عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

التفويض الإداري وانعكاساته على الأداء المؤسسي
وزارة الصحة – حالة دراسية

سماهر إبراهيم أبو عون

رسالة ماجستير

القدس – فلسطين

1432 هـ / 2011 م

التفويض الإداري وانعكاساته على الأداء المؤسسي
وزارة الصحة – حالة دراسية

إعداد
سماهر إبراهيم أبو عون

بكالوريوس إدارة وريادة /محاسبة – جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

إشراف: الأستاذ الدكتور طارق الحاج

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة –تخصص بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية-معهد التنمية المستدامة- جامعة القدس

1432هـ/ 2011م

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة – بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية

إجازة الرسالة

التفويض الإداري وانعكاساته على الأداء المؤسسي وزارة الصحة – حالة دراسية

اسم الطالبة: سماهر إبراهيم أبو عون
الرقم الجامعي: 20812121

اشراف: أ. د. طارق الحاج

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 17/ 9 /2011 من أعضاء لجنـة المناقـشة المدرجـة أسمائهم وتواقيعهم

1. رئيس لجنة المناقشة: أ. د. طارق الحاج التوقيع:.....
2. ممتحنا داخليا: د. عزمي الاطرش التوقيع:.....
3. ممتحنا خارجيا: د. سمير أبو زنيد التوقيع:.....

القدس – فلسطين

1432 هـ / 2011 م

الإهداء

إلى روح والدي رحمه الله ،

إلى والدتي الحنونة .... حفظها الله ،

إلى زوجي الحبيب.... الذي وقف دائما إلى جانبي ،

وأبنائي الأعزاء : عميد ، عبد الكريم ، جنى ، عمرو ،

إلى إخواني وأخواتي وجميع صديقاتي ،

إلى حماتي وحماي الأعزاء ،

إلى كل من تمنى لي الخير .... والى كل المخلصين في هذا الوطن الغالي .

سماهر إبراهيم أبو عون

إقرار

أقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصـة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل أية درجـة عليا لأي جامعة أو معهد. آخر

التوقيع:.....

سماهر إبراهيم أبو عون

التاريخ:.....

الشكر والعرفان

قال تعالى "لئن شكرتم لأزيدنكم " سورة إبراهيم ،آيه 6.

الحمد لله رب العالمين والصلاة على اشرف الخلق والمرسلين سيدنا محمد عليـه أفـضل الـسلام والتسليم ، فالشكر أولا إلى الله العلي القدير ،الذي وفقني قي إتمام هذه الرسالة .

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ الدكتور طارق الحاج على كل ما قدمـه لـي مـن نصح وإرشاد، لإتمام هذه الرسالة .

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى الدكتور سمير أبو زنيد، والدكتور عزمي الأطـرش، لملاحظاتهمـا القيمة والتي أثرت الرسالة وأعنتها.

وأتوجه بالشكر إلى جامعة القدس وجميع العاملين في معهد التنمية المستدامة واخص بالذكر الدكتور زياد قنام لما قدمه لنا من فائدة كبيرة في أمور البحث العلمي والتي مكنتني من إخراج هذه الرسالة .

وأتوجه أيضاً بالشكر إلى جميع العاملين في وزارة الصحة لتعاونهم معي لانجـاز هـذه الرسـالة ،وأتمنى أن يكون في رسالتي هذه نفع للمؤسسات الحكومية ودعم لها ومساهمة في بنـاء الدولـة الفلسطينية المستقلة إن شاء الله .

وأخيرا أتوجه بالشكر الجزيل لكل من قدم لي يد العون والمساعدة في إخراج هذه الرسالة إلى حيز الوجود

سماهر إبراهيم ابوعون

مصطلحات الدراسة

التفويض الإداري : يقصد بمبدأ التفويض نقل التصرف، واتخاذ القرارات من مستوى إلى مستوى تنظيمي أدنى، والتفويض في جوهره مسؤولية ثنائية، فالشخص الذي تفوض إليه السلطة يصبح مسئولاً أمام من فوضها إليه، كما أن الذي قام بالتفويض يظل مسئولاً عن العمل الذي فوضه وعن ما يترتب عليه من أثار ونتائج.(المغربي ،2006، ص364).

كما يمكن تعريفه بأنه " دفع السلطة إلى أسفل من الرئيس إلى المرؤوس " ويرجع ذلك إلى أن توزيع المسؤولية لقسم أو وظيفة ما يسير عادة يداً بيد بتفويض سلطة كافية لضمان انجاز الوظيفة (العلاق ،2008).

المسؤولية : تعهد المرؤوس بتنفيذ أعمال ونشاطات معينة معهودة إليه بأقصى قدراته (آل ناجي،2005).

السلطة : الحق القانوني في اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر للآخرين ووجوب من توجه لهم الأوامر بالطاعة تحت طائلة المسؤولية (الشرقاوي،2006).

الأداء المؤسسي : المحصلة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة وتفاعلها مع البيئة بحيث يضم كل من أداء الأفراد وأداء الوحدات التنظيمية وكذلك أداء المؤسسة في إطار البيئة الخارجية.

قياس الأداء : المراقبة المستمرة لانجازات برامج المنظمة وتوثيقها ،ولاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً (إدريس، والغالبي ،2009).

الدائرة الحكومية : أية وزارة أو إدارة أو مؤسسة عامة أو سلطة أو أية جهة أخرى تكون موازنتها ضمن الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية أو ملحقة بها (قانون الخدمة المدنية ،2005).

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف على واقع التفويض الإداري في وزارة الصحة، وعلاقته بالأداء المؤسسي، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة : الجنس، والحالة الاجتماعية، والعمر، والخبرة، والدرجة العلمية، والمسمى الوظيفي، والدورات التدريبية، في آراء المبحوثين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين في وزارة الصحة ممن يشغلون منصب رئيس شعبة فما فوق، والبالغ عددهم (1255). واختيرت منه عينة بطريقة طبقية عشوائية، وتكونت من (268)، أي ما يقارب (21.4%) من مجتمع الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة بالاعتماد على الأدب النظري، والدراسات ذات الصلة، وتم التأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على لجنة من المحكمين وتم استخراج معاملي الثبات الداخلي بواسطة معادلة كرونباخ ألفا، حيث بلغ معامل الثبات للتفويض الإداري (0.89)، بينما بلغ معامل الثبات للأداء المؤسسي (0.92)، وتم تحليل البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال اختبار " ت "، وتحليل التباين.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن الدرجة الكلية لواقع التفويض الإداري في وزارة الصحة، كانت متوسطة، كما إن واقع التفويض الإداري في وزارة الصحة، كان متوسطاً في مجالات الثقة، والنمو القيادي، وتنمية الموارد البشرية، والمسؤولية والمساءلة، والمركزية واللامركزية، والأنظمة، وقبول سلطة الرئيس، أما في مجالي طبيعة العمل والوعي فقد كان واقع التفويض الإداري مرتفعا في وزارة الصحة . وإن الدرجة الكلية لواقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة، كانت متوسطة، أما واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة فقد كان متوسطاً في مجالي حجم الأداء، ودقة الأداء، في حين كان واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة مرتفعاً في مجالي سرعة الأداء، وجودة الأداء. وبينت الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول واقع التفويض الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس، والحالة الاجتماعية، والعمر، والخبرة، والدرجة العلمية، والمسمى الوظيفي، والدورات التدريبية)،وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول مقاييس الأداء المؤسسي تعزى لمتغيرات (الجنس، والحالة الاجتماعية، والعمر، والخبرة، والدرجة العلمية، والمسمى الوظيفي، والدورات التدريبية). وقد تبين وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين التفويض الإداري والأداء المؤسسي في وزارة الصحة.

وبناء إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت الباحثة بتوصيات منهـا: ضـرورة تـدريب الموظفين خاصة ذوي الرتب العليا على تفويض بعض صلاحياتهم إلى موظفين ذوي رتب أدنـى، بشرط أن تكون تلك الصلاحيات جدية، ولا تتسم بأنها شـكلية جمالية،وكـذلك ضـرورة تـدريب الموظفين عامةً على كيفية العمل أثناء تفويضهم بصلاحيات، وحدود تلك الصلاحيات، والمهام التي يجب القيام بها أثناء ذلك. وضرورة قيام الجهات ذات العلاقة بترسيخ ثقافة المـسؤولية الجماعيـة والتفويض، والتعليمات التي تُنظم عملية التفويض الإداري، وإيلائها أهمية أكبر في عمل الـوزارة، مما يسهم إيجاباً في تخفيف العبء الكبير الواقع على عاتق وزارة الصحة،و إعداد قـوائم لمتابعـة أداء الموظفين خلال تفويضهم بصلاحيات، ومقارنة التقدم الحاصل في أدائهـم عبـر تفويـضات متتابعة. وأخيرا ضرورة نشر ثقافة المسؤولية الجماعية، وربطها بحالة التفويض الإداري.

The Administrative Delegation and its Impact on Corporate Performance Ministry of health- case study

Abstract

The study aims at identifying the reality of the Administrative Delegation at the Ministry of health and its relation with the corporate performance; in addition to measure the effects of the variables adopted in this study on the opinions of the sample researched: gender, social status, age, experience, scientific qualification, job description, training courses. The population of the study comprises all the administrative employees in the Ministry of health occupying the position of chairperson and above who mounted to (1255). A stratified random sample was chosen including (268); i.e. approximately (21.4 %) of the study population. To achieve the aim of this study, the researcher has prepared a questionnaire depending on the theoretical literature as well as the related studies. The questionnaire was verified by a committee of arbitrators while the reliability coefficient was inferred by adopting Cronbach alpha formula. To illustrate, the reliability coefficient for the administrative authority mounted to (0.89) meanwhile the reliability coefficient for the corporate performance mounted to (0.92). Further, the data were analyzed using (SPSS) through (t)test besides ANOVA.

The study has been concluded by the following results: It has been found that the total degree for the administrative authority was of medium level in the ministry of health. To add, the reality of the administrative authority in the ministry of health was considered of medium level concerning: trust aspects, leading growth, human resources development, responsibility and accountability, centralization and decentralization, systems and laws, acceptance of the boss's authority. However, with regard to the nature of the work and the awareness, the administrative authority realized to be of high level in the ministry of health.

The total degree for the corporate performance at the ministry of health was medium; while the reality of corporate performance in the ministry of health was medium in relation to the performance magnitude, accuracy of performance; on the other hand, the reality of corporate performance there was high in relation to performance speed and the quality of performance. Furthermore, the study has indicated clearly that there are no statically significant differences at the level ($0.05 \geq \alpha$) in the averages of the researched sample's answers concerning the reality of administrative authority that can be attributed to the variables of (gender, social status, age, experience, scientific qualification, job description, training courses). In addition to no statically significant differences at the level ($0.05 \geq \alpha$) in the averages of the researched sample's answers concerning the measures of corporate performance that can be attributed to the variables of (gender, social status, age, experience, scientific qualification, job description, training courses). It has been found evident that a positive correlation between the administrative authority and the corporate performance in the ministry of health does exist.

Based on the findings of the study, the researcher recommends the following: The necessity to train the employees, especially those of high ranks at their jobs, to delegate some of their powers to other employees of lower ranks provided that the delegated powers are serious and away from aesthetic forms of power. Added to this, the necessity to train the employees in general on the way work is conducted during power delegation in relation

to the limits of such powers as well as the tasks should be carried out. It is recommended also that the concerned entities should undertake its responsibilities to legislate the laws and issue the directions that regulate the administrative authorization process besides being paid more attention and importance through the ministry's work flow. This will positively contribute to mitigate the great pressure that the ministry of health bears besides preparing the lists to follow up the employees' performance during their delegation with powers; in addition to comparing the advancement achieved in their performance along successive authorizations. Finally, the necessity to proliferate the awareness of collective responsibility being connected to the administrative authority.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بمدى فاعلية وكفاءة المؤسسات في تأدية وظائفها وتحقيق الأهداف التي أنشئت من اجلها ،سواء كانت هذه المؤسسات صناعية أم تجارية أم خدمية، وهذا الاهتمام المتزايد موجود في جميع أنحاء العالم، لذا كان لابد لفلسطين أن تأخذ هذا الموضوع باهتمام أكبر خاصة في مجال تطوير البنية المؤسسية الحكومية للسلطة الوطنية الفلسطينية، لما لهذا القطاع من دور كبير في بناء الدولة الفلسطينية نفسها.

وتنحى معظم المؤسسات إلى استثمار الطاقة القصوى لقدرات العاملين بها لتحسين نوعية الخدمات، وتطوير العمل الإداري والفني، والتفويض الإداري إحدى الوسائل التي تستخدم لمنح سلطات معينة لمستويات مختلفة في هيكلية المؤسسة لتسهيل عمليات تلك المؤسسة، ويتضمن التفويض تحديد الإطار الذي يمكن لكل مستوى العمل فيه، وذلك لتسهيل عملية اتخاذ القرار عند مستواه المناسب؛ فالتفويض يشمل تعيين مهام للمرؤوسين لتحمل نتائج المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام (مصطفى، وعمر، 2007).

وينبثق عن التفويض صلاحيات تُمنح لمستوى محدد في المؤسسة، ويساعد فهم الصلاحيات الممنوحة في ثبات الممارسات الإدارية والطمأنينة داخل المؤسسة، حيث إنها تجعل متخذ القرار

قادراً على الاستقرار، فهو في غير حاجة إلى العودة المستمرة إلى السلطة الأعلى لاستشارتها بشأن القرارات، فذلك ينزع شخصيته، ويقلل من دوره وهيبته (الحريري، 2008).

وتعد ظاهرة تركيز السلطة في أيدي كبار المسؤولين من أهم المشكلات الإدارية التي تواجهها البلدان النامية؛ إذ يقود ذلك إلى الإدارة البطيئة، والاهتمام بالأعمال الروتينية، والانشغال بها عن الأعمال الإدارية المهمة؛ مثل: التخطيط، والتطوير، ومتابعة تقدم المؤسسة، ورسم السياسات (Drucker ،2002).

إن الأداء المهني الناجع في أي مؤسسة يعتمد في معظم الأحوال على جودة عمل الموظفين مما يتطلب العمل على تطوير الأنظمة الإدارية الموجودة في كل مؤسسة من تطبيق آليات رشيدة في التوظيف والتدريب وتقييم الأداء وكذلك تبني نظام مناسب يوفر الحوافز للموظفين بهدف تشجيعهم ومنحهم المكافآت على الأداء الجيد وفي ذات الوقت يعالج فيه جوانب القصور والخلل في أدائهم (وزارة التخطيط ،2010). ويعتقد أن هناك ثمة علاقة بين التفويض الإداري والأداء المؤسسي، لما يزيد التفويض الإداري من تطوير قدرات العاملين، ويحسن من علاقات الرؤساء بالمرؤوسين، ويولد قواعد جديدة للعمل في المؤسسة، ويهيأ لمناخ تنظيمي فعال.

من هنا جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على احد أهم المبادئ الإدارية ألا وهو التفويض الإداري في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية لكونه يعزز الشراكة بين الرؤساء والمرؤوسين ويساعد على انجاز المهام بسرعة وإتقان كما انه يعمل على خلق قيادات جديدة في المؤسسات العامة مما سيكون له الأثر الكبير في زيادة فاعلية وكفاءة الأداء في هذه المؤسسات ،كما تستقصي الدراسة طبيعة العلاقة بين التفويض الإداري والأداء المؤسسي من خلال التعرف على مقاييس ومؤشرات الأداء المؤسسي حيث أن تفويض السلطة في نشاط المؤسسات يشكل عاملا أساسيا في تفعيل الأداء الوظيفي والمؤسسي على حد سواء، من هنا فإن المؤسسة بدون تفويض لا تستطيع أن تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

2.1 مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في التعرف على واقع التفويض في مؤسسات السلطة الفلسطينية وعلى انعكاساته على الأداء المؤسسي وبشكل خاص في وزارة الصحة الفلسطينية ومن هنا جاءت للإجابة على السؤال "ما واقع تأثير التفويض الإداري وما انعكاساته على الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية؟

3.1 مبررات الدراسة

تتمثل مبررات الدراسة فيما يلي:

- أهمية موضوع التفويض الإداري، وحداثة العمل به في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.
- ملاحظات الباحثة من خلال عملها في إحدى المؤسسات العامة، إذ لاحظت الباحثة أن تفويض صلاحيات وسلطات ومهمات للموظفين، يجعلهم أكثر تحمل للمسؤولية، وأقدر على إنجاز الأعمال المناطة بهم.
- استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في برنامج التنمية الريفية المستدامة / جامعة القدس.

4.1 أهمية الدراسة

نظرا لأهمية التفويض الإداري وآثاره الايجابية على المنظمات من سرعة ودقة ونوعية في انجاز المعاملات وتفرغ الإدارة العليا للقيام بالتخطيط وخلق قيادات جديدة وغيرها مما يكون له الأثر الكبير في مخرجات هذه المنظمات أي كفاءة وفاعلية في الأداء، من هنا يمكن توضيح أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- إغناء موضوع التفويض الإداري في المؤسسات العامة والوزارات الخدمية، وتكوين إطار علمي منهجي له يستند على دراسة ميدانية.
- الأثر الذي قد يتركه التفويض الإداري على الأداء المؤسسي، مما يزيد من فاعلية المؤسسات الخدمية.
- تفعيل مبدأ التفويض الإداري في مؤسسات السلطة الوطنية، مما قد يحسن في آليات العمل وجودة الخدمات.
- فتح آفاق مستقبلية في مجال التفويض الإداري، من خلال فتح الباب للباحثين مستقبلاً في فحص علاقات التفويض الإداري أو الأداء المؤسسي بقضايا إدارية أخرى.
- أهمية الوزارة التي ستطبق عليها وهي وزارة الصحة.
- تقصي العلاقة بين التفويض الإداري والأداء المؤسسي.

5.1 أهداف الدراسة

تأتي هذه الدراسة للعمل على تحقيق الأهداف التالية :

- قياس مستوى التفويض الإداري في وزارة الصحة.
- قياس مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الصحة.
- تعرف أثر التفويض الإداري والأداء المؤسسي.
- التعرف على تأثير كل من المتغيرات التالية (الجـنس، والحالـة الاجتماعيـة، والعمـر، والخبرة، والدرجة العلمية، والمسمى الوظيفي، والدورات التدريبية) على التفويض الإداري والأداء المؤسسي.

6.1 أسئلة الدراسة

من خلال هذه الدراسة تحاول الباحثة الإجابة على الأسئلة التالية :

- ما واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة؟ ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية :

  - ما واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة في مجال النمو القيادي؟
  - ما واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة في مجال تنمية الموارد البشرية؟
  - ما واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة في مجال المسؤولية والمساءلة؟
  - ما واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة في مجال المركزية واللامركزية؟
  - ما واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة في مجال قبول سلطة الرئيس؟
  - ما واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة في مجال طبيعة العمل؟
  - ما واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة في مجال الأنظمة؟
  - ما واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة في مجال الثقة؟
  - ما واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة في مجال الوعي؟

- ما واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة ؟ ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية :

  - ما واقع تأثير التفويض الإداري على الأداء المؤسسي في وزارة الـصحة فـي مجـال سرعة الأداء؟

- ما واقع تأثير التفويض الإداري على الأداء المؤسسي في وزارة الصحة في مجال جودة الأداء؟
- ما واقع تأثير التفويض الإداري على الأداء المؤسسي في وزارة الصحة في مجال حجم الأداء؟
- ما واقع تأثير التفويض الإداري على الأداء المؤسسي في وزارة الصحة في مجال دقـة الأداء؟

- ما العلاقة بين التفويض الإداري والأداء المؤسسي ؟

7.1 فرضيات الدراسة :

سعت الدراسة إلى فحص الفرضيات الآتية :

- أولاً : فرضيات واقع تأثير التفويض الإداري:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فـي متوسـطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الـصحة، تعـزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فـي متوسـطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الـصحة، تعـزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فـي متوسـطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الـصحة، تعـزى لمتغير العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فـي متوسـطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الـصحة، تعـزى لمتغير الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فـي متوسـطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الـصحة، تعـزى لمتغير الدرجة العلمية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة، تعزى لمتغير الدورات التدريبية.

- ثانياً : فرضيات واقع الأداء المؤسسي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة، تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة، تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة، تعزى لمتغير العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة، تعزى لمتغير الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة، تعزى للدرجة العلمية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة، تعزى لمتغير الدورات التدريبية.

- ثالثاً : فرضية العلاقة بين التفويض الإداري والأداء المؤسسي: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التفويض الإداري والأداء المؤسسي في وزارة الصحة.

8.1 حدود ومحددات الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الحدود التالية :

- الحدود البشرية : يتم تنفيذ الدراسة على عينة من موظفي الصحة الإداريين.
- الحدود الزمنية : يتم إجراء الدراسة من 2010/1/1 ولغاية تموز 2011.
- الحدود المكانية : تُنفّذ الدراسة في مديريات الصحة في شمال الضفة الغربية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل مفاهيم الدراسة من سلطة وتفويض وأداء، كما يتضمن هذا الفـصل الدراسـات السابقة التي بحثت في السلطة والتفويض والأداء، والعلاقات التي تربط بينهم.

1.2 السلطة

نظرا لأهمية السلطة في العمل الإداري باعتبارها تعطي من يتمتع بها الحق في إصـدار الأوامـر وهي التي تمنح صاحبها حق الولاية لذ سوف نتطرق فيما يلي لمفهوم السلطة وأهم النظريات ذات العلاقة:

1.1.2. مفهوم السلطة:

يرد مفهوم السلطة كثيراً بين الأفراد وفي المؤسسات، إذ أنه يمثل ركناً أساسياً من أركـان الإدارة، ويمكن تعريف السلطة: بأنها الحق القانوني الشرعي لإصدار الأوامر ولإجبار شخص أن يعمـل أو أن لا يعمل شيئاً" (شاويش، 1993). وكذلك عرفها عربيات :" السلطة عبارة عـن حـق شـرعي رسمي يمتلكه شخص ما هو الرئيس أو المدير من خلال شغله لوظيفة إدارية رسمية داخل المنظمة، فعن طريقها يكتسب القوة والتنفيذ في التزام الآخرين بالطاعة والامتثال في تنفيذ ما يطلبه، من أجل تسيير عمل ما و تحقيق هدفه" (عربيات، 2008).

ويرى العلاق (2008) : "أن السلطة هي الحق في تكليف الغير بإحداث تصرفات لازمة لتحقيق هدف محدد عن طريق إصدار القرارات وإعطاء الأوامر الملزمة لهم وكذلك يعرف "كونتز وأودونل" السلطة بأنها "الحق الذي بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على امتثال المرؤوسين للقرارات" (المغربي، 2006). أما هربرت سايمون (2003) فيقول: " أن السلطة هي فقط اتخاذ القرارات التي تحكم وتقود أعمال الآخرين". كما عرفها هنري فايول (Henri Fayol) "أنها حق إعطاء الأوامر للآخرين والتزامهم في إطاعة وتنفيذ هذه الأوامر" (العضايلة وزويلف، 1996)

وبناء على ما سبق فإن السلطة هي القوة أو الحق في التصرف أو إعطاء الأوامر، أو الحصول على تنفيذ العمل بواسطة الآخرين، وفي الإدارة يمكن التفكير في السلطة كقوة لمطالبة الآخرين بالعمل الذي يعتبر مناسباً من وجهة نظر حائز السلطة لتحقيق الهدف.

ولقد اتضح من خلال الرجوع إلى العديد من المصادر والمراجع وجد أن البعض ذكر أن هنالك ثلاث نظريات أو اتجاهات تحدد المصادر التي يمكن للفرد أن يستمد سلطته منها والبعض ذكر تصنيفات مصادر السلطة مباشرة.

2.1.2. النظريات التي تحدد مصادر السلطة:

تُحدد مصادر السلطة بنظريات عدة، من أهمها :

- أولاً: نظرية السلطة الرسمية (The formal theory of authority) : تشير هذه النظرية إلى أن مصدر السلطة هو حق الملكية أو الجهة المالكة للمنشأة أو المشروع باعتبارها هي التي لا حق في استخدام إمكانات المنشأة المادية والبشرية لتحقيق أهداف معينة. وتتدرج السلطة بموجب هذه النظرية من أعلى إلى أسفل في الهيكل التنظيمي للمنظمة بحيث يستمد على مستوى تنظيمي سلطته من المستوى الأعلى منه (العلاق، 2008).
- ثانياً: نظرية قبول السلطة (Acceptance theory of authority): لقد جاء بها شستر بارنارد الذي قال أن السلطة الحقيقية تأتي من أسفل إذ لا أحد يكون له سلطة ما لم يقبل المرؤوسون توجيهاته. ولقد أشار الى أن السلطة سوف يتم قبولها فقط في الحالات التالية:

  - إذا استطاع الفرد أن يفهم الأمر الصادر إليه.

- إذا اعتقد الفرد: الأمر منسجم مع غرض المنظمة.
- إذا ارتأى الفرد أن الأمر منسجم مع اهتماماته الشخصية.
- إذا كان الفرد قادراً ذهنياً وجسدياً على إطاعة الأمر والاستجابة له (جمال الدين، 2004).

- ثالثاً: نظرية السلطة الشخصية (Personal Theory of Authority): يكتسب الفرد سلطته بموجب هذه النظرية حين يكون ماهراً خبيراً في مجال عمله قادراً على إبداء الآراء والإرشادات السديدة بحيث يقبل الآخرون آراءه وإرشاداته ويعملون بها. وعندئذ تصبح له سلطة عليهم (Landsberg, 2000).

إضافة إلى نظريات السلطة الثلاث السابقة هناك نظرية رابعة تعرف بسلطة الموقف (Authority of situation) فعلى سبيل المثال "لو قام لص بطلب الحصول على أموال مصرف من أمين الصندوق وبالتالي قام أمين الصندوق باستخدام جهاز إنذار اللصوص لاستخدام الشرطة فإن أمين الصندوق يكون قد استعمل سلطة الموقف" (Lefton, Robert and Bnzzotta, 2004). إذ أن ظروف الأزمات التي تتطلب عملاً سريعاً، غالباً تدفع الموجودين في الموقف للتصرف سواء فوضت لهم السلطة أم لا تفوض.

3.1.2. تصنيفات مصادر السلطة:

تُصنف مصادر السلطة في خمسة أصناف هي :

- سلطة المكافأة: تقديم القائد المكافأة للشخص المستهدف، والتي سيتلقاها في حالة طاعته.
- سلطة الإكراه: وتقوم على إدراك المستهدف لقدرة المصدر على فرض العقوبات.
- سلطة المرجع: وهي اندماج هوية الشخص بشخصية المرجع ورغبة المستهدف في التطابق مع صاحب السلطة فإذا كان صاحب السلطة فرداً قد يحتاج (التابع) المستهدف إلى أن يصبح وثيق الصلة به (كلالدة، 2004).
- السلطة الشرعية: وهي سلطة تنبثق عن القيم التي يتبناها التابع المتضمنة من أن للرئيس حق شرعي في ممارسة النفوذ.
- سلطة الخبير: وهي سلطة تعتمد على مقدرا المعرفة والعلم الذي يتمتع به الشخص بغض النظر عن مركزه الوظيفي، وأن هذه الخبرة تعطيه نفوذاً على العاملين تمكنه وإعطاء توجيهات تتبع نتيجة إيمانهم بأهمية خبرة الرئيس وحاجتهم لها (القاضي، 2006).

4.1.2. أنواع السلطة:

تنقسم السلطة وفق أنواعها إلى السلطة التنفيذية، والوظيفية، والاستشارية، وفيما يلي توضيحها:

- السلطة التنفيذية: للسلطة التنفيذية تفسيران: الأول يشير إليها على أنها علاقة سلطة تبسيطية مباشرة نسبياً تقوم بين رئيس ومرؤوس. أما التفسير الثاني: فيربط بينها وبين وظيفة تنظيمية تدار بواسطة أحد المديرين. وفيما يلي تفسير لكل منهما:

  - السلطة كعلاقة مباشرة: تعني السلطة التنفيذية في معناها كعلاقة مباشرة بأن الرئيس مهول تنظيمياً في توجيهه عمل المرؤوس. وفي هذه الحالة فإن السلطة التنفيذية تتخذ خطاً مباشراً متسلسل في حلقات رئاسية من الرئيس الأعلى حتى الرئيس الأدنى (Straub, 2004).
  - الإسهام في الأهداف التنظيمية: وهذا التفسير يركز الاهتمام على الوظيفة التنظيمية بدلاً من العلاقة بين الرئيس والمرؤوس. لذا نتج عن هذا التحول في التركيز أكثر من تعريف واحد:

    - ✓ السلطة التنفيذية تشير إلى تلك المراكز أو عناصر التنظيم التي تتحمل المسؤولية ولديها السلطة وتسأل عن تحقيق الأهداف التنظيمية".
    - ✓ المراكز التنفيذية في تنظيم ما هي تلك المختصة مباشرة بخلق وتوزيع المنافع المعدة للبيع أن بإدارة هذه الأنشطة".
    - ✓ ويلاحظ أن معيار التفرقة بين التنفيذ والاستشارة ليس الوظيفة ذاتها، ولكنها الدرجة التي تسهم بها الوظيفة مباشرة في تحقيق الأهداف التنظيمية (Drucker, 2002).

- السلطة الوظيفية: تعني حق إصدار الموظف أو مدير الوحدات أوامر معينة لأشخاص غير تابعين للسلطة التنفيذية. ومثال على ذلك هو من المشتريات بإصدار أوامر لعامل بإدارة الإنتاج وبالتالي فإن السلطة الوظيفية تعني حق العامل في إصدار أوامر لأفراد لا يتبعون من ناحية رسمية (كنعان، 2002).
- السلطة الاستشارية: سلطات اللجان: اللجنة عبارة عن مجموعة من الأفراد تتألف من شخصية فأكثر ويتم تشكيلها من أجل القيام بعمل إداري معين لمناقشة موضوع معين

واتخاذ قرار بشأنه أوكل مشكلة قائمة. واللجان تكون دائمة أو مؤقتة تتشكل لمعالجة مشكلة معينة أو مناقشة موضوع ما وتحل تلقائياً عندما تنتهي عملها (جاد الرب، 2005). ومـن مبررات استخدام اللجان ما يلي:

- رأي الجماعة أفضل من رأي الفرد.
- الخوف من التعمق في استخدام السلطة من جانب الفرد.
- تشغيل الجهات ذات العلاقة بالموضوع الذي شكلت من أجله اللجان.
- تشجيع عملية التعاون والتنسيق بين وحدات المنشأة ونتيجة العمل الجماعي.
- سرعة نقل المعلومات وبشكل دقيق.

