

The Islamic University–Gaza
Research and Postgraduate Affairs
Faculty of Commerce
Master of Business Administration



الجامعة الإسلامية – غزة
شئون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التجارة
ماجستير إدارة الأعمال

أثر غموض الدور الوظيفي على عملية اتخاذ القرار
دراسة تطبيقية على مراكز الرعاية الأولية الحكومية في قطاع غزة

The Impact of Role Ambiguity on Decision Making Process – Applied Study on the Governmental Primary Care Institutions in Gaza Strip

إعدادُ البَاحِثِ

محمد حامد حسين عاشور

إشرافُ

الدكتور

يوسف عبد عطية بحر

قُدِّمَ هَذَا البَحْثُ إِسْتِكْمَالاً لِمَتَطَلِبَاتِ الحُصُولِ عَلَى دَرَجَةِ المَاجِسْتِيرِ
فِي إِدَارَةِ الأَعْمَالِ بِكُلِّيَةِ التِجَارَةِ فِي الجَامِعَةِ الإِسْلَامِيَّةِ بِغَزَّةِ

يوليو/2017م - ذو القعدة/1438هـ

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

أثر غموض الدور الوظيفي على عملية اتخاذ القرار
دراسة تطبيقية على مراكز الرعاية الأولية الحكومية في قطاع غزة
**The Impact of Role Ambiguity on Decision
Making Process Applied Study on the
Governmental Primary Care Institutions in
Gaza Strip**

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy on this.

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted by others elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:	محمد حامد عاشور	اسم الطالب:
Signature:		التوقيع:
Date:	2017/07/25	التاريخ:



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ محمد حامد حسين عاشور لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

أثر غموض الدور الوظيفي على عملية اتخاذ القرار دراسة تطبيقية على مراكز الرعاية الأولية الحكومية في قطاع غزة

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأربعاء 08 ذو الحجة 1438 هـ، الموافق 2017/8/30م الساعة الحادية عشر صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. يوسف عبد عطية بحر مشرفاً و رئيساً
د. ياسر عبد الشرفا مناقشاً داخلياً
د. أيمن سليمان أبو سويرح مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

عميد البحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. مازن اسماعيل هنية



ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر غموض الدور الوظيفي على عملية اتخاذ القرار الإداري في مؤسسات الرعاية الأولية الحكومية بقطاع غزة، وذلك من خلال عناصر غموض الدور التي اختارها الباحث وهي (عدم وضوح الهيكلية التنظيمية، عدم فاعلية الوصف الوظيفي، عدم وضوح سلوكيات العاملين، عدم وضوح النتائج المطلوبة من الفرد) وقياس أثرها على عملية اتخاذ القرار، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، حيث تم توزيع عدد (220) استبانة، وقد كان عدد الاستبيانات المستردة الصالحة يساوي (201) بنسبة استرداد 91.36%، من ثم تم تحليل النتائج المستردة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج كان من أبرزها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر غموض الدور (عدم وضوح الهيكلية التنظيمية، عدم فاعلية الوصف الوظيفي، عدم وضوح سلوكيات العاملين، عدم وضوح النتائج المطلوبة من الفرد) وبين عملية اتخاذ القرار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول مستوى غموض الدور الوظيفي تعزى لمتغيرات (العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مكان العمل)، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري (الجنس، المسمى الوظيفي) فقط، وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء إعادة صياغة للوصف الوظيفي الحالي يشارك بها جميع الموظفين بحيث يصبح معبر بشكل أكبر عن المهام الفعلية التي يقوم بها الموظفون، وإلى ضرورة تقديم الإدارة لتوجيهات أكثر وضوحاً للموظفين، والالتزام بدعمهم وتقديم النصح والإرشاد لهم في كيفية أداء مهامهم، والعمل على حل المشاكل التي تواجههم، والالتزام بتكليف الموظفين بالمهام التي تقع ضمن اختصاصاتهم، أي وضع الرجل المناسب بالمكان المناسب، كما أوصت الدراسة بضرورة التركيز على نقاط الضعف والقوة معا بالأداء عند تقييم أداء الموظف وتقديم التغذية الراجعة له، دون التركيز على السلبيات فقط وإهمال نقاط القوة والإيجابيات، وكذلك إلى ضرورة القيام بالمزيد من الدراسات حول موضوع ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات في وزارة الصحة الفلسطينية.

Abstract

This study aimed to identify the impact of role ambiguity on decision making process in the Governmental Primary Care Institutions in Gaza Strip, through choosed axis of role ambiguity which are (Ambiguity of organizational structure, Ineffectiveness of job description, Ambiguity of employees behaviors, Ambiguity of goals).

The researcher used a descriptive analytical method, and the questionnaire as a main tool, then he used the Statistical Package of Social Science program (SPSS) to analyse the results of (201) questionnaires from the distributed number (220) by the 91.3% recovery percent.

