

أثر التفويض الإداري على فاعلية إتخاذ القرارات في المستشفيات
الحكومية في محافظة مادبا

**THE IMPACT OF MANAGEMENT DELEGATION
ON DECISION-MAKING EFFECTIVENESS AT
GOVERNMENTAL HOSPITALS IN MADABA**

إعداد الطالب

رائد خلف الشوابكة

إشراف الدكتورة

رولا علي الضامن

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة

قسم الإدارة

كلية الأعمال

جامعة عمان العربية

٢٠١٥



نموذج (9)

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

تفويض

نحن الموقعون أدناه، نتعهد بمنح جامعة عمان العربية حرية التصرف في نشر محتوى الرسالة الجامعية، بحيث تعود حقوق الملكية الفكرية لرسالة الماجستير الى الجامعة وفق القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالملكية الفكرية وبراءة الاختراع.

الطالب (ثلاثة مقاطع)	المشرف الرئيس (ثلاثة مقاطع)
راند خلف عليان الشوابكة	د. رولا علي الضامن
التوقيع:	التوقيع:
التاريخ: ٢٠١٥/١٢/٢٥	التاريخ: ٢٠١٥/١٢/٢٥

قرار لجنة المناقشة

نُوقِشت هذه الرسالة والمقدمة من الطالب : راند خلف عليان الشوابكة

و عنوانها:

" أثر التفويض الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفيات الحكومية في محافظة مأدبا"

وأجيزت بتاريخ : 2015/12/2

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع		الاسم
	مشرفاً / رئيساً	د. رولا علي الضامن
	عضواً / داخلياً	د. سحر أبو بكر
	عضواً / خارجياً	د. فايز النجار

الإهداء

إلى من أنار لي درب الحياة، وقدم لي ينبوعاً من الحب والحنان، إلى من أعطاني العطف الصادق والقلب الكبير دون أن ينتظر مني مقابلاً إلى الذي بعث الحياة والعزم في كل كلمة وكل حرف في رسالتي

إلى والدي

إلى من أراها أملاً ونوراً يضيء لي دربي إلى مصدر قوتي وإرادتي في الحياة، إلى القلب الكبير إلى مصدر نجاحي، إلى من امتلأ قلبها بالحنان، ولهج لسانها بالدعاء لي

إلى أمي

بكل الحب.. إلى رفيقة دربي إلى من سارت معي نحو الحلم.. خطوة بخطوة بذرناه معاً.. وحصدناه معاً وسنبقى معاً بإذن الله

إلى زوجتي

إلى مصدر عزتي وبقائي، إلى الذين واكبوا مسيرة بحثي وساعدوني في دربي وغمروني بلطفهم ومحبتهم

إخواني وأخواتي

الباحث

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد:

فيطيب لي بعد أن بلغت هذه الرسالة بعون الله نهايتها، أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى

مشرفتي الدكتورة رولا علي عبدالله الضامن

الذي تعهدتني بالرعاية والتوجيه المستمرين فلها مني كل التقدير والاحترام.

وكذلك أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من أسدى إليَّ يد العون والمساعدة في قيامي بإعداد هذه

الرسالة.

الباحث

قائمة المحتويات

ب.....	التفويض
ج.....	قرار لجنة المناقشة
و.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ك.....	قائمة الأشكال
ل.....	قائمة الملاحق
م.....	إعداد الطالب:
١.....	الفصل الاول
١.....	الاطار العام للدراسة
١.....	١-١ المقدمة:
٢.....	٢ - ١ مشكلة الدراسة وعناصرها:
٤.....	٣ - ١ فرضيات الدراسة:
٦.....	٤ - ١ أنموذج الدراسة:
٧.....	٥ - ١: التعريفات والمفاهيم الإجرائية:
٩.....	٦ - ١: أهمية الدراسة:
١٠.....	٧ - ١ محددات الدراسة وحدودها:
١١.....	٨ - ١ الصعوبات التي واجهت الباحث أثناء الدراسة :-
١٢.....	الفصل الثاني
١٢.....	الإطار النظري والدراسات السابقة
١٢.....	المبحث الأول: الإطار النظري
١٢.....	١ - ٢ المقدمة
١٤.....	٢ - ٢: التفويض الإداري
١٤.....	١ - ٢- ٢: تعريف التفويض الإداري :
١٦.....	٢ - ٢- ٢ أبعاد التفويض الإداري :-
١٦.....	١ - ٢- ٢- ٢: تفويض السلطة :-
١٨.....	١ - ٢- ٢- ٢: تعريف تفويض السلطة :-
١٩.....	٢ - ٢- ٢- ١: خطوات تفويض السلطة :-
٢٠.....	٣ - ٢- ٢- ١: أنواع السلطة :
٢٢.....	٤ - ٢- ٢- ١: المبادئ الأساسية لتفويض السلطة :
٢٤.....	(٥ - ٢- ٢- ٢) : مزايا تفويض السلطة :
٢٦.....	٦ - ٢- ٢- ١: العوامل المؤثرة في تفويض السلطة :
٢٧.....	٧ - ٢- ٢- ١: انتهاء عملية تفويض السلطة :-
٢٨.....	٢ - ٢- ٢: تفويض المهام

٢٨	١- ٢- ٢- ٢- ٢- اسباب التفويض الإداري للمهام :-
٢٩	٢- ٢- ٢- ٢- ٢- متطلبات تفويض المهام :-
٢٩	٣- ٢- ٢- ٢- ٢- تصنيف المفوضين بالمهام :-
٣٠	٤- ٢- ٢- ٢- ٢- واجبات المدير المتعلقة بتفويض المهام :-
٣١	٥- ٢- ٢- ٢- ٢- شروط قبول المهام وإنجازها :-
٣١	٦- ٢- ٢- ٢- ٢- حقوق المفوض إليهم المهام :-
٣٢	٧- ٢- ٢- ٢- ٢- عملية تعليم وتدريب العاملين المفوض إليهم المهام وتوجيههم :
٣٣	٣- ٢- ٢- : مزايا التفويض الإداري :-
٣٥	٤- ٢- ٢- : العوامل المؤثرة في التفويض الإداري :-
٣٧	٣- ٢- : فاعلية اتخاذ القرارات :-
٣٧	١- ٣- ٢- : تعريف فاعلية اتخاذ القرارات :
٣٨	٢- ٣- ٢- : خصائص عملية اتخاذ القرارات :-
٤٠	٣- ٣- ٢- : أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات :-
٤١	١- ٣- ٣- ٢- : تحقيق الأهداف :-
٤١	١- ١- ٣- ٢- : تعريف عملية تحقيق الأهداف :-
٤٢	٢- ١- ٣- ٢- : خطوات عملية تحقيق الأهداف :-
٤٤	٣- ١- ٣- ٢- : تحقيق أهداف المنظمات :-
٤٥	٤- ١- ٣- ٢- : هرمية الأهداف :-
٤٥	٥- ١- ٣- ٢- : مزايا عملية تحقيق الأهداف :-
٤٦	٦- ١- ٣- ٢- : المشكلات التي تواجه المنظمات والعاملين أثناء تحقيق الأهداف :
٤٧	٢- ٣- ٢- : تحقيق مصالح الأطراف المعنية :-
٤٨	١- ٢- ٣- ٢- : تصنيف اصحاب المصالح
٤٩	٢- ٢- ٣- ٢- : الأطراف الأخرى الأساسيين والثانويين :-
٤٩	٣- ٢- ٣- ٢- : الأطراف المعنية الداخليين واهتماماتهم وتطلعاتهم :
٥٤	٤- ٢- ٣- : أهم العوامل المؤثرة في فاعلية اتخاذ القرارات :-
٥٥	٥- ٣- ٢- : أنواع اتخاذ القرارات :-
٥٥	٦- ٢- ٣- : حالات اتخاذ القرارات :
٥٦	٧- ٢- ٣- : مراحل صناعة واتخاذ القرارات
٥٨	٨- ٢- ٣- : أخلاقيات القرارات :
٥٩	المبحث الثاني
٥٩	٤- ٢- : الدراسات السابقة ذات الصلة :
٥٩	١- ٤- ٢- : الدراسات باللغة العربية :
٦٦	٢- ٤- ٢- : الدراسات باللغة الإنجليزية
٧١	الفصل الثالث
٧١	الطريقة والإجراءات
٧١	١- ٣- منهجية الدراسة
٧١	٢- ٣- مجتمع الدراسة
٧١	٣- ٣- وحدة المعاينة :
٧٦	٤- ٣- أداة الدراسة
٧٧	٥- ٣- مصادر جمع البيانات والمعلومات
٧٧	٦- ٣- صدق وثبات أداة الدراسة
٧٩	٧- ٣- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

٨٠	الفصل الرابع.....
٨٠	نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.....
٨٠	١ - ٤ عرض نتائج الدراسة.....
٨٠	٢ - ٤ : نتائج اسئلة الدراسة :
٩٢	٣ - ٤ اختبار الفرضيات:
١٠٩	الفصل الخامس.....
١٠٩	١ - ٥ : مناقشة النتائج.....
١١٤	٢ - ٥ : التوصيات.....
١١٦	المراجع.....
١١٦	المراجع باللغة العربية.....
١٢٣	المراجع باللغة الإنجليزية :
١٢٦	الملاحق.....

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الجدول
٦	مراجع الأنموذج	١
٦٩	رؤساء الأقسام الطبية وغير الطبية حسب الهيكل التنظيمي للمستشفيات الحكومية	٢
٧٠	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	٣
٧١	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	٤
٧٢	توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	٥
٧٢	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	٦
٧٥	نتائج اختبار كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة	٧
٧٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تفويض السلطة	٨
٨٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تفويض المهام	٩
٨٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تحقيق الأهداف	١٠
٨٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تحقيق مصالح الأطراف المعنية	١١
٨٩	نتائج اختبار الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الأولى	١٢
٩٢	نتائج اختبار الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الثانية	١٣
٩٥	نتائج اختبار T-Test لمتغير النوع الاجتماعي للفرضية الرئيسية الثانية	١٤

٩٦	نتائج اختبار ANOVA لمتغير العمر للفرضية الرئيسية الثانية	١٥
٩٧	نتائج اختبار ANOVA لمتغير المؤهل العلمي للفرضية الرئيسية الثانية	١٦
٩٨	نتائج اختبار ANOVA لمتغير سنوات الخبرة للفرضية الرئيسية الثانية	١٧
١٠٠	نتائج اختبار T- Test لمتغير النوع الإجتماعي للفرضية الرئيسية الثالثة	١٨
١٠١	نتائج اختبار ANOVA لمتغير العمر للفرضية الرئيسية الثالثة	١٩
١٠٢	نتائج اختبار ANOVA لمتغير المؤهل العلمي للفرضية الرئيسية الثالثة	٢٠
١٠٣	نتائج اختبار ANOVA لمتغير سنوات الخبرة للفرضية الرئيسية الثالثة	٢١

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الشكل
٥	أنموذج الدراسة	١

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
١٢١	المسح المبدئي للباحث	١
١٢٣	الاستبانة	٢
١٣٢	اسماء المحكمين	٣

أثر التفويض الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفيات الحكومية في محافظة مادبا

إعداد الطالب:

رائد خلف عليان الشوابكة

إشراف

الدكتورة رولا علي عبدالله الضامن

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق المستشفيات الحكومية لأبعاد التفويض الإداري وما هو أثر ذلك التطبيق على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفيات الحكومية، ومن أجل تحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مستشفى النديم الحكومي ومستشفى الاميرة سلمى الحكومي. حيث قام الباحث بتصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من (١١٠) من رؤساء الاقسام الطبية وغير الطبية والمشرفين العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة مادبا، واستخدم الباحث برنامج التحليل الاحصائي (SPSS). ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- تقوم إدارة المستشفيات الحكومية في مادبا بتفويض السلطات لموظفيها بدرجة متوسطة، كما أنها تقوم بتفويض المهام لموظفيها أيضا بدرجة متوسطة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) للتفويض الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، وتفويض المهام) على تحقيق الأهداف في المستشفيات الحكومية في محافظة مادبا.

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$ للتفويض الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، وتفويض المهام) على تحقيق مصالح الأطراف المعنية في المستشفيات الحكومية في محافظة مأدبا.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$ للتفويض الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، تفويض المهام) تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الإجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$ لفاعلية اتخاذ القرارات على تحقيق الأهداف تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$ لفاعلية اتخاذ القرارات على تحقيق مصالح الأطراف المعنية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، في المستشفيات الحكومية في محافظة مأدبا.

وفي ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

١- الاستمرار في المزيد من سياسات تفويض السلطة والمهام للعاملين وزيادة إشراكهم في صياغة الأهداف المراد تحقيقها في هذه المستشفيات.

٢- ضرورة وجود نظام معلومات يتيح للموظفين المشاركة في المعلومات من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وفتح قنوات الاتصال بين الموظفين و المدراء وتبادل الآراء والأفكار.

**THE IMPACT OF MANAGEMENT DELEGATION ON DECISION
MAKING EFFECTIVENESS AT GOVERNMENTAL HOSPITALS
IN MADABA**

By:

Raed Khalaf Alian Shawabkeh

Supervised by

Dr. Rola Ali Al-damen

This study aims to investigate the extent to which governmental hospitals in madaba are applying the dimension of delegation and its impact on decision making effectiveness at governmental hospitals, and in order to achieve this goal, the descriptive approach was used, and the study population consisted of workers in the public Nadim Hospital, and Princess Salma governmental hospital. The researcher design questionnaire and distributed to the study sample which consisted of 110 workers in government hospitals in Madaba, The researcher used statistical program for social science (SPSS) was used. the study revealed the following results:

- The governmental hospitals in Madaba delegate the authority to their employees in medium degree, as well as delegating tasks to their employees at a medium degree.
- There is no statistically significant effect at the level of significance ($\alpha = 0,05$) for management delegation dimensions (the delegation of authority, and delegation of tasks) to achieve the objectives in the governmental hospitals in the governorate of Madaba.
- There is no statistically significant effect at the level of significance ($\alpha = 0,05$) for management delegation dimensions (the delegation of authority, and delegation of tasks) to achieve the benefits of the parties concerned in the governmental hospitals in the governorate of Madaba.
- There were no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha = 0,05$) for management delegation dimensions (the delegation of authority, and delegation of tasks) due to the variables of gender, age, educational qualification, experience in the governmental hospitals in the governorate of Madaba.

There were no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha = 0,05$) for effectiveness of the decision-making to achieve the goals due to the experience. while there were significant differences at the level of significance ($\alpha = 0,05$) for effectiveness of the decision-making

to achieve the benefits of the parties concerned due to the variable of experience in the governmental hospitals in the governorate of Madaba.

In the light of the findings, the study recommends the following:

١. Continuing in delegation of authority and tasks policies for workers and increase their involvement in the formulation of objectives to be achieved in these hospitals.

٢. There is a need for an information system that allows employees to share information in order to facilitate decision-making process, and open channels of communication between employees and managers to exchange views and ideas.

الفصل الاول

الاطار العام للدراسة

١-١ المقدمة:

تواجه المنظمات الصحية في الأردن بشكل عام والحكومية بشكل خاص تحديات كبيرة في ظل التقدم الطبي والتكنولوجي، تمثلت في الزيادة المطردة في عدد المنظمات الصحية الحكومية، بالإضافة إلى زيادة نسبة المشمولين تحت مظلة التأمين الصحي، الأمر الذي يفرض على المنظمات الصحية تحسين العمليات والنشاطات الإدارية المتبعة لإنجاز العمل.

وتتبع بعض الإدارات الصحية الأسلوب اللامركزي في تفويض السلطات واتخاذ القرارات بحيث يتضمن مشاركة العاملين في مختلف المستويات الإدارية، حيث أن التفويض هو أحد المهارات الإدارية الهامة لنجاح الأعمال والتي لها أصول وقواعد ومراحل، والذي يعمل على تخفيف العبء عن المدير لإتاحة المزيد من الوقت لإنجاز الأمور الهامة والمتعلقة بمسؤوليته. إضافة إلى ذلك فإن التفويض يعمل على تأهيل كوادر مؤهلة وقادرة على الإدارة والقيادة، تؤدي إلى تحفيز العاملين وتحقيق ابداعاتهم، ورفع الحالة المعنوية لديهم، وبالتالي سيسعى الموظف إلى بذل أقصى طاقة لديه لإثبات ذاته ورفع مستوى إنتاجيته.

وتستند الفاعلية في اتخاذ القرارات الإدارية على مدى قدرة الإدارات على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار والموازنة بين المخاطر والفرص التي قد يسببها اتخاذ القرارات، حيث أن اتخاذ القرار هو جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض لموائمة التطورات المستمرة في البيئة المحيطة.

من هنا جاءت هذه الدراسة لبيان أثر التفويض الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفيات الحكومية في محافظة مأدبا.

٢ - ١ مشكلة الدراسة وعناصرها:

قام الباحث بزيارات ميدانية للمستشفيات الحكومية في محافظة مأدبا، ملحق رقم (١)، حيث لاحظ وجود ظاهرة تركيز السلطة في أيدي المسؤولين في الإدارات العليا والإشرافية في المستشفيات قيد البحث، وإن هنالك تقديرات وعوامل تخضع لها عملية التفويض الإداري وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات مثل، (العمر والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة)، ولأن وزارة الصحة متمثلة بمستشفياتها المنتشرة في جميع محافظات المملكة تعتبر جزءاً مهماً وحيوياً من أجهزة الدولة الفاعلة التي تقدم خدماتها على مدار الساعة وتعاني من الظاهرة بدرجات متفاوتة من مستشفى لآخر، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لغرض معرفة مستوى تطبيق التفويض الإداري وأثره على فاعلية إتخاذ القرارات في المستشفيات الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر رؤساء الأقسام الطبية وغير الطبية والمشرفين في المستشفيات الحكومية في محافظة مأدبا

أسئلة الدراسة :-

يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الرئيسية التالية :

السؤال الرئيس الأول :

ما أثر التفويض الإداري بأبعاده (السلطة و المهام) على فاعلية اتخاذ القرارات بأبعاده (تحقيق الأهداف و تحقيق مصالح الأطراف المعنية) في المستشفيات الحكومية في محافظة مأدبا.

وتتفرع منه الاسئلة الفرعية التالية :

١- ما أثر التفويض الإداري على تحقيق الأهداف في المستشفيات الحكومية في محافظة مأدبا.

٢- ما أثر التفويض الإداري على تحقيق مصالح الأطراف المعنية في المستشفيات الحكومية في محافظة مأدبا.

السؤال الرئيس الثاني :- هل يوجد فروق في التفويض الإداري يُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات خبره) في المستشفيات الحكومية في محافظة مأدبا.

السؤال الرئيس الثالث :- هل يوجد فروق في فاعلية اتخاذ القرارات يُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبره) في المستشفيات الحكومية في محافظة مأدبا.

٣ - ١ فرضيات الدراسة:

في ضوء ما تسعى الدراسة إلى تحقيقه للوصول إلى أهدافها ، صاغ الباحث الفرضيات الصفرية التالية :

الفرضية الرئيسية الأولى :-

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) للتفويض الإداري بأبعاده (السلطة، المهام) على فاعلية اتخاذ القرارات بأبعادها (تحقيق الأهداف، تحقيق مصالح الأطراف المعنية) فيالمستشفيات الحكومية في محافظة مأدبا. وتتبع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) للتفويض الإداري بأبعاده (السلطة، المهام) على تحقيق الأهداف في المستشفيات الحكوميه في محافظة مأدبا.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) للتفويض الإداري بأبعاده (السلطة، المهام) على تحقيق مصالح الأطراف المعنية في المستشفيات الحكومية في محافظة مأدبا.

الفرضية الرئيسية الثانية:

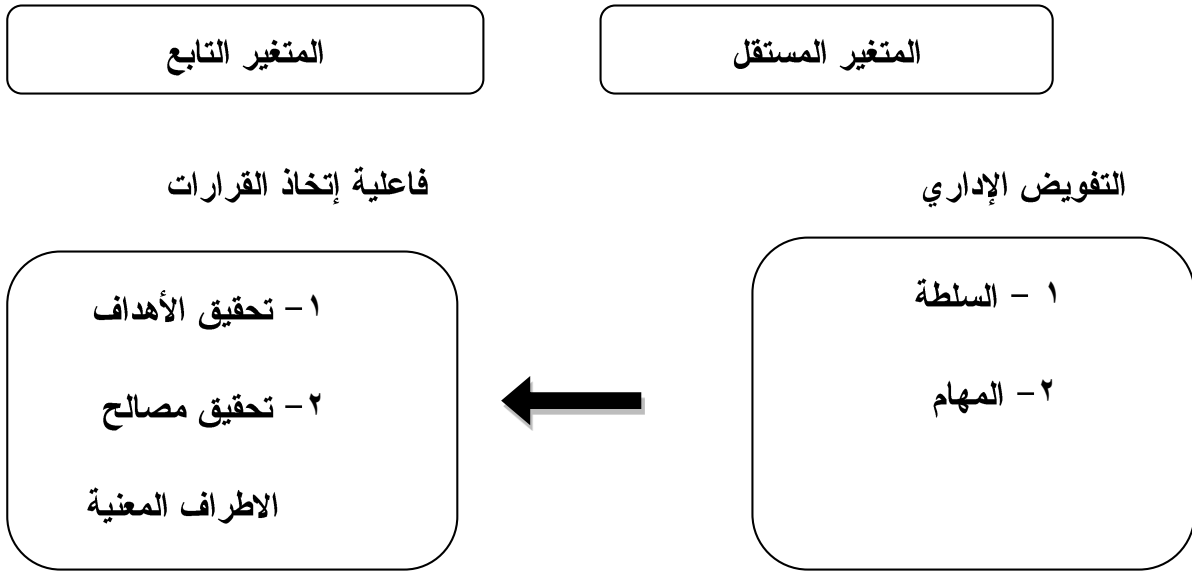
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$ للتفويض الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، تفويض المهام) تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في المستشفيات الحكومية في محافظة مأدبا.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$ لفاعلية اتخاذ القرارات بأبعادها (تحقيق الأهداف، تحقيق مصالح الأطراف المعنية) في المستشفيات الحكومية في محافظة مأدبا تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في المستشفيات الحكومية في محافظة مأدبا.

٤ - ١ أنموذج الدراسة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة فقد اعتمد الباحث على الشكل رقم (١) والذي قام بإعداده كأنموذج لهذه الدراسة لتوضيح اثر المتغير المستقل وهو التفويض الإداري بأبعاده (السلطة، المهام) على المتغير التابع وهو فاعلية اتخاذ القرارات بأبعاده (تحقيق الأهداف، تحقيق مصالح الأطراف المعنية).



الشكل رقم (١): إنموذج الدراسة

- المصدر من اعداد الباحث.
- المصدر : من إعداد الباحث بالإستناد إلى المراجع والدراسات في الجدول رقم (١).

جدول رقم (١): مراجع الأتمودج

متغيرات الدراسة	المراجع والدراسات التي تم اعتماد عليها
المتغير المستقل	عبانه والجمعان (٢٠١٠)، فليح (٢٠٠٩)
التفويض الإداري	Schriesheim (٢٠٠٨)، Parker & Price (٢٠٠٤)
المتغير التابع	الزريقات (٢٠١١)، ياغي (٢٠٠٥)
فاعلية اتخاذ القرارات	Hildebrand (٢٠٠٦)

٥ - ١: التعريفات والمفاهيم الإجرائية :

من خلال مراجعة الأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة استطاع الباحث أن يصل لتحديد التعريفات الإجرائية للمصطلحات المستخدمة في هذه الدراسة وكما يلي:

أولا المتغير المستقل وأبعاده :-

التفويض الإداري :- هو نقل جزء من مهام المسؤول للمرؤوسين (رؤساء الأقسام الطبية وغير الطبية و المشرفين في المستشفيات الحكومية في محافظة مأدبا)، من أجل القيام بمهام تساعد على تحقيق أهداف المنظمة، وتفرغ المسؤول للمهام الإدارية والقيادية والتركيز على النتائج ومخرجات الأعمال ومتابعة سير العمل والرقابة على أعمال المنظمة ليؤدي إلى الإقتصاد في

الوقت والجهد، وبشرط توفير الخبرات اللازمة للعاملين لإتمام وإنجاز الأعمال المطلوبة منهم بنجاح. وسيتم قياسها من خلال عنصري السلطة والمهام.