5.1.2. مزايا وعيوب أنواع السلطة المختلفة:

جدول 1.2-أ: أهم مزايا وعيوب الأنواع المختلفة للسلطة (العضايلة وزوياف، 1996)

المزايـــا	نـوع السلطة	العيـــوب
1) المحافظة على السهولة في العمل. 2) تؤدي إلى وضوح أقسام السلطة. 3) تشجع على السرعة في أداء العمل.	السلطة التنفيذية	1) تهمـل دور الاختـصاصين فـي عمليـة التخطيط. 2) تزيد من أعباء الأفراد الرئيـسيين: يعتمـد وجودها على الاحتفـاظ بعـدد قليـل مـن الأفراد.
1) تمكين الاختصاصين من تقـديم نـصيحة الخبير. 2) تعفي المدير التنفيذي من القيـام بالتحليـل التفصيلي. 3) تعتبر وسيلة جيدة لتـدريب الاختـصاصي الجيد.	السلطة الاستشارية	1) يربك المنظمـة فـي حالـة عـدم وضـع الوظائف. 2) تحد من قوة الخبـراء لوضـع توصـياتهم موضع التنفيذ. 3) تميل نحو مركزية التنظيم.
1) تحرر المـديرين التنفيـذيين مـن اتخـاذ القرارات الروتينية المتخصصة. 2) تقدم إطاراً لتطبيق معرفة الخبير. 3) تقلل من الضغط على طلب أعداد كبيرة من المديرين الأكفاء.	السلطة الوظيفية	1) تجعل العلاقات الإدارية أكثر تعقيداً. 2) تؤدي إلى صعوبة التنسيق بين حدود سلطة كل اختصاصي. 3) تميل نحو مركزية التنظيم.

جدول 1.2-ب: أهم مزايا وعيوب الأنواع المختلفة للسلطة (العضايلة وزويلف، 1996)

المزايـــا	نـوع السلطة	العيـــوب
1) تساعد على تنسيق الجهود والآراء. 2) تعمل على دراسة المشاكل من وجهات نظر متعددة. 3) تشعر الأعضاء بروح المشاركة فترفع من معنوياتهم وتزيد ولاءهم. تستخدم كأداة فعالة لتدريب الأعضاء	اللجان	1) البطء في العمل واتخاذ القرارات. 2) تشتت المسؤولية وذلك بعدم تحديد مسؤولية أعضائها وإتاحة الفرص لهم . 3) التوصل إلى الحلول الوسط للتوفيق بين آراء الأعضاء المختلفة بدلاً من الحلـول المثلـى للمشكلة. 4) زيادة التكاليف.

2.2 التفويض

تناولت العديد من الكتب والدراسات موضوع التفويض وتعريفه من عدة نواحي نستعرضها في ما يلي:

- تعريف التفويض في اللغة: لفظ التفويض من (فَوض) إليه الأمر (تفويض) رده إليه. كمـا جاء في (لسان العرب) فوض إليه الأمر: أي صيره إليه وجعله الحاكم فيه. وقـد عـرف فقهاء الإسلام التفويض بأنه: أن يولي أو يستوزر الإمام من يفوض إليه تدبير الأمور برأيه وإمضاءها على اجتهاده".
- التعريف القانوني للتفويض: يتناول فقهاء القانون الإداري موضح التفويض من عدة زوايـا مختلفة، إلا أنها في النهاية تتفق من حيث المضمون الإجمالي للمعنى والمبـادئ والأحكـام العامة المنظمة له. فالتفويض كما يراه الحلو (2000) " أن يعهـد صـاحب الاختـصاص بممارسة جانب من اختصاصه سواء في مسألة معينة أو في نوع معين من المسائل إلى فرد آخر أو سلطة أخرى. ويعرف بسيوني (2000) التفويض بأنه " نقل الرئيس الإداري بجانب من اختصاصاته إلى بعض مرؤوسين يمارسونها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤوليته على هذه الاختصاصات أمام الرئاسات العليا". كما ويرى عبد الهادي (2005) التفويض " بـأن يعهد صاحب الاختصاص الأصيل بجزء من اختصاصه إلى شخص آخر أو هيئة أخـرى، استناداً إلى نص دستوري أو قانوني أو لا نحي بإذن له في ذلك" ومما سـبق يتـضح أن دراسة التفويض في الفكر القانوني تنطلق من خلال الدستور أو القانون أو النظام الذي بأذن

بالتفويض في أحوال استثنائية. ومن خلال ذلك يتضح أن القاعدة القانونية للتفويض تقضي بأن يمارس كل صاحب اختصاص اختصاصه بنفسه ولا يفوض أي جزء فيه لغيـره إلا إذا وجد نصاً يأذن له بذلك.

1.2.2. تفويض السلطة:

يحمل مصطلح تفويض السلطة معنى محدد، على عكس مصطلح المسؤولية الذي لا يتوقـف عنـد حدود معينة، إذ أنها تتعلق كثيراً بالفرد نفسه، وفي التفويض عندما يقوم (أ) بتفويض (ب) فإنه يحق لـ (ب) بأن يتصرف نيابةً عن (أ)، لذا فمن الأهمية بمكان التطـرق إلـى التفـويض، وأهميتـه، وفوائده، ومعوقاته، وخطواته، ومحدداته، وشروط التفويض الفعال.

وترى الباحثة أن التفويض عملية تتطلب المسؤولية من المفوض والمفوض إليه، بالإضافة إلى قبول الطرفين بتلك العملية، وسعيهما لإنجازها في بيئة عمل مشجعة، ومن هنا جـاءت العلاقـة مـابين التفويض والسلطة حيث انه لا يمكن لشخص أن يفوض شـخص آخـر دون أن يمتلـك الـسلطة للتفويض

2.2.2. أهمية التفويض:

تبرز أهمية التفويض من خلال استعراض عدد من الآراء لعدد من المفكرين الذين يؤكـدون علـى أهميته، فهذا ستيفن كوفي (Stephen Covey, 2005) يؤكد على أهمية بقوله " عـن التفـويض الفعال للآخرين ربما يكون هو النشاط الوحيد المتاح الأعظم قوة والأشد فعالية، والتفـويض يعنـي النمو للأفراد والمؤسسات على السواء". ويرى غازي القصيبي (2009) أن أهمية التفويض تكمـن في أنه سر عظيم من أسرار الإدارة، بفتح المجال أمام الآخـرين، لإطـلاق قـدراتهم وطاقـاتهم وإبداعاتهم. ويعتقد إبراهيم الفقي (2009) أن تفويض بعض المهام الملقاة للآخرين، يوفر مزيداً من الوقت لإنجاز أعمال أكثر أهمية، كما أن التفويض لا يجعل المفوض مضطراً للقيام بكـل العمـل بنفسه

وترى الباحثة أن أهمية التفويض تكمن في قدرته على رفع كفاءة وأمانة ومهـارات وقـدرات أي موظف لأنه إن لم يحصل على الثقة والصلاحيات اللازمة فإن الاستفادة منـه تكـون فـي أدنـى مستوياتها، فيعطل الفكر.

3.2.2. فوائد التفويض:

يحقق التفويض عدداً من الفوائد، منها :

- يمكّن من إنجاز المزيد من العمل وتلبية مواعيد الانجاز بسهولة أكثر.
- يدعم ويعزز الروح الجماعية في المؤسسة والعمل.
- تفويض المسؤولية والسلطة يجعل السيطرة على الموظف أكثر سهولة.
- إشراك أكبر عدد ممكن من الموظفين في العمل وتعزيز انتمائهم والتزامهم به.
- يمكن من قياس إنتاجية الموظف بدقة أكبر.
- يحمي المؤسسة من وجود وظائف مسيطرة تتحكم في المؤسسة.
- يمكن من إدارة مجموعة متنوعة من المنتجات والعمليات والأفراد بشكل فعال.
- يزداد رضا وتقدير الموظفين ومن ثم الإبداع والابتكار.
- يعطي الوقت اللازم لتنفيذ الواجبات التي لا يستطيع تنفيذها أحد غير المدير.
- يدعم روح الحب والتكافل ومن ثم قوة التيار الداخلي للمؤسسة.
- يمكن من إدارة العمليات البعيدة مع تكبد قدر أقل من المشقة والسفر.
- يمنح المؤسسة والمدير فرص إعداد مجموعة من الرؤساء والمساعدين.
- توفير الوقت على المدير والمسؤول القائم بالتفويض مما يمنحه فرصة إنجاز المزيـد مـن الأعمال.
- ترتبط المكافأة (تتضمن التقدير) مباشرة بالانجاز الودي.
- يمكنك من استخدام الموارد البشرية إلى أقصى حد ومضاعفة الإنتاجية.
- يساعد المؤسسة على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة لديها (الشرقاوي، 2003).

من خلال ما تقدم ترى الباحثة أن من أهم فوائد التفويض إعداد قيادات وكوادر تتمكن من قيادة هذه المؤسسة ،وكذلك تفرغ الرئيس لأمور أكثر أهمية تتعلق بالسياسات العليا للمؤسسة .

4.2.2. معوقات التفويض:

على الرغم من الفوائد العظيمة للتفويض، فإن الكثير من مديري المؤسسات لا يزالـون ينظـرون عليه بارتياب شديد، بل إن مجرد التفكير في التفويض يشعرهم بقلق، وعدم ارتياح ويعود الـسبب إلى:

- الاعتقاد بأن التفويض يفقد المفوض القدرة على السيطرة.
- ظن المدير بأنه الأقدر على إنجاز العمل بكفاءة.
- اعتقاد البعض بأن التفويض يحد من سلطاته.
- رغبة المدير في عزو النجاحات والإنجازات لوحده. (العضايلة، 1998).

5.2.2. خطوات التفويض:

تشمل عملية التفويض على الخطوات التالية:

- تكليف المفوض إليه بأعمال معينة.
- منحه السلطة اللازمة له لإنجاز هذه الأعمال.
- إلزامه بالمسؤولية عن تنفيذ هذه الأعمال.
- المراقبة لخطوات التنفيذ.
- المحاسبية على ما تم إنجازه وإقرار الإنجاز أو تعديله (العتيبي، 2005).

6.2.2. استثناءات التفويض:

هناك بعض الأعمال التي يمكن أن يفوضها القائد لبعض من مرؤوسيه ممن يجـد لـديهم الخبـرة والقدرة والكفاءة، ولكن هناك بعض الأمور والمهام التي لا يمكن تفويضها، والمهام التي لا يمكـن تفويضها هي:

- الاختصاصات الأساسية للقائد الإداري كوضع الـسياسات العامـة للمؤسـسة والتغيـرات الجوهرية في سياسة التنظيم.
- المهام التي تفوق مهارات وخبرات المرؤوسين.
- الأمور التي تتعلق بالجوانب الاستراتيجية أو النظامية أو السرية أو الأمنية.
- كتابة تقارير عن مستوى أداء العاملين.
- المسائل المالية كالتصرف في ميزانية التنظيم والقرارات الهامة المتعلقة بالأوضاع القانونية داخل التنظيم وخارجه ((Murrell, and Meredith, 2000.

أما المهام التي يمكن تفويضها فهي:

- المهام الروتينية.
- المهام المستهلكة للوقت مثل البحوث، الاختبارات، الاستفتاءات، الإحصائيات، التنسيق.
- المهمات المكملة التي يمكن تفويضها كوحدة عمل.
- مهمات الاتصال كالرسائل والمكالمات الهاتفية.
- المهمات التي لا يمكن للقائد معالجتها لأنه ليس بارعاً فيها.
- الأمور الفنية والتقنية التي تحتاج إلى مختصين.
- الإجازات والقرارات اليومية البسيطة (الحريري، 2008).

7.2.2. شروط التفويض الفعال:

يساعد التفويض الفعال على إنجاز المهام المفوضة دون حدوث أية مشكلة أو عقبة تحد من إتمـام المهام، ولذلك هناك شروط عديدة يجب توافرها لدعم عملية التفويض، وهذه الشروط:

- تحديد المهام المراد تفويضها، ويتطلب هذا إجراء تحليل للوظائف في التنظيم على اختلاف مستوياته الإدارية لتوضيح العلاقة بين القيادات الإدارية في هذه المستويات والمرؤوسـين فيها، وتحديد واضح لكل السلطات والمسئوليات المناطة بكل موظـف وكتابـة التفـويض وتحديد أبعاده على ضوء مناقشة مسبقة بين القائد والمرؤوسين الذين سنفوض إليهم السلطة.
- أن يتم التفويض من أعلى إلى أسفل.
- ارتباط السلطة المفوضة بقدرات المرؤوس وخبراته.
- تحديد الموعد الزمني لإنهاء المهمة التي فوض الموظف لأدائها.
- تحديد مسئوليات العمل.
- فاعلية وسائل الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه، أي أن يعمل القائد على المحافظـة علـى خطوط اتصال مفتوحة بينه وبين من يفوض لهم السلطات.
- تذكير من فوضت إليه السلطة بأهمية حسن استخدامها بطريقة مشروعة ومرضية.
- يجب أن تكون أهداف التفويض واضحة.
- يجب أن يعرف المفوض بوضوح أين تبدأ سلطته وأين تنتهي.
- أن يكون التفويض قائماً على تقييم موضوعي لقدرات المرؤوس وإمكانياته وتـصور خـط التقدم الوظيفي المناسب له.
- استمرار مسئولية القائد الذي فوض السلطة إلى بعض مرؤوسـيه، فهـو المـسؤول الأول والأخير عن نتائج الأعمال سواء التي يزاولها هو أم فوضها للآخرين.

- الاختيار الدقيق للمرؤوس المفوض بحيث تتناسب المهمة المفوض لإنجازها مع تخصـصه وخبراته في ذلك المجال.
- يجب تدريب الشخص المفوض على القيام بالمهام المفوضة له.
- أن يتقبل القائد أخطاء الموظف المفوض وأن يبصره بالهفوات التي وقع بها وطريقة تلافيها (العلاق، 2008).

وحيث أن التفويض مهارة مكتسبة، فهو يحتاج إلى نقل العمل إلى المرؤوسين بنجاح إلى الممارسة والرغبة في العمل مع الأشخاص الذين يواجهون مشكلة في أداء المهمة بالكامل في وقـت واحـد. ولكي يكتسب القائد مهارة التفويض بشكل فاعل، عليه أن يبحث عن الصفات التي يفتقر إليها فـي هذا المجال أو التي تحتاج إلى تحسين وتطوير. (Lefton & Buzzotta, 2004: 67).

ومن المناسب لمدير المؤسسة كقائد أن يقوم بوصف المهام التي يود تفويضها بشكل دقيق وواضح مع ذكر أسماء المرؤوسين الذين يريد أن يفوض الذين يريد أن يفوض لهم المهام، وتوضيح مبررات اختيارهم والخطوات التي يريدهم أن يسيروا بموجبها وسرعة ومعدل الأداء ومستوى الجودة في الإنجاز، وذلك لكي توضح لهم الصورة وتتبلور لديه المعايير التي تم اختيار المفوضين بموجبها. (Straub, 2004: 18).

وتعتقد الباحثة أن تحديد المهام المفوضة وتحديد الصلاحيات المقابلة لها، يؤديان إلى تفويض فعال، فكلاهما الدليل الذي يسترشد به المفوض لأداء المهام المطلوبة منه.

8.2.2. ثانياً: عناصر التفويض:

يقصد بعناصر التفويض، الأجزاء التي تتحلل إليها عملية التفويض أما قواعده فيعني بهـا الأسـس التي يجب أن تراعي فيه حتى تحقيق الغرض منه. هذا ونتناول بالدراسة عناصر التفويض حيـث تتضمن عملية التفويض في مجملها ثلاثة عناصر هي الواجبات والـسلطة والمـسؤولية. وسـوف نتناول المسؤولية بالنسبة للمفوض، وبالنسبة للمفوض إليه. فيما يلـي عـرض مـوجز لعناصـر التفويض.

وتدور عملية التفويض "Process of delegation" حول عنصرين أساسـيين تـشكل الوظيفـة الإدارية لهذه العملية، وهما منح السلطة والمسؤولية، ويمكن النظر إلى هذين العنصرين كما ذكر

نتزر وزملاؤه (Netzer et al.,1979) بأنها الاستخدام الإجرائي لعملية التفويض وهي كالآتي:

1.8.2.2. منح السلطة:

إن المصدر الأساسي للسلطة يعزى إلى حق الملكية والتي تعود في أصلها إلى الله عز وجل، فـالله سبحانه هو المالك. وهو الذي منح الإنسان حق الوجود على هذه الأرض والتصرف بثرواتها، وقد أرسل الله الأنبياء والرسل عليهم السلام ليكونوا ممثلين على هذه الأرض وعلى هذا النمط من حـق الملكية نشأت على السلطات العامة المتعلقة بتسيير أمور الدولة التي تتعلق بتنظيم العلاقـات بـين الأفراد والجماعات (المغربي وآخرون،1990)، فالسلطة هي الحق الذي يتمتع به الفرد لإنجاز مـا يوكل إليه من أعمال، وبقاء أي حياة منظمة مرهون بقدرتها على الاحتفاظ بهيكليـة تتـدرج فيهـا السلطات والصلاحيات. وتنقسم السلطة كما يراها الصيرفي (2003) إلى ثلاثة أنواع وهي: السلطة التنفيذية، والسلطة الفنية (الاستشارية)، والسلطة الوظيفية.

والأصل لهذه الأنواع هي الأهداف التي تسعى المؤسسات والمنظمات إلى تحقيقها. وترتبط السلطة بتحديد المسؤولية أو إسناد المسؤولية أو الواجبات أو الاختصاصات التي أنشئت إلى الوظيفة لتحمل أعبائها أو تعيين العمل، ومن وجهة نظر إدارية، فهناك اختلافان بين سلطة التفويض والنتائج، وهما :

- الأولى: وتتمثل بالمدير الذي يفوض النتائج المرغوبة ولا يفوض الوسائل اللازمة لتحقيقها حيث أن تفويض النتائج يمكن من تكوين صف ثان من القياديين الأكفـاء بينمـا نجـد أن تفويض الوسائل لا سوى طبقة من المراسلين.
- الثانية: وتتمثل بالتفويض على أساس النتائج التي تريد المؤسسة أو المنظمة تحقيقها. وهـذا يعني أن الأهداف قد حددت والخطط وضعت، وأن الأهداف والخطط ثم إيصالها للمعنيـين بتحقيقها وأنهم قد فهموها، وأن المهام والأعمال التي تكفل تحقيق هذه الخطط قـد حـددت، وأن السلطات اللازمة لتنفيذ وتحقيق النتائج المتوقعة قد فوضت. (الصيرفي، 2003)

2.8.2.2. المساءلة أو المسؤولية:

وهي التزام شاغل الوظيفة بإنجاز مهام وظيفية، وهي بمثابة التزام أخلاقـي لمـن قُـوض للقيـام بالأعمال المفوضة إليه على أحسن وجه، فالمسؤولية لا تفوض لأنها التزام أخلاقـي لا يـستطيع المرؤوس التغاضي عنه.

وإذا كان القائد يستطيع أن يفوض بعض اختصاصاته (تعيين العمل)، والسلطة التي تمكن من فوضهم من انجازها بالشكل المناسب، فإنه لا يستطيع أن يفوض المسؤولية: أي أنه لا يستطيع أن تحول عنه مسؤوليته عن انجاز هذه الواجبات، وبالتالي فالمرؤوس عرضه للمساءلة أمام مديره عن حسن أو سوء استخدام السلطة، وعن انجاز المهمة المسندة إليه بموجب التفويض (حريم، 2003).

فعملية التفويض تتطلب من القائد مهارة فائقة في ممارستها، فهو حين يفوض السلطة لمرؤوسيه، فإنه يمنحهم حرية التصرف التي تكفل لهم تنفيذ الأعمال التي فوضهم بها، واختيار الطريقة التي يرون أنها ملائمة لتحقيق الهدف. وفي نفس الوقت يجب عليه أن يتأكد من أن من فوضت لهم السلطة أن يستخدموها الاستخدام الأمثل الذي يحقق الغرض من التفويض، كل ذلك من إدراكه للحدود التي يجب أن يلتزم بها في تفويض سلطاته وحذقه في المحافظة على التوازن بين جميع القوى والعلاقات داخل التنظيم الذي يقوده (كنعان، 2002).

9.2.2. أنواع التفويض الإداري:

تختلف أنواع التفويض الإداري، باختلاف الغرض من التفويض، وهذه الأنواع هي :

- التفويض إلى أسفل: ويقصد به أن يفوض الرئيس الأعلى لمن هو أدنى منه بعض اختصاصاته
- التفويض إلى أعلى: وذلك كما هو الحال في تفويض المساهمين لمجلس إدارة المنظمة لأداء أدوار معينة
- التفويض الجانبي: ويتم بين الرؤساء المختصين وسلطاتهم المركزية المختصة
- التفويض المباشر وغير مباشر: يعتبر التفويض مباشراً عندما لا يتدخل طرف آخر في العملية التفويضية ويعتبر غير مباشرة في حالة وجود وسيط
- التفويض الرسمي وغير الرسمي: يعتبر التفويض رسمياً عندما يكون عن طريق قواعد مكتوبة تتضمنها قوانين أو أوامر كما قد يكون غير رسمي إذا كان يستند إلى العادات والاتفاقات والتفاهم (القاضي، 2006).
- التفويض المشروط وغير المشروط: يكون التفويض مشروطاً عندما يتطلب عمل التابع قبل إجراءه الحصول على موافقة ومراجعة الرئيس الأعلى ويكون غير مشروط عندما يكون المفوض إليه حراً في أداء العمل المفوض إليه دون تحفظات (مصطفى وعمر، 2005)

- التفويض الصريح والتفويض الضمني: يكون التفويض صريحاً عندما يبلغ بـه الـشخص المفوض إليه وكذا كافة العاملين في التنظيم وفي بعض الأحيان يكون التفـويض بطريقـة ضمنية نتيجة لتوزيع العمل أو احترام التقاليد.
- التفويض الجزئي الكامل والتفويض الجزئي البعض: يبقى التفويض جزئيـاً لأن التفـويض الكامل يعتبر نزولاً عن الاختصاصات من جانب الرئيس وهذا أمر غير مشروع.
- التفويض العام والتفويض الخاص: يقصد بالتفويض العام أن يعهد الرئيس إلى المـرؤوس بمجموعة من الاختصاصات لا اختصاص معين أما التفويض الخاص فيكون من أجل مهمة معينة (البدري، 2002).
- التفويض المؤقت والتفويض الدائم: يكون التفويض مؤقت لظروف طارئة ولفتـرة زمنيـة معينة أما التفويض الدائم فلا ينتهي سريانه إلا بصدور قرار مـن الـرئيس أو الـشخص المفوض بإنهائه.
- تفويض السلطة وتفويض التوقيع: هذا النوع يكون من حيث الطبيعـة القانونيـة فتفـويض السلطة يعني نقلها من جهة أعلى إلى جهة أدنى. أما تفويض التوقيع فيعنـي أن تفـويض سلطة عليا أدنى منها في التوقيع على بعض القرارات الإدارية نيابة عنها (هلال، 2003)
- التفويض المبسط والتفويض المركب: يقصد بالتفويض البسيط أن تفويض سلطة عليا جـزء بسيطاً من اختصاصاتها إلى سلطة أدنى أما التفويض المركب فيقصد به أن يـتم تفـويض جزء كبيراً من اختصاصات السلطة العليا إلى عدد من السلطات الأدنى (Barker, 2005).

من خلال استعراض مفهومي السلطة والتفويض استنتجت الباحثة بأن عملية تفويض السلطة هـي وسيلة لتحقيق غاية، والسلطة المفوضة وتطوير العمل ويساعد ذلك مديريات الصحة علـى التقـدم والتطور.

10.2.2. العلاقة بين تفويض السلطة والمركزية واللامركزية:

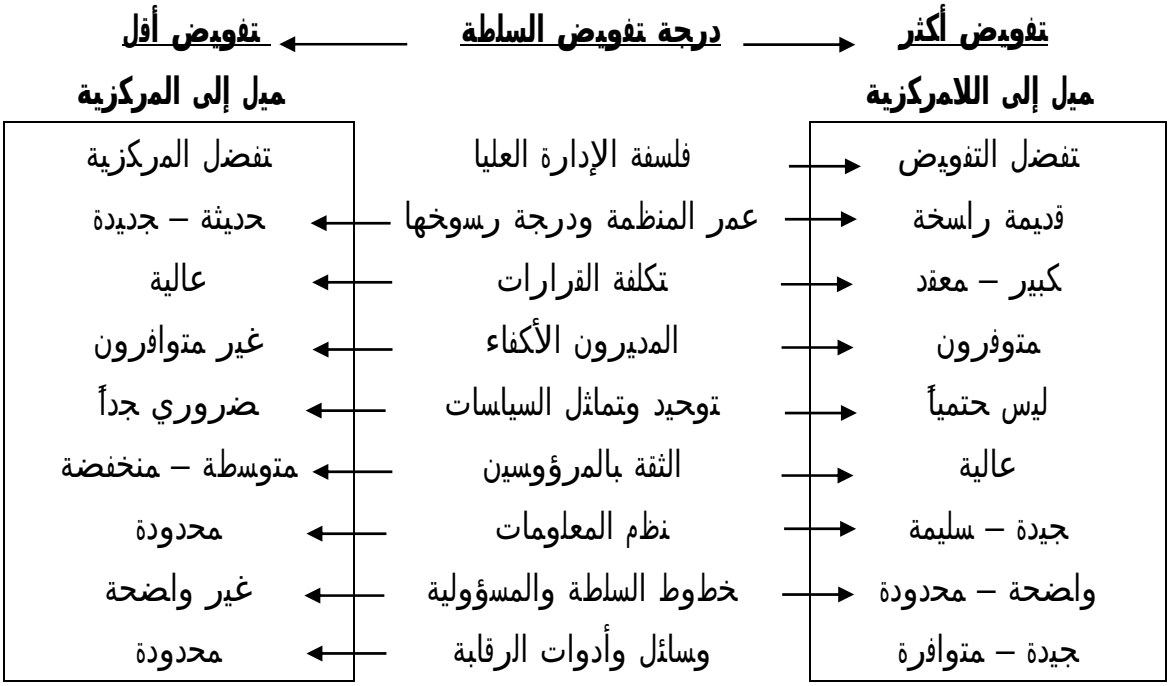
يعد مفهوما المركزية واللامركزية من المفاهيم التنظيمية الهامة والمرتبطة ارتباطاً وثيقـاً بمـسألة تفويض السلطة. ويعكس مفهوم المركزية تركيز السلطة، بينما يعبر مفهوم اللامركزية عن توزيـع السلطة. فتركيز السلطة أو توزيعها يتوقف كلية على درجة أو حجم السلطة المفوضة لا على نـوع السلطة (توفيق،1999). ويمكن النظر إلى المركزية واللامركزية على أنهما يمثلان قطبين أو حدين متباعدين يندر وجود أي منهما كاملاً ومنفرداً في التطبيق العملي، وتحاول كـل مؤسـسة معرفـة الدرجة المناسبة التي تحتاج إليها من كليهما (سالم وآخرون، 1998).

ويوجد في كل تنظيم تقريباً مركزية ولا مركزية في نفس الوقت. وهنا لا بد من وجود قـدر مـن لامركزية السلطة في كل هيكل تنظيمي، والمركزية لا تعني تركيز لسلطة في يد شـخص واحـد، فليس مركزية مطلقة.

وترى الباحثة أنه لا توجد مركزية بحته ولا مركزية بحته في المؤسسات الفلسطينية. فالمسألة فـي حقيقة الأمر مسألة نسبية تعبر عن مدى أو درجة تفويض السلطة التي تتمتع بها المؤسسات. وعادة تكون درجة اللامركزية كبيرة في الحالات الآتية:

- عندما يزداد عدد القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الأقل.
- عندما تزداد أهمية القرارات التي تتخذ في أسفل التسلسلات الإدارية.
- عندما تزداد الوظائف التي تتأثر بالقرارات التي تتخذ في المستويات الأدنى.
- عندما تقل عمليات مراجعة القرارات (توفيق، 1999) .

وتختلف المنظمات والمديرين في أوجه تفويض السلطة، فكلما اتجهت المنظمة ناحيـة اللامركزيـة زادت درجة التفويض، أما في حالة المركزية فإن عملية التفويض تتقلص كما تتأثر درجة التفويض بعوامل كثيرة يظهرها الشكل التالي :



شكل 1.2: العوامـل التي تتأثر بها درجة تفويض السلطـة (الصيرفي، 2003)

11.2.2. أسباب التفويض الإداري:

يرجع أسباب التفويض الإداري في كثير من المنظمات إلى التطور الذي صاحب نمـو المنظمـات والى فلسفة الإدارة اتجاه مركزية أو لامركزية السلطة، وبذلك يعد تفويض الـسلطة مـن الأمـور الضرورية في عملية التنظيم، ويجب على المدير القيام بالتفويض لأسباب عديدة ، منها:

- يتوقف نجاح المدير كقيادي على التفويض: إن القياديين الذين يثبتون أنهم أهـل لمواجهـة التحديات الكبرى.
- لا يمكن للفرد القيام بكل شيء بنفسه.
- مهمة القيادي التركيز على الأشياء التي لا يتمكن غيرك من أدائها إلا أنت شخصياً.
- التفويض يزيد من ارتباط الأفراد بالمؤسسة.
- التفويض يسمح للفرد وللفريق بزيادة مهاراتهم وتطوير معرفتهم (المغربي، 2006).

