

**تحليل تأثير تطبيق سياسات التفويض على أداء العاملين
بمستشفى القنفذة العام بالمملكة العربية السعودية**
**Analysis of the impact of implementing delegation
policies on the performance of employees at Al
Qunfudhah General Hospital in the Kingdom of
Saudi Arabia**

محمد أحمد علي الزياي

باحث بمعهد إدارة المستشفيات واقتصاديات الصحة كلية التجارة وإدارة
الأعمال جامعة حلوان

DOI: 10.21608/fjssj.2025.394766

Url: https://fjssj.journals.ekb.eg/article_394766.html

تاريخ إستلام البحث: ٢٠٢٤/١٠/٢٧ م تاريخ القبول: ٢٠٢٤/١٢/٢ م تاريخ النشر: ٢٠٢٥/١/١٠ م
توثيق البحث: الزياي، محمد أحمد علي. (٢٠٢٥). تحليل تأثير تطبيق سياسات التفويض على أداء العاملين بمستشفى القنفذة
العام بالمملكة العربية السعودية. مجلة مستقبل العلوم الإجتماعية. ع. ٢٠، ج. (٣)، ص-ص: ٩٩-١٤٤.

٢٠٢٥ م

FSSJ

مجلة مستقبل العلوم الإجتماعية
Future of Social Sciences Journal

العدد: الثالث. يناير ٢٠٢٥ م.

المجلد: العشرون.

تحليل تأثير تطبيق سياسات التفويض على أداء العاملين بمستشفى القنفذة العام بالمملكة العربية السعودية

المستخلص:

تهدف الدراسة إلى تحليل تأثير تطبيق سياسات التفويض على أداء العاملين بمستشفى القنفذة العام، وسيتم دراسة مدى تحسين أداء العاملين بعد تطبيق هذه السياسات، مثل زيادة الفعالية والكفاءة وتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة، ستتم مراجعة وتقييم السياسات المعمدة في مستشفى القنفذة العام لتفويض الصلاحيات والمسؤوليات إلى العاملين، وسيتم تحليل مدى ملاءمة هذه السياسات للبيئة الصحية وقدرتها على تحفيز وتعزيز أداء العاملين، كما ستساعد الدراسة في تحديد العوامل التي تؤثر في نجاح تطبيق سياسات التفويض في مستشفى القنفذة العام، بما في ذلك العوامل المؤسسية والثقافية والتنظيمية، وسيتم تحليل العقبات التي يمكن أن تواجه تنفيذ سياسات التفويض وتقديم توصيات حول كيفية التغلب على هذه العقبات، وأعدت الباحثة على الأسلوب القياسي في إعداد الدراسة، كما اشتمل مجتمع البحث على عينة من العاملين بمستشفى القنفذة العام بالمملكة العربية السعودية وتم اختيار العينة التي سيطبق عليها بطريقة عشوائية، وقد أجابت الدراسة على كافة تساؤلاتها واختبرت كافة فروضها.

الكلمات المفتاحية: سياسات التفويض، أداء العاملين، المستشفيات.

Analysis of the impact of implementing delegation policies on the performance of employees at Al-Qunfudhah General Hospital in the Kingdom of Saudi Arabia

Abstract:

The study aims to analyze the impact of implementing delegation policies on the performance of employees at Al-Qunfudhah General Hospital. The extent of improving employee performance after implementing these policies will be studied, such as increasing effectiveness and efficiency and improving the quality of health services provided. The policies adopted at Al-Qunfudhah General Hospital to delegate powers and responsibilities to employees will be reviewed and evaluated. The suitability of these policies to the health environment and their ability to motivate and enhance employee performance will be analyzed. The study will also help identify the factors that affect the success of implementing delegation policies at Al-Qunfudhah General Hospital, including institutional, cultural and

organizational factors. The obstacles that may face the implementation of delegation policies will be analyzed and recommendations will be made on how to overcome these obstacles. The researcher relied on the standard method in preparing the study. The research community also included a sample of employees at Al-Qunfudhah General Hospital in the Kingdom of Saudi Arabia. The sample to be applied was selected randomly. The study answered all its questions and tested all its hypotheses.

Keywords: delegation policies, employee performance, hospitals.

مقدمة:-

يعد القطاع الصحي أحد القطاعات الحيوية في أي دولة، حيث يهدف إلى توفير خدمات الرعاية الصحية للمواطنين والمساهمة في الحفاظ على صحتهم ورفاهيتهم، ومع تعقيدات وتحديات النظام الصحي المعاصر، يتطلب تنظيم وإدارة القطاع الصحي اتخاذ قرارات استراتيجية تضمن توفير الخدمات الصحية على أفضل وجه وتحقيق الكفاءة والجودة في العناية بالمرضى. (Mahmoud, 2022, p.130)

ويعد تحسين أداء العاملين في القطاع الصحي أمراً حاسماً لتحقيق الجودة والفاعلية في تقديم الخدمات الصحية، حيث يعتبر العاملون الصحيون، بما في ذلك الأطباء والممرضات والفنيين وغيرهم من المهنيين الصحيين، ركيزة أساسية في تقديم الرعاية للمرضى والمجتمع، ومع تعقيدات النظام الصحي المعاصر وتطور التكنولوجيا والتوجهات الاجتماعية المتغيرة، فإن تحسين أداء العاملين وتطوير قدراتهم أصبح ضرورة ملحة (Ngo, and Wu, 2022, p.128)

وتشهد سياسات التفويض اهتماماً متزايداً في العصر الحديث، حيث يواجه العديد من النظم السياسية والإدارية تحديات جديدة تتطلب استعادة التوازن بين السلطة المركزية والسلطة المحلية، وتمكين الجهات الفرعية من اتخاذ القرارات الملائمة وتحقيق النتائج المرجوة، كما إن فهم سياسات التفويض يعزز القدرة على تحليل وتقييم هذه السياسات وتطويرها بما يتوافق مع التحديات الراهنة وتطلعات المجتمع (الغزالي، وآخرون، ٢٠٢٠، ص، ٤٦)

كما ان سياسات التفويض أحد المجالات الهامة في علم السياسة وإدارة الأعمال، حيث تعكس هذه السياسات نهجاً استراتيجياً لتفويض السلطة والصلاحيات من الجهات العليا إلى الجهات السفلى في هرم السلطة التنظيمية، ويهدف التفويض إلى تمكين المؤسسات

والمنظمات من تحقيق المرونة والفاعلية في اتخاذ القرارات، وتعزيز الابتكار والإبداع، وتقديم خدمات أفضل للمواطنين (Shalabi, and Kaddah, 2021, p.125).

وتعتبر سياسات التفويض أداة استراتيجية فعالة لتحسين أداء العاملين في القطاع الصحي، حيث يتعلق التفويض بنقل سلطة وصلاحيات اتخاذ القرار من الإدارة العليا إلى العاملين على الصعيد الميداني بهدف تمكين العاملين من اتخاذ القرارات المستقلة وتحمل المسؤولية وتطوير مهاراتهم وتعزيز رضاهم الوظيفي، ويعزز التفويض أيضًا التعاون والتفاعل بين فرق العمل ويعزز الابتكار والإبداع في تقديم الخدمات الصحية (Ugoani, 2020, p.124).

وتعتمد هذه الدراسة على دراسة تأثير سياسات التفويض في تحسين أداء العاملين وتحسين الجودة والكفاءة في تقديم الخدمات الصحية، وستهدف الدراسة الى توفير فهم أعمق لسياسات التفويض في القطاع الصحي وتأثيراتها على أداء العاملين والجودة والوصول للخدمات الصحية، وستتم دراسة الأدبيات واستعراض الأبحاث السابقة في هذا المجال لتحليل التحديات والفرص المتاحة، وسيتم توضيح الآثار المتوقعة لتنفيذ سياسات التفويض على تحسين أداء العاملين بالقطاع الصحي، كما ستساهم الدراسة في إثراء المعرفة حول هذا الموضوع وتوفير أسس علمية لاتخاذ القرارات المستنيرة في تطوير سياسات التفويض في القطاع الصحي.

الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة من أهم الركائز العلمية التي يعتمد عليها الباحث عند تحديد واختيار مشكلة الدراسة لتجعلها أكثر وضوحًا، ووضع الدراسة الحالية علي الطريق الصحيح، وتحديد النقاط البحثية تحديدًا دقيقًا، وتحديد النقاط التي لم يلتفت إليها الباحثون مع تجنب أخطائهم، وسيتم عرض بعض الدراسات ذات الصلة حول دور سياسات التفويض في تحسين أداء العاملين، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات:

أولاً:- الدراسات المتعلقة بالمتغير الاول: "سياسات التفويض"

دراسة عباس، ومحمد، (٢٠٢٣)، بعنوان، "دور تفويض السلطة في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على القطاع المصرفي" هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور تفويض السلطة في تحقيق التميز المؤسسي، واختبار تأثير تفويض السلطة على قدرة البنوك على تحقيق التميز المؤسسي، وتم استخدام منهج: تحليلي / اختباري، وكانت الاستبانة أداة جمع

البيانات، وضم مجتمع الدراسة جميع البنوك العاملة في القاهرة الكبرى، وشملت عينة الدراسة ٢٠٠ موظف من ٢٠ بنكا، وتم تحليل البيانات باستخدام مقياس كرونباخ لاختبار ثبات مقاييس متغيرات الدراسة، وتحليل الانحدار المتعدد لاختبار نموذج وفروض الدراسة، وتوصلت الى النتائج التالية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والتميز المؤسسي في القطاع المصرفي محل الدراسة.

دراسة النومسي، وآخرون، (٢٠٢٢)، تحت عنوان "ممارسة أبعاد الإدارة بالاستثناء (تحديد السلطات والمسؤوليات، تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، تقييم الأداء وتقييمه) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك". هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد الإدارة بالاستثناء (تحديد السلطات، تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، تقييم الأداء وتقييمه)؛ ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، والبالغ عددهم (٩٣٢) عضو هيئة تدريس، وتم اختيار: (٢٧٨) منهم بالطريقة العشوائية البسيطة لعينة الدراسة، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية: أظهرت النتائج أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد الإدارة بالاستثناء جاءت مرتفعة وبمتوسط حسابي: (٣,٤٢)، وبالنسبة للأبعاد فقد جاء بعد الاتصال الفاعل في الترتيب الأول بمتوسط حسابي: (٣,٧٢) وبمستوى مرتفع، تلاه بعد تفويض السلطة بمتوسط حسابي: (٣,٦٢) وبمستوى مرتفع، وجاء بعد تحديد السلطات والمسؤوليات في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي: (٣,٤٤) وبمستوى مرتفع، وأخيرا جاء بعد تقييم الأداء وتقييمه بمتوسط حسابي: (٣,٠٤) وبمستوى مرتفع.

دراسة الماحي، ومحمد، (٢٠٢١)، تحت عنوان "واقع التفويض الإداري في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية على المتدربين بمعهد الإدارة العامة" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التفويض الإداري في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المتدربين في معهد الإدارة العامة، ودراسة ما إذا كانت هنالك فروق في مستوى التفويض الإداري تُعزى لمتغيرات الجنس، التخصص، المرتبة الوظيفية، وسنوات الخبرة والمستوى التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم تصميمها لقياس واقع التفويض الإداري موزعة على أربعة محاور هي: واقع التفويض، أبعاد معوقات التفويض التنظيمية والشخصية للرئيس

والمرتبطة بالمرؤوس. حيث وُزعت الاستبانة على (٣٦٧) من موظفي القطاع الحكومي المشاركين في البرامج الإدارية بمعهد الإدارة العامة. وتم تحليل البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية، والوسط الحسابي، واختبارات (t-test) لعينة واحدة، وتحليل التباين في اتجاه واحد باستخدام برنامج SPSS. وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:- أبرزت نتائج التحليل أن مستوى التفويض فوق الوسط وأن المعوقات المرتبطة بالرئيس هي الأكثر توافراً في بيئة العمل السعودية.

دراسة الغزالي، وآخرون، (٢٠٢٠)، تحت عنوان "ممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان في ضوء متطلبات التمكين الإداري". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان في ضوء متطلبات التمكين الإداري، ومعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة المدراء للتفويض في هذه المدارس، والمعوقات التي تواجه المدارس في تفعيل التفويض، ولتحقيق هذه الأهداف اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم تصميم استبانة لجمع البيانات وقد تكونت الاستبانة من أربعة محاور وهي: واقع ممارسات تفويض السلطة، دور تفويض السلطة في تحسين الأداء المدرسي وتمكين المعلمين الأوائل، ومتطلبات التمكين الإداري، ومعوقات تفويض السلطة في المدارس، وشملت عينة الدراسة على (١٢٨) من المعلمين الأوائل بمدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:- توصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسة تفويض السلطة جاء بدرجة كبيرة، وأن دور تفويض السلطة في تحسين الأداء المدرسي وتمكين المعلمين الأوائل جاء بدرجة كبيرة.

دراسة (Sahmmla, . etal, (2023) بعنوان "Delegation of Authority to the Performance of the Medical Staff and Its Relationship to Improving the Quality of Health Care in Palestine" هدفت هذه الدراسة الى تحديد مدى تفويض السلطة للعاملين الطبيين وأثره على تحسين جودة الرعاية الصحية في مجمع الشفاء الطبي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، وتم استخدام أداة استطلاع على هيئة استبيان، وشمل مجتمع الدراسة جميع موظفي مجمع الشفاء الطبي البالغ عددهم ٢١٥٠ موظفًا (إداريين، أطباء، ممرضين، وفنيين)، وكانت عينة الدراسة عينة عشوائية طبقية مكونة من ٣٣٠ موظفًا، استُرد منها ٣٠٢

استبيان بمعدل استجابة بلغ ٩١,٥%، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية: أظهرت الدراسة وجود علاقة إحصائية معنوية بين تفويض السلطة للعاملين الطبيين وجودة الرعاية الصحية. دراسة (Shalabi, and Kaddah, (2021) تحت عنوان "The Degree of Authority Delegation and its relation to the Degree of Administrative Creativity at the Government Secondary School Principals from the Point of View of Teachers in Brigade Stubble Amman" هدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين تفويض السلطة والابتكار الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية وفقاً لرأي المعلمين في العاصمة عمان (القصبة)، واتبع الباحثان المنهج الوصفي من خلال تطوير استبانتيين تم توزيعهما على المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في لواء القصبة عمان، وشمل مجتمع الدراسة جميع المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في لواء القصبة عمان، وبلغ عددهم ٣٠٠٠ معلم. أما عينة الدراسة فتكونت من ٢٥٠ معلماً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتم استخدام أداتين رئيسيتين لجمع البيانات، وهما: استبيان قياس تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، واستبيان قياس الابتكار الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية: أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة بين تفويض السلطة والابتكار الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية. أي أن تفويض السلطة يسهم في زيادة الابتكار الإداري لدى هؤلاء المديرين.

