سبق أن نموذج القدرة والدافعية والفرصة (AMO) قد أسس إطاراً علمياً متماسكاً لفهم محددات الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمات، من خلال دمج ثلاثة عناصر رئيسية هي القدرة، الدافعية، والفرصة. وقد بيّن هذا القسم كيف تطور النموذج عبر مساره التاريخي ليشكل أداة تفسيرية وتطبيقية في آن واحد، تسهم في توجيه ممارسات الموارد البشرية نحو تعزيز الكفاءة والفعالية التنظيمية. ومن ثم، فإن دراسة هذا النموذج تمثل مدخلاً أساسياً لفهم العلاقة بين السياسات الإدارية والأداء المؤسسي، وتمهيداً لبناء الجزء التطبيقي الذي يكشف عن انعكاساته العملية في بيئات العمل المعاصرة.

الفصل الثاني الرضا الوظيفي

مقدمة:

يُعد الرضا الوظيفي من أبرز المفاهيم التي استحوذت على اهتمام الباحثين والممارسين في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، لما له من تأثير مباشر على الأداء الفردي والجماعي داخل بيئة العمل. فهو يعكس موقف الفرد النفسي والوجداني تجاه عمله، ومدى انسجام توقعاته مع ما يحصل عليه من مزايا وفرص وظيفية، مما يجعله أحد المحددات الرئيسة للاستقرار الوظيفي، الإنتاجية، والالتزام التنظيمي. وقد أظهرت الدراسات أن تعزيز مستويات الرضا الوظيفي يسهم في تقليل معدلات الغياب ودوران العمالة، ويعزز الولاء المؤسسي، الأمر الذي يعكس دوره الحيوي في استدامة نجاح المنظمات.

وانطلاقاً من ذلك، يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً للجوانب النظرية المرتبطة بالرضا الوظيفي، بدءاً من مفهوم الرضا الوظيفي لتعريفه وتوضيح أبعاده الفكرية، مروراً ببيان أهمية الشعور بالرضا الوظيفي بالنسبة للفرد والمنظمة، ثم التطرق إلى أبعاد ومكونات الرضا الوظيفي التي تفسر عناصره المؤثرة، وصولاً إلى استعراض النظريات الأساسية المفسرة للرضا الوظيفي التي شكلت الإطار المرجعي لفهم هذا المفهوم وتطبيقاته في بيئات العمل الحديثة.

المطلب الأول مفهوم الرضا الوظيفي

يُعد الرضا الوظيفي أحد أكثر المفاهيم التي حظيت بالاهتمام في دراسات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، نظراً لارتباطه الوثيق بمجموعة واسعة من المخرجات الفردية والتنظيمية الحاسمة، خاصة في بيئة العمل الصحية التي تتسم بالحساسية والتعقيد.

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي: يُعرّف الرضا الوظيفي على أنه متغير نفسي معقد يعكس مشاعر الفرد واتجاهاته نحو وظيفته. وعلى الرغم من تعدد التعريفات في الأدب الإداري، إلا أنها تشترك في جوهر واحد. ولعل من أكثر التعريفات شمولاً وقبولاً هو تعريف "لوك(Locke, 1976) "، الذي يرى أن الرضا الوظيفي هو "حالة شعورية ممتعة أو إيجابية، ناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو للخبرات التي يمر بها في هذه الوظيفة [1]

ويضيف "سبكتور (Spector, 1997) "بأن الرضا الوظيفي يمثل المدى الذي يحب فيه الناس وظائفهم أو يكرهونها، فهو ليس مجرد تقييم عقلي لظروف العمل، بل هو استجابة عاطفية لهذه الظروف. كما يمكن النظر إليه على أنه "اتجاه عام يكوّنه الفرد نحو وظيفته، وهو حصيلة لمجموعة من الاتجاهات التفصيلية نحو جوانب محددة من العمل، مثل: الرضا عن الأجر، والرضا عن فرص الترقية، والرضا عن الإشراف، والرضا عن زملاء العمل، والرضا عن طبيعة العمل ذاته." [2]

في سياق هذه الدراسة، يُعرّف الرضا الوظيفي إجرائياً بأنه" :الشعور الإيجابي العام الذي يكنّه العاملون في المشافي الحكومية بمدينة دمشق تجاه وظائفهم، والناتج عن تقييمهم لمختلف عناصر بيئة العمل التي توفرها لهم مؤسساتهم الصحية."

---

[1] Locke, E. A., & Latham, G. P. (2020). The development of job satisfaction theory. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100704. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100704.

[2] Chen, J., Liu, J., & Zhang, L. (2019). Job satisfaction: A multidimensional construct revisited. *Human Resource Management Review*, 29(3), 253–263. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.08.004

ثانياً أهمية الشعور بالرضا الوظيفي: تتجاوز أهمية الرضا الوظيفي كونه مجرد شعور فردي بالسعادة، لتصبح مؤشراً استراتيجياً حيوياً يؤثر على كافة أصحاب المصلحة في المنظومة الصحية، بدءاً من الموظف نفسه، مروراً بالمنظمة، وانتهاءً بالمريض الذي يتلقى الرعاية .ويمكن إيجاز هذه الأهمية في محورين:

أ- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد: [1]

1. الصحة النفسية والجسدية: يرتبط الرضا الوظيفي المرتفع بانخفاض مستويات التوتر، والقلق، والاحتراق الوظيفي، وهي ظواهر شائعة في المهن الطبية التي تتسم بالضغوط العالية. كما ينعكس إيجاباً على الصحة الجسدية العامة للموظف.

2. تحقيق الذات والتقدير: عندما يشعر الموظف بالرضا عن عمله، فإنه يشعر بقيمة ما ينجزه وبأهمية دوره، مما يلبي حاجات نفسية عليا كالحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات.

3. تحسين جودة الحياة :بما أن الفرد يقضي جزءاً كبيراً من حياته في العمل، فإن مشاعره تجاه هذا العمل تمتد لتؤثر على جودة حياته الشخصية والأسرية والاجتماعية بشكل عام.

ب. أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمة الصحية: [2]

1. خفض معدلات دوران العمل والغياب: يُعد دوران العمل في القطاع الصحي، أمراً مكلفاً للغاية. فالموظفون الراضون هم أكثر ميلاً للبقاء في المنظمة، مما يوفر على المنظمات تكاليف التوظيف والتدريب من جديد ويحافظ على استقرار فرق العمل وخبراتها المتراكمة.

2. زيادة الإنتاجية وجودة الأداء: هذه هي النقطة الأكثر حساسية في عمل المنظمات، فالموظف الراضي يكون أكثر التزاماً وحماساً لتقديم أفضل رعاية ممكنة للمرضى، وأكثر انتباهاً للتفاصيل، وأكثر حرصاً على اتباع بروتوكولات السلامة، مما ينعكس مباشرة على جودة الخدمة ومعدلات رضا العملاء.

---

[1] Locke, E. A., & Latham, G. P. (2020). The development of job satisfaction theory. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100704. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100704

[2] Pusateri, P. (N.D). *A Study of the Relationships between Self-actualization and Job Satisfaction in Teaching*. Loyola University Chicago. https://ecommons.luc.edu/luc_diss/1526

3. تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية: يميل الموظفون الراضون إلى القيام بأدوار إضافية تتجاوز الوصف الوظيفي الرسمي، مثل مساعدة الزملاء الجدد، والتطوع في مهام إضافية، وتقديم اقتراحات لتحسين العمل، والدفاع عن سمعة المنظمة، وهي سلوكيات لا تقدر بثمن.

4. تحسين سمعة المنظمة وجاذبيتها :المنظمات التي تشتهر بأنها "مكان جيد للعمل" تصبح أكثر قدرة على استقطاب أفضل الكفاءات والمواهب في سوق العمل والاحتفاظ بها، مما يمنحها ميزة تنافسية مستدامة.

ثالثاً: أبعاد ومكونات الرضا الوظيفي: إن الرضا الوظيفي ليس شعوراً واحداً متجانساً، بل هو مفهوم مركب ومتعدد الأوجه، فالموظف قد يكون راضياً عن جانب معين من وظيفته، بينما يشعر بعدم الرضا تجاه جانب آخر. لذا، عمد الباحثون في السلوك التنظيمي إلى تفكيك المفهوم العام للرضا الوظيفي إلى مجموعة من الأبعاد أو المكونات الرئيسية، وذلك بهدف الحصول على فهم أعمق وأكثر تفصيلاً لمصادر رضا العاملين.

ويُعد "مؤشر وصف الوظيفة "الذي طوره "سميث وكيندال وهولين من أشهر النماذج التي حددت هذه الأبعاد. وبناءً على الأدبيات الإدارية، ستقوم الدراسة الحالية بقياس الرضا الوظيفي من خلال الأبعاد التالية: [1]

1. الرضا عن طبيعة العمل نفسه : يتعلق هذا البعد بالمهام والواجبات التي يؤديها الموظف بشكل يومي. وهو يعكس مدى شعور الموظف بأن عمله ممتع، ومثير للاهتمام، ويتيح له استخدام مهاراته وقدراته.

2. الرضا عن الأجر والمكافآت: يركز هذا المكون على تقييم الموظف لعدالة وكفاية التعويضات المالية التي يتقاضاها (الراتب الأساسي، البدلات، الحوافز) مقارنة بجهده المبذول، ومؤهلاته، ومقارنة بزملائه في نفس المنظمة أو في منظمات منافسة.