12.2.2. مبادئ التفويض الإداري

كلما ازداد توسع المنظمة وتعددت المستويات التنظيمية فيها، زادت الحاجة إلى التفويض الإداري وخلق ما يعرف بسلسلة تدرج السلطات ومهما كانت درجة التفويض التي تتخـل هـذه السلـسلة المتدرجة ابتداء من وزير الصحة وحتى أدنى رتبة وظيفية في الوزارة، فلا بد لهذه العمليـة مـن مبادئ، منها :

- تحديد الواجبات التي يفوضها الرئيس لمرؤوسه المباشـرين، أو تعيينهـا بـشكل واضـح ومتناسب مع إمكانياتهم وقدراتهم.
- منح المرؤوس الذي تم تحديد واجباته السلطة أو الصلاحية الكافية لأداء هـذه الواجبـات وذلك بتوفير الإمكانات المادية والبشرية مع إعطاء حق اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات للقيام بالواجبات.
- خلق التزام جديد لدى المرؤوسين تجاه رئيسهم بتأدية الواجبات التي تم تحديدها ولا يكـون هذا الالتزام على الواجبات فقط، ولا بد من المساواة بين السلطة الممنوحـة والمـسؤولية بحيث لا تكون السلطة أوسع أو أقل مما تتطلبه هذه الواجبات أو المهام والمسؤولية عنهـا. (عربيات، 2008) .

3.2 الأداء

يعد الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعـاملين فـي إطـار منظمـات الأعمال . فالاتجاهات التقليدية في الإدارة تبحث عن الأداء المتميز من خلال توجهات وتأكيـد علـى ممارسات تصب باتجاه تعظيم الأداء وكذلك الاتجاهات الأخرى الحديثة (William, 2002).

فالتطور الحاصل في الأداء وإدارته جاء على مراحل متعاقبة سواء في العالم الـصناعي كمنظمـات أعمال أو منظمات دولة، وكذلك في باقي الدول الأخرى (Dewaal, 2001)، والملاحـظ أن هـذا التطور انصب في المجال التطبيقي على المؤشرات المالية أولاً وفق اعتبـارات تأثرهـا بالمتطلبـات والظروف الاجتماعية والإنسانية (Friedlob et.al, 2004) ، وتوالت بعد ذلك المحاولات وتـراكم المعرفة في هذا المجال بإطار فكرة تطوير أداء العمل، كونها تـربط الأنـشطة والعمليـات وكـذلك المخرجات بالتكاليف الخاصة بها (William, 2002).

1.3.2. مفهوم الأداء

على الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد للأداء (Armstrong, 2006). فالأداء مفهوم واسع، ومحتوياته متجـددة بتجـدد وتغير وتطور أي من مكونات المنظمة على اختلاف أنواعه ، ولا تزال الإدارات العليا في منظمـات الأعمال مستمرة في التفكير بموضوع الأداء طالما أن تلك المنظمات موجودة، إضافة إلى أن الانشغال بمناقشة الأداء بوصفه مصطلحا فنيا، وبمناقشة المستويات التي يحلل عندها والقواعد الأساسية لقياسه ما يزال مستمرا(Meyer, 2002). ويعرف الأداء بشكل عام بأنه: "قدرة الفرد على تحقيق أهـداف الوظيفة التي يشغلها" (آل نمشة، 1996، ص8). كما يعرفه هلال بأنه: "سلوك وظيفـي هـادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافـق بـين القـوى الداخلية والقوى الخارجية المحيطة به". (هلال، 1999، ص20).

أما مفهوم قياس الأداء فيرتبط بعملية مكونة من شقين: الأول يقيس الماضي ويظهر ما تم إنجـازه، والثاني مقياس يتعلق بالمستقبل ويبين القدرات والمواهب التي تمكن الفرد من نجاح الأعمـال فـي المستقبل، وهنا يجب أن يهتم التقويم الفعال بمقياس القدرة على إنجاز الأعمال الحالية والقدرة على التطوير في المستقبل (عنوز، 1999). وقياس الأداء هو "التحديد العلمي لقيمة الجهد المبذول مـن قبل الفرد أو المؤسسة في تحقيق الأهداف المرسومة مراعياً الجودة والزمن والتكلفة مع تأثير عـدد من العوامل الداخلية والخارجية" (الحمزي، 2007).

إن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها المديرون والمنظمات، ويرى هيل (Hale,2004) أن هذا الاختلاف يعود إلى تنوع الأهداف والاتجاهات في دراسة الأداء.

ويعبر أغلب الباحثين عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها، وفي هذا السياق يعبر (Ecclec, 1991 : 131) عن الأداء بكونه " انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها" .

ويتفق مع هذا السياق كل من (Robins & Wiersema, 1995 :278) إذ يعبران عن الأداء بكونه "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد"،

ويستند (Miller & Bromiley, 1990: 757) إلى منطلقات النظرة المستندة إلى المـوارد في تعريفهم للأداء ويعدان الأداء محصلة قدرة المنظمة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة ، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. ويرى (Wright et.al, 1998: 259) أن الأداء في أبسط صوره يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، وينظر إلى الأداء في ذلك بنتائج لا يعرف مستواها، وإنما يركز على الجانب الإيجابي لنتائج الأداء مفترضا منذ البداية قدرة المنظمة على تحقيق مستوى مرتفع لأدائها.

وبما أن الأداء هو نتيجة لدالة مختلف أنشطة وأفعال المنظمة التي تمارسها ضمن عوامل ومحددات مختلفة، فإن درجة مستواه تتحدد نتيجة العوامل المؤثرة فيه، ومدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلاله، ويركز كل من (Allen & Helms, 2006 : 437) في إيرادهما لمفهوم الأداء على البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة، ومدى قدرتها على تكييف عناصر ذلك البعد لتعزيز أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها، فالأداء هو "النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية– على اختلاف أنواعهما -والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها ". وفي السياق نفسه يرى (Grizzle, 2002) بأن مزيج الموارد والقدرات المميز للمنظمة، هو الذي يحدد مدى كفاءة وفاعلية المنظمة في أدائها .

وينطلق (Wit & Meyer, 1998 : 40) في إيرادهما تعريف الأداء من مدخل النظم واعتبار الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو

مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة. ويورد (David, 2001 : 308) مفهومـا عاما للأداء بوصفه إياه بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.

وترى الباحثة أن مفهوم الأداء قد ظهر بمستويات مختلفة، فمن الباحثين من رأى أنه الحد الأدنـى للإنجاز، بينما يرى آخرون أن كفاءة في الإنجاز، وهناك من يربطه بعوامل أخرى داخل المنظمـة وخارجها، لكنها اتفقت على أنه أنشطة تمارسها المنظمة لتحقيق أهدافها وغاياتها.

2.3.2. عناصر الأداء:

إن هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلـك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعـرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعليـة الأداء الوظيفي للمنظمات. ومن هذه المساهمات ما ذكره عبد المحسن (2002) في إبراز عناصـر الأداء من خلال النقاط التالية:

- أولاً: أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة: عن تحديد أنشطة العمل والأهـداف التـي تخدمها، وأهميتها النسبية من حيث الوقت الذي يستغرقه، والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل، وتحاول الدراسات تحديد المكونات المستقرة نسبياً في أداء العمل إضافة إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل، أو بتغيير الأفراد الذين يؤدون العمل، أو بتغيير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء التـي تعطـي للأداء حركته وتمثل حركته وتمثل حركته وتمثل مظاهر تكيفه على النحو الآتي:

  - الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن: وهي الأنشطة التي تتصف بأنها متغيرة بتغير الزمن بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل مثل تغير مهام الموظف في آخر السنة عن مهامه الأخرى خلال السنة بتغير الأنشطة مع الزمن، نتيجة زيادة خبـرة الفـرد مـن ممارسته للعمل.
  - الأنشطة التي تتغير بتغير أو تفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل: وهـذا يحـدث نتيجـة تفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل وما يجلبونه إلى أعمالهم مـن خـصائص متميـزة وخبرات خاصة. وهذا الاختلاف في الأداء بين الأفراد في هذه الأعمال أو الأنشطة قائم على افتراض أن كثيراً من الأعمال لها أكثر من طريقـة أو أسـلوب لإنجـاز العمـل والوصول للأهداف.

- الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف أو الموقف المحيط بالأداء: وهي التغيرات الناتجة من طبيعة البيئة الحركية والتي تؤدي فيها الأعمال، ويؤكد "عاشور" أن هذه البيئة الحركية لها تأثير على الأنشطة والأعمال المختلفة (هارفارد، 2002).

وتعتقد الباحثة أن الأنشطة هي العنصر الأساسي والمركزي في الأداء، ويدور حولها كثير من المتغيرات التي تساعد في إجراء تلك الأنشطة.

- ثانياً: العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسبة للعمل: يؤكد "عاشور" أن معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميع هذه الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال يقوم هذا على أساس تحديد علاقات التجانس أو التكامل أو القدرات بين هذه الأنشطة ليس فقط على الأنشطة والمهام التي تنتمي إلى عمل معين بل إلى العلاقات بين الأعمال المختلفة ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة مما يترتب على ذلك إعادة تصميم العمل وأحياناً إعادة تصميم التنظيم ككل (الطراونة، 2011).
- ثالثاً: المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل: أن هذا العنصر يعتبر بمثابة همزة الوصل التي تربط بين بحوث تحليل الأداء ومكوناته يؤكد "عاشور" وبحوث الاختبار فعلي ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوب التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة. وهذه المواصفات تعتبر أساس لبحوث الاختبار، والتي يجب أن تقوم على دراسة شاملة متأنية لمختلف جوانب الأداء وربط هذه الجوانب المتعلقة بالأداء بالمواصفات الفردية (David, 2001). ويبرز الحمزي عناصر الأداء من خلال النقاط التالية:

- كفايات الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم. وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.
- متطلبات العمل (الوظيفة): وهذه تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
- بيئة التنظيم: وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال التنظيم وهيكلة وأهدافه ومواردة ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة (الحمزي، 2007).

ويحدد "هاينز" ثلاثة عناصر للأداء وهي:

- الموظف: من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقـيم واتجاهـات ودوافع.
- الوظيفة: من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد ويحتوي على عنصر التغذية الراجعة كجزء منه.
- الموقف: من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن منـاخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي (هاينز، 1988).

ومن خلال ما تم استعراضه لعناصر الأداء، وبعد الاطلاع على العديد من الأدبيات التـي تناولـت الأداء لم تلاحظ الباحثة اختلافاً عند الباحثين في تحديد هذه العناصر بشكل يستحق التميـز، وقـد أجمع الباحثون إلى حد كبير على عناصر الأداء وأن اختلفت صياغة الأساليب التي تناولها الباحثون لمفهوم الأداء، رغبة منهم التعبير في هذا الموضوع من وجهة نظرهم واهتماماتهم الخاصة, وإلـى كون موضوع الأداء تتحكم فيه عوامل متعددة، فقد يتأثر مستوى أداء الموظف من حيـث رغبتـه وقدراته وطموحاته ودوافعه بالوظيفة، من حيث احتوائها على اهتمام وواجبات ومتطلبات تسهم في تدني مستوى الأداء خصوصاً إذا كانت غير ملائمة أو مناسبة لطبيعة الموظف ودوافعه وقدراتـه. وقد يتأثر مستوى الأداء أيضاً بالبيئة التنظيمية إذا لم يتوافر لدى المنظمات المناخ التنظيمي الـذي يساعد على الارتفاع بمستوى الأداء كوفرة الموارد المتاحة، والأنظمة الإدارية، ومرونـة الهيكـل التنظيمي ووضوح خطوط السلطة والمسؤولية، والاتصالات، ووضوح الأدوار والمهام.

3.3.2. أهمية الأداء:

للتدليل على أهمية الأداء يرى كل من (Dyer & Singh, 1998) أن التركيز على مستويات الأداء في المنظمات، يعد من أكثر مجالات الاهتمام دراسة وبحثًا من قبل كتاب الإدارة بصورة عامة وحقل الإستراتيجية بصورة خاصة، وتـولي منظمـات الأعمـال الأداء أهميـة كبيـرة تـوازي الإدارة الإستراتيجية، وأن أهميته في هذا المجال يمكن أن تناقش من خـلال ثلاثـة أبعـاد رئيـسة نظريـا (Theoretical) وتجريبيا (Empirical) وإداريا (Managerial).

فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تحتوي جميع منطلقـات الإداريـة على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختبارا زمنيا للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة ومن الناحية التجريبية فـإن أهميـة الأداء تظهر من خلال استخدام أغلـب دراسـات وبحـوث الإدارة الإسـتراتيجية الأداء لاختبـار

الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها (ماهر، 2007). أما الأهمية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه، والتحولات التي تجري في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء (Gupta, 2004).

وقد احتل موضوع الأداء في الأدب الاستراتيجي أهمية حرجة، لاعتبارات تتعلق أولاً بكونه محوراً مركزيا لتخمين نجاح وفشل المنظمات في قراراتها وخططها الإستراتيجية، وثانيا ، تواجه دراسة الأداء تحديات عديدة لاسيما في المواضيع الإستراتيجية تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه على وفق تباين أهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف أهداف الأطراف المرتبطة بها، مما يدعو إلى تحديد ماهية المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها في قياس الأداء، ومصدر المعلومات المعتمدة في القياس، وكيفية دمج قياسات مختلفة لتقديم صورة واقعية عن المنظمة (Brown & Laverich, 1994). وترى الباحثة أن أهمية الأداء تكمن في كونه مقياساً للحكم على الفرد أو المنظمة، فهو معيار لإصدار القرار حول قدرة الفرد أو المنظمة على تحقيق الأهداف المناطة بهما.

4.3.2. محددات الأداء:

يرى حنفي (2002) أن الأداء يتحدد نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي:

- الدافعية الفردية: تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته. ويجب أن يتوفر لكل فرد الدافع على العمل، وقد يكون هذا الدافع قوياً أو ضعيفاً.
- مناخ أو بيئة العمل: يعبر على الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع جميع حاجاته.
- القدرة على أداء العمل المعين: يجب أن تتوافر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له، وأن هذه القدرة تستطيع تحصيلها عن طريق التدريب، التعليم، اكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة بالعمل (حنفي، 2002).

أما الحجري (2005) فيذكر أن خمسة عوامل تحدد فعالية الأداء في المستوى الوظيفي، هي:

- وجود الوظيفة، ومدى ضرورتها لإنتاج العملية أو المساهمة في إنتاج جزء من العملية.
- أهداف الوظيفة، ومدى تناسبها مع أهداف العملية.

- تصميم الوظيفة، وهيكلتها، مما يسمح بتحقيق أداء وظيفي كفؤ وفعال.
- قياس الوظيفة، حيث يجري التأكد من إمكانية قياس الأداء الوظيفي.
- إدارة الوظيفة، حيث تتم عن طريق عمليـة مراقبـة أداء الوظيفـة وتحليلهـا وتـصحيح الانحرافات في الأداء. (الحجري، 2005)

ويرى هلال (1999) أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي لفرد، وهو محصلة التفاعـل من طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، وأن الأداء لا يظهر إلا نتيجة لضغوط أو قـوى نابعة من داخل الفرد نفسه فقط وأن هناك تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى ظهور الأداء (هـلال، 1999). ويـرى الـسلمي (1997) أن الرغبـة والمقدرة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلـة بين الرغبة والمقدرة في العمل على مستوى الأداء (السلمي، 1997).

وترى الباحثة أن الإرادة شرط أساسي للأداء، وبدونها لا يستقيم الأداء، والإرادة دون وجود هـدف تؤدي إلى العشوائية والفوضى، وإذا لم يتوفر مقياس للأداء للتأكد من تحقيق المنظمة لأهدافها، فإن ذلك يعني انزلاق المنظمة في ترهل إداري.

4.2 الدراسات السابقة

مسحت الباحثة الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بـالتفويض الإداري والأداء، وفيمـا يلـي استعراض لتلك الدراسات

1.4.2. الدراسات العربية :

دراسة الحلبي (2009) بعنوان " دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع نظام الحوافز في جامعة القدس من وجهة نظر الموظفين الإداريين، ودور هذه الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي. كما هدفت إلى التعرف إلى أهم الحوافز التي تعمل على رفع مستوى الأداء الوظيفي. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لملاءمته هذه الدراسة، كما استخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية وبلغ عدد أفرادها (182) موظفاً، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن :

- دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي كان بدرجة متوسطة للقيمة الكلية ولمجالات الدراسة، وبدرجة كبيرة لدور نظام الحوافز المعنوية في رفع مستوى الأداء، والإبداع الإداري.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات الموظفين الإداريين نحو دور الحوافز في تعميق الشعور بالرضا الوظيفي، والإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- وجود فروق أيضاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات الموظفين الإداريين نحو دور الحوافز في رفع مستوى الأداء تعزى لمتغيرات (الدرجة الوظيفية، وطبيعة العمل).

وعلى ضوء نتائج هذه الدراسة فقد تم تقديم مجموعة من التوصيات، ومن أهمها:

- دعم وتشجيع ومضاعفة نظام الحوافز الموجود حالياً مع التركيز على تقدير جهود الموظفين والاستقرار والأمن الوظيفي، على أن يطبق بعدالة وشمولية وفي الوقت المناسب.
- اعتماد آلية واضحة ومحددة وثابتة، حسب معايير يتم وضعه مسبقاً وهي: (المؤهلات العلمية، سنوات الخبرة، طبيعة العمل، والمهارات)، وإعلانها لجميع الموظفين.

دراسة طويقات (2009): "بناء أنموذج لمنظمة التعلم لتحسين الأداء المؤسسي في المصارف التجارية الأردنية" هدفت الدراسة الحالية إلى بناء أنموذج لمنظمة التعلم لتحسين أداء المصارف التجارية الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من العاملين في المصارف التجارية الأردنية من المسميات الإدارية (المديرين العامين؛ ونوابهم ؛ ومديري الإدارات، ومن بمستواهم) والبالغ عددهم (264)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولأغراض جمع البيانات قام الباحث باستخدام الاستبانة والمقابلة الشخصية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها:

- إن كافة العوامل التنظيمية الداعمة لتطبيق منظمة التعلم في بيئة المصارف التجارية الأردنية مرتفعة.
- هناك أثراً ذا دلالة معنوية لخصائص منظمة التعلم وللعوامل التنظيمية وللجاهزية على تحسين الأداء المؤسسي للمصارف التجارية الأردنية.
- لا توجد فروق دالة إحصائيا بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم يعزى إلى كل من العمر، الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات

الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي، وعدد سنوات الخدمة في قطاع البنوك، وعـدد سـنوات الخدمة في المواقع القيادية

وأوصت الدراسة بتحسين نظم التفكير، وذلك من أجل تحسين نوعية القرارات ومساعدة العاملين على التفكير خارج النسق النمطي، والعمل على زيادة اكتشاف المعرفة واستغلالها وتحويلها.

دراسة سليم (2008): " إدارة نظم المعلومات في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وأثرها على الأداء ". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع نظم المعلومات وإدارتها وأدائها، وأثر الإدارة على أداء نظم المعلومات في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في الضفة الغربية، كما سعت الدراسة أيضاً إلى معرفة تأثير عدد من المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة وهي (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص، والدرجة الوظيفية) على أداء نظم المعلومات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (666) موظفاً وموظفة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام أداتين هما: المقابلة حيث احتوت على أسئلة تتعلق بواقع نظم المعلومات في تلك الوزارات، واستبانة اشتملت على محاور أساسية تتعلق بإدارة نظم المعلومات، واستيعاب نظم المعلومات، ومحاور أخرى تتعلق بأداء نظم المعلومات وشملت (ملائمة نظم المعلومات للعمل، وفاعلية وكفاءة نظم المعلومات، ومعيقات إدارة نظم المعلومات، وأمن نظم المعلومات). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن :

- جميع وزارات السلطة الفلسطينية في الضفة الغربية تعمل بأنظمة معلومات مختلطة (ورقية وحاسوبية)، وأيضا لا توجد في هيكليات هذه الوزارات إدارات متخصصة.
- الدورات كافية بدرجة متوسطة في التعامل مع المعلومات ومع البرامج ومع الأجهزة.
- واقع أداء نظم المعلومات، وإدارتها في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في الضفة الغربية يختلف باختلاف متغيرات المؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة للمبحوثين.
- وجود علاقة دالة إحصائيا عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين تدريب موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في الضفة الغربية وبين أداء نظم المعلومات في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في الضفة الغربية وبين أداء نظم المعلومات،
- وجود أثر لإدارة نظم المعلومات على مجالات أداء نظم المعلومات والمتمثلة في (معيقات إدارة النظم، ملائمة نظم المعلومات للعمل، فاعلية وكفاءة نظم المعلومات، أمن نظم المعلومات).

وأوصى الباحث بعدة توصيات أبرزها:

- ضرورة إنشاء إدارات لنظم المعلومات قادرة على إدارة معلومات الوزارة بالشكل الأمثل.
- ضرورة استخدام نظم معلومات حديثة والتركيز على استخدام التقنيات الحديثة.
- أهمية نشر الوعي والتثقيف بأهمية توظيف نظم المعلومات الحديثة.

دراسة الربضي (2008): "تمكين العاملين وأثره على الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين على الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، تكونت عينة الدراسة من (340) موظف يعملون في (12) مؤسسة عامة في الأردن. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ولغايات جمع بيانات الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة، واعتمدت الدراسة في تحليل بياناتها على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تمتاز المؤسسات العامة عينة الدراسة بدرجة مرتفعة من تمكين العاملين.
- يتصف الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة عينة الدراسة بمستوى عالي من حيث الجودة، والسرعة، والحجم، والدقة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الأداء المؤسسي بكافة عناصره.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين على الأداء المؤسسي تعزى لمتغيرات: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين على الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الخبرة العملية.

وأوصت الدراسة بتوصيات منها :

- تعزيز دور العاملين في المؤسسة، لما له من تأثير على أدائهم.
- ضرورة البحث عن أنموذج للتمكين الإداري في المؤسسات الأردنية العامة.

دراسة الكساسبة (2007): "دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين فاعلية الأداء المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة المناطق الحرة الأردنية". هدفت الدراسة إلى تحديد دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين فاعلية أداء مؤسسة المناطق الحرة الأردنية خلال الفترة 1996 -2005، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال بيانات كمية وفرتها المؤسسة بموجب كتب رسمية. إضافة إلى مقابلة مع ستة مسؤولين على اطلاع بعملية إدخال تكنولوجيا المعلومات للمؤسسة للاستيضاح حول بعض النتائج

المهمة. وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- حصل تحسن في جميع عناصر تكنولوجيا المعلومات، مع اختلاف في نسب التحسن، في المؤسسة خلال السنوات 1996 -2005.
- حققت المؤسسة جميع الأهداف التي تم قياسها، وكانت أكبر نسبة تحسن في هدف العائد على الاستثمار، أما أقل نسبة تحسن فكانت في هدف تحسين الحصول على الموارد البشرية.
- يوجد علاقة ارتباط معنوية بين كل من حجم الاستثمار، والأجهزة، والبرمجيات، والعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات مع جميع مؤشرات فاعلية الأداء المؤسسي باستثناء هدف العائد على الكلفة .كما توجد علاقة ارتباط معنوية بين قواعد البيانات والشبكات والاتصالات مع جميع مؤشرات فاعلية الأداء المؤسسي.
- يوجد تأثير لكل من حجم الاستثمار، والأجهزة، والبرمجيات، والعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات على جميع مؤشرات فاعلية الأداء المؤسسي باستثناء هدف العائد على الكلفة .كذلك يوجد تأثير لقواعد البيانات على جميع مؤشرات فاعلية الأداء المؤسسي ما عدا هدف تطوير مناطق حرة جديدة .كما يوجد تأثير للشبكات والاتصالات على جميع مؤشرات فاعلية الأداء المؤسسي.

وأوصت الدراسة بتفعيل أكبر لتكنولوجيا المعلومات في المناطق الحرة خاصة والمؤسسات عامة، من أجل الحصول على أداء أفضل.

دراسة (مهنا، 2006): العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية ". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وتكونت عينة الدراسة من (370) عضواً، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الميداني. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- إن درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية كبيرة جداً.
- درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية كبيرة.
- وجود علاقة ايجابية بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات.

وأوصت الدراسة بتوصيات أهمها :

- ضرورة نشر ثقافة المسؤولية ضمن الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.
- ضرورة إجراء دراسات في تفويض السلطة على مؤسسات خدمية.

دراسة الصغير (2006): "واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، والمعوقات التي تحول دون تفويضهم تلك الصلاحيات. ولتحقيق تلك الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمداً الاستبانه كأداة لجمع بيانات ومعلومات الدراسة، وطبقت على جميع أفراد مجتمع الدراسة من المديرين البالغ عددهم (99) مديراً، وتمت معالجة بيانات الدراسة باستخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، وأسلوب تحليل التباين، ومعاملات الارتباط (بيرسون). وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها:

- أن مديري المدارس يفوضون صلاحياتهم في التخطيط بدرجة أعلى من المتوسط، خاصة فيما
يتعلق:بإعداد جداول الانتظار والمناوبة، والإشراف، والحصص هذا بإضافة إلى تفويض المعلمين في إعداد خطة قبول الطلاب واستيعابهم .
- أن مديري المدارس يفوضون صلاحياتهم في الإشراف الفني بدرجة متوسطة، خاصة فيما يتعلق بتفويضهم للمعلمين في عملية الإشراف على سير العمل، وزيارات المعلمين، والإطلاع على دفاتر متابعة الطلاب، ومتابعة تبادل الزيارات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة إزاء ممارسات مديري المدارس لتفويض الصلاحيات في بعدي التخطيط-التنظيم.

دراسة التويجري (2006): "تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية بجمرك مطار الملك خالد بالرياض". هدفت هذه الدراسة إلى تعرف واقع إدراك القيادات الإدارية بجمرك مطار الملك خالد على ماهية التفويض والصلاحيات وأهميتهما، وتعرف مدى توافق ممارسة القيادات الإدارية مع الأسلوب العلمي لتفويض الصلاحيات لمرؤوسيهم. وهدفت الدراسة كذلك إلى تعرف أسباب عدم تقبل المرؤوسين لتحمل المسؤوليات الناجمة عن تفويض الصلاحيات، كما هدفت إلى معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين إدراك القيادات الإدارية مفهوم تفويض الصلاحيات وممارستهم الأسلوب العلمي لتفويض الصلاحيات وتنمية المهارات، وتم تطبيق هذه الدراسة على (93) من القيادات في جمرك مطار الملك خالد، وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج، أهمها:

- معظم القيادات الإدارية تدرك ماهية تفويض السلطة وأهميته.
- هناك اتفاق على توافق ممارسة القيادات الإدارية مع الأسلوب العلمي لتوفير الصلاحيات لمرؤوسيهم.
- معظم المبحوثين يوافقون على أن هناك أسباباً لعدم تقبل المرؤوسين لتحمل الصلاحيات الناجمة عن تفويض الصلاحيات.
- وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين إدراك القيادات لمفهوم تفويض الصلاحيات وتوافق ممارساتها الإدارية مع الأسلوب العلمي لتفويض الصلاحيات.
- الخاضعون للدراسة يوافقون بشدة على أن هناك علاقة بين تفويض الصلاحيات وتنمية مهارات المرؤوسين.
- يوجد اتفاق على أن هناك معوقات لتفويض الصلاحيات للعاملين في جمرك مطار الملك خالد الدولي بالرياض.

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها :

- العمل على زيادة حجم التفويض للصلاحيات الإدارية، لتعزيز موقف القيادات الإدارية.
- ضرورة إيجاد هيكلية جديدة تعمل على تحسين عملية التفويض.

دراسة العثمان (2003): "تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء". هدفت هذه الدراسة إلى تعرف الفوائد التي يمكن أن يحققها تفويض السلطة في تطوير العمل الشرطي لدى شرطة منطقة الرياض ومرونته، وتأثير تفويض السلطة في كفاءة الأداء لدى شرطة منطقة الرياض، وتعد هذه الدراسة تطبيقية تتبع المنهج الوصفي. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود فوائد تفوض السلطة في تطوير العمل الشرطي ومرونته، منها: تنمية روح الابتكار والمبادرة لدى المرؤوسين، وعدم تعطيل الأعمال بسبب غياب القائد الإداري.
- من معوقات تفويض السلطة: أهمية بعض القرارات التي لا تقبل التفويض وحساسيتها، وعدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية.
- من العوامل الإيجابية لتفويض السلطة : وجود توصيف وظيفي واضح ومحدد ودقيق، وتثبيت الخريطة التنظيمية للإدارة.
- من القوى الدافعة لنجاح عملية تفويض السلطة : تنمية العلاقات الإيجابية بين الأعضاء، والارتقاء بمستوى الأداء، والاستثمار الأفضل للوقت.

- يظهر تفويض السلطة في كفاءة الأداء في أن تفويض السلطة يزيد من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية، ويعمل على زيادة كمية العمل المنجز.

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها :

- ضرورة العمل على تحسين التعليمات الإدارية فيما يتعلق بالتفويض الإداري.
- تهيئة العاملين لبيئة إدارية، يسهل خلالها تفويض السلطة، ويفهم فيها الرئيس والمرؤوس تفويض السلطة.

دراسة الزغبي (2003): "درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم". هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق أداة الدراسة على عينة مكونة من (60) فرداً. وكان من أهم النتائج:

- وجود درجة تفويض منخفضة إلى حد ما في المجالات الخمسة، وكانت درجة التفويض مرتبة تنازلياً في هذه المجالات على النحو الآتي: اتخاذ القرار، والنمو المهني، وقيمة الذات، والأثر، والمكانة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.5) لأثر طبيعة العمل لمصلحة أعضاء هيئة التدريس.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.5) لأثر المرتبة العلمية لمصلحة الأستاذ المشارك والأستاذ المساعد والمدرس المساعد مقابل الأستاذ، ولمصلحة الأستاذ المساعد مقابل المدرس، ولمصلحة المدرس المساعد مقابل المدرس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.5) لأثر الجنس، وسنوات الخبرة في التدريس، والتخصص.

وأوصت الدراسة بتوصيات أهمها :

- ضرورة تفويض صلاحيات أكبر لرؤساء الأقسام والعمداء، للقيام بالأعباء الإدارية المناطة بهم.
- ضرورة نشر ثقافة المسؤولية تماشياً مع التفويض الممنوح للإداريين.