The main findings of the study there is an inverse relation between the (clearness of organizational structure, unusualness of job description, clearness of employees behaviors, clearness of goals), and the decision making process in the Governmental Primary Care Institutions in Gaza Strip, and that there aren't differences between the answers of the responders about the role ambiguity according to the variables of (Age, Social state, Experience, Scientific qualification, and the Work place), and the differences were just find according to the variables of (Gender, Job title).

The study recommended reforming the actually job description and emphasize on the employees participation in this process, and to give better directions from the management to the employees, and by making real adherence of the organizational structure and authority lines, and to make more studies about the job pressures and the decision making process in the Palestinian Ministry of Health.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا

تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ

وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ﴾

[النحل: 78]

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى :

﴿ إلى الوالدين الكريمين،،، حفظهما الله ورعاهما

﴿ إلى كل أفراد أسرتي

﴿ إلى كل الأصدقاء، وكل من كان برفقتي وصحبتني أيام الجامعة

﴿ إلى كل من لم يدخر جهداً في مساعدتي

﴿ وإلى كل من ساهم بتلقيني حرفاً في حياتي الدراسية

إليهم جميعاً

أهدي هذا الإنجاز المتواضع،،،

شكر وتقدير

"رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ" (الأحقاف:15).

أشكر الله العظيم، رب العرش العظيم، على ما امتن وجاد به عليّ في توفيقى لإتمام هذا العمل المتواضع، وأمدني بالصبر والتحمل كي أستطيع التغلب على مشاق إنجازة.

ولأنه (لا يشكر الله من لا يشكر الناس) فإنني أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للدكتور الفاضل د.يوسف عبد عطية بحر على ما قدمه لي من دعم وتوصيات في سبيل إخراج هذا البحث في أفضل صورة.

كما أتقدم بالشكر والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة المحترمين

د: ياسر عبد. الشرفا.

د: أيمن سليمان أبو سويرح.

لقبولهما بالموافقة على مناقشتي في هذه الرسالة، وتوجيهي لما من شأنه الارتقاء بمستوى البحث المقدم، وإثراء خبرتي البحثية البسيطة.

كما أشكر والدي الكريمان، وأسرتي الغالية، وعمي الفاضل أ.د. يوسف حسين عاشور، الذين لم يبخلوا عليّ بما استطاعوا من أجل التقدم في مسيرتي العلمية والعملية، سائلا الله أن يجزيهم عني خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لجميع العاملين في الرعاية الأولية الذين ساعدوني في جمع البيانات باهتمام كبير، وعلى رأسهم الأستاذ حسين محمود عاشور، مدير شؤون الموظفين بإدارة صحة منطقة خان يونس، لما قدمه من جهد وإخلاص كبير في سبيل إتمام إنجاز هذا البحث المتواضع.

كما لا أنسى التقدم بالشكر والعرفان للجامعة الإسلامية، منارة العلم والعلماء، لما توفره للطلبة من كافة تسهيلات البحث العلمي، سائلا الله للجامعة وطاقمها الموقر مزيدا من التقدم والازدهار.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الباحث

محمد حامد عاشور

فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ت.....	ملخص الدراسة باللغة العربية
ث.....	Abstract
ج.....	صفحة اقتباس (آية قرآنية)
ح.....	إهداء
خ.....	شكر وتقدير
د.....	فهرس المحتويات
ش.....	فهرس الجداول
ض.....	فهرس الأشكال والرسوم التوضيحية
ط.....	فهرس الملاحق
1.....	الفصل الأول- الإطار العام للدراسة
2.....	المقدمة
3.....	مشكلة الدراسة
4.....	أهداف الدراسة
4.....	أهمية الدراسة
5.....	فرضيات الدراسة
5.....	متغيرات الدراسة
6.....	مصطلحات الدراسة

8.....	الفصل الثاني - الإطار النظري
9.....	المبحث الأول : غموض الدور الوظيفي
9.....	تعريف غموض الدور الوظيفي
10	أسباب حالة غموض الدور الوظيفي
11	غموض الدور الوظيفي وضغوط العمل
13	أثر غموض الدور على اتخاذ القرارات
14	أثر غموض الدور على العمل
15	أثر غموض الدور الوظيفي على ممارسة السلطة
16	مشكلة عدم وضوح الهيكلية التنظيمية
17	مشكلة عدم فاعلية الوصف الوظيفي
18	مشكلة عدم وضوح سلوكيات العاملين
19	مشكلة غموض النتائج المطلوبة من الفرد
19	علاج غموض الدور الوظيفي
21	المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار الإداري
21	مفهوم عملية اتخاذ القرار الإداري
23	خصائص القرار الإداري
24	أهمية اتخاذ القرار
24	أنواع القرارات
26	خطوات صنع واتخاذ القرارات