السلطة :- الحق الذي تمنحه الوظيفة للمفوض إليه بإصدار التعليمات والأوامر إلى (رؤساء الأقسام الطبية وغير الطبية و المشرفين) فيالمستشفيات الحكومية في محافظة مأدبا، من أجل القيام بالأعمال المطلوبة منهم وفقاً لما هو متفق عليه، ولما تقتضيه مصلحة العمل. وسيتم قياسها من خلال أسئلةفي الإستبيان من (١٠-١).

المهام :- وتشير إلى الأعمال الموكولة إلى (رؤساء الأقسام الطبية وغير الطبية والمشرفين) فيالمستشفيات الحكومية في محافظة مأدبا، للقيام بها في وقت زمني معين وتحت إشراف وإدارة المدير ويكون مسؤولاً عنها أمامه. وسيتم قياسها من خلال أسئلةفي الإستبيان من (١٩ - ١١)

ثانياً:- المتغير التابع وأبعاده :-

- **فاعلية إتخاذ القرارات :-** قدرة رؤساء الأقسام والمشرفين على إتخاذ القرارات المناسبة في وقتها المناسب، وضمن وقت محدد لمواجهة موقف أو مشكلة معينة، بعد المفاضلة بين البدائل واختيار البديل الأفضل من بينها لتحقيق الأهداف المرجوة وتنفيذه في الوقت المناسب، ويعود على المنظمة بفوائد ومزايا عديدة. وسيتم قياسها من خلال عنصري تحقيق الأهداف وتحقيق مصالح الأطراف المعنية.

• **تحقيق الأهداف :-** وتشير إلى قدرة (رؤساء الأقسام الطبية وغير الطبية والمشرفين) فيالمستشفيات الحكومية في محافظة مأدبا، بأداء المهام المنوطة بهم من خلال تنفيذ البرامج

والإستراتيجيات والإجراءات اللازمة وإخراجها من حيز التفكير إلى حيز التطبيق والواقع وحسب ما هو متفق عليه. وسيتم قياسها من خلال أسئلة في الإستبيان من (٢٩ - ٢٠).

• **تحقيق مصالح الأطراف المعنية :-** الإنجازات المطلوب الوصول إليها من قبل (رؤساء الأقسام الطبية وغير الطبية و المشرفين) فيالمستشفيات الحكوميه في محافظة مآدبا، من أجل إشباع رغبات وحاجات الاطراف ذات العلاقة (مقدم الخدمة، متلقيها، أصحاب المصالح الأخرى...الخ) وتحقيق رضاهم. وسيتم قياسها من خلال أسئلة في الإستبيان من (٤١ - ٣٠).

٦ - ١ : أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة وحسب رأي الباحث إلى ما تضيفه للمهتمين بهذا الموضوع من الناحيتين التطبيقية و النظرية وكما يلي :

اولا :- الأهمية التطبيقية :

١- إمكانية استفادة إدارات المستشفيات الحكومية في محافظة مآدبا ورؤساء الأقسام الطبية وغير الطبية والمشرفين والمستشفيات الأخرى ومن نتائج هذه الدراسة من خلال الوقوف على حقيقة عملية التفويض الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات.

٢- محاولة لفت نظر الإدارات في المنظمات الصحية في محافظة مآدبا إلى ضرورة معرفة العلاقة بين التفويض الإداري وفاعلية إتخاذ القرارات ومحاولة إبراز أهمية التفويض الإداري في أداء المسؤولين وأثره على فاعلية إتخاذ القرارات وهذا قد يساعدهم على التفكير في تطوير أساليبهم القيادية لتفعيل عملية التفويض الإداري.

٣- يأمل الباحث الاستفادة من نتائج الدراسة المتعلقة بتأثير المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) على التفويض الإداري وفاعلية إتخاذ القرارات من وجهة نظر رؤساء الأقسام الطبية وغير طبية و المشرفين في المستشفيات الحكومية في محافظة مادبا.

ثانياً :- الأهمية النظرية :-

١- تُناقش الرسالة موضوعاً مهماً جداً حسب رأي الباحث في بعض المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة الأردنية، وهو التفويض الإداري على المستوى الإشرافي (رؤساء الأقسام الطبية وغير الطبية و المشرفين) وفاعلية إتخاذ القرارات.

٢- تقديم دراسة معمقة حول أثر التفويض الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفيات الحكومية في محافظة مادبا. قد يساعد الباحثين والدارسين في بحوثهم.

٧ - ١ محددات الدراسة وحدودها :

تتخصر حدود الدراسة فيما يلي :-

- ١- الحدود الزمانية:- سيتم تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠١٥ / ٢٠١٤.
- ٢- الحدود المكانية:- سيتم تطبيق الدراسة على المستشفيات الحكومية في محافظة مادبا (مستشفى النديم الحكومي و مستشفى الأميرة سلمى الحكومي).
- ٣- الحدود البشرية:- سيتم تطبيق الدراسة على جميع رؤساء الأقسام الطبية وغير الطبية والمشرفين في المستشفيات الحكومية في محافظة مادبا (مستشفى النديم الحكومي و مستشفى الأميرة سلمى الحكومي).

٤- الحدود العلمية :- اعتمد الباحث على متغيرات (التفويض الاداري) المحددة من قبل الدراسات والمراجع التالية :- العاني، ٢٠١٠ ؛ عباينه والجمعان، ٢٠١٠ ؛ فليح، ٢٠٠٩ ؛
 ٢٠٠٨، Schriesheim, ٢٠٠٤, Paker&Price ؛ وعلى متغيرات فاعلية اتخاذ القرارات المحددة من قبل دراسات، الزريقات ٢٠١١ ؛ ياغي، ٢٠٠٥ ؛ ٢٠٠٦، Hildebrand

٨ - ١ الصعوبات التي واجهت الباحث أثناء الدراسة :-

واجه الباحث خلال دراسته العديد من المشكلات وخاصة أثناء تجميع المعلومات الاولية والتي تمثلت بتوزيع الاستبيان المعدة لغايات الدراسة على افراد عينة الدراسة وتمثلت الصعوبات بما يلي :

١- عدم وجود كامل العينة بنفس اليوم وبنفس الوقت وذلك يعود لطبيعة العمل التي تقتضي الدوام (٢٤) ساعة وهذا يتطلب الدوام على نظام الشفتات، الصباحية والمسائية والليلية الامر الذي اضطر الباحث إلى التواجد في هذه الشفتات لتعبئة الاستبيان.

٢- بُعد الأقسام عن بعضها حيث أن العيادات الخارجية في مستشفى النديم تبعد (٦) كيلومترات عن المستشفى.

٣- مقابلة جميع أفراد مجتمع الدراسة تقريباً الأمر الذي أخذ وقتاً طويلاً من قبل الباحث لشرح نقاط الاستبيان لعينة الدراسة.

٤- بُعد المسافة بين المستشفيات حيث تبعد مستشفى الأميرة سلمى عن مستشفى النديم (٤٠) كيلو متر إلى الجنوب من مركز المحافظة وهذا تطلب وقتاً وجهداً من الباحث لتوزيع الاستبيان واسترجاعه والتواجد على معظم الشفتات.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

هذا الفصل يتكون من مبحثين، المبحث الأول يهدف إلى التعريف بالمفاهيم المتعلقة بالتفويض الإداري وأبعاده كمتغيرات مستقلة في الدراسة الحالية، ثم تحليل فاعلية اتخاذ القرارات من حيث الأساليب والخصائص والخطوات والفوائد والعوامل المؤثرة في فاعلية اتخاذ القرارات، للوصول إلى إطار مفاهيمي نظري متكامل يعد أساساً للدراسة الحالية، فيما خصص الباحث المبحث الثاني لاستعراض أهم الدراسات السابقة التي أجريت حول موضوع الدراسة الحالية.

المبحث الأول: الإطار النظري

١ — ٢ المقدمة

أدى تطور المنظمات واتساعها وانتشار العولمة في القطاعات كافة إلى زيادة المنافسة وحدتها وهذا الأمر ليس بالسهل على المنظمات إذ يهدد وجودها، وعليه لا بد للمنظمات أن تقوم باتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل تحقيق أهدافها الموضوعة واستمراريتها وبقائها في سوق المنافسة.

اعتمدت غالبية المنظمات على مبدأ التفويض الإداري للمهام والسلطات من أجل الفاعلية في إنجاز الأهداف الموضوعة من قبل المنظمة، الأمر الذي يساعدها على توفير الوقت الكافي لجميع الأطراف للعمل من دون أي ضغوطات أثناء العمل.

وعملت المنظمات جاهدة على تحسين أنظمتها وأجهزتها مواكبة بذلك التطورات الحاصلة في البيئتين الداخلية والخارجية، من أجل تحسين عملية الإتصال الفعال على مستوى الإدارات، وهذا يؤدي إلى تحسين الأداء وتوفير المرونة الكافية لأداء المهام الإدارية، وأوضحت معظم الكتب الإدارية فوائد عملية التفويض الإداري وما تعود به على المنظمة والعاملين والأطراف المعنية من إيجابيات، مما سهل على المدراء التعرف إلى الطرق التي ينبغي عليهم سلوكها من أجل نقل المنظمة إلى بر الأمان في ظل هذا الموج العارم من المتغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية في المنظمات.

وتأتي فاعلية اتخاذ القرارات بنتائج مهمة على المنظمة من خلال تحقيق أهدافها وتحقيق مصالح الأطراف المعنية، مما يزيد من الولاء والانتماء للمنظمة من قبل العاملين والأطراف المعنية الآخرين، ومن المعلوم أن عملية تحقيق الأهداف المرجوة عملية تبادلية بين المنظمة والأطراف المعنية، فتحقيق أهداف كلا الطرفين لأهداف الآخر يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة وإيجابية النتائج على الجميع.

وسيقوم الباحث من خلال هذا البحث بتعريف التفويض الإداري كمتغير مستقل لهذه الدراسة وأبعاده، تفويض السلطة وتفويض المهام، وإلى أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات كمتغير تابع لهذه الدراسة بأبعاده، تحقيق الأهداف وتحقيق مصالح الأطراف المعنية، وبنوع من التفصيل حتى يتسنى للقارئ التعرف على هذه الأبعاد والعوامل المؤثرة والأسباب المؤدية لها ومبادئها وأنواعها ومستوياتها... وغيرها.

٢ - ٢ : التفويض الإداري

نفوض من أجل تخفيف الأعباء على المرؤوسين والإدارة حيث تقوم الإدارات بتفويض السلطات والصلاحيات والمهام عندما يكون هناك داعي لتفويضها ومن أجل تسهيل إجراءات العمل وتقليل الوقت والجهد والتكلفة على المراجعين وتقوم الإدارة بتفويض المرؤوسين ممن يملكون الخبرات والمهارات اللازمة للقيام بالأعمال الموكولة لهم وكذلك ممارسة السلطات الممنوحة لهم بشرط حسن التصرف والقدرة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات والكفاءة وتحمل أعباء العمل ونتائج الأعمال والقرارات المتخذة بمعنى أن يستعد من يُفوض إليه السلطات والمهام للمساءلة على نتائج الأعمال في حال قبول السلطة او المهمة أمام المدير.

ومن المتعارف عليه أن عملية التفويض لا يمكن أن تكون شفوية إذ لا بد أن تكون مكتوبة وواضحة ومفصلة بما يتعلق بعملية التفويض الإداري بالنسبة للسلطات والمهام وإعلام المفوض إليه عن السلطات وحجمها وحدودها ومخاطرها وكذلك المهام.

١ - ٢ - ٢ : تعريف التفويض الإداري :

هناك تعريفات عديدة للتفويض الإداري فقد عرفها الباحثين والكتاب في هذا المجال ونذكر منها وحسب ما يرى الباحثون:

يعرفه ١٤٦، p. ١٩٩٩، Atherton : "هو إيلاء المسؤولية والصلاحيية إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد بوضع متفق عليه تحت إشرافك وفي الوقت نفسه تحتفظ بالمسؤولية الكلية لنجاح العمل كاملاً".

ويعرفه الياسري، (١٥ : ٢٠٠٧) بأنه " مزيج بين المركزية واللامركزية بنسب متفاوتة بسبب ارتباطها بتحويل الصلاحيات وهو امر نسبي عن مدى او درجة التحويل ".

أما السامرائي، (٨٣ : ٢٠٠١) فيرى بأنه " عملية أساسية للمنظمة إذا أرادت تحقيق أهدافها، وهي ضرورية لأن المدير ليس لديه الوقت الكافي للقيام بكل الأعمال، لذا يُعد وسيلة مهمة لاستخدام وقت الإدارة استخداماً فعالاً ".

ويتفق الباحث مع ما يراه عبد المنعم، (١٤ : ١٩٩٤) أن التفويض الإداري هو : أن يعهد الرئيس الإداري وفقاً لما يسمح به القانون لأحد مرؤوسيه بممارسة بعض الاختصاصات التي تدخل في مهام وظيفته التي يشغلها وهو أسلوب من أساليب عدم التركيز الإداري تفادياً لمساوئ التركيز الإداري لجمع السلطات في يد الرئيس. مما يؤدي إلى كثرة ضغط العمل واللبت في الأمور دون فحص ودراسة كافية، وبالتالي تعطيل العمل وإضاعة الوقت، فالتفويض لا يتضمن تنازلاً عن السلطة وإنما هو عمل إداري بإرادة المفوض إليه، تتضمن إشراك المفوض إليه في بعض سلطاته مع الرقابة والتوجيه من جانب المفوض "

٢ - ٢ - ٢ أبعاد التفويض الإداري :-

هناك أبعاد كثيرة للتفويض الإداري تناولها معظم الكتاب والباحثين، وبالرجوع إلى العديد من البحوث والكتب لمن كتبوا في هذا المجال مثل (جواد ١٥٢، ٢٠٠٠، وكنعان ٢٦٧، ٢٠٠٧) يمكن تلخيص أهم أبعاد التفويض الإداري بما يلي :-

١- تفويض السلطة

٢- تفويض المهام

٣- تفويض الاختصاص

٤- تفويض التوقيع

وفي هذه الدراسة تناول الباحث من هذه الأبعاد تفويض السلطة وتفويض المهام فقط وسيقوم الباحث بالحديث عن هذين البعدين حتى يتمكن القارئ من التعرف على أبعاد المتغير المستقل لهذه الدراسة وهو التفويض الإداري وبشيء من التفصيل.

١ - ٢ - ٢ • تفويض السلطة :-

تعد المستشفيات من المنظمات التي لها خصوصية عن باقي المنظمات كونها تقدم الخدمات للمراجعين على مدار الساعة وبالتالي من الصعب على المدراء أن يتواجدوا طيلة هذه الفترة في العمل، لذلك لا بد للإدارات من عملية تفويض السلطة لرؤساء الأقسام والمشرفين من أجل إنجاز المهام والواجبات الموكولة إليهم والإبتعاد بهذه المنظمات (الصحية) عن البيروقراطية ومركزية القرار.

وهي إذ تقوم بذلك فإنها تفتح المجال أمام المرؤوسين والعاملين لممارسة أعمالهم من دون ضغط أو تدخل الإدارة، وهنا تكتفي الإدارة بالمتابعة والمراقبة من خلال الإشراف على العمليات والتقارير اليومية والتغذية الراجعة من متلقي الخدمة لتعديل الانحرافات الحاصلة وحل المشكلات والاستمرارية في العمل، فإنجاز الأعمال من خلال رؤساء الأقسام والمشرفين وتحقيق أهداف المنظمات الصحية، يعد نجاحا للإدارات العليا في هذه المستشفيات، إذ لا بد من تفويض السلطة والمشاركة في الآراء وتبادلها مع المرؤوس والعاملين في المنظمة ليصبحوا شركاء في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف من خلال السلطات المفوضة إليهم.

وعلى الإدارات واجبات كثيرة من أجل أن يقوم رؤساء الأقسام والمشرفين على انجاز المهام والواجبات بسرعة وبالوقت المناسب وبالجودة المطلوبة، ومن هذه الواجبات :-

- ١- توفير ما يلزم لإنجاز المهام.
- ٢- توفير قنوات الاتصال اللازمة.
- ٣- توفير الكوادر المؤهلة.
- ٤- تدريب الكوادر على العمل.
- ٥- رفع الروح المعنوية لدى العاملين عن طريق الحوافز المادية والمعنوية.
- ٦- العدل والمساواة في الحوافز والترفيعات.

وغيرها الكثير من الواجبات التي تساعد هؤلاء العاملين في أعمالهم وكل هذا يصب في مصلحة المنظمة وينعكس ايجابيا على أداء العاملين ورفع الروح المعنوية لهم وبالتالي المزيد من الإبداعات في تحقيق الأهداف المرجوة.

١ - ١ - ٢ - ٢ - ٢ تعريف تفويض السلطة :-

تناول المهتمين من الكتاب والباحثين بهذا الموضوع العديد من التعريفات لتفويض السلطة كلا حسب ما يرى وكما يلي :

فيرى (زوييف و العضائله، ١٩٩٦، ١٧٥) تفويض السلطة أنه " إعطاء الحق للمفوض إليه بالتصرف واتخاذ القرارات ضمن الحدود اللازمة لإنجاز الأعمال المطلوبة ويوفر تفويض السلطة الفرصة للمرؤوسين من أجل التدريب على أعمال القيادة في المنظمة واتخاذ القرارات التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية العليا في المستقبل."

ويرى (Griffin, ١٩٩٧, p.٣٠٦) أنها " العملية التي من خلالها يقوم المدير بتخصيص جزء من عمله للآخرين."

ويرى (دويكات، ٢٠٠٠، ص ٢٨) أنها " ايجاد التنظيم الفعال بتحقيق الأهداف بأفضل الطرق والوسائل وقلل التكاليف".

ويرى (ديسلر، ٢٠١١، ص ١٨) أنها " حق اتخاذ القرار، والحق في توجيه أعمال الآخرين، والحق في اصدار الأوامر".

وأما (القريوتي، ٢٠٠٠، ص ١١٨) فيرى أنها " الحق القانوني في اتخاذ القرارات واعطاء الأوامر للآخرين ووجوب من توجه لهم الأوامر بالطاعة تحت طائلة المسؤولية".

ويتفق الباحث مع ما يراه (الجيوستي وجاد الله، ٢٠٠٠، ص ٨٠) على أن تفويض السلطة " هي إعطاء السلطة من إداري إلى آخر، أو من وحدة تنظيمية إلى أخرى، بغرض تحقيق واجبات معينة وفي نفس الوقت عدم التخلص من السلطة أو التنازل عنها، فالمدير الذي يقوم بالتفويض يحتفظ دائما بسلطته، ولكنه يمنح الآخرين السلطة في العمل داخل نطاق محدد ويستعيدها في أي وقت".

٢ - ١ - ٢ - ٢ - ٢ خطوات تفويض السلطة :-

لنجاح عملية تفويض السلطة لا بد للمدراء أن تتوفر لديهم المعرفة الكاملة عن المهام والسلطات التي سوف يفوضونها للمرؤوسين وهذا لا يتم إلا من خلال خطوات أهمها حسب ما يرى (Rue&Byars ,٢٠٠٨ , p. ١٦٤) :

١- تحليل الوقت والكيفية التي يصرف بها (تفويض السلطة).

٢- إقرار المهام التي يمكن أن تفوض.

٣- توزيع المهام على المرؤوسين حسب قدراتهم على أداء المهام.

٤- القيام بعملية تفويض السلطة.

٥- يتم وضع لوائح وأنظمة حتى تتم المحاسبة عليها.

٦- السيطرة على عملية التفويض.

٣ - ١ - ٢ - ٢ - ٢ أنواع السلطة :

تناولت البحوث والمؤلفات أنواع للسلطة وقسمتها إلى التقسيمات التالية :

السلطة الاستشارية :- وهي سلطة مساعدة ونطاقها محدود في أن تعطي أو تصدر الأوامر وتقتصر على مجرد إبداء النصح، فالأفراد الذين لديهم سلطة استشارية يساعدون وينصحون ويسهلون الأنشطة التنظيمية المختلفة فقط والسلطة الاستشارية لا تفوض. (الصيرفي، ٢٠٠٣، ص ٧٤)

وفيما يرى (العتيبي وآخرون، ٢٠٠٧، ص ٢٢٠) أنها " سلطة مساعدة حيث تقوم بتقديم المشورة والنصح إما للإدارة العليا أو للإدارات التنفيذية، وتعتبر هذه غير ملزمة وهي تمثل اقتراحاً يمكن أن يؤخذ به بعد دراسته وإثبات جدارته ويمكن أن يضرب به عرض الحائط أحيانا أخرى، و نلاحظ أن بعض المشاريع تقوم بتعيين مستشاراً للقيام بهذا الدور.

١- السلطة التنفيذية:- وهي تتضمن الحق في إعطاء الأوامر التي بها تُنفذ القرارات، وبالتالي فإن كل المديرين يملكون سلطة تنفيذية على مساعدتهم، والسلطة التنفيذية تستمد قوتها من الموقع أو المركز للفرد في الهيكل التنظيمي، وفي المستشفيات تتمثل في سلطة رؤساء الأقسام الطبية وغير الطبية والمشرفين، والسلطة التنفيذية تفوض. (الصيرفي، ٢٠٠٣، ص ٧٦)

٢- **السلطة الوظيفية:** - وهي السلطة التي تصف الممارسات والسياسات لوحدة أو مجموعات في الهيكل التنظيمي ولا تقع في سلسلة الأوامر لتلك الوحدات أو المجموعات، وهي تعتمد على الخبرة والمعرفة، والسلطة الوظيفية تعطي الحق في إصدار الأوامر في حالات تتعلق بنطاق تخصصه وهي السلطة التي ترتبط بالوظيفة. (الصيرفي، ٢٠٠٣، ص٧٧) وعرف (الجبوسي، ٢٠٠٨، ص١١٧) السلطة الوظيفية على أنها هي " السلطة التي تفوض إلى الأفراد و المديرين بخصوص عمليات محددة تتم بواسطة الأفراد العاملين في إدارات مختلفة، أي أنها مستمدة من الخدمات التي يقدمها المديرين في الإدارات الأخرى وليس بحكم كونهم رؤساء عليها " .

٣- **سلطة اللجان :** - وفيما جاء في كتاب (علامي، ٢٠٠٨، ص٢٣٨) انه قد يطلق على اللجان مسميات أخرى مثل المجلس أو الهيئة أو فريق أو غيرها من المسميات والتي وإن اختلفت فإن لها خاصية مشتركة وهي العمل الجماعي لمعالجة موضوع معين أو مشكلة محددة، وأهم ما يؤخذ عليها أنها مكلفة من حيث الوقت والمال ومدعاة للتأخير في اتخاذ القرارات ومعرضة لعدم الوصول إلى قرار أو الوصول إلى حل وسط أو إمكانية انفراد أحد أعضائها بمركز القوة الذي قد يطغي على فاعليتها.

٤ - ١ - ٢ - ٢ - ٢ : المبادئ الأساسية لتفويض السلطة :

تناول الباحثون والكتاب العديد من المبادئ الأساسية لتفويض السلطة حيث تناول كل من (اللوزي، ٢٠٠٣، ١٤٨؛ يعقوب وابو الرز، ١٩٩٠، ٧؛ الطيب، ١٩٨٨، ١٠٧-١٠٣؛ السامرائي، ٢٠٠١، ٨٢؛ توفيق، ٢٠٠٠، ٢٥؛ كشك، ١٩٩٩، ٢٣٤) المبادئ التالية لتفويض السلطة وهي:

١- قانونية التفويض:- أن يكون التفويض ضمن الأنظمة والقوانين المعمول بها في المنظمة، ويجب أن يكون التفويض ضمن نص واضح لأن المدير لا يمكن أن يقوم بعملية التفويض إذا لم يمتلك الصفة القانونية في عملية التفويض ولا بد من أي تفويض أن يتضمن توضيح السلطات والمسؤوليات بين طرفي التفويض، ويجب تحديد المهام والواجبات تحديداً دقيقاً وضمن القانون.

٢- جزئية التفويض، بمعنى عدم إعطاء جميع السلطات بل جزء منها والذي يضمن سير العمليات واستمراريتها، وإذا حصل عكس ذلك فإن ذلك يعد تنازلاً من المدير عن اختصاصاته ولم تعد العملية عملية تفويض للسلطة، هذا وللمدير مسؤوليات ومهام لا يمكن تفويضها وهي من صلب عمله.

٣- علنية التفويض :- ضرورة معرفة المفوض إليه بعملية التفويض والسلطة المفوضة إليه بنص مكتوب ويبلغ للعاملين في المنظمة جميعهم، ويجب تحديد عملية التفويض بوقت محدد، لأن عملية التفويض يتبعها تحمل للمسؤولية، وتجدر الإشارة مرة أخرى إلى ضرورة أن يكون التفويض مكتوباً لا شفويّاً حتى تتمكن الإدارة من توفير الإثباتات اللازمة فيما إذا حصل أي خلاف أو إشكالات أثناء العمل.