3. الرضا عن فرص الترقية: يقيس هذا البعد مدى إدراك الموظف لوجود فرص حقيقية وعادلة للنمو والتقدم الوظيفي داخل المنظمة. و يتعلق الأمر بوجود مسار وظيفي واضح، سواء كان ذلك بالترقي لمناصب إدارية

[1] Karatepe, O. M., & Karadas, G. (2020). Does work engagement mediate the impact of work social support and perceived organizational support on job satisfaction? *Journal of Workplace Behavioral Health*, 35(3), 189–206. https://doi.org/10.1080/15555240.2020.1767266

أعلى (كرئيس قسم و مجموعة) أو بالحصول على مسؤوليات مهنية أكبر. غياب هذه الفرص قد يؤدي إلى شعور الموظف بالركود والإحباط.

4. الرضا عن الإشراف: يتعلق هذا البعد بمشاعر الموظف تجاه رئيسه المباشر. ويشمل تقييمه للكفاءة الفنية للمشرف، وقدرته على التوجيه وتقديم الدعم، وأسلوبه في التعامل، ومدى عدالته في تقييم الأداء وتوزيع المهام. و يلعب المشرف المباشر دوراً حاسماً في توفير الدعم الفني والنفسي، خاصة في المواقف الصعبة والضاغطة.

5. الرضا عن زملاء العمل: يركز هذا البعد على جودة العلاقات الاجتماعية والمهنية بين الموظف وبقية أعضاء فريقه. ويشمل مدى وجود روح التعاون، والصداقة، والدعم المتبادل بين الزملاء، حيث يعتمد نجاح العمل على فعالية التنسيق والتواصل والعمل بروح الفريق الواحد.

6. الرضا عن بيئة العمل: يشمل هذا البعد الجوانب المادية والتنظيمية للعمل، البيئة المادية تتعلق بظروف العمل مثل: جودة وتوفر الأجهزة والمعدات الطبية، مستوى النظافة والسلامة المهنية، وتصميم مكان العمل. أما البيئة التنظيمية فتتعلق بسياسات وإجراءات العمل، ووضوح قنوات الاتصال، والثقافة السائدة في المنظمة

المطلب الثاني النظريات الأساسية المفسرة للرضا الوظيفي:

تُعد النظريات النفسية والسلوكية من الركائز الجوهرية لفهم طبيعة الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه، وقد حاول العديد من الباحثين تفسير هذا المفهوم عبر نماذج ونظريات متعددة، من أبرزها:

أولاً نظرية العاملين (Two-Factor Theory) لـ "فريدريك هرزبرج: تُعرف هذه النظرية أيضًا باسم "نظرية التحفيز والنظافة"، وقد طُوّرت من خلال دراسات ميدانية على عدد من الموظفين لمعرفة ما الذي يُرضيهم أو يُسبب لهم الاستياء في العمل. وخلص "هرزبرج" إلى أن هناك فئتين من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي[1]

1. عوامل التحفيز: مثل الإنجاز، والتقدير، وطبيعة العمل نفسه، والمسؤولية، وفرص النمو والتطور. وهذه العوامل تؤدي إلى زيادة الرضا إذا توفرت.

[1] Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2017). *The motivation to work*. Transaction Publishers. Original edition 1959, reprinted 2017

2. عوامل النظافة أو الوقاية: مثل الراتب، وسياسات الشركة، والعلاقات مع الزملاء، وظروف العمل. وهذه لا تؤدي إلى الرضا عند توفرها، لكنها تُسبب الاستياء عند غيابها.

وقد بيّنت النظرية أن الرضا وعدم الرضا لا يُمثلان طرفي متصل واحد، بل بُعدين مستقلين، مما يُفسر سبب شعور بعض الموظفين بعدم الرضا رغم غياب التذمر، أو العكس.

الشكل (2- 3) نظرية العاملَين (Two-Factor Theory) لهرزبرغ

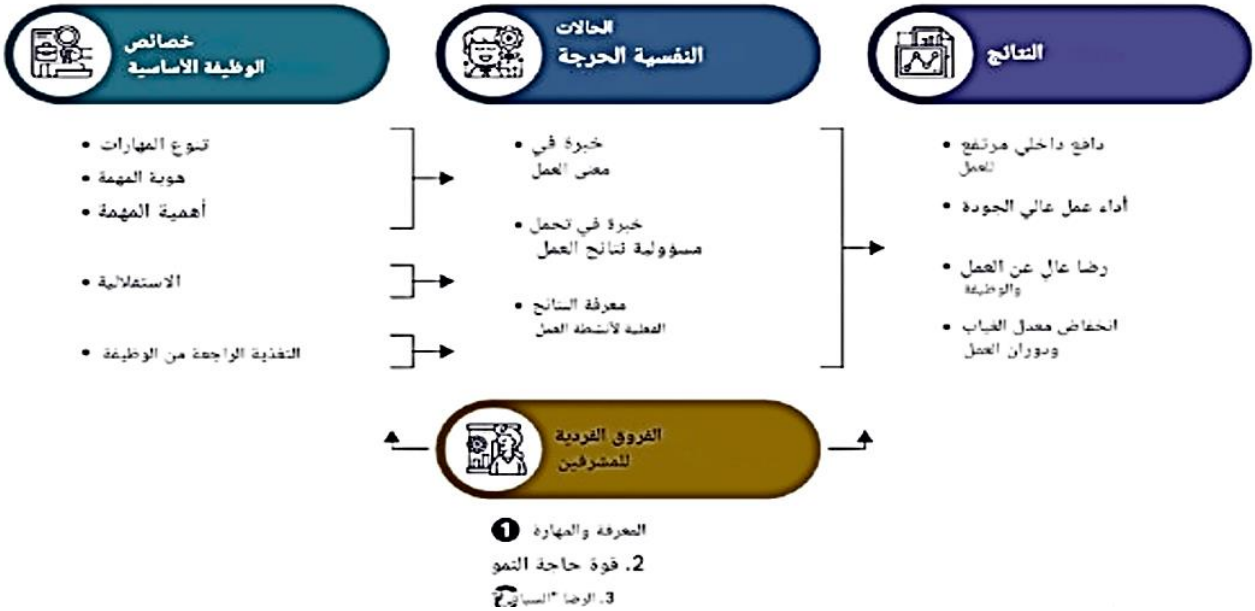


Source: https://planyway.com/blog/herzberg-two-factor-theory?utm_source=chatgpt.com

ثانياً نظرية خصائص الوظيفة (Job Characteristics Theory) لـ "هاكمان وأولدهام:"طُوّرت هذه النظرية لتفسير كيفية تأثير تصميم الوظيفة على الدافعية والرضا الوظيفي والأداء. وقد حددت خمسة أبعاد أساسية لأي وظيفة ذات طابع محفز: (تنوع المهارات – هوية المهمة – أهمية المهمة – الاستقلالية – تغذية راجعة عن الأداء)

عندما تكون هذه الخصائص عالية، فإنها تُعزز ثلاث حالات نفسية رئيسية: الشعور بأهمية العمل، الإحساس بالمسؤولية عن النتائج، ومعرفة نتائج الأداء، والتي بدورها تؤدي إلى مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والتحفيز الداخلي. [1]

الشكل (2- 4) نظرية خصائص الوظيفة (Job Characteristics Theory) لأولدهام و هاكمان



Source: https://www.aihr.com/blog/job-characteristics-model/?utm_source=chatgpt.com

[1] Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2019). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design

ثالثاً نظرية العدالة (Equity Theory) لـ "جون آدمز: تقوم هذه النظرية على مبدأ أن الرضا الوظيفي يتأثر بالإدراك الفردي للعدالة في المعاملة والمكافأة مقارنة بالآخرين. يرى "آدمز" أن الموظف يُقيّم العلاقة بين ما يقدمه للعمل (كالجهد والخبرة والوقت) وما يحصل عليه من عوائد (كالراتب والتقدير)، ويُقارن هذه النسبة بما يحصل عليه زملاؤه، إذا شعر الموظف بوجود مساواة، فإنه يُحافظ على حالة الرضا، أما إذا شعر بوجود ظلم (إيجابي أو سلبي)، فإنه يشعر بعدم الرضا، مما يدفعه إلى تعديل سلوكه أو تقليل جهده أو حتى ترك العمل [1]

الشكل (2- 5) نظرية العدالة (Equity Theory) لـ "جون آدمز



Source: https://slidebazaar.com/items/adams-equity-theory/?utm_source=chatgpt.com

[1] Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (4th ed.). McGraw-Hill Education

خاتمة

من خلال استعراض الجوانب النظرية المرتبطة بالرضا الوظيفي، يتضح أنّ هذا المفهوم يمثل محوراً أساسياً لفهم السلوك الوظيفي وتفسير التباين في مستويات الأداء بين الأفراد داخل المنظمات. فقد بيّن هذا الفصل أن الرضا الوظيفي لا يقتصر على كونه حالة شعورية فحسب، بل هو نتاج لتفاعل معقد بين العوامل الفردية والتنظيمية، الأمر الذي يفسر اهتمام الدراسات الأكاديمية بتحديد أبعاده ومكوناته وتأصيله من خلال نظريات متعددة. كما تبرز أهمية الشعور بالرضا الوظيفي في انعكاسه المباشر على رفع الكفاءة والإنتاجية وتقليل السلوكيات السلبية كالتغيب ودوران العمل. وبذلك، يشكل الرضا الوظيفي مرتكزاً استراتيجياً تعتمد عليه المؤسسات في تحقيق استقرارها الداخلي وضمان استدامة نجاحها، مما يمهد للانتقال إلى الجوانب التطبيقية التي تكشف عن كيفية توظيف هذا المفهوم في الواقع العملي.