دراسة (العضايلة، 1998): " تفويض السلطة في المؤسسات العامة الأردنية : دراسـة ميدانيـة ". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة تفويض السلطة الإدارية في مؤسسات القطاع العام الأردنـي، وتكونت عينة الدراسة من (266) فرد من المديرين والمشرفين في ستة من المؤسسات العامةً، وتم استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانه صممت خصيصاً كأداة لقياس مستوى ومقدار تفويض السلطة في هذه المؤسسات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن :

- مستوى تفويض السلطة الإدارية في المؤسسات العامة متوسطا.
- وجود اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير أسلوب اتخاذ القرارات ودرجة ثقة المفوض بـالمفوض إليهم، وسرعة انجاز المعاملات في درجة تفويض السلطة.
- ً وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات العمر والمنصب الوظيفي والخبـرة فـي مـستوى تفويض السلطة.
- عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في التفويض.

وأوصت الدراسة بما يلي :

- زيادة حجم التفويض لإنجاز قدر أكبر من المعاملات.
- تدريب الموظفين على التعامل السليم في حالة التفويض إليهم.

دراسة (العتيبي ،1996): "موقف القيادات الإدارية من تفويض السلطة وأثره على انجاز الأعمال": أجريت هذه الدراسة في المملكة العربية السعودية، على قيادات الإدارة الوسـطى فـي منظمـات الخدمات العامة في جدة، وقد هدفت الدراسة للتعرف على التحديات والمعيقـات التـي تحـد مـن ممارسة التفويض، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية حجمها (215). وأوضحت هذه الدراسة عددا من النتائج الهامة منها :

- محدودية التفويض في منظمات الخدمات العامة.
- الأسباب التي أدت إلى محدودية التفويض والتي ترجع إلى عدد من المعوقات تعـود إلـى الرؤساء أو المرؤوسين.
- توضيح بعض العوامل المشجعة للقادة الإداريين على التفويض.

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها :

- ضرورة التفويض في العمل الإداري نفسه لما يحقق من مزايا وفوائد لتحقيق أهداف الدولة ومتطلبات التنمية.
- العمل على توفير القيادة الإدارية التي تتحمل مهام أكثر في المستقبل.

2.4.2. الدراسات الأجنبية:

دراسة جيدكوغلو، وكيسر (Gedikoğlu and Keser, 2008). تحديد مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لسلطاتهم ومسؤولياتهم . وهدفت إلى تحليل ممارسات مديري المدارس الثانوية في تركيا، لسلطاتهم في ضوء مسؤولياتهم، وقد اشتملت عينة الدراسة على جميع مديري المدارس الثانوية في المناطق التعليمية الوسطى خلال العام الدراسي 2005-2006، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن: مديري المدارس الثانوية يدركون مسؤولياتهم بمتوسط حسابي (3.6) بنسبة (72%)، وأن أعلى متوسط لهذه المسؤوليات كان في الوظائف الروتينية، بينما كان أدنى متوسط في تطوير المدرسة.

دراسة مايرز (Myers, 2008): دمقرطة سلطة المدرسة : اعتقاد المعلمين في البرازيل في انتخاب مدير المدرسة. هدفت الدراسة إلى فحص تأثير الاتخاذ الجماعي للقرار في تعزيز صلاحية المدرسين، وتعزيز التدريس، باعتباره أحد الأساليب الديمقراطية في الإدارة المدرسية، ويمنح القرار قوة أكبر، وقد استقصت الدراسة آراء (7) مدرسين من خلال خبراتهم في انتخاب مدير المدرسة من قبل المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، وباقي موظفي المدرسة، وقد أظهرت النتائج أن : الانتخابات أعادت تشكيل السلطة داخل المدرسة، وساهمت في إعطاء المعلمين حرية أكبر في استخدام أساليب تدريس متنوعة، كما أنها صبغت المدرسة بطابع ديمقراطي، على أساس أن المعلمين مواطنين فيها.

دراسة هوفر (Hoover, 2000): "دراسة نوعية للسلطة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية ". هدفت الدراسة إلى تعرف إدراك مديري المدارس الثانوية لمفهوم السلطة، وكيف يؤثر إدراكهم لسلطاتهم على ممارساتهم لها، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي من خلال المقابلات التحليلية المطولة مع (4) مديري مدارس ثانوية في مقاطعة أونتاريو "Ontario" في كندا، وتركزت المقابلات في خمس محاور : إدراك مفهوم السلطة، فهم المديرين للقوانين والتشريعات، خبرة المديرين عن التحديات التي تواجه سلطاتهم، وجهة نظر المديرين في تحديات السلطة، وتغيير سلطة المدير. وقد أظهرت النتائج أن:

- ممارسة المديرين للسلطة هو عملية معقدة وديناميكية، وتتضمن ضغوط شخصية واجتماعية،
- فهم المديرين للسلطة يختلف باختلاف الموقف والبيئة المحيطة بالمشكلة أو القرار المطلوب اتخاذه.

وأوصت الدراسة بضرورة تدريب مديري المدارس الثانوية على الوعي بمفهوم السلطة وممارستها وفق محددات موضوعية.

3.4.2. التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

أشارت الدراسات السابقة إلى موضوعات مماثلة لموضوعي الدراسة الحالية أو أحدهما، مما جعل هذه الدراسة تتشابه مع تلك الدراسات في بعض الأجزاء وتختلف معها في أخرى، فتتشابه الدراسة الحالية مع دراسة العتيبي (1996) في أنهما تستهدفان قطاعين للخدمات العامة، كما أنهما تفحصان علاقة التفويض بالأداء، إلا أنها تختلف عنها في أن هذه الدراسة تبحث علاقة التفويض بالأداء في مستويات إدارية مختلفة، ولا تقتصر على مستوى قيادات وسطى، فهى تتناول المديرين العامين إلى رؤساء الأقسام، كما تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة العضايلة (1998) في بحثهما التفويض في مؤسسات عامة، لكنها تختلف عنها في فحصها علاقة التفويض بالأداء، ولقد ماثلت الدراسة الحالية دراسة العثمان (2003) في بحثها علاقة التفويض بالأداء، لكنها اختلفت عنها في أن هذه الدراسة متخصصة في وزارة الصحة الفلسطينية.

كما تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة مهنا (2006) في أنها تبحث في تفويض السلطة، لكن الدراسة الحالية تختلف عنها في أن تبحث في علاقة التفويض بالأداء، كما أن هذه الدراسة تدرس التفويض والأداء في قطاع خدماتي هو وزارة الصحة.

وتتشابه الدراسة الحالية مع دراسة الصغير (2006) في أنها تبحث درجة تفويض الصلاحيات في قطاع خدماتي، لكنها تختلف معها في أن هذه الدراسة تفحص علاقة التفويض بالأداء المؤسسي.

وتتشابه الدراسة الحالية أيضاً مع دراسة الصغير (2006) في أنها تبحث درجة تفويض الصلاحيات في قطاع خدماتي، لكنها تختلف معها في أن هذه الدراسة تفحص علاقة التفويض بالأداء المؤسسي.

وتتشابه الدراسة الحالية مع دراسة التويجري (2006) في أن هذه الدراسة تدرس تفويض الصلاحيات في بيئة إدارية خدمية حكومية، لكنها تختلف عنها في أن هذه الدراسة تبحث تفويض السلطة وأثرها على الأداء المؤسسي، كما أن دراسة التويجري تبحث في علاقة تفويض السلطة بتنمية القيادات، بينما تبحث هذه الدراسة في علاقة تفويض السلطة بالأداء المؤسسي.

كما الدراسة الحالية تتشابه مع دراسة الكساسبة (2007) في أنها تبحث في واقع الأداء المؤسسي، بينما تختلف عنها في أنها تفحص أثر التفويض على الأداء المؤسسي وفي مؤسسة خدمية هي وزارة الصحة الفلسطينية.

وتتشابه الدراسة الحالية مع دراسة الربضي (2008) في أنهما يبحثان في الأداء المؤسسي وتمكين العاملين، بينما تختلفان في الأساليب الإحصائية المستخدمة في استخراج النتائج.

وتتشابه هذه الدراسة مع دراسة سليم (2008) في قياس الأثر على الأداء، وتختلفان في أن هذه الدراسة تفحص أثر التفويض على الأداء، بينما قاست دراسة سليم (2008) أثر نظم المعلومات على الأداء.
وتساوت الدراسة الحالية مع دراسة طويقات (2009) في بحثها في الأداء المؤسسي، إلا أنها اختلفت عنها في أن الدراسة مهتمة بعلاقته بالتفويض الإداري، بينما ذهبت دراسة طويقات (2009) إلى بناء أنموذج للأداء المؤسسي.

وتتشابه الدراسة الحالية مع دراسة الحلبي (2009) في أنهما يستقصيان أثر الأداء، وتختلفان أن الدراسة الحالية تهتم بقياس الأداء، بينما تهتم دراسة الحلبي (2009) برفع كفاءة الأداء.

وتتشابه الدراسة الحالية مع دراسة هوفر (Hoover, 2000) في أنها تبحث درجة تفويض السلطة، وتختلفان في نوع الدراسة، فالدراسة الحالية هي دراسة كمية، بينما دراسة هوفر (Hoover, 2000) هي دراسة نوعية.

وتتشابه الدراسة الحالية مع دراسة مايرز (Myers, 2008) في فحص قضية الصلاحيات، بينما تختلفان في أن هذه الدراسة تتبع البحث الكمي، بينما تبنت دراسة مايرز (Myers, 2008) البحث النوعي.

كما تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة جيدكوغلو، وكيسر (Gedikoğlu and Keser, 2008) في بحث موضوع السلطة والصلاحية، بينما تختلفان في أن هذه الدراسة تستقصي علاقـة التفـويض الإداري بالأداء المؤسسي، كما أنها تعتمد منهجاً وصفياً تحليلياً.

ولقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدد من الأمور، هي :

- تعرف طريقة السير في الإطار النظري، وما الموضوعات التي يجب أن يتضمنها.
- بناء أداة الدراسة، بما في ذلك معرفة المجالات والفقرات ضمن كل مجال.
- الوقوف على نتائج الدراسات السابقة التي تتناول مواضيع ذات علاقة بالدراسة الحالية.
- إعداد موضوعات الإطار النظري، وما يتضمنه من معرفة عن تفويض السلطة ومفرداتها، وكذلك الأداء المؤسسي وعناصره.

وقد تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في :

- بحثها تأثير التفويض الإداري على الأداء المؤسسي.
- اهتمامها في وزارة الصحة الفلسطينية، باعتبارها قطاعاً خدمياً كبيراً.
- التنوع في المجالات التي تضمنتها أداة الدراسة، وكذلك فقراتها.
- التطرق إلى أثر متغيرات في التفويض الإداري والأداء المؤسسي، والتي لم يسبق لأي دراسة سابقة أن بحثتها.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

من اجل تحقيق هدف الدراسة، وهو واقع التفويض الإداري وانعكاساته على الأداء المؤسسي في وزارة الصحة، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات الديموغرافية، فقد تضمن هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها كما يعطي وصفا مفصلا لأداة الدراسة وصدقها وثباتها وكذلك إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمتها الباحثة في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

1.3 منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، منهجاً لدراستها، والذي يعرف بأنه المنهج الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها ويعبر عنها تعبيرا كميا وكيفيا بحيث يؤدي ذلك إلى الوصول إلى فهم لعلاقات هذه الظاهرة إضافة إلى الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في تطوير الواقع المدروس، بالإضافة إلى تكوين علاقات بين الظواهر المدروسة.

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة الصحة من فئة مدير عام ومدير ونائب مدير ورئيس قسم ورئيس شعبة، ويبين جدول (1:3) وصف مجتمع الدراسة وفق متغيرات الفئة، ومكان العمل، والجنس

جدول 1.3: وصف مجتمع الدراسة وفق متغيرات الفئة ومكان العمل والجنس

الفئة/مكان العمل	الوزارة		المستشفيات		مديريات الصحة		المجموع
	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	
مدير عام	9	4	0	0	2	0	15
رئيس وحدة	8	6	0	0	0	0	14
مدير دائرة	44	20	12	36	46	19	177
رئيس قسم	37	67	67	142	103	90	506
رئيس شعبة	15	49	95	109	124	151	543
المجموع	**113**	**146**	**174**	**287**	**275**	**260**	**1255**

وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة، وذلك وفق متغيري مكان العمل والفئة الوظيفية، إذ تم توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق كلا المتغيرين لتكوين طبقات، ومن ثم الاختيار العشوائي في كل طبقة، وقد بلغ حجم العينة (268) عاملاً، وقد بلغت نسبة عينة الدراسة من المجتمع (21.4%)، وتبين الجداول (2:3-8:3) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة

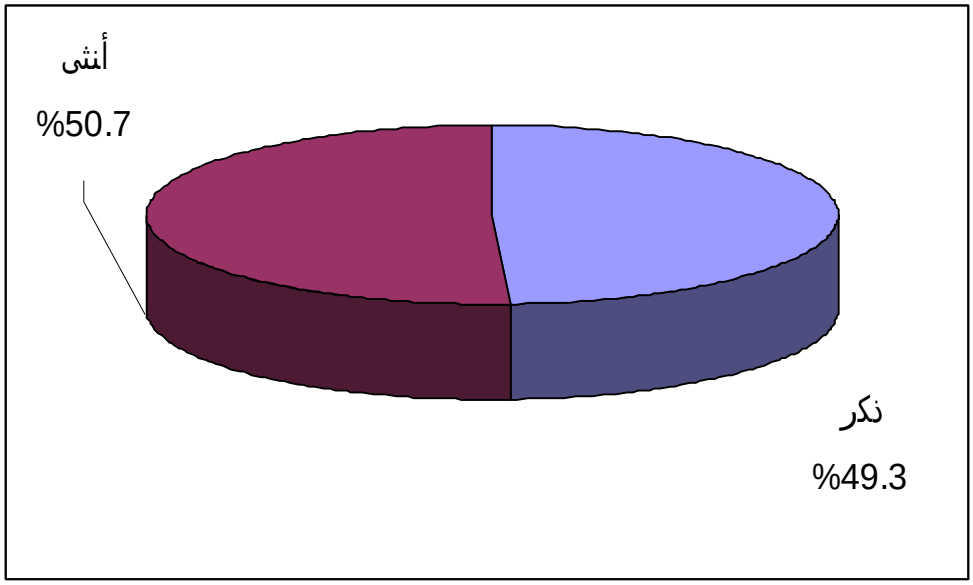
1.2.3. متغير الجنس:

وصف لعينة المبحوثين، استنادا الى توزيعهم بحسب متغير الجنس يعرضه كل من جـدول (2.3)، وشكل (1.3).

جدول 2.3: وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	132	49.3
أنثى	136	50.7
المجموع	**268**	**100.0**

يشير الجدول (2.3) أن نصف أفراد العينة تقريباً من الذكور، ونصفهم الآخر من الإناث، إذ بلغـت النسبة المئوية للذكور (49.3)، فيما بلغت النسبة المئوية للإناث (50.7)، ويشير الشكل (1.3) إلى وصف عينة الدراسة وفق متغير الجنس.



شكل 1.3: وصف عينة الدراسة وفق متغير الجنس

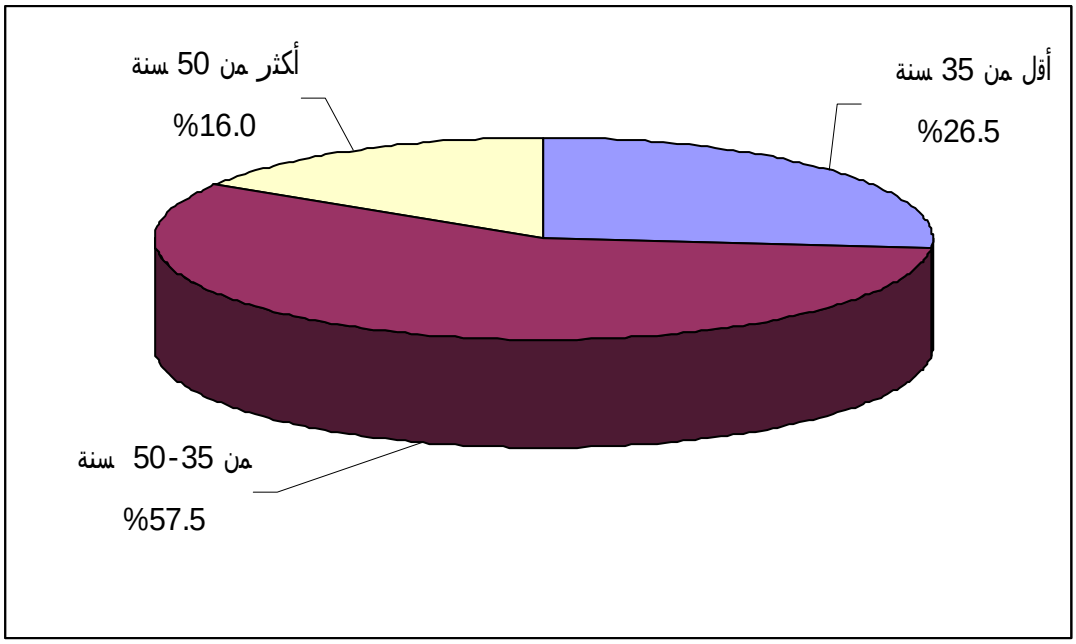
2.2.3. متغير العمر:

وصف لعينة المبحوثين، استنادا الى توزيعهم بحسب متغير العمر يعرضه كل من جـدول (3.3)، وشكل (2.3).

جدول 3.3: وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 35 سنة	71	26.5
من 35-50 سنة	154	57.5
أكثر من 50 سنة	43	16.0
المجموع	**268**	**100.0**

يتضح من الجدول (3.3) أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم أصـحاب الأعمـار (35-50)، إذ بلغت نسبتهم المئوية (57.5)، يليهم أصحاب الأعمار (أقل من 35)، وبنسبة مئويـة (26.5)، ثـم أصحاب الأعمار (أكثر من 50) ونسبتهم المئوية (16.0)، ويشير الشكل (2.3) إلى وصف عينـة الدراسة وفق متغير العمر.



شكل 2.3: وصف عينة الدراسة وفق متغير العمر

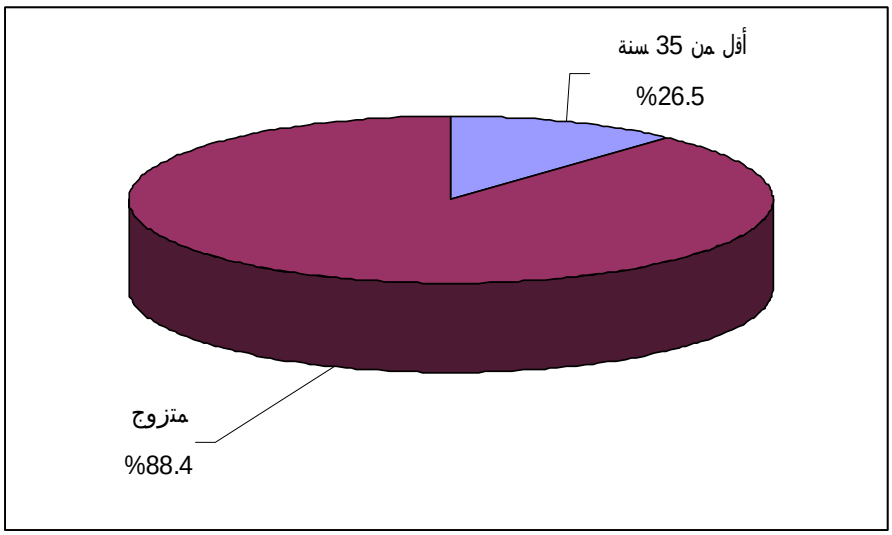
3.2.3. متغير الحالة الاجتماعية:

وصف لعينة المبحوثين، استنادا الى توزيعهم بحسب متغير الحالة الاجتماعية يعرضه كل من جدول (4.3)، وشكل (3.3).

جدول 4.3: وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية %
أعزب	31	11.6
متزوج	237	88.4
المجموع	**268**	**100.0**

يتضح من الجدول (4.3) أن غالبية أفراد العينة من المتزوجين، إذ بلغت نسبتهم المئويـة (88.4)، فيما بلغت النسبة المئوية لفئة أعزب (11.6)، ويشير الشكل (2.3) إلى وصف عينة الدراسة وفق متغير الحالة الاجتماعية.



شكل 2.3: وصف عينة الدراسة وفق متغير الحالة الاجتماعية

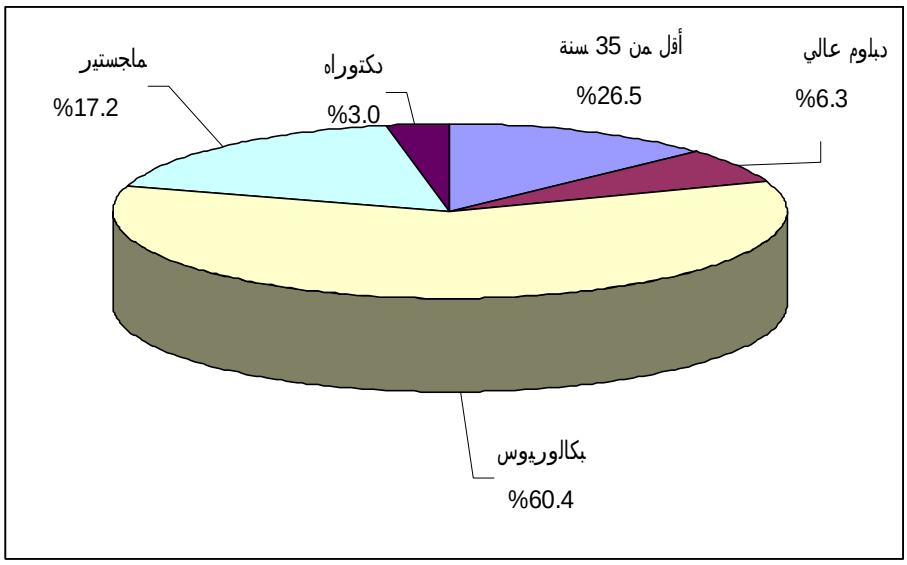
4.2.3. متغير الدرجة العلمية:

وصف لعينة المبحوثين، استنادا الى توزيعهم بحسب متغير الدرجة العلمية يعرضه كل من جـدول (5.3)، وشكل (4.3).

جدول 5.3: وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية %
دبلوم متوسط	35	13.1
دبلوم عالي	17	6.30
بكالوريوس	162	60.4
ماجستير	46	17.2
دكتوراه	8	3.00
المجموع	**268**	**100.0**

يتضح من الجدول (5.3) أن العدد الأكبر من أفراد العينة هم من حملـة البكـالوريوس، وبلغـت نسبتهم المئوية (60.4)، يليهم حملة الماجستير بنسبة مئوية (17.2)، يليهم حملة الدبلوم المتوسـط بنسبة مئوية (13.1)، ثم حملة الدبلوم العالي وبنسبة مئوية (6.3) وأخيراً حملة الدكتوراه، وبنـسبة مئوية (3.0)، ويشير الشكل (4:3) إلى وصف عينة الدراسة وفق متغير الدرجة العلمية.



شكل 4.3: وصف عينة الدراسة وفق متغير الدرجة العلمية

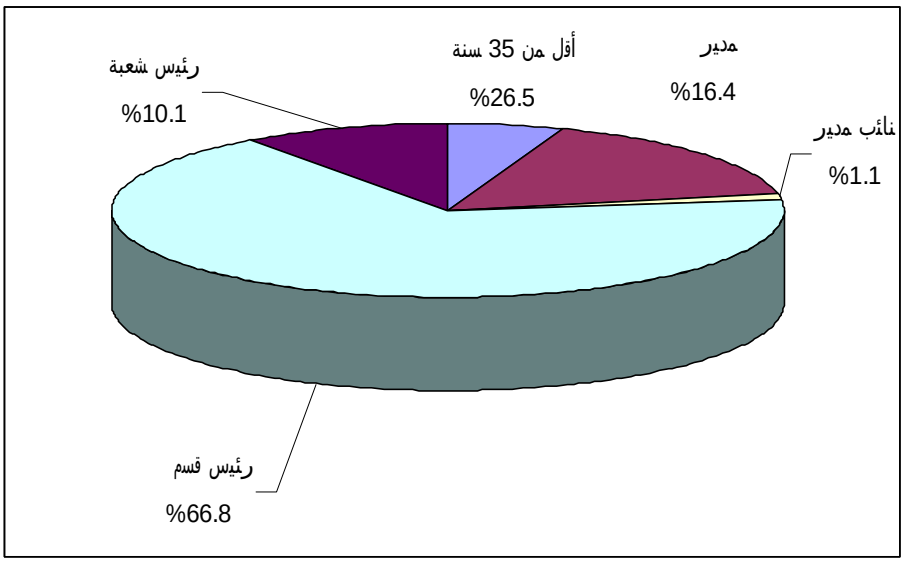
5.2.3. متغير المسمى الوظيفي:

وصف لعينة المبحوثين، استنادا الى توزيعهم بحسب متغير المسمى الوظيفي يعرضه كل من جدول (6.3)، وشكل (5.3).

جدول 6.3: وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية %
مدير عام	15	5.6
مدير	44	16.4
نائب مدير	3	1.10
رئيس قسم	179	66.8
رئيس شعبة	27	10.1
المجموع	**268**	**100.0**

يتضح من الجدول (6.3) أن العدد الأكبر من أفراد العينة هم رؤساء أقسام، وبلغت نسبتهم المئوية (66.8)، ثم المديرين، وبنسبة مئوية (16.4)، ثم رئيس شعبة، وبنسبة مئوية (10.1)، ثم فئة مدير عام وبنسبة مئوية (5.6)، وأخيراً نائب مدير وبنسبة (1.10)، ويشير الشكل (5.3) إلـى وصـف عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي



شكل 5.3: وصف عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

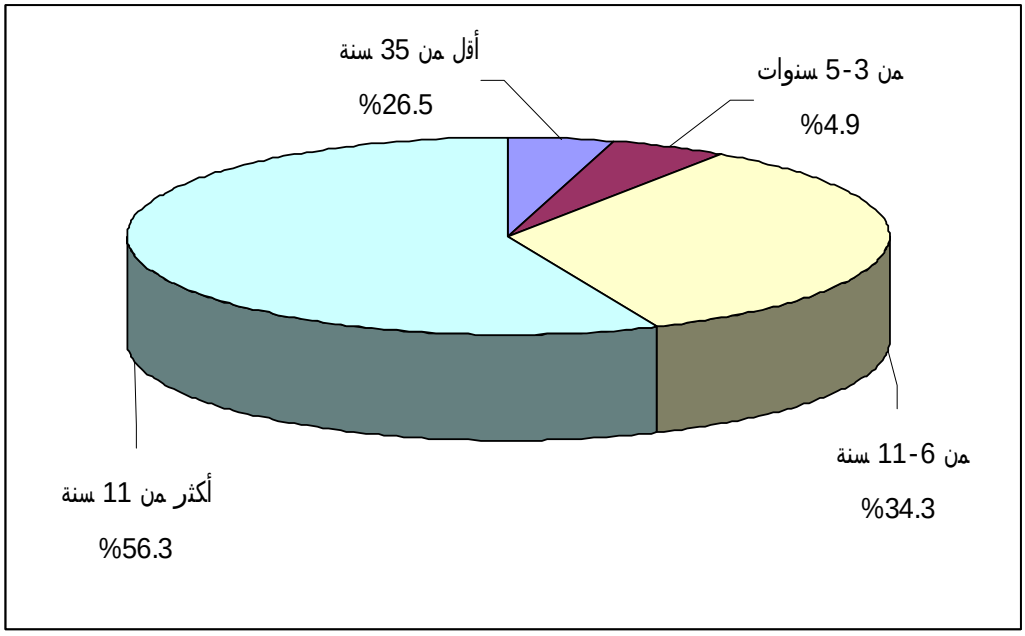
6.2.3. متغير عدد سنوات الخبرة:

وصف لعينة المبحوثين، استنادا الى توزيعهم بحسب متغير سنوات الخبرة يعرضه كل من جـدول (7.3)، وشكل (6.3).

جدول 7.3: وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
اقل من 3 سنوات	12	4.5
من 3-5 سنوات	13	4.9
من 6-11 سنة	92	34.3
أكثر من 11 سنة	151	56.3
المجموع	**268**	**100.0**

يتضح من الجدول (7.3) أن العدد الأكبر من أفراد العينة هم أصحاب الخبرة (أكثر من 11 سنة)، وبلغت نسبتهم المئوية (56.3)، ثم أصحاب الخبرة (6- 11 سنة)، وبنـسبة مئويـة (34.3)، ثـم أصحاب الخبرة (3-5سنوات)، وبنسبة مئوية (4.9)، وأخيراً أصحاب الخبرة (أقل من 3 سنوات)، وبنسبة مئوية (4.5)، ويشير الشكل (6.3) إلى وصف عينة الدراسة وفق متغيـر عـدد سـنوات الخبرة.



شكل 6.3: وصف عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة

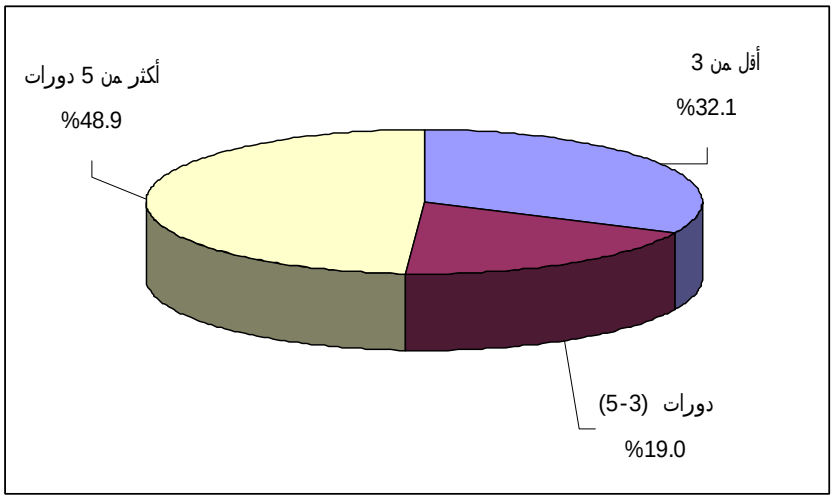
7.2.3. متغير الدورات التدريبية:

وصف لعينة المبحوثين، استنادا الى توزيعهم بحسب متغير الدورات التدريبية يعرضه كل من جدول (8.3)، وشكل (7.3).