٤- توضيح حدود السلطة المخولة قبل التفويض:- وهذا من واجبات المدير إذ يجب عليه ان يحدد للمفوض إليه حدود سلطته المفوضة إليه، والتي تضمن استمرار العمل وعدم الخروج عن القواعد والأساليب المعمول بها في المنظمة، لتجنب حدوث أخطاء يصعب تصليحها وربما تؤدي إلى إشكالات بين المفوض والمفوض إليه.

٥- تفويض المسؤولية:- منح الرئيس التفويض لبعض من اختصاصاته لا يعني تخليه عن السلطة وعليه أن يتابع ويراقب سير العمليات وكيفية تنفيذ المهمات المفوضة، لأن المدير هو المسؤول النهائي عن الأعمال.

٦- تتناسب درجة التفويض مع قدرة المفوض ومركزه الوظيفي:- وهنا تبرز قدرة المدير على اختيار الأفراد ذوي الخبرة والكفاءة والمهارة للقيام بالمهام المفوضة إليهم وأن هؤلاء الأشخاص ملتزمين بأداء المهام وتنفيذها وعدم الخروج عما هو متفق عليه.

٧- صدور تفويض السلطة بصفته الوظيفية لا الشخصية:- أي أن يصدر التفويض للوظيفة وليس للشخص لأن الوظيفة ثابتة والشخص قد يتغير بأي وقت ولأي سبب، لذلك تصدر التعليمات للوظيفة لا للشخص.

٨- عدم تفويض ما تم تفويضه:- بمعنى عدم قيام المرؤوس المفوض اليه السلطة والمهام بتفويض ما فوض إليه إلى شخص آخر أقل منه في السلم الإداري، وذلك لعدم ضياع المسؤولية بين المرؤوسين.

٩- التفويض لا يكون إلا من الأعلى إلى الأسفل؛ لأن التفويض وسيلة للتخلص من مركزية السلطات وتركزها في الإدارات العليا.

ويرى (الياسري، ٢٠٠٧، ص ١٥) أن " المدير بعملية التفويض عن طريق نقل جزء من اختصاصاته إلى المرؤوسين ممن هم أقل منه في السلم الإداري ينفرغ إلى الأعمال المهمة في المنظمة ".

١٠- حق المدير في تعديل التفويضات المخولة أو استردادها: - يستطيع المدير بعد إجراء عملية تفويض السلطة إلى المرؤوسين أن يقوم بعملية المراقبة والمتابعة وتقديم النصح والإرشاد عن آلية تنفيذ الأعمال عن طريق ممارساتهم للسلطة، كما يمكنه أن يقوم بتعديل السلطات المخولة للمرؤوسين أو استرجاعها إذا دعت الحاجة إلى ذلك.

(٥ - ١ - ٢ - ٢ - ٢) : مزايا تفويض السلطة :

هناك العديد من المزايا التي تتمتع بها عملية تفويض السلطة ولقد تناولها (الصيرفي، ٢٠٠٣؛ مهن ٢٠٠٦) ونذكر منها ما يلي :

١- تتفاوت قدرات المدراء على تفويض السلطة، وهي صفة غير ملازمة للمدراء إذ بإمكان المدراء تطوير قدراتهم ومهاراتهم واكتساب معارف جديدة من خلال العمل والإطلاع على المستجدات الحديثة فيما يتعلق بتفويض السلطة وأثناء ممارسة السلطة المفوضة إليه.

٢- توفر عملية تفويض السلطة المزيد من الوقت لصفاء ذهن المدراء الأمر الذي يدفعهم إلى المزيد من الإنجاز والأداء من دون قلق أو توتر، وعملية التدريب المستمر للمدراء على المهارات الإدارية يفتح المجال أمام المرؤوسين لينقلوا المناصب الإدارية.

٣- يسهل التفويض الإداري للسلطة على المدراء اكتشاف الخلل في الأقسام غير الفعالة والخلل الإداري بها.

٤- يساعد على سرعة اتخاذ القرارات الإدارية في المستويات الدنيا من المنظمة لقربها من عملية تنفيذ العمليات وسرعة حل المشكلات.

٥- يجنب اصطدام الإدارات المختلفة وخاصة الإدارة العليا وباقي الإدارات.

٦- يحقق التواصل الجيد بين الرئيس والمرؤوس من خلال وضوح التعليمات ووحدة الأمر

٧- يرفع الروح المعنوية للعاملين وتحقيق الانسجام.

٨- يزيد الرضا الوظيفي من خلال الشعور بالعدالة بتوزيع المكافآت

٩- يقلل من المشاكل التي تتسبب بها تركيز السلطة بأيدي الإدارات العليا.

١٠- يتيح للمدراء التفرغ للمهام القيادية وعدم تبديد الوقت في حل المشكلات الروتينية.

١١- يحث العاملين على تنمية قدراتهم ومهاراتهم ويساعدهم على صقل شخصياتهم ويرفع

الروح المعنوية لديهم ويولد الثقة المتبادلة والشعور بالمسؤولية فيما بينهم وهذا يؤدي إلى

ان يؤديوا مهامهم على أكمل وجه.

١٢- يعبر فيه الإنسان عن ذاته بصدق لأنه بطبعه يحب السلطة ويتقبلها بإيجابية وتعد وسيلة

لتدريبه على تحمل المسؤوليات والمهام.

١٣- يساعد على عدم تركز السلطة في أيدي الإدارات العليا وبذلك يقلل من المركزية ويتوجه بالمنظمة نحو اللامركزية الإدارية وبذلك يتفادى ما يترتب على المركزية من مشكلات أو أخطاء

١٤- تركز السلطة في يد فرد واحد أو مجموعة أفراد يؤدي إلى خلق جو من الأوتوقراطية الذي يعطل تنمية المهارات والقدرات للمرؤوسين ويساعدهم على السلبية، لذلك فمن المفضل تفويض السلطة للتخلص من التفرد في السلطة الإدارية في يد رئيس واحد أو ما يطلق عليه عنق الزجاجة في السلم الإداري.

١٥- يحقق أكبر عائد ممكن للمؤسسة التي يتم فيها التفويض فالعمل الإداري مع التفويض يتم تحقيقه بأقل تكلفة ممكنة، فهو من ناحية يوفر وقتا على كل المستويات الإدارية التي يفوض إليها، من حيث أنه يحقق سرعة الأداء والعمل الإداري ويحقق في ذات الوقت المرونة الإدارية والتكيف مع الظروف المختلفة وينمي روح المبادرة لدى العاملين.

٦ - ١ - ٢ - ٢ = ٢ : العوامل المؤثرة في تفويض السلطة :

تتأثر عملية تفويض السلطة بالعديد من العوامل وقد تطرق إليها الباحثين والكتاب في هذا المجال ونذكر منهم (حرب، ٢٠١١؛ العتيبي وآخرون، ٢٠٠٧، ٢٢٤). وهذه العوامل هي:

- ١- توفر الأساليب الرقابية التي تساهم في زيادة استعداد الإدارات العليا على تفويض السلطة.
- ٢- حساسية القرار ودرجة خطورته، لذا على الإدارة العليا اتخاذ القرار إذا كان يؤثر في حياة المنظمة.

٣- توفر الخبرات والمهارات القيادية اللازمة التي تستطيع القيام بواجبها وعدم توفرها سيؤثر على أداء المنظمة.

٤- اتساع حجم المنشأة أو المشروع أو المؤسسة لدرجة أنه لا يستطيع المدراء التنسيق لذا يتم تقسيم المنشأة إلى وحدات ويتم تفويض السلطة لمدراء هذه الوحدات.

٧ = ١ - ٢ - ٢ - ٢ : انتهاء عملية تفويض السلطة :-

هناك وقت محدد لانتهاء كل شيء وعملية التفويض لا بد في النهاية أن تنتهي وحسب ما يرى (العثمان، ٢٠٠٣) أن تفويض السلطة ينتهي في الحالات التالية :-

١- انتهاء مدة التفويض.

٢- انتهاء الغرض الذي من أجله تم التفويض.

٣- إلغاء قرار التفويض.

٤- إشغال وظيفة من فوضت إليه السلطة، بمعنى انتهاء التفويض في الموضوعات المفوضة فيها.

٥- مضي ثلاثة شهور على تعيين وزيراً آخر غير من صدر منه التفويض السابق.

٢ - ٢ - ٢ - ٢ تفويض المهام

تعتمد المنظمات بشكل عام على نظام التفويض في إتمام المهام المتعلقة بالمنظمة وأعمالها، وهناك أعمال يتعذر على المدراء القيام بها لأسباب عديدة ربما لانشغالهم بأعمال أكثر أهمية تخص المنظمة، لذلك يتوجه المدراء إلى عملية التفويض الإداري للمهام من أجل توفير الوقت الكافي للمدراء للقيام بأعمالهم وتوفير الوقت على العاملين ومثلي الخدمة، ويدرك المدراء أن هناك من يستطيع القيام بالمهام وهذا أمر تحدده الإدارة من خلال الخبرة والممارسة الإدارية؛ من أجل إكمال المهام لمن يستطيع إنجازها لمزيد من الفاعلية في عمل المنظمة وتحقيق الأهداف المرجوة وبكل كفاءة واقتدار وتحقيق الفاعلية في عملية التفويض الإداري للمهام.

وسيقوم الباحث من خلال الحديث عن التفويض الإداري للمهام بالتطرق إلى الأسباب التي تؤدي إلى التفويض الإداري للمهام، ومتطلبات التفويض الإداري للمهام وغيرها من الأمور التي تتعلق بتفويض المهام، كما جاء في كتاب (كيت كونان، ٢٠٠٩، ٦٢ - ١)

١ - ٢ - ٢ - ٢ أسباب التفويض الإداري للمهام -

هناك أسباب تؤدي إلى أن يقرر المدير تفويض المهام في المنظمة مثل:-

١- وزيادة حجم العمل.

٢- زيادة أعباء العمل.

٣- ظهور أعمال جديدة مهمة إضافة إلى أعمال المنظمة المهمة الأخرى التي تحتاج إلى تفرغ

المدير لها من أجل إنجازها.

٢ - ٢ - ٢ - ٢ - ٢ متطلبات تفويض المهام :-

وعندما يتخذ المدير قراراً بتفويض المهام يجب أن يدرك متطلبات المهمة ومستلزماتها مثل :-

١- القدرة الفعلية على التنفيذ.

٢- التحضيرات اللازمة لتنفيذ المهمة.

٣- توفر الاتصال مع المعنيين لتنفيذ المهمة.

ولكي يبقى المدير على اطلاع بمجريات العملية الإدارية لا بد أن يقيم عملية المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة جراء التفويض الإداري للمهام، لأنه عند وقوع المشكلات أثناء العمل يكون الشخص الذي فوضت إليه المهمة مسؤولاً مسؤولاً جزئية عن المشكلة أما المدير فهو المسؤول النهائي عن المشكلات والمخاطر التي تقع جراء عملية تفويض المهام للآخرين.

٣ - ٢ - ٢ - ٢ - ٢ تصنيف المفوضين بالمهام :-

ولتحديد من يستطيع أن يقوم بالمهمة من غيره يجب على المدير معرفة قدرات الآخرين وخبراتهم ومهاراتهم بما يتوافق والمهمة المفوضة قبل عملية التفويض كالاتي :

١- الأشخاص ذوي القدرات والمهارات العالية، التي تمكنهم من القيام بالمهام وهؤلاء يجب إعطائهم الصلاحيات اللازمة لإنجاز المهام.

٢- ذوي الخبرات المتوسطة، وهم العاملون الذين يمتلكون مهارات وخبرات متوسطة ويحتاجون إلى الدعم والتحفيز اللازم من أجل القيام بالمهام المطلوبة.

٣- ذوي الخبرات القليلة، وهؤلاء هم العاملون الذين يحتاجون التدريب على المهام الجديدة التي فوضت إليهم من أجل صقل مهاراتهم وزيادتها.

٤- المحترفون، وهم أشخاص ليس بالضرورة أن يكونوا من المنظمة ولكن لديهم الخبرات والمهارات والقدرات اللازمة للقيام بالمهام الصعبة إذا تم استدعائهم في الحالات الطارئة وأثناء الأزمات التي تتعرض لها المنظمة.

٤ - ٢ - ٢ - ٢ واجبات المدير المتعلقة بتفويض المهام :-

وعلى المدير عندما يفكر بالتفويض الإداري للمهام أن :

١- أن يحدد المهام التي يريد أن يفوض بها الآخرين لكي يجد لنفسه الوقت الكافي لإنجاز الأعمال المهمة الأخرى.

٢- أن يحدد المهام التي يجب عليه أن يفوضها للآخرين من أجل سير العمل في المنظمة وتساعد على تسهيل إجراءاته دون الرجوع إلى المدير.

٣- أن يحدد المهام التي يمكن أن يقوم بها الآخرون وهي أعمال يستطيع أن يقوم بها المرؤوسون بشرط توفر القبول منهم والقدرة على تنفيذها.

٤- أن يحدد المهام التي يجب أن يحتفظ بها لنفسه، وهي المهام التي تكون من صميم عمله مثل الوظائف الإدارية للمدير من اختيار وتعيين وتقييم وتخطيط وتوجيه ورقابة... وغيرها.

٥ - ٢ - ٢ - ٢ - ٢ شروط قبول المهام وإنجازها :-

لقبول المهام من قبل المفوض إليه يجب أن تتوفر أربعة شروط لذلك وهي :

- ١- يجب أن يفهموا ما يطلب منهم عمله.
- ٢- يجب أن يدركوا أنّ المهمة متناسقة مع غرض وهدف المنشأة.
- ٣- يجب أن يؤمنوا أنّ المهمة متجانسة مع مصالحهم الذاتية.
- ٤- يجب أن يستطيعوا أداء المهمة وتؤكد هذه الصياغة على أهمية الاتصال باتجاهين أثناء عملية التفويض بين المفوض والمفوض إليه.

٦ - ٢ - ٢ - ٢ - ٢ حقوق المفوض إليهم المهام :-

يجب توفير الحقوق التالية للمفوض إليهم المهام ليستطيعوا تأدية مهامهم :

- ١- معرفة ما هي الأعمال المفوضة لهم من حيث المسؤوليات لأنهم سيحاسبون عليها.
- ٢- معرفة ما هي درجة السلطة المفوضة لهم.
- ٣- معرفة الوقت الذي يجب عليهم القيام به بالمهمة (وقت المهمة).
- ٤- الدعم الإداري من قبل المدير والاهتمام بالأشخاص المفوض إليهم المهام.
- ٥- توفير الدعم النفسي والثقة بالأشخاص المفوض إليهم من قبل الإدارة

٧ - ٢ - ٢ - ٢ - ٢ عملية تعليم وتدريب العاملين المفوض إليهم المهام وتوجيههم :

يجب تدريب العاملين على المهام الجديدة وهو جزء من عملية التوجيه الإداري للعاملين ومن المعروف ان عملية التدريب ليس لها علاقة بالخبرة لأن عملية التدريب مستمرة وتواكب التطورات الحاصلة في بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية، وكذلك لرفع الروح المعنوية للعاملين وتزويدهم بالمهارات اللازمة، وتتميز عملية التعليم والتدريب بأربعة مراحل هي :

١- شرح كيفية تنفيذ المهمة للعاملين.

٢- إعادة التعليمات المتعلقة بتنفيذ المهام للعاملين.

٣- تطبيق تنفيذ المهمة من قبل المفوض إليه أمام المدير وبمساعده.

٤- تطبيق تنفيذ المهمة من قبل المفوض إليه أمام المدير وبدون مساعده.

أما التوجيه فإن المدير بحاجة إلى:

١- حث العاملين على توجيه الأسئلة والاستفسارات اللازمة المتعلقة بالمهمة المفوضة من أجل القيام بمهامهم المفوضة إليهم.

٢- تقديم العون للعاملين من خلال إرشادهم إلى أماكن الحصول على المعلومات.

٣- تحفيز العاملين على اتخاذ قراراتهم بأنفسهم ويحبذ ان تحتوي على الحلول الناجحة.

٣ - ٢ - ٢ : مزايا التفويض الإداري :-

هناك مزايا عديدة يتمتع بها التفويض الإداري تتعلق بالمدير والموظفين والمؤسسة وسيقوم الباحث بذكر مزايا كل واحدة على حده.

أولاً :- مزايا تتعلق بالمسؤول المفوض (المدير)

١- الاقتصاد بالوقت:- لأنه يعمل على توفير الوقت الكافي لكل من المدير والمفوض إليه بالمهام الروتينية، وتأخذ منه وقتاً طويلاً لإنجازها ومن ثم التفرغ لإنجاز المهام المتعلقة بوظيفته على المستوى الإداري. (كنعان، ٢٠٠٩، ص ٢٤٠).

٢- الفعالية الإدارية في تحقيق الأهداف الموضوعية، يؤدي إلى توفير الوقت، وتفرغ المدراء إلى الأمور المهمة في المنظمة. (حبتو، ٢٠٠٩، ١٧٨)

٣- مواكبة التطورات الحاصلة، فمن خلال التفويض يستطيع المدراء القيام بالأعمال المهمة في المنظمة ليفتح الباب أمامه وأمام المرؤوسين والعاملين للإنتاج. (Certo, ٢٠٠٧.p ٢٤٦)

٤- تحقيق السيطرة:- إن ممارسة التفويض بطريقة جيدة مع المزيد من المتابعة تمنح المدراء فرصة وسلطة التركيز على النتائج، مع توفر التدريب للعاملين لرفع الأداء لديهم لتحقيق الأهداف المرجوة من خلال إنجاز المهام المفوضة لهم، وهذا يتيح التمتع بالمواقف بموضوعية ويؤدي إلى الحكم على الأمور بشكل أفضل ومما يساعد على السيطرة على العملية الإدارية والإنتاجية بأكملها. (الحلو، ٢٠١٠)

٥- تحفيز الإبداع و الابتكار للمدراء، لأن المدير عندما يتفرغ للأعمال الإدارية لوحدها ولا يضيع وقته في حل المشكلات الروتينية، فإن ذلك يساعده في توفير وقت كافي له من أجل

التفكير والإبداع والتطوير وتغيير طرق الإنتاج وتقديم الخدمات الأمر الذي يساعد على نجاح المنظمة وإستمراريتها في المنافسة في سوق العمل. (Mullins, ٢٠٠٨, ٤٤٠)

٦- التخطيط والإشراف والتقويم :- التفويض يتيح للمدير الوقت الكافي للتفكير والتخطيط اللازم للعمليات في المنظمة، والإشراف على قيام المرؤوسين بتنفيذها، وتقديم نتائجها المرحلية والنهائية. (فلية وعبد المجيد، ٢٠٠٥، ٣٢٦)

ثانيا :- المزايا الخاصة بالموظفين الذين يفوضون لتنفيذ المهام :

١- تطوير أداء العاملين:- يساعد التفويض الموظفين المفوضين على تعزيز المهارات الكامنة من خلال استخدامها والإستفادة منها لأقصى حد ممكن.

٢- تعزيز الانتماء الوظيفي:- فالموظفون سوف يشعرون بالانتماء ومن ثم يصبحون أسعد حالاً في عملهم، (Murry, ٢٠٠٨, p1٤٤).

٣- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين، ذلك إن إعطاء القائد السلطة لمن فوضهم حرية التصرف فيما فوضهم فيه في حدود مسؤولياته والوقوف على النتائج سوف يولد الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسه كما يولد الإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه. (كنعان، ٢٠٠٩، ص ٢٤١).

٤- استغلال المهارات والقدرات:- يساعد التفويض على ضمان استخدام أفضل مهارات المرؤوسين وقدراتهم ومعارفهم وبانعدام التفويض لا يتحقق ذلك. (حريم، ٢٠٠٠، ص ١٧٤

(

ثالثاً :- مزايا التفويض الخاصة بالمؤسسة :-

١- تحقيق التقارب بين أعضاء المستويات الإدارية العليا والإدارات الأخرى (Murry , ٢٠٠٨ , p١٤٦).

٢- سرعة اتخاذ القرارات وخصوصاً في حال غياب المدير أو إذا كان هناك مشروع للشركة.

٣- العلاج الممكن في الوقت الحاضر للتخلص من عيوب الروتين واختصار السلطة في يد الرئيس الإداري وحده.

٤- زيادة فاعلية المشاركة الفعالة في صنع القرارات وتحديد المسؤوليات. (حبتو، ٢٠٠٩، ص١٦٨)

٥- يؤدي التفويض إلى رفع مستويات المشاركة الروحية في العمل للعاملين في الجهاز الإداري وإلى زيادة شعورهم بالثقة لمرؤوسيه.

٦- يعتبر التفويض أداة فعالة لتطوير أداء العاملين. (Mullins, ٢٠٠٨ , p٤٤٠).

٤ - ٢ - العوامل المؤثرة في التفويض الإداري :-

تتأثر عملية التفويض الإداري بمجموعة من العوامل تتعلق بالمدراء والمرؤوسين والمنظمة ونظراً لأهميتها على عملية التفويض سيقوم الباحث بالتطرق لها بشئ من التفصيل وكما يلي:

اولاً :- أولاً: العوامل المتعلقة بالمدراء والعاملين :-

١- عدم تمتع العاملين بالكفاءة والخبرة الكافية.

٢- حب السلطة من قبل المدراء لإشباع رغبات الذات.

٣- عدم توفر عنصر الثقة بين الرئيس والمرؤوس.

٤- ادعاء الرؤساء بأن الوقت الذي يحتاجونه في التفويض كتصحيح الأخطاء والرقابة والمراجعة أكثر بكثير مما لو قاموا بأداء العمل بأنفسهم. (حريم، ٢٠٠٠، ص ١٧٠).

٥- عدم استمرار بعض رؤساء الأقسام والمشرفين في نفس الوظيفة لمدة طويلة.

ثانياً :- العوامل المتعلقة بالمرؤوسين :-

١- عدم قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية والخوف من الوقوع بأخطاء.

٢- خوف المرؤوسين من تحمل أعباء جديدة في العمل مما يؤدي إلى تقصير في أداء المهام الأصلية وكذلك سوء العلاقة مع بعض الأطراف (المشرفين والموظفين).

٣- قد تكون المكافأة الممنوحة للوظيفة الإضافية غير كافية مادية كانت أو معنوية (حبتو، ٢٠٠٩، ١٦٨؛ العواودة، ٢٠١٤).

ثالثاً :- العوامل المتعلقة بالمنظمة :-

١- تعدد التقسيمات الإدارية مع تباين النشاط الذي تقوم به الوحدات الإدارية في المؤسسة مما يترتب عليه حدوث تصادم بين القرارات وكذلك كلما كان حجم التنظيم صغيراً صغرت الأعمال التي يمكن تفويضها. (فلية وعبد المجيد، ٢٠٠٥، ص ٣٣٧).

٢- عدم دخول التكنولوجيا إلى هذه المنظمات.

٣- عدم وضوح الهيكل التنظيمي.

٤- عدم توفر أساليب التنسيق والمراقبة على الأداء من قبل المنظمات المعنية.

٣ — ٢ فاعلية اتخاذ القرارات :-

تأتي فاعلية اتخاذ القرارات من تمكن الشخص المعني من اتخاذ القرار وقدرته على اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة أمامه لحل المشكلة التي يتم بها أخذ القرارات (موضوع القرار).

وعملية اتخاذ القرار لا تأتي عشوائيا وإنما تأتي جراء دراسة علمية وتحليلية معمقة لموضوع اتخاذ القرار وذلك في ظل توفر المعلومات اللازمة لمتخذ القرار حول المشكلة كما يشترط توفر معلومات كافية أيضا عن البدائل المتاحة لدى متخذ القرار قبل أن يقوم باتخاذ القرار من أجل الفاعلية في اتخاذ القرار.

لأن القرار الفعال هو القرار الذي يتم اتخاذه من خلال شمولية النظرة للمنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية وعدم اختصار اتخاذ القرار على مشكلات عرضية آنية. إذ لا بد من موازنة متخذ القرار بين النتائج المرجوة والمتوقعة وبين المشكلات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة جراء اتخاذ القرار.

١ - ٣ — ٢ تعريف فاعلية اتخاذ القرارات :

يمكن تعريف فاعلية اتخاذ القرارات وحسب ما يرى الكتاب والباحثون في هذا المجال وكما يلي:

فيرى (الصيرفي، ٢٠٠٣) أن فاعلية القرار هي نتيجة لنوعية القرار مضروبة في مدى قبول

القرار من أولئك الذين ينبغي عليهم أن ينفذوه.