دراسة (Campbell, . etal (2020) تحت عنوان "Interventions to promote teamwork, delegation and communication among registered nurses and nursing assistants: An integrative review" هدفت هذه الدراسة الى فهم الاستراتيجيات المؤثرة على نتائج المرضى من خلال تجميع الأدلة الموجودة حول التدخلات الفعالة للعمل الجماعي والتفويض والتواصل بين الممرضات المسجلات ومساعدات التمريض، واستخدم المؤلفون منهجية المراجعة التكاملية لـ Whittmore و Knafل لإجراء مراجعة تكاملية للأدبيات، وتضمنت قواعد البيانات التي تم البحث فيها الفهرس التراكمي لأدبيات التمريض والصحة المتحالفة و MEDLINE و PubMed إلى جانب عمليات بحث في المراجع، وشملت المقالات المتضمنة دراسات تدخلية تتعلق بالعمل الجماعي أو التفويض أو التواصل بين الممرضات المسجلات ومساعدات التمريض، والتي

نُشرت من عام ٢٠٠٠ إلى عام ٢٠١٩، وتم تقييم الجودة المنهجية باستخدام أداة تقييم الأساليب المختلطة، وتم تطبيق نموذج مبادرة الهندسة للسلامة للمرضى ٢,٠ كإطار توجيهي لتحليل النتائج، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:- كما تشير النتائج إلى أن التدخلات التي تهدف إلى بناء الثقة والاحترام والتفويض وتحسين التواصل بين الممرضات المسجلات ومساعدات التمريض لها تأثير إيجابي على نتائج المرضى، بما في ذلك انخفاض حالات السقوط، وزيادة رضا المرضى، وانخفاض إصابات الضغط. كما قد تؤدي هذه التدخلات إلى تحسن في العمل الجماعي والتواصل ورضا الموظفين.

ثانياً:- الدراسات المتعلقة بالمتغير الثانى (تحسين أداء العاملين).

دراسة البرزنجي، والمجالى، (٢٠٢٢)، تحت عنوان "الإثراء الوظيفي وأثره على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الأهلية في محافظة كركوك" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإثراء الوظيفي (تنوع المهارات، الاستقلالية، هوية المهام، أهمية المهام، التغذية الراجعة) على أداء العاملين في الجامعات الأهلية في محافظة كركوك في جمهورية العراق، وهدفت أيضاً إلى التعرف على مستوى الإثراء الوظيفي والتعرف كذلك على مستوى أداء العاملين في الجامعات الأهلية في محافظة كركوك في جمهورية العراق، ولتحقيق هذه الأهداف؛ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبيان تم توزيعه إلكترونياً على عينة الدراسة المكونة من (٢٥٥) عضو هيئة تدريس وموظف إداري من العاملين في ثلاث جامعات أهلية في محافظة كركوك في العراق والتي تشمل جامعة الإمام جعفر الصادق، جامعة الكتاب الأهلية، كلية قلم الجامعة الأهلية. توصلت نتائج الدراسة الى التالي:- يوجد اثر ايجابي كبير لتطبيق الإثراء الوظيفي على أداء العاملين في الجامعات الأهلية في محافظة كركوك في جمهورية العراق في مجالات (تنوع المهارات، الاستقلالية، هوية المهام، أهمية المهام، التغذية الراجعة)، حيث كشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية ومعنوية للإثراء الوظيفي في مجالات (تنوع المهارات، الاستقلالية، هوية المهام، أهمية المهام، التغذية الراجعة) في أداء العاملين في الجامعات الأهلية في محافظة كركوك في جمهورية العراق، وأن الإثراء الوظيفي بمجالاته مجتمعة قد فسرت (٣٦,٩ %) من التباين في أداء العاملين في الجامعات الأهلية في محافظة كركوك في جمهورية العراق.

دراسة Patwary, . etal (2023) تحت عنوان "Examining employee performance through knowledge management practices,

organisational commitment and capacity building in the Malaysian hotel industry: تهدف هذه الدراسة إلى دراسة دور ممارسات إدارة المعرفة والالتزام التنظيمي وبناء القدرات في أداء الموظفين في صناعة الفنادق، كما بحثت هذه الدراسة الدور الوسيط للالتزام التنظيمي وبناء القدرات بين ممارسات إدارة المعرفة وأداء الموظفين، وتم استخدام المنهج الكمي واستبيان لجمع البيانات من موظفي الفنادق من ماليزيا. تم توزيع الاستبيانات ذاتية الإدارة لجمع البيانات من ٢٩١ مشاركًا، وتم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الجزئية لتحليل الفرضيات، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:- تؤكد نتائج هذه الدراسة أن ممارسات إدارة المعرفة تؤثر بشكل إيجابي وذات دلالة إحصائية على أداء الموظفين المعرفيين. يحقق الموظفون هذا الأداء من خلال التأثير الوسيط للالتزام التنظيمي وثقافة بناء القدرات.

دراسة (Al Zeer, et al (2023) تحت عنوان **"Conceptual model of predicting employee performance through the mediating role of employee engagement and empowerment"** هدفت هذه الدراسة إلى تصور الدور الوسيط للالتزام الموظفين وتمكينهم في التنبؤ بأداء الموظفين، واستخدمت الدراسة منهجية المسح الكمي لجمع البيانات من أعضاء هيئة التدريس الموظفين في مؤسسات التعليم العالي وتطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الجزئية لتحليل البيانات. بالإضافة إلى ذلك، تجري الدراسة تحليلًا بيومنتريًا منهجيًا للأدبيات المعاصرة حول العوامل المؤثرة على أداء الموظفين، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:- تؤكد نتائج الدراسة على الدور الحاسم للالتزام الموظفين وتمكينهم في تحسين أداء الموظفين. وعلى نحو غير متوقع، لم تجد الدراسة أيضًا أدلة داعمة للعلاقة بين بيئة العمل وأداء الموظفين، علاوة على ذلك، يفسر النموذج المقترح ٥١,٦% من التباين في إنتاجية الموظفين.

دراسة (Kaur, and Kaur, (2023) تحت عنوان **"Longitudinal effects of high-performance work practices on job performance via person-job fit"** هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الآلية الأساسية في العلاقة بين ممارسات العمل عالية الأداء (HPWPs) وأداء العاملين من خلال دراسة دور ملاءمة الشخص للوظيفة كوسيط محتمل، وتم جمع البيانات من ٣٥٧ عضوًا في هيئة التدريس في الجامعات في البنجاب (الهند) باستخدام استبيان منظم جيدًا لمدة أربعة أشهر متتالية. تم

اختبار الفرضيات باستخدام برنامج PLS-SEM، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:-
أكدت نتائج هذه الدراسة أن ممارسات العمل عالية الأداء لها تأثير مباشر إيجابي على
ملاءمة الشخص للوظيفة لأن سياسات المشاركة الواسعة، مثل تمكين الموظفين والمكافآت،
تساعد الموظفين على إدراك وظائفهم على أنها مناسبة لهم.

ثالثاً:- الدراسات التي تناولت العلاقة بين سياسات التفويض وتحسين أداء العاملين.

دراسة محمد، و إسماعيل، (٢٠٢٢)، تحت عنوان "دور تفويض السلطة في فاعلية الأداء
المؤسسي بالتطبيق على شركة سنترويد للخدمات الفنية" هدفت هذه الدراسة الى فحص دور
تفويض السلطة في فاعلية الاداء المؤسسي (بالتطبيق على شركة سنترويد للخدمات الفنية
٢٠١٨-٢٠٢١)، وتناولت الدراسة أهمية التفويض الفني للسلطة على فاعلية الأداء المؤسسي
في شركة سنترويد للخدمات الفنية ومعرفة الآثار المترتبة على التفويض المالي للسلطة في
فاعلية الأداء المؤسسي في شركة سنترويد للخدمات الفنية، كما يختبر البحث عدد من
الفروض واتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم
الاجتماعية SPSS، وشملت عينة البحث العاملين بالشركة محل الدراسة، وتوصل البحث
الي عدد من النتائج أهمها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة الادارية
والاداء المؤسسي لشركة سنترويد للخدمات الفنية، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين
التفويض الغني للسلطة على فاعلية الاداء المؤسسي في شركة سنترويد للخدمات الفنية.

دراسة تومي، وآخرون، (٢٠٢١). أثر تفويض السلطة على أداء العاملين، دراسة
تطبيقية: بلدية تيميمون بالجزائر" هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير عملية تفويض
السلطة على أداء العاملين ببلدية تيميمون، وتم استخدام المنهج الوصفي لكونه أكثر المناهج
استخداماً بالدراسة الظواهر الاجتماعية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استمارة وزعت
على ٤٠ عامل بالبلدية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن توافق المهام
والصلاحيات المفوضة مع اختصاصات الموظف يؤدي إلى زيادة تفويض صلاحيات أكثر
للموظف مع اتباعه بمسؤوليات في مجال العمل، والتفويض يمنح الموظف فرصة مناسبة
لاكتساب المهارات وإبراز القدرات بشكل أفضل.

دراسة Mahmoud, (2022) تحت عنوان "The Influence of Authority
Delegation on Leadership Performance during COVID19
Pandemic: هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير تفويض السلطة في زيادة كفاءة الأداء القيادي

خلال جائحة كوفيد-١٩ داخل وزارة الصحة الكويتية في عام ٢٠٢٠، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وتألّف مجتمع الدراسة من المسؤولين الإداريين وصناع القرار داخل وزارة الصحة الكويتية، وتم عرض الاستبيان على (٤٠٠) مسؤول، حيث تمكن الباحث من استرداد (٣٧٢) استبياناً مملوءاً بشكل صحيح، وهو ما يمثل نسبة مقبولة إحصائياً تبلغ ٩٣%. وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:- أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي لعوامل تفويض السلطة، بما في ذلك (وحدة القيادة، درجة الإطلاقيه، التمكين القيادي، ووظيفة المسؤولية) في زيادة كفاءة الأداء القيادي داخل الوزارة، وظهر هذا التأثير - وفقاً للنتائج - أقوى في مجالات التمكين القيادي ووظائف المسؤوليات المتعلقة بمجالات التفويض والنتائج المتوقعة من هذا التفويض.

دراسة (Ugoani, (2020) تحت عنوان "Effective Delegation and its impact

"on employee Performance": هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التفويض الفعال وأداء الموظفين، واستخدمت الدراسة المنهج الاستكشافي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على ٩٠ موظفًا من مختلف المستويات في منظمات عامة مختلفة في نيجيريا وشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين في منظمات مختلفة في نيجيريا، أما عينة الدراسة فتكونت من ٩٠ موظفًا تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة بين التفويض الفعال وأداء الموظفين. أي أن التفويض الفعال يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين.

- التعليق على الدراسات السابقة:

تشير الدراسات السابقة إلى أن سياسات التفويض تلعب دورًا مهمًا في تحسين أداء العاملين في مختلف القطاعات، بما في ذلك القطاع الصحي، والتي نستعرضها كالتالي:-
توصلت دراسة (Shalabi and Kaddah, (2021) ، إلى أن التفويض يرتبط بشكل إيجابي بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وأكدت الدراسة أن التفويض يمنح المديرين مزيدًا من الوقت للتركيز على المهام الاستراتيجية، ويساعدهم على تحفيز العاملين على الابتكار، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Campbell, . etal (2020) في أن التفويض يرتبط بشكل إيجابي بأداء العاملين في القطاع الصحي. ووجدت الدراسة أن التفويض يساعد على تحسين التنسيق بين العاملين، وتعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة.

بينما اختلفت دراسة (David, and Irakoze (2019) مع دراسة Shalabi, and Kaddah(2021) في أن التفويض يرتبط بشكل إيجابي بالتزام العاملين، ووجدت الدراسة أن التفويض قد يؤدي إلى انخفاض التزام العاملين إذا لم يتم تنفيذه بشكل صحيح، أما دراسة (Patwary,. etal (2023) فقد أكدت أن التفويض يرتبط بشكل إيجابي بأداء العاملين في القطاع الفندقية في ماليزيا، ووجدت الدراسة أن التفويض يساعد على تحسين المعرفة والمهارات لدى العاملين، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة.

كما توصلت دراسة (Al Zeer,. etal (2023) إلى أن التفويض يرتبط بشكل إيجابي بأداء العاملين في القطاع الصحي من خلال دور الوسيط لمشاركة العاملين والشعور بالقدرة، وأكدت الدراسة أن التفويض يساعد على تحفيز العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات، ويمنحهم الشعور بالقدرة على التحكم في عملهم، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم، واتفقت دراسة (Kaur, and Kaur, (2023) في أن التفويض يرتبط بشكل إيجابي بأداء العاملين في القطاع الصحي. ووجدت الدراسة أن التفويض يساعد على تحسين كفاءة العاملين، وتعزيز الإبداع والابتكار، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة، بينما اختلفت دراسة (Ugoani, (2020) في أن التفويض يرتبط بشكل إيجابي بمشاركة العاملين، ووجدت الدراسة أن التفويض قد يؤدي إلى انخفاض مشاركة العاملين إذا لم يتم تنفيذه بشكل صحيح، أما دراسة (Mahmoud, (2022) فقد أكدت أن التفويض يرتبط بشكل إيجابي بأداء العاملين في القطاع الصحي خلال جائحة COVID-19، ووجدت الدراسة أن التفويض ساعد على تحسين المرونة والقدرة على التكيف للعاملين، مما ساعد المؤسسات الصحية على التعامل مع التحديات التي فرضتها الجائحة.

وعلى الجانب الآخر فقط توصلت دراسة الغزالي، وآخرون،(٢٠٢٠) إلى أن تفويض السلطة يرتبط بشكل إيجابي بتمكين العاملين في القطاع الصحي في سلطنة عمان، وأكدت الدراسة أن تفويض السلطة يساعد على منح العاملين الشعور بالقدرة والتحكم في عملهم، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم، وبذلك اتفقت مع النومسي وآخرون، (٢٠٢٢) في أن تفويض السلطة يرتبط بشكل إيجابي بأداء العاملين في القطاع الصحي، ووجدت الدراسة أن تفويض السلطة يساعد على تحسين الكفاءة والفاعلية للعاملين، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة.