الفصل الثالث منهجية الدراسة الميدانية

مقدمة:

بعد استعراض الإطار النظري لمفهوم نموذج A.M.O (القدرة – الدافعية – الفرصة) وأثره في رفع مستوى الرضا الوظيفي، تنتقل الدراسة إلى الجانب التطبيقي من البحث، وذلك للتحقق من مدى انطباق هذا النموذج على واقع الكوادر الطبية العاملة في المستشفيات الحكومية بدمشق.

فقد تم تصميم استبيان ميداني شمل مجموعة من العبارات المرتبطة بمحاور النموذج الثلاثة (القدرة، الدافعية، الفرصة) بالإضافة إلى محور الرضا الوظيفي، بهدف قياس آراء العاملين حول طبيعة بيئة عملهم ومستوى رضاهم.

وقد اختيرت مستشفيان تخصصيان حكوميان كميدان لتطبيق هذه الدراسة، هما :مشفى العيون الجراحي و مشفى ابن النفيس، وذلك لما لهما من أهمية على مستوى تقديم الخدمات الطبية التخصصية والتعليمية، ولما يمثّلانه من بيئة خصبة لدراسة واقع الموارد البشرية الطبية في المشافي الحكومية.

أولاً مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستشفيات الحكومية التخصصية في مدينة دمشق، وبشكل خاص الكوادر الطبية والفنية والإدارية العاملة ضمن مشفى العيون الجراحي ومشفى ابن النفيس .ويشمل ذلك الأطباء (أخصائيين ومقيمين)، الممرضين، الفنيين، إضافة إلى الموظفين الإداريين الذين لهم دور مباشر في العمليات اليومية للمشفى.

1. مشفى العيون الجراحي: يُعد من المستشفيات التخصصية البارزة في مجال طب وجراحة العيون، حيث يقدم خدمات علاجية وجراحية متقدمة للمرضى، ويُعتبر مركزًا تدريبيًا مهمًا للأطباء والمقيمين. ويتميز بكونه بيئة عمل تضم كوادر طبية وفنية وإدارية متنوعة، مما يتيح فرصة مثالية لدراسة موضوع الرضا الوظيفي في سياق تخصصي.

2. مشفى ابن النفيس: يُعتبر من المستشفيات الحكومية التخصصية في دمشق، ويقدم خدمات طبية متقدمة في مجالات متعددة أبرزها أمراض القلب والصدر والأوعية الدموية. ويُعد مركزًا أساسيًا لاستقبال الحالات الحرجة والطارئة، فضلًا عن كونه جهة تعليمية وتدريبية للأطباء وطلاب الكليات الطبية.

إن اختيار هذين المستشفيين جاء لكونهما يمثلان بيئة عمل ذات طبيعة تخصصية حساسة، تتطلب مستوى عالياً من الأداء والالتزام، ما يجعل دراسة محددات الرضا الوظيفي للعاملين فيهما ذات قيمة عملية وأكاديمية في آن واحد.

ثانياً عينة الدراسة:

نظرًا لصعوبة شمول جميع العاملين في المستشفيات المذكورة، فقد تم الاعتماد على العينة القصدية التي استهدفت الأفراد القادرين على تمثيل مجتمع الدراسة بشكل يعكس خصائصه الأساسية، وقد بلغ حجم العينة (66) فردًا من مختلف المستويات الوظيفية، حيث تم توزيع الاستبيان عليهم بطريقة إلكترونية عن طريق استبيان الكتروني معد على (GOOGLE DRIVE).

ثالثاً أداة الدراسة:

اعتمد الباحث على الاستبيان، كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، وذلك نظرًا لما تتميز به من قدرة على الوصول إلى أكبر عدد من المفحوصين في وقت قصير، ودقتها في قياس اتجاهات وآراء العاملين تجاه محاور الدراسة، حيث تم بناء الاستبانة بالاعتماد على الإطار النظري لنموذج A.M.O(القدرة – الدافعية – الفرصة)، إضافة إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، وتمت صياغة العبارات بما يتناسب مع بيئة المشافي الحكومية، وتضمن الاستبيان (22) فقرة موزعة على أربعة محاور رئيسية:

القسم الأول: العبارات الديموغرافية

القسم الثاني: محاور الدراسة وقسمت إلى المحاور التالية:

1. المحور الأول (القدرة): ويقيس مستوى معارف ومهارات العاملين ومدى امتلاكهم الكفاءة المهنية، وتضمن هذا المحور (4) عبارات.

2. المحور الثاني (الدافعية): ويقيس مستوى تحفيز العاملين من خلال أنظمة الحوافز والبيئة المشجعة على الإنجاز، وتضمن هذا المحور (4) عبارات.

3. المحور الثالث (الفرصة): ويقيس مدى توفر الفرص أمام العاملين للمشاركة واتخاذ القرار وممارسة العمل بفاعلية، وتضمن هذا المحور (4) عبارات.

4. المحور الرابع (الرضا الوظيفي): ويقيس مستوى رضا العاملين عن عملهم وظروفهم الوظيفية والفرص المتاحة للتطور، وتضمن هذا المحور (10) عبارات.

اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، حيث تتدرج الإجابة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (3- 1) قيم سلم ليكرت الخماسي

5	4	3	2	1
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على عدة دراسات سابقة

رابعاً اختبار أداة الدراسة:

أ- **الصدق الظاهري لأداة الدراسة:** لضمان صلاحية أداة الدراسة للاستخدام، تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة، وذلك للتأكد من شمولها لكافة متغيرات الدراسة وقدرتها على قياس أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع بدقة. وقد تم ذلك من خلال عرض الاستبانة على الدكتور المشرف على الدراسة، الذي قام بتقديم مجموعة من الملاحظات والتعديلات العلمية بهدف تعزيز ملاءمتها البحثية وتوافقها مع أهداف الدراسة. وتم اعتماد جميع التصويبات والتعديلات المقترحة لضمان جودة الأداة ودقتها في جمع البيانات.

ب- **ثبات أداة الدراسة:** كما تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وتعتمد القيم التالية لتقييم قيمة المعامل كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (3- 2) تقييم معامل كرونباخ الفا

دون 0.6	من0.6 ودون 0.7	من 0.7 ودون 0.8	من 0.8 ودون 0.9	من 0.9 وأكثر
مرفوض	ضعيف	جيد	جيد جداً	ممتاز

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على عدة دراسات سابقة

وجاءت قيمته لأبعاد ومحاور الدراسة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (3- 3) قيم معامل كرونباخ الفا لعبارات الاستبيان

البعد	عدد العبارات	ترتيب العبارات	قيمة كرونباخ الفا	التقييم
القدرة	4	4 – 1	0.771	جيد
الدافعية	4	8 – 5	0.745	جيد
الفرصة	4	12 – 9	0.798	جيد
الرضا الوظيفي	10	22 – 13	0.801	جيد جداً
كامل الاستبيان	22	22 – 1	0.896	جيد جداً

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي بواسطة برنامج SPSS

تشير هذه القيم إلى أن جميع أبعاد الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، حيث تجاوزت قيم معامل كرونباخ ألفا الحد الأدنى المقبول (0.70) لكل بعد، مما يعكس موثوقية الأداة وقدرتها على جمع بيانات دقيقة وصالحة للتحليل الإحصائي في سياق الدراسة.

خامساً الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات المجمعة من الاستبيانات، بما يحقق الأهداف البحثية ويتيح اختبار فرضيات الدراسة بدقة، ويمكن تلخيص هذه الأساليب كما يلي:

1. التحليل الوصفي: استخدم لوصف الخصائص العامة لعينة الدراسة، بما في ذلك البيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، شمل حساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري،

والقيم الدنيا والعظمى لكل عبارة في الاستبيان، وذلك لتقييم مستوى تطبيق أبعاد نموذج (A.M.O) ومستوى رضا الموظفين.

2. تحليل الصدق والثبات: تم التحقق من صدق أداة الدراسة الظاهري من خلال عرضها على المشرف الأكاديمي للحصول على ملاحظات علمية دقيقة، تم قياس الثبات الداخلي للأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا لكل بُعد من أبعاد النموذج وكذلك لكامل الاستبيان، لضمان موثوقية عالية للقياسات.

3. تحليل الانحدار الخطي المتعدد: استخدم لدراسة العلاقة بين متغير الدراسة المستقل تطبيق نموذج AMO (الأبعاد الثلاثة: القدرة، الدافعية، الفرصة) والمتغير التابع الرضا الوظيفي، أتاح هذا التحليل قياس مدى قوة العلاقة بين كل بعد من أبعاد نموذج AMO ومستوى رضا الموظفين، وتحديد أي البُعدين له تأثير معنوي وإحصائي على المتغير التابع.

4. اختبار الدلالة الإحصائية: استخدمت قيم (t–test) و (F–test) لتحديد مدى دلالة المعاملات الانحدارية، وفحص صحة الفرضيات البحثية الرئيسية والفرعية، وتم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية عند $p \leq 0.05$ كحد للقبول بأن النتائج معنوية إحصائيًا.

تضمن استخدام هذه الأساليب تحقيق الدقة العلمية في قياس أبعاد المتغيرات، وتفسير النتائج بطريقة منهجية، مما يسهم في تعزيز مصداقية الدراسة ويساعد في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في المشافي الحكومية.