ويرى (اللوزي، ١٩٩٩، ص ٣١). أن عملية اتخاذ القرارات هي "استخدام المنهجية العلمية والتحليل الكمي لاختيار بديل من عدة بدائل شريطة أن يحقق هذا البديل المنفعة الأكثر للأفراد والتنظيمات الإدارية".

أورد (ياغي ٢٠٠٢، ص ٢٢) بأن فاعلية عملية اتخاذ القرار هي مساهمة القرارات المتخذة

في إنجاز الأهداف الموضوعية على نحو يحقق ما يلي :-

- ١- سهولة تنفيذ القرار أي ان يكون القرار قابلاً للتنفيذ دون معوقات.
- ٢- قبول القرار من قبل المعنيين اي أن يكون القرار الإداري مرحباً به ومقبولاً من قبل العاملين.
- ٣- زمن اتخاذ القرار أي أن يتخذ القرار في الوقت المناسب لحدوث المشكلة.

٢ = ٣ - ٢ : خصائص عملية اتخاذ القرارات :-

تتمتع القرارات الإدارية بالعديد من الخصائص نذكر منها وكما يرى كل من (Ashram, ٢٠٠٥؛

الغزالي، ٢٠١٢) على انها :

- ١- عملية عقلية :- تحتاج إلى التفكير ويلزمها وقت كافٍ.
- ٢- عملية هادفة :- القرارات توضع لأهداف أو لحل مشكلة معينة وهي من صميم عمل المدراء في المنظمات بشكل عام ويسعون لتحقيق الأهداف من خلاله.

١- عملية اختيار :- القرارات هي أن تختار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة بعد

المفاضلة بينها.

٢- عملية مقيدة :- مقيدة بمعايير الاختيار المحيطة بالقرار وما هي متطلباتها والأشخاص الذين هم محور اتخاذ القرار والتنفيذ والتأثير.

٣- عملية إنسانية :- لأنها ترتبط بالجانب الإنساني سواء متخذ القرار أو المتأثر به.

٤- عملية مستقبلية :- أثارها تظهر بالمستقبل ويجب توفر الرؤيا المستقبلية لمتخذ القرار.

٥- عملية مرنة :- أي أن لا يكون القرار جامداً، لأن المنظمات من مواصفاتها الديناميكية والحركة، لذا يجب أن يكون القرار مرناً وأن يكون هناك قرار بديل إذا ما فشل القرار الأصلي.

٦- عملية شاملة :- يجب أن يحقق القرار الشمولية عند مواجهة المواقف والمشكلات ويجب أن يكون قراراً سريعاً ويشمل جميع جوانب الموقف أو المشكلة قدر المستطاع.

٧- عملية تحليلية :- عدم وجود بدائل للاختيار من بينهم، لذلك يتطلب الأمر دراسة وتحليل للمعلومات ذات العلاقة بالقرارات من أجل اتخاذ قرار مناسب.

٨- عملية منبثقة :- انبثاق القرار عن تفكير عقلائي من أكثر من جهة بخصوص مشكلة معينة، ثم ينبثق القرار الأصلي عدة مرات فرعية تسعى جميعها إلى تحقيق القرار الأصلي.

٣ - ٣ - ٢: أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات :-

لفاعلية اتخاذ القرارات ابعاد كثيرة وقد تناولها الكتاب والباحثون المهتمون بهذا المجال ومنهم

(جواد، ١٥٢، ٢٠٠٠؛ مهنا، ٢٠٠٦) نذكر منها :

- ١- تحقيق الأهداف.
- ٢- تحقيق مصالح الأطراف المعنية.
- ٣- التطوير التنظيمي والإداري.
- ٤- تدعيم الجوانب الإيجابية وتجنب الجوانب السلبية.
- ٥- استخدام الموارد بكفاءة.
- ٦- تحقيق النتائج المرغوبة.
- ٧- التكيف، النمو، التطور.

وفي هذه الدراسة تناول الباحث من هذه الأبعاد تحقيق الأهداف وتحقيق مصالح الأطراف المعنية

فقط، وسيقوم الباحث بالحديث عن هذين البعدين حتي يتسنى للقارئ التعرف على ابعاد المتغير

المستقل لهذه الدراسة، وهو فاعلية اتخاذ القرارات وبشيء من التفصيل.

١ - ٣ - ٣ - ٢ تحقيق الأهداف :-

من أجل أن تحقق المنظمات أهدافها فإنها تعمل بكامل طاقتها وكوادرها وبشكل متكامل لتضمن إنجاز الأهداف الموضوعية والوصول إليها من خلال الإجراءات الإدارية والرقابية التي تساعد هذه المنظمات وخاصة المنظمات الصحية على تحقيق أهدافها والوصول إلى تحقيق رؤيتها ورسالتها التي وجدت من أجلها وهي تقديم الرعاية الصحية للمرضى والمراجعين.

وإذ تقوم المنظمات بتحقيق أهدافها فإنها بذلك تحقق أهداف العاملين والأطراف المعنية الأخرى لأن المنظمات تراعي هذه الجوانب عند وضعها لأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها.

وتشكل عملية تحقيق الأهداف بالنسبة للعاملين والأطراف المعنية والمنظمة حافزاً معنوياً قوياً إذ بذلك يكون تكامل هذه الأطراف قد قام بعمله على أكمل وجه من دون تقاعس أو تقصير الأمر الذي يحفز العاملين على بذل المزيد من العطاء والانتماء للمنظمة، وهذا أيضاً ينعكس إيجاباً على الأداء للعاملين وللمنظمة والأطراف المعنية.

وخلال الحديث عن تحقيق الأهداف سيقوم الباحث بالتعريف بتحقيق الأهداف وخطواتها وأهدافها ومزاياها... وغيرها من الأمور المتعلقة بتحقيق الأهداف في المنظمات.

١ - ٣ - ٣ - ٢ تعريف عملية تحقيق الأهداف :-

هناك تعريفات متعددة لعملية تحقيق الأهداف تناولها الكتاب والباحثون وخلص الباحث إلى

التعريفات التالية :

- هي التوافق في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين وذلك من خلال تحقيق كل طرف لأهداف الطرف الآخر فالعملية تبادلية، بمعنى إذا استطاعت المنظمة تحقيق ما يسعى إليه العاملون من أهداف فإنهم سيحققون أهداف المنظمة.

- هو تحقيق التكامل فيما بين ما تتطلع إليه المنظمة وما يتطلع إليه العاملين عن طريق تحقيق أهداف كل منهم للآخر، بمعنى تحقيق أهداف المنظمة من قبل العاملين من خلال الأعمال التي يقومون بها للمنظمة يؤدي إلى تحقيق أهداف العاملين من قبل المنظمة من خلال حصولها على ما تريد ومن خلال تحقيقها أهدافها المنشودة.

- ويتفق الباحث مع ما عرفه (سلطان، ١٩٩٣، ص ٤٤)، لعملية تحقيق الأهداف على أنها "عملية تحقيق التكامل بين أهداف المنظمة والعاملين"

٢ - ١ - ٣ - ٣ - ٢ خطوات عملية تحقيق الأهداف :-

تحتاج عملية تحقيق الأهداف إلى العديد من الخطوات، فقد ذكر الكتاب والباحثين في هذا المجال العديد منها إلا أن الباحث توافق مع ما أورده (علامي، ١٩٩٩، ٤٤-٤٥؛ سلطان، ١٩٩٣، ص ٤٤) حيث أن أهم ما تركز عليه المنظمة ومنذ بداية نشأتها وهي تحاول الوصول إلى أهدافها من خلال متابعة نتائج العمليات في المنظمة، لا بد أن تمر عملية تحقيق الأهداف بالعديد من الخطوات منها :

١- على العاملين تحديد أهدافهم قصيرة المدى أي خلال سنة واحدة، وكذلك تحديد الآليات والأساليب التي من خلالها يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها، وتحديد المعايير التي تساعد في تقييم النتائج المرجوة.

٢- اجتماع الإدارة مع العاملين ومناقشة خطط العمل خلال العام القادم، وكذلك تحديد الأدوار لكل مرؤوس في تحقيق الأهداف، وتوضيح الإدارة ما هي الإمكانيات المتوفرة وما تنوي المنظمة أن تقدمه لمساعدة المرؤوسين من أجل إنجاز المهمة.

٣- ممارسة الإدارة لعملية الرقابة على العاملين والإشراف عليهم أثناء عملية تحقيق الأهداف الموضوعية، حيث من خلال هذا الدور تتعرف الإدارة على الإشكالات والصعوبات التي تواجه العاملين أثناء العمل وعلى المعوقات التي تعيق تحقيق الأهداف في المنظمة، وتقوم الإدارة بمساعدة العاملين في حل المشكلات وتسهيل العمل من خلال الدعم بأشكاله (المادي، المعنوي، النصيح والإرشاد) اللازم لأداء المهام المطلوبة لتحقيق الأهداف.

٤- وبعدها يقوم المدير بالحصول على النتائج التي نُفِّذت من خلال العمليات لتحقيق الأهداف ومن ثم يقوم بتقييمها ويعرض ما تم إنجازه من أعمال، ويقوم بمقارنة ما تم إنجازه خلال العام الماضي من أهداف وما تم إنجازه هذا العام من أهداف موضوعية من قبل المنظمة، وهذا يؤدي إلى اكتشاف الانحرافات عن سير العمليات المخطط لها ويقوم المدراء بالعمل جاهدين لتلافي هذه الأخطاء ومعالجة الأسباب التي أدت إليها حتى لا تتعرض لها المنظمة مرة أخرى

٣ - ١ - ٣ - ٣ - ٢ تحقيق أهداف المنظمات :-

المنظمات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها يجب عليها أن تراعي النقاط التالية، من أجل الوصول إلى غايتها المرغوبة وهي:

- ١- معرفة ماذا تريد من أهداف لتسعى إلى تحقيقها.
- ٢- وضع أهدافها بحيث لا تتعارض مع أهداف الأطراف المعنية في المنظمة.
- ٣- استقطاب أفضل المهارات والخبرات إلى المنظمة من أجل تنفيذ الأعمال بالشكل الصحيح والذي يضمن لها تحقيق أهدافها.
- ٤- مواصلة الدعم المادي والمعنوي للعاملين من خلال نظام الحوافز المجدي والبرامج الترفيهية والنشاطات الإجتماعية.
- ٥- استخدام التقنيات الحديثة في العمليات أثناء العمل من خلال توفير التكنولوجيا المناسبة للحصول على المعلومات اللازمة.
- ٦- دعم العاملين من خلال برامج التدريب المستمر الأمر الذي يخلق جواً من الإبداع لدى العاملين وترتفع وتيرة المنافسة بين العاملين على تقديم الاقتراحات من أجل تطوير العمل وتحقيق أهداف المنظمة.
- ٧- العمل على تبادل المصلحة بين العاملين والمنظمة في تحقيق الأهداف.
- ٨- الواقعية في تقييم العاملين.

٤ - ١ - ٣ - ٣ - ٢ هرمية الأهداف :-

إن ربط الأهداف مع بعضها سواء أكانت ذات المستوى الإداري الواحد أو فيما بين المستويات الإدارية تعد من مهمات الإدارة العليا في منظمات الأعمال فالأهداف تبدأ من العام إلى الخاص في المنظمات، ويرى (جواد، ٢٠٠٠، ص ١٥٣) أن هرمية الأهداف "تمثل العلاقات الرسمية بين جميع أنواع الأهداف بدءاً من الهدف الرئيس (هدف المنظمة) نزولاً وتقاطعاً عبر وحدات وأقسام المنظمة جميعها حتى هدف مجموعة العمل الصغيرة، ومثل هذا الربط الرسمي والعلاقة الأفقية والعمودية والجانبية للأهداف يساعد مبدئياً على وصول المنظمة بمساعيها وتنفيذها للخطط إلى تحقيق الهدف المنشود من قبل الإدارة".

٥ - ١ - ٣ - ٣ - ٢ مزايا عملية تحقيق الأهداف :-

تتمتع عملية تحقيق الأهداف بالعديد من المزايا التي تعود على العاملين والمنظمة بالإيجابيات ومن هذه المزايا وحسب ما يري (عبد الغفار، ١٩٩٣، ص ٤٥-٤٦) ان هذه المزايا هي :

اولا :- المزايا التي تعود على العاملين في المنظمة :-

يتمتع العاملين بالمزايا التالية جراء تحقيق المنظمة لأهدافها وهي:

١- تحقيق الانسجام والتوافق بين مختلف أعضاء المنظمة.

٢- تهيئة أجواء من الود بين أفراد المنظمة.

٣- دعم الاتصال بين الإدارات العليا والعاملين لمزيد من التفاعل والعمل بروح الفريق.

٤- إشراك العاملين في وضع أهداف المنظمة ووضع خطة العمل ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.
ثانياً: - المزايا التي تعود على المنظمة: - يوجد العديد من المزايا التي تعود على المنظمة جراء تحقيقها لأهدافها.

١- التشخيص الجيد لمشكلات العمل والوصول إلى أفضل الحلول.

٢- زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الخدمات.

٣- تكامل الأهداف المحددة لكل مدير مع البرنامج التفصيلي لتحقيق كل هدف.

٤- تحقيق أهداف المنظمة بالطريقة الصحيحة والسريعة لضمان الاستمرارية.

٦ = ١ - ٣ - ٣ - ٢ المشكلات التي تواجه المنظمات والعاملين أثناء تحقيق الأهداف :

- يوجد مشكلات وصعوبات تواجه المنظمات والعاملين في تحقيق الأهداف وحسب ما أورد (عبد الرحيم، ١٩٩٢، ٤٦-٤٧) أن من هذه المشكلات :

اولاً :- المشكلات التي تواجه المنظمة :-

١- صعوبة التوفيق بين أهداف العاملين والأهداف الكلية للمنظمة.

٢- صعوبة وضع مقاييس أو معايير للنجاح المراد الوصول إليها خاصة فيما يتعلق بمجال الخدمات.

٣- إرتفاع تكلفة التدريب لكل العاملين والمديرين حتى يتمكنوا من القيام بالجهود التي يتطلبها أسلوب الإدارة في تحقيق الأهداف.

ثانياً :- المشكلات التي تواجه العمال :-

١- صعوبة تحقيق أهداف العمال مرة واحدة أي أنها تحقق تدريجياً بتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي تبقى أهداف العمال مرتبطة بأهداف المنظمة.

٢- عدم إتفاق العمال على أهداف مشتركة فيما بينهم يسهل تحقيقها.

٣- صعوبة التكامل بين الأهداف الفردية والجماعية.

٢ - ٣ - ٣ - ٢ تحقيق مصالح الأطراف المعنية :-

إنّ عملية اتخاذ القرارات لا بد أن تراعي تحقيق مصالح الأطراف المعنية في المنظمات سواء على مستوى البيئة الداخلية او الخارجية، ولأن أصحاب المصالح لهم دورٌ كبيرٌ في التأثير في المنظمات واتخاذ القرارات اللازمة، لذلك يجب عند اتخاذ القرارات أن يراعي متخذو القرارات تحقيق مصالحهم. ويتمثل أصحاب المصالح ب (الزبائن، الموردون، المستهلكون، المجهزون، حملة الأسهم، المنظمات الأخرى، المنافسين....)

كما أنه يجب أن يؤدي كل طرف من الأطراف المعنية دوره أو ما هو مطلوب منه فعلى المنظمة أن تحقق أهدافها وتحقق مصلحة أصحاب المصالح المعنية، وأصحاب المصالح يجب أن يقوموا بتوفير الدعم المادي والمعنوي للمنظمة حتى تلتقي المصالح بين المنظمة وأصحاب المصالح المعنية وكل هذا يصب في مصلحة المنظمة الأمر الذي سينعكس إيجاباً على تحقيق المنظمة لأهدافها. وما يعرف عن مفهوم أصحاب المصالح أنه مصلحة مشتركة بين

المستثمر والمنظمة وسيتطرق الباحث خلال الحديث عن تحقيق مصالح الاطراف المعنية ومن خلال مطالعته لما ورد عن الكتاب والباحثين في هذا الموضوع واعتمادا على ما ورد عن (جواد، ٢٠٠٠، ص ١٥٠؛ العنزي، ٢٠٠٧) ولمزيد من التوضيح يساعد القارئ فهمموضوع تحقيق مصالح الأطراف المعنية في المنظمات كأحد ابعاد فاعلية اتخاذ القرارات التي تناولها الباحث إلى الحديث عن، تصنيف اصحاب المصالح، وكذلك أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين، وتحقيق اهداف الاطراف المعنية وكذلك اهتمامات كل طرف من الأطراف المعنية... وغيرها.

١ - ٢ - ٣ - ٣ - ٢ تصنيف اصحاب المصالح

ويصنف اصحاب المصالح إلى :

١- أساسيين :- وهم يتأثرون بشكل مباشر نتيجة القرارات التي تأخذها المنظمة ومنهم :

أ- المستهلكون ب- الموردون- العاملين- حملة الأسهم

٢- ثانويين :- ويتأثرون بشكل غير مباشر بقرارات المنظمة وهم :

أ- المجتمع المحلي- الحكومة- النقابات- العاملين خارج المنظمة في المجتمع المحلي

٢ - ٢ - ٣ - ٣ - ٢ : الأطراف الأخرى الأساسيين والثانويين :-

١- الإعلام

٢- جماعات البيئة (جمعيات حماية البيئة)

٣- جماعات الإتحادات العمالية وحقوق الإنسان

٤- الاجناس غير البشرية.

٥- اجيال المستقبل الذين قد يتأثرون بقرارات المنظمة في المستقبل.

ولنتعرف على الأطراف المعنية في المنظمات والذين لهم تأثير على قرارات المنظمات يؤثرون ويتأثرون بها وما هي إهتماماتهم وتطلعاتهم.

٢ - ٢ - ٣ - ٣ - ٢ : الأطراف المعنية الداخليين واهتماماتهم وتطلعاتهم :

١- العاملين :- وينتظرون من المنظمة أموراً تهمهم مثل :

١- وجود بيئة عمل مناسبة.

٢- الحصول على رواتب مناسبة.

٣- التأمين الصحي.

٤- الالتزام من قبل المنظمات بما جاء بالعقد.

٥- توفير النشاط الاجتماعي والترفيهي للعاملين

٢- المدراء :- تنفيذ البرامج والخطط وفق ما هو مخطط لها.

٣- الإدارة العليا:- وتنتظر تحقيق الأهداف ونمو المنظمة.

٦- اصحاب المهن الأخرى.

٤ - ٢ - ٣ - ٣ - ٢ : الأطراف المعنية الخارجيين واهتماماتهم وتطلعاتهم :-

١- الزبائن والمراجعون

٢- الممولون

٣- الموردين

٤- الحكومة

٥- المنافسون

٧- المجتمع المحلي ومنظمات المجتمع المحلي٧- النقابات العمالية ٨- حملة الأسهم

والمستثمرون، وسيتم توضيح متطلبات وأهتمامات كل طرف من هذه الأطراف كما يلي :

١- الزبائن والمراجعون: لأن الزبائن يتطلعون إلى جودة المنتج أو الخدمة والذي هو ثمن المنتج

أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، ويجب على المنظمة أن تقدم ما يطلبه الزبائن من أجل الحصول

على أكبر عدد ممكن من الزبائن الأوفياء للمنظمة الأمر الذي سيعمل على زيادة حصتها السوقية

مما سينعكس ايجابا على أداء المنظمة ككل، فهم يتطلعون إلى :

١- الحصول على المنتجات والخدمات في وقتها المناسب.

٢- الحصول على المنتجات والخدمات بجودة عالية.

٣- الإجابة على تساؤلاتهم حول المنتج أو الخدمة أو أي شيء آخر.

٢- الممولون:- وهم الذين يمدون المنظمات بالأموال اللازمة لاستمرارها وقيامها بتنفيذ مشاريعها

أو عملياتها وينتظرون من المنظمات متطلبات منها :

١- الإيفاء بالالتزامات المالية المطلوبة وحسب ما هو متفق عليه.

٢- الاستمرار بالتعامل الشفاف والواضح من قبل المنظمات.

٣- الصديق في التعامل.

لأن هذه الهيئات تقوم بالأمور التالية للمنظمة

١- تمويل المنظمات بالقروض اللازمة في وقتها المناسب.

٢- تقديم المرونة المصرفية للمنظمات أثناء سير العمليات.

٣- الموردون :- لتكسب ولاء الموردون وتوريد أفضل المواد اللازمة، وهذا سيؤدي إلى استمرار

عملية إنتاج أفضل المنتجات وبالجودة المطلوبة، وعكس ذلك سيؤدي إلى إحصالية توقف عمليات

الإنتاج لعدم وجود موردين للمواد اللازمة، لأن شركات التوريد هي أيضا شركات ربحية وتسعي

لتحقيق الأرباح من خلال توريد المواد الخام للمنظمات.

١- الحصول على مستحقاتهم المالية وبالمواعيد المحددة.

٢- إلتزام المنظمة بالاتفاق المبرم مهم.

٤- الحكومة :- تنتظر الحكومة من المنظمات أموراً كثيرة كونها هي صاحبة التشريع وإصدار الأنظمة والقوانين والتشريعات للمنظمات منها :

١- التطبيق للتشريعات الحكومية من أنظمة وقوانين من قبل المنظمات.
٢- الإلتزام بمسؤولياتها المالية عن طريق تسديد الضرائب والرسوم كون الحكومة هي من تقوم بمنح التراخيص اللازمة للمنظمات.

٥- المنافسون :- تواجه المنظمات بشكل عام أنواع كثيرة من المنافسة مثل المنافسة على السعر والمنتج والخدمة والهدف هو إسعاد الزبون لنيل أكبر حصة سوقية من الزبائن لشراء منتجاتها وبالتالي تحقيق الأرباح وتحقيق مصالح الأطراف المعنية في المنظمات والمنافسون يتطلعون من خلال المنظمات إلى :

١- الحفاظ على حقوقهم ٢- حفظ حق الملكية الفكرية
٢- العمل ضمن الأنظمة والقوانين واستخدام الطرق النزيهة التي تتصف بالصدق والشفافية بالتعامل مع الغير.

٨- المجتمع المحلي ومنظمات المجتمع المحلي :- وهذه المنظمات من جماعات الضغط على المنظمات وهي أيضا من الأطراف المعنية في البيئة الخارجية للمنظمات وتقوم هذه المنظمات بأمر منها:

١- حث المنظمات على ضرورة الإلتزام بتأدية ما عليها من استحقاقات مالية تجاه الحكومة لغايات التحسين في المجتمع المحلي.

٢- ضرورة المساهمة بدعم الجمعيات الخيرية المحلية.

٣- توفير فرص العمل من الكفاءات المتوفرة بالمجتمع.

٤- دعم ذوي الاحتياجات الخاصة وقديم العون لهم قدر المستطاع.

وعلى منظمات المجتمع المحلي مساعدة المنظمات العاملة بتوفير البنية التحتية والعاملين ذوي

الكفاءات والخبرات اللازمة لأعمال المنظمة.

٩- النقابات العمالية: وما يهمها :

١- المشاركة في فعاليات هذه النقابات

٢- المحافظة على حقوق العاملين

١٠- المستثمرون وحملة الأسهم :- وينتظرون من المنظمة ما يلي

١- تعظيم الربح عن طريق زيادة معدل نمو الأرباح.

٢- تميز المنظمة.

٣- المنافسة الشريفة.

٤- عدم تهميش أصحاب المصالح بتعاملاتهم.

٥- المحافظة على أوقات معينة لتوزيع الأرباح.

٦- اعلام اصحاب المصالح عن ما تقوم به المنظمة من اعمال وكيفية إجرائها

٤ — ٣ — ٢: أهم العوامل المؤثرة في فاعلية اتخاذ القرارات :-

هناك عوامل كثيرة تؤثر في فاعلية اتخاذ القرارات تناولها الكتاب والباحثون في هذا المجال

وحسب تناوله كلا من (الهواري ١٩٩٧ ؛ مهنا، ٢٠٠٦) فإن أهم هذه العوامل هي :

- ١- عدم إدراك المشكلة لعدم وجود اطار من الأوضاع المثلى.
- ٢- التشخيص السيئ للمشكلة لعدم حساب الانحرافات حسابا دقيقا وإيضاح الأمور.
- ٣- الفشل في توليد بدائل جيدة والاكتفاء بقبول الحلول التقليدية المعروفة.
- ٤- الفشل في تقييم البدائل تقييما دقيقا والفشل في اختيار معايير لاختبار البديل الأمثل.
- ٥- تأثر صانع القرار بتركيبه السيكولوجي في صناعة القرار دون دراسة موضوعية لنتائج هذا القرار.
- ٦- ضعف قدرة صانع القرار في الاعتراف بالضغوط الإجتماعية والأعراف والتقاليد وسوء التصرف في عمل أوضاع متوازنة بين ما يتطلبه القرار وبين ما يفرضه المجتمع من ضغوط وأعراف وتقاليد.
- ٧- عدم إشراك المتأثرين بالحلول المتوقعة للمشكلات في صنع القرار واستئثار المسؤولين به دونهم.
- ٨- الفشل في وضع خطة عمل لتنفيذ القرار أو في متابعة تنفيذه.