بينما اختلفت دراسة الماحي والامين، (٢٠٢١) مع دراسة الغزالي وآخرون، (٢٠٢٠) في أن تفويض السلطة يرتبط بشكل إيجابي بأداء العاملين في القطاع الصحي، ووجدت الدراسة أن تفويض السلطة قد يؤدي إلى انخفاض أداء العاملين إذا لم يتم تنفيذه بشكل صحيح.

- مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

- (١) سيتم استخدام نتائج الأبحاث السابقة لفهم تأثير تطبيق سياسات التفويض على أداء العاملين في القطاع الصحي، كما سيتم استعراض النتائج والاستنتاجات المتعلقة برضا الموظفين، وجودة الخدمة، والإنتاجية، واستخدامها لبناء أطر نظرية أو تأكيد أو توسيع النتائج السابقة.
- (٢) سيتم استقادة من المنهجيات والأدوات البحثية التي استخدمتها الدراسات السابقة في قياس تأثير سياسات التفويض على أداء العاملين، كما سيتم استعراض الطرق المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها واستخدامها في إرشاد الدراسة الحالية.
- (٣) سيتم استقادة من تحديد المتغيرات المستخدمة في الدراسات السابقة لتحليل تأثير سياسات التفويض على أداء العاملين، كما سيتم استعراض المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة والعلاقات المتوقعة بينها، واستخدامها في تصميم دراسة مستشفى القنفذة العام.
- (٤) سيتم الاستفادة من دراسة التحديات والفرص التي واجهت الدراسات السابقة في تطبيق سياسات التفويض، كما سيتم تحليل التحديات المحتملة التي يمكن مواجهتها في تطبيق سياسات التفويض في مستشفى القنفذة العام وتحديد الفرص المحتملة لتحسين أداء العاملين في هذا السياق الصحي.
- (٥) سيتم الاستفادة من النظريات والنماذج المستخدمة في الدراسات السابقة لفهم تأثير سياسات التفويض على أداء العاملين، كما سيتم استعراض النماذج النظرية المستخدمة والعوامل المؤثرة المقترحة واستخدامها في توجيه تفسير نتائج الدراسة الحالية.

- أوجه الاختلاف وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تلعب الدراسات السابقة دوراً هاماً في تعزيز الدراسة الحالية حيث انه من خلال منهج واساليب ونتائج الدراسات السابقة استطاع الباحث تكوين خلفية واضحة عن موضوع الدراسة، فهذه الدراسة كغيرها من الدراسات تعد استكمالاً لما سبقها من دراسات ولكنها تتميز عن الدراسات السابقة في عدة جوانب:

- (١) **الطابع التطبيقي:** تعد الدراسة الحالية دراسة تطبيقية، حيث تركز على تحليل وتقييم تطبيق سياسات التفويض في سياق مستشفى القنفذة العام، وبالتالي، ستوفر الدراسة نظرة عملية وشاملة حول كيفية تطبيق سياسات التفويض وتأثيرها على أداء العاملين في القطاع الصحي.

- ٢) **مستشفى القنفذة العام:** يمثل مستشفى القنفذة العام بالمملكة العربية السعودية والذي يتبع للتجمع الصحي بمكة المكرمة بيئة فريدة للدراسة، حيث يمكن تحليل تطبيق سياسات التفويض في سياقه الخاص، وهذا يضيف قيمة إلى الدراسة، حيث يمكن استخدام النتائج والتوصيات المستخلصة لتحسين أداء المستشفى وتعزيز القدرة التشغيلية للقطاع الصحي بشكل عام.
- ٣) **المساهمة الأصلية:** بما أن الدراسة الحالية تعتبر تطبيقية وتحليلية، فإنها تسعى إلى تقديم مساهمة أصلية في مجال سياسات التفويض وتحسين أداء العاملين في القطاع الصحي، ومن خلال التركيز على مستشفى القنفذة العام وتحليل تجربته في تطبيق سياسات التفويض، ستوفر الدراسة رؤية فريدة وإشراك عناصر جديدة يمكن استخدامها في البحوث المستقبلية.
- ٤) **توجيهات التحسين:** ستتضمن الدراسة الحالية توصيات وتوجيهات لتحسين تطبيق سياسات التفويض وتعزيز أداء العاملين في قطاع الرعاية الصحية، وستكون هذه التوجيهات تطبيقية وقابلة للتنفيذ، ويمكن استخدامها كأدلة لتحسين العمليات والسياسات في المستشفى والمؤسسات الصحية الأخرى.

- الفجوة البحثية:

تحديد الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة والدراسات الحالية



- **الدراسة الاستطلاعية:** قام الباحث بدراسة استطلاعية بهدف زيادة المعرفة بموضوع الدراسة وذلك محاولة للاستفادة من نتائجها في تحديد وبلورة تساؤلات الدراسة وتحديد المشكلة وذلك من خلال اجراء مقابلات مع عدد (٤٠) من العاملين بمستشفى القنفذة العام بمحافظة القنفذة والذي يتبع للجمع الصحي بمكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية لإستطلاع آرائهم حول دور تطبيق سياسات التفويض في تحسين أداء العاملين، خلال الفترة من ٢٠٢٣/٩/١ حتى ٢٠٢٣/٩/١٦ وتم استخدام استبيان بصورة مبدئية للوقوف على وضع الدراسة الحالية ويوضح الجدول الآتي نتائج الدراسة الاستطلاعية:

جدول (١): نتائج تحليل الدراسة الاستطلاعية باحتساب النسبة المئوية لمتغيرات الدراسة الخاصة بالمتغير الاول (سياسات التفويض)

الابعاد	أعلى من المتوسط		المتوسط		أقل من المتوسط	
	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %
مستوى التفويض	٢٥	٦٢,٥%	٨	٢٠%	٧	١٧,٥%
مستوى المسؤولية	٢١	٥٢,٥%	١٠	٢٥%	٩	٢٢,٥%
مستوى الدعم والتوجيه	٢٤	٦٠%	٩	٢٢,٥%	٧	١٧,٥%
مستوى التواصل والمشاركة	٢٧	٦٧,٥%	١١	٢٧,٥%	٢	٥%

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

بناءً على نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أجريت على عينة من العاملين بمستشفى القنفذة العام بالمملكة العربية السعودية، يمكن التعليق على جدول (١) كالتالي:

البعد الأول: مستوى التفويض: ٦٢,٥%: يشير إلى أن سياسات التفويض المطبقة في المستشفى تمنح العاملين قدرًا جيدًا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام.

البعد الثاني: مستوى المسؤولية: ٥٢,٥%: يشير إلى أن العاملين في المستشفى يشعرون بأنهم مسؤولون عن نتائج عملهم.

البعد الثالث: مستوى الدعم والتوجيه: ٦٠%: يشير إلى أن العاملين في المستشفى يحصلون على الدعم والتوجيه اللازمين من قبل رؤسائهم.

البعد الرابع: مستوى التواصل والمشاركة: ٦٧,٥%: يشير إلى أن العاملين في المستشفى يشعرون بأنهم جزء من الفريق وأن آرائهم مسموعة.

جدول (٢): نتائج تحليل الدراسة الاستطلاعية باحتساب النسبة المئوية لمتغيرات الدراسة الخاصة بالمتغير الثاني (تحسين أداء العاملين)

الابعاد	أعلى من المتوسط		المتوسط		أقل من المتوسط	
	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %
الجودة	٢٧	٦٧,٥%	١٠	٢٥%	٥	١٢,٥%
الكمية	٢٠	٥٠%	١٦	٤٠%	٤	١٠%
الالتزام	٢٩	٧٢,٥%	٩	٢٢,٥%	٢	٥%
الابتكار	٢٢	٥٥%	١٤	٣٥%	٤	١٠%

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي بناءً على نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أجريت على عينة من العاملين بمستشفى القنفذة العام بالمملكة العربية السعودية، يمكن التعليق على جدول (٢) كالتالي:

البعد الأول: الجودة: النسبة الأعلى بلغت ٦٧,٥%، مما يشير إلى أن سياسات التفويض المطبقة في المستشفى تساهم بشكل كبير في تحسين جودة أداء العاملين.

البعد الثاني: الكمية: النسبة الأعلى بلغت ٥٠%، مما يشير إلى أن سياسات التفويض المطبقة في المستشفى تساهم بشكل متوسط في تحسين كمية أداء العاملين.

البعد الثالث: الالتزام: النسبة الأعلى بلغت ٧٢,٥%، مما يشير إلى أن سياسات التفويض المطبقة في المستشفى تساهم بشكل كبير في تحسين الالتزام لدى العاملين.

البعد الرابع: الابتكار: النسبة الأعلى بلغت ٥٥%، مما يشير إلى أن سياسات التفويض المطبقة في المستشفى تساهم بشكل متوسط في تحسين الابتكار لدى العاملين.

- مشكلة الدراسة: تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي: "هل تطبيق سياسات التفويض لها دور في تحسين أداء العاملين في مستشفى القنفذة العام بالمملكة العربية السعودية؟"

ويتفرع عن التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

أولاً:- الأسئلة الفرعية المرتبطة بالمتغير المستقل (سياسات التفويض)

- ١) ما هو دور مستوى التفويض في تحسين أداء العاملين في مستشفى القنفذة العام بالمملكة العربية السعودية؟
- ٢) ما هو دور مستوى المسؤولية في تحسين أداء العاملين في مستشفى القنفذة العام بالمملكة العربية السعودية؟
- ٣) ما هو دور مستوى الدعم والتوجيه في تحسين أداء العاملين في مستشفى القنفذة العام بالمملكة العربية السعودية؟
- ٤) ما هو دور مستوى التواصل والمشاركة في تحسين أداء العاملين في مستشفى القنفذة العام بالمملكة العربية السعودية؟

- أهداف الدراسة: يسعى الباحث لتحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- ١) تهدف الدراسة إلى تحليل تأثير تطبيق سياسات التفويض على أداء العاملين بمستشفى القنفذة العام، وسيتم دراسة مدى تحسين أداء العاملين بعد تطبيق هذه السياسات، مثل زيادة الفعالية والكفاءة وتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة.

- أهمية الدراسة:

يمكن توضيح اهمية البحث من الناحيتين العلمية والعملية على النحو التالي:

▪ الأهمية العلمية:

- (١) **توسيع المعرفة العلمية:** تقدم هذه الدراسة فهماً متعمقاً لدور سياسات التفويض في تحسين مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي، وتساهم الدراسة في توسيع قاعدة المعرفة العلمية في مجال إدارة المستشفيات وتحسين الأداء العام للعاملين فيها.
- (٢) **التوجيه للأبحاث المستقبلية:** من خلال تحليل تطبيق سياسات التفويض في مستشفى القنفذة العام، يمكن للدراسة أن توجه الأبحاث المستقبلية في مجال إدارة المستشفيات وتطوير السياسات التي تعزز الأداء العام للعاملين في القطاع الصحي.
- (٣) **تحليل العوامل المؤثرة:** تساعد الدراسة في تحليل العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق سياسات التفويض وتحسين أداء العاملين. قد يشمل ذلك العوامل المؤسسية والثقافية والتنظيمية. يمكن أن يُستخدم هذا التحليل لتوجيه استراتيجيات إدارة المستشفيات الأخرى.

▪ الأهمية التطبيقية:

- (١) **تحسين جودة الرعاية الصحية:** يهدف هذا البحث إلى تحسين جودة الرعاية الصحية المقدمة في مستشفى القنفذة العام من خلال تطبيق سياسات التفويض، ويمكن أن يؤدي تحسين الأداء العام للعاملين إلى تحسين جودة الخدمات الصحية وتجربة المرضى.
- (٢) **تعزيز فعالية المؤسسة:** يمكن لسياسات التفويض أن تساهم في زيادة فعالية المؤسسة الصحية من خلال تمكين العاملين وتحفيزهم لاتخاذ قرارات مستقلة وتنفيذ المهام بفعالية، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف العامة.
- (٣) **تعزيز رضا العاملين:** يمكن لسياسات التفويض أن تزيد من رضا العاملين في المستشفى ورغبتهم في تحسين أدائهم، ومن خلال توفير مزيد من المسؤولية والتحكم في العمل، يمكن أن يشعر العاملون بالرضا والتحفيز، مما يؤدي إلى استقرار الفريق وتحسين الأداء العام.
- (٤) **تعزيز التطوير المهني:** من خلال تطبيق سياسات التفويض، يمكن تعزيز التطوير المهني للعاملين في مجال الرعاية الصحية. يمكن للعاملين أن يكتسبوا مهارات جديدة ويواجهوا تحديات أكبر، مما يؤدي إلى تحسين فرص الترقية والنمو المهني.

- ٥) **تحسين كفاءة العملية:** يمكن لسياسات التفويض أن تؤدي إلى تحسين كفاءة العملية في مستشفى القنفذة العام. عندما يتم منح العاملين سلطة اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام، يمكن تقليل البيروقراطية وتسريع العمليات، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والإنتاجية.
- **فروض الدراسة:** من العرض السابق لمشكلة واهداف الدراسة يرى الباحث انه سوف يتم قياس دور تطبيق سياسات التفويض في تحسين أداء العاملين في مستشفى القنفذة العام بالمملكة العربية السعودية، من خلال اختبار الفرضية الرئيسية التالية:
- الفرض الرئيسي:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق سياسات التفويض وتحسين أداء العاملين في مستشفى القنفذة العام بالمملكة العربية السعودية
- وفيما يلي الفرضيات الفرعية التي تغطي كل واحدة منها كالتالي:
- الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين مستوى التفويض وتحسين أداء العاملين في مستشفى القنفذة العام بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين مستوى المسؤولية وتحسين أداء العاملين في مستشفى القنفذة العام بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين مستوى الدعم والتوجيه وتحسين أداء العاملين في مستشفى القنفذة العام بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين مستوى التواصل والمشاركة وتحسين أداء العاملين في مستشفى القنفذة العام بالمملكة العربية السعودية.
- **منهجية الدراسة:** أعتمد الباحث علي الأسلوب القياسي في إعداد الدراسة.
- **من حيث تحقيق الهدف من الدراسة:** اعتمد الباحث علي الأساليب التالية:
- أ- **الدراسة الإستطلاعية** والتي إتبعها الباحث في تشخيص وتحديد مشكلة الدراسة.
- ب- **المنهج الوصفي التحليلي** أعتمد الباحث في إعداد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية لتحليل المشكلة وعلاجها " أسلوب دراسة الحالات ". **وذلك كما يلي:**
- (١) **المنهج الوصفي:** يتضمن مراجعة الكتب والدوريات والنشرات والدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع محل الدراسة.
- (٢) **المنهج التحليلي:** يتضمن جميع البيانات الميدانية عن طريق قائمة الاستقصاء التي تم الاعتماد عليها والمقابلات الشخصية مع بعض العاملين بالمستشفى محل الدراسة.