جدول 8.3: وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير عدد الدورات التدريبية

الدورات التدريبية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 3	86	32.1
(3-5) دورات	51	19.0
أكثر من 5 دورات	131	48.9
المجموع	**268**	**100.0**

يتضح من الجدول (8:3) أن العدد الأكبر من أفراد العينة ممن حصلوا على دورات تدريبية من فئة (أكثر من 5 دورات)، وبلغت نسبتهم المئوية (48.9)، ثم فئة (أقل من 3) ، وبلغت نسبتهم المئوية (32.1)، ثم فئة (3-5) دورات، وبلغت نسبتهم المئوية (19.0)، ويشير الشكل (7:3) إلى وصف عينة الدراسة وفق متغير عدد الدورات التدريبية



شكل 7.3: وصف عينة الدراسة وفق متغير عدد الدورات التدريبية

3.3 أداة الدراسة

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة الاستبانة، لأجل تحقيق أهدافها، وفيما يلي وصف لأداة الدراسة

1.3.3. الاستبانة:

بعد إطلاع الباحثة على عدد من الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة فيها، قامت بتطوير استبانه خاصة من أجل قياس واقع التفويض الإداري وانعكاساته على الأداء المؤسسي في وزارة الـصحة، وقد تكونت الأداة في صورتها النهائية من جزأين: الأول تضمن بيانات أولية عن المبحوثين، تمثلت في الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والدرجة العلمية، والمـسمى الـوظيفي، وعـدد سـنوات الخبرة، والدورات التدريبية، أما الثاني فقد تكون من الفقرات التي تقيس واقـع التفـويض الإداري وواقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة، حيث بلغ عدد هذه الفقرات (81) فقرة، وزعـت علـى تسعة مجالات رئيسة والجدول رقم (9.3) يوضح ذلك. هذا وقد تم تصميم المقياس علـى أسـاس مقياس ليكرت خماسي الأبعاد، وقد بنيت الفقرات بالاتجاه الإيجابي وأعطيت الأوزان للفقرات كمـا هو آتي:

- استجابة كبيرة جداً :خمس درجات
- استجابة كبيرة : أربع درجات
- استجابة متوسطة : ثلاث درجات

- استجابة منخفضة: درجتين
- استجابة منخفضة جداً : درجة واحدة

جدول 9.3: توزيع فقرات أداة الدراسة على المجالات الرئيسية للتفويض الإداري وللأداء المؤسسي

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1	المجال الأول: النمو القيادي	7
2	المجال الثاني: تنمية الموارد البشرية	8
3	المجال الثالث: المسؤولية والمساءلة	10
4	المجال الرابع: المركزية واللامركزية	4
5	المجال الخامس: قبول سلطة الرئيس	4
6	المجال السادس: طبيعة العمل	8
7	المجال السابع: الأنظمة	8
8	المجال الثامن: الثقة	8
9	المجال التاسع: الوعي	4
مجموع فقرات التفويض الإداري		**61**
1	المجال الأول : سرعة الأداء	5
2	المجال الثاني : دقة الأداء	5
3	المجال الثالث : حجم الأداء	5
4	المجال الرابع : حجم الأداء	5
مجموع فقرات الأداء المؤسسي		**20**

2.3.3. صدق الاستبانة:

استخدمت الباحثة صدق المحكمين أو ما يعرف بالصدق المنطقي وذلك بعرض الاستبانة على (5) محكمين من ذوى الاختصاص (مرفق قائمة بأسماء المحكمين) بهدف التأكد من مناسبة الاستبانة لما أعدت من أجلها وسلامة صياغة الفقرات، وانتماء كل منها للمجال الذي وضعت فيه، وقد بلغت نسبة الاتفاق بين المحكمين على عبارات الاستبانة 80%. وتشير الباحثة بأن عدد فقرات الاستبانة بصورتها الأولية قبل عرضها على المحكمين قد بلغ (75) فقرة، إلا أن الباحثة أخذت بآراء المحكمين الذين اجمعوا بضرورة زيادة عدد الفقرات في بعض المجالات، وحذف فقرات أخرى، وحذف فقرات لا تنتمي إلى المجال التي وضعت فيه، ليصل عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (81) فقرة.

3.3.3. ثبات الاستبانة:

قامت الباحثة باحتساب الثبات الداخلي للاستبانة ومجالاتها، باستخدام معامل (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha). والجدول (10.3) يبين معاملات الثبات الداخلي بطريقة كرونباخ ألفا على أبعاد الاستبانة المختلفة ودرجتها الكلية:

جدول 10.3: معاملات الثبات الداخلي بطريقة كرونباخ ألفا على مجالات الاستبانة المختلفة وعلى الدرجة الكلية لكلاً من التفويض الإداري والأداء المؤسسي

المجال	قيمة معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا
المجال الأول: النمو القيادي	0.79
المجال الثاني: تنمية الموارد البشرية	0.77
المجال الثالث: المسؤولية والمساءلة	0.78
المجال الرابع: المركزية واللامركزية	0.80
المجال الخامس: قبول سلطة الرئيس	0.73
المجال السادس: طبيعة العمل	0.74
المجال السابع: الأنظمة	0.82
المجال الثامن: الثقة	0.70
المجال التاسع: الوعي	0.74
الدرجة الكلية للتفويض الإداري	**0.89**
المجال الأول : سرعة الأداء	0.74
المجال الثاني : دقة الأداء	0.83
المجال الثالث : حجم الأداء	0.74
المجال الرابع : حجم الأداء	0.82
الدرجة الكلية للأداء المؤسسي	**0.92**

يتضح من الجدول (10:3) أن معاملات الثبات لمجالات الاستبانة المختلفة بطريقة كرونباخ ألفا على محاور الاستبانة تراوحت بين (0.70-0.92)، تعكس مدى اتساق فقرات الاستبانة مما يمكّنها من قياس وفحص الأسئلة التي ذهبت إليها الدراسة.

4.3. نموذج الدراسة

اشتملت هذه الدراسة على المتغيرات المستقلة والتصنيفية والتابعة التالية:

- المتغير المستقل: وتمثل في جميع الفقرات التي تقيس استجابات المبحوثين في واقع التفويض الإداري في وزارة الصحة في محافظات الشمال.
- المتغيرات التصنيفية:

  - الجنس وله مستويان: (ذكر، أنثى)
  - العمر وله أربع مستويات : (أقل من 35 سنة، من 35-50 سنة، أكثر من 50 سنة)
  - الحالة الاجتماعية ولها مستويان: (أعزب، متزوج)
  - الدرجة العلمية وله خمس مستويات : (دبلوم متوسط، دبلوم عالي، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراة.
  - المسمى الوظيفي وله خمس مستويات : (مدير عام، مدير، نائب مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة)
  - عدد سنوات الخبرة وله أربع مستويات : (اقل من 3 سنوات، من 3-5 سنوات، من 6-11 سنة، أكثر من 11 سنة).
  - عدد الدورات التدريبية وله ثلاث مستويات : (أقل من 3، من 3- 5 دورات، أكثر من 5 دورات)

- المتغير التابع : وتمثلت في جميع الفقرات التي تقيس استجابات المبحوثين في الأداء المؤسسي في وزارة الصحة في محافظات الشمال.

5.3 خطوات تطبيق الدراسة

قامت الباحثة بالخطوات التالية:

- التأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة.
- أخذ الإذن الخطي بتوزيع الأداة.

- قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على أفراد عينة الدراسة، وقبل بدء المبحوثين بتعبئة الاستبانة طلب منهم أن يسجلوا المعلومات العامة في القسم الأول من كل استبانة، ثم وضحت الباحثة هدف الدراسة، وكيفية الإجابة عن فقراتها ومن ثم أتيحت الفرصة للإجابة عن الفقرات.
- تم فرز الاستبانات المستوفية لشروط الاستجابة والصالحة للتحليل، والبالغ عددها (268) استبانه.
- بعد أن تمت إجراءات تطبيق الاستبانة قامت الباحثة بتفريغ استجابات المبحوثين تمهيدا لمعالجتها وتحليلها باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)
- بعد استخلاص النتائج، قامت الباحثة بتفسيرها ومناقشتها، وصاغت التوصيات المناسبة.

6.3 المعالجات الإحصائية

بعد أن تم جمع البيانات تم إدخالها في الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، والتكرارات.
- فحص ثبات الاستبانة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا.
- اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples-T-Test) لفحص الفرضيتين المتعلقتين بمتغيري الجنس والحالة الاجتماعية.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way Analysis of Variance) لفحص الفرضيات المتعلقة بمتغيرات العمر، والدرجة العلمية، والمسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية.
- اختبار معامل الارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين التفويض الإداري والأداء المؤسسي في وزارة الصحة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

1.4 نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف واقع التفويض الإداري وانعكاساته على الأداء المؤسسي في وزارة الصحة، إضافة إلى تحديد أثر كل من متغيرات الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والدرجة العلمية، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، والدورات التدريبية، على التفويض الإداري والأداء المؤسسي في وزارة الصحة، وبعد عملية جمع البيانات عولجت إحصائيا باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS) وفيما يلي عرضا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1.1.4. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول:

ما واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة؟ ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية :

- ما واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة في مجال النمو القيادي؟
- ما واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة في مجال تنمية الموارد البشرية؟
- ما واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة في مجال المسؤولية والمساءلة؟
- ما واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة في مجال المركزية واللامركزية؟
- ما واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة في مجال قبول سلطة الرئيس؟
- ما واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة في مجال طبيعة العمل؟
- ما واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة في مجال الأنظمة؟

- ما واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة في مجال الثقة؟
- ما واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة في مجال الوعي؟

من أجل الإجابة عن السؤال الأول للدراسة، والأسئلة الفرعية المنبثقة عنه، استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة الواقع، والجداول (2.4، 3.4، 4.4، 5.4، 6.4، 7.4، 8.4، 9.4، 10.4، 11.4) تبين ذلك، ولتقدير واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة، فقد استخدمت الباحثة المعيار التالي:

جدول 1.4: معيار تقدير واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة

النسبة المئوية	تقدير الواقع
أقل من 50%	منخفض جداً
من 50-59.9 %	منخفض
من 60-69.9 %	متوسط
من70-79.9%	مرتفع
80% فأكثر	مرتفع جداً

1.1.1.4. مجال النمو القيادي:

ونص السؤال : ما واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة في مجال النمو القيادي؟

جدول 2.4-أ: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية، لواقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة، في مجال النمو القيادي مرتبة تنازليا حسب تقدير الواقع

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
1	5	إن النمط السائد للقيادة هو الذي يحدد ممارسة التفويض.	3.82	0.94	76.4	مرتفع
2	1	قيام كل فرد بعمله أفضل من عملية التفويض.	3.61	1.05	72.2	مرتفع
3	6	يشرح للمرؤوسين بالضبط كيف يمكن لهم إنجاز المهام.	3.57	1.00	71.4	مرتفع

جدول 2.4-ب: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية، لواقع تأثير التفـويض الإداري فـي وزارة الصحة، في مجال النمو القيادي مرتبة تنازليا حسب تقدير الواقع

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
4	2	المسؤول هو الأقدر على تنفيـذ عملـه دون غيره من المرؤوسين.	3.48	1.18	69.6	متوسط
5	3	تتأثر القوة والنفوذ والتحكم لدى المسؤولين إذا ما تقاسموا خبراتهم وأسـرار المهنـة مـع مرؤوسيهم.	3.44	1.20	68.8	متوسط
6	7	تؤدي ندرة عملية التفويض إلى التشكيك فـي قدرات المرؤوسين عند محاولة الممارسة لها.	3.37	0.99	67.4	متوسط
7	4	يفضل المسؤول العمل بنفسه لمدة طويلة من الساعات وأن يبدو مشغولاً بدلاً من إعطـاء العمل للآخرين.	3.05	1.12	61.0	متوسط
الدرجة الكلية لمجال النمو القيادي			**3.48**	**0.53**	**69.2**	**متوسط**

*أقصى درجة للفقرة (5)

يتضح من خلال الجدول (2:4) أن درجة واقع التفويض الإداري في وزارة الصحة، في مجال النمو القيادي، كانت مرتفعة على الفقرات (5، 1، 6)، حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحـوثين عليها (76.4)، (72.2)، (71.4) على التوالي، بينما كانت متوسطة على الفقـرات (2، 3، 7، 4) حيث بلغت النسب المئوية لاستجابات المبحوثين عليها على التوالي (69.6، 688، 67.4، 61.0)، أما الدرجة الكلية لمجال واقع التفويض الإداري في وزارة الصحة، في مجال النمو القيـادي، فقـد كانت متوسطة حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين على هـذا المجـال (69.2). وتعزو الباحثة هذه الدرجة المتوسطة إلى استئثار المسؤولين بالسلطة وتنفيذ الأعمال دون استـشارة أحد من الموظفين المرؤوسين من المستوى أدنى وظيفياً، وذلك ضماناً لعدم الوقوع في أخطـاء، أو ربما تشكيكاً في قدراتهم على إنجاز المهمات.

2.1.1.4. مجال تنمية الموارد البشرية:

ونص السؤال: ما واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة في مجال تنمية الموارد البشرية؟

يشير الجدول (3.4) الى نتائج الإجابة على السؤال

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية، لواقـع تـأثير التفـويض الإداري فـي وزارة الصحة، في مجال تنمية الموارد البشرية مرتبة تنازليا حسب تقدير الواقع

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
1	2	تدريب المرؤوسين يـؤدي إلـى تحـسين ممارسة التفويض.	4.22	0.75	84.4	مرتفع جداً
2	3	تنمية الموظف لمهاراته الذاتية تؤدي إلـى ممارسة عملية التفويض.	4.03	0.80	80.6	مرتفع جداً
3	6	يعتبر التفويض وسيلة فعالة فـي تـدريب المرؤوسين حتى لو أخطئوا أحياناً.	3.76	0.88	75.2	مرتفع
4	4	أن تباعد فترات التدريب الإداري تؤدي إلى تباعد فترات ممارسة عملية التفويض.	3.53	1.01	70.6	مرتفع
5	5	ينجح التفـويض لأن معظـم المرؤوسـين يستطيعون أداء المهام بأسلوب أفضل ممـا يستطيعه مسؤولوهم.	3.15	1.10	63.0	متوسط
6	8	أتوقع عدم القيام ببعض المهام مرة أخـرى بنفسي كنتيجة لممارسة وإتقان المـرؤوس لها.	3.06	1.10	61.2	متوسط
7	7	تقييم نتائج العمل الذي أنجزه المفوض تعيق عملية التفويض.	2.80	1.00	56.0	منخفض
8	1	إن كفاءة المرؤوسين غير كافيـة لإنجـاز المهام.	2.76	1.09	55.2	منخفض
الدرجة الكلية لمجال تنمية الموارد البشرية			**3.42**	**0.49**	**68.4**	**متوسط**

*أقصى درجة للفقرة(5)

يتضح من خلال الجدول (2:4) أن درجة واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة، في مجال تنمية الموارد البشرية، كانت مرتفعة جداً على الفقـرات (2، 3)، حيـث بلغـت النـسبة المئويـة لاستجابات المبحوثين عليها (84.4، 80.6)، بينما كانت قيمة تأثير واقـع التفـويض الإداري فـي وزارة الصحة، في مجال تنمية الموارد البشرية مرتفعة على الفقرات (6، 4) حيث بلغت النـسب

المئوية لاستجابات المبحوثين عليها على التوالي (75.2، ، 70.6)، بينما كانت قيمة واقـع تـأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة، في مجال تنمية الموارد البشرية متوسطة على الفقـرتين (5، 8) حيث بلغت النسب المئوية لاستجابات المبحوثين عليها على التـوالي (55.2 ، 63.0، 61.2)، بينما كانت قيمة واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة، في مجال تنمية الموارد البـشرية منخفضة على الفقرتين (1،7) حيث بلغت النسب المئوية لاستجابات المبحوثين عليها (56.0) أمـا الدرجة الكلية لمجال واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة، فقد كانت متوسطة حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين على هذا المجـال (68.4). وتعـزو الباحثـة الدرجـة المتوسطة في مجال تنمية الموارد البشرية إلى أن قيام الموظفين بالعمل المفوض إليهم لا يتم وفـق أسس متينة، وتدريب يستطيع الموظف من خلاله صقل مهاراته وتوكيدها عن تفويضه للقيام بـأي مهام تتعلق بالعمل.

3.1.1.4. مجال المسؤولية والمساءلة:

ونص السؤال : ما واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة في مجال المسؤولية والمساءلة؟ ويشير الجدول 4.4 إلى نتائج الإجابة على السؤال.

جدول 4.4-أ: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية، لواقع تـأثير التفـويض الإداري فـي وزارة الصحة، في مجال المسؤولية والمساءلة مرتبة تنازليا حسب تقدير الواقع

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
1	9	تؤدي محاسبة الفـرد المفـوض إليـه أداء المهام، إلى شـعوره بـضرورة الإنجـاز المرضي للمسؤوليات الملقاة على كاهله.	3.82	0.89	76.4	مرتفع
2	10	إن سبب رجوع الفرد المفوض إليه المتكرر للرئيس هو الخوف من المساءلة.	3.68	0.96	73.6	مرتفع
3	2	يتعرض المسؤولون للمساءلة نتيجة الخطـأ الذي يقع فيه المرؤوسين.	3.64	1.06	72.8	مرتفع
4	4	السلطة هي نقـل الحقـوق الرسـمية إلـى المرؤوس حتى يستطيع أن يتصرف نيابـة عن المسؤول.	3.60	1.08	72.0	مرتفع

جدول 4.4-ب: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية، لواقع تأثير التفـويض الإداري فـي وزارة الصحة، في مجال المسؤولية والمساءلة مرتبة تنازليا حسب تقدير الواقع

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
5	3	الخوف من تحمل المسؤولية يؤدي إلى عدم ممارسة التفويض.	3.55	1.05	71.0	مرتفع
6	6	أفضل تأدية المهام بنفسي بدلاً مـن تحمـل المسؤولية.	3.33	1.14	66.6	متوسط
7	8	تؤدي محاسبة الفـرد المفـوض إليـه أداء المهام، إلى عدم رغبته في تكـرار عمليـة التفويض.	3.33	1.02	66.6	متوسط
8	1	يتعرض المسؤولون للمساءلة إذا مـا تمـت ممارسة عملية التفويض.	3.24	1.13	64.8	متوسط
9	7	تجعل مساءلة المرؤوس عمليـة التفـويض ضعيفة.	3.16	1.05	63.2	متوسط
10	5	لا يستطيع المرؤوسون تحمـل مـسئوليات جديدة.	2.70	1.13	54.0	منخفض
الدرجة الكلية لمجال المسؤولية والمسالة			**3.39**	**0.53**	**67.8**	**متوسط**

*أقصى درجة للفقرة (5)

يتضح من خلال الجدول (4:4) أن درجة واقع تأثير التفويض الإداري فـي وزارة الـصحة، فـي مجال المسؤولية والمساءلة، كانت مرتفعة على الفقرات(9، 10، 2، 4، 3)، حيث بلغـت النـسبة المئوية لاستجابات المبحوثين على هذه الفقرات علـى التـوالي (76.4، 73.6، ، 72.8، ،72.0 ، 71.0)، وكانت درجة واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الـصحة، فـي مجـال المـسؤولية والمساءلة متوسطة على الفقرات (6، 8، 1، 7) حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحـوثين على هذه الفقرات على التوالي (66.6، 66.6، 64.8، 63.2)، وكانت درجة واقع تأثير التفـويض الإداري في وزارة الصحة، في مجال المسؤولية والمساءلة منخفضة على الفقرة (5) حيث بلغـت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين عليها (54.0)، أما الدرجة الكلية لمجال المسؤولية والمساءلة، فقد كانت متوسطة حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين على هذا المجال (67.8). وتفسر الباحثة الدرجة المتوسطة من المسؤولية والمساءلة إلى ميل الرؤساء إلى القيـام بالأعمـال

وعدم تفويضها، رغبةً في تجنب المساءلة عن الأخطاء التي قد يقع فيها الموظفون في ظل تفويضهم.

4.1.1.4. مجال المركزية واللامركزية:

ونص السؤال : ما واقع التفويض الإداري في وزارة الصحة في مجال المركزية واللامركزية؟

يشير الجدول 5.4 إلى نتائج الإجابة على السؤال

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية، لواقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة، في مجال المركزية واللامركزية مرتبة تنازليا حسب تقدير الواقع

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
1	4	إن ممارسة المركزية التنظيمية على مستوى المنشأة الإدارية يحد من عملية التفويض.	3.58	1.00	71.6	مرتفع
2	2	لا تسمح السياسات المعلنة بالتفويض.	3.21	1.07	64.2	متوسط
3	1	لا تسمح التقاليد المعلنة بالتفويض.	3.18	1.13	63.6	متوسط
4	3	لا تسمح التعليمات الإدارية بممارسة عملية التفويض.	3.05	1.08	61.0	متوسط
الدرجة الكلية لمجال المركزية واللامركزية			**3.26**	**0.85**	**65.2**	**متوسط**

*أقصى درجة للفقرة(5)

يتضح من خلال الجدول (5:4) أن درجة واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة في مجال المركزية واللامركزية، كانت مرتفعة على الفقرة (4)، حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين عليها (71.6)، وكانت درجة واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة متوسطة على الفقرات (2، 1، 3) حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين على هذه الفقرات على التوالي (64.2، 63.6، 61.0)، أما الدرجة الكلية لمجال المسؤولية والمساءلة، فقد كانت متوسطة حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين على هذا المجال (66.8). وتفسر الباحثة الدرجة المتوسطة في مجال المركزية واللامركزية إلى نقص في القوانين والسياسات التي تحدد

عملية التفويض وأسسها والكيفية التي تتم بها والمهمات التي يسمح بتفويضها والمهمـات التـي لا يسمح بتفويضها.

5.1.1.4. مجال قبول سلطة الرئيس:

ونص السؤال : ما واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة في مجال قبول سلطة الرئيس؟

يشير الجدول 6.4 إلى نتائج الإجابة على السؤال

جدول 6.4: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية، لواقـع تـأثير التفـويض الإداري فـي وزارة الصحة، في مجال قبول سلطة الرئيس مرتبة تنازليا حسب تقدير الواقع

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
1	4	تؤدي قلة ممارسة التفويض إلى عدم قبول المرؤوسين ما يفوض إليهم مـن أعمـال أحياناً.	3.32	66.4	0.93	متوسط
2	3	يؤدي تردد المرؤوسين في قبول التفويض إلى عدم ممارسته.	3.21	64.2	0.97	متوسط
3	1	تؤدي ممارسـة عمليـة التفـويض إلـى مشكلات إدارية.	3.04	60.8	1.09	متوسط
4	2	رغبة المرؤوسين غيـر كافيـة لإنجـاز العمل.	3.02	60.4	1.02	متوسط
الدرجة الكلية لمجال قبول سلطة الرئيس			**3.15**	**63.0**	**0.75**	**متوسط**

*أقصى درجة للفقرة(5)

يتضح من خلال الجدول (6:4) أن درجة واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة في مجال قبول سلطة الرئيس، كانت متوسطة على الفقرات (4، 3، 1، 2) حيـث بلغـت النـسبة المئويـة لاستجابات المبحوثين على هذه الفقرات على التـوالي (66.4، 64.2، 60.8، 60.4، 60.0)، أمـا الدرجة الكلية لمجال قبول سلطة الرئيس، فقد كانت متوسطة حيث بلغت النـسبة المئويـة الكليـة لاستجابات المبحوثين على هذا المجال (63.0).

وتعزو الباحثة الدرجة المتوسطة لمجال قبول سلطة الرئيس إلى العلاقة الهرمية بين الرئيس والمرؤوس، وهي لا تتقلص حتى في حالة التفويض، فتبقى سلطة الرئيس بالكمية والكيفية نفسها رغم تفويض الرئيس للمرؤوس بصلاحيات، مما يشير إلى كونها صلاحيات شكلية غير حقيقية. وتتفق هذه النتائج مع ما أتت به دراسة العتيبي (1996) في علاقة الرؤساء بالمرؤوسين.

6.1.1.4. مجال طبيعة العمل:

ونص السؤال : ما واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة في مجال طبيعة العمل؟

يشير الجدول 7.4 إلى نتائج الإجابة على السؤال

جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية، لواقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة، في مجال طبيعة العمل مرتبة تنازليا حسب تقدير الواقع

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
1	1	تعتبر عملية التفويض ضرورية في وزارة الصحة.	4.07	0.86	81.4	مرتفع جداً
2	2	هناك علاقة بين طبيعة العمل وعملية التفويض.	4.00	0.84	80.0	مرتفع جداً
3	7	تحكم طبيعة الوظيفة التفويض.	3.72	0.95	74.4	مرتفع
4	5	تحكم طبيعة العمل أو نوعيته التفويض.	3.68	0.92	73.6	مرتفع
5	6	يدفع زخم الأعمال إلى التفويض.	3.60	0.96	72.0	مرتفع
6	3	تشمل عملية التفويض مختلف الأعمال التي أمارسها.	3.44	1.06	68.8	متوسط
7	4	يقتصر التفويض على الأعمال الروتينية البسيطة.	2.91	1.16	54.2	منخفض
8	8	لا يستدعي حجم العمل ممارسة عملية التفويض.	2.63	1.15	52.6	منخفض
		الدرجة الكلية لمجال طبيعة العمل	**3.51**	**0.48**	**70.2**	**مرتفع**

*أقصى درجة للفقرة(5)

يتضح من خلال الجدول (7:4) أن درجة واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة، في مجال طبيعة العمل، كانت مرتفعة جداً على الفقرتين (1، 2)، حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين على هذه الفقرات على التوالي (81.4، 80.0)، وكانت درجة واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة، في مجال طبيعة العمل مرتفعة على الفقرات (7، 5، 6) حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين على هذه الفقرات على التوالي (74.4، 73.6، 72.0)، وكانت درجة واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة، في مجال طبيعة العمل متوسطة على تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة، في مجال طبيعة العمل منخفضة على الفقرتين (4، 8) حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين على هذه الفقرات على التوالي (54.2، 52.6)، أما الدرجة الكلية لمجال طبيعة العمل، فقد كانت مرتفعة حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين على هذا المجال (70.2). وتفسر الباحثة الدرجة المرتفعة لمجال طبيعة العمل، إلى كثرة الأعباء والمهام في وزارة الصحة، وتتطلب غالباً قرارات سريعة لا تحتمل التأجيل، ومن هنا تصبح عملية التفويض ضرورية لأداء العمل في ظل الحاجات الميدانية لأفراد الشعب الفلسطيني.

7.1.1.4. مجال الأنظمة:

ونص السؤال : ما واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة في مجال الأنظمة؟

ويشير الجدول 8.4 إلى نتائج الإجابة على السؤال

جدول 8.4-أ: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية، لواقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة، في مجال الأنظمة مرتبة تنازليا حسب تقدير الواقع

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
1	1	تحد الأنظمة المعمول بها حالياً في الوزارة من عملية التفويض.	3.37	1.12	67.4	متوسط
2	4	تؤثر اللوائح على عملية التفويض للسلطة الإدارية.	3.35	0.95	67.0	متوسط
3	3	تحدد التشريعات المقررة في الوزارة عملية التفويض بدرجة كبيرة.	3.31	1.02	66.2	متوسط

جدول 8.4-ب: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية، لواقع تأثير التفـويض الإداري فـي وزارة الصحة، في مجال الأنظمة مرتبة تنازليا حسب تقدير الواقع

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
4	8	يتم التفويض استناداً للنظام فقط.	3.26	1.16	65.2	متوسط
5	2	تسهم النصوص القانونيـة فـي انخفـاض مستوى عملية التفويض.	3.24	1.02	64.8	متوسط
6	7	عدم الرجوع إلى اللوائح يؤدي إلى وجـود حرية كبيرة لدى المسؤول لممارسة عملية التفويض.	3.17	1.13	63.4	متوسط
7	5	عدم الالتزام بالقوانين يعطي حرية كبيـرة لتفويض السلطات للمرؤوسين.	3.03	1.18	60.6	متوسط
8	6	عدم الالتزام بالأنظمة يعطي مرونة كبيـرة لممارسة عملية التفويض.	2.97	1.18	59.4	منخفض
الدرجة الكلية لمجال الأنظمة			**3.21**	**0.73**	**64.2**	**متوسط**

*أقصى درجة للفقرة(5)

يتضح من خلال الجدول (8:4) أن درجة واقع تأثير التفويض الإداري فـي وزارة الـصحة، فـي مجال الأنظمة، كانت متوسطة على الفقرات(1، 4، 3، 8، 2، 7، 5)، حيث بلغت النسبة المئويـة لاستجابات المبحوثين على هذه الفقرات على التوالي (67.4، 67.0، 66.2، 65.2، 64.8، 63.4، 60.6)، وكانت درجة واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة، في مجال الأنظمة منخفضة على الفقرة (6) حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين عليها (59.4)، أما الدرجة الكليـة لمجال الأنظمة ، فقد كانت متوسطة حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين على هذا المجال (64.2).

وتعزو الباحثة الدرجة المتوسطة في مجال الأنظمة إلى قدم اللوائح والأنظمة المعمول بها في وزارة الصحة، والتي لا زالت تتمسك بنمط إداري متزمت إلى حد بعيد، فكل موقف يحتاج إلى تفـويض، لابد من العودة إلى القوانين، لمعرفة إذا ما كانت تسمح بذلك أم لا، وبعد ذلك تتم الإجراءات، ممـا قد يعيق العمل، وإنجاز المهمة قيد المعالجة.