٥ - ٣ - ٢ أنواع اتخاذ القرارات :-

يواجه المدراء أثناء ممارستهم لعملهم المشكلات التي تتطلب اتخاذ القرارات في ظل اختلاف الظروف والأوضاع التي تؤثر على المنظمة، وهناك اختلاف في القرارات الإدارية فمنها ما يتطلب جهداً كبيراً من المدراء في اتخاذه مثل القرارات المتعلقة بموقع المنظمة والتوسع في المنظمة..... وغيرها، وهناك قرارات سهلة لا تحمّل المنظمة التكاليف العالية ولا تتطلب جهداً كبيراً مثل إجازات العاملين والتحفيز.... وغيرها، وكل من هذه القرارات لها تأثيرها على المنظمة وبحسب درجة الأهمية. ويمكن تبويب القرارات وحسب رأي الكتاب في هذا المجال ونذكر منهم (العامري والغالبي، ٢٠٠٨، ص ٣٠٧) إلى:

١- القرارات المبرمجة وغير المبرمجة.

٢- القرارات التنظيمية.

٣- القرارات حسب درجة أو حجم المعلومات التي تستند عليها.

٤- القرارات الفردية والقرارات الجماعية.

٥- القرارات حسب المستويات الإدارية

٦ - ٣ - ٢ : حالات اتخاذ القرارات :

وقد تناول العديد من الباحثين والكتاب حالات اتخاذ القرارات مثل (العامري والغالبي، ٢٠٠٨، ص ٣٠٩) ويمكن تلخيصها كما يلي :

١- التأكد :- وهنا تتوفر المعلومات الكافية التي تمكن متخذ القرار من التوقع للنتائج لما قام به من خيارات بين البدائل. وهنا يسعى متخذ القرار إلى تحقيق أكبر عائد ممكن.

٢- عدم التأكد :- النتائج غير محددة لكل بديل، لوجود عوامل تؤثر في اتخاذ القرارات وخصوصاً إذا كانت هذه العوامل غير مستقرة وغير متشابهة، وهنا يلجأ متخذ القرار إلى حكمه الشخصي وخبراته السابقة بالإضافة إلى الاستشارة والتقارير الجماعية.

٣- المخاطرة :- وهنا يقوم المدير بتطوير البدائل وبحساب احتمالات تحقيق النتائج المرتقبة من كل بديل، ويستعين متخذ القرار بالأساليب الكمية لحساب هذه النتائج المحتملة ولكل بديل مثل، شجرة القرارات وتحليل الحساسية... وغيرها.

ويلاحظ أن متخذ القرار لا بد أن تتوفر لديه المعلومات الكافية لاتخاذ القرار المناسب مهما كانت نوعيته، ولا يمكن الاستغناء عن المعلومات حتى تصبح القرارات أكثر سهولة وبعيدة عن الآراء الشخصية والفردية وبالتالي سهولة اتخاذها والاقتصاد بوقت المنظمة والمدراء للتفرغ لقضايا المنظمة الهامة لذا لا بد من توفر نظم معلومات فعالة لمزيد من فاعلية اتخاذ القرارات في المنظمات.

٧ - ٣ - ٢ : مراحل صناعة واتخاذ القرارات

تناولت العديد من الدراسات مراحل صناعة القرار وقد خلص الباحث بعد مراجعة المؤلفات التالية إلى مراحل صنع القرار وحسب ما يري كلاً من :- (جواد، ٢٠٠٠، ص ١٥٠؛ نصيرات، ٢٠٠٨، ص ١٥٥؛ العامري و الغالبي، ٢٠٠٨، ص ٣٠٤) وهذه المراحل هي :

١- مرحلة إدراك متطلبات القرار :- عندما تكون هناك مشكلة أو فرصة يجب إستغلالها

أ- المشكله :- مثل فشل المنظمة في تحقيق اهدافها أو مشكلة في الأداء.

- ب- الفرصة :- وهي ما يراه المدير إنجازاً خارجاً عن الأهداف الموضوعه للمنظمة.
- ٢- **تشخيص وتحليل الأسباب:-** تحليل أسباب وجود المشكلة عن طريق جمع المعلومات وتحليلها ودراستها بعمق ودقة.
- ٣- **تطوير البدائل :-** وهنا تحاول الإدارة تطوير بدائل تمثل حلولا مقترحة لمعالجة الأسباب أو حل المشكلة والاستفادة من الفرصة.
- ٤- **تقييم البدائل :-** معرفة أي من البدائل أفضل لحل المشكلة أو الاستفادة من الفرصة عن طريق وسائل وأدوات كثيرة وإنّ هذه الوسائل هي التي تحدد الفائدة التي يحصل عليها مختلف اصحاب المصالح او المستفيدين.
- ٥- **اختيار البديل المناسب :-** بعد المفاضلة بين البدائل المتاحة يتم اختيار البديل الأفضل وقد يكون المعيار هو أكبر ربح يتحقق من البديل أو ادنى كلفة أو غير ذلك.
- ٦- **تنفيذ البديل المختار :-** تحويل البديل إلى قرار للحصول على نتائج مرغوبة.
- ٧- **تقييم وتغذية عكسية :-** تقييم النتائج المتحصلة من القرار وجمع المعلومات والآثار المترتبة وتحليلها ومقارنتها بما استهدف من نتائج وتوفير تغذية عكسية لإدراك مدى فاعلية القرار لأنه قد يكون القرار صائبا ايجابيا او عكس ذلك وفي جميع الأحوال يجب أن ندرس بعناية من أجل أن تكون عملية القرار ديناميكية ومستمرة.

٨ - ٣ - ٢ : أخلاقيات القرارات :

ويرى (العامري و الغالبي، ٢٠٠٨، ص ٣١٩)، "أن أي قرار متخذ لا بد وأن يراعي فيه الحدود الأخلاقية وأن يتحمل المدير مسؤولية اخلاقية واجتماعية لما سينجم من آثار ونتائج على المنظمة والمجتمع لذلك يحاول المديرون التأكد التام من أن القرار سليم من الناحية الأخلاقية " كما يروا أيضا ان بإمكان المدير أن يتبع بعض المعايير للتأكد من الإطار الأخلاقي السليم للقرار ومنها.

١- المنفعة المتحققة من القرار لأصحاب المصالح كافة.

٢- الحقوق والواجبات ومدى احترامها في القرار المتخذ والعدالة ومدى تطابق القرار.

٣- الاختصاص هل أن القرار يقع ضمن مسؤوليات متخذ القرار ام لا ؟.

المبحث الثاني

٤ — ٢ الدراسات السابقة ذات الصلة :

قام الباحث بمراجعة الدراسات السابقة حول موضوع هذه الدراسة، وتم الاستعانة بالإفادة من بعض هذه الدراسات والتي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية، وفيما يلي بعض هذه الدراسات:

١ - ٤ - ٢ الدراسات باللغة العربية :

دراسة العاني، (٢٠١٠)، بعنوان "التفويض الإداري وأثره على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن": دراسة تحليلية:

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع وأثر التفويض الإداري بأبعاده على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن. وأجريت الدراسة في مستشفيات القطاع العام وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين ومساعديهم و العاملين بوظائف إشرافية في مستشفيات القطاع العام في الأردن والبالغ عددهم (٢٩) مستشفى والموزعة على جميع محافظات المملكة. وبلغ حجم افراد عينة الدراسة (٣٠٤) فرداً، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الأستبانة باعتبارها أداة لجمع المعلومات. وقد استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة وتم إيجاد معامل الارتباط، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد وغيرها، و من النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، ومن التوصيات التي أتت بها الدراسة، السماح للعاملين

بالمشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية ومنح الصلاحيات للمساعدين ورؤساء الأقسام والشعب الإدارية لإتخاذ القرارات التي تتعلق بمهامهم اليومية.

وقد استفاد الباحث من دراسة العاني (٢٠١٠) في بناء أنموذج الدراسة وخاصة المتغير المستقل، (التفويض الإداري)، والمتشابه في الدراستين كما استفاد من البحث في بعض التعريفات الإجرائية في مصطلحات الدراسة، وسيستفيد في تكوين الاطار النظري للدراسة الحالية.

دراسة نصيف، (٢٠١٠)، دور كفاءة المعلومات في فعالية اتخاذ القرارات

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى دور كفاية المعلومات في فاعلية إتخاذ القرارات في الشركات الخاصة. حيث شمل مجتمع الدراسة المسؤولين عن صناعة القرار من شاغلي المناصب الإدارية التي تبدأ من رئيس قسم إلى مدير عام في الشركات الخاصة محل الدراسة والبالغ عددهم (٨٥) موظفا (مسؤولا)، وقد أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي بإستخدام الأستبانة باعتبارها أداة لجمع المعلومات، وتم تحليل البيانات بالإستعانة بمجموعة من المؤشرات الاحصائية وبمساعدة البرنامج الاحصائي (spss v.١٥) وقام الباحث بإستخدام معامل كرونباخ الفا ومقياس ليكرت الخماسي وأستخدام التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية واختبار مربع كاي، وتم أستخدام اختبار (T) ايضا، ومن النتائج الهامة التي توصلت اليها الدراسة، التركيز على اهمية تحديد مصادر الحصول على المعلومات اللازمة لفعالية إتخاذ القرارات في المنظمات الخاصة، وجاءت توصيات الدراسة بعدة نقاط منها، ضرورة توفير البنية التحتية اللازمة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات من أجل فعالية اتخاذ القرارات. وقد استفاد الباحث من دراسة نصيف

(٢٠١٠) في تكوين فكرة عن فاعلية إتخاذ القرارات والتي سيستفيد منها في الإطار النظري للدراسة لعلاقة الدراسة بالمتغير المستقل للدراسة الحالية وهو فاعلية اتخاذ القرارات.

دراسة الشمري ودرويش (٢٠١٠)، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي " دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة/ المنطقة الوسطى/ الكوفة

هدفت الدراسة إلى تشخيص الواقع الفعلي لممارسة السلطات من خلال تفويضها في المنظمة عينة البحث، وأثرها على كفاءة الأداء والتعريف بمفهوم تفويض السلطة كعمل إداري. فقد اختار الباحثان عينة البحث المتمثلة ب (٣٨) شخصا بالأسلوب الطبقي العشوائي، وقد ضمت العينة اغلب مجتمع البحث بسبب صغر حجمه. وقد إستخدم الباحثان أسلوب المقابلات الشخصية مع جميع أفراد عينة البحث، وأستخدموا أيضاً الأستبانة كأداة لجمع المعلومات. وفقد أستخدام الباحثان الوسائل الإحصائية التالية، معامل ارتباط سبيرمان، معادلة حساب الوسط المرجح معادلة الوزن المثوي، معادلة حساب الانحراف المعياري، معادلة الوسط الحسابي وغيرها، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي أن متابعة المدراء غير المركزه للأفراد واللجان التي تم تفويضهم السلطة نجم عنه اقرار العديد من التعليمات التي لا تخدم العمل الإداري في المنظمة المبحوثة. وأوصت الدراسة عدة توصيات منها تفويض السلطة للأشخاص الكفوئين وذوي الخبرات العلمية والمهنية.

فقد استفاد الباحث من بحث الشمري ودرويش (٢٠١٠)، في التعريفات الإجرائية وسيستفيد منه في بناء الاطار النظري للدراسة الحالية للتقارب بين البحثين حيث أن تفويض السلطة هو احد أبعاد المتغير المستقل في البحث الحالي (التفويض الاداري).

دراسة حرب (٢٠١١)، أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية: دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية بغزة

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية في الوزارات الفلسطينية. وأجريت الدراسة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة عام (٢٠١١) وتكون مجتمع الدراسة ممن يعملون في وظائف إشرافية في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، والبالغ عددهم (٢٨٠١) فرداً وبلغ حجم العينة (٤٧٦)، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم عمل استبانة وقام الباحث بتوزيعها على أفراد مجتمع الدراسة، وبعد التحليلات اللازمة والتي استخدم بها الأدوات الإحصائية التالية، النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وجود علاقة طردية بين نطاق الإشراف ووضوح الأنظمة والإجراءات العملية والرقابية، والكفاءة والمهارة، والهيكل التنظيمية، وتفويض السلطة لدى القيادات الإدارية. وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها: ضرورة الإهتمام بتفويض السلطة ونطاق الإشراف لدى القيادات الإدارية، والتركيز على لامركزية السلطة لتمكين المستويات الدنيا بالمنظمة من إتخاذ القرارات.

وقد أستفاد الباحث من دراسة حرب (٢٠١١) بإثراء المعلومات لديه والتي سيستفيد منها في بناء الاطار النظري لدراسته لوجود علاقة بين البحثين حيث المتغير التابع هو أحد أبعاد المتغير المستقل في الدراسة الحالية.

دراسة الغزالي (٢٠١٢) أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية. وقد أتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد شملت الدراسة المديرين العاملين في الإدارات العليا والوسطي في شركات التأمين الأردنية، (مدير عام، مساعد مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم) واقتصرت الدراسة على شركات التأمين العاملة في العاصمة عمان وتم توزيع (٤٨٩)، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية التالية، التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل كرونباخ الفا وتحليل الإنحدار البسيط وتحليل الإنحدار المتعدد التدريجي وبعد إجراء ما يلزم توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. ومن التوصيات التي أوصى بها الباحث، تعزيز إهتمام القادة العاملين في شركات التأمين الأردنية بإستشارة العاملين عند إتخاذ القرارات.

واستفاد الباحث من دراسة الغزالي (٢٠١٢)، في بناء المقدمة وسيستفيد منه في كتابة الإطار النظري للبحث، وذلك لعلاقة الباحثين ببعضهما حيث هناك تقارب في المتغير التابع في كلتا الدراستين.

دراسة الحوامدة والعبيدي (٢٠١٣) أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات

: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية إتخاذ القرارات في الجامعات الرسمية. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين ومساعديهم والعاملين في الجامعات الرسمية في الأردن والبالغ عددهم (٧٠٣) مدير ومديرة ومساعداً مدير، وبعد إجراء التحليلات اللازمة والتي أستخدم الباحثان بها الأساليب الإحصائية التالية، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي التحليلي وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) وكذلك التكرارات والنسب المئوية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار المتعدد والمتعدد التدريجي، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات الإدارة بالتجوال بأبعادها على فاعلية إتخاذ القرارات. وأوصت الدراسة إلى ضرورة ربط منهجية الإدارة بالتجوال في آلية عملية إتخاذ القرارات التي تحقق الانسجام مع الأهداف الإستراتيجية الموضوعة والمراد تحقيقها في الجامعات الأردنية الرسمية.

أستفاد الباحث من دراسة الحوامدة والعبيدي (٢٠١٣)، "في كتابة المقدمة وسيستفيد منها في

صياغة الاطار النظري للدراسة الحالية، لتشابه المتغير التابع في كلا الدراستين وسيستفيد ايضا

من المعلومات التي وردت في الاطار النظري لهذه الدراسة.

دراسة العواودة (٢٠١٤)، العوامل التنظيمية المؤثرة في التفويض الإداري لتصورات الموظفين (المديرين) في مراكز الوزارات الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى تعريف العوامل التنظيمية المؤثرة في تصورات الموظفين للتفويض الإداري في مراكز الوزارات الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المديریات في مراكز الوزارات الأردنية، والبالغ عددهم (٣٣٣) مدير مديرية، أعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات عن طريق الاستبانة وتحليلها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) وباستخدام الإنحدار البسيط والمتعدد واختبار (T) واستخدام التكرارات والنسب المئوية وغيرها. فقد توصلت الدراسة إلى، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين نحو التفويض تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وأوصت الدراسة بأهمية تشخيص العوائق التنظيمية التي قد تحد من نشر ثقافة وسياسة التفويض وذلك على صعيدين: الأول يتعلق بالمديرين باعتبارهم العنصر المؤثر في صناعة هذه الثقافة والمصدر المؤيد لها أو العكس والثاني يتعلق بالموظفين في بيئة التفويض ووعيهم وثقافتهم ومهارتهم.

استفاد الباحث من دراسة العواودة (٢٠١٤)، في التعريفات الإجرائية واستزاد من المعلومات حول العوامل التنظيمية للتفويض الإداري وسيستفيد الباحث من البحث في كتابة الاطار النظري للدراسة.

٢ - ٤ - ٢ الدراسات باللغة الإنجليزية

Antonioni, D. (١٩٩٩), What Motivates Middle Managers

هدفت الدراسة التعرف إلى أهم المتغيرات التي تحفز المديرين إلى تفويض الصلاحيات للمرؤوسين وإشراكهم في إتخاذ القرارات وتحديد الأهداف. وأتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي و أستخدماً لأستبانة كأداة لجمع المعلومات. وطُبقت الدراسة على أكثر من (١٠٠) مدير من المستويات الإدارية الوسطى. وبعد استخدام الأساليب الإحصائية وبرنامج التحليل الإحصائي، كان من أهم نتائج الدراسة، ان أهم العوامل التي تعطيها الإدارات العليا للمرؤوسين هي، الثقة والاحترام والأهتمام. وأوصت الدراسة، بالإهتمام بعنصر القدرة على التفويض كأحد عناصر تقييم أداء المديرين.

وقد استفاد الباحث من دراسة (Antonioni, ١٩٩٩) في زيادة المعرفة حول المتغيرات التي تحفز المديرين إلى تفويض الصلاحيات للمرؤوسين وذلك لعلاقته بالبحث الحالي وسيستفاد منها ايضاً في تكوين الإطار النظري للدراسة الحالية.

Fadal ,S. (٢٠٠٤), Employee empowerment as a business optimization Technique :Utilizing continuous Training and development participation rights and decision making authority

هدفت الدراسة إلى اكتشاف تأثير برامج التفويض والتي تضمنت تدريباً وتطويراً متواصلين للمشاركين، وسلطة إتخاذ القرار على المحصلة النهائية ل (٥٠٠) مؤسسة. وتمت الدراسة باستعمال المنهج النوعي غير التفاعلي و الذي تضمن إستعمال إستفسار و تطبيق

على (٥٠٠) مؤسسة بالإضافة إلى مراجعة المصادر التجريبية وقد تم استعمال ٤٠ سؤال استطلاعي باستعمال الهاتف والشبكة على مدار أربعة أسابيع، وتم تحليل النتائج عن طريق برنامج إكسل بطريقة وصفية ولخص في رسوم بيانية ونسب وأسلوب سردي ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن تفويض الموظفين هو المفتاح الرئيس في استراتيجية العمل في معظم المؤسسات الكبرى وخصوصا الخمسمائة مؤسسة المشاركة. وقد أوصت الدراسة بأهمية تفويض السلطة للموظفين كإستراتيجية للعضمن مؤسسات كبرى خصوصاً.

وقد استفاد الباحث من دراسة (Fadal, ٢٠٠٤) في تكوين أفكار جديدة لعملية تفويض السلطة وسيستفيد منها في الإطار النظري للدراسة الحالية.

Hildebrand, (٢٠٠٦), The Implications Of Management By Walking About: A case study of a German hospital.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان الآثار المترتبة على تطبيق الإدارة بالتجوال على موظفي الرعاية الصحية في أحد المستشفيات الألمانية، وقد اعتبرت الإدارة بالتجوال أحد الإجراءات التي تسهم في زيادة التزام الموظفين ودعم الثقة والتفاهم المشترك، وقد أعمدت الدراسة على الدراسة الميدانية لمدة ستة أشهر ومتابعة الحياة بصورة يومية في المستشفى في قسم التمريض في هذه الدراسة وفي هذه الدراسة استخدمت الإدارة بالتجوال كوسيلة من وسائل الرقابة الإدارية. وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام المديرين لنمط الإدارة بالتجوال أدى إلى رفع الثقة ودعم التعاون الجماعي داخل بيئة الرعاية الصحية. وأوصت الدراسة إلى ضرورة تطبيق

الإدارة بالتجوال لأنها تسهم في رفع الثقة ودعم التعاون الجماعي داخل بيئة الرعاية الصحية وبهذا يكون للإدارة بالتجوال اثر على زيادة مستويات الثقة والدافع والالتزام لدي الموظفين.

وقد استفاد الباحث من دراسة في بعض التعريفات الإجرائية وسيستفيد منها في تكوين

الاطار النظري للدراسة الحالية. (Hildebrand, ٢٠٠٦)

Khosravi and et al (٢٠١١), The Impact of Emotional Intelligence toward the Effectiveness of Delegation: A Study in Banking Industry in Malaysia.

هدفت الدراسة إلى التحقيق في تأثير الذكاء العاطفي في الكفاءات على فاعلية توصيل التفويض في الصناعات المصرفية في ماليزيا. وقد تم تصميم استبيان وتوزيعه على ما يقارب ٦٣ فرع من البنوك في كوالالمبور حيث تم توزيع ١٣٥ استبيان بين المديرين وتم جمع ١٠٠ منها على أساس أنها بيانات أولية لهذا البحث واستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية في تحليل وإختبار البيانات وإختبار فرضيات البحث استخدم الباحث بيرسون لتحليل معامل الارتباط لتحقيق دقة العلاقة بين درجة الذكاء العاطفي وأبعاده ودرجة فاعلية التفويض. ومن نتائج البحث، وجود تأثير ايجابي للتفويض الفعال ولذلك الذكاء العاطفي يعرف كعامل أساسي أو ضروري في المساهمة في التفويض الفعال مما سيؤدي إلى زيادة في التنافسية و الإنتاجية في الصناعة المصرفية في ماليزيا. وقد أوصي الباحث من خلال دراسته أنه في المستقبل يجب أن تعتمد الدراسات مزيدا من القرارات في تعريف الذكاء العاطفي والفاعلية والإختلافات التنافسية والإرتباطية بينهم. وقد استفاد الباحث من بحث (Khosravi , et al (٢٠١١) في تكوين فكره

عن الذكاء العاطفي في عملية التفويض الإداري والذي سيستفيد منه في الإطار النظري للدراسة الحالية.

Gholamabb and et al (٢٠١١), Relationship Between Delegation Authority Process and Rate of Effectiveness (case study) : Municipality Regions of Mashhad.

هدف الدراسة إلى دراسة العلاقة بين عملية تفويض السلطة و معدل فاعليتها في مناطق بلدية مشهد، وهذه الدراسة هي دراسة مسحية عشوائية حيث تم أخذ العينات العشوائية المنتظمة وأجري بين الخبراء الإداريين من ٣٧٧ بلدية في مشهد في عام ٢٠١١ وقد تم تصميم استبيان لهذا الغرض و تم التأكد من صلاحيتها بأنها معتمدة ورسمية وحقيقة و من خلال معامل كرونباخ الفا بقيمة ٠,٩١٤ وأعدمت هذه الدراسة على اختيار عملية تفويض السلطة وأبعادها ومعدل الفاعليه باستخدام معامل إرتباط بيرسون والإنحدار المتعدد. ومعدل الفاعليه، ومن النتائج التي توصلت اليها الدراسة، أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية كبيرة الأثر بأكثر من خمسة مراحل من عملية تفويض الصلاحيات وجوانب التقدير والتحضير هي ذات صلة. ومن التوصيات التي أوصت بها الدراسة، إنشاء سلطه تفويضية في بلدية مشهد لعملية تفويض السلطة. وقد أثرت دراسة (Gholamabb and et al (٢٠١١) دراسة الباحث بمعلومات قيمة عن عملية تفويض السلطة ومعدل فاعليتها و كون تفويض السلطة أحد ابعاد المتغير المستقل في الدراسة الحالية وسيستفيد منها في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية.

Nnior and, et al (٢٠١٢), The Effectiveness of Delegation as a Process in Primary Schools in South Central Region of Botswana.