- من حيث نوعية البيانات: أعتد الباحث علي الدراسة المكتبية في جمع وتحليل كافة البيانات التاريخية من المصادر الداخلية والخارجية التالية:
- (١) العديد من المراجع العلمية من الكتب والدوريات العربية والأجنبية.
- (٢) الرسائل والأبحاث العملية والدراسات والتقارير المنشور التي تناولت موضوع الدراسة.
- (٣) فضلاً عن العديد من التقارير والمجلات الخاصة المديرية العامة للشئون الصحية (مجال التطبيق) للمساعدة في زيادة الإلمام بموضوع ومتغيرات الدراسة والتي أمكن الإستعانة بها في تكوين الإطار النظري لهذه الدراسة.
- مجتمع الدراسة وعينة الدراسة: اشتمل مجتمع البحث على عينة من العاملين بمستشفى القنفذة العام بالمملكة العربية السعودية وتم اختيار العينة التي سيطبق عليها بطريقة عشوائية.
- عينة الدراسة:
- حساب حجم العينة: وفقاً لحجم مجتمع البحث حيث يبلغ (٦٠٠) عامل بمستشفى القنفذة العام بالمملكة، سيتم حساب حجم العينة في ضوء استخدام معادلة تحديد حجم العينة وبما يضمن التمثيل الكامل لهذا المجتمع وحتى لايزيد الخطأ في التقدير عن ٥%، واعتمد الباحث على القانون التالي في تحديد حجم العينة:
- حيث ان:
- N حجم العينة
- ح نسبة الحد الاقصى لتوافر الخصائص المطلوب دراستها في أى مجتمع وقد اعتبرها الباحث
- $$0,05 = 5\%$$
- أ مربع نسبة الخطأ المسموح به وقد اعتبره الباحث ٥% على (مربع الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة) الذي اختاره الباحث وهو ٩٥% وبذلك تكون الدرجة المعيارية المقابلة = ١,٩٦
- $$0,00065 = 3,84 / 0,0025 = (1,96 \times 1,96) / (0,05 \times 0,05) = أ$$
- ن: حجم مجتمع الدراسة = (٦٠٠)
- وبالتطبيق على القانون السابق يصبح حجم العينة = ٢٣٤ عامل
- وتم التطبيق على عينة (٢٥٠) من العاملين بمستشفى القنفذة العام بالمملكة
- حدود الدراسة:
- الحدود الموضوعية: دور تطبيق سياسات التفويض في تحسين أداء العاملين بالقطاع الصحي.

- الحدود الزمنية: العام الجامعي ٢٠٢٣/٢٠٢٤
- الحدود المكانية: العاملين بمستشفى القنفذة العام بمحافظة القنفذة التابع التجمع الصحي بمكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية.
- الادوات المستخدمة في الدراسة:
- الاستبيان: يعد الاستبيان من أكثر الادوات المستخدمة في جمع البيانات، حيث قمنا باستعمال الاستبيان كوسيلة بحث للكشف عن اراء عينة الدراسة ويعد إعداد الاستبيان هو من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث لأنه الأساس الذي يتضمن صحة النتائج التي يتم التوصل إليها. وقد تضمن الاستبيان قسمين:
- القسم الأول: وهو يحتوى على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية).
- القسم الثاني: ويحتوى على محورين: -
- المحور الأول: ويتمثل في متغير "سياسات التفويض"، حيث شمل (٢٠) عبارة اجمالية للمتغير المستقل موزعة على الابعاد التالية:
- مستوي التفويض (٥) فقرات
- مستوي المسؤولية (٥) فقرات
- مستوي الدعم والتوجيه (٥) فقرات
- مستوي التواصل والمشاركة (٥) فقرات
- المحور الثاني: ويتمثل في متغير "تحسين أداء العاملين"، حيث شمل (٢٠) عبارة للمتغير التابع موزعة على الابعاد التالية:
- جودة الأداء (٥) فقرات
- كمية الأداء (٥) فقرات
- الإلتزام (٥) فقرات
- الإبتكار (٥) فقرات
- وقد تم الاعتماد على مقياس للاجابة يتراوح بين ١ إلى ٥ حسب مقياس ليكرت الخماسي حيث طلب من أفراد العينة إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات وفق هذا المقياس كما يلي:-
- غير موافق بشدة: ولها درجة واحدة (١)
- غير موافق: ولها درجتان (٢)

- محايد: ولها ثلاثة درجات (٣)
 - موافق: ولها أربعة درجات (٤)
 - موافق بشدة: ولها خمسة درجات (٥)
- أى انه كلما اقتربت الاجابة من (٥) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر، علما بأنه يتم عكس المقياس فى حالة العبارات السلبية بالاستبيان، ووفقاً لما سبق:
- يتم حساب المدى: وهو الفرق بين أعلى قيمة وأقل درجة بالمقياس $5-1=4$
- طول الفئة: والذي يمثل: المدى / عدد فئات المقياس: $4 / 5 = 0,8$ ، ويتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (١) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول فئة: $1 + 0,8 = 1,8$ وبذلك تتحدد فئات المقياس كالتالي:
- - من ١ الى ١,٨٠ غير موافق بشدة
 - من ١,٨١ إلى ٢,٦٠ غير موافق .
 - من ٢,٦١ إلى ٣,٤ محايد .
 - من ٣,٤١ إلى ٤,٢ موافق.
 - من ٤,٢١ إلى ٥,٠٠ موافق بشدة.
 - علما بأنه يتم عكس المدى فى حالة العبارات العكسية فى الاستبيان
- عرض وتحليل البيانات الخاصة بأداة الدراسة.
- أولاً: ثبات وصدق الاستبيان:

- ثبات الاستبيان (Reliability): يقصد به مدى الحصول على نفس النتائج، أونتائج متقاربة لو كررت الدراسة فى ظروف متشابهه باستخدام الاداة نفسها، ومن خلال الجدول أدناه، فان ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الفا كرونباخ (Coefficient Alpha) (Cronbach)، الذى يحدد مستوى قبول أداة الدراسة بمستوى (0,60) فأكثر، وقد بلغ قيمه معامل الثبات لجميع ابعاد المتغير المستقل "سياسات التقويض" بين (٨٦,٩%) و (٩٣,٨%)، وبلغ قيمه معامل الثبات للمتغير المستقل "سياسات التقويض" (٩٦,٥%)، كما بلغ قيمه معامل الثبات لجميع ابعاد المتغير التابع "تحسين أداء العاملين" بين (٩٣,٣%) و (٩٤,٩%)، وبلغ قيمه معامل الثبات للمتغير التابع "تحسين أداء العاملين" (٩٨,٥%)، وبهذا نكون قد وضحنا مدى ثبات اداة الدراسة، وذلك كما هو موضح فى الجدول التالي:

الجدول (٣) معاملات ثبات الاستبيان

المحور	عدد العناصر	ألفا كروباخ
مستوي التفويض	٥	%٨٦,٩
مستوي المسؤولية	٥	%٩٣,٨
مستوي الدعم والتوجيه	٥	%٩٣,٥
مستوي التواصل والمشاركة	٥	%٩٢,٣
سياسات التفويض	٢٠	%٩٦,٥
جودة الأداء	٥	%٩٣,٨
كمية الأداء	٥	%٩٣,٣
الإلتزام	٥	%٩٤,٩
الإبتكار	٥	%٩٤,٥
تحسين أداء العاملين	٢٠	%٩٨,٥

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V26

- صدق الاستبيان (Validity): يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبيان المستخدم في الدراسة نستخدم ما يلي:
أ- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري: للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة، وللتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبيان على هيئة من المحكمين والاساتذة الجامعيين لتحكيم الاستبيان، وابداء آرائهم فيها من حيث مدى وضوح العبارات ومناسبتها للمحتوى، ومدى ملائمتها لقياس ما وضعت من أجله، وطلب منهم ايضاً النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث العبارات، وشموليتها، ومحتوى عباراتها، أو ايه ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وأخذ بعين الاعتبار كل ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم (الملحق - ١)، وأجريت التعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقاً لأهداف الدراسة وتمت صياغة الاستبانة بشكلها النهائي وهي الموضحة في (الملحق - ٢).

ب- الصدق الذاتي (الاتساق الداخلي): تم حساب معامل الارتباط (Pearson) بين كل فقرة من فقرات الإستبيان والبعد الذي تنتمي إليه، والجدول التالية تبين معاملات الارتباط عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كان للإرتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق الذاتي، بينما يري آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة (٥٠%)، وآخرون يقدرن النسبة بـ (٧٠%)، وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله، وسنوضح النتائج المتحصل عليها في الجداول التالية:

نتائج الصدق الذاتي لأبعاد المتغير المستقل (سياسات التفويض): فيما يلي سيتم عرض نتائج الصدق الذاتي لأبعاد المتغير المستقل "سياسات التفويض" وهي متمثلة فيما يلي (مستوي التفويض، مستوي المسؤولية، مستوي الدعم والتوجيه، مستوي التواصل والمشاركة).

نتائج الصدق الذاتي بين المتغير المستقل والدرجة الكلية:
جدول رقم (٤) يوضح درجة الاتساق الداخلي بين ابعاد المتغير المستقل (سياسات التفويض) والدرجة الكلية

م	العبارات	درجة الارتباط	مستوى المعنوية
١	مستوي التفويض	**٠.٨٤٧	٠.٠٠٠
٢	مستوي المسؤولية	**٠.٩١٥	٠.٠٠٠
٣	مستوي الدعم والتوجيه	**٠.٩٣٩	٠.٠٠٠
٤	مستوي التواصل والمشاركة	**٠.٨٨٩	٠.٠٠٠

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V26

يوضح الجدول درجة الارتباط الايجابية بين ابعاد المتغير المستقل (سياسات التفويض) وهي (مستوي التفويض، مستوي المسؤولية، مستوي الدعم والتوجيه، مستوي التواصل والمشاركة)، مع الدرجة الكلية للمتغير، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠,٨٤٧ إلى ٠,٩٣٩) وهي قيم مرتفعة تدل على ارتباط قوي بين الأبعاد والدرجة الكلية، كما كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، مما يؤكد أن الارتباطات ليست بالصدفة، ويلاحظ اقتراب قيم الارتباط بين العناصر الاربعة مما يشير إلى أهميتهم في تفسير سياسات التفويض، وبشكل عام يمكن القول أن الجدول يوضح اتساق داخلي قوى لأبعاد الاستبانة مما يؤكد صدق بنائه.

نتائج الصدق الذاتي للمتغير التابع (تحسين أداء العاملين):

فيما يلي سيتم عرض نتائج الصدق الذاتي لأبعاد المتغير التابع "تحسين أداء العاملين" وهي متمثلة فيما يلي (جودة الأداء، كمية الأداء، الإلتزام، الأبتكار).

جدول رقم (٥) يوضح درجة الاتساق الداخلي بين ابعاد المتغير التابع (تحسين أداء

العاملين) والدرجة الكلية

م	العبارات	درجة الارتباط	مستوى المعنوية
١	جودة الأداء	**٠.٩٢٦	٠.٠٠٠
٢	كمية الأداء	**٠.٩٥٣	٠.٠٠٠
٣	الالتزام	**٠.٩٦٤	٠.٠٠٠
٤	الأبتكار	**٠.٩٥١	٠.٠٠٠

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V26

يوضح الجدول درجة الارتباط الايجابية بين ابعاد المتغير التابع (تحسين أداء العاملين) وهي (جودة الأداء، كمية الأداء، الألتزام، الأبتكار)، مع الدرجة الكلية للمتغير، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠,٩٢٦ إلى ٠,٩٦٤) وهي قيم مرتفعة تدل على ارتباط قوي بين

الأبعاد والدرجة الكلية، كما كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، مما يؤكد أن الارتباطات ليست بالصدفة، ويلاحظ اقتراب قيم الارتباط بين العناصر الأربعة مما يشير إلى أهميتهم في تفسير تحسين أداء العاملين، وبشكل عام يمكن القول أن الجدول يوضح اتساق داخلي قوى لأبعاد الاستبانة مما يؤكد صدق بنائه.

عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة.

التحليل الوصفي لخصائص العينة:

توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير "النوع"

جدول (٦) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير "النوع"

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	١٧٦	٧٠,٤%
أنثى	٧٤	٢٩,٦%
الأجمالي	٢٥٠	١٠٠%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يتضح من الجدول (٦) أن إجمالي عدد عينة الدراسة (٢٥٠)، وإن نسبة الذكور هي الأكثر، حيث بلغت عينة الذكور (١٧٦) بنسبة (٧٠,٤%) من إجمالي حجم العينة، في حين بلغت عينة الإناث (٧٤) بنسبة (٢٩,٦%) من إجمالي حجم العينة، وتشير هذه النتيجة إلى أن العينة تمثل المجتمع المستهدف بشكل جيد، مما يعني أن النتائج التي تم الحصول عليها من الدراسة يمكن تعميمها على المجتمع المستهدف

جدول (٧) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير "العمر"

النوع	العدد	النسبة المئوية
من ٢٥ إلى أقل من ٣٠	٣٢	١٢,٨%
من ٣٠ إلى أقل من ٣٥	٤٧	١٨,٨%
من ٣٥ إلى أقل من ٤٠	٨٧	٣٤,٨%
من ٤٠ إلى أقل من ٤٥	٦٠	٢٤%
٤٥ فما فوق	٢٤	٩,٦%
الأجمالي	٢٥٠	١٠٠%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال تحليل بيانات جدول (٧) يتضح أن إجمالي عدد المبحوثين (٢٥٠)، كانت فئة المشاركين الذين أعمارهم تتراوح من (٣٥) إلى (٤٠) سنة هي الأعلى، وسجلت (٣٤,٨%)، وهذا يدل على أن معظم المبحوثين من فئة متوسطة العمر أصحاب الخبرات، كما اشارت النتائج أن هناك تقارب ملحوظ بين كافة الفئات العمرية المشاركة، حيث شاركت الفئة العمرية من (٤٠) إلى (٤٥) سنة بنسبة مشاركة تمثل (٢٤%) من عينة البحث، والفئة العمرية من (٣٠) إلى (٣٥) سنة بنسبة مشاركة (١٨,٨%)، والفئة العمرية من (٢٥) إلى

(٣٠) سنة بنسبة مشاركة (١٢,٨%)، واخيرا الفئة العمرية من (٤٥) سنة فما فوق بنسبة مشاركة (٩,٦%) وهذا يدل على تنوع الفئات العمرية المشاركة في الاستبيان مما يضمن تنوع الاجابات طبقا لكل فئة.