8.1.1.4. مجال الثقة:

ونص السؤال : ما واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة في مجال **الثقة** ؟

يشير الجدول 9.4 إلى نتائج الإجابة على السؤال

جدول 9.4: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية، لواقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة، في مجال الثقة مرتبة تنازليا حسب قيمة الدور

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
1	1	تسهم ثقة المرؤوسين بقدراتهم في ممارسة عملية التفويض.	4.06	0.88	81.2	مرتفع جداً
2	8	عدم الاقتناع بقدرات الفرد يحد من عملية التفويض.	3.77	0.99	75.4	مرتفع
3	2	يحول عدم امتلاك المرؤوسين للثقة في نفسه دون تقبله التفويض.	3.57	1.03	71.4	مرتفع
4	5	عدم ثقة الرئيس في مرؤوسيه تؤدي إلى عدم التفويض.	3.50	1.04	70.0	مرتفع
5	4	عدم ثقة المرؤوس في رئيسه تؤدي إلى رفضه التفويض.	3.42	1.02	68.4	متوسط
6	7	أحدد للمرؤوسين النتائج النهائية التي أتوقعها.	3.32	0.98	66.4	متوسط
7	6	جو الثقة العام داخل الوزارة لا يشجع على التفويض.	3.24	1.12	64.8	متوسط
8	3	أن سبب رجوع الفرد المفوض للرئيس ناتج عن عدم الثقة بينهما.	3.04	1.15	60.8	متوسط
الدرجة الكلية لمجال الثقة			**3.49**	**0.59**	**69.8**	**متوسط**

*أقصى درجة للفقرة(5)

يتضح من خلال الجدول (9:4) أن درجة واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة، في مجال الثقة، كانت مرتفعة جداً على الفقرة (1)، حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين

على هذه الفقرة (81.2)، وكانت درجة واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة، في مجـال الثقة مرتفعة على الفقرات (8، 2، 5) حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين علـى هـذه الفقرات على التوالي (75.4، 71.4، 70.0)، وكانت درجة واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة، في مجال الثقة متوسطة على الفقرات (4، 7، 6، 3) حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين على هذه الفقرات على التوالي (68.4، 66.4، 64.8، 60.8)، أما الدرجة الكلية لمجـال الثقة، فقد كانت متوسطة حيث بلغت النسبة المئوية الكلية للاستجابات على هذا المجال (69.8).

وتفسر الباحثة الدرجة المتوسطة لمجال الثقة إلى تدني توفر جو من الثقة بين الرئيس والمـرؤوس في مجال التفويض واتخاذ القرارات، إذ يبقى هناك خوف وعدم جرأة كافية لممارسة التفـويض أو منحه، فيشعر المفوض إليه بأنه سيتحمل المسؤولية عن قراراته كاملاً، مما يؤدي به إلى استـشارة صاحب التفويض في كل خطوة يعملها.

9.1.1.4. مجال الوعي:

ونص السؤال : ما واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة في مجـال الـوعي ؟ ويـشير الجدول 10.4 إلى نتائج الإجابة على السؤال

جدول 10.4: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية، لواقع تـأثير التفـويض الإداري فـي وزارة الصحة، في مجال الوعي مرتبة تنازليا حسب تقدير الواقع

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
1	4	يتعلق التفويض بثقافة المسؤول وقدراته.	4.03	0.92	80.6	مرتفع جدا
2	1	يعني التفويض مـشاركة الـسلطة بـين المسؤول ومرؤوسيه.	4.00	0.97	80.0	مرتفع جداً
3	3	الوعي بأهمية التفويض لم يـصل إلـى درجة ممارسته.	3.65	1.01	73.0	مرتفع
4	2	يعني التفويض تنازل المسؤول عن جزء من سلطته.	2.89	1.27	57.8	منخفض
الدرجة الكلية لمجال الوعي			**3.64**	**0.6**	**72.8**	**مرتفع**

*أقصى درجة للفقرة(5)

يتضح من خلال الجدول (10:4) أن درجة واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الـصحة، فـي مجال الوعي، كانت مرتفعة جداً على الفقرات (4، 1)، حيث بلغت النـسبة المئويـة لاسـتجابات المبحوثين عليها على التوالي (80.6، 80.0)، وكانت درجة واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة، في مجال الوعي مرتفعة على الفقرة (3) حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحـوثين عليها (73.0)، وكانت درجة واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة، في مجـال الـوعي منخفضة على الفقرة (2) حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحـوثين عليهـا (57.8)، أمـا الدرجة الكلية لمجال الوعي، فقد كانت مرتفعة حيث بلغـت النـسبة المئويـة الكليـة لاسـتجابات المبحوثين على هذا المجال (72.8). وتعزو الباحثة الدرجة المرتفعة في مجال الـوعي، إلـى أن الوعي الشخصي بقضية التفويض وممارساته متوفرة لدى أطراف التفويض، لكنها لا تُستخدم فـي الواقع، فالقناعة الشخصية لا تكفي لمنح الصلاحيات، مما يجعل صاحب التفويض يفكر فـي كـل مهمة يقدر على تفويضها للمرؤوسين. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة التويجري (2006) في وجود درجة من الوعي بالتفويض الإداري.

10.1.1.4. ترتيب المجالات والدرجة الكلية لواقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة.

يبين الجدول (11.4) ترتيب المجالات والدرجة الكلية لواقع التفويض الإداري في وزارة الصحة

جدول 11.4: ترتيب المجالات والدرجة الكلية لواقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة

الترتيب	المجالات	المتوسط	الانحراف	النسبة	تقدير
9	الوعي	3.64	0.64	72.8	مرتفع
6	طبيعة العمل	3.51	0.48	70.2	مرتفع
8	الثقة	3.49	0.59	69.8	متوسط
1	النمو القيادي	3.48	0.53	69.6	متوسط
2	تنمية الموارد البشرية	3.42	0.49	68.4	متوسط
3	المسؤولية والمساءلة	3.39	0.53	67.8	متوسط
4	المركزية واللامركزية	3.26	0.85	65.2	متوسط
7	الأنظمة	3.21	0.73	64.2	متوسط
5	قبول سلطة الرئيس	3.15	0.75	63.0	متوسط
الدرجة الكلية لواقع تأثير التفويض الإداري في وزارة		3.40	0.38	68.0	**متوسطة**

يتضح من خلال الجدول (11:4) ما يأتي:

- إن الدرجة الكلية لواقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة، كانت متوسطة، حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لمتوسط استجابات المبحوثين على جميع الفقرات لجميع المجالات (62.0).
- إن ترتيب المجالات تبعا لدرجاتها الكلية في واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة، كما يلي:

  - المرتبة الأولى: الوعي
  - المرتبة الثانية: طبيعة العمل
  - المرتبة الثالثة: الثقة
  - المرتبة الرابعة: النمو القيادي
  - المرتبة الخامسة: تنمية الموارد البشرية
  - المرتبة السادسة: المسؤولية والمساءلة
  - المرتبة السابعة: المركزية واللا مركزية
  - المرتبة الثامنة: الأنظمة.
  - المرتبة التاسعة : قبول سلطة الرئيس

وتفسر الباحثة الدرجة المتوسطة للتفويض الإداري، إلى العديد من الأسباب منها، قلة توفر القوانين والأطر التي يمكن من خلالها ممارسة عملية التفويض بثقة دون الحاجة إلى الاجتهاد الشخصي، بالإضافة إلى توفر بيئة عمل تجعل التفكير في عواقب القرار أولوية على القيام بمهمات وواجبات الوظيفة، وهذا يعود إلى أن تحمل المسؤولية للرئيس والمرؤوس لا يصل إلى درجة الحد الأدنى للتفويض وممارسة ذلك التفويض. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما جاء به العتيبي (1996) في محدودية التفويض، وكذلك تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة العضايلة (1998) في وجود مستوى تفويض إداري متوسط، وتتشابه نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة الزعبي (2003) في انخفاض درجة التفويض، وتنسجم نتائج الدراسة مع نتيجة الصغير (2006) في توفر درجة تفويض فوق المتوسط. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة مهنا (2006) في مدى التفويض الممنوح للمرؤوسين.

2.1.4. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني:

ما واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة؟ ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية :

- ما واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة في مجال سرعة الأداء؟
- ما واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة في مجال جودة الأداء؟
- ما واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة في مجال حجم الأداء؟
- ما واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة في مجال دقة الأداء؟

1.2.1.4. مجال سرعة الأداء:

ونص السؤال: ما واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة في مجال سرعة الأداء؟ و

يشير الجدول 12.4 إلى نتائج الإجابة على السؤال.

جدول 12.4: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية، لواقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة، في مجال سرعة الأداء مرتبة تنازليا حسب تقدير الواقع

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
1	1	يتم إنجاز الواجبات المطلوبة مني في مواعيـدها المحددة.	4.27	0.78	85.4	مرتفع جداً
2	2	تصميم الهيكل التنظيمي المؤسسي يعمـل علـى الاستجابة بسرعة لإنجاز العمل.	3.72	0.99	74.4	مرتفع
3	3	تحدد المؤسسة الأوقات المناسـبة للعمـل وبمـا ينسجم مع سرعة إنجاز الأعمال.	3.64	0.96	72.8	مرتفع
4	4	هناك الوقت الكافي للقيام بالواجبات المطلوبة.	3.55	0.94	71.0	مرتفع
5	5	العلاقة بين العاملين في الوزارة والأطراف ذات العلاقة ميسرة.	3.15	1.05	63.0	متوسط
الدرجة الكلية لمجال سرعة الأداء			**3.67**	**0.67**	**73.4**	**مرتفع**

*أقصى درجة للفقرة(5)

يتضح من خلال الجدول (12:4) أن درجة واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة، فـي مجـال سرعة الأداء، كانت مرتفعة جداً على الفقرة (1)، حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحـوثين عليها (85.4)، وكانت درجة واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة، في مجـال سـرعة الأداء

مرتفعة على الفقرات (2، 3، 4) حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين على هذه الفقرات على التوالي (74.4، 72.8، 71.0)، وكانت درجة واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة، في مجال سرعة الأداء متوسطة على الفقرة (5) حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين عليها (63.0)، أما الدرجة الكلية لمجال سرعة الأداء، فقد كانت مرتفعة حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين على هذا المجال (73.4).

وتعزو الباحثة الدرجة المرتفعة لمجال سرعة الأداء إلى ضرورات وزارة الصحة وكثرة الأعمال المتعلقة بخدمات المرضى، مما يجعل سرعة الأداء قضية عادية، كما أن التسلسل الإداري في إجراء المعاملات، يتسم بسرعة مما لا يؤدي إلى إعاقة في تقديم الخدمات لجمهور الأفراد المستفيدين. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الربضي (2008) في سرعة أداء مرتفعة في المؤسسات العامة.

2.2.1.4. مجال جودة الأداء:

ونص السؤال: ما واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة في مجال جودة الأداء؟ ويشير الجدول 13.4 إلى نتائج الإجابة على السؤال

جدول 13.4-أ: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية، لواقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة، في مجال جودة الأداء مرتبة تنازليا حسب تقدير الواقع

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
1	4	يتم إنجاز أعمالي حسب التعليمات المعلنة.	3.90	0.82	78.0	مرتفع
2	1	يتم إنجاز الواجبات حسب مطابقتها لمواصفات الوزارة الرسمية.	3.81	0.91	76.2	مرتفع
3	2	متطلبات الأداء متوفرة مما يزيد من فاعلية الأداء.	3.34	1.06	66.8	متوسط
4	5	حجم الشكاوي حول أداء العاملين قليلة.	3.34	0.94	66.8	متوسط
5	3	يوجد في الوزارة متابعة للتأكد من جودة الخدمات المقدمة.	3.31	1.00	66.2	متوسط

*أقصى درجة للفقرة(5)

يتضح من خلال الجدول (13:4) أن درجة واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة، في مجال جودة الأداء، كانت مرتفعة على الفقرات (4، 1)، حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين على هذه الفقرات على التوالي (78.2، 76.2)، وكانت درجة واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة، في مجال جودة الأداء متوسطة على الفقرات (2، 5، 3) حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين على هذه الفقرات على التوالي (66.8، 66.8، 66.2)، أما الدرجة الكلية لمجال جودة الأداء، فقد كانت مرتفعة حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين على هذا المجال (70.8). وتفسر الباحثة الدرجة المرتفعة لمجال جودة الأداء إلى تقيد الموظفين بالتعليمات والقوانين التي تصدر عن الوزارة فيما يتعلق بالمهام والواجبات المناطة بوظائفهم، كما أن غالبية الخدمات المقدمة، لا تتطلب إمكانات كبيرة، مما يؤدي إلى إجرائها بالموارد المتاحة الكافية، وهذا يمنع تدني جودتها بفعل عدم توفر ما يليق بها من إمكانات مادية. وتنسجم نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الربيضي (2008) في توفر درجة عالية من جودة الأداء المؤسسي.

3.2.1.4. مجال حجم الأداء:

ونص السؤال: ما واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة في مجال حجم الأداء؟ ويشير الجدول 14.4 إلى نتائج الإجابة على السؤال

جدول 14.4: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية، لواقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة، في مجال حجم الأداء مرتبة تنازليا حسب تقدير الواقع

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
1	2	ينجز ما يطلب من العاملين من أعمال.	3.65	0.82	73.0	مرتفع
2	3	تعمل الوزارة على إدخال التكنولوجيا لزيادة حجم الأداء.	3.62	0.95	72.4	مرتفع
3	1	يتناسب حجم العمل الموكل مع قدرات ومهارات العاملين.	3.40	1.00	68.0	متوسط
4	5	تتوفر آليات لدى الوزارة في التعامل مع حجم العمل في حالة الضغط.	2.86	1.05	57.2	منخفض
5	4	توزع الوزارة الأعمال بعدالة بين العاملين.	2.77	1.06	55.4	منخفض
الدرجة الكلية لمجال حجم الأداء			**3.26**	**0.69**	**65.2**	**متوسط**

يتضح من خلال الجدول (14:4) أن درجة واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة، في مجال حجم الأداء، كانت مرتفعة على الفقرات (2، 3)، حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين على هذه الفقرات على التوالي (73.0، 72.4)، وكانت درجة واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة، في مجال حجم الأداء متوسطة على الفقرة (1) حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين عليها (68.0)، وكانت درجة واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة، في مجال حجم الأداء منخفضة على الفقرتين (5، 4) حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين على هذه الفقرات على التوالي (57.2، 55.4)، أما الدرجة الكلية لمجال حجم الأداء، فقد كانت متوسطة حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين على هذا المجال (65.2).

وتعزو الباحثة الدرجة المتوسطة لمجال حجم الأداء إلى تدني ملاءمة مهارات الموظفين مع المهام المطلوبة منهم، بالإضافة إلى قلة توفر آليات عمل للتعامل مع حجم كبير من الخدمات خاصة في ظل ظروف عمل ضاغطة. وتتشابه نتائج هذه الدراسة مع ما أتت به دراسة الربضي (2008) في حجم أداء مؤسسي متوسط.

4.2.1.4. مجال دقة الأداء:

ونص السؤال: ما واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة في مجال دقة الأداء؟ ويشير الجدول 15.4 إلى نتائج الإجابة على السؤال

جدول 15.4-أ: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية، لواقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة، في مجال دقة الأداء مرتبة تنازليا حسب تقدير الواقع

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
1	1	المعاملات المنجزة تتبع المواصفات الموضوعة لها في الوزارة.	3.56	0.94	71.2	مرتفع
2	4	تعمل الوزارة على عقد دورات تدريبية لزيادة مهارات العاملين.	3.19	1.05	63.8	متوسط
3	3	يتميز الأداء في الوزارة بحده الأدنى من الأخطاء.	3.15	1.00	63.0	متوسط

جدول 15.4-ب: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية، لواقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة، في مجال دقة الأداء مرتبة تنازليا حسب تقدير الواقع

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
4	5	تتوفر معايير للأداء وفق مهام العاملين.	3.08	1.06	61.6	متوسط
5	2	تتسم إجراءات العمل بالمرونة والبعد عن الروتين.	2.85	1.02	57.0	منخفض
		الدرجة الكلية لمجال دقة الأداء	**3.16**	**0.77**	**63.2**	**متوسط**

*أقصى درجة للفقرة(5)

يتضح من خلال الجدول (15:4) أن درجة واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة، في مجال دقة الأداء، كانت مرتفعة على الفقرة (1)، حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين عليها (71.2)، وكانت درجة واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة، في مجال دقة الأداء متوسطة على الفقرات (4، 3، 5) حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين على هذه الفقرات على التوالي (63.8، 63.0، 61.6)، وكانت درجة واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة، في مجال دقة الأداء منخفضة على الفقرة (2) حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين عليها (57.0)، أما الدرجة الكلية لمجال دقة الأداء، فقد كانت متوسطة حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين على هذا المجال (63.28).

وتفسر الباحثة الدرجة المتوسطة لمجال دقة الأداء إلى أن التدريب الذي يتلقاه موظفو وزارة الصحة يتعلق بالتعامل مع كمية العمل في أغلبه، بينما لا تتوفر الدورات التدريبية التي تصقل مهارات الموظفين النوعية، للحد من الوقوع في الأخطاء، فالتدريب يكمن في إنجاز المهام الروتينية وفق الوصف الوظيفي المعلن في وزارة الصحة. وتنسجم نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الربضي (2008) في وجود درجة مقبولة لدقة الأداء المؤسسي.

5.2.1.4. ترتيب المجالات والدرجة الكلية لواقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة:

يبين الجدول (16:4) ترتيب المجالات والدرجة الكلية لواقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة

جدول 16.4: ترتيب المجالات والدرجة الكلية لواقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة

الترتيب	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
1	سرعة الأداء	3.67	0.66	73.4	مرتفع
2	جودة الأداء	3.54	0.74	70.8	مرتفع
3	حجم الأداء	3.26	0.69	65.2	متوسط
4	دقة الأداء	3.16	0.77	63.2	متوسط
الدرجة الكلية لواقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة		**3.41**	**0.61**	**68.2**	متوسط

يتضح من خلال الجدول (16:4) ما يأتي:

- إن الدرجة الكلية لواقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة، كانت متوسطة، حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لمتوسط استجابات المبحوثين على جميع الفقرات لجميع المجالات (68.2).
- إن ترتيب المجالات تبعا لدرجاتها الكلية في واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة، كما يلي: المرتبة الأولى: سرعة الأداء، والمرتبة الثانية: جودة الأداء، والمرتبة الثالثة: حجم الأداء، والمرتبة الرابعة: دقة الأداء

وتفسر الباحثة الدرجة المتوسطة للأداء المؤسسي إلى طابع الرتابة والروتين الذي تتسم به وزارة الصحة، والمتكرر يومياً وفق النمط نفسه، وفق التعليمات والقوانين المعلنة في وزارة الصحة، والمتمركز حول تأدية الخدمات لقطاع واسع وعريض من الأفراد، وهذا يفرض على الموظفين وعلى الوزارة إنجاز الأعمال بغض النظر عن النوعية كأولوية، مما يؤدي إلى الوقوع في الأخطاء نفسها. وتنسجم نتيجة هذه الدراسة إلى حد كبير مع نتيجة دراسة الربضي (2008) في توفر مستوى جيد للأداء المؤسسي.

3.1.4. النتائج المتعلقة بفرضيات واقع تأثير التفويض الإداري:

1.3.1.4. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات

المبحوثين من حيث واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة، تعزى لمتغير الجـنس. ومـن أجل فحص الفرضية، استخدمت الباحثة اختبار(ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (17:4) تبين ذلك:

جدول 17.4: نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيـث واقـع التفويض الإداري في وزارة الصحة تعزى لمتغير الجنس

الجنس / المجال	ذكر (ن=132)		أنثى (ن=136)		(ت)	مستوى
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المحسوبة	الدلالة
النمو القيادي	3.47	0.53	3.48	0.54	0.157	0.875
تنمية الموارد البشرية	3.43	0.47	3.40	0.50	0.615	0.539
المسؤولية والمساءلة	3.40	0.56	3.37	0.51	0.311	0.756
المركزية واللامركزية	3.28	0.88	3.23	0.82	0.525	0.600
قبول سلطة الرئيس	3.11	0.80	3.18	0.70	0.729	0.466
طبيعة العمل	3.56	0.41	3.46	0.54	1.702	0.090
الأنظمة	3.23	0.81	3.19	0.64	0.449	0.654
الثقة	3.55	0.50	3.43	0.65	1.577	0.116
الوعي	3.71	0.63	3.58	0.65	1.695	0.091
الدرجـة الكليـة لواقـع التفـويض الإداري فـي وزارة الصحة	3.43	0.40	3.38	0.37	1.022	0.308

* دال إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبدرجة حرية (266)

يتضح من الجدول (17:4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع التفويض الإداري في وزارة الصحة تعزى لمتغير الجنس، في مجالات النمو القيادي، تنمية المـوارد البـشرية، المـسؤولية والمـساءلة، المركزيـة واللامركزية، قبول سلطة الرئيس، طبيعة العمل، الأنظمة، الثقة، الوعي، والدرجـة الكليـة لواقـع التفويض الإداري في وزارة الصحة، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية علـى التـوالي (0.875، 0.539، 0.756، 0.600، 0.466، 0.090، 0.654، 0.116، 0.091).

وتفسر الباحثة عدم وجود فروق تُعزى لمتغير الجنس، إلى أن كلا الذكور والإناث رؤساء كانوا أم مرؤوسين، يتعاملون وفق التعليمات والقوانين التي تصدر عـن وزارة الـصحة، كمـا أن هنـاك

محدودية للصلاحيات التي تُمنح من أجل القيام بمهام، وغالباً ما تكون مهام غير مؤثرة أو جانبيـة. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الزعبي (2003) في عدم وجـود أثـر للجـنس علـى التفويض الإداري.

2.2.1.4. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) فـي متوسـطات إجابـات المبحوثين من حيث واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة تعزى لمتغير العمر.

ومن أجل فحص الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير العمر، ومن ثـم اسـتخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة تعزى لمتغير العمر، والجداول (18:4) و(19:4) تبين ذلك:

جدول 18.4: المتوسطات لواقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة تعزى لمتغير العمر

العمر / المجال	(أقل من 35) (ن=71)	(من 35- 50) (ن=154)	(أكثر من 50) (ن=43)
	المتوسط	المتوسط	المتوسط
النمو القيادي	3.45	3.46	3.56
تنمية الموارد البشرية	3.44	3.41	3.41
المسؤولية والمساءلة	3.37	3.38	3.42
المركزية واللامركزية	3.28	3.23	3.30
قبول سلطة الرئيس	3.12	3.16	3.15
طبيعة العمل	3.49	3.50	3.56
الأنظمة	3.33	3.16	3.18
الثقة	3.58	3.48	3.37
الوعي	3.55	3.65	3.79
الدرجة الكلية لواقـع تـأثير التفـويض الإداري في وزارة الصحة	3.42	3.39	3.42

جدول 19.4-أ: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحـوثين مـن حيث واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة تعزى لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
النمو القيادي	بين المجموعات	0.397	2	0.199	0.694	0.501
	داخل المجموعات	75.850	265	0.286		
	المجموع	76.247	267			
تنمية الموارد البشرية	بين المجموعات	0.061	2	0.030	0.127	0.881
	داخل المجموعات	63.258	265	0.239		
	المجموع	63.319	267			
المسؤولية والمساءلة	بين المجموعات	0.087	2	0.044	0.152	0.859
	داخل المجموعات	75.782	265	0.286		
	المجموع	75.869	267			
المركزية واللامركزية	بين المجموعات	0.203	2	0.102	0.141	0.869
	داخل المجموعات	190.973	265	0.721		
	المجموع	191.176	267			
قبول سلطة الرئيس	بين المجموعات	0.082	2	0.041	0.073	0.929
	داخل المجموعات	148.346	265	0.560		
	المجموع	148.428	267			
طبيعة العمل	بين المجموعات	0.174	2	0.087	0.371	0.691
	داخل المجموعات	62.048	265	0.234		
	المجموع	62.221	267			
الأنظمة	بين المجموعات	1.445	2	0.722	1.370	0.256
	داخل المجموعات	139.682	265	0.527		
	المجموع	141.127	267			
الثقة	بين المجموعات	1.152	2	0.576	1.686	0.187
	داخل المجموعات	90.551	265	0.342		
	المجموع	91.704	267			
الوعي	بين المجموعات	1.611	2	0.805	1.951	0.144
	داخل المجموعات	109.368	265	0.413		
	المجموع	110.978	267			

جدول 19.4-ب: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة تعزى لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لواقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة	بين المجموعات	0.046	2	0.023	0.157	0.854
	داخل المجموعات	38.847	265	0.147		
	المجموع	38.893	267			

*دال إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (19:4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة تُعزى لمتغير العمر، في مجالات النمو القيادي، تنمية الموارد البشرية، المسؤولية والمساءلة، المركزية واللامركزية، قبول سلطة الرئيس، طبيعة العمل، الأنظمة، الثقة، الوعي، والدرجة الكلية لواقع التفويض الإداري في وزارة الصحة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة على التوالي (0.501، 0.881، 0.859، 0.869، 0.929، 0.691، 0.256، 0.187، 0.144، 0.854).

وتعزو الباحثة عدم وجود فروق تُعزى لمتغير العمر، إلى أن منح الصلاحيات لا يتأثر بعمر الرئيس أو المرؤوس، فجميعهم يخضعون لإطار العمل في وزارة الصحة، وغالباً ما يكون ذلك الإطار محدداً في المهام الموصوفة لكل وظيفة، وبذلك تؤدي كل وظيفة مهامها بغض النظر عن عمر صاحبها.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة عن نتيجة دراسة العضايلة (1998) في عدم وجود فرق في التفويض الإداري يعزى لمتغير العمر.

3.3.1.4. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة، تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

ومن أجل فحص الفرضية، استخدمت الباحثة اختبار(ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (20.4) تبين ذلك:

جدول 20.4: نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية

الحالـــــــة الاجتماعية / المجال	أعزب (ن=31)		متزوج (ن=237)		(ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
النمو القيادي	3.45	0.57	3.48	0.53	0.282	0.778
تنمية الموارد البشرية	3.38	0.53	3.42	0.48	0.389	0.698
المسؤولية والمساءلة	3.40	0.44	3.38	0.54	0.121	0.904
المركزية واللامركزية	3.37	0.83	3.24	0.85	0.800	0.424
قبول سلطة الرئيس	3.38	0.72	3.12	0.74	1.848	0.066
طبيعة العمل	3.54	0.53	3.50	0.48	0.359	0.720
الأنظمة	3.27	0.71	3.21	0.73	0.435	0.664
الثقة	3.58	0.72	3.48	0.57	0.923	0.357
الوعي	3.70	0.56	3.64	0.66	0.540	0.590
الدرجة الكلية لواقـع تـأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة	3.44	0.34	3.40	0.39	0.625	0.532

* دال إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبدرجة حرية (266)

يتضح من الجدول (20.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة تعـزى لمتغير الحالة الاجتماعية، في مجالات النمو القيادي، تنمية الموارد البشرية، المسؤولية والمـساءلة، المركزية واللامركزية، قبول سلطة الرئيس، طبيعة العمل، الأنظمة، الثقة، الوعي، والدرجة الكليـة لواقع التفويض الإداري في وزارة الصحة، حيث بلغت قيمة الدلالـة الإحـصائية علـى التـوالي (0.778، 0.698، 0.904، 0.424، 0.066، 0.720، 0.664، 0.357، 0.590، 0.532). وتعزو الباحثة عدم وجود فروق تُعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، إلى أن تعليمات وزارة الصحة لا تفرق بين الأعزب والمتزوج في حالة تفويض الصلاحيات والمهام الإدارية، فالقوانين لا تُوجه نحو فئة دون أخرى.

4.2.1.4. النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) فـي متوسـطات إجابـات المبحوثين من حيث واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة تعزى لمتغير الدرجة العلميـة. ومن أجل فحص الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير الدرجة العلمية، ومن ثـم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة تعزى لمتغير الدرجـة العلمية، والجداول (21.4) و(22.4) تبين ذلك:

جدول 21.4: المتوسطات الحسابية لواقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة تعزى لمتغيـر الدرجة العلمية

الدرجة العلمية / المجال	(دبلوم متوسط) (ن=35)	(دبلوم عالي) (ن=17)	(بكالوريوس) (ن=162)	(ماجستير) (ن= 46)	دكتوراة (ن= 8)
	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط
النمو القيادي	3.52	3.67	3.48	3.33	3.71
تنمية الموارد البشرية	3.41	3.50	3.40	3.41	3.47
المسؤولية والمساءلة	3.36	3.44	3.40	3.29	3.53
المركزية واللامركزية	2.99	3.07	3.31	3.28	3.53
قبول سلطة الرئيس	2.97	3.18	3.19	3.09	3.34
طبيعة العمل	3.40	3.57	3.51	3.57	3.45
الأنظمة	3.18	3.18	3.24	3.11	3.52
الثقة	3.31	3.32	3.52	3.59	3.47
الوعي	3.56	3.62	3.62	3.77	3.78
الدرجة الكلية	33..3	3.42	3.42	3.39	3.53

يتضح من الجدول (22:4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة تُعـزى لمتغير الدرجة العلمية، في مجالات النمو القيادي، تنمية الموارد البشرية، المـسؤولية والمـساءلة، المركزية واللامركزية، قبول سلطة الرئيس، طبيعة العمل، الأنظمة، الثقة، الوعي، والدرجة الكليـة لواقع التفويض الإداري في وزارة الصحة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة على التوالي (0.099، 0.953، 0.644، 0.199، 0.503، 0.539، 0.636، 0.178، 0.553).