هدفت الدراسة لإختبار فاعلية التفويض كعملية إدارية في المدارس الابتدائية، وأخذت عينه عشوائية من (١٠)مدارس وتم كتابة الاستبيان من قبل الباحث ووزعت على خمسين (٥٠) معلم مدرسه في المناطق الجنوبية والوسطي من مدينة ساوث ريجن حيث أُستخدم تحليل سكرو scrow school وبعد تحليل النتائج بإستخدام جداول التوزيع التكراري و النسب المئوية كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنها كشفت أنه يوجد عادة تفويض مهام للمرؤوسين ومدرسي المدارس ليقفوا جنباً إلى جنب مع مرؤ سيهم لتقاسم عبئ العمل. وأوصت الدراسة، بأن يكون مديري المدارس حازمين عند تفويض المهام إلى مرؤوسيهم من أجل الحصول على أفضل النتائج من قبل المفوضين ويجب أن تكون نسبة الأنجاز من العمل أكثر من (٦٠%) من المتوقع. وقد استفاد الباحث من دراسة (Nnior and et al, ٢٠١٢) في تكوين أنموذج الدراسة كون تفويض المهام أحد ابعاد المتغير المستقل.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

١ - ٣ منهجية الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، وللوصول إلى النتائج استخدم الباحث الاستبانة في جمع المعلومات الأولية ليتسنى للباحث وصف وتحليل وتفسير وتقييم نتائج الدراسة من خلال اجراء التحليلات الاحصائية اللازمة لغرض الدراسة.

٢ - ٣ مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة مأدبا وعددها (٢) وهي (مستشفى النديم و مستشفى الأميرة سلمى). ومن الأسباب التي أدت إلى اختيار هذه المستشفيات، هو أن هذه المستشفيات هي فقط المستشفيات الحكومية في محافظة مأدبا، وكذلك سهولة الوصول إليها ولمزيد من توفير الوقت والجهد والتكلفة.

٣ - ٣ وحدة المعاينة :

تكونت وحدة المعاينة من جميع رؤساء الأقسام الطبية وغير الطبية والمشرفين العاملين في مستشفى النديم الحكومي ومستشفى الاميرة سلمى الحكومي. وعددهم (١١٠) مرفقاً أسماء الأقسام الطبية وغير الطبية والمشرفين في كل مستشفى.

جدول رقم (٢): رؤساء الأقسام الطبية وغير الطبية حسب الهيكل التنظيمي للمستشفيات الحكومية

اقسام الأختصاصات الطبية	مشرفى الاقسام التمريضية	مشرفى ورؤساء الاقسام الاخرى	الاقسام غير الطبية
الباطني	الباطني رجال	المختبر	العهدة غير الطبية
الجراحة العامة	الباطني نساء	الأشعة	المحاسبة
جراحة العيون	الكلية الاصطناعية	الصيدلانية	السجل الطبي
جراحة الأنف والأذن والحنجرة	العناية المركزة	ضبط العدوى	خدمة الجمهور
جراحة الفكين	الاطفال	الجودة	الموارد البشرية
جراحة العظام	الخداج	التعليم المستمر	الحركة
جراحة المسالك البولية	العمليات	العهدة الطبية	
النسائية والتوليد	التعقيم	العهدة غير الطبية	
الطوارئ	النسائية والتوليد	المراقبة الصحية	
العيادات الخارجية	الولادة	الصيانة الطبية	
المختبر	الإسعاف والطوارئ	مشرفى التمريض وعدددهم (٦)	
الأشعة	العيادات الخارجية		
الأطفال	الجراحة رجال		
التخدير	الجراحة نساء		
١٤	١٤	١٦	٦

فقد تم توزيع (١١٠) استبانته على عينة الدراسة وقد تمكن الباحث من استرداد (١٠٠) استبانته من عينة الدراسة تمثل ما نسبته (٩١%) من مجموع الاستبانته التي تم توزيعها.

المعلومات الشخصية

وفيما يلي عرض خصائص عينة الدراسة وفق المعلومات الشخصية :-

١- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (٣): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
١١,٠	١١	توجيهي
٣١,٠	٣١	دبلوم
٥٣,٠	٥٣	بكالوريوس
٥,٠	٥	دراسات عليا
%١٠٠,٠	١٠٠	المجموع

يوضح جدول (١) المؤهلات العلمية لأفراد العينة، يتضح من الجدول أعلاه رقم (٣) أن الأفراد الذين يحملون درجة (البكالوريوس) حصلوا على أعلى نسبة مئوية (٥٣%) من إجمالي العينة، والأفراد الذين يحملون درجة (ماجستير ودكتوراه) حصلوا على أقل نسبة مئوية من

العينة (٥%) من اجمالي العينة، وبلغت درجة (الدبلوم) ما نسبته (٣١%)، وشكلت درجة (التوجيهي) ما نسبته (١١%) من اجمالي العينة.

٢- توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول رقم (٤): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
اقل من ٢٥ سنة	٢١	٢١,٠ %
٢٥- اقل من ٣٥ سنة	٤٦	٤٦,٠ %
٣٥- اقل من ٤٥ سنة	٢٣	٢٣,٠ %
٤٦ سنة فما فوق	١٠	١٠,٠ %
المجموع	١٠٠	١٠٠,٠ %

يلاحظ من خلال مطالعة الجدول رقم (٤) أن أعمار النسبة الأعلى من عينة الدراسة يتركزون في الفئة العمرية التي تتراوح بين (٢٥- اقل من ٣٥ سنة) شكلوا نسبة مئوية (٤٦%) من اجمالي العينة، ثم الفئة العمرية التي تراوحت بين (٣٥-اقل من ٤٥ سنة) وشكلوا ما نسبته (٢٣%) من اجمالي العينة، ثم الفئة العمرية (اقل من ٢٥ سنة) شكلوا ما نسبته (٢٣%) من اجمالي العينة، وشكلت الفئة العمرية (٤٦) سنة فما فوق على اقل نسبة مئوية من العينة (١٠%).

٣- توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

جدول رقم (٥): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	٤٩	٤٩,٠
أنثى	٥١	٥١,٠
المجموع	١٠٠	١٠٠,٠

يتضح من البيانات الواردة في الجدول أعلاه رقم (٥) أن النسبة المئوية للإناث بلغت

(٥١%)، فيما أن النسبة المئوية للذكور بلغت (٤٩%) من إجمالي العينة.

٤- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (٦): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من ٥ سنوات	٢٨	٢٨,٠
من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	٢٢	٢٢,٠
من ١٠ - أقل من ١٥ سنة	٢٦	٢٦,٠
١٥ سنة فأكثر	٢٤	٢٤,٠
المجموع	١٠٠	١٠٠,٠

يلاحظ من خلال مطالعة الجدول رقم (٦) أن النسبة الأعلى من عينة الدراسة يتركزون في الخبرة اقل من ٥ سنوات حيث شكلوا نسبة مئوية (٢٨%) من اجمالي العينة، تلتها الخبرة التي تراوحت بين (١٠ - اقل من ١٥ سنة) وشكلت ما نسبته (٢٦%) من اجمالي العينة، تلتها الخبرة التي كانت ١٥ سنة فأكثر وشكلت ما نسبته (٢٤%) من اجمالي العينة، وشكلت الفئة العمرية التي تتراوح بين (٥- اقل من ١٠ سنوات) اقل نسبة مئوية من العينة (٢٢%).

٤ - ٣ أداة الدراسة

خطوات بناء الاستبانة : تم بناء استبانته حول أثر التفويض الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفيات الحكومية، وذلك بالاعتماد على أهداف الدراسة ومتغيراتها والرجوع إلى الدراسات السابقة والأخذ بآراء الخبراء والمختصين في هذا المجال.

لقد تم اختيار مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لأنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يشير أفراد العينة الخاضعين للاختبار عن مدى موافقتهم على كل عبارة من المتغيرات على النحو التالي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
(٥) درجات	(٤) درجات	(٣) درجات	(٢) درجة	(١) درجة

٥ - ٣ مصادر جمع البيانات والمعلومات

استخدم الباحث مصدرين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات:

١- المصادر الثانوية: حيث اعتمد الباحث في الجانب النظري للبحث على مصادر البيانات الثانوية والتي تمثلت بالكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة للبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

٢- المصادر الأولية : لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصا لهذا الغرض، ووزعت على عينة الدراسة ومقدارها (١١٠) استبانة.

٦ - ٣ صدق وثبات أداة الدراسة

أ- صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس اسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد

من صدق الاستبانة من خلال ما يلي:

١- الصدق الظاهري: عرض الباحث الاستبانة على مجموعه من المحكمين تألفت من (١٠) من أعضاء الهيئة التدريسية والمتخصصين وقد استجاب الباحث لأراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة.

ب- ثبات الأداة :- وقد تحقق الباحث من ثبات استبانته الدراسة من خلال اختبار معامل كرونباخ ألفا وذلك كما يلي:

جدول رقم (٧): نتائج اختبار كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	المحور	تسلسل الفقرات
<u>المتغير المستقل: التفويض الإداري</u>		
٠,٨٣١	• تفويض السلطة	١ - ١٠
٠,٧٨٨	• تفويض المهام	١١ - ١٩
<u>المتغير التابع: فاعلية اتخاذ القرارات</u>		
٠,٨٥٣	• تحقيق الاهداف	٢٠ - ٢٩
٠,٩٣٧	• تحقيق مصالح الاطراف المعنية	٣٠ - ٤١

واعتمادا على p٧٠, ٢٠٠٣. Oma Sekaran, يتبين من النتائج الموضحة في جدول (٧)

أن قيمة معامل كرونباخ ألفا أكبر من (٠,٦٠)، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانته الدراسة مما يجعله على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيتها.

٧ - ٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام الاختبارات الإحصائية في برنامج (SPSS) حيث أن المقياس المستخدم (٥-١) وهو مقياس ليكرت ذي التوزيع الخماسي، ولقد أخذ الباحث عينة مقدارها (١١٠) من العاملين في مستشفى النديم الحكومي ومستشفى الاميرة سلمى الحكومي وقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية في معالجة بيانات الدراسة:

١- النسب المئوية والتكرارات

٢- مقياس النزعة المركزية، الانحرافات المعيارية والمتوسط الحسابي يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.

٣- اختبار كرونباخ ألفا (cronbach's alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

٤- - تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regreesion): من اجل اختبار تأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع.

٥- اختبار التوزيع الطبيعي (Normal p-p plot).

الفصل الرابع

نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

١ - عرض نتائج الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التفويض الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفيات الحكومية حيث تم توزيع (١١٠) استبانته على أفراد عينة الدراسة وتم استرداد (١٠٠) استبانته صالحة لأغراض التحليل.

وبعد تطبيق أداة الدراسة، جمعت استجابات أفراد عينة الدراسة، وحولت استجاباتهم إلى درجات خام، ثم وجدت التكرارات والنسب المئوية، كما استخدم اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا والمتوسطات الحسابية واختبار الانحدار المتعدد لإيجاد أثر التفويض الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفيات الحكومية وذلك عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0,05)$.

٢ - ٤ : نتائج اسئلة الدراسة :

- السؤال الأول : ما مدى تطبيق المستشفيات الحكومية العاملة في محافظة مأدبا لأبعاد

التفويض الإداري ؟

المتغير المستقل: التفويض الإداري

أ- تفويض السلطة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك كما

يلي:

الجدول رقم (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تفويض السلطة

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١٠	يساعدني تفويض السلطة على المزيد من الابتكار وحل المشكلات	٣,٩٩	٧٩,٨	٠,٩٩٩٩٥	مرتفع
١	اشعر بأن ما فوض الي من سلطات يتلاءم مع قدراتي	٣,٩١	٧٨,٢	١,٠٤٥٣٨	مرتفع
٦	ازداد سرعة في انجاز المهام جراء تفويض السلطة لي	٣,٨٧	٧٧,٤	١,٠٧٩٢٣	مرتفع
٥	يكسبني تفويض السلطة مهارات إدارية جديدة	٣,٨٤	٧٦,٨	١,٠٢٢١٨	مرتفع
٢	أتمتع بالسلطة الكافية لأداء المهام الموكولة لي	٣,٥٨	٧١,٦	١,٠٧٤٧٨	متوسط
٩	تشعرني الإدارة بالاستقرار الوظيفي بتفويض السلطة لي	٣,٤٤	٦٨,٨	١,١٨٣٣٩	متوسط

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
٧	تأخذ الإدارة رأبي قبل تفويض السلطة لي	٣,٢٧	٦٥,٤	١,٠٧١٧٢	متوسط
٣	تقدم لي الإدارة الحوافز المتكافئة مع المهام التي اقوم بها	٣,٢٥	٦٥	١,٢٠٠٨	متوسط
٤	أشعر بالاستقلالية بعد تفويض السلطة لي	٣,٢٤	٦٤,٨	١,١٤٦٩٨	متوسط
٨	تقوم الإدارة بعملية التدريب اللازمة قبل تفويض السلطة لي لأداء المهام	٣,١٦	٦٣,٢	١,١٤٣٤٥	متوسط
	الدرجة الكلية لمجال تفويض السلطة	٣,٥٥٥	٧١,١	١,٠٩٦٧٨٦	متوسط

يتضح من الجدول السابق (٨) أن درجة الموافقة على مجال تفويض السلطة كانت متوسطة

بدلالة المتوسط الحسابي (٣,٥) والنسبة المئوية التي بلغت (٧١%).

ويتضح من الجدول رقم (٨) أن أعلى الفقرات موافقةً هي الفقرة (١٠) التي نصت على

"يساعدني تفويض السلطة على المزيد من الابتكار وحل المشكلات" حيث بلغ المتوسط الحسابي

لها (٣,٩) وهي درجة مرتفعة، وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٩٩٩٥) مما يدل على تقارب اجابات

وحدة المعاينة على هذه الفقرة فالتفويض يفتح الآفاق للموظف للتفكير وطرح الحلول للمشكلات

المختلفة التي تواجه العمل في المستشفى. وكما اتضح أيضا أقل الفقرات موافقةً هي

الفقرة (٨) والتي تنص على "تقوم الإدارة بعملية التدريب اللازمة قبل تفويض السلطة لي لأداء المهام"، وهذا يؤكد على أهمية تدريب الموظفين على المهام الجديدة المفوضة لهم حيث كان المتوسط الحسابي لها يساوي (٣,١)، وهي درجة متوسطة.

كما يدل حصول الفقرة (١٠) على أعلى موافقة على قناعة أفراد العينة بأن تفويض السلطة يزيد من عملية الابتكار وحل المشكلات لديهم، فيما يدل حصول الفقرة (٨) على أقل موافقة على شعور أفراد العينة بالحاجة إلى مزيد من التدريب لما له من أثر ايجابي في عملية التفويض الإداري.

٢- تفويض المهام

تم حساب المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تفويض المهام

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١٧	أنجز المهام المفوضة لي من قبل الإدارة بالوقت المحدد	٣,٨٨	٧٧,٦	١,١١٢٦٥	مرتفع
١١	تزودني الإدارة بالمعلومات الكافية عن المهمة الموكلة لي	٣,٦٦	٧٣,٢	١,١٦٥٣٢	مرتفع

متوسط	١,١١٣٥١	٦٩	٣,٤٥	توفر الإدارة المعدات اللازمة لي لإنجاز المهام	١٢
متوسط	١,١٤٦٦٢	٦٥,٦	٣,٢٨	توفر الإدارة تقنيات الاتصال الفعالة التي تساعدني على القيام بالمهام	١٣
متوسط	١,١٩٠٢	٦٤,٨	٣,٢٤	تقدم الإدارة لي الدعم الكافي لانجاز المهام	١٤
متوسط	١,١٦٣٤٢	٦٤	٣,٢	تدبرني الإدارة على أداء المهام قبل تفويضي لها	١٨
متوسط	١,٠٩٨١٦	٦٣,٨	٣,١٩	تجيبني الإدارة على جميع تساؤلاتي المتعلقة بالمهمة	١٥
متوسط	١,١٤٦٤	٥٦,٦	٢,٨٣	تفوضني الإدارة بالمهام بدون علمي	١٦
متوسط	١,٢٨٣٧٨	٥٥,٦	٢,٧٨	توفر لنا الإدارة الحوافز المادية لانجاز المهام	١٩
متوسط	١,١٥٧٧	٦٥,٥٧٧	٣,٢٧٨٨	الدرجة الكلية لمجال تفويض المهام	

يتضح من الجدول (٩) أن درجة الموافقة على مجال تفويض المهام كانت متوسطة بدلالة المتوسط الحسابي (٣,٢٨) والنسبة المئوية التي بلغت (٦٥,٥%).

ويتضح من الجدول رقم (٩) أن أعلى الفقرات موافقةً هي الفقرة (١٧) التي نصت على " انجز المهام المفوضة لي من قبل الإدارة بالوقت المحدد " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٨) وهي درجة مرتفعة، وبانحراف معياري بلغ (١,١١٢٦٥) مما يدل على تقارب اجابات وحدة المعاينة على هذه الفقرة، وكما اتضح أيضا أقل الفقرات موافقةً هي الفقرة (١٩) والتي تنص على " توفر لنا الإدارة الحوافز المادية لانجاز المهام"، حيث كان المتوسط الحسابي لها يساوي (٢,٧)، وهي درجة متوسطة.

ويدل حصول الفقرة (١٧) على أعلى موافقة على أن رؤساء الأقسام والطبية وغير الطبية والمشرفين يقومون بإنجاز ما يوكل اليهم من مهام، في الوقت المحدد لأهمية عامل الوقت لديهم لما تقتضيه طبيعة العمل في المستشفيات الحكومية، وحصول الفقرة (١٩) على أقل موافقة، تدل على أن الإدارة لا تقوم بتقديم الحوافز المادية والمعنوية بالشكل المطلوب لأن نظام الحوافز المادية والأجور في المؤسسات الحكومية يتبع إلى مركزية نظام الرواتب والأجور التابع لوزارة الصحة.

المتغير التابع: فاعلية اتخاذ القرارات

السؤال الثاني : ما درجة فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفيات الحكومية ؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والنسب المئوية والانحراف المعياري والأهمية النسبية.

١- تحقيق الأهداف

تم حساب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تحقيق الأهداف

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
٢٢	اعتقد بأنني امثلك المهارات اللازمة لتحقيق الأهداف اللازمة	٤,٢٩	٨٥,٨	٠,٩٠٢٢٤	مرتفع
٢٠	نجاحي في اتخاذ القرار المناسب يساعد في تحقيق الأهداف الموضوعية	٤,٠٧	٨١,٤	١,٠٠٧٦	مرتفع
٢٦	اشراك الإدارة في حل المشكلات التي تعيق تحقيق الأهداف أثناء العمل	٣,٧٧	٧٥,٤	١,٠٣٣٣٣	مرتفع
٢٥	اشراك الإدارة في تحقيق الأهداف من خلال قسمي	٣,٧٤	٧٤,٨	١,١١٥٧٣	مرتفع
٢١	تشعرتني الإدارة بان لدي القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة	٣,٦٢	٧٢,٤	١,٠٨٠٤	متوسط

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الاحراف المعياري	الأهمية النسبية
٢٨	تربط الإدارة بين القرارات المتخذة وتحقيق أهداف العمل	٣,٤٣	٦٨,٦	١,٠٧٥٤٨	متوسط
٢٤	تطلعني الإدارة على نتائج تحقيقي للأهداف المتفق عليها	٣,٣٨	٦٧,٦	١,٢٠٤٢	متوسط
٢٣	أشارك الإدارة بالدورات المحددة لتحقيق الاهداف في العمل	٣,٣٧	٦٧,٤	١,١٦٠٤٢	متوسط
٢٧	توفر الإدارة المدخلات لتحقيق الأهداف أثناء العمل	٣,٣٦	٦٧,٢	١,١٣٢٨	متوسط
٢٩	أشارك الإدارة بوضع الأهداف المراد تحقيقها	٣,٢٦	٦٥,٢	١,٢٣٥٩٩	متوسط
	الدرجة الكلية لمجال تحقيق الأهداف	٣,٦٢٩	٧٢,٥٨	١,٠٩٤٨١٩	متوسط

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن درجة الموافقة على مجال تحقيق الأهداف كانت متوسطة بدلالة المتوسط الحسابي (٣,٦٢) والنسبة المئوية التي بلغت (٧٢,٥٨%).

ويتضح من الجدول رقم (١٠) أن أعلى الفقرات موافقةً هي الفقرة (٢٢) التي تنص على "اعتقد بأنني امتلك المهارات اللازمة لتحقيق الأهداف اللازمة" حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٢) وهي درجة مرتفعة، وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٠٢٢٤) مما يدل على تقارب اجابات وحدة المعاينة على هذه الفقرة، وكما اتضح أيضاً أقل الفقرات موافقةً هي الفقرة (٢٩) والتي تنص على "اشارك الإدارة بوضع الأهداف المراد تحقيقها"، حيث كان المتوسط الحسابي لها يساوي (٣,٢) وهي درجة متوسطة.

ويدل حصول الفقرة (٢٢) على أعلى موافقة على ثقة رؤساء الأقسام الطبية وغير الطبية والمشرفين بالمهارات التي يملكونها لتحقيق الأهداف اللازمة، وحصول الفقرة (٢٩) على أقل موافقة يدل على أن الإدارة لا تشترك رؤساء الأقسام الطبية وغير الطبية والمشرفين في المستشفيات الحكومية في محافظة مأدبا في وضع الأهداف المراد تحقيقها، وهذا يعود إلى اعتماد المستشفيات الحكومية على الخطة الإستراتيجية المعتمدة من قبل وزارة الصحة مباشرة.

٢- تحقيق مصالح الأطراف المعنية

تم حساب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك كما يلي

الجدول رقم (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تحقيق مصالح الأطراف

المعنية

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
٣٠	القرارات التي المتخذة اثناء أداء العمل تتوافق مع مصالح الأطراف المعنية	٣,٦٦	٣,٦٦	١,١٦٥٣٢	متوسط
٣٩	اقدام الخدمة بالجودة المطلوبة لمتلقي الخدمة	٣,٦٤	٧٢,٨	١,٠٧٧٩٧	متوسط
٣٥	تشعربي الإدارة بالرضا عن القرارات المتخذة أثناء العمل	٣,٤٥	٦٩	١,٢٤٢١٥	متوسط
٣٧	تتلي اجراءات العمل المتخذة طموح متلقي الخدمة	٣,٤١	٦٨,٢	١,١٢٠٠٢	متوسط
٤٠	تتخذ الإدارة التدابير الوقائية اللازمة للحفاظ على بيئة العمل الخارجية سليمة	٣,٤	٦٨	١,١٣٧٠٧	متوسط

متوسط	١,١٠٩٠١	٦٦,٤	٣,٣٢	تأخذ الإدارة بآراء الأطراف المعنية اثناء اتخاذ القرارات	٣١
متوسط	١,١٩٣٤٢	٦٦	٣,٣	تؤمن الإدارة التكنولوجيا المناسبة التي تسهل علينا القيام بالعمل	٣٨
متوسط	١,٠٩٩٦٣	٦٥,٤	٣,٢٧	تهتم الإدارة بالبيئة الداخلية للعمل	٣٢
متوسط	١,٠٥٧٦٨	٦٥	٣,٢٥	توفر الإدارة لنا افضل المواد لأداء العمل	٣٤
متوسط	١,٠٨٨٩٢	٦٣,٨	٣,١٩	القرارات التي نتخذها تشبع رغبات متلقي الخدمة	٣٣
متوسط	١,١٨١١٢	٦٣,٤	٣,١٧	تشرك الإدارة المجتمع المحلي بالقرارات المتخذة	٣٦
متوسط	١,٢٥١٢٦	٦٢	٣,١	تجتمع الإدارة مع الأطراف المعنية بالعمل باستمرار	٤١
متوسط	١,١٤٣٦	٦٦,٩٣٣	٣,٣٤٦	الدرجة الكلية لمجال تحقيق مصالح الأطراف المعنية	

يتضح من الجدول رقم (١١) أن درجة الموافقة على مجال تحقيق مصالح الأطراف المعنية كانت متوسطة بدلالة المتوسط الحسابي (٣,٣) والنسبة المئوية التي بلغت (٦٦,٩%).

ويتضح من الجدول رقم (١١) أن أعلى الفقرات موافقةً هي الفقرة (٣٠) التي نصت على " القرارات المتخذة اثناء اداء العمل تتوافق مع مصالح الأطراف المعنية " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٦) وهي درجة متوسطة، وبإنحراف معياري بلغ (١,١٦٥٣٢) مما يدل على تقارب اجابات وحدة المعاينة على هذه الفقرة، وكما اتضح أيضا أن أقل الفقرات موافقةً هي الفقرة (٤١) والتي تنص على " تجتمع الإدارة مع الأطراف المعنية بالعمل باستمرار"، حيث كان المتوسط الحسابي لها يساوي (٣,٣)، وهي درجة متوسطة.