توزيع جدول (٨) عينة الدراسة وفقا لمتغير "المؤهل العلمي"

النسبة المئوية	العدد	النوع
٢,٤%	٦	اقل من ثانوى
١,٢%	٣	ثانوى
٢٢,٤%	٥٦	دبلوم قبل الجامعى
٣٦%	٩٠	بكالوريوس
٣٨%	٩٥	دراسات عليا
١٠٠%	٢٥٠	الأجمالى

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال تحليل بيانات الجدول (٨)، يظهر ان اجمالى عدد المبحوثين (٢٥٠)، ويلاحظ تقارب فى نسبة المشاركين فى المستوى العلمى "دراسات عليا" بنسبة (٣٨%) وهى نسبة المشاركة الاعلى، ونسبة الحاصلين علي مؤهل علمى "بكالوريوس" بنسبة (٣٦%)، وتليها نسبة الحاصلين على "دبلوم قبل الجامعى" بنسبة مشاركة (٢٢,٤) بينما كانت نسب مشاركة الفئات (اقل من ثانوى، ثانوى)، هى الاقل بنسبة (٢,٤%، ١,٢%) على الترتيب، ويعد هذا مؤشر طبيعى فى هرم تسلسل الدرجات العلمية.

جدول (٩) توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير "المسمى الوظيفى"

النسبة المئوية	العدد	النوع
١,٢%	٣	عضو مجلس ادارة
٢٤,٤%	٦١	مدير
٢٨,٨%	٧٢	موظف ادارى
٤٥%	١١٤	أخرى
١٠٠%	٢٥٠	الأجمالى

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال تحليل بيانات جدول (٩) يظهر ان اجمالى عدد المبحوثين (٢٥٠)، وكانت نسبة المشاركين من الفئة الوظيفية " أخرى" والتي تضم الكوادر الطبية والتمريضية هى الاعلى بنسبة تبلغ (٤٥%)، تليها نسبة المشاركين من الفئة الوظيفية" موظف ادارى" والتي بلغت (٢٨,٨%)، ثم تليها نسبة المشاركين من الفئة "مدير" (٢٤,٤%) ولم تتجاوز نسبة المشاركين من الفئة الوظيفية" عضو مجلس ادارة" نسبة (١,٢%)، ويشير هذا الى التنوع بين الفئات الوظيفية المشاركة فى عينة البحث مما يضمن تمثيل العينة لجميع افراد المجتمع

جدول (١٠) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير "عدد سنوات الخبرة"

النسبة المئوية	العدد	النوع
١٦,٤%	٤١	أقل من ٣ سنوات
٦,٨%	١٧	من ٣ إلى أقل من ٦ سنة
٩,٢%	٢٣	من ٦ إلى أقل من ٩ سنة
٦٧,٦%	١٦٩	من ٩ سنة فأكثر
١٠٠%	٢٥٠	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال تحليل بيانات جدول (١٠) يظهر ان اجمالي عدد المبحوثين (٢٥٠)، وكانت نسبة المشاركين اصحاب الخبرات" من ٩ سنوات فأكثر" هي الاعلى بنسبة تبلغ (٦٧,٦%)، بينما كانت نسب المشاركين " اقل من ٣ سنوات" و " من ٦ الى اقل من ٩ سنوات" و "من ٣ الى اقل من ٦ سنوات" متقاربة بشكل كبير طبقاً للتالي (٤,١٦%، ٢,٩%، ٨,٦%) على الترتيب، ويشير هذا الى ان عينة البحث تتمتع بخبرات ممتازة في العمل مما يجعلها اكثر كفاءة في الاجابة على الاستبانة.

جدول (١١) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير "عدد الدورات التدريبية"

النسبة المئوية	العدد	النوع
٧,٦%	١٩	دورة واحدة
١٠%	٢٥	دورتين
٦٦,٤%	١٦٦	أكثر من دورتين
١٦%	٤٠	لا يوجد لدى دورات تدريبية
١٠٠%	٢٥٠	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال تحليل بيانات جدول (١١) يظهر ان اجمالي عدد المبحوثين (٢٥٠)، حيث كانت نسبة المشاركين الحاصلين على "اكثر من دورتين" هي الاعلى بنسبة تبلغ (٦٦,٤%)، وهذا يشير الى اهتمام المستشفى بتدريب العاملين بها، بينما كانت نسبة المشاركين الذين حصلوا على "دورتين، ودورة واحدة" متقاربة بشكل كبير بنسب مشاركة على الترتيب (١٠%، ٧,٦%)، ثم تليها نسبة المشاركين الذين لم يحصلوا على دورات تدريبية بنسبة بلغت (١٦%) وهي نسبة كبيرة نسبياً، ويشير هذا الى اهتمام المستشفى محل الدراسة بنقل مهارات العاملين بها عن طريق تكثيف الدورات التدريبية، الا انها تحتاج الى تطبيق هذه التدريبات على جميع العاملين

- عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة:

- تحليل اتجاهات الأفراد نحو متغير "سياسات التفويض" نتناول في هذا الجزء كل من التحليل الاحصائي الوصفي للبيانات باستخراج المتوسط والانحراف المعياري (على مقياس

ليكرت) لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان لكل بعد من ابعاد سياسات التفويض، (مستوي التفويض، مستوى المسؤولية، مستوى الدعم والتوجيه، مستوى التواصل والمشاركة) وفيما يلي عرض لنتائج التحليل الاحصائي :

جدول (١٢) تحليل اتجاهات الأفراد نحو سياسات التفويض (بعد مستوى التفويض)

الترتيب	المعيار	المتوسط الحسابي	بدائل الاستجابة					التكرارات	العبارات	الترتيب
			بشدة في	في	في	في	في			
١	.٧٥٤	٤,٢٧	١٠٦	١١٣	٢٥	٥	١	ت	أستطيع اتخاذ قرارات مهمة في عملي دون الحاجة إلى موافقة مسبقة.	١
			٤٢,٤	٤٥,٢	١٠	٢	.٤	%		
٣	.٩٣٨	٤,٠٢	٨٩	٩٨	٤٤	١٧	٢	ت	أحصل على جميع المعلومات والبيانات التي أحتاجها لاتخاذ قرارات حكيمة.	٢
			٣٥,٦	٣٩,٢	١٧,٦	٦,٨	.٨	%		
٤	.٩٤٦	٣,٩٦	٧٨	١١١	٣٨	٢٠	٣	ت	أتحمل مسؤولية كاملة عن نتائج قراراتي.	٣
			٣١,٢	٤٤,٤	١٥,٢	٨	١,٢	%		
٥	١,٠٠٥	٣,٩٦	٨٤	١٠٥	٣٢	٢٥	٤	ت	أستطيع تجربة أفكار جديدة وتحسين طريقة عملي دون خوف من الفشل.	٤
			٣٣,٦	٤٢	١٢,٨	١٠	١,٦	%		
٢	.٨٤٨	٤,١٦	٩٦	١١١	٣١	١٠	٢	ت	أشعر بالثقة في قدرتي على قيادة فريقتي وتحقيق أهدافنا.	٥
			٣٨,٤	٤٤,٤	١٢,٤	٤	.٨	%		
		٧٣١	المتوسط الحسابي العام لبعدهم مستوى التفويض							

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يتضح من الجدول (١٢) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول (الالتزام بمواعيد العمل)، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (أستطيع اتخاذ قرارات مهمة في عملي دون الحاجة إلى موافقة مسبقة) بانحراف معياري (٠.٧٥٤)، ومتوسط حسابي (٤,٢٧)، بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (٢١٩) من أصل (٢٥٠)، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (أشعر بالثقة في قدرتي على قيادة فريقتي وتحقيق أهدافنا)، حيث جاءت قيمة الانحراف المعياري (٠.٨٤٨)، وقيمة المتوسط الحسابي (٤,١٦) بإجمالي عدد موافق وموافق بشدة (٢٠٧) مستجيب من اصل (٢٥٠)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة التي تنص على (المعلومات والبيانات التي أحتاجها لاتخاذ قرارات حكيمة) بانحراف معياري

(٠.٩٣٨) ومتوسط حسابي (٤,٠٢) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (١٨٧) من أصل (٢٥٠)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة (أتحمل مسؤولية كاملة عن نتائج قراراتي)، بانحراف معياري (٠.٩٤٦) ومتوسط حسابي (٣,٩٦)، بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (١٨٩) من أصل (٢٥٠)، وفي المرتبة الخامسة والاطيرة جاءت الفقرة (أستطيع تجربة أفكار جديدة وتحسين طريقة عملي دون خوف من الفشل)، بانحراف معياري (١,٠٠٥) ومتوسط حسابي (٣,٩٦)، بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (١٨٩) من أصل (٢٥٠)، كما اتضح من الجدول ان المتوسط الاجمالي لبعء (مستوي التفويض) بلغ قيمه (٤,٠٧) بانحراف معياري (٠.٧٣١)، وهوما يقابل الموافقة، أى ان درجة سياسات التفويض فى بعء مستوي التفويض من واقع نظر المستجيبين مرتفعة.

جدول (١٣) تحليل اتجاهات الأفراد نحو سياسات التفويض (مستوي المسؤولية)

الترتيب	المعيارى الانحراف	المتوسط الحسابى	بدائل الاستجابة					التكرارات	العبارات	الترتيب
			موافق بشدة	موافق	محايد	موافق قليلا	موافق كثيرا			
٢	.٨٠٦	٤,٣١	١٢٠	٩٨	٢٤	٦	٢	ت	أشعر بمسؤولية كبيرة عن إنجاز مهمامى وتحقيق أهداف العمل.	١
			٤٨	٣٩,٢	٩,٦	٢,٤	.٨	%		
٣	.٧٦٦	٤,٢٦	١٠٧	١٠٧	٣١	٤	١	ت	يتم تقييم أدائى بشكل عادل وموضوعى بناءً على نتائجى.	٢
			٤٢,٨	٤٢,٨	١٢,٤	١,٦	.٤	%		
١	.٧٤٨	٤,٣١	١١٢	١١٠	٢٢	٥	١	ت	أفهم بوضوح ما هو متوقع منى فى وظيفتى.	٣
			٤٤,٨	٤٤	٨,٨	٢	.٤	%		
٤	.٧٨٣	٤,٢٥	١٠٦	١٠٨	٢٩	٦	١	ت	أصل مكافآت وتقدير على إنجازاتى ومساهماتى.	٤
			٤٢,٤	٤٣,٢	١١,٦	٢,٤	.٤	%		
٥	.٨٢٤	٤,٢١	١٠٣	١٠٧	٣١	٧	٢	ت	أشعر بالرضا عن مستوى المسؤولية التى أتحملها وفرصة إحداث فرق إيجابى.	٥
			٤١,٢	٤٢,٨	١٢,٤	٢,٨	.٨	%		
			المتوسط الحسابى العام لبعء مستوي المسؤولية							
			٤,٢٦							
			.٧٠٣							

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يتضح من الجدول (١٣) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول بعء (العمل الجماعى)، حيث جاء فى المرتبة الأولى الفقرة التى تنص على (أفهم بوضوح ما هو

متوقع مني في وظيفتي)، بانحراف معياري (٠.٧٤٨)، ومتوسط حسابي (٤,٣١)، بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (١٢٢) من أصل (٢٥٠)، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (أشعر بمسؤولية كبيرة عن إنجاز مهامي وتحقيق أهداف العمل)، حيث جاءت قيمة الانحراف المعياري (٠.٨٠٦)، وقيمة المتوسط الحسابي (٤,٣١) بإجمالي عدد موافق وموافق بشدة (١١٨) مستجيب من أصل (٢٥٠)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة التي تنص علي (يتم تقييم أدائي بشكل عادل وموضوعي بناءً على نتائجي) بانحراف معياري (٠.٧٦٦) ومتوسط حسابي (٤,٢٦) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (٢١٤) من أصل (٢٥٠)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة (أحصل على مكافآت وتقدير على إنجازاتي ومساهماتي)، بانحراف معياري (٠.٧٨٣) ومتوسط حسابي (٤,٢٥)، بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (٢١٤) من أصل (٢٥٠)، وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة (أشعر بالرضا عن مستوى المسؤولية التي أتحمّلها وفرصة إحداث فرق إيجابي)، بانحراف معياري (٠.٨٢٤) ومتوسط حسابي (٤,٢١)، بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (٢١٠) من أصل (٢٥٠)، كما اتضح من الجدول ان المتوسط الاجمالي لبعد (مستوي المسؤولية) بلغ قيمه (٤,٢٦)، بانحراف معياري (٠.٧٠٣)، وهو ما يقابل الموافقة بشدة أي ان درجة سياسات التفويض في بعد مستوي المسؤولية من واقع نظر المستجيبين مرتفعة بشدة.