جدول 22.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة تعزى لمتغير الدرجة العلمية

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
النمو الفيادي	بين المجموعات	2.219	4	0.555	1.971	0.099
	داخل المجموعات	74.028	263	0.281		
	المجموع	76.247	267			
تنمية الموارد البشرية	بين المجموعات	0.165	4	0.041	0.171	0.953
	داخل المجموعات	63.154	263	0.240		
	المجموع	63.319	267			
المسؤولية والمساءلة	بين المجموعات	0.716	4	0.179	0.626	0.644
	داخل المجموعات	75.153	263	0.286		
	المجموع	75.869	267			
المركزية واللامركزية	بين المجموعات	4.293	4	1.073	1.510	0.199
	داخل المجموعات	186.883	263	0.711		
	المجموع	191.176	267			
قبول سلطة الرئيس	بين المجموعات	1.866	4	0.467	0.837	0.503
	داخل المجموعات	146.562	263	0.557		
	المجموع	148.428	267			
طبيعة العمل	بين المجموعات	0.729	4	0.182	0.780	0.539
	داخل المجموعات	61.492	263	0.234		
	المجموع	62.221	267			
الأنظمة	بين المجموعات	1.356	4	0.339	0.638	0.636
	داخل المجموعات	139.771	263	0.531		
	المجموع	141.127	267			
الثقة	بين المجموعات	2.164	4	0.541	1.589	0.178
	داخل المجموعات	89.540	263	0.340		
	المجموع	91.704	267			
الوعي	بين المجموعات	1.267	4	0.317	0.759	0.553
	داخل المجموعات	109.711	263	0.417		
	المجموع	110.978	267			
الدرجة الكلية لواقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة	بين المجموعات	0.367	4	0.092	0.626	0.644
	داخل المجموعات	38.526	263	0.146		
	المجموع	38.893	267			

*دال إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وتعزو الباحثة عدم وجود فروق تُعزى للدرجة العلمية، إلى أن طبيعة عمل الـوزارة يـستند إلـى وظائف دون أن يكون لشاغلها درجة علمية محددة بذاتها، فالعمل يتم وفق واجبات لكـل وظيفـة، ويقاس العمل بدرجة إنجازها وغالباً ما لا يكون هناك تفويض وظيفة لوظيفة أخرى إلا ما نـدر أو حالة مؤقتة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة العضايلة (1998) في عدم وجود فروق في التفـويض الإداري تعود للمؤهل العلمي، بينما تختلف نتائج الدراسة مع ما أتى به الزعبي (2003) في وجود فروق تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

5.2.1.4. النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) فـي متوسـطات إجابـات المبحوثين من حيث واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. ومن أجل فحص الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير المسمى الوظيفي، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع التفويض الإداري في وزارة الـصحة تعـزى لمتغيـر المـسمى الوظيفي، والجداول (23:4) و(24:4) تبين ذلك:

جدول 23.4-أ: المتوسطات الحسابية لواقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي / المجال	(مدير عام) (ن=15)	(مدير) (ن=44)	(نائب مدير) (ن=3)	(رئيس قسم) (ن= 179)	رئيس شعبة (ن= 27)
	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط
النمو القيادي	3.66	3.49	3.14	3.48	3.40
تنمية الموارد البشرية	3.43	3.39	3.54	3.43	3.34
المسؤولية والمساءلة	3.28	3.27	3.36	3.42	3.43
المركزية واللامركزية	2.88	3.19	3.00	3.29	3.39
قبول سلطة الرئيس	2.62	3.14	3.58	3.19	3.09
طبيعة العمل	3.35	3.48	3.46	3.53	3.46

جدول 23.4-ب: المتوسطات الحسابية لواقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الـصحة تعـزى لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي / المجال	(مدير عام) (ن=15)	(مدير) (ن=44)	(نائب مدير) (ن=3)	(رئيس قسم) (ن= 179)	رئيس شعبة (ن= 27)
	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط
الأنظمة	3.11	3.00	3.29	3.27	3.21
الثقة	3.23	3.50	3.83	3.52	3.38
الوعي	3.40	3.72	3.67	3.64	3.66
الدرجة الكلية	3.27	3.35	3.44	3.37	3.40

يتضح من الجدول (24:4) أدناه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≥ α) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الـصحة تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي، في مجالات النمو القيادي، تنمية المـوارد البـشرية، المـسؤولية والمساءلة، المركزية واللامركزية، قبول سلطة الرئيس، طبيعة العمل، الأنظمة، الثقـة، الـوعي، والدرجة الكلية لواقع التفويض الإداري في وزارة الصحة، حيث بلغـت قيمـة مـستوى الدلالـة المحسوبة على التـوالي (0.492، 0.895، 0.481، 0.363، 0.049، 0.628، 0.254، 0.259، 0.610، 0.464).

جدول 24.4-أ: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحـوثين مـن حيث واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
النمو القيادي	بين المجموعات	0.978	4	0.244	0.854	0.492
	داخل المجموعات	75.269	263	0.286		
	المجموع	76.247	267			
تنمية الموارد البشرية	بين المجموعات	0.262	4	0.065	0.273	0.895
	داخل المجموعات	63.057	263	0.240		
	المجموع	63.319	267			
المسؤولية والمساءلة	بين المجموعات	0.993	4	0.248	0.872	0.481
	داخل المجموعات	74.876	263	0.285		
	المجموع	75.869	267			

جدول 24.4-ب: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين مـن حيث واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
المركزية واللامركزية	بين المجموعات	3.110	4	0.778	1.087	0.363
	داخل المجموعات	188.066	263	0.715		
	المجموع	191.176	267			
قبول سلطة الرئيس	بين المجموعات	5.269	4	1.317	2.420	0.052
	داخل المجموعات	143.160	263	0.544		
	المجموع	148.428	267			
طبيعة العمل	بين المجموعات	0.608	4	0.152	0.648	0.628
	داخل المجموعات	61.614	263	0.234		
	المجموع	62.221	267			
الأنظمة	بين المجموعات	2.825	4	0.706	1.343	0.254
	داخل المجموعات	138.302	263	0.526		
	المجموع	141.127	267			
الثقة	بين المجموعات	1.820	4	0.455	1.331	0.259
	داخل المجموعات	89.884	263	0.342		
	المجموع	91.704	267			
الوعي	بين المجموعات	1.127	4	0.282	0.675	0.610
	داخل المجموعات	109.851	263	0.418		
	المجموع	110.978	267			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.526	4	0.131	0.901	0.464
	داخل المجموعات	38.367	263	0.146		
	المجموع	38.893	267			

*دال إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وتعزو الباحثة عدم وجود فروق تُعزى للمسمى الوظيفي، إلى أداء كل وظيفة لمهامها، وفق ما يناط بها من وصف وظيفي، ولا تداخل بين تلك المسميات الوظيفية، ويفضل أصحاب الوظائف المختلفة القيام بوظيفته دون تفويضها للأدنى منه وظيفة وفق التسلسل الهرمي الإداري في وزارة الصحة.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة العضايلة (1998) في وجود فـروق فـي التفـويض الإداري تُعزى للمنصب الوظيفي.

6.2.1.4. النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) فـي متوسـطات إجابـات المبحوثين من حيث واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة تعزى لمتغير سنوات الخبـرة. ومن أجل فحص الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير سنوات الخبرة، ومـن ثـم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة تعزى لمتغير سـنوات الخبرة، والجداول (25:4) و(26:4) تبين ذلك:

جدول 25.4: المتوسطات الحسابية لواقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة تعزى لمتغيـر سنوات الخبرة

سنوات الخبرة / المجال	اقل من 3 سنوات (ن=12)	(3-5 سنوات) (ن=13)	6-11 سنة (ن=92)	أكثر من 11 سنة (ن= 151)
	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط
النمو القيادي	3.40	3.57	3.46	3.48
تنمية الموارد البشرية	3.55	3.54	3.39	3.41
المسؤولية والمساءلة	3.52	3.71	3.39	3.34
المركزية واللامركزية	3.21	3.81	3.32	3.18
قبول سلطة الرئيس	3.38	3.31	3.08	3.15
طبيعة العمل	3.55	3.46	3.49	3.51
الأنظمة	3.34	3.40	3.29	3.14
الثقة	3.65	3.49	3.52	3.46
الوعي	3.60	3.31	3.63	3.68
الدرجة الكلية	3.49	3.52	3.41	3.38

يتضح من الجدول (26:4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة تُعـزى لمتغير سنوات الخبرة، في مجالات النمو القيادي، تنمية الموارد البشرية، المـسؤولية والمـساءلة، المركزية واللامركزية، قبول سلطة الرئيس، طبيعة العمل، الأنظمة، الثقة، الوعي، والدرجة الكليـة لواقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة علـى التـوالي (0.872، 0.574، 0.087، 0.059، 0.498، 0.956، 0.262، 0.683، 0.253، 0.490).

جدول 26.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
النمو الفيادي	بين المجموعات	0.204	3	0.068	0.236	0.872
	داخل المجموعات	76.043	264	0.288		
	المجموع	76.247	267			
تنمية الموارد البشرية	بين المجموعات	0.475	3	0.158	0.665	0.574
	داخل المجموعات	62.844	264	0.238		
	المجموع	63.319	267			
المسؤولية والمساءلة	بين المجموعات	1.863	3	0.621	2.215	0.087
	داخل المجموعات	74.007	264	0.280		
	المجموع	75.869	267			
المركزية واللامركزية	بين المجموعات	5.315	3	1.772	2.517	0.059
	داخل المجموعات	185.861	264	0.704		
	المجموع	191.176	267			
قبول سلطة الرئيس	بين المجموعات	1.329	3	0.443	0.795	0.498
	داخل المجموعات	147.099	264	0.557		
	المجموع	148.428	267			
طبيعة العمل	بين المجموعات	0.075	3	0.025	0.106	0.956
	داخل المجموعات	62.146	264	0.235		
	المجموع	62.221	267			
الأنظمة	بين المجموعات	2.117	3	0.706	1.340	0.262
	داخل المجموعات	139.010	264	0.527		
	المجموع	141.127	267			
الثقة	بين المجموعات	0.518	3	0.173	0.499	0.683
	داخل المجموعات	91.186	264	0.345		
	المجموع	91.704	267			
الوعي	بين المجموعات	1.701	3	0.567	1.369	0.253
	داخل المجموعات	109.278	264	0.414		
	المجموع	110.978	267			
الدرجة الكلية لواقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة	بين المجموعات	0.354	3	0.118	0.808	0.490
	داخل المجموعات	38.539	264	0.146		
	المجموع	38.893	267			

*دال إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وتفسر الباحثة عدم وجود فروق تُعزى لسنوات الخبرة، إلى أن جميع المـوظفين يعملـون وفـق تعليمات واضحة، بحيث لا يحتاجون خبراتهم الشخصية في إنجاز أعمال بها إرشـادات واضـحة، مما يحيد عامل الخبرة للموظفين، وهذا يدعو إلى أن تفويض الصلاحيات يـتم أيـضاً وفـق تلـك التعليمات دون الحاجة إلى الاستعانة بخبرات القدامى من الموظفين من خـلال تفويـضهم للقيـام بأعمال محددة. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الزعبي (2003) في عدم وجـود أثـر للخبرة على التفويض الإداري، بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجـة دراسـة العـضايلة (1998) في وجود فرق في التفويض الإداري، يعزى للخبرة.

7.2.1.4. النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) فـي متوسـطات إجابـات المبحوثين من حيث واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الـصحة تعـزى لمتغيـر الـدورات التدريبية. ومن أجل فحص الفرضية تم استخراج المتوسطات الحـسابية تبعـا لمتغيـر الـدورات التدريبية، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف علـى دلالـة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الـصحة تعزى لمتغير الدورات التدريبية، والجداول (27.4) و(28.4) تبين ذلك:

جدول 27.4: المتوسطات الحسابية لواقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة تعزى لمتغيـر الدورات التدريبية

الدورات التدريبية / المجال	اقل من 3 (ن=12)	(3- 5 دورات) (ن=13)	أكثر من 5 دورات (ن= 151)
	المتوسط	المتوسط	المتوسط
النمو القيادي	3.52	3.31	3.51
تنمية الموارد البشرية	3.39	3.36	3.45
المسؤولية والمساءلة	3.42	3.36	3.37
المركزية واللامركزية	3.27	3.33	3.22
قبول سلطة الرئيس	3.20	3.06	3.15
طبيعة العمل	3.46	3.54	3.52
الأنظمة	3.23	3.26	3.18
الثقة	3.52	3.47	3.48
الوعي	3.54	3.67	3.70
الدرجة الكلية	3.41	3.38	3.41

جدول 28.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة تعزى لمتغير الدورات التدريبية

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
النمو القيادي	بين المجموعات	1.689	2	0.845	3.002	0.051
	داخل المجموعات	74.558	265	0.281		
	المجموع	76.247	267			
تنمية الموارد البشرية	بين المجموعات	0.416	2	0.208	0.877	0.417
	داخل المجموعات	62.903	265	0.237		
	المجموع	63.319	267			
المسؤولية والمساءلة	بين المجموعات	0.202	2	0.101	0.355	0.702
	داخل المجموعات	75.667	265	0.286		
	المجموع	75.869	267			
المركزية واللامركزية	بين المجموعات	0.460	2	0.230	0.320	0.727
	داخل المجموعات	190.716	265	0.720		
	المجموع	191.176	267			
قبول سلطة الرئيس	بين المجموعات	0.601	2	0.301	0.539	0.584
	داخل المجموعات	147.827	265	0.558		
	المجموع	148.428	267			
طبيعة العمل	بين المجموعات	0.248	2	0.124	0.529	0.590
	داخل المجموعات	61.974	265	0.234		
	المجموع	62.221	267			
الأنظمة	بين المجموعات	0.270	2	0.135	0.254	0.776
	داخل المجموعات	140.857	265	0.532		
	المجموع	141.127	267			
الثقة	بين المجموعات	0.093	2	0.046	0.134	0.874
	داخل المجموعات	91.611	265	0.346		
	المجموع	91.704	267			
الوعي	بين المجموعات	1.345	2	0.672	1.625	0.199
	داخل المجموعات	109.634	265	0.414		
	المجموع	110.978	267			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.040	2	0.020	0.136	0.873
	داخل المجموعات	38.853	265	0.147		
	المجموع	38.893	267			

*دال إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (28.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تأثير التفويض الإداري في وزارة الصحة، في مجالات النمو القيادي، تنمية الموارد البشرية، المسؤولية والمساءلة، المركزية واللامركزية، قبول سلطة الرئيس، طبيعة العمل، الأنظمة، الثقة، الوعي، والدرجة الكلية لواقع التفويض الإداري في وزارة الصحة تُعزى لمتغير الدورات التدريبية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة على التوالي (0.051، 0.417، 0.702، 0.727، 0.584، 0.590، 0.776، 0.874، 0.199). وتفسر الباحثة عدم وجود فروق تُعزى لمتغير الدورات التدريبية، إلى أن الدورات التدريبية في أغلبها لا تتعلق بالجوانب الإدارية، ولا تغطي في محتواها مهارات إدارية، مما يوحي بأن الموظفين متقاربون في الوعي بالتفويض الإداري وممارسته.

4.1.4. النتائج المتعلقة بفرضيات الأداء المؤسسي:

1.4.1.4. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة، تعزى لمتغير الجنس. ومن أجل فحص الفرضية، استخدمت الباحثة اختبار(ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (29:4) تبين ذلك:

جدول 29.4: نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة تعزى لمتغير الجنس

الجنس / المجال	ذكر (ن=132)		أنثى (ن=136)		(ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
سرعة الأداء	3.69	0.67	3.64	0.66	0.577	0.578
جودة الأداء	3.50	0.73	3.58	0.74	0.783	0.435
حجم الأداء	3.27	0.69	3.26	0.70	0.110	0.913
دقة الأداء	3.13	0.78	3.20	0.77	0.768	0.443
الدرجة الكلية لواقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة	3.40	0.62	3.42	0.60	0.298	0.766

* دال إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبدرجة حرية (266)

يتضح من الجدول (29:4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة تعزى لمتغير الجنس، في مجالات سرعة الأداء، وجودة الأداء، وحجم الأداء، ودقة الأداء، والدرجة الكلية لواقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية على التوالي (0.578، 0.435، 0.913، 0.443، 0.091).

وتفسر الباحثة عدم وجود فروق في الأداء المؤسسي وفق متغير الجنس، إلى قيام الذكور والإناث بتقديم الخدمات الصحية للأفراد بالطريقة التي تعمل بها وزارة الصحة، وهي إنجاز المهام بأقصى سرعة وأجودها، وذلك لكثرة تلك الخدمات في قطاع استهلاكي مثل وزارة الصحة. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الربضي (2008) في عدم وجود أثر في الأداء المؤسسي يعزى للجنس.

2.4.1.4. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة تعزى لمتغير العمر. ومن أجل فحص الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير العمر، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة تعزى لمتغير العمر، والجداول (30:4) و(31:4) تبين ذلك:

جدول 30.4: المتوسطات الحسابية لواقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة تعزى لمتغير العمر

العمر / المجال	(أقل من 35) (ن=71)	(من 35- 50) (ن=154)	(أكثر من 50) (ن=43)
	المتوسط	المتوسط	المتوسط
سرعة الأداء	3.57	3.68	3.79
جودة الأداء	3.51	3.58	3.47
حجم الأداء	3.30	3.26	3.20
دقة الأداء	3.17	3.17	3.13
الدرجة الكلية	3.39	3.42	3.40

جدول 31.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة تعزى لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
سرعة الأداء	بين المجموعات	1.312	2	0.656	1.489	0.228
	داخل المجموعات	116.746	265	0.441		
	المجموع	118.058	267			
جودة الأداء	بين المجموعات	0.498	2	0.249	0.457	0.633
	داخل المجموعات	144.227	265	0.544		
	المجموع	144.725	267			
حجم الأداء	بين المجموعات	0.255	2	0.127	0.266	0.767
	داخل المجموعات	127.046	265	0.479		
	المجموع	127.301	267			
دقة الأداء	بين المجموعات	0.079	2	0.040	0.066	0.936
	داخل المجموعات	159.977	265	0.604		
	المجموع	160.056	267			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.060	2	0.030	0.080	0.923
	داخل المجموعات	98.679	265	0.372		
	المجموع	98.739	267			

*دال إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (31:4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة تُعزى لمتغير العمر، في مجالات سرعة الأداء، وجودة الأداء، وحجم الأداء، ودقة الأداء، والدرجة الكلية لواقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة على التوالي (0.228، 0.633، 0.767، 0.936، 0.923).

وتعزو الباحثة عدم وجود فروق تُعزى وفق متغير العمر، إلى أداء الموظفين المهام بالآلية التي تخدم المواطنين وتسهل عليهم الحصول على خدمات صحية مقبولة، وهذا الأمر لا يتعلق بعمر معين. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الربضي (2008) في عدم وجود أثر في الأداء المؤسسي يعزى للعمر.

3.4.1.4. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) فـي متوسـطات إجابـات المبحوثين من حيث واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة، تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية. ومن أجل فحص الفرضية، استخدمت الباحثة اختبار(ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (32.4) تبين ذلك:

يتضح من الجدول (32.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة تعزى لمتغيـر الحالة الاجتماعية، في مجالات سرعة الأداء، وجودة الأداء، وحجم الأداء، ودقة الأداء، والدرجـة الكلية لواقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية علـى التـوالي (0.181، 0.080، 0.238، 0.192، 0.100).

جدول 32.4: نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين مـن حيـث واقـع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية / المجال	أعزب (ن=31)		متزوج (ن=237)		(ت)	مستوى
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المحسوبة	الدلالة
سرعة الأداء	3.52	0.61	3.69	0.67	1.340	0.181
جودة الأداء	3.32	0.55	3.57	0.75	1.758	0.080
حجم الأداء	3.12	0.67	3.28	0.69	1.183	0.238
دقة الأداء	2.99	0.67	3.19	0.79	1.307	0.192
الدرجـة الكليـة لواقـع الأداء المؤسـسي فـي وزارة الصحة	3.24	0.53	3.43	0.61	1.652	0.100

* دال إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبدرجة حرية (266)

وتفسر الباحثة عدم وجود فروق تُعزى للحالة الاجتماعية، إلى أن أداء موظفي وزارة الصحة فـي تقديم الخدمات الصحية للمواطنين يتم بوتيرة واحدة لدى جميعهم، وذلك يعود لكثرة الخدمات التـي تقدمها الوزارة، مما يدعو إلى إنجاز تلك الخدمات بطريقة سريعة.

4.4.1.4. النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة تعزى لمتغير الدرجة العلمية. ومن أجل فحص الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير الدرجة العلمية، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي، للتعرف على دلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة تعزى لمتغير الدرجة العلمية (جدول 33:4، و34:4).

جدول 33.4: المتوسطات الحسابية لدور واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة تعزى لمتغير الدرجة العلمية

الدرجة العلمية / المجال	(دبلوم متوسط) (ن=35)	(دبلوم عالي) (ن=17)	(بكالوريوس) (ن=162)	(ماجستير) (ن= 46)	دكتوراه (ن= 8)
	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط
سرعة الأداء	3.73	3.94	3.65	3.58	3.65
جودة الأداء	3.51	3.87	3.60	3.34	2.90
حجم الأداء	3.15	3.52	3.28	3.18	3.18
دقة الأداء	3.14	3.54	3.20	2.99	2.70
الدرجة الكلية	3.38	3.72	3.43	3.27	3.11

جدول 34.4-أ: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة تعزى لمتغير الدرجة العلمية

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
سرعة الأداء	بين المجموعات	1.811	4	0.453	1.024	0.395
	داخل المجموعات	116.247	263	0.442		
	المجموع	118.058	267			
جودة الأداء	بين المجموعات	7.597	4	1.899	3.643	0.007
	داخل المجموعات	137.128	263	0.521		
	المجموع	144.725	267			

جدول 34.4-ب: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين مـن حيث واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة تعزى لمتغير الدرجة العلمية

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
حجم الأداء	بين المجموعات	1.989	4	0.497	1.044	0.385
	داخل المجموعات	125.311	263	0.476		
	المجموع	127.301	267			
دقة الأداء	بين المجموعات	5.838	4	1.460	2.489	0.044
	داخل المجموعات	154.218	263	0.586		
	المجموع	160.056	267			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.325	4	0.831	2.291	0.060
	داخل المجموعات	95.413	263	0.363		
	المجموع	98.739	267			

*دال إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (34:4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة تُعزى لمتغيـر الدرجة العلمية، في مجالات سرعة الأداء، وجودة الأداء، وحجم الأداء، ودقة الأداء، والدرجة الكلية لواقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة على التـوالي (0.395، 0.007، 0.385، 0.044، 0.060). وتفسر الباحثة عدم وجود فروق تُعـزى للدرجـة العلمية (جدول 34.4)، إلى أن كافة الموظفين بغض النظر عن درجاتهم العلمية يسعون إلى تقـديم الخدمات للجمهور بالطريقة التي تخفف عنهم وتعمل على تحقيق رضاهم في ظل بيئة عمل محدودة الإمكانات. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الربضي (2008) في عدم وجود أثـر فـي الأداء المؤسسي يعزى للمؤهل العلمي.

5.4.1.4. النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) فـي متوسـطات إجابـات المبحوثين من حيث واقع الأداء الإداري في وزارة الصحة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. ومـن أجل فحص الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير المسمى الـوظيفي، ومـن ثـم

استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع التفويض الإداري في وزارة الـصحة تعـزى لمتغيـر المـسمى الوظيفي، والجداول (35:4) و(36:4) تبين ذلك:

جدول 35.4: المتوسطات الحسابية لواقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي / المجال	(مدير عام) (ن=15)	(مدير) (ن=44)	(نائب مدير) (ن=3)	(رئيس قسم) (ن= 179)	رئيس شعبة (ن= 27)
	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط
سرعة الأداء	3.67	3.66	3.00	3.70	3.51
جودة الأداء	3.73	3.43	2.80	3.60	3.29
حجم الأداء	3.44	3.24	3.27	3.26	3.18
دقة الأداء	3.11	3.20	2.87	3.17	3.11
الدرجة الكلية	3.49	3.38	2.98	3.43	3.27

يتضح من الجدول (36.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة تُعزى لمتغيـر المسمى الوظيفي، في مجالات سرعة الأداء، وجودة الأداء، وحجم الأداء، ودقـة الأداء، والدرجـة الكلية لواقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحـسوبة علـى التوالي (0.289، 0.051، 0.840، 0.943، 0.485).

جدول 36.4-أ: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحـوثين مـن حيث واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
سرعة الأداء	بين المجموعات	2.206	4	0.552	1.252	0.289
	داخل المجموعات	115.851	263	0.440		
	المجموع	118.058	267			

جدول 36.4-ب: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
جودة الأداء	بين المجموعات	5.090	4	1.272	2.397	0.051
	داخل المجموعات	139.635	263	0.531		
	المجموع	144.725	267			
حجم الأداء	بين المجموعات	0.686	4	0.171	0.356	0.840
	داخل المجموعات	126.615	263	0.481		
	المجموع	127.301	267			
دقة الأداء	بين المجموعات	0.462	4	0.116	0.190	0.943
	داخل المجموعات	159.594	263	0.607		
	المجموع	160.056	267			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.284	4	0.321	0.866	0.485
	داخل المجموعات	97.455	263	0.371		
	المجموع	98.739	267			

*دال إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وتفسر الباحثة عدم وجود فروق للمسمى الوظيفي، إلى تكاثف جهود الطواقم الإدارية في وزارة الصحة من أجل الإيفاء بمتطلبات وحاجات الأفراد المستفيدين من خدماتها، إذ أن عظم المسؤوليات الملقاة على وزارة الصحة، يتطلب منها تحقيق أكبر درجة ممكنة من إنجاز الخدمات. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الربضي (2008) في عدم وجود أثر في الأداء المؤسسي يعزى للمسمى الوظيفي.

6.4.1.4. النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ومن أجل فحص الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير العمر، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق في متوسطات إجابات

المبحوثين من حيث واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة تعـزى لمتغيـر سـنوات الخبـرة، والجداول (37:4) و(38:4) تبين ذلك:

جدول 37.4: المتوسطات الحسابية لواقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة تعزى لمتغير سـنوات الخبرة

سنوات الخبرة / المجال	اقل من 3 سنوات (ن=12)	(3-5 سنوات) (ن=13)	6-11 سنة (ن=92)	أكثر من 11 سنة (ن= 151)
	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط
سرعة الأداء	3.40	3.34	3.76	3.66
جودة الأداء	3.40	3.26	3.66	3.50
حجم الأداء	3.30	3.18	3.33	3.22
دقة الأداء	3.07	2.98	3.22	3.16
الدرجة الكلية	3.29	3.19	3.49	3.38

جدول 38.4-أ: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحـوثين مـن حيث واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجـات الحرية	متوسـط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
سرعة الأداء	بين المجموعات	3.122	3	1.041	2.391	0.069
	داخل المجموعات	114.935	264	0.435		
	المجموع	118.058	267			
جودة الأداء	بين المجموعات	2.870	3	0.957	1.780	0.151
	داخل المجموعات	141.855	264	0.537		
	المجموع	144.725	267			
حجم الأداء	بين المجموعات	0.867	3	0.289	0.603	0.613
	داخل المجموعات	126.434	264	0.479		
	المجموع	127.301	267			
دقة الأداء	بين المجموعات	0.782	3	0.261	0.432	0.730
	داخل المجموعات	159.274	264	0.603		
	المجموع	160.056	267			

جدول 38.4-ب: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.541	3	0.514	1.396	0.245
	داخل المجموعات	97.197	264	0.368		
	المجموع	98.739	267			

*دال إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (38:4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع الأداء المؤسسي وزارة الصحة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، ، في مجالات سرعة الأداء، وجودة الأداء، وحجم الأداء، ودقة الأداء، والدرجة الكلية لواقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة على التوالي (0.069، 0.151، 0.613، 0.730، 0.245).

وتفسر الباحثة عدم وجود فروق تُعزى لسنوات الخبرة، إلى قيام موظفي وزارة الصحة بأدوارهم بتساوٍ وسرعة في تقديم الخدمات الصحية للمستفيدين منها، وأن هذه الخدمات تسير وفق قواعد معينة لا تتأثر بخبرة من يقوم بها.

7.4.1.4 النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة تعزى لمتغير الدورات التدريبية.

ومن أجل فحص الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير الدورات التدريبية، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة تعزى لمتغير الدورات التدريبية، والجداول (39:4) و(40:4) تبين ذلك:

جدول 39.4: المتوسطات الحسابية لواقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة تعزى لمتغير الدورات التدريبية

الدورات التدريبية / المجال	اقل من 3 (ن=12)	(3- 5دورات) (ن=13)	أكثر من 5 دورات (ن= 151)
	المتوسط	المتوسط	المتوسط
سرعة الأداء	3.53	3.68	3.75
جودة الأداء	3.49	3.58	3.55
حجم الأداء	3.17	3.27	3.32
دقة الأداء	3.03	3.23	3.23
الدرجة الكلية	3.30	3.44	3.46

جدول 40.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة تعزى لمتغير الدورات التدريبية

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
سرعة الأداء	بين المجموعات	2.428	2	1.214	2.782	0.064
	داخل المجموعات	115.630	265	0.436		
	المجموع	118.058	267			
جودة الأداء	بين المجموعات	0.316	2	158.	0.290	0.748
	داخل المجموعات	144.408	265	0.545		
	المجموع	144.725	267			
حجم الأداء	بين المجموعات	1.159	2	0.579	1.217	0.298
	داخل المجموعات	126.142	265	0.476		
	المجموع	127.301	267			
دقة الأداء	بين المجموعات	2.433	2	1.216	2.045	0.131
	داخل المجموعات	157.623	265	0.595		
	المجموع	160.056	267			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.363	2	0.682	1.855	0.159
	داخل المجموعات	97.375	265	0.367		
	المجموع	98.739	267			

*دال إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (40.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة تُعزى لمتغير الدورات التدريبية، في مجالات سرعة الأداء، وجودة الأداء، وحجم الأداء، ودقة الأداء، والدرجة الكلية لواقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة على التوالي (0.064، 0.748، 0.298، 0.131، 0.159).

وتفسر الباحثة عدم وجود فروق للدورات التدريبية، إلى أن الدورات التدريبية في جلها تستهدف تحسين أداء الموظفين في تقديم الخدمات للمستفيدين، وتتركز محتويات تلك الدورات في تسريع الأداء وتقديم الخدمة بنوعية جيدة مرضية لهم.

5.1.4. النتائج المتعلقة بفرضية العلاقة بين التفويض الإداري والأداء المؤسسي:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التفويض الإداري والأداء المؤسسي في وزارة الصحة. ومن أجل فحص الفرضية اختبار معامل ارتباط بيرسون للتعرف على دلالة العلاقة بين التفويض الإداري والأداء المؤسسي في وزارة الصحة، والجداول (41:4) يبين ذلك:

جدول 41.4: نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون لفحص دلالة العلاقة بين التفويض الإداري والأداء المؤسسي في وزارة الصحة

التفويض الإداري		الأداء المؤسسي		قيمة r	مستوى الدلالة
المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
3.403	0.38	3.408	0.61	0.122	*0.046

*دال إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (41.4) أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التفويض الإداري والأداء المؤسسي في وزارة الصحة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.046).