ويدل حصول الفقرة (٣٠) على أعلى موافقة على أن المستشفيات الحكومية في محافظة مادبا ولطبيعة عملها التي تقدم فيها الخدمات إلى المرضى المراجعين على مدار الساعة إضافة إلى خدمة المجتمع المحلي، وتقديم الخدمات الطبية، مثل المطاعيم والإسعافات والمحاضرات... وغيرها فإنها بذلك تراعي في قراراتها مصالح الأطراف المعنية، وحصول الفقرة (٤١) على أقل موافقة وذلك لطبيعة عمل المستشفيات الحكومية التي لا يتسع فيها المجال للاجتماع بالأطراف المعنية باستمرار، ولأنها تخضع إلى الأنظمة والقوانين الحكومية على عكس القطاع الخاص.

٣ - ٤ اختبار الفرضيات:

في هذا الجزء سيتم اختبار الفرضية الصفرية الأولى

١- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$ للتفويض الإداري

بأبعاده (السلطة، المهام) على فاعلية اتخاذ القرارات بأبعاده (تحقيق الأهداف، تحقيق مصالح

الأطراف المعنية) في المستشفيات الحكومية في محافظة مأدبا. وتتبع عنها الفرضيات الفرعية

التالية :

الفرضية الفرعية الأولى :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$ للتفويض الإداري بأبعاده

(السلطة، المهام) على تحقيق الأهداف في المستشفيات الحكوميه في محافظة مأدبا.

ولاختبار مدى صحة الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد لمتوسطات آراء عينة

الدراسة لمعرفة مدى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفويض الإداري على تحقيق الأهداف في

المستشفيات الحكوميه في محافظة مأدبا على مستوى دلالة إحصائية $(\alpha=0,05)$ والجدول (١٢)

يفسر نتائج الاختبار.

الجدول رقم (١٢): نتائج اختبار الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الأولى

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.٤٨٦٤٦	.٥٤٤	.٥٥٣	.٧٤٤ ^a	١

ANOVA ^b					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.٠٠٠ ^a	٦٠,٠٧٠	١٤,٢١٦	٢	٢٨,٤٣١	Regression
		.٢٣٧	٩٧	٢٢,٩٥٥	Residual
			٩٩	٥١,٣٨٦	Total

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.٠٠٢	٣,٢٦٤		.٢٦٣	.٨٥٧	(Constant)
.٠٠٢	٣,٢٠٠	.٣٢٨	.١٠٧	.٣٤١	تفويض السلطة
.٠٠٠	٤,٥٤٥	.٤٦٦	.١٠٥	.٤٧٥	تفويض المهام

وأستناداً إلى قاعدة القرار التي تنص على رفض الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة (α)

اقل من ($٠,٠٥$) وقبول الفرضية البديلة، ومن خلال الجدول رقم (١٢) تبين أن مستوى الدلالة

الإحصائية بلغ ($٠,٠٠٠^a$) وهي أصغر من القيمة المحددة $٠,٠٥$ ، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية

الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_a)، وهذا معزز بقيمة R والتي بلغت ($٠,٧٤٤^a$) التي

تفسر قوة العلاقة بين التفويض الإداري وتحقيق الأهداف في المستشفيات الحكومية في محافظة

مأدبا، بالإضافة إلى قيمة معامل التحديد R^2 التي بلغت (٠.٥٥٣) التي تفسر مستوى التباين في تحقيق الأهداف في المستشفيات الحكومية في محافظة مأدبا الذي يفسره مستوى التباين في تأثير التفويض الإداري، حيث يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) للتفويض الإداري على تحقيق الأهداف في المستشفيات الحكومية في محافظة مأدبا. يتضح مما سبق أن هناك علاقة ارتباطية بين التفويض الإداري وبين تحقيق الأهداف للمستشفيات، فتفويض السلطة بشكل عاملاً أساسياً في تفعيل الأداء الوظيفي والمؤسسي على حد سواء. هذا ما تؤكد عليه نظرية التنظيم والإدارة من خلال تطبيق مبدأ التكافؤ بين السلطة والمسؤولية كأسلوب فعالٍ تستخدمه الإدارة في ممارستها لوظائفها، وتحقيقها لأهدافها على نحو أفضل.

وبالنظر إلى الجدول رقم (١٢) في اختبار الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الأولى، نجد أن تقدير ميل العامل (تفويض السلطة) في معادلة الانحدار يساوي (٠,٣٤١) مما يدل على أن اتجاه التأثير طردي، ومن ($\text{sig}=٠,٠٠٢$) وهي أصغر من مستوي الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) نستنتج ان تأثير العامل (تفويض السلطة) على تحقيق الأهداف ذو دلالة معنوية احصائية، اما Beta وهي (٠,٣٢٨) فتدل على قوة ذلك التأثير.

ونجد أيضاً أن العامل تفويض المهام في معادلة الانحدار يساوي (٠,٤٧٥) مما يدل على أن اتجاه التأثير طردي، ومن ($\text{sig} = ٠,٠٠٠$) وهي أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) نستنتج أن تأثير العامل (تفويض المهام) على تحقيق الأهداف ذو دلالة معنوية احصائية، أما Beta وهي (٠,٤٦٦) فتدل على قوة ذلك التأثير.

ومن خلال النظر إلى نتائج بيانا لكل من المتغيرين (تفويض السلطة) و(تفويض المهام) نجد أن تأثير العامل تفويض المهام ٠،٤٦٦ أعلى (أقوى) من تأثير من تفويض السلطة ٠،٣٢٨ على تحقيق الأهداف.

الفرضية الفرعية الثانية :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) للتفويض الإداري بأبعاده (السلطة، المهام) على تحقيق مصالح الأطراف المعنية في المستشفيات الحكومية في محافظة مأدبا.

ولاختبار مدى صحة الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد لمتوسطات آراء عينة الدراسة لمعرفة مدى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التفويض الإداري و تحقيق مصالح الأطراف المعنية في المستشفيات الحكوميه في محافظة مأدبا على مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0,05$)، والجدول (١٣) يفسر نتائج الاختبار.

الجدول رقم (١٣): نتائج اختبار الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الثانية

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.٤٥١٨٨	.٦٩٥	.٧٠١	.٨٣٧ ^a	١

ANOVA ^b						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^a	١١٣,٩١٨	٢٣,٢٦٢	٢	٤٦,٥٢٤	Regression	١
		.٢٠٤	٩٧	١٩,٨٠٧	Residual	
			٩٩	٦٦,٣٣١	Total	

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Std. Error	B		
.١١٥	-١,٥٩١-		.٢٤٤	-.٣٨٨-	(Constant)	١
.٠٠٢	٣,٢١٥	.٢٦٩	.٠٩٩	.٣١٩	تفويض السلطة	
.٠٠٠	٧,٣٥٨	.٦١٦	.٠٩٧	.٧١٥	تفويض المهام	

وإستناداً إلى قاعدة القرار السابقة فإن الجدول السابق (١٣) يشير إلى ان مستوى الدلالة الإحصائية بلغ (0.000^a) وهي أصغر من القيمة المحددة 0.05 ، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_a)، وهذا معزز بقيمة R والتي بلغت (0.837^a) التي تفسر قوة العلاقة بين التفويض الاداري و تحقيق مصالح الأطراف المعنية في المستشفيات الحكومية في محافظة مادبا، بالإضافة إلى قيمة معامل التحديد R^2 التي بلغت (0.701) التي تفسر مستوى التباين في تحقيق مصالح الأطراف المعنية في المستشفيات الحكومية في محافظة مادبا الذي يفسره مستوى التباين في تأثير التفويض الاداري، حيث يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للتفويض الاداري على تحقيق مصالح الأطراف المعنية في المستشفيات الحكومية في محافظة مادبا.

وهذا يدل على أن لعملية التفويض الإداري في المستشفيات الحكومية في محافظة مادبا دور هام في تحقيق مصالح الأطراف المعنية، وذلك لطبيعة عمل هذه المستشفيات التي تقدم الخدمات للمرضى والمراجعين على مدار الساعة، وفي ظل عدم تمكن الإدارات التواجد في جميع الأوقات، إذ لا بد أن تتم عملية التفويض الإداري وهذا ما يحصل في المستشفيات الحكومية في محافظة مادبا، ويفسر قبول الفرضية البديلة.

كما أن التفويض الإداري في المستشفيات يُمكن من إنجاز المزيد من العمل وتلبية العديد من حاجات مراجعي المستشفى مما يؤدي إلى تحقيق مصالح الأطراف المعنية بشكل سلس.

وبالنظر إلى الجدول رقم (١٣) في اختبار الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الثانية ، ولتوضيح تأثير قيمة Beta نجد أن تقدير ميل العامل (تفويض السلطة) في معادلة الانحدار يساوي (٠,٣١٩) مما يدل على أن اتجاه التأثير طردي، ومن (sig=٠,٠٠٢) وهي أصغر من مستوي الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$)، نستنتج أن تأثير العامل (تفويض السلطة) على تحقيق مصالح الأطراف المعنية ذو دلالة معنوية احصائية، اما Beta وهي (٠,٢٦٩) فتدل على قوة ذلك التأثير ونجد أيضا أن العامل تفويض المهام في معادلة الانحدار يساوي (٠,٧١٥) مما يدل على ان اتجاه التأثير طردي، ومن (sig = ٠,٠٠٠) وهي أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) نستنتج ان تأثير العامل (تفويض المهام) على تحقيق مصالح الأطراف المعنية ذو دلالة معنوية احصائية، أما Beta وهي (٠,٦١٦) فتدل على قوة ذلك التأثير.

ومن خلال النظر إلى نتائج Beta لكل من المتغيرين (تفويض السلطة) و(تفويض المهام) نجد ان تأثير العامل تفويض المهام ٠,٦١٦ أعلى (أقوى) من تأثير من تفويض السلطة ٠,٢٦٩ على تحقيق مصالح الأطراف المعنية.

الفرضية الرئيسية الثانية: في هذا الجزء سيتم إختبار الفرضية الصفرية الثانية

- Ho:٢ لا توجد فروقات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=٠,٠٥)$ للتفويض الإداري تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الإجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في المستشفيات الحكومية في محافظة مأدبا.

لمناقشة هذه الفرضية تم تقسيمها إلى ما يلي:

أولاً: النوع الاجتماعي

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=٠,٠٥)$ للتفويض الإداري تُعزى للمتغير الديموغرافي النوع الاجتماعي في المستشفيات الحكومية في مأدبا.

لفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T-test) وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (١٤): نتائج اختبار T-Test لمتغير النوع الإجتماعي للفرضية الرئيسية الثانية

المجال	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t قيمة	Sig. (٢-tailed)
تفويض السلطة	ذكر	٣,٥٦٥٣	.٦٣٠٠٠	.١٤٥	.٨٨٥
	انثى	٣,٥٤٥١	.٧٥٢٦٨	.١٤٦	.٨٨٤
تفويض المهام	ذكر	٣,٣١٥٢	.٦٣٧٢١	.٥٠٢	.٦١٧
	انثى	٣,٢٤٤٠	.٧٧١٠٩	.٥٠٤	.٦١٥

جدول رقم (١٥): نتائج اختبار ANOVA لمتغير العمر للفرضية الرئيسية الثانية

المجال	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.
تفويض السلطة	بين المجموعات	3	.478	.998	.397
	داخل المجموعات	96	.479		
	المجموع	99			
تفويض المهام	بين المجموعات	3	1.008	2.089	.107
	داخل المجموعات	96	.483		
	المجموع	99			

وإستناداً إلى قاعدة القرار السابقة يتضح من الجدول السابق رقم (١٤) أن مستوى الدلالة الاحصائية لجميع المجالات كان أكبر من (٠,٠٥) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) تعود إلى التفويض الإداري في المستشفيات الحكومية في محافظة مأدبا تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

ثانياً: العمر

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) للتفويض الإداري تُعزى للمتغير الديموغرافي العمر في المستشفيات الحكومية في محافظة مأدبا. للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA) وكانت النتائج على النحو الآتي:

وإستناداً إلى قاعدة القرار السابقة يتضح من الجدول السابق رقم (١٥) أن مستوى الدلالة الاحصائية لجميع المجالات أكبر من (٠,٠٥) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) تعود إلى التفويض الإداري في المستشفيات الحكومية في محافظة مأدبا تُعزى لمتغير العمر.

ثالثاً: المؤهل العلمي

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) للتفويض الإداري تُعزى للمتغير الديموغرافي المؤهل العلمي في المستشفيات الحكومية في محافظة مأدبا. للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA) وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (١٦): نتائج اختبار ANOVA لمتغير المؤهل العلمي للفرضية الرئيسية اثنائية

Sig.	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المجال	
					بين المجموعات	داخل المجموعات
.٦٩٦	.٤٨١	.٢٣٤	٣	.٧٠٢	بين المجموعات	تفويض السلطة
		.٤٨٦	٩٦	٤٦,٦٨٥	داخل المجموعات	
			٩٩	٤٧,٣٨٨	المجموع	
.٤٩٩	.٧٩٦	.٣٩٩	٣	١,١٩٧	بين المجموعات	تفويض المهام
		.٥٠٢	٩٦	٤٨,١٤٨	داخل المجموعات	
			٩٩	٤٩,٣٤٦	المجموع	

وإستناداً إلى قاعدة القرار السابقة يتضح من الجدول السابق (١٦) أن مستوى الدلالة الاحصائية لجميع المجالات اكبر من (٠,٠٥) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) تعود إلى التفويض الإداري في المستشفيات الحكومية في محافظة مأدبا تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

رابعاً: سنوات الخبرة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) للتفويض الإداري تُعزى للمتغير الديموغرافي سنوات الخبرة في المستشفيات الحكومية في محافظة مأدبا. للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA) وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (١٧): نتائج اختبار ANOVA لمتغير سنوات الخبرة للفرضية الرئيسية اثنائية

Sig.	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المجال
.٢٦٤	١,٣٤٦	.٦٣٧	٣	١,٩١٢	بين المجموعات
		.٤٧٤	٩٦	٤٥,٤٧٥	داخل المجموعات
			٩٩	٤٧,٣٨٧	المجموع
.١٧٠	١,٧١١	.٨٣٥	٣	٢,٥٠٥	بين المجموعات
		.٤٨٨	٩٦	٤٦,٨٤١	داخل المجموعات
			٩٩	٤٩,٣٤٦	المجموع

وإستناداً إلى قاعدة القرار السابقة يتضح من الجدول السابق (١٧) أن مستوى الدلالة الاحصائية للمجال تفويض السلطة وتفويض المهام أكبر من ($0,05$) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) تعود إلى التفويض الإداري في المستشفيات الحكومية في محافظة مأدبا تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) لفاعلية اتخاذ القرارات تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في المستشفيات الحكومية في محافظة مأدبا.

لمناقشة هذه الفرضية تم تقسيمها إلى ما يلي:

أولاً: النوع الاجتماعي

لا توجد فروقات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) لفاعلية اتخاذ القرارات تُعزى للمتغير الديموغرافي النوع الاجتماعي في المستشفيات الحكومية في مأدبا.

لفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T-test) وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (١٨): نتائج اختبار T-Test لمتغير النوع الاجتماعي للفرضية الرئيسية الثالثة

المجال	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t قيمة	Sig. (٢-tailed)
تحقيق الاهداف	ذكر	٣,٥٣٨٨	.٦٩٦٩٦	-١,٢٣١	.٢٢١
	انثى	٣,٧١٥٧	.٧٣٨٧٥	-١,٢٣٢	.٢٢١
تحقيق مصالح الاطراف المعنية	ذكر	٢,٩٩٨٣	.٧١٠٠٧	-١,٠٧٩	.٢٨٣
	انثى	٣,١٧٤٨	.٩٠٩٤٠	-١,٠٨٤	.٢٨١

وإستناداً إلى قاعدة القرار السابقة يتضح من الجدول السابق رقم (١٨) أن مستوى الدلالة الاحصائية لجميع المجالات كان أكبر من (٠,٠٥) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

($\alpha = 0,05$) تعود إلى لفاعلية اتخاذ القرارات في المستشفيات الحكومية في محافظة مأدبا تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

ثانياً: العمر

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) لفاعلية اتخاذ القرارات تُعزى للمتغير الديموغرافي العمر في المستشفيات الحكومية في محافظة مأدبا.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA) وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (١٩): نتائج اختبار ANOVA لمتغير العمر للفرضية الرئيسية الثالثة

Sig.	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المجال	
.١١١	٢,٠٥٩	١,٠٣٦	٣	٣,١٠٧	بين المجموعات	تحقيق الاهداف
		.٥٠٣	٩٦	٤٨,٢٧٩	داخل المجموعات	
			٩٩	٥١,٣٨٦	المجموع	
.٠٦٧	٢,٤٦٩	١,٥٨٤	٣	٤,٧٥١	بين المجموعات	تحقيق مصالح الاطراف المعنية
		.٦٤١	٩٦	٦١,٥٨٠	داخل المجموعات	
			٩٩	٦٦,٣٣١	المجموع	

وإستناداً إلى قاعدة القرار السابقة يتضح من الجدول السابق رقم (١٩) أن مستوى الدلالة الاحصائية

لجميع المجالات اكبر من ($0,05$) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونقول بأنه لا توجد فروق ذات

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$)

تعود لفاعلية اتخاذ القرارات في المستشفيات الحكومية في محافظة مأدبا تعزى لمتغير العمر.

ثالثاً: المؤهل العلمي

لا توجد فروقات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) لفاعلية اتخاذ القرارات تُعزى

للمتغير الديموغرافي المؤهل العلمي في المستشفيات الحكومية في محافظة مأدبا.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA) وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (٢٠): نتائج اختبار ANOVA لمتغير المؤهل العلمي للفرضية الرئيسية الثالثة

Sig.	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المجال	
					بين المجموعات	داخل المجموعات
.626	.586	.308	3	.924	بين المجموعات	تحقيق الاهداف
		.526	96	50,462	داخل المجموعات	
			99	51,386	المجموع	
.500	.795	.536	3	1,607	بين المجموعات	تحقيق مصالح الاطراف المعنية
		.674	96	64,724	داخل المجموعات	
			99	66,331	المجموع	

وإستناداً إلى قاعدة القرار السابقة يتضح من الجدول السابق رقم (٢٠) أن مستوى الدلالة الاحصائية لجميع المجالات اكبر من (٠,٠٥) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) تعود لفاعلية اتخاذ القرارات في المستشفيات الحكومية في محافظة مأدبا تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

رابعاً: سنوات الخبرة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) لفاعلية اتخاذ القرارات تعزى للمتغير الديموغرافي سنوات الخبرة في المستشفيات الحكومية في محافظة مأدبا. للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA) وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (٢١): نتائج اختبار ANOVA لمتغير سنوات الخبرة للفرضية الرئيسية الثالثة

Sig.	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المجال	
.١٧٢	١,٧٠١	.٨٦٤	٣	٢,٥٩٣	بين المجموعات	تحقيق الاهداف
		.٥٠٨	٩٦	٤٨,٧٩٣	داخل المجموعات	
			٩٩	٥١,٣٨٦	المجموع	
.٠٤٨	٢,٧٤٠	١,٧٤٤	٣	٥,٢٣١	بين المجموعات	تحقيق مصالح الاطراف المعنية
		.٦٣٦	٩٦	٦١,١٠٠	داخل المجموعات	
			٩٩	٦٦,٣٣١	المجموع	

وإستناداً إلى قاعدة القرار السابقة يتضح من الجدول السابق (٢١) أن مستوى الدلالة الاحصائية لتحقيق الأهداف أكبر من (٠,٠٥) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) تعود لفاعلية اتخاذ القرارات في المستشفيات الحكومية في محافظة مآدبا على تحقيق الأهداف تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

بينما مستوي الدلالة الاحصائية لتحقيق مصالح الأطراف المعنية اصغر من (٠,٠٥) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ونقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) تعود لفاعلية إتخاذ القرارات في المستشفيات الحكومية في محافظة مآدبا، على تحقيق مصالح الأطراف المعنية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

١ - ٥ : مناقشة النتائج

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر التفويض الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفيات

الحكومية في محافظة مأدبا، وبالإطلاع على التحليل الاحصائي توصل الباحث إلى ما يلي:

- هناك تفويض للسلطة في المستشفيات الحكومية في مأدبا بدرجة متوسطة، وهذا مرده من وجهة نظر الباحث إلى أن قناعة إدارة المستشفيات الحكومية قيد الدراسة بأن منح السلطة للعاملين يزيد من إحساسهم بأنهم شركاء في العمل وجزء لا يتجزأ منه، الأمر الذي يزيد منقدرة مختلف المستويات الإدارية على اتخاذ القرارات، فعملية تفويض السلطة من قبل المسؤولين في المستشفيات تساعد الموظفين على امتلاك مهارات إدارية جديدة مثل مهارة حل المشكلات والإبداع الإداري، كما تزيد من استقرارهم الإداري وتطور أدائهم و فاعليتهم في انجاز الأعمال خاصة إن كانت السلطات المفوضة تتلاءم مع قدرات الموظفين. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العاني (٢٠١٠) التي أكدت على أن التفويض الإداري يؤثر بالإيجاب على أداء الموظفين في المستشفيات الحكومية وقدرتهم في اتخاذ القرارات.

- تقوم إدارة المستشفيات الحكومية في مأدبا بتفويض المهام لموظفيها بدرجة متوسطة، ويمكن تفسير هذه النتيجة كون الإدارة تزود الموظفين بالمعلومات اللازمة، وبالمعدات

- الضرورية، وبعض وسائل الاتصال لهم، كما توفر الدعم اللازم لانجاز مهامهم، مما يساعدهم في انجاز المهام المفوضة لهم من قبل الإدارة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة نصيف (٢٠١٠) التي أشارت إلى أن تزويد العاملين بالمعلومات التي تتسم بالكفاءة، يزيد من فاعلية اتخاذ القرارات لدى العاملين.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$ للتفويض الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، وتفويض المهام) على تحقيق الأهداف في المستشفيات الحكومية في محافظة مادبا، وجاءت قيمة Beta في اختبار الانحدار المتعدد للفرضية الأولى لتدل على أن تأثير العامل تفويض المهام بقيمته $(0,466)$ أكثر تأثيراً من العامل تفويض السلطة بقيمته $(0,328)$ على تحقيق الأهداف.

وجاء أثر التفويض الإداري بأبعاده وبين تحقيق الأهداف $(74,4\%)$ ، وكان الأثر الفعلي للتفويض الإداري بأبعاده على تحقيق الأهداف في المستشفيات الحكومية $(55,3\%)$ ، وهذا مردّه من وجهة نظر الباحث إلى أن قيام إدارة المستشفيات الحكومية في مادبا بتفويض السلطة والمهام للموظفين يساهم بشكل كبير على تفاعل رؤساء الأقسام الطبية وغير الطبية والمشرفين مع الإدارات وزيادة الإلتزام للمؤسسة التي يعملون بها وهذا ينسجم مع الشعور بالمسؤولية وتحقيق الأهداف، فالتفويض الإداري يقود العاملين إلى الشعور بالإلتزام بأشكاله وأنواعه إلى المؤسسة التي يعملون بها ، وهذا يقود إلى التكامل في العلاقة بين المؤسسة والعاملين بتحقيق أهداف كل منهم للآخر، مما يترك أثراً إيجابياً على نفسية العاملين يدفعهم إلى الشعور بأهميتهم واعتبارهم وتقديرهم في المؤسسة التي يعملون بها، وهذا يقود العاملين إلى المبادرة في تقديم الإقتراحات والمساهمة في اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

- كما يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن عملية تفويض العاملين في المستشفيات الحكومية في مادبا زادت من ثقة الموظفين في قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحقيق الأهداف المختلفة، كما أن تفويض السلطة والمهام زاد إشراك العاملين في المستشفيات في عملية حل المشكلات التي تعيق تحقيق الأهداف، لإبراز قدراتهم ومهاراتهم في حل هذه المشكلات ولتشجيعهم على تطوير المهارات لديهم وتعلم المهارات الجديدة و اللازمة لحل المشكلات، إلى جانب ذلك فإن تفويض السلطة والمهام للعاملين في المستشفى تعزز لدى العاملين الشعور بأنهم قادرين على تحقيق الأهداف المنشودة للمستشفى.
- وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشمري ودرويش (٢٠١٠) التي أكدت على أن تفويض السلطة هو الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي، وبالتالي تحقيق أهداف المنشآت.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$ للتفويض الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، وتفويض المهام) على تحقيق مصالح الأطراف المعنية في المستشفيات الحكومية في محافظة مادبا، وجاءت قيمة بيتا في اختبار الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الثانية ان تأثير العامل تفويض المهام بقيمته (٠,٦١٦) اكثر تأثيراً من عامل تفويض السلطة بقيمته (٠,٢٦٩) على تحقيق مصالح الأطراف المعنية.
- وكان الأثر بين التفويض الإداري وبين تحقيق مصالح الأطراف المعنية (٨٣,٧%)، وكان الأثر الفعلي للتفويض الإداري في تحقيق مصالح الأطراف المعنية في المستشفيات الحكومية (٧٠,١%)، وهذا مرده من وجهة نظر الباحث إلى أن قيام إدارة المستشفيات الحكومية في مادبا بتفويض السلطة والمهام للعاملين فيها يساعد في تمكينهم وتعزز من

مستوى الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلكون من قدرات معرفية تساعدهم في اتخاذ قراراته، وتحقيق أهداف المستشفى وأهداف مختلف الأطراف. فتفويض السلطة يعتبر عامل مهم ومفتاح أساسي لتحقيق مصالح جميع الأطراف وهو أحد أهم عوامل الإبداع داخل المستشفيات، فالمستشفيات التي تفوض السلطات والمهام لموظفيها تساعدهم في اتخاذ قراراتهم بأنفسهم، بالتالي هو فرصة لتطوير مهارات العاملين فيها زيادة فعاليتهم وكفاءتهم، مما يساعد المستشفى في تحقيق أهدافها و تحقيق مصالح الأطراف المعنية.