الفصل الرابع عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى تقديم التحليل التفصيلي للبيانات المجمعة من استبيانات الدراسة، وذلك لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن فرضياته الرئيسة. يتضمن الفصل استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية لبيان الخصائص العامة للعينة، وقياس اتجاهات العاملين نحو أبعاد نموذج (A.M.O)، المتمثلة في القدرة، الدافعية، والفرصة، بالإضافة إلى استعراض مستوى الرضا الوظيفي لديهم. كما يشمل الفصل التحليل الاستدلالي لدراسة العلاقة بين أبعاد نموذج AMO والرضا الوظيفي، بما يسهم في تفسير مدى تأثير هذه الأبعاد على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي ضمن بيئة العمل بالمشفيين اللذين تم تطبيق الدراسة فيهما.

أولاً التحليل الديموغرافي لعينة الدراسة:

1- توزع عينة الدراسة حسب متغير (الجنس):

الجدول (3- 4) توزع العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار (عدد الأفراد)	النسبة المئوية(%)
ذكر	28	42.4
أنثى	38	57.6
الإجمالي	66	100

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي بواسطة برنامج SPSS

يبين الجدول أن عدد أفراد العينة (66) موظفًا، منهم (28) ذكور (42.4%) و(38) إناثًا (57.6%). تشير هذه النسبة إلى أن الغالبية في العينة من الإناث، وهو ما يعكس الواقع الشائع في المشافي حيث تميل بعض الفئات مثل التمريض والفنيين الصحيين إلى أن تكون نسبة الإناث فيها أعلى من الذكور.

2- توزع عينة الدراسة حسب متغير (الفئة العمرية):

الجدول (3- 5) توزع العينة حسب متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار (عدد الأفراد)	النسبة المئوية(%)
أقل من 30 عاماً	12	18.2
من 30 وأقل من 40 عاماً	22	33.3
من 40 وأقل من 50 عاماً	20	30.3
50عاماً وأكثر	12	18.2
الإجمالي	66	100

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي بواسطة برنامج SPSS

يشير هذا التوزيع إلى أن الغالبية العظمى من أفراد العينة تقع ضمن الفئة العمرية (30 إلى أقل من 50عامًا)، بمجموع إجمالي (42) فردًا يشكلون حوالي 63.6% من العينة، ويعكس هذا التركيز العمري المستوى النشط في العمل في المشافي الحكومية، حيث يمتلك معظم الموظفين خبرة عملية كافية تؤهلهم للتأثر بشكل ملحوظ بممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيق نموذج (AMO)

3- توزع العينة حسب متغير (المسمى الوظيفي):

الجدول (3- 6) توزع العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار (عدد الأفراد)	النسبة المئوية(%)
طبيب	15	22.7
ممرض	20	30.3
فني صحي (أشعة / مخبر)	12	18.2
إداري	10	15.2
خدمات	9	13.6
الإجمالي	66	100

يشير هذا التوزيع إلى أن فئة الممرضين تمثل النسبة الأعلى في العينة، تليها فئة الأطباء، ثم الفنيون الصحيون والإداريون. أما العاملون في الخدمات فهي الأقل تمثيلًا، ويعكس هذا التوزيع التركيبة المهنية النموذجية في المستشفيات الحكومية، حيث تهيمن الكوادر التمريضية والطبية على بيئة العمل، وهو أمر مهم عند تحليل مستوى الرضا الوظيفي، لأن اختلاف طبيعة المهام والمسؤوليات بين المهن قد يؤثر على تقييم أبعاد نموذج AMO(القدرة، الدافعية، الفرصة) ودرجة الرضا الوظيفي.

4- توزع أفراد العينة حسب متغير (سنوات الخبرة):

الجدول (3- 7) توزع العينة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار (عدد الأفراد)	النسبة المئوية(%)
أقل من 3 سنوات	10	15.2
من 3 وأقل من 6 سنوات	14	21.2
من 6 وأقل من 10 سنوات	16	24.2
من 10 وأقل من 15 سنة	12	18.2
15سنة وأكثر	14	21.2
الإجمالي	66	100

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي بواسطة برنامج SPSS

ويظهر من التحليل أن معظم الموظفين لديهم خبرة متوسطة تتراوح بين 3 و10 سنوات، حيث تمثل هذه الفئات نحو (45.4%) من العينة، مما يعكس وجود قاعدة قوية من الموظفين القادرين على تقديم تقييم موضوعي حول تطبيق نموذج AMO ومستوى الرضا الوظيفي.

كما يوضح الجدول أن نسبة الموظفين ذوي الخبرة الطويلة (10 سنوات فأكثر) تبلغ (39.4%)، وهو ما يشير إلى وجود عدد جيد من الكوادر المستقرة والمتمرسة، ما يعزز مصداقية النتائج ويتيح فهم تأثير الخبرة على الرضا الوظيفي وقدرة الموظفين على الاستفادة من الفرص والتحفيز داخل المستشفى.

ثانياً تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان:

أ- تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول (القدرة)

الجدول (3- 8) تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الاول (القدرة)

العبارة	المتوسط	الانحراف	مستوى الموافقة	الترتيب
1. أمتلك المعرفة والمهارات التي تمكّنني من أداء مهامي في المشفى بكفاءة عالية.	3.5152	.82727	مرتفع	1
2. يوفّر المشفى برامج تدريبية تسهم في تعزيز قدراتي وتطوير مهاراتي العملية.	3.0606	.82048	متوسط	4
3. أشعر أن آلية الاختيار والتعيين في المشفى تركز على استقطاب الكوادر المؤهلة والقادرة على خدمة المرضى بفاعلية.	3.2879	.73934	متوسط	3
4. لدي القدرة على مواكبة المستجدات والتقنيات الحديثة المطبقة في المجال الصحي.	3.4848	.88130	مرتفع	2
القدرة	3.3371	.53258	متوسط	--

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي بواسطة برنامج SPSS

من الجدول السابق نجد:

1. بلغ المتوسط الحسابي لمتغير القدرة (3.3371) بانحراف معياري قدره (0.53258)، ويقع ضمن مجال الموافقة المتوسط، مما يشير إلى وجود مستوى متوسط من القدرة لدى العاملين في المشفى وفق إدراكهم الذاتي.

2. نقاط القوة لعبارات المحور:

- العبارة رقم (1): " أمتلك المعرفة والمهارات التي تمكّنني من أداء مهامي في المشفى بكفاءة عالية" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.5152)، مما يدل على إدراك جيد للموظفين لقدراتهم المهنية.

- العبارة رقم (4): "لدي القدرة على مواكبة المستجدات والتقنيات الحديثة المطبقة في المجال الصحي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.4848)، مما يعكس استعداد العاملين لمواكبة التطورات الحديثة في المجال الصحي.

3. نقاط التحسين لعبارات المحور:

- العبارة رقم (2): " يوفّر المشفى برامج تدريبية تسهم في تعزيز قدراتي وتطوير مهاراتي العملية" جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.0606)، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز برامج التدريب والتطوير
- العبارة رقم (3):" أشعر أن آلية الاختيار والتعيين في المشفى تركز على استقطاب الكوادر المؤهلة والقادرة على خدمة المرضى بفاعلية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.2879)، مما يوضح وجود مجال للتحسين في آليات الاختيار والتعيين.

4- تحليل الانحراف المعياري (التشتت): بلغ الانحراف المعياري لعبارات محور القدرة (0.53258)، مما يشير إلى اتفاق نسبي بين أفراد العينة حول تقييم قدراتهم.

- أعلى العبارات تشتتًا كانت العبارة رقم (4) بانحراف معياري (0.88130)، ما قد يعكس اختلاف تقييم الموظفين لقدرتهم على مواكبة التقنيات الحديثة.
- أقل العبارات تشتتًا كانت العبارة رقم (3) بانحراف معياري (0.73934)، مما يدل على اتفاق نسبي بين أفراد العينة حول آلية الاختيار والتعيين في المشفى.

ب- تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني (الدافعية):

الجدول (3- 9) تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني (الدافعية)

العبارة	المتوسط	الانحراف	مستوى الموافقة	الترتيب
5. أشعر أن إدارة المشفى تقدّر جهودي عند إنجازي لعمل مميز.	3.0758	.82854	متوسط	4

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي بواسطة برنامج SPSS

تابع الجدول (3-9) تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني (الدافعية)

العبارة	المتوسط	الانحراف	مستوى الموافقة	الترتيب
5. أشعر أن إدارة المشفى تقدّر جهودي عند إنجازي لعمل مميز.	3.0758	.82854	متوسط	4
6. أرى أن نظام الحوافز والمكافآت يتميز بالعدالة ويحفّز العاملين على بذل المزيد من الجهد.	3.3182	.63631	متوسط	1
7. أشعر بالاستقرار والأمان الوظيفي من خلال عملي الحالي	3.1667	.59700	متوسط	2
8. بيئة العمل تشجعني على تطوير نفسي وتحقيق أهدافي المهنية والشخصية.	3.1364	.55154	متوسط	3
الدافعية	3.1742	.35074	متوسط	--

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي بواسطة برنامج SPSS

من الجدول السابق نجد:

1. بلغ المتوسط الحسابي لمتغير الدافعية (3.1742)، بانحراف معياري قدره (0.35074)، ويقع ضمن مجال الموافقة المتوسط، مما يشير إلى وجود مستوى متوسط من الدافعية لدى العاملين في المشفى.