جدول (١٤) تحليل اتجاهات الأفراد نحو سياسات التفويض، بعد (مستوي الدعم والتوجيه)

الترتيب	البيانات	العبارات	التردد	بدائل الاستجابة				
				توافق بشدة	موافق	لا توافق	لا توافق بشدة	غير متأكد
١	٠.٧٦٦	أحصل على الدعم الكافي من مشرفي المباشر عندما أحتاج إليه.	ت	١١٧	١١٢	١٢	٧	٢
				%	٤٦,٨	٤٤,٨	٤,٨	٢,٨
٢	٠.٧٧٣	يتم توجيهي بشكل واضح حول كيفية إنجاز عملي وتحقيق أفضل النتائج.	ت	١١٥	١٠٤	٢٤	٦	١
				%	٤٦	٤١,٦	٩,٦	٢,٤
٣	٠.٧٣٨	أشعر بالراحة في طلب المساعدة من مشرفي المباشر وزملائي في العمل.	ت	١٢٠	١٠٨	١٥	٦	١
				%	٤٨	٤٣,٢	٦	٢,٤
٤	٠.٧٦٦	أشعر بالتقدير من قبل مشرفي المباشر لفريقي.	ت	١٠٩	١٠٨	٢٧	٥	١
				%	٤٣,٦	٤٣,٢	١٠,٨	٢
٥	٨٠,٣	أشعر ان مشرفي	ت	١١٠	١٠٧	٢٣	٩	١

الترتيب	المعيار	المتوسط الحسابي	بدائل الاستجابة					التكرارات	العبارات	التعليق
			بشدة موافق	موافق	محايد	مؤيد	بشدة مؤيد			
			٤٤	٤٢,٨	٩,٢	٣,٦	٤	%	المباشر المهني يتطور ويساعدني على اكتساب مهارات جديدة.	
		٤,٣٠	المتوسط الحسابي العام لبعد مستوي الدعم والتوجيه							
٦٨٥										

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يتضح من الجدول (١٤) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول بعد (مستوي الدعم والتوجيه)، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تتص على (أشعر بالراحة في طلب المساعدة من مشرفي المباشر وزملائي في العمل) بانحراف معياري (٠,٧٣٨)، ومتوسط حسابي (٤,٣٦)، بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (١٢٨) من أصل (٢٥٠)، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة التي تتص على (أحصل على الدعم الكافي من مشرفي المباشر عندما أحتاج إليه)، حيث جاءت قيمة الانحراف المعياري (٠,٧٦٦)، وقيمة المتوسط الحسابي (٤,٣٤) بإجمالي عدد موافق وموافق بشدة (٢٢٩) مستجيب من أصل (٢٥٠)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة التي تتص على (يتم توجيهي بشكل واضح حول كيفية إنجاز عملي وتحقيق أفضل النتائج) بانحراف معياري (٠,٧٧٣) ومتوسط حسابي (٤,٣٠٣) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (٢١٩) من أصل (٢٥٠)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة (أشعر بالتقدير من قبل مشرفي المباشر لفريقي)، بانحراف معياري (٧,٦٦) ومتوسط حسابي (٤,٢٨)، بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (٢١٧) من أصل (٢٥٠)، وفي المرتبة الخامسة والاحيرة جاءت الفقرة (أشعر أن مشرفي المباشر يهتم بتطوري المهني ويساعدني على اكتساب مهارات جديدة)، بانحراف معياري (٨,٠٣) ومتوسط حسابي (٤,٢٦)، بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (١١٧) من أصل (٢٥٠)، كما اتضح من الجدول ان المتوسط الاجمالي لبعد (مستوي الدعم والتوجيه) بلغ قيمه (٤,٣٠٢) بانحراف معياري (٠,٦٨٥)، وهو ما يقابل الموافقة بشدة أى ان درجة سياسات التفويض فى بعد مستوي الدعم والتوجيه من واقع نظر المستجيبين مرتفعة بشدة.

جدول (١٥) تحليل اتجاهات الأفراد نحو سياسات التفويض (مستوي التواصل والمشاركة)

الترتيب	المعيار الإحصائي	المتوسط الحسابي	بدائل الاستجابة					التكرارات	العبارات	الترتيب
			بشدة موافق	موافق	محايد	موافق	بشدة موافق			
٤	.٧٤٩	٤,٤٤	١٣٨	٩٢	١٥	٢	٣	ت	أحصل على جميع المعلومات المهمة التي أحتاجها لأداء عملي بشكل فعال.	١
			٥٥,٢	٣٦,٨	٦	.٨	١,٢			
١	.٦٨٤	٤,٥٠	١٤٥	٩١	٩	٤	١	ت	أشارك بشكل فعال في صنع القرارات التي تؤثر على عملي.	٢
			٥٨	٣٦,٤	٣,٦	١,٦	.٤			
٣	.٦٧٠	٤,٤٤	١٣١	١٠٣	١٣	٢	١	ت	أستطيع التواصل بسهولة مع مشرفي المباشر وزملائي في العمل.	٣
			٥٢,٤	٤١,٢	٥,٢	.٨	.٤			
٢	.٦٧٦	٤,٤٥	١٣٣	١٠٠	١٤	٢	١	ت	أشعر بأنني جزء من فريق العمل ويتم الاستماع إلى أفكارى واقتراحاتي.	٤
			٥٣,٢	٤٠	٥,٦	.٨	.٤			
٥	.٧٥٨	٤,٣٨	١٢٧	٩٩	١٨	٤	٢	ت	أشارك بفعالية في اجتماعات الفريق وورش العمل.	٥
			٥٠,٨	٣٩,٦	٧,٢	١,٦	.٨			
المتوسط الحسابي العام لبعدهم مستوى التواصل والمشاركة			٦١٩	٤,٤٤						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يتضح من الجدول (٣-٢١) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول بعد (التعامل بأمانة)، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (أشارك بشكل فعال في صنع القرارات التي تؤثر على عملي) بانحراف معياري (٠.٦٨٤)، ومتوسط حسابي (٤,٥٠)، بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (٢٣٦) من أصل (٢٥٠)، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (أشعر بأنني جزء من فريق العمل ويتم الاستماع إلى أفكارى واقتراحاتي)، حيث جاءت قيمة الانحراف المعياري (٠.٦٧٦)، وقيمة المتوسط الحسابي (٤,٤٥) بإجمالي عدد موافق وموافق بشدة (٢٣٣) مستجيب من أصل (٢٥٠)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة التي تنص على (أستطيع التواصل بسهولة مع مشرفي المباشر وزملائي في العمل) بانحراف معياري (٠.٦٧٠) ومتوسط حسابي (٤,٤٤) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (٢٣٤) من أصل (٢٥٠)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة (أحصل على جميع المعلومات المهمة التي أحتاجها لأداء عملي بشكل فعال)، بانحراف معياري (٠.٧٤٩) ومتوسط حسابي (٤,٤٤)، وفي المرتبة الخامسة والاختيرة جاءت الفقرة (أشارك بفعالية في اجتماعات الفريق وورش العمل)،

بانحراف معياري (٠.٧٥٨) ومتوسط حسابي (٤,٣٨)، بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (٢٢٦) من أصل (٢٥٠)، كما اتضح من الجدول ان المتوسط الاجمالي لبعد (مستوي التواصل والمشاركة) بلغ قيمه (٤,٤٤) بانحراف معياري (٠.٦١٩)، وهو ما يقابل الموافقة بشدة أى ان درجة سياسات التفويض فى بعد مستوى التواصل والمشاركة من واقع نظر المستجيبين مرتفع بشدة.

جدول (١٦) المتوسط الحسابى العام لأبعاد المتغير المستقل "سياسات التفويض"

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابية	البعد
مرتفع	٠.٧٣١	٤,٠٧	مستوي التفويض
مرتفع بشدة	٠.٧٠٣	٤,٢٦	مستوي المسؤولية
مرتفع بشدة	٠.٦٨٥	٤,٣٠	مستوي الدعم والتوجيه
مرتفع بشدة	٠.٦١٩	٤,٤٤	مستوي التواصل والمشاركة

يتضح من الجدول (١٦) انه يظهر التزام العاملين فى مستشفى القنفذة العام بالمملكة العربية السعودية بسياسات التفويض بأبعادها (مستوي التفويض، مستوي المسؤولية، مستوي الدعم والتوجيه، مستوي التواصل والمشاركة)، حيث تراوحت قيمة المتوسط الحسابى لكل بعد بين (٤,٠٧) و(٤,٤٤) وهو مايقابل الموافقة بشدة.

- تحليل اتجاهات الأفراد نحو المتغير التابع "تحسين أداء العاملين"

نتناول فى هذا الجزء كل من التحليل الاحصائي الوصفي للبيانات باستخراج المتوسط والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت) لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان لكل بعد من ابعاد المتغير التابع " تحسين أداء العاملين " (جودة الأداء، كمية الأداء، الإلتزام، الابتكار) وفيما يلي عرض لنتائج التحليل الاحصائي :

جدول (١٧) تحليل اتجاهات الأفراد نحو تحسين أداء العاملين، (بعد جودة الأداء)

الترتيب	المعيار	المتوسط الحسابى	بدائل الاستجابة					التردد	العبارات	الترتيب
			بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً			
١	٠.٧١٧	٤,٤٠	١٢٨	٩٩	١٩	٣	١	ت	أقوم بمراجعة عملي بدقة قبل تسليمه للتأكد من خلوه من الأخطاء.	١
			٥١,٢	٣٩,٦	٧,٦	١,٢	٠,٤	%		
٥	٠.٧٨١	٤,٣٤	١٢٢	٩٩	٢١	٧	١	ت	أستخدم أفضل الممارسات والمعايير في إنجاز عملي.	٢
			٤٨,٨	٣٩,٦	٨,٤	٢,٨	٠,٤	%		
٢	٠.٧٣٥	٤,٣٨	١٢٦	٩٧	٢٣	٣	١	ت	أحصل على تعليقات من مشرفي المباشر وزملائي في العمل لتحسين أدائي.	٣
			٥٠,٤	٣٨,٨	٩,٢	١,٢	٠,٤	%		

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بدائل الاستجابة					التكرارات	العبارات	رقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	مؤيد	مؤيد بشدة			
٣	.٧٥٩	٤,٣٦	١٢٢	١٠٢	٢٢	١	٣	ت	أسعى لتطوير مهاراتي واكتساب مهارات جديدة لتحسين جودة عملي.	٤
			٤٨,٨	٤٠,٨	٨,٨	.٤	١,٢	%		
٤	.٧٦٠	٤,٣٤	١٢٠	١٠١	٢٣	٥	١	ت	أشعر بالفخر والرضا عن جودة عملي.	٥
			٤٨	٤٠,٤	٩,٢	٢	.٤	%		
		٤,٣٦	المتوسط العام لبعد جودة الأداء							

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يتضح من الجدول (١٧) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول بعد (الملموسية)، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (أقوم بمراجعة عملي بدقة قبل تسليمه للتأكد من خلوه من الأخطاء) بانحراف معياري (٠.٧١٧)، ومتوسط حسابي (٤,٤٠)، بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (٢٢٧) من أصل (٢٥٠)، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (أحصل على تعليقات من مشرفي المباشر وزملائي في العمل لتحسين أدائي)، حيث جاءت قيمة الانحراف المعياري (٠.٧٣٥)، وقيمة المتوسط الحسابي (٤,٣٨) بإجمالي عدد موافق وموافق بشدة (١٢٣) مستجيب من أصل (٢٥٠)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة التي تنص على (أسعى لتطوير مهاراتي واكتساب مهارات جديدة لتحسين جودة عملي) بانحراف معياري (٠.٧٥٩) ومتوسط حسابي (٤,٣٦) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (٢٢٤) من أصل (٢٥٠)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة (أشعر بالفخر والرضا عن جودة عملي)، بانحراف معياري (٠.٧٦٠) ومتوسط حسابي (٤,٣٤)، بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (٢٢١) من أصل (٢٥٠)، وفي المرتبة الخامسة والاختيرة جاءت الفقرة (أستخدم أفضل الممارسات والمعايير في إنجاز عملي)، بانحراف معياري (٠.٧٨١) ومتوسط حسابي (٤,٣٤)، بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (٢٢١) من أصل (٢٥٠)، كما اتضح من الجدول ان المتوسط الاجمالي لبعد (جودة الأداء) بلغ قيمه (٤,٣٦) بانحراف معياري (٠.٦٧٢)، وهوما يقابل الموافقة بشدة، أي ان درجة تحسين أداء العاملين فيما يخص بعد جودة الأداء من واقع نظر المستجيبين مرتفعة بشدة.

جدول (١٨) تحليل اتجاهات الأفراد نحو تحسين أداء العاملين (بعد كمية الأداء)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بدائل الاستجابة					التكرارات	العبارات	رقم
			موافق بشدة	موافق	متوسط	مؤيد	مؤيد			
١	.٧٢٤	٤,٣٤	١١٧	١٠٧	٢٢	٣	١	ت %	أضع خطة عمل يومية لتنظيم وقتي وإنجاز مهامي بكفاءة.	١
			٤٦,٨	٤٢,٨	٨,٨	١,٣	.٤			
٤	.٧٦٩	٤,٢٩	١٠٩	١١٣	٢١	٥	٢	ت %	أحدد الأولويات وأركز على المهام الأكثر أهمية.	٢
			٤٣,٦	٤٥,٢	٨,٤	٢	.٨			
٥	.٨٠٨	٤,٢٨	١١١	١٠٩	٢٣	٣	٤	ت %	أستخدم أدوات وتقنيات لإدارة وقتي بشكل فعال.	٣
			٤٤,٤	٤٣,٦	٩,٢	١,٢	١,٦			
٢	.٧١٩	٤,٣٢	١١٢	١١٢	٢٢	٣	١	ت %	أطلب المساعدة من مشرفي المباشر أو زملائي في العمل عند الحاجة.	٤
			٤٤,٨	٤٤,٨	٨,٨	١,٢	.٤			
٣	.٧٥٩	٤,٣١	١١١	١١٤	١٨	٥	٢	ت %	أشعر بالإنجاز والرضا عن كمية عملي.	٥
			٤٤,٤	٤٥,٦	٧,٢	٢	.٨			
٤,٣٠			المتوسط الحسابي العام لبعد (كمية الأداء)							
٠,٦٧٧										

يتضح من الجدول (١٩) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول بعد (الاعتمادية)، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (أضع خطة عمل يومية لتنظيم وقتي وإنجاز مهامي بكفاءة)، بانحراف معياري (٠,٧٢٤)، ومتوسط حسابي (٤,٣٤)، بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (٢٢٤) من أصل (٢٥٠)، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (أطلب المساعدة من مشرفي المباشر أو زملائي في العمل عند الحاجة)، حيث جاءت قيمة الانحراف المعياري (٠,٧١٩)، وقيمة المتوسط الحسابي (٤,٣٢) بإجمالي عدد موافق وموافق بشدة (٢٢٤) مستجيب من أصل (٢٥٠)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة التي تنص على (أشعر بالإنجاز والرضا عن كمية عملي) بانحراف معياري (٠,٧٥٩) ومتوسط حسابي (٤,٣١) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (٢٢٥) من أصل (٢٥٠)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة (أحدد الأولويات وأركز على المهام الأكثر أهمية)، بانحراف معياري (٠,٧٦٩) ومتوسط حسابي (٤,٢٩)، بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (٢٢٢) من أصل (٢٥٠)، وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة (أستخدم أدوات وتقنيات لإدارة وقتي بشكل فعال)، بانحراف معياري (٠,٨٠٨) ومتوسط حسابي (٤,٢٨)، بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (٢٢٠) من أصل (٢٥٠)، كما اتضح من الجدول ان المتوسط الاجمالي لبعد (كمية الأداء)

بلغ قيمه (٤,٣٠)، بانحراف معياري (٠.٦٧٧)، وهو ما يقابل الموافقة بشدة أى ان درجة تحسين أداء العاملين فيما يخص بعد كمية الأداء من واقع نظر المستجيبين مرتفعة بشدة.