- كما يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن تفويض السلطة أثناء العمل يجعل العاملون في المستشفى يقدمون الخدمات بالجودة المطلوبة لمختلف الأطراف ذات العلاقة. كما أن تفويض السلطة للعاملين في المستشفى ييسر إجراءات العمل ويجعلها تلبي طموحات جمهور المتلقين لخدماتها، الأمر الذي يساعد المستشفى في تحقيق مصالح مختلف الأطراف المتعاملة معها.

- وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Antonioni, David) (١٩٩٩) التي أكدت على أن تفويض الصلاحيات يقود إلى زيادة اشراك الموظفين في تنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف المختلفة للمؤسسة، كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Fadal, Sylvester (٢٠٠٤) التي تشير إلى أن برامج التفويض تساعد في تنمية قدرات الموظفين على اتخاذ القرار ويعتبر أحد استراتيجيات الشركات في التعامل مع الأطراف ذات العلاقة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) للتفويض الإداري تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) للتفويض الإداري تُعزى لمتغير العمر.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) تعود إلى التفويض الإداري في المستشفيات الحكومية في محافظة مأدبا تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) لفاعلية اتخاذ القرارات على تحقيق الأهداف تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) لفاعلية اتخاذ القرارات على تحقيق مصالح الأطراف المعنية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، في المستشفيات الحكومية في محافظة مأدبا.

٢ - ٥ : التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- ١- انطلاقاً من أهمية تفويض السلطة للعاملين في المستشفيات الحكومية ودوره في فاعلية اتخاذ القرارات فهناك ضرورة للاستمرار في التحسين من سياسات تفويض السلطة والمهام للعاملين وزيادة إشراكهم في صياغة الأهداف المراد تحقيقها في هذه المستشفيات.
- ٢- ضرورة العمل على تغيير الفهم الخاطئ للتفويض لدى المسؤولين في المستشفيات الذين ينظرون إلى التفويض على أنه نزع للصلاحيات منهم أو أنه يقلل من هيئته، وذلك بالاهتمام بتدريب وتنقيف القادة الإداريين، وإيضاح مزايا التفويض، باعتباره وسيلة فعالة لحسن سير العمل الإداري من أجل تحقيق أهداف المستشفى وأهداف أصحاب المصالح المختلفة...
- ٣- ضرورة وجود نظام معلومات يتيح للموظفين المشاركة في المعلومات من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وفتح قنوات الاتصال بين الموظفين و المدراء وتبادل الآراء والأفكار.
- ٤- ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بتحفيز العاملين مادياً (من خلال الأجور التشجيعية والعلاوات المالية، والترقيات حسب الكفاءة) ومعنوياً من خلال (الثناء والتقدير والمدح) لأن ذلك يزيد من قدرة العاملين في المستشفيات الحكومية على اتخاذ القرارات بفاعلية...

٥- ضرورة زيادة برامج التدريب المقدمة للعاملين في الدائرة، وخاصة في مجال الاستخدام

الصحيح للصلاحيات المفوضة لهم، وتدريبهم على الاستقلال في اتخاذ قرارات العمل.

٦- ضرورة أن تقوم الإدارة بإشراك ممثلين عن المجتمع المحلي عند اتخاذ بعض القرارات

المتعلقة بقيام المستشفى بمسؤوليتها الاجتماعية في بيئة العمل التي تنشط بها لأن ذلك

يساعد في تحقيق أهدافها وتحقيق مصالح الأطراف المعنية.

٧- قبل البدء بعملية التفويض الإداري لابد من حصر الصلاحيات التي يمكن تفويضها، وتحديد

ووصف الصلاحيات التي يمكن تفويضها للموظفين بشكل واضح، كما أنه من الضروري

تحديد المدة الزمنية للتفويض.

٨- العمل على زيادة الوعي والإدراك بأهمية إنجاز أهداف المستشفى المختلفة، وما يؤدي

إليه من تحقيق المصلحة العامة، وذلك بزيادة مشاعر الإخلاص والانتماء لدى العاملين

تجاه المستشفى وخلق روح الفريق بينهم.

٩- البعد عن البيروقراطية في إجراءات العمل وتفويض العاملين المزيد من الصلاحيات من

أجل السرعة في إنجاز المهام المطلوبة وتوفير الوقت والجهد والتكلفة على مقدم الخدمة

ومتلقيها لحساسية عنصر الوقت في طبيعة عمل المستشفيات.

١٠- ضرورة تفعيل العمل بالنظم الإدارية الحديثة التي تدعو إلى التشاركية والعمل بروح

الفريق من أجل جودة المخرجات في الخدمات المقدمة وبالتالي الحصول على رضا متلقي

الخدمة.

١١- يحث الباحث الدارسين مستقبلاً بإجراء المزيد من الدراسات حول أثر التفويض على

النجاح التنظيمي وعلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي وعلى أداء العاملين في المؤسسات

العامة والخاصة، للكشف عن دور التفويض في التأثير على هذه المتغيرات.

المراجع

المراجع باللغة العربية

توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٠). **منهج المهارات الإدارية، تفويض السلطة**. القاهرة، مصر. مركز الخبرات المهنية للإدارة.

جواد، شوقي (٢٠٠٠). **إدارة الأعمال : منظور كلي**. عمان، الأردن. دار الحامد للنشر.

الجبوسي، محمد، وجاد الله، جميله (٢٠٠٨). **الإدارة علم وتطبيق**، ط٣، عمان، الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الجبوسي، محمد، وجاد الله، احمد (٢٠٠٠). **الإدارة علم وتطبيق**. عمان، الأردن. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

حبتور، عبد العزيز (٢٠٠٩). **مبادئ الإدارة العامة**. عمان، الأردن. دار المسيرة للنشر.

حرب، حسام الدين (٢٠١١). **اثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية: دراسة تطبيقية**، على الوزارات الفلسطينية بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

حريم، حسن (٢٠٠٠). **تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي واجراءات العمل**. ط٢. عمان، الأردن. دار الحامد للنشر والتوزيع.

الحلو، عبد العزيز (٢٠١٠). أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الحوامدة، نضال، و العبيدي، أمل (٢٠١٣). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، مجلد (٦)، عدد (١١)، ٦٢ - ١٠٠.

دويكات، فيصل (٢٠٠٠). نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

ديسلر، ج (٢٠١١)، أساسيات الإدارة، المبادئ والتطبيقات الحديثة، ترجمة، عبد القادر محمد، درويش مرعي، دار المريخ للنشر والتوزيع، (لان).

الزريقات، خالد (٢٠١١). أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الإستراتيجية الأردنية. دراسات العلوم الإدارية، المجلد ٣٨، العدد ٢، ٤٧٩-٤٥٤، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

زويلف، مهدي، والعضايله، علي (١٩٩٦). إدارة المنظمة (نظريات وسلوك). جامعة مؤتة، عمان، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع

السامرائي، مهدي (٢٠٠١). قراءات نافعة في الإدارة الحديثة وعملياتها. دوريات، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد ٤٣، ٨٣-٨٢. (لام).

- سلطان ، محمد (١٩٩٣). إدارة الموارد البشرية. بيروت، لبنان: الدار الجامعية للطباعة.
- الشمري، إبراهيم، ودرويش، ماهر (٢٠١٠). تفويض السلطة الأسلوب الأمثل رفع كفاءة الأداء الوظيفي دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة/ المنطقة الوسطى/ الكوفة. مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق، عدد ٨٢، ٩٦-٥١.
- الصيرفي، محمد(٢٠٠٣). الإدارة الرائدة. عمان، الأردن : دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الصيرفي، محمد (٢٠٠٣). مفاهيم إدارية حديثة. عمان، الأردن. الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع والثقافة للنشر والتوزيع.
- الطيب، أحمد (١٩٨٨). تفويض السلطة كأساس لتطوير الخدمة المدنية. مجلة الإداري، مجلد ١، عدد ٣، ١٠٧ - ١٠٣.
- العامري، مهدي، والغالبي، طاهر (٢٠٠٨). الإدارة والأعمال. ط٢، عمان الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العاني، نجوى (٢٠١٠). التفويض الإداري وأثره على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن: دراسة تحليلية، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

عبابنه، رائد، والجمعان، ناديا (٢٠١٠). اتجاهات العاملين في وحدات الرقابة حول المساءلة والتفويض الإداري في الرقابة: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في الأردن: مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد ٣٧، العدد ٢، الجامعة الأردنية. عمان، الأردن.

عبد الرحيم، محمد (١٩٩٢). اساسيات الإدارة والتنظيم. ط ٢. القاهرة، مصر : مكتبة القاهرة

عبد الغفار، حنفي (١٩٩٣). السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد. الإسكندرية، مصر: المكتب العربي الحديث.

عبد المنعم، عادل (١٩٩٤). اساليب ممارسة السلطة الرئاسية والحلول والتفويض فيها. مجلة التنمية الإدارية، سنة ١٦ ، عدد ٦٢ ، ١٤.

العتيبي، ضرار، وآخرون (٢٠٠٧). العملية الإدارية مبادئ وأصول، علم وفن. عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

العثمان، محمد (٢٠٠٣). تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء. رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض السعودية.

علامي، مدني (٢٠٠٨). الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية. ط ٢، جدة، السعودية : دار جدة للنشر.

علامي، مدني (١٩٩٩). ادارة الموارد البشرية. ط ٢، جدة، السعودية: دار زهران.

العنزي، سعد (٢٠٠٧). محاولة جادة لتأطير نظرية اصحاب المصالحفي دراسة ادارة الاعمال. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٣، عدد ١٥. ٤٨ - ١. السعودية.

العواودة، عاطف (٢٠١٤). العوامل التنظيمية المؤثرة في التفويض: تصورات الموظفين (المديرين) في مراكز الوزارات الأردنية. دراسات العلوم الإدارية، مجلد ٤١، عدد ١، ٧٢ - ٩١، الجامعة الأردنية. عمان، الأردن.

الغزالي، حافظ (٢٠١٢). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

فليح، حكمت (٢٠٠٩). دور تخويل الصلاحيات في تطوير الأداء الوظيفي للمنظمة: دراسة لأراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة/ المنطقة الشمالية. مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ٧٧ / ٢٠٠٩ ، ١٦٤ - ١٢٦، جامعة تكريت، العراق.

فليه، فاروق، و عبد المجيد، السيد (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية. عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

القرىوتي، محمد (٢٠٠٠). نظرية المنظمة والتنظيم. عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.

كشك، بهجت (١٩٩٩). المنظمات وأسس إدارتها. الإسكندرية، مصر. المكتب الجامعي الحديث.

كنعان، نواف (٢٠٠٧). القانون الإداري. ط٥. عمان الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

كنعان، نواف (٢٠٠٩). القانون الإداري: الوظيفة العامة - القرارات - العفو - الأموال العامة. عمان، الأردن. دار الثقافة للنشر والتوزيع.

كيت، كونان (٢٠٠٩). أصول تفويض الصلاحيات. مقالات النجاح نت، ٢٣/ يونيو/ ٢٠٠٩، الموسوعة العربية لتطوير الذات، الدار العربية للعلم، عدد الصفحات ٦٢ ، ٧ - ١ .

اللوزي، موسى (١٩٩٩). التطوير التنظيمي، اساسيات ومفاهيم حديثة. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

اللوزي، موسى (٢٠٠٣). التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة. عمان، الأردن: دار وائل للنشر

مهنا، ابراهيم، عفيف (٢٠٠٦). العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. ص ٧٦، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

نصيرات، فريد (٢٠٠٨). إدارة المنظمات الصحية. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

نصيف، عمر (٢٠١٠). دور كفاءة المعلومات في فعالية اتخاذ القرارات. مجلة دراسات المعلومات جامعة الملك عبد العزيز، عدد ٧٢، ٩ - ٤١. الرياض، السعودية.

الحواري، سيد (١٩٩٧). إتخاذ القرارات الإدارية. القاهرة، مصر: مكتبة عين شمس.

الياسري، اكرم (٢٠٠٧). اللامركزية، مفهومها، مزاياها، وعيوبها والعوامل المؤثرة في تطبيقها. P. ١٥، بحث منشور على الإنترنت : <http://www.fedrs.com>.

ياغي، محمد (٢٠٠٥). اتخاذ القرارات التنظيمية. ط٣. عمان، الأردن: ياسين للخدمات الطلابية والمكتبية.

ياغي، محمد (٢٠٠٢)، اتخاذ القرارات التنظيمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

يعقوب، حسين، وابو الرز، محمد (١٩٩٠). القائد التربوي وتفويض السلطة والصلاحيات، وكالة الغوث الدولية، عمان، الأردن.

المراجع باللغة الإنجليزية :

Antonioni, D. (١٩٩٩). **What motivates Middle Managers**, Industrial Management, Vol.٤١.(٦).Nov. p: ٢٧-٣٠.

Ashram, H. (٢٠٠٥). **Leadership Decision Making** , USA: Harvard.prss.

Atherton, T. (١٩٩٩). **How to Better at Delegation and Coaching publisher London**, Dover, N ,H , Kogan. Barrington, peter stimpson.p : ١٤٦.

Certo, S. (٢٠٠٧). **Modern Management, Adding Digital Focus**, Ninth Edition, Upper Saddle river, New Jersey, Person Prentice Hall.

Fadal, S. (٢٠٠٤). **Employee empowerment as a business optimization technique**: Utilizing continuous training and development, participation rights and decision making authority., Dissertation Abstracts International, Vol. ٦٤, No.١٢A, p.٤٥٣٣.

Gholamabbas,and et al (٢٠١١).**Relationship Between Delegation Authority Process And Rate Of Effectiveness**. (Case Study : Municipality Regions Of Mashhad) Interdisciplinary Journal Contemporary Research In Business September ٢٠١٢ ,Vol ٤, No ٥. P: ٨٧١-٨٨٠.

Griffin, R. (١٩٩٧). Management, ٥th, edition.

Hildebrand, M. (٢٠٠٦). **The Implications Of Management By Walking About**: a case study of a German hospital, Leadership in Health Services, vol. ١٩, No. ٤, pp. i-xv.p: ٣٧١-٣٩١.

Khosravi, and, et al (٢٠١١). **The Impact of Emotional Intelligence towards the Effectiveness of Delegation**: A Study in Banking Industry in Malaysia International Journal of Business and Social Science Vol. ٢ No. ١٨; October "٢٠١١".p: ٩٣-٩٩.www.ijbssnet.com.

Mullins, L. (٢٠٠٨). **Essentials of Organizational Behavior**, Book aid international, Person Prentice Hall.p: ٤٤٠.

Murray, J. (٢٠٠٨). **Business studies**, ٢nd edition Karen

Nnior, and et al (٢٠١٢). **The Effectiveness of Delegation as a Process in Primary Schools in South Central Region of Botswana**. Int J Edu Sci, ٤(٢): ١٥٣-١٦٢.

Parker, L., and Price, R. (٢٠٠٤). **Empowered managers and empowered workers**: The effects of managerial support and managerial perceived control on workers' sense of control over decision making, Santa Monica , PsyLIT Journal Articles, Vol. ٤٧, No. ٨, p.p: ٩١١-٩٢٨.

Rue, L., and Byars, L. (٢٠٠٨). **Management skills & Application** ٣rd ten edition, mcgrow, hill,p:١٦٤. Schriesheim, Chester A.et al. (٢٠٠٨). Delegation and Leadership-Member Exchange: Main Effects, Moderators, Measurement Issues. *Academy of Management Journal*,

الملاحق

ملحق رقم (١) المسح المبدئي للباحث

اسم المستشفى	تاريخ الزيارة	الشخص المعني	الأسئلة
مستشفى النديم الحكومي	١٥/٢/٢٠١٥	رئيس قسم طبي رئيس قسم غير طبي مشرف	<ul style="list-style-type: none"> • يقوم المديرين المسؤولين بتفويض السلطة لنا • نشعر بأن القرارات التي نأخذها ذات فاعلية • دائماً ما نحقق ما هو مطلوب منا بالوقت المناسب • المهام الموكولة لنا واضحة • مخرجات أعمالنا تحقق رضا متلقي الخدمة والمديرين والأطراف الأخرى

<ul style="list-style-type: none"> • يقوم المديرين المسؤولين بتفويض السلطة لنا • نشعر بأن القرارات التي نأخذها ذات فاعلية • دائماً ما نحقق ما هو مطلوب منا بالوقت المناسب • المهام الموكولة لنا واضحة • مخرجات اعمالنا تحقق رضا متلقي الخدمة والمديرين والأطراف الأخرى 	<p>رئيس قسم طبي</p> <p>رئيس قسم غير طبي</p> <p>مشرف</p>	<p>١/٣/٢٠١٥</p>	<p>مستشفى الأميرة سلمى الحكومي</p>
---	---	-----------------	--

ملحق رقم (٢): الاستبانة

{بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ}

أخي الموظف/ أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد،،

تهدف هذه الدراسة التعرف إلى أثر التفويض الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفيات الحكومية في محافظة مأدبا، وقد تم اختياركم ضمن العينة محل الدراسة، لذا يرجى تفضلكم بالإجابة على الأسئلة التي تتضمنها هذه الإستبانة بموضوعية تامة. علما بان أية معلومات ستدلون بها ستعامل بسرية مطلقة، ولأغراض البحث العلمي فقط.

مع الشكر والتقدير

الباحث

رائد خلف عليان الشوابكه

جامعة عمان العربية

كلية الاعمال

قسم الإدارة

الجزء الأول: هذا الجزء مخصص للبيانات الشخصية للموظف (الديمغرافية) والوظيفية.

الرجاء التفضل بالإجابة بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة:

(١) المؤهل العلمي

() توجيهي () دبلوم

() بكالوريوس () دراسات عليا

(٢) العمر

() أقل من ٢٥ سنة () من ٢٥ - أقل من ٣٥

() من ٣٥ - أقل من ٤٥ سنة () ٤٦ سنة فما فوق

(٣) الجنس

() ذكر

() أنثى

(٤) عدد سنوات الخبرة

() أقل من ٥ سنوات () من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات

() من ١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة () ١٥ سنة فأكثر

الجزء الثاني : مجموعة من الفقرات لتحديد أثر التفويض الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفيات الحكومية في محافظة مادبا.

الرجاء وضع الإشارة المناسبة في المكان المناسب :

ت	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تفويض السلطة						
١	اشعر بأن ما فوض الي من سلطات يتلاءم مع قدراتي					
٢	تمتعني الإدارة بالسلطة الكافية لأداء المهام الموكولة لي					
٣	تقدم الإدارة لي الحوافز المتكافئة مع المهام التي اقوم بها					
٤	تشعرني الإدارة بالاستقلالية بعد تفويض السلطة لي					

					يكتسبني تفويض السلطة مهارات ادارية جديدة	٥
					ازداد سرعة في انجاز المهام جراء تفويض السلطة لي	٦
					تأخذ الإدارة رأبي قبل تفويض السلطة لي	٧
					تقوم الإدارة بعملية التدريب اللازمة قبل تفويض السلطة لي لأداء المهام	٨
					تشعرني الإدارة بالاستقرار الوظيفي بتفويض السلطة لي	٩
					يساعدني تفويض السلطة على المزيد من الابتكار وحل المشكلات	١٠

تفويض المهام					
					١١ تزودني الإدارة بالمعلومات الكافية عن المهمة الموكلة لي
					١٢ توفر الإدارة المعدات اللازمة لي لإنجاز المهام
					١٣ توفر الإدارة تقنيات الاتصال الفعالة التي تساعدني على القيام بالمهام
					١٤ تقدم الإدارة لي الدعم الكافي لانجاز المهام
					١٥ تجيبني الإدارة على جميع تساؤلاتي المتعلقة بالمهمة
					١٦ تفوضني الإدارة بالمهام بدون علمي
					١٧ انجز المهام المفوضة لي من قبل الإدارة بالوقت المحدد
					١٨ تدربني الإدارة على اداء المهام قبل تفويضي لها

					توفر لنا الإدارة الحوافز المادية والمعنوية لإنجاز المهام	١٩
تحقيق الأهداف						
					نجاحي في اتخاذ القرار المناسب يساعد في تحقيق الأهداف الموضوعه	٢٠
					تشعرتني الإدارة بان لدي القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة	٢١
					اعتقد بأنني امالك المهارات اللازمة لتحقيق الأهداف اللازمة	٢٢
					تشركني الإدارة بالدورات المناسبة لتحقيق الأهداف في العمل	٢٣
					تطلعني الإدارة على نتائج تحقيقي للأهداف المتفق عليها	٢٤
					اشارك الإدارة في تحقيق الأهداف من خلال قسمي	٢٥

					اشارك الإدارة في حل المشكلات التي تعيق تحقيق الأهداف اثناء العمل	٢٦
					توفر الإدارة المواد اللازمة لتحقيق الأهداف اثناء العمل	٢٧
					تربط الإدارة بين القرارات المتخذة وتحقيق أهداف العمل	٢٨
					اشارك الإدارة بوضع الأهداف المراد تحقيقها	٢٩

تحقيق مصالح الأطراف المعنية						
					القرارات المتخذة اثناء أداء العمل تتوافق مع مصالح الأطراف المعنية	٣٠
					تأخذ الإدارة بآراء الأطراف المعنية اثناء اتخاذ القرارات	٣١
					تهتم الإدارة بالبيئة الداخلية للعمل	٣٢
					القرارات التي نتخذها تشبع رغبات متلقي الخدمة	٣٣
					توفر الإدارة لنا افضل المواد لأداء العمل	٣٤
					تشعرني الإدارة بالرضا عن القرارات المتخذة اثناء العمل	٣٥
					تشرك الإدارة المجتمع المحلي بالقرارات المتخذة	٣٦
					تلبي اجراءات العمل المتخذة طموح متلقي الخدمة	٣٧

					تؤمن الإدارة التكنولوجيا المناسبة التي تسهل علينا القيام بالعمل	٣٨
					أقدم الخدمة بالجودة المطلوبة لمتلقي الخدمة	٣٩
					تتخذ الإدارة التدابير الوقائية اللازمة للحفاظ على بيئة العمل الخارجية سليمة	٤٠
					تجتمع الإدارة مع الأطراف المعنية بالعمل باستمرار	٤١

ملحق رقم (٣)

اسماء المحكمين

الجامعة	الأسم	ت
جامعة عمان العربية	الدكتور يونس مقداري أستاذ. دكتور	-١
جامعة عمان العربية	الدكتور محمد ابو صالح أستاذ. دكتور	-٢
جامعة عمان العربية	الدكتور كامل الحوا جره أستاذ. دكتور	-٣
جامعة عمان العربية	الدكتور محمد الكساسبه أستاذ. مشارك	-٤
جامعة عمان العربية	الدكتور الحارث ابو حسين أستاذ. مساعد	-٥

جامعة عمان العربية	أستاذ. مشارك	الدكتور احمد السكر	-٦
جامعة عمان العربية	أستاذ. مشارك	الدكتور غازي الرحو	-٧
جامعة البلقاء التطبيقية	أستاذ. دكتور	الدكتور اكثم الصرايره	-٨
جامعة العلوم الإسلامية	أستاذ. مشارك	الدكتور هاني ارتيمه	-٩
جامعة الملك عبد العزيز	أستاذ. مشارك	الدكتور خالد ابو الغنم	-١٠