2. نقاط القوة لعبارات المحور:

- العبارة رقم (6): "أرى أن نظام الحوافز والمكافآت يتميز بالعدالة ويحفّز العاملين على بذل المزيد من الجهد" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.3182)، مما يعكس تقدير الموظفين لنزاهة نظام المكافآت وقدرته على تحفيزهم.
- العبارة رقم (7): "أشعر بالاستقرار والأمان الوظيفي من خلال عملي الحالي" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.1667)، مما يشير إلى شعور الموظفين بالأمان الوظيفي النسبي في المشفى.

3. نقاط التحسين لعبارات المحور:

- العبارة رقم (5):"أشعر أن إدارة المشفى تقدّر جهودي عند إنجازي لعمل مميز" جاءت بمتوسط حسابي (3.0758)، مما يدل على وجود مجال لتعزيز تقدير الإدارة للجهود المبذولة من قبل الموظفين.

- العبارة رقم (8): "بيئة العمل تشجعني على تطوير نفسي وتحقيق أهدافي المهنية والشخصية" جاءت بمتوسط حسابي (3.1364)، مما يوضح الحاجة إلى دعم أكبر لبيئة العمل بما يعزز تطوير الذات وتحقيق الأهداف المهنية.

4. تحليل الانحراف المعياري (التشتت): بلغ الانحراف المعياري لمتغير الدافعية (0.35074)، مما يعكس اتفاق نسبي بين أفراد العينة حول مستوى الدافعية لديهم.

- أعلى العبارات تشتتًا كانت العبارة رقم (5) بانحراف معياري (0.82854)، مما يشير إلى اختلاف آراء الموظفين حول تقدير جهودهم من قبل الإدارة.
- أقل العبارات تشتتًا كانت العبارة رقم (8) بانحراف معياري (0.55154)، مما يعكس اتفاق نسبي بين الموظفين حول مدى تشجيع بيئة العمل لتطوير الذات وتحقيق الأهداف.

ج- تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث (الفرصة):

الجدول (3- 10) تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث (الفرصة)

العبارات	المتوسط	الانحراف	مستوى الموافقة	الترتيب
9. تتاح لي فرص مناسبة للمشاركة في القرارات المرتبطة بمهامي داخل المشفى.	3.0152	.51118	متوسط	4
10. أمتلك الصلاحيات والموارد اللازمة التي تساعدني على أداء مهامي بكفاءة وفعالية.	3.2727	.59602	متوسط	3
11. يشجع المشفى على روح العمل الجماعي وتعزيز تبادل المعرفة والخبرة بين الزملاء.	3.5303	.91517	مرتفع	2
12. أشعر بوجود قنوات اتصال واضحة وفعّالة مع إدارة المشفى.	3.5758	.89547	مرتقع	1
الفرصة	3.3485	.41343	متوسط	--

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي بواسطة برنامج SPSS

من الجدول السابق نجد:

1. بلغ المتوسط الحسابي لمتغير الفرصة (3.3485)، بانحراف معياري قدره (0.41343)، ويقع ضمن مجال الموافقة المتوسط إلى المرتفع، مما يشير إلى أن الموظفين يحصلون على فرص مناسبة نسبيًا للمشاركة واتخاذ القرارات وتحقيق الفاعلية في المشفى.

2. **نقاط القوة لعبارات المحور:**

- العبارة رقم" :(12) أشعر بوجود قنوات اتصال واضحة وفعّالة مع إدارة المشفى" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.5758)، مما يعكس رضا الموظفين عن وضوح الاتصال مع الإدارة.
- العبارة رقم" :(11) يشجع المشفى على روح العمل الجماعي وتعزيز تبادل المعرفة والخبرة بين الزملاء" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.5303)، مما يشير إلى وجود تقدير نسبي للعمل الجماعي وتبادل الخبرات.
- العبارة رقم" :(10) أمتلك الصلاحيات والموارد اللازمة التي تساعدني على أداء مهامي بكفاءة وفعالية" جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.2727)، مما يدل على توفر الموارد الأساسية للموظفين لأداء مهامهم.

3. **نقاط التحسين لعبارات المحور: العبارة رقم" :(9)** تتاح لي فرص مناسبة للمشاركة في القرارات المرتبطة بمهامي داخل المشفى" جاءت بمتوسط حسابي (3.0152)، مما يشير إلى وجود حاجة لتعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم.

4. **تحليل الانحراف المعياري (التشتت):**

- بلغ الانحراف المعياري لمتغير الفرصة (.41343)، مما يعكس اتفاق نسبي بين أفراد العينة حول مستوى الفرص المتاحة لهم في المشفى.
- أعلى العبارات تشتتًا كانت العبارة رقم (11) بانحراف معياري (.91517)، مما قد يشير إلى اختلاف آراء الموظفين حول فعالية العمل الجماعي وتبادل المعرفة.

- أقل العبارات تشتتًا كانت العبارة رقم (9) بانحراف معياري (.51118)، مما يعكس اتفاق نسبي حول مدى توفر فرص المشاركة في اتخاذ القرارات.

د- تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المتغير التابع:

الجدول (3- 11) تحليل اجابات أفراد العينة على عبارات المتغير التابع

العبارات	المتوسط	الانحراف	مستوى الموافقة	الترتيب
13. بشكل عام، أشعر بالرضا عن عملي الحالي في المشفى.	3.0606	.74170	متوسطة	9
14. أشعر بالانتماء والفخر لكوني جزءًا من الكادر العامل في المشفى.	3.1515	.91555	متوسطة	6
15. لدي الرغبة في الاستمرار بالعمل في المشفى خلال الفترة المقبلة.	3.1364	.82063	متوسطة	7
16. شعر أن طبيعة العمل الذي أقوم به ذات قيمة عالية وله أثر مهم في خدمة المرضى والمجتمع.	3.7576	.70297	مرتفعة	1
17. أشعر بالرضا عن فرص التدريب والتعلم التي يوفّرها المشفى لتطوير مساري المهني.	3.2424	.86042	متوسطة	4
18. أرى أن هناك فرصًا حقيقية للنمو والتقدم الوظيفي ضمن العمل	3.4242	.84235	مرتفعة	3
19. تقوم إدارة المشفى بدعم الكوادر الراغبة في استكمال تعليمها أو الالتحاق بدورات تخصصية.	3.6515	.54044	مرتفعة	2
20. أشعر بالرضا عن الراتب الذي أتقاضاه مقارنة بالجهود التي أبذلها في عملي	2.9242	.63997	متوسطة	10
21. أرى أن نظام الترقيات في المشفى يتميز بالوضوح والعدالة.	3.1667	.97006	متوسطة	5
22. أشعر بالرضا عن المزايا والخدمات الأخرى المقدمة لي، مثل التأمين الصحي والإجازات السنوية وغيرها.	3.0909	.98804	متوسطة	8
الرضا الوظيفي	3.2606	.37861	متوسطة	--

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي بواسطة برنامج SPSS

من الجدول السابق نجد:

1. بلغ المتوسط الحسابي لمتغير الرضا الوظيفي (3.2606) بانحراف معياري قدره (0.37861)، ويقع ضمن مجال الموافقة المتوسطة، مما يشير إلى وجود مستوى معتدل من الرضا الوظيفي بين العاملين في المشفى.

2. **نقاط القوة لعبارات المحور:**

- العبارة رقم" (16) شعر أن طبيعة العمل الذي أقوم به ذات قيمة عالية وله أثر مهم في خدمة المرضى والمجتمع" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.7576)، مما يعكس إدراك الموظفين لأهمية أعمالهم وتأثيرها الإيجابي على المرضى والمجتمع.
- العبارة رقم" (19) تقوم إدارة المشفى بدعم الكوادر الراغبة في استكمال تعليمها أو الالتحاق بدورات تخصصية" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.6515)، مما يدل على وجود تقدير نسبي لدعم الإدارة للتطوير المهني.
- العبارة رقم" :(18) أرى أن هناك فرصًا حقيقية للنمو والتقدم الوظيفي ضمن العمل" جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.4242)، مما يشير إلى توافر بعض الفرص للنمو والترقي المهني.

3. **نقاط التحسين لعبارات المحور:**

- العبارة رقم" (20) أشعر بالرضا عن الراتب الذي أتقاضاه مقارنة بالجهود التي أبذلها في عملي" جاءت بمتوسط حسابي (2.9242)، مما يدل على الحاجة لتحسين الحوافز المادية بما يتناسب مع مجهود الموظفين.
- العبارة رقم" (22) أشعر بالرضا عن المزايا والخدمات الأخرى المقدمة لي، مثل التأمين الصحي والإجازات السنوية وغيرها" جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3.0909)، مما يشير إلى أن بعض الخدمات والامتيازات تحتاج إلى تطوير.

4- **تحليل الانحراف المعياري (التشتت):**

- بلغ الانحراف المعياري لمتغير الرضا الوظيفي (.37861)، مما يعكس اتفاق نسبي بين أفراد العينة حول مستوى الرضا الوظيفي العام.

- أعلى العبارات تشتتًا كانت العبارة رقم (22) بانحراف معياري (0.98804)، مما يعكس اختلاف آراء الموظفين حول المزايا والخدمات المقدمة لهم.
- أقل العبارات تشتتًا كانت العبارة رقم (19) بانحراف معياري (0.54044)، مما يشير إلى اتفاق نسبي حول دعم الإدارة للكوادر في استكمال تعليمها أو حضور الدورات التدريبية.