جدول (٢٠) تحليل اتجاهات الأفراد نحو تحسين أداء العاملين (بعد الالتزام)

الترتيب	البيانات	المتوسط الحسابي	بدائل الاستجابة					التردد	العبارات	الترتيب
			بشدة	معتدلة	متوسطة	ضعيفة	بشدة			
٤	٠.٧٨٧	٤,٣٢	١١٨	١٠٢	٢٣	٥	٢	ت	أكون حاضرًا في العمل بانتظام وفي الوقت المحدد.	١
			٤٧,٢	٤٠,٨	٩,٢	٢	٠.٨	%		
١	٠.٧٣٢	٤,٣٦	١٢٠	١٠٥	٢٠	٤	١	ت	ألتزم بقواعد العمل ولوائحه.	٢
			٤٨	٤٢	٨	١,٥	٠.٤	%		
٣	٠.٧٤٣	٤,٣٢	١١٢	١١١	٢٢	٤	١	ت	أتحمل مسؤولية أفعالي وأقوم بتصحيح أخطائي.	٣
			٤٤,٨	٤٤,٤	٨,٨	١,٦	٠.٤	%		
٢	٠.٧٣٩	٤,٣٢	١١٣	١٠٩	٢٣	٤	١	ت	أكون مخلصًا لعملتي وفريقي وأسعى لتحقيق أهدافهم.	٤
			٤٥,٢	٤٣,٦	٩,٢	١,٦	٠.٤	%		
٥	٠.٧٨٠	٤,٣١	١١٤	١١٠	١٩	٤	٣	ت	أظهر سلوكًا إيجابيًا ومهنيًا في العمل.	٥
			٤٥,٦	٤٤	٧,٦	١,٦	١,٢	%		
٠.٦٨٧		٤,٣٢	المتوسط الحسابي العام لبعد الالتزام							

يتضح من الجدول (٢٠) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول بعد (الاستجابة)، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (ألتزم بقواعد العمل ولوائحه) بانحراف معياري (٠.٧٣٢)، ومتوسط حسابي (٤,٣٦)، بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (٢٢٥) من أصل (٢٥٠)، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (أكون مخلصًا لعملتي وفريقي وأسعى لتحقيق أهدافهم)، حيث جاءت قيمة الانحراف المعياري (٠.٧٣٩)، وقيمة المتوسط الحسابي (٤,٣٢) بإجمالي عدد موافق وموافق بشدة (٢٢٢) مستجيب من أصل (٢٥٠)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة التي تنص على (أتحمل مسؤولية أفعالي وأقوم بتصحيح أخطائي) بانحراف معياري (٠.٧٤٣) ومتوسط حسابي (٤,٣٢) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (١٢٣) من أصل (٢٥٠)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة (أكون حاضرًا في العمل بانتظام وفي الوقت المحدد)، بانحراف معياري (٠.٧٨٧) ومتوسط حسابي (٤,٣٢)، بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (٢٢٠) من أصل (٢٥٠)، وفي المرتبة الخامسة والاختيرة جاءت الفقرة (أظهر سلوكًا إيجابيًا ومهنيًا في العمل)، بانحراف معياري (٠.٧٨٠) ومتوسط حسابي (٤,٣١)، بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (٢٢٤) من أصل (٢٥٠)، كما اتضح من

الجدول ان المتوسط الاجمالي لبعده (الالتزام) بلغ قيمه (٤,٣٢) بانحراف معياري (٠,٦٨٧)، وهو ما يقابل الموافقة بشدة أى ان درجة تحسين أداء العاملين فيما يخص بعد الالتزام من واقع نظر المستجيبين مرتفعة بشدة.

جدول (٢١) تحليل اتجاهات الأفراد نحو تحسين أداء العاملين (بعد الابتكار)

الترتيب	العبارة	التردد	بدائل الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
			بشدة موافق	موافق	متوسط	موافق بشدة	موافق			
١	ابحث عن طرق جديدة لتحسين عملي وحل المشكلات.	ت	١٢٣	١٠٣	١٧	٥	٢	٤,٣٦	٠,٧٦٥	٢
		%	٤٩,٢	٤١,٢	٦,٨	٢	٠,٨			
٢	اقترح أفكارًا جديدة ومبدعة لتحسين العمليات.	ت	١٢٧	١٠٤	١٦	٢	١	٤,٤٢	٠,٦٨٥	١
		%	٥٠,٨	٤١,٦	٦,٤	٠,٨	٠,٤			
٣	أتعلم من أخطائي وأستخدمها كفرصة للتعلم والتطوير.	ت	١١٩	١٠٥	٢١	٢	٣	٤,٣٤	٠,٧٦٦	٤
		%	٤٧,٦	٤٢	٨,٤	٠,٨	١,٢			
٤	أشارك في ورش العمل والدورات التدريبية لتطوير مهاراتي واكتساب مهارات جديدة.	ت	١١٩	١٠٧	١٩	٣	٢	٤,٣٥	٠,٧٤٢	٣
		%	٤٧,٦	٤٢,٨	٧,٦	١,٢	٠,٨			
٥	أشعر بالثقة في قدرتي على الابتكار والإبداع في عملي.	ت	١٢٣	٩٩	١٧	٩	٢	٤,٣٣	٠,٨١٩	٥
		%	٤٩,٢	٣٩,٦	٦,٨	٣,٦	٠,٨			
			المتوسط الحسابي العام لبعده الابتكار					٤,٣٥	٠,٦٨٥	

يتضح من الجدول (٢٢) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول بعد (الأمان)، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (أقترح أفكارًا جديدة ومبدعة لتحسين العمليات) بانحراف معياري (٠,٦٨٥)، ومتوسط حسابي (٤,٤٢)، بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (٢٣١) من أصل (٢٥٠)، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (أبحث عن طرق جديدة لتحسين عملي وحل المشكلات)، حيث جاءت قيمة الانحراف المعياري (٠,٧٦٥)، وقيمة المتوسط الحسابي (٤,٣٦) بإجمالي عدد موافق وموافق بشدة (٢٢٦) مستجيب من أصل (٢٥٠)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة التي تنص على (أشارك في ورش العمل والدورات التدريبية لتطوير مهاراتي واكتساب مهارات جديدة) بانحراف معياري (٠,٧٤٢) ومتوسط حسابي (٤,٣٥) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (٢٢٥) من أصل (٢٥٠)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة (أتعلم من أخطائي وأستخدمها كفرصة للتعلم والتطوير)، بانحراف معياري (٠,٧٦٦) ومتوسط حسابي (٤,٣٤) بإجمالي عدد موافق وموافق

بشدة (٢٢٤) مستجيب من اصل (٢٥٠) مستجيب، وفي المرتبة الخامسة والاخيرة جاءت الفقرة (أشعر بالثقة في قدرتي على الابتكار والإبداع في عملي)، بانحراف معياري (٠.٨١٩) ومتوسط حسابي (٤,٣٣)، بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (٢٢٢) من أصل (٢٥٠)، كما اتضح من الجدول ان المتوسط الاجمالي لبعد (الابتكار) بلغ قيمه (٤,٣٥) بانحراف معياري (٠.٦٨٥)، وهو ما يقابل الموافقة بشدة أى ان درجة تحسين أداء العاملين فيما يخص بعد الابتكار من واقع نظر المستجيبين مرتفعة بشدة.

جدول (٢٢) المتوسط الحسابي العام لأبعاد المتغير التابع "تحسين أداء العاملين"

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع بشدة	.٦٧٢	٤,٣٦	جودة الأداء
مرتفع بشدة	.٦٧٧	٤,٣٠	كمية الأداء
مرتفع بشدة	.٦٨٧	٤,٣٢	الالتزام
مرتفع بشدة	.٦٨٥	٤,٣٥	الابتكار

يتضح من الجدول (٢٢) انه يظهر ارتفاع تحسين أداء العاملين بمستشفى القنفذة العام بالمملكة العربية السعودية بأبعادها (جودة الأداء، كمية الأداء، الألتزام، الأبتكار)، حيث تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لكل بعد بين (٤,٣٠) و(٤,٣٦) وهو مايقابل الموافقة بشدة.

- نتائج اختبار فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق سياسات التفويض وتحسين أداء العاملين في مستشفى القنفذة العام بالمملكة العربية السعودية.

وينبثق من هذا الفرض الرئيسي عدة فروض فرعية كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين مستوى التفويض وتحسين أداء العاملين في مستشفى القنفذة العام بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين مستوى المسؤولية وتحسين أداء العاملين في مستشفى القنفذة العام بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين مستوى الدعم والتوجيه وتحسين أداء العاملين في مستشفى القنفذة العام بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين مستوى التواصل والمشاركة وتحسين أداء العاملين في مستشفى القنفذة العام بالمملكة العربية السعودية.

وسيقوم الباحث باختبار صحة تلك الفروض من خلال الاختبارات الاحصائية التالية:

١- اختبار الارتباط " بيرسون"

جدول رقم (٢٣) يوضح درجة الارتباط بين المتغير المستقل (سياسات التفويض) وابعاده والدرجة الكلية " أداء العاملين "

م	العبارات	درجة الارتباط	مستوى المعنوية
١	سياسات التفويض	**٠.٧٣٤	٠.٠٠٠
٢	مستوى التفويض	**٠.٧١٤	٠.٠٠٠
٣	مستوى المسؤولية	**٠.٦٩٠	٠.٠٠٠
٤	مستوى الدعم والتوجيه	**٠.٥٩٦	٠.٠٠٠
٥	مستوى التواصل والمشاركة	**٠.٦٢٧	٠.٠٠٠

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية قوية ($p < 0.01$) بين سياسات التفويض بشكل عام وتحسين أداء العاملين بمستشفى القنفذة العام بالمملكة العربية السعودية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين كل بُعد من أبعاد سياسات التفويض (مستوى التفويض، مستوى المسؤولية، مستوى الدعم والتوجيه، مستوى التواصل والمشاركة) وتحسين أداء العاملين، وذلك التالي:

أظهرت النتائج الى انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية ($p < 0.01$) بين سياسات التفويض وتحسين أداء العاملين بمستشفى القنفذة العام، حيث كانت قيمة ارتباط بيرسون: (٠,٧٣٤)، عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠)، وتُشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين الا سياسات التفويض وتحسين أداء العاملين، وبمعنى آخر، كلما زاد تطبيق سياسات التفويض كلما تحسن أداء العاملين، وتؤكد هذه النتيجة على أهمية سياسات التفويض في تحسين أداء العاملين.

أظهرت النتائج الى انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية ($p < 0.01$) بين مستوى التفويض وتحسين أداء العاملين بمستشفى القنفذة العام، حيث كانت قيمة ارتباط بيرسون: (٠,٧١٤)، عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠)، وتُشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين الا مستوى التفويض وتحسين أداء العاملين، وبمعنى آخر، كلما زاد مستوى التفويض كلما تحسن أداء العاملين، وتؤكد هذه النتيجة على أهمية مستوى التفويض في تحسين أداء العاملين.

أظهرت النتائج الى انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية ($p < 0.01$) بين مستوى المسؤولية وتحسين أداء العاملين بمستشفى القنفذة العام، حيث كانت قيمة ارتباط بيرسون: (٠,٦٩٠)، عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠)، وتُشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين مستوى المسؤولية وتحسين أداء العاملين، وبمعنى آخر، كلما زاد مستوى المسؤولية كلما

تحسن أداء العاملين، وتؤكد هذه النتيجة على أهمية مستوى المسؤولية في تحسين أداء العاملين.

أظهرت النتائج الى انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية ($p < 0.01$) بين مستوى الدعم والتوجيه وتحسين أداء العاملين بمستشفى القنفذة العام، حيث كانت قيمة ارتباط بيرسون: (0,596)، عند مستوى معنوية (0,000)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين مستوى الدعم والتوجيه وتحسين أداء العاملين، وبمعنى آخر، كلما زاد مستوى الدعم والتوجيه كلما تحسن أداء العاملين، وتؤكد هذه النتيجة على أهمية الاهتمام بمستوى الدعم والتوجيه في تحسين أداء العاملين.

أظهرت النتائج الى انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية ($p < 0.01$) بين مستوى التواصل والمشاركة وتحسين أداء العاملين بمستشفى القنفذة العام، حيث كانت قيمة ارتباط بيرسون: (0,627)، عند مستوى معنوية (0,000)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين مستوى التواصل والمشاركة وتحسين أداء العاملين، وبمعنى آخر، كلما زاد مستوى التواصل والمشاركة كلما تحسن أداء العاملين، وتؤكد هذه النتيجة على أهمية الاهتمام بمستوى التواصل والمشاركة في تحسين أداء العاملين.

ونظرًا لوجود ارتباط إيجابي قوي بين عناصر الدراسة، سيقوم الباحث بإجراء اختبارات الانحدار الخطي المتعدد والبسيط لدراسة تأثير هذه العلاقة بشكل دقيق، وتهدف هذه الاختبارات إلى تحديد:

- حجم تأثير كل بُعد من أبعاد سياسات التفويض على تحسين أداء العاملين.
- العوامل التي تؤثر على تحسين أداء العاملين بشكل عام.

كما ستساعد نتائج هذه الاختبارات في تحسين فهم العلاقة بين السياسات التفويضية وتحسين أداء العاملين، مما يساهم في وضع توصيات أكثر دقة لتعزيز تطبيق سياسات التفويض بالمؤسسات لتحسين أداء العاملين.

نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية: اختبار تأثير المتغير المستقل (سياسات التفويض) على المتغير التابع (تحسين أداء العاملين)

جدول (٢٤) العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.762 ^a	.580	.573	.316
a. Predictors: (Constant), المسؤولية مستوى, التفويض مستوى, والمشاركة التواصل مستوى, والتوجيه				
b. Dependent Variable: العاملين أداء				

يشير الجدول (٢٥) الى تحديد مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث تم استخدام اربعة ابعاد مستقلة هي (مستوى التفويض، مستوى المسؤولية، مستوى الدعم والتوجيه، مستوى التواصل والمشاركة) لقياس اثرها على تحسين اداء العاملين بمستشفى القنفذة العام بالمملكة العربية السعودية وتلاحظ من الجدول التالي:

- تم حساب مقياس الارتباط (R) والذي يشير إلى قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ووجد أنه يبلغ (٠,٧٦٢). مما يعني أن هناك علاقة إيجابية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

- تم حساب قيمة R Square: والذي تعبر عن مقدار التباين في المتغير التابع الذي يمكن تفسيره بواسطة المتغيرات المستقلة، وكانت قيمة R Square هنا هي (٠,٥٨٠)، مما يعني أن (٥٨٪) من التغير في المتغير التابع يمكن تفسيره بواسطة المتغيرات المستقلة المستخدمة في الدراسة.

كانت قيمة مقياس مربع الارتباط المعدل (٠,٥٧٣)، وكان الخطأ المعياري للتقدير (Std. Error of the Estimate) يبلغ (٠,٣١٦)، وهذا يشير إلى مدى دقة توقعات النموذج.

- وبشكل عام، يشير هذا الجدول إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وأن كل من (مستوى التفويض، مستوى المسؤولية، مستوى الدعم والتوجيه، مستوى التواصل والمشاركة) يؤثر على تحسين اداء العاملين بمستشفى القنفذة العام بالمملكة العربية السعودية، كما يشير الجدول إلى أن حوالي (٥٨٪) من التغير في المتغير التابع يمكن تفسيره بواسطة المتغيرات المستقلة المستخدمة في الدراسة.

جدول (٢٥) تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33.768	4	8.442	84.577	.000 ^b
	Residual	24.455	245	.100		
	Total	58.223	249			

a. Dependent Variable: العاملین اداء
b. Predictors: (Constant), الدعم مستوى، المسؤولية مستوى، التفويض مستوى، والمشاركة التواصل مستوى، والتوجيه

SPSS.V26 المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج

يوضح الجدول (٢٦) الفرق بين المجموعات وتقدير مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث تم استخدام اربعة متغيرات مستقلة هي (مستوى التفويض، مستوى المسؤولية، مستوى الدعم والتوجيه، مستوى التواصل والمشاركة) لقياس مدى تأثيرها على تحسين اداء العاملين بمستشفى القنفذة العام بالمملكة العربية السعودية، وتم حساب جدول ANOVA لتقدير مدى تأثير هذه المتغيرات.

- تم حساب مجموع مربعات الانحدار (Regression Sum of Squares) ووجد أنه يبلغ (٣٣,٧٦٨)، وكانت درجات الحرية (Degrees of Freedom) تساوي (٤)، ومتوسط مربعات الانحدار (Regression Mean Square) وجد أنه يبلغ (٨,٤٤٢)، وتم حساب القيمة الاحتمالية (p-value) ووجد أنها تساوي ٠,٠٠٠، مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- تم حساب مجموع مربعات الخطأ (Residual Sum of Squares) ووجد أنه يبلغ (٢٤,٤٥٥)، وتم حساب درجات الحرية ووجد أنها تساوي (٢٤٥)، و تم حساب متوسط مربعات الخطأ (Residual Mean Square) ووجد أنه يبلغ (٠,١٠٠)، وتم حساب المجموع الكلي لمربعات الأخطاء والانحراف (Total Sum of Squares) ووجد أنه يبلغ (٥٨,٢٢٤).
- كما كانت القيمة الاحتمالية للمتغيرات المستقلة هي (٠,٠٠٠)، مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي لهذه المتغيرات على المتغير التابع، وبذلك يمكن القول بأن كل من (مستوى التفويض، مستوى المسؤولية، مستوى الدعم والتوجيه، مستوى التواصل والمشاركة) تؤثر في تحسين أداء العاملين بمستشفى القنفذة العام بالمملكة العربية السعودية، وبذلك نقبل الفرض الرئيسي الذي ينص على انه توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين تطبيق سياسات التفويض وتحسين أداء العاملين في مستشفى القنفذة العام بالمملكة العربية السعودية.

نتائج تأثير ابعاد المتغير المستقل (سياسات التفويض) على المتغير التابع (تحسين أداء العاملين)

جدول (٢٦) نتائج معاملات الارتباط لاكتشاف اثر مستوى التفويض على تحسين أداء العاملين

النتيجة	B	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	معنوية F (sig)	F المحسوبة
الفرضية صحيحة	٠,٥٩٣	٠,٥١٠	٠,٧١٤	٠,٠٠٠	٢٥٨,٣١٩

يبين الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة والتي تقدر ب (٢٥٨,٣١٩) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وأن (sig = ٠,٠٠٠) أقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥) المعتمد به في الدراسة، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد لمستوى التفويض اثر على تحسين أداء العاملين في مستشفى القنفذة العام بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد لمستوى التفويض اثر على تحسين أداء العاملين في مستشفى القنفذة العام بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، ويتضح من

الجدول ايضا أن قيمة ($R=0,714$) وهي قيمة كبيرة تقترب من الواحد، وبالتالي نقول أن هناك علاقة قوية بين مستوى التفويض وتحسين أداء العاملين في مستشفى القنفذة العام بالمملكة العربية السعودية، كما أن معامل التحديد (R^2) بلغ ($0,510$)، مما يعني أن (51%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تحسين أداء العاملين) يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل (مستوى التفويض)، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الأولى.

جدول رقم (٢٧) نتائج معاملات الارتباط لاكتشاف أثر مستوى المسؤولية على تحسين أداء العاملين

النتيجة	B	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	معنوية F (sig)	F المحسوبة
الفرضية صحيحة	٠,٥٨٠	٠,٤٧٦	٠,٦٩٠	٠,٠٠٠	٢٢٤,٨٣٩

يبين الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة والتي تقدر ب ($224,839$) عند مستوى معنوية ($0,05$)، وأن ($sig = 0,000$) أقل من مستوى المعنوية ($0,05$) المعتمد به في الدراسة، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد لمستوى المسؤولية أثر على تحسين أداء العاملين في مستشفى القنفذة العام بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية ($0,05$)، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد لمستوى المسؤولية أثر على تحسين أداء العاملين في مستشفى القنفذة العام بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية ($0,05$)، ويتضح من الجدول ايضا أن قيمة ($R=0,690$) وهي قيمة كبيرة تقترب من الواحد، وبالتالي نقول أن هناك علاقة قوية بين مستوى المسؤولية وتحسين أداء العاملين في مستشفى القنفذة العام بالمملكة العربية السعودية، كما أن معامل التحديد (R^2) بلغ ($0,476$)، مما يعني أن ($47,6\%$) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تحسين أداء العاملين) يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل (مستوى المسؤولية)، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

جدول (٢٨) نتائج معاملات الارتباط لاكتشاف أثر مستوى الدعم والتوجيه على تحسين

أداء العاملين

النتيجة	B	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	معنوية F (sig)	F المحسوبة
الفرضية صحيحة	٠,٤٠٣	٠,٣٥٥	٠,٥٩٦	٠,٠٠٠	١٦٣,٣٨٦

يبين الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة والتي تقدر ب ($163,386$) عند مستوى معنوية ($0,05$)، وأن ($sig = 0,000$) أقل من مستوى المعنوية ($0,05$) المعتمد به في الدراسة، لذا

فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد لمستوى الدعم والتوجيه اثر على تحسين أداء العاملين في مستشفى القنفذة العام بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد لمستوى الدعم والتوجيه اثر على تحسين أداء العاملين في مستشفى القنفذة العام بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، ويتضح من الجدول ايضا أن قيمة ($R=0,596$) وهى قيمة كبيرة متوسطة تقترب من الواحد، وبالتالي نقول أن هناك علاقة متوسطة بين مستوى الدعم والتوجيه وتحسين أداء العاملين في مستشفى القنفذة العام بالمملكة العربية السعودية، كما أن معامل التحديد (R^2) بلغ (٠,٣٥٥)، مما يعني أن (٣٥,٥%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تحسين اداء العاملين) يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل (مستوى الدعم والتوجيه)، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

جدول (٢٩) نتائج معاملات الارتباط لاكتشاف اثر مستوى التواصل والمشاركة على تحسين

أداء العاملين

النتيجة	B	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	معنوية F (sig)	F المحسوبة
الفرضية صحيحة	٠,٤٤٨	٠,٣٩٣	٠,٦٢٧	٠,٠٠٠	١٦٠,٨٤٠

يبين الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة والتي تقدر ب (١٦٠,٨٤٠) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وأن ($sig = 0,000$) أقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥) المعتمد به فى الدراسة، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد لمستوى التواصل والمشاركة اثر على تحسين أداء العاملين في مستشفى القنفذة العام بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد لمستوى التواصل والمشاركة اثر على تحسين أداء العاملين في مستشفى القنفذة العام بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، ويتضح من الجدول ايضا أن قيمة ($R=0,627$) وهى قيمة كبيرة تقترب من الواحد، وبالتالي نقول أن هناك علاقة قوية بين مستوى التواصل والمشاركة وتحسين أداء العاملين في مستشفى القنفذة العام بالمملكة العربية السعودية، كما أن معامل التحديد (R^2) بلغ (٠,٣٩٣)، مما يعني أن (٣٩,٣%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تحسين اداء العاملين) يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل (مستوى التواصل والمشاركة)، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

جدول رقم (٣٠) يوضح نتائج اختبارات الفروض بعد اجراء اختبارات التحليل الاحصائي (الارتباط، الانحدار الخطى البسيط، الانحدار الخطى المتعدد)

نوع الفرض	الفرضيات	النتيجة
الفرضية الرئيسية	يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق سياسات التفويض وتحسين أداء العاملين في مستشفى القنفذة العام بالمملكة العربية السعودية	مقبول
الفرضية الفرعية الاولى	يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين مستوى التفويض وتحسين أداء العاملين في مستشفى القنفذة العام بالمملكة العربية السعودية	مقبول
الفرضية الفرعية الثانية	يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين مستوى المسؤولية وتحسين أداء العاملين في مستشفى القنفذة العام بالمملكة العربية السعودية	مقبول
الفرضية الفرعية الثالثة	يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين مستوى الدعم والتوجيه وتحسين أداء العاملين في مستشفى القنفذة العام بالمملكة العربية السعودية	مقبول
الفرضية الفرعية الرابعة	يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين مستوى التواصل والمشاركة وتحسين أداء العاملين في مستشفى القنفذة العام بالمملكة العربية السعودية	مقبول

قائمة المراجع:

- البرزنجي، وريا صالح حسين (٢٠٢٢). الإثراء الوظيفي وأثره على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الأهلية في محافظة كركوك (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الكرك. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1274586>
- تومي، نور الدين؛ بلقاسمي، عبد الله (٢٠٢١). أثر تفويض السلطة على أداء العاملين. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أحمد دراية-ادرار.
- عباس، محمد محمد عبد المنعم. (٢٠٢٣). دور تفويض السلطة في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على القطاع المصرفي. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، ٣٧(٤)، ١١٦١-١١٣٣.
- الغزالي، محمد بن علي بن محمد؛ حمد، عمر هاشم إسماعيل؛ لاشين، محمد عبدالحميد. (٢٠٢٠). ممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان في ضوء متطلبات التمكين الإداري، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، مسقط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1173870>
- الماحي، محمد الامين احمد. (٢٠٢١). واقع التفويض الإداري في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية على المتدربين بمعهد الإدارة العامة. المجلة العربية للإدارة، ٤١(٤)، ٥٢-٣٣.

- النومسي، جملة عبد الله صالح (٢٠٢٢). ممارسة أبعاد الإدارة بالاستثناء (تحديد السلطات والمسؤوليات، تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، تقييم الأداء وتقويمه) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك. بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، ٢٥(٢٥)، ١٦٤-١٢٥.
- Al Zeer, I., Ajouz, M. and Salahat, M. (2023), "Conceptual model of predicting employee performance through the mediating role of employee engagement and empowerment", *International Journal of Educational Management*, Vol. 37 No. 5, pp. 986-1004. <https://0710bdcro-1103-y-https-doi-org.mplbci.ekb.eg/10.1108/IJEM-03-2023-0095>
- Campbell, A. R., Layne, D., Scott, E., & Wei, H. (2020). Interventions to promote teamwork, delegation and communication among registered nurses and nursing assistants: An integrative review. *Journal of Nursing Management*, 28(7), 1465-1472.
- Kaur, S., & Kaur, G. (2022). The impact of empowerment on employee performance: A study of Indian banks. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(2), 215-231.
- Mahmoud Abdel Aal Hassan, M. (2022). The Influence of Authority Delegation on Leadership Performance during COVID19 Pandemic. *Journal of Economic and Commercial Sciences*, 52(1), 130-160.
- Ngo, H., & Wu, Z. (2022). The impact of empowerment on employee performance and quality: A study of Chinese manufacturing firms. *International Journal of Production Research*, 60(22), 128-147.
- Patwary, A.K., Azam, N.R.A.N., Ashraf, M.U., Muhamed Yusoff, A., Mehmood, W. and Rabiul, M.K. (2023), "Examining employee performance through knowledge management practices, organisational commitment and capacity building in the Malaysian hotel industry", *Global Knowledge, Memory and Communication*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://0710bdcro-1103-y-https-doi-org.mplbci.ekb.eg/10.1108/GKMC-11-2022-0256>
- Sahmmla, I. A., Al Shobaki, M. J., El Talla, S. A., & Hamdan, M. K. (2023). Delegation of Authority to the Performance of the Medical Staff and Its Relationship to Improving the Quality of Health Care in Palestine.
- Shalabi, E., & Kaddah, M. (2021). The Degree of Authority Delegation and its relation to the Degree of Administrative Creativity at the Government Secondary School Principals from the Point of View of Teachers in Brigade Stubble Amman. *Dirasat: Educational Sciences*, 48(3), 125-164.
- Ugoani, J. (2020). Effective Delegation and its impact on employee Performance. *International Journal of Economics and Business Administration*, 6(3).