وتفسر الباحثة ذلك الارتباط الإيجابي بين التفويض الإداري والأداء المؤسسي، إلى أن تكليف أي موظف بمهمات تجعله أقدر على تحمل المسؤولية، والمسؤولية تتطلب منح صلاحيات وسلطات،

وهذا ينمي فيه الروح القيادية، بالإضافة إلى اكتسابه ثقة أكبر بنفسه، مما يولد لديه دافعاً بـضرورة أداء تلك المهمات على خير وجه، مما يسهم في تحسين أدائه وينعكس ذلك على طبيعة المؤسـسة، بحيث يشعر كل موظف مكلف بمهام أو مفوض بصلاحيات بانتماء أكبر إلى المؤسسة، والإحساس بامتلاكها، وهذا يجعل من تلك المؤسسة أفضل أداء.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراستي العضايلة (1998)، والعثمان (2003) في وجود مستوى إيجابي للعلاقة بين التفويض ومستوى الأداء.

2.4 التحليل الكيفي للنتائج :

لقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية طردية بين تفويض السلطة والأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية، وهذا يعني أن مهام العمل التي يقوم بها الموظفون فـي وزارة الـصحة تحت غطاء الصلاحيات التي تُفوض إليهم، تدفعهم إلى الإنتاج وإنجاز تلك المهام بظروف أفـضل، ولابد من الإشارة هنا إلى تفويض الصلاحيات في مؤسسة خدمية كبيرة كوزارة الـصحة، يـصبح يوما بعد يوم أكثر إلحاحاً وذلك بالانسجام مع ما أتت به نتائج الدراسة.

فتفويض السلطات في وزارة الصحة، يعني نقل صلاحيات أكبر خاصة للمـوظفين ذوي الاتـصال المباشر بالخدمات والذين يتعاملون مع الجمهور على مدار الساعة، فكثير من الحـالات المرضـية تتطلب قراراً فورياً وسريعاً، ولا تحتمل الانتظار، وهنا يصبح لزاماً جعل الموظف أكثر قدرة على اتخاذ القرار، وهذا بالتأكيد يعني تهيئة الموظفين ليكونوا أصحاب قرار وصقل قـدراتهم القياديـة، ودفعهم لتحمل مسؤولية أكبر، واكتسابه ثقة أكبر بنفسه، ومن الضروري أن تتم عملية التفويض في ظل ثقافة تنظيمية إدارية واعية لأهمية التفويض وفائدته.

إن من شأن ذلك التفويض، أن يجعل أداء الموظفين أفضل، فالموظف سوف لن ينتظر القرار الذي باستطاعته أن يأخذه طالما أن هذا يعي الطريقة التي يمر فيها القرار، وهذا يؤدي إلى تأدية الخدمة للجمهور في وقتها المطلوب ومن شخص يعرفها جيداً وهذا يجعل الأداء أكثر سرعة ودقة، كما أن الموظف يستطيع أن يعمل بحجم أعمال ومهام أكبر، نتيجة لاختصار الوقت والجهد اللذين قد يكونا كبيرين إذا ما قورنا في حالة عدم التفويض والاقتصار على تنفيذ القرارات.

الفصل الخامس

استنتاجات الدراسة وتوصياتها

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف واقع التفويض الإداري وانعكاساته على الأداء المؤسسي في وزارة الصحة، إضافة إلى تحديد أثر كل من متغيرات الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والدرجة العلمية، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية، على واقع التفويض الإداري وانعكاساته على الأداء المؤسسي في وزارة الصحة، وبعد عملية جمع البيانات عولجت إحصائيا باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS)، وفي ضوء ما أتت به الدراسة من نتائج، فتورد الباحثة استنتاجات الدراسة، والتوصيات المقترحة في ضوء نتائج الدراسة واستنتاجاتها

1.5 استنتاجات الدراسة

خرجت الدراسة بالاستنتاجات الآتية :

- إن واقع التفويض الإداري في وزارة الصحة، قد حقق مستوى متوسط.
- كان الأداء المؤسسي في وزارة الصحة متوسطاً، ولم يرتقي إلى المستوى المأمول من السرعة والدقة والنوعية.
- لا تتحقق عناصر التفويض الإداري في وزارة الصحة، إذ أن الإطار القانوني لازال قاصراً في مأسسة عملية التفويض.
- إن عملية التفويض في وزارة الصحة تتم شكلياً، وفي مهام بسيطة، لا يترتب عليها مسؤولية لمانح السلطة.

- هناك تفضيل لامتلاك الصلاحيات، وعدم منحها خوفاً من فشل المفوض القيام بها، وهـذا يترتب على المفوض تحمل تبعات ذلك الفشل.
- إن المناخ التنظيمي الشائع في وزارة الصحة هو مركزي، مما لا يخلـق فـرص حقيقيـة لتفويض إداري ذي معنى.
- يتوفر فهم لدى موظفي وزارة الصحة بطبيعة عمل وزارة الصحة.
- إن الخلفية الثقافية لقضية التفويض الإداري موجودة لدى موظفي وزارة الصحة، لكن تبقى قضية معرفية، ولا تصل إلى حد الممارسة، وهذا يشكل فاصلاً بين النظرية والتطبيق.
- إن الدورات التدريبية التي تجريها وزارة الصحة، لا تُوجه نحـو قـضايا إداريـة، بقـدر اهتمامها بقضايا خدمية.
- لا تختلف رؤية موظفي وزارة الصحة للتفـويض الإداري، والأداء المؤسـسي بـاختلاف الجنس أو حالاتهم الاجتماعية، أو خبراتهم، أو أعمارهم، أو حتى الدورات التدريبية التـي يتلقوها.

2.5 توصيات الدراسة

في ضوء ما أتت به الدراسة من نتائج واستنتاجات، فإن الباحثة توصي بما يلي :

- تدريب الموظفين خاصة ذوي الرتب العليا على تفويض بعض صلاحياتهم إلـى مـوظفين ذوي رتب أدنى، بشرط أن تكون تلك الصلاحيات جدية، ولا تتسم بأنها شـكلية جماليـة، وذلك بعد دراسة تفصيلية لكل المهام داخل وزارة الصحة، وتحديد الصلاحيات التي تُفوض والصلاحيات التي لا تُفوض.
- ضرورة قيام دائرة الموارد البشرية في وزارة الصحة بتدريب الموظفين عامةً على كيفيـة العمل أثناء تفويضهم بصلاحيات، وحدود تلك الصلاحيات، والمهام التي يجدر القيـام بهـا أثناء ذلك.
- تشكيل لجنة في وزارة الصحة تعمل على سن أنظمة وتعليمات تُـنظم عمليـة التفـويض الإداري، وتؤسس ثقافة التفويض، وإيلائها أهمية أكبر في عمل الوزارة، مما يسهم إيجابـاً في تخفيف العبء الكبير الواقع على عاتق وزارة الصحة.
- إعداد قوائم لمتابعة أداء الموظفين خلال تفويضهم بصلاحيات، ومقارنة التقدم الحاصل في أدائهم عبر تفويضات متتابعة.

- ضرورة العمل على مستوى وزارة الصحة، في اعتماد سياسات لامركزية في إدارة عملية التفويض الإداري، وعدم قصرها في مستويات إدارية معينة، بل يجب أن يتناوب الأفـراد في تفويضهم للصلاحيات، فالمفوض بصلاحيات يجب أن يفوض صلاحيات لمن هم أدنـى منه.
- ضرورة نشر ثقافة المسؤولية الجماعية، وربطها بحالة التفويض الإداري.
- قيام قسم الدراسات في وزارة الصحة بدراسة المشكلات والعوائق التي تحـد مـن عمليـة التفويض، ومعالجتها أولاً بأول.
- ضرورة ربط التفويض الإداري بحجم أعمال مناسب، ضمن الوصف الـوظيفي للمفـوض إليه.
- العمل على تحسين البيئة التنظيمية في وزارة الصحة وتعزيز أجواء الثقة والتعـاون بـين الرئيس والمرؤوس في حالة تفويض الصلاحيات.
- ضرورة توزيع الأعمال بعدالة بين العاملين قدر الإمكان.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً : المراجع العربية

القرآن الكريم

- أبو عمارة ، م.ع . (1998): **الإدارة العامة في فلسطين بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الأولى.
- إدريس ،و،الغالبي ،ط.(2009): **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن** ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر ، عمان .
- البدري، طارق (2002) : **الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية**. عمان: دار الفكر.
- الجيوسي، م. وجاد الله، أ. (2000). **الإدارة علم وتطبيق"**، المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- الحريري، ر (2008) : **مهارات القيادة في اتخاذ القرارات الإدارية التربوية**. دار المناهج، عمان.
- الحلبي، ن. (2009) : **دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس**. رسالة ماجستير. جامعة القدس، القدس.
- الربضي، ت. (2008). **تمكين العاملين وأثره على الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن**. رسالة ماجستير. الجامعة الأردنية، عمان.
- الزعبي ،ف،عبيدات ،م .(1997) : **أساسيات الإدارة الحديثة** ، الطبعة الأولى ، دار المستقبل للنشر ،عمان.
- الزغبي، د. (2003) : درجة ممارسة أكاديميي جامعة البلقاء في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم. **مجلة العلوم النفسية والتربوية**. كلية التربية، جامعة البحرين، مجلد (5)، ع (3). ص. ص: 305 – 337.
- الشرقاوي ،ع .(1992) : **العملية الإدارية في ميدان الأعمال** ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية .
- الشرقاوي، ع. (2003). **العملية الإدارية: وظائف المديرين**. دار الجامعة الجديدة للنشر. الإسكندرية.

- الشنواني، ص. (1999) : **التنظـيم والإدارة فـي قطـاع الأعمـال مـدخل المـسؤولية الاجتماعية"،** مركز الإسكندرية للكتاب، مصر.
- الصيرفي ، م .(2007) : **التطوير التنظيمي،** الطبعـة الأولـى ،دار الفكـر الجـامعي ، الإسكندرية.
- الصيرفي، م. (2003): **"الإدارة الرائدة،** ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطبيب، أ.(1999) : **الإدارة التعليمية :أصولها وتطبيقاتها المعاصرة"،** المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- الطراونة، ح. (2011) : **الرقابة الإدارية : المفهـوم والممارسـة.** دار الحامـد للنـشر والتوزيع. عمان.
- الطويل، هـ. (1998) : **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي -سلوك الأفراد والجماعات في النظم.** ط2 ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العتيبي، س. (2005). **جوهر تمكين العاملين : إطار مفاهيمي.** الملتقى العاشر لإدارة الجودة الشاملة. الخُبر، السعودية.
- العتيبي، ع. (1996) : **موقف القيادات الإدارية من تفويض السلطة وأثره علـي إنجـاز الأعمال.** رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك عبد العزيز. السعودية.
- العثمان، م. (2003) : **تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء.** رسالة ماجـستير غيـر منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- العزاوي، خ. (2006) : **إدارة اتخاذ القرار الإداري.** دار كنوز المعرفة، عمان.
- العضايلة، ع. (1998). تفويض السلطة في المؤسسات العامة الأردنية. **المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد.** العدد التاسع، ص ص 199- 228.
- العلاق ،ب.(2008): **الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم،** دار اليازوري، عمان.
- القاضي ،م .(1998) : **معجم المصطلحات القانونيـة،** المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ،بيروت .
- القاضي، ف. (2006): **إدارة التغيير"،** ط 1، القاهرة، مصر.
- القريوتي، م.(2001). **السلوك التنظيمي،** دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- الكساسبة، و. (2007) : **دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين فاعليـة الأداء المؤسـسي: دراسة حالة مؤسسة المناطق الحرة الأردنية.** رسالة دكتوراة. جامعة عمان العربية، عمان.
- المغربي ، ع .(2006) : **الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية،** المكتبة العصرية ،المنصورة .

- المغربي، ع. (2006) : **الإدارة العلمية : الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية**. المكتبة العصرية، الإسكندرية.
- بربر، ك. (1996) : **الإدارة عملية ونظام** ط ١، المؤسسة الجامعة للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
- توفيق، ج. (1999)" .(**إدارة الأعمال - مدخل وظيفي"،** الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- جاد الرب، س. (2005). **السلوك التنظيمي : موضوعات و تراجم و بحوث إدارية متقدمة.** مطبعة العشرين، القاهرة.
- جمال الدين، س (2004) : **الإدارة والتنظيم الإداري**. مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية.
- حبتور ، ع.(2009) : **مبادئ الإدارة العامة** ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان .
- حريم، ح. (2003) :**إدارة المنظمات منظور كلي.** ط ١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- زويلف، م. و العضايلة، ع. (1996) ، **إدارة المنظمة، نظريات وسلوك**، دار مجدلاوي للنشر التوزيع، عمان، الأردن.
- سالم، ف. ورمضان، ز. والدهان، أ. ومخامرة، م. (1998)" .**المفاهيم الإدارية الحديثة"،** ط 6، مركز الكتب الأردني، شركة الشرق الأوسط للطباعة، عمان، الأردن.
- سايمون، هـ. (2003) : **السلوك الإداري** عبد الرحمن هيجاني، وعبد الله أهينة، مترجمان. معهد الإدارة العامة، الرياض.
- سليم، ف. (2008) : **إدارة نظم المعلومات في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وأثرها على الأداء**. رسالة ماجستير. جامعة القدس، القدس.
- شاويش ، م.(1993) : **الإدارة الحديثة مفاهيم ،وظائف ،وتطبيقات** ،الطبعة الأولى .دار الفرقان للنشر ،اربد .
- طه ،ط .(2007) : **إدارة الأعمال منهج حديث ومعاصر**، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية .
- طويقات، أ. (2009) : **بناء أنموذج لمنظمة التعلم لتحسين الأداء المؤسسي في المصارف التجارية الأردنية** رسالة دكتوراة. جامعة عمان العربية، عمان.
- عبد المحسن، ت .(2002)**: تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد،** دار الفكر العربي ودار النهضة العربية.
- عربيات ،ي.(2008) : **المفاهيم الإدارية الحديثة** ،دار يافا للنشر ، عمان .
- كلالدة، ظ.(2004). **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**. دار زهران، عمان.

- كنعان، ن. (2002) : **القيادة**. الطبعة الثانية. دار الثقافة، بيروت.
- مار ،ب.(2009): **الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء** ، الطبعة الأولى . دار الفـاروق ، مصر .
- ماهر، أ. (2007) : **كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال**. الدار الجامعية، الإسكندرية.
- مرسي ، ن.(2006) : **المهارات والوظائف الإدارية**. جامعة الإسكندرية .
- مصطفى، ص. وعمر، ف. (2005) : **مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي**. الرياض: مكتبة الرشد.
- مهنا، أ. (2006) : **العلاقة بين تفويض السلطة، وفاعلية اتخاذ القـرارات فـي الأقـسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعـات الفلـسطينية**. رسـالة ماجستير. جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- نصار ،و .(2005) : **الإدارة العامة والتنظيم الإداري والحالة الفلسطينية** ،الطبعة الأولى. دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان .
- هارفارد، ب. (2002) : **كيف تقّيم أداء موظفيك**. دار الفاروق، القاهرة.
- هاينز، م. (1988) : **إدارة الأداء .** ترجمة محمود مرسي وزهير الـصباغ، معهـد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، السعودية.
- هلال، م. (2003) : **مهارات اتخاذ القرار**. مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.

ثانياً : المراجع الأجنبية

- Allen, R. and Helms, M. (2006) : Employee perceptions of relationships between strategy rewards and organizational performance. Journal of Business Strategies, 19 (2). Pp 115-139.
- Armstrong, M., (2006) : Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance. Kogan Page.
- Covey, S. (2005) : First Things First, U.K: Simon and Schuster, INC.
- de Waal, A. (2001), Power of Performance Management: How leading companies create sustained value, John Wiley & Sons, Inc., NY, USA.
- Drucker, P. (2002) : The Practice of Management. London : Kogan Page Limited.
- Dyer, J.H. and Singh, H. 1998. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. Academy of Management Review, 23(4): 660-679
- Eccles, R. (1991) : The performance measurement manifesto. Harvard Business Review. 1-8.

- Friedlob, G. and Schleifer, F. et al, (2004) : Essentials of Financial Analysis. Wiley; 1 edition.
- Gedikoğlu, T; Keser, Z. (2008) : "Determining the extent to which high school principals exercise their authority and responsibility". International Journal of Human Sciences, Vol. 5, No 2, pp :2-23.
- Grizzle, G., A. (2002) : Performance measurement and dysfunction. The Dark Side of Quantifying work, Public Performance & Management Review, Vol. 25, No. 4, pp. 363-369.
- Gupta, A.. (2004) : Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. Academy of Management Journal. 27, 25-41
- Hale, E. (2004) : Preparing school principals: A national perspective on policy and programme innovations. Available at: http://www.iel.org/pubs/ PreparingSchoolPrincipals.html. Accessed on 5 July 2011.
- Hoover, C. (2000) : A Qualitative Study of Authority from The Perspective of Secondary School Principals. Department of Graduate and Undergraduate Studies in Education. Brock University. St. Catharines, Ontario.
- Landsberg, M. (2000) : The Tools of Leadership, U.K : Harper Collins Publishers LTD.
- Meyer, J. (2002) : Commitment in the workplace: Toward a general model. Human Resource Management Review, 11,299–326
- Miller, K., & Bromiley, P. (1990) : Strategic risk and corporate performance: An analysis of alternative risk measures. Academy of Management Journal, 33, 756-779.
- Murrell, K. and Meredith, M. (2000) : Empowering Employee. New York: McGraw-Hill.
- Myers, J. (2008) : "Democratizing school authority: Brazilian teachers' perceptions of the election of principals". Teaching and Teacher Education, 24 (4), pp. 952-966.
- Netzer, L.A. & Eye, G. G. & Stevens, D. M. & Benston, W.W. (l979) : Strategies for instructional management, Boston: Allyn and Bacon, Inc.Newman, P. (2009) : Delegation to Encourage Communication of Problems. Journal of Accounting Research, Volume 47, Issue 4, pages 911–942.
- William, F., (2002) : "Benchmarks of Hedge Fund Performance: Information Content and Measurement Biases," Financial Analyst Journal, 58 (2002), 22-34.
- Wit JE. (1998) : Implementation and effect of high-performance work practices in nuclear power plants. (Doctoral dissertation, Pennsylvania State University, 1998), Dissertation Abstracts International, 59, (08A).

- Wright PM, Gardner TM, Moynihan LM, Park HJ, Gerhart B, Delery JE. (1998) : Measurement error in research on human resources and firm performance: Additional data and suggestions for future research. Personnel Psychology, 54, 875–901

ملحق 1: أسماء المحكمين

الاسم	التخصص	الجامعة
د. عبد الوهاب الصباغ	إدارة أعمال	جامعة القدس - أبو ديس
د. سمير أبو زنيد	إدارة أعمال	جامعة الخليل
د. سهير الشوملي	إدارة أعمال	جامعة القدس المفتوحة
د. مجيد منصور	إدارة أعمال	جامعة النجاح الوطنية
د. سهيل صالحة	مناهج وتدريس	جامعة النجاح الوطنية

ملحق 2: الاستبانة

الأخوة والأخوات الكرام ،

تحية طيبة وبعد .

يرجى التلطف بتعبئة هذه الاستبانة والتي تهدف إلى دراسة:

التفويض الإداري وانعكاساته على الأداء المؤسسي في وزارة الصحة " وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج التنمية المستدامة تخصص بناء مؤسسات في جامعة القدس

نرجو التكرم بالإجابة على فقراتها بدقة وصدق وموضوعية وذلك بوضع إشـارة (×) في المكان المخصص، علما بأن البيانات والمعلومات ستكون سرية للغاية وستـستخدم لغايات البحث العلمي فقط.

شاكرا لكم حسن تعاونكم ،،،،

الباحثة

سماهر إبراهيم ابو عون

القسم الأول : معلومات عامة : يحتوي هذا القسم على المعلومات الشخصية الخاصة بك ، من فضلك وضـع الرقم المناسب في المربع المبين أدناه مع الشكر :

1- الجنس	☐	1-ذكر 2- أنثى .
2- العمر	☐	1-أقل من 35 سنة 2- من 35-50 سنة 3- أكثر من 50 سنة
3- الحالة الاجتماعية	☐	1-أعزب 2- متزوج 3- مطلق 4-أرمل
4- الدرجة العلمية	☐	1- دبلوم متوسط 2- دبلوم عالي 3- بكالوريوس 4- ماجستير 5- دكتوراة
5- المسمى الوظيفي	☐	1- مدير عام 2- مدير 3- نائب مدير 4- رئيس قسم
6- سنوات الخبرة	☐	1- اقل من 3 سنوات . 2- من 3-5 سنوات 3- من 6-11 سنة 4- أكثر من 11 سنة .
7- الدورات التدريبية	☐	1- أقل من 3 2- (3-5) دورات 3- أكثر من 5 دورات

القسم الثاني: أرجو أن تقرأ كلا من العبارات التالية بروية وتحدد إلى أي درجة توافق على ما جاء فيها استنادا إلى مدى استفادتك من التفويض الإداري وأثره على كفاءة الأداء في مؤسستك، وذلك بوضع إشارة (×) في المكان المناسب :

أ. التفويض الإداري :

الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
المجال الأول: النمو القيادي						
1	قيام كل فرد بعمله أفضل من عملية التفويض.					
2	المسؤول هو الأقدر على تنفيـذ عملـه دون غيره من المرؤوسين.					
3	تتأثر القوة والنفوذ والتحكم لدى المسؤولين إذا ما تقاسموا خبـراتهم وأسـرار المهنـة مـع مرؤوسيهم.					
4	يفضل المسؤول العمل بنفسه لمدة طويلة مـن					

	الساعات وأن يبدو مشغولاً بدلاً من إعطاء العمل للآخرين.					
5	إن النمط السائد للقيادة هو الذي يحدد ممارسة التفويض.					
6	يشرح للمرؤوسين بالضبط كيف يمكن لهم إنجاز المهام.					
7	تؤدي ندرة عملية التفويض إلى التشكيك في قدرات المرؤوسين عند محاولة الممارسة لها.					
المجال الثاني: تنمية الموارد البشرية						
8	إن كفاءة المرؤوسين غير كافية لإنجاز المهام.					
9	تدريب المرؤوسين يؤدي إلى تحسين ممارسة التفويض.					
10	تنمية الموظف لمهاراته الذاتية تؤدي إلى ممارسة عملية التفويض.					
11	أن تباعد فترات التدريب الإداري تؤدي إلى تباعد فترات ممارسة عملية التفويض.					
12	ينجح التفويض لأن معظم المرؤوسين يستطيعون أداء المهام بأسلوب أفضل مما يستطيعه مسؤولوهم.					
13	يعتبر التفويض وسيلة فعالة في تدريب المرؤوسين حتى لو أخطئوا أحياناً.					
14	تقييم نتائج العمل الذي أنجزه المفوض تعيق عملية التفويض.					
15	أتوقع عدم القيام ببعض المهام مرة أخرى بنفسي كنتيجة لممارسة وإتقان المرؤوس لها.					
المجال الثالث: المسؤولية والمساءلة						
16	يتعرض المسؤولون للمساءلة إذا ما تمت ممارسة عملية التفويض.					
17	يتعرض المسؤولون للمساءلة نتيجة الخطأ الذي يقع فيه المرؤوسين.					
18	الخوف من تحمل المسؤولية يؤدي إلى عدم ممارسة التفويض.					
19	السلطة هي نقل الحقوق الرسمية إلى المرؤوس حتى يستطيع أن يتصرف نيابة عن					

	المسؤول.					
20	لا يستطيع المرؤوسون تحمل مسئوليات جديدة.					
21	أفضل تأدية المهام بنفسي بدلاً من تحمل المسؤولية.					
22	تجعل مساءلة المرؤوس عملية التفويض ضعيفة.					
23	تؤدي محاسبة الفرد المفوض إليه أداء المهام، إلى عدم رغبته في تكرار عملية التفويض.					
24	تؤدي محاسبة الفرد المفوض إليه أداء المهام، إلى شعوره بضرورة الإنجاز المرضي للمسؤوليات الملقاة على كاهله.					
25	إن سبب رجوع الفرد المفوض إليه المتكرر للرئيس هو الخوف من المساءلة.					
المجال الرابع: المركزية واللامركزية						
26	لا تسمح التقاليد المعلنة بالتفويض.					
27	لا تسمح السياسات المعلنة بالتفويض.					
28	لا تسمح التعليمات الإدارية بممارسة عملية التفويض.					
29	إن ممارسة المركزية التنظيمية على مستوى المنشأة الإدارية يحد من عملية التفويض.					

المجال الخامس: قبول سلطة الرئيس						
30	تؤدي ممارسة عملية التفويض إلى مشكلات إدارية.					
31	رغبة المرؤوسين غير كافية لإنجاز العمل.					
32	يؤدي تردد المرؤوسين في قبول التفويض إلى عدم ممارسته.					
33	تؤدي قلة ممارسة التفويض إلى عدم قبول المرؤوسين ما يفوض إليهم من أعمال أحياناً.					
المجال السادس: طبيعة العمل						

34	تعتبر عملية التفويض ضـرورية فـي وزارة الصحة.					
35	هناك علاقة بين طبيعة العمـل وعمليـة التفويض.					
36	تشمل عملية التفويض مختلف الأعمـال التي أمارسها.					
37	يقتصر التفويض على الأعمال الروتينية البسيطة.					
38	تحكم طبيعة العمل أو نوعيته التفويض.					
39	يدفع زخم الأعمال إلى التفويض.					
40	تحكم طبيعة الوظيفة التفويض.					
41	لا يستدعي حجم العمل ممارسة عمليـة التفويض.					
المجال السابع: الأنظمة						
42	تحد الأنظمة المعمول بها حالياً في الـوزارة من عملية التفويض.					
43	تسهم النصوص القانونيـة فـي انخفـاض مستوى عملية التفويض.					
44	تحدد التشريعات المقررة في الوزارة عملية التفويض بدرجة كبيرة.					
45	تؤثر اللوائح على عملية التفويض للـسلطة الإدارية.					
46	عدم الالتزام بالقوانين يعطي حريـة كبيـرة لتفويض السلطات للمرؤوسين.					
47	عدم الالتزام بالأنظمة يعطي مرونة كبيـرة لممارسة عملية التفويض.					
48	عدم الرجوع إلى اللوائح يؤدي إلى وجـود حرية كبيرة لدى المسؤول لممارسة عمليـة التفويض.					
49	يتم التفويض استناداً للنظام فقط.					

المجال الثامن: الثقة						
50	تسهم ثقـة المرؤوسـين بقـدراتهم فـي					

	ممارسة عملية التفويض.					
51	يحول عدم امتلاك المرؤوسين للثقة في نفسه دون تقبله التفويض.					
52	أن سبب رجوع الفرد المفوض للـرئيس ناتج عن عدم الثقة بينهما.					
53	عدم ثقة المرؤوس في رئيسه تؤدي إلـى رفضه التفويض.					
54	عدم ثقة الرئيس في مرؤوسيه تؤدي إلى عدم التفويض.					
55	جو الثقة العام داخل الـوزارة لا يـشجع على التفويض.					
56	أحدد للمرؤوسين النتائج النهائيـة التـي أتوقعها.					
57	عدم الاقتناع بقدرات الفرد يحد من عملية التفويض.					
المجال التاسع: الوعي						
58	يعني التفويض مـشاركة الـسلطة بـين المسؤول ومرؤوسيه.					
59	يعني التفويض تنازل المسؤول عن جزء من سلطته.					
60	الوعي بأهمية التفويض لم يـصل إلـى درجة ممارسته.					
61	يتعلق التفويض بثقافة المسؤول وقدراته.					

ما معيقات التفويض في مؤسستكم

؟.....

.....

.....

.....

اقتراحات لتعزيز ممارستكم التفويض في مؤسستكم ؟

.....

.....

.....

.....

.....

ب. الأداء المؤسسي :

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
المجال الأول : سرعة الأداء						
1	يتم إنجاز الواجبات المطلوبة مني في مواعيدها المحددة.					
2	تصميم الهيكل التنظيمي المؤسسي يعمل على الاستجابة بسرعة لإنجاز العمل.					
3	تحدد المؤسسة الأوقات المناسبة للعمل وبما ينسجم مع سرعة إنجاز الأعمال.					
4	هناك الوقت الكافي للقيام بالواجبات المطلوبة.					
5	العلاقة بين العاملين في الوزارة والأطراف ذات العلاقة ميسرة.					
المجال الثاني : جودة الأداء						
6	يتم إنجاز الواجبات حسب مطابقتها لمواصفات الوزارة الرسمية.					
7	متطلبات الأداء متوفرة مما يزيد من فاعلية الأداء.					
8	يوجد في الوزارة متابعة للتأكد من جودة الخدمات المقدمة.					
9	يتم إنجاز أعمالي حسب التعليمات المعلنة.					
10	حجم الشكاوي حول أداء العاملين قليلة.					
المجال الثالث : حجم الأداء						
11	يتناسب حجم العمل الموكل مع قدرات					

	ومهارات العاملين					
12	ينجز ما يطلب من العاملين من أعمال.					
13	تعمل الوزارة على إدخال التكنولوجيا لزيادة حجم الأداء.					
14	توزع الوزارة الأعمال بعدالة بين العاملين.					
15	تتوفر آليات لدى الوزارة في التعامل مع حجم العمل في حالة الضغط.					
المجال الرابع : دقة الأداء						
16	المعاملات المنجزة تتبع المواصفات الموضوعة لها في الوزارة.					
17	تتسم إجراءات العمل بالمرونة والبعد عن الروتين.					
18	يتميز الأداء في الوزارة بحده الأدنى من الأخطاء.					
19	تعمل الوزارة على عقد دورات تدريبية لزيادة مهارات العاملين.					
20	تتوفر معايير للأداء وفق مهام العاملين.					

اقتراحات لتحسين الأداء المؤسسي ؟

.....

.....

انتهت فقرات الاستبانة مع الشكر ،،،،

فهرس الملاحق

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

فهرس المحتويات