ثالثاً اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق نموذج AMO (بأبعاده الثلاثة: القدرة، الدافع، الفرصة) ورضا الموظفين في مؤسسات المشافي الحكومية، تم اختبار صحة الفرضية بالاعتماد على نموذج الانحدار الخطي المتعدد بالشكل التالي:

الجدول (3- 12) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.679[a]	.460	.434	.28477

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.290	3	1.430	17.634	.000[b]
	Residual	5.028	62	.081		
	Total	9.318	65			

Coefficients [a]						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Sig.	B		
.037	2.130		.396	.844	(Constant)	1
.000	4.856	.491	.072	.349	القدرة	
.006	2.877	.288	.108	.311	الدافعية	
.385	.875	.086	.090	.079	الفرصة	

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي بواسطة برنامج SPSS

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي أن النموذج المكون من المتغيرات المستقلة القدرة، الدافعية، الفرصة يفسر (46%) من التباين في المتغير التابع الرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط($R = 0.679$) ، مما يدل على وجود علاقة قوية بين مجموعة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وبعد تعديل النموذج لأخذ عدد المتغيرات في الاعتبار، بلغ معامل التحديد المصحح($Adjusted\ R^2 = 0.434$) ، مما يعكس قوة تفسيرية جيدة للنموذج، بينما بلغ الانحراف المعياري لمقدار الخطأ (0.28477)، مشيرًا إلى أن الانحرافات حول خط الانحدار ليست كبيرة، وبالتالي فإن النموذج يقدم تقديرات دقيقة.

وأوضحت نتائج اختبار (ANOVA) أن النموذج ككل كان ذا دلالة إحصائية عالية، حيث بلغت قيمة اختبار ($F = 17.634$)، مع مستوى دلالة$Sig. = 0.000 < 0.05$ ، مما يدل على أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تساهم بشكل معنوي في تفسير التغير في الرضا الوظيفي .ويمثل مجموع مربعات الانحدار (4.290) نسبة كبيرة من مجموع مربعات البواقي (5.028) من إجمالي التباين (9.318)، مما يؤكد صلاحية النموذج الانحداري لاختبار أثر المتغيرات.

أما تحليل معاملات الانحدار (Beta coefficients) فقد أوضح أن المتغير القدرة له أكبر تأثير معنوي على الرضا الوظيفي، حيث بلغ المعامل غير المعياري($B = 0.349$) ، والمعامل المعياري($Beta = 0.491$) ، مع قيمة($t = 4.856$) ، ومستوى دلالة$Sig. = 0.000 < 0.05$ ، مما يدل على أن امتلاك المعرفة والمهارات

والقدرات اللازمة يؤدي بشكل مباشر وفعّال إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي. بينما أظهر الدافعية تأثيرًا إيجابيًا معتدلًا وذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، حيث بلغ المعامل غير المعياري(B = 0.311) ، والمعامل المعياري(Beta = 0.288) ، مع(t = 2.877) ، و(Sig. = 0.006 < 0.05) ، مما يعكس أن تحفيز الموظفين وتهيئة بيئة داعمة يسهم في رفع الرضا الوظيفي. أما الفرصة فكان تأثيرها ضعيفًا وغير معنوي (B = 0.079, Beta = 0.086, t = 0.875, Sig. = 0.385 > 0.05)، مما يشير إلى محدودية تأثير توفير فرص المشاركة والصلاحيات الفردية بمفردها على الرضا الوظيفي في المشفى.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين بُعد القدرات التي يمتلكها العاملون ضمن المشافي الحكومية ومستوى الرضا الوظيفي الذي يشعرون به، تم التحقق من صحة الفرضية بالاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط بالشكل التالي:

الجدول (3- 13) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.610[a]	.373	.363	.30220

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.473	1	3.473	38.025	.000[b]
	Residual	5.845	64	.091		
	Total	9.318	65			

Coefficients [a]						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Sig.	B		
.000	7.621		.238	1.812	(Constant)	1
.000	6.166	.610	.070	.434	القدرة	

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي بواسطة برنامج SPSS

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي أن النموذج المكون من المتغير المستقل القدرة يفسر (37.3%) من التباين في المتغير التابع الرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط(R = 0.610) ، مما يدل على وجود علاقة قوية بين القدرة ومستوى الرضا الوظيفي. وبعد تعديل النموذج لأخذ عدد المتغيرات في الاعتبار، بلغ معامل التحديد المصحح(Adjusted R^2 = 0.363) ، مما يعكس قدرة تفسيرية جيدة للنموذج، بينما بلغ الانحراف المعياري لمقدار الخطأ (0.30220)، مشيرًا إلى أن الانحرافات حول خط الانحدار ليست كبيرة، وبالتالي فإن النموذج يقدم تقديرات دقيقة.

وأوضحت نتائج اختبار (ANOVA) أن النموذج كان ذا دلالة إحصائية عالية، حيث بلغت قيمة F = 38.025مع مستوى دلالة0.05 > Sig. = 0.000 ، مما يدل على أن القدرة تساهم بشكل معنوي في تفسير التغير في الرضا الوظيفي .ويمثل مجموع مربعات الانحدار (3.473) نسبة كبيرة من مجموع مربعات البواقي (5.845) من إجمالي التباين (9.318)، مما يؤكد صلاحية النموذج الانحداري لاختبار أثر المتغير.

أما تحليل معاملات الانحدار (Beta coefficients) فقد أوضح أن القدرة لها تأثير معنوي قوي على الرضا الوظيفي، حيث بلغ المعامل غير المعياري(B = 0.434) ، والمعامل المعياري(Beta = 0.610) ، مع قيمة (t = 6.166)، ومستوى دلالة0.05 > Sig. = 0.000 ، مما يدل على أن امتلاك المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة للقيام بالمهام بشكل كفء وفعّال يؤدي إلى زيادة واضحة في مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين في المشفى.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين بُعد الدافع والتحفيز الذي يشعر العاملون ضمن المشافي الحكومية ومستوى الرضا الوظيفي الذي يشعرون به، تم التحقق من صحة الفرضية بالاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط على الشكل التالي:

الجدول (3- 14) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	.472[a]	.223	.211	.33629	
ANOVA[a]					
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.080	1	2.080	18.390	.000[b]
	Residual	7.238	64	.113		
	Total	9.318	65			
Coefficients [a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Sig.	Beta		
1	(Constant)	1.642	.380		4.323	.000
	الدافعية	.510	.119	.472	4.288	.000

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي بواسطة برنامج SPSS

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي أن النموذج المكون من المتغير المستقل الدافعية يفسر (22.3%) من التباين في المتغير التابع الرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط(R = 0.472) ، مما يشير إلى وجود علاقة متوسطة القوة بين مستوى الدافعية والرضا الوظيفي. وبعد تعديل النموذج لأخذ عدد المتغيرات في الاعتبار، بلغ معامل التحديد المصحح(Adjusted R^2 = 0.211) ، مما يعكس قدرة تفسيرية مقبولة للنموذج. كما بلغ الانحراف المعياري لمقدار الخطأ (0.33629)، وهو يشير إلى أن التباين حول خط الانحدار لا يزال ضمن الحدود المقبولة.

وأوضحت نتائج اختبار (ANOVA)، أن النموذج كان ذا دلالة إحصائية عالية، حيث بلغت قيمة F = 18.390مع مستوى دلالة0.05 > 0.000 = .Sig ، مما يدل على أن الدافعية تسهم بشكل معنوي في تفسير التغير في الرضا الوظيفي .وقد بلغ مجموع مربعات الانحدار (2.080) نسبة ملحوظة مقارنة بمجموع مربعات البواقي (7.238) من إجمالي التباين (9.318)، مما يؤكد ملاءمة النموذج.

أما تحليل معاملات الانحدار (Beta coefficients) فقد أظهر أن متغير الدافعية له تأثير إيجابي ومعنوي على الرضا الوظيفي، حيث بلغ المعامل غير المعياري(B = 0.510) ، والمعامل المعياري = Beta) (0.472، مع قيمة(t = 4.288) ، ومستوى دلالة .(0.05 > 0.000 = .Sig) ويشير ذلك إلى أن تعزيز العدالة في الحوافز والمكافآت، وتقدير الجهود المبذولة من العاملين، وتوفير بيئة عمل داعمة، يسهم بشكل مباشر وفعّال في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المشفى.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين بُعد الفرصة المتوفرة للعاملين ضمن المشافي الحكومية ومستوى الرضا الوظيفي الذي يشعرون به، تم التحقق من صحة الفرضية بالاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.283[a]	.080	.066	.36594

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.747	1	.747	5.579	.021[b]
	Residual	8.570	64	.134		
	Total	9.318	65			

Coefficients [a]						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Sig.	B		
.000	6.459		.370	2.392	(Constant)	1
.021	2.362	.283	.110	.259	الفرصة	

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي بواسطة برنامج SPSS

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي أن النموذج المكوَّن من المتغير المستقل الفرصة يفسر نسبة 8.0% من التباين في المتغير التابع الرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط(R = 0.283) ، مما يشير إلى وجود علاقة ضعيفة نسبياً بين مستوى الفرص المتاحة للعاملين ومستوى رضاهم الوظيفي. وبعد تعديل النموذج لأخذ عدد المتغيرات في الاعتبار، بلغ معامل التحديد المصحح(Adjusted R^2 = 0.066) ، مما يعكس قدرة تفسيرية محدودة للنموذج. بينما بلغ الانحراف المعياري لمقدار الخطأ (0.36594)، وهو ما يشير إلى وجود تباين متوسط حول خط الانحدار.

كما أظهرت نتائج اختبار ANOVAأن النموذج ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (F = 5.579) مع مستوى دلالة(Sig. = 0.021 < 0.05) ، مما يعني أن متغير الفرصة يسهم بشكل معنوي في تفسير التغير في الرضا الوظيفي، وإن كانت نسبة مساهمته أقل من بقية المتغيرات المستقلة. وقد بلغ مجموع مربعات الانحدار (0.747) نسبة بسيطة مقارنة بمجموع مربعات البواقي (8.570) من إجمالي التباين.(9.318)

أما تحليل معاملات الانحدار (Beta coefficients) فقد أوضح أن متغير الفرصة له تأثير إيجابي ومعنوي على الرضا الوظيفي، حيث بلغ المعامل غير المعياري(B = 0.259) ، والمعامل المعياري = Beta) (0.283، مع قيمة(t = 2.362) ، ومستوى دلالة .(Sig. = 0.021 < 0.05) ويعني ذلك أن تمكين العاملين عبر منحهم الصلاحيات، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وتوفير قنوات اتصال واضحة، يسهم في تعزيز رضاهم الوظيفي، وإن كان هذا التأثير أقل نسبياً من تأثير متغيري القدرة و الدافعية.

رابعاً النتائج و التوصيات:

أ- النتائج:

1. أظهرت النتائج أن متغير القدرة جاء بمستوى متوسط، مما يشير إلى أن العاملين يرون أن لديهم الحد الأدنى من المعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم، إلا أن برامج التدريب والتأهيل وفرص مواكبة المستجدات ما زالت بحاجة إلى تعزيز أكبر لرفع كفاءتهم العملية.

أما متغير الدافعية فقد جاء بمستوى متوسط أيضاً، مما يعكس أن العاملين يحصلون على درجة مقبولة من التقدير والحوافز، لكنهم لا يشعرون بالعدالة الكاملة في نظام المكافآت أو بوجود بيئة عمل تحفّزهم بالشكل الأمثل على التطوير والابتكار. وهذا يعني أن عنصر التحفيز يحتاج إلى مزيد من الجهود الإدارية لزيادة فعاليته في رفع الأداء.

فيما يتعلق بـ متغير الفرصة، فقد أظهرت النتائج أنه يتوافر بدرجة متوسطة، حيث يرى العاملون أن لديهم فرصاً محدودة نسبياً للمشاركة في اتخاذ القرارات أو الحصول على الصلاحيات والموارد اللازمة لإنجاز أعمالهم. وعلى الرغم من وجود بعض الممارسات الإيجابية، إلا أن إشراك العاملين وتمكينهم لا يزال بحاجة إلى تطوير ليؤدي إلى تعزيز الرضا بشكل أكبر.

وبالنسبة إلى متغير الرضا الوظيفي، فقد ظهر بمستوى متوسط أيضاً، حيث إن العاملين يشعرون بقدر معقول من الانتماء والاستقرار الوظيفي، إلا أن رضاهم يتأثر بعوامل مثل العدالة في الترقيات، مستوى الأجور، وفرص النمو والتطوير المهني. وهذا يعكس أن الرضا لم يصل إلى المستوى المرتفع، بل يحتاج إلى تحسينات متواصلة في الجوانب المرتبطة بالحوافز والفرص المهنية.

2. أثر نموذج (A.M.O) على الرضا الوظيفي: أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد نموذج AMO (القدرة، الدافعية، الفرصة) مجتمعة تسهم بشكل معنوي وفعّال في تفسير التباين في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المشفى. كما دلّت نتائج اختبار الفرضية على أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية، مما يؤكد صلاحية استخدامه في تفسير العلاقة بين المتغيرات. وبذلك يمكن القول إن الفرضية الرئيسية مقبولة، وأن تطبيق نموذج AMO يعزز من مستوى الرضا الوظيفي.

3. أثر القدرة على الرضا الوظيفي: أوضحت نتائج الانحدار أن بعد القدرة له تأثير معنوي وإيجابي على الرضا الوظيفي، حيث أن تعزيز المعرفة والمهارات، وتوفير التدريب الملائم، والاختيار المبني على الكفاءة، جميعها ترتبط بارتفاع مستوى الرضا الوظيفي. وهذا يعني أن العاملين الذين يشعرون بامتلاكهم للقدرات اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة يكونون أكثر رضا عن عملهم. وبذلك تُقبل الفرضية الأولى.

4. أثر الدافعية على الرضا الوظيفي: أظهرت النتائج أن بعد الدافعية له تأثير معنوي وإيجابي على الرضا الوظيفي، حيث أن وجود أنظمة عادلة للحوافز والمكافآت، وتقدير الجهود المبذولة من قبل الإدارة، وبيئة العمل المشجعة على التطوير، جميعها تسهم في تعزيز رضا العاملين. وبناءً على ذلك، فإن العاملين الأكثر تحفيزاً يظهرون مستويات أعلى من الرضا الوظيفي. وعليه تُقبل الفرضية الثانية.

5. أثر الفرصة على الرضا الوظيفي: بيّنت النتائج أن بعد الفرصة يرتبط إيجابياً بالرضا الوظيفي، إلا أن تأثيره كان أضعف مقارنة ببعدي القدرة والدافعية. وهذا يشير إلى أن إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار ومنحهم الصلاحيات والموارد المناسبة يسهم في تعزيز رضاهم، لكن بدرجة أقل نسبياً. وبالتالي تُقبل الفرضية الثالثة، مع الإشارة إلى محدودية أثرها مقارنة ببقية الأبعاد.

يمكن القول إن جميع أبعاد نموذج AMO تؤثر إيجابياً في الرضا الوظيفي، إلا أن تأثير القدرة جاء في المرتبة الأولى، تليه الدافعية، ثم الفرصة بدرجة أقل. وهذا يعكس أن تمكين العاملين معرفياً ومهارياً وتحفيزهم بشكل عادل وفعّال، مع منحهم فرص المشاركة والتمكين، يعدّ من أهم محددات تعزيز رضاهم الوظيفي.

ب- التوصيات:

1. فيما يتعلق بالقدرة:

1) تعزيز البرامج التدريبية والتأهيلية بشكل مستمر لتطوير مهارات العاملين وربطها بالتقنيات الحديثة في المجال الصحي.

2) التركيز على آليات الاستقطاب والتوظيف التي تضمن جذب الكوادر المؤهلة وأصحاب الكفاءات العالية.

3) تفعيل خطط تطوير مهني فردية لكل موظف بما يضمن رفع كفاءته وزيادة فعاليته في العمل.

2. فيما يتعلق بالدافعية:

1) إعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت بما يضمن العدالة والشفافية ويرتبط بشكل مباشر بمستوى الأداء الفعلي للعاملين.

2) تنويع الحوافز لتشمل الجوانب المادية والمعنوية مثل: خطابات التقدير، الإشادة العلنية، وفرص المشاركة في المؤتمرات.

3) توفير بيئة عمل تشجع على التطوير الذاتي وتدعم الاستقرار والأمان الوظيفي للعاملين.

3. فيما يتعلق بالفرصة:

1) توسيع نطاق مشاركة العاملين في عمليات صنع القرار، خصوصاً تلك التي ترتبط بمهامهم اليومية.

2) منح الموظفين صلاحيات أكبر وموارد مناسبة تمكّنهم من أداء مهامهم بفعالية أعلى.

3) تعزيز العمل الجماعي وتبادل المعرفة بين الكوادر عبر تشكيل فرق عمل مشتركة ومجتمعات مهنية داخل المشفى.

4. فيما يتعلق بالرضا الوظيفي:

1) تحسين مستوى الرواتب والمزايا بما يتناسب مع الجهد المبذول وظروف العمل في القطاع الصحي.

2) ضمان وضوح وعدالة أنظمة الترقيات وتبني معايير موضوعية قائمة على الأداء والكفاءة.

3) زيادة فرص التطوير المهني والنمو الوظيفي عبر دعم الالتحاق بالدورات التخصصية والبرامج التعليمية.

4) تعزيز الشعور بالانتماء والاعتزاز من خلال نشر ثقافة مؤسسية إيجابية تقوم على التقدير والاحترام المتبادل.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

1. إبراهيم، محمد عادل بسيوني (2025)، تأثير نموذج القدرة والدافع والفرص (نموذج (AMO)) على أداء الابتكار والإبداع، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (16)، العدد (2)، 1108 – 1135.

2. حمدان، محمد. مصطفى. (2024). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير على الإنهاك العاطفي للعاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات مصر للطيران باستخدام نموذج AMO. *المجلة الأكاديمية للبحوث التجارية المعاصرة*، *4*(1)، 90–105. digitalcommons.newhaven.edu+15ajcjc.journals.ekb.eg

3. الخلف، طاهر.، الطباع، عمر (2023)، تأثير القدرة والدافع والفرصة (AMO) على أداء الابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة، مجلة علوم الأبداع والابتكار، المجلد (33)، العدد (1)، ص 21–38

5. زيدان، حسن سعيد (2022)، العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمى من خلال التوسط لدوافع دور العمل: نموذج مفاهيمي، مجلة الدراسات الاقتصادية – كلية الاقتصاد – جامعة سرت، المجلد (5) – العدد (2)، 48–60

6. الشمري، الأدهم بن خليفة (2021) تصور مقترح لتطوير تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية في ضوء نموذجAMO ، مجلة العلوم التربوية، العدد 28، 149–204

7. الشميلان، بلقيس عماد محمد (2021)، أثر نموذج (AMO) على أداء العاملين في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج)، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.

8. محجوب، إبراهيم جمال (2024). الدور الوسيط لمشاركة المعرفة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقا لإطار (AMO) والأداء الإبداعي للعاملين بالشركات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة ينبع. *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية*، المجلد (61)، العدد (6)، 1–41.

9. مهدية، فاطمة محمد مهدية الهادي، أسيا يعقوب (2021)، تأثير أنظمة العمل عالية الأداء وفقًا لنموذج AMO على نتائج أداء إدارة الموارد البشرية: دراسة تحليلية على القطاع المصرفي، مجلة رسائل علوم الإدارة، المجلد (2021)، العدد (11)، 1755–1764

المراجع الاجنبية

1. Betterworks. (2024). *5 Best Practices for Strategic Human Resource Management*. Retrieved from Betterworks website.

2. Bos-Nehles, A., Meijerink, J., & Paauwe, J. (2023). Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in the context of team performance. International Journal of Human Resource Management, 34(4), 667–690. https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1879209

3. Bos-Nehles, A., Townsend, K., Cafferkey, K., & Trullen, J. (2023). Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions. International Journal of Management Reviews, 25(4), 725–739

4. Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). Palgrave Macmillan

5. Chen, J., Liu, J., & Zhang, L. (2019). Job satisfaction: A multidimensional construct revisited. *Human Resource Management Review*, 29(3), 253–263. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.08.004

6. Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (4th ed.). McGraw-Hill Education

Demortier, M., Mahdy, F. M., & Alhadi, A. Y. (2021). *The effect of high-performance work systems according to 7. AMO model on HRM performance outcomes: An analytical study on the banking sector*. Management Science Letters, 11(6), 1759–1770

8. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2017). *The motivation to work*. Transaction Publishers. Original edition 1959, reprinted 2017

9. Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. Journal of Applied Psychology, 92(5), 1332–1356

10. Jiang, K., Hu, J., Liu, S., & Lepak, D. P. (2021). Understanding employees' perceptions of human resource practices: Effects of demographic dissimilarity to the workgroup. Human Resource Management, 60(2), 233–247. https://doi.org/10.1002/hrm.22032.

11. Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating

mechanisms. Academy of Management Journal, 55(6), 1264–1294. https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088

12. Kai Lin, Yung., Lin, Chia-Der., Ju Lin, Blossom Yen (2023), Junior doctors' workplace well-being and the determinants based on ability–motivation–opportunity (AMO) theory: Educational and managerial implications from a three-year longitudinal observation after graduation, Medical Teacher journal, Volume 47, Issue 1, 110-125.

13. Karatepe, O. M., & Karadas, G. (2020). Does work engagement mediate the impact of work social support and perceived organizational support on job satisfaction? *Journal of Workplace Behavioral Health*, 35(3), 189–206. https://doi.org/10.1080/15555240.2020.1767266

14. Liehr, Jennifer., Hauff, Sven (2024), Promoting employees' innovative work behavior through innovation-specific leader behavior: An AMO-approach, Journal of Management & Organization, Volume 31 Issue 1, 215-232

15. Liu, B. (2020). Understanding and cultivating workforce: Human factors in the era of machine replacement and COVID-19 challenges. Journal of Human Values, 26(2), 104–120. https://doi.org/10.1177/0091026020931551

16. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2020). The development of job satisfaction theory. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100704. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100704.

17. Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2021). Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. Personnel Psychology, 74(1), 133–172. https://doi.org/10.1111/peps.12400

18. Pusateri, P. (N.D). *A Study of the Relationships between Self-actualization and Job Satisfaction in Teaching*. Loyola University Chicago. https://ecommons.luc.edu/luc_diss/1526

19. Ramgolam, G., Ramphul, N., & Chittoo, H. (2024). Sustainable human resource management and employee performance: An operational analysis through AMO model in Nepalese hotel industry. *Sustainable HRM Review*

20. Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2020). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 305–340. https://doi.org/10.1037/apl0000263.

21. Torno, Eduardo . (2025), "The mediating effect of employee's ability, motivation, and opportunity to participate (AMO) on the relationship between investment in Lean Six Sigma training and service recovery performance", International Journal of Lean Six Sigma, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/IJLSS-01-2024-0004

22. Zhao, Dan., Dan Zhao, Ningyu Tang, Vivien K. G. Lim, Shenyang Hai (2025), AMO-Enhancing HRMPs and Employee Well-Being Dimensions: A Three-Level Meta-Analysis, Asian Pacific Journal of Human Resource, vol (63), issue (2), e70013

ملحق 1 نموذج الاستبيان المستخدم في الدراسة

أثر تطبيق نموذج A.M.O على مستوى الرضا الوظيفي

دراسة عملية في المشافي الحكومية في مدينة دمشق

في إطار متطلبات إعداد مشروع التخرج للطالب ياسر الكنج، اختصاص إدارة موارد بشرية ضمن الجامعة السورية الخاصة، يطرح الباحث الاستبيان الذي يهدف إلى جمع بيانات ميدانية تساعد في دراسة واقع بيئة العمل في المؤسسات الصحية الحكومية، والوقوف على آراء الكوادر العاملة فيما يتعلق بمهاراتهم، فرص التدريب والتطوير، آليات التحفيز والتقدير، إضافةً إلى مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام.

إن مشاركتكم الكريمة في تعبئة هذا الاستبيان تمثل عنصرًا أساسيًا في نجاح الدراسة، حيث تسهم في توفير نتائج دقيقة يمكن أن تنعكس بشكل إيجابي على تطوير بيئة العمل الصحي.

نؤكد أن جميع الإجابات ستُعامل بسرية تامة، وستُستخدم حصراً لأغراض البحث العلمي دون أي استخدام آخر.

الطالب ياسر الكنج

القسم الأول: البيانات الديموغرافية: يرجى التكرم بوضع إشارة (✓) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظركم.

1. الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى

---

2. الفئة العمرية: ( ) أقل من 30 عاماً ( ) من 30 وأقل من 40 عاماً.

( ) من 40 وأقل من 50 عاماً ( ) من 50 عاماً وأكثر

---

3. المسمى الوظيفي: ( ) طبيب ( ) ممرض ( ) فني صحي (أشعة / مخبر)

( ) إداري ( ) خدمات ( ) أخرى.....

---

4. سنوات الخبرة في العمل الحالي: ( ) أقل من 3 سنوات ( ) من 3 وأقل من 6 سنوات

( ) من 6 وأقل من 10 سنوات ( ) من 10 وأقل من 15 سنة

( ) من 15 سنة واكثر

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول القدرة					
1. أمتلك المعرفة والمهارات التي تمكّنني من أداء مهامي في المشفى بكفاءة عالية.					
2. يوفّر المشفى برامج تدريبية تسهم في تعزيز قدراتي وتطوير مهاراتي العملية.					
3. أشعر أن آلية الاختيار والتعيين في المشفى تركز على استقطاب الكوادر المؤهلة والقادرة على خدمة المرضى بفاعلية.					
4. لدي القدرة على مواكبة المستجدات والتقنيات الحديثة المطبقة في المجال الصحي.					
البعد الثاني الدافعية					
5. أشعر أن إدارة المشفى تقدّر جهودي عند إنجازي لعمل مميز.					
6. أرى أن نظام الحوافز والمكافآت يتميز بالعدالة ويحفّز العاملين على بذل المزيد من الجهد.					
7. أشعر بالاستقرار والأمان الوظيفي من خلال عملي الحالي					
8. بيئة العمل تشجعني على تطوير نفسي وتحقيق أهدافي المهنية والشخصية.					
البعد الثالث الفرصة					
9. تتاح لي فرص مناسبة للمشاركة في القرارات المرتبطة بمهامي داخل المشفى.					
10. أمتلك الصلاحيات والموارد اللازمة التي تساعدني على أداء مهامي بكفاءة وفعالية.					
11. يشجع المشفى على روح العمل الجماعي وتعزيز تبادل المعرفة والخبرة بين الزملاء.					

12. أشعر بوجود قنوات اتصال واضحة وفعّالة مع إدارة المشفى.					
الرضا العام					
المحور الأول :الرضا العام					
13. بشكل عام، أشعر بالرضا عن عملي الحالي في المشفى.					
14. أشعر بالانتماء والفخر لكوني جزءًا من الكادر العامل في المشفى.					
15. لدي الرغبة في الاستمرار بالعمل في المشفى خلال الفترة المقبلة.					
16. شعر أن طبيعة العمل الذي أقوم به ذات قيمة عالية وله أثر مهم في خدمة المرضى والمجتمع.					
المحور الثاني الرضا عن فرص التطوير المهني					
17. أشعر بالرضا عن فرص التدريب والتعلم التي يوفّرها المشفى لتطوير مساري المهني.					
18. أرى أن هناك فرصًا حقيقية للنمو والتقدم الوظيفي ضمن العمل					
19. تقوم إدارة المشفى بدعم الكوادر الراغبة في استكمال تعليمها أو الالتحاق بدورات تخصصية.					
المحور الثالث الرضا عن الحوافز والمكافآت					
20. أشعر بالرضا عن الراتب الذي أتقاضاه مقارنة بالجهود التي أبذلها في عملي					
21. أرى أن نظام الترقيات في المشفى يتميز بالوضوح والعدالة.					
22. أشعر بالرضا عن المزايا والخدمات الأخرى المقدمة لي، مثل التأمين الصحي والإجازات السنوية وغيرها.					