27	العوامل المؤثرة في فاعلية اتخاذ القرارات
28	مشاكل اتخاذ القرار
30	المبحث الثالث- قطاع الرعاية الأولية الحكومي
30	مفهوم الرعاية الصحية الأولية
31	الأهداف الأساسية للرعاية الأولية
32	ظاهرة غموض الدور الوظيفي وأثرها على عملية صنع القرار الإداري بالرعاية الأولية
36	الفصل الثالث - الدراسات السابقة
37	المقدمة
37	أولاً: الدراسات المحلية
42	ثانياً: الدراسات العربية
46	ثالثاً: الدراسات الأجنبية
50	التعقيب على الدراسات السابقة
52	أهم ما يميز الدراسة الحالية
53	الفصل الرابع- إجراءات ومنهجية الدراسة
54	مقدمة
54	منهج الدراسة
55	مجتمع وعينة الدراسة
60	أداة الدراسة
61	صدق الاستبانة

67	ثبات الاستبانة
69	المعالجات الإحصائية
70	الفصل الخامس - نتائج الدراسة الميدانية
71	مقدمة
71	اختبار التوزيع الطبيعي
72	تحليل محاور الدراسة
90	اختبار فرضيات الدراسة
107	الفصل السادس - نتائج وتوصيات الدراسة
108	نتائج الدراسة
109	التوصيات المقدمة لإدارات مؤسسات الرعاية الأولية في قطاع غزة
110	دراسات مستقبلية مقترحة
111	المصادر والمراجع
112	أولاً - المراجع العربية
117	ثانياً - المراجع الأجنبية
118	الملاحق

فهرس الجداول

- جدول (4.1): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر 55
- جدول (4.2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس 56
- جدول (4.3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية 56
- جدول (4.4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل 57
- جدول (4.5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي 58
- جدول (4.6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي 58
- جدول (4.7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير مكان العمل 59
- جدول (4.8): مقياس ليكرت 60
- جدول (4.9): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "عدم وضوح الهيكلية التنظيمية" والدرجة الكلية للمحور 62
- جدول (4.10): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "عدم فاعلية الوصف الوظيفي" والدرجة الكلية للمحور 63
- جدول (4.11): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "عدم وضوح سلوكيات العاملين" والدرجة الكلية للمحور 63
- جدول (4.12): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "عدم وضوح النتائج المطلوبة من الفرد" والدرجة الكلية للمحور 64
- جدول (4.13): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "اتخاذ القرار الإداري" والدرجة الكلية للمحور 65
- جدول (4.14): معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور التابعة له 67
- جدول (4.15): استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة 68
- جدول (4.16): استخدام طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة 69
- جدول (5.1): اختبار التوزيع الطبيعي 71
- جدول (5.2): نتائج اختبار T والمتوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور عدم وضوح الهيكلية التنظيمية 72
- جدول (5.3): نتائج اختبار T والمتوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور عدم فاعلية الوصف الوظيفي 75

- جدول (5.4): نتائج اختبار T والمتوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور عدم وضوح سلوكيات العاملين ... 77
- جدول (5.5): نتائج اختبار T والمتوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور غموض النتائج المطلوبة من الفرد 79
- جدول (5.6): نتائج اختبار T والمتوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور اتخاذ القرار الإداري..... 82
- جدول (5.7): نتائج اختبار T والمتوسط الحسابي والوزن النسبي لجميع محاور الاستبانة 88
- جدول (5.8): أثر غموض الدور الوظيفي على اتخاذ القرار الإداري 89
- جدول (5.9): نتائج معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين غموض الدور الوظيفي واتخاذ القرار 91
- جدول (5.10): نتائج معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين غموض الهيكلية التنظيمية واتخاذ القرار .. 91
- جدول (5.11): نتائج معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين عدم فاعلية الوصف الوظيفي واتخاذ القرار 92
- جدول (5.12): نتائج معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين غموض سلوكيات العاملين واتخاذ القرار .. 93
- جدول (5.13): نتائج معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين عدم وضوح النتائج المطلوبة من الفرد واتخاذ القرار 94
- جدول (5.14): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين تعزى لمتغير العمر 95
- جدول (5.15): نتائج اختبار LSD لكشف الفروق في اتخاذ القرار تبعاً لمتغير العمر 96
- جدول (5.16): نتائج اختبار LSD لكشف الفروق في اتخاذ القرار تبعاً لمتغير الجنس 97
- جدول (5.17): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين تعزى لمتغير سنوات العمل 98
- جدول (5.18): نتائج اختبار LSD لكشف الفروق في اتخاذ القرار تبعاً لمتغير سنوات العمل 100
- جدول (5.19): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي 100
- جدول (5.20): نتائج اختبار LSD لكشف الفروق بغموض الدور الوظيفي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي. 101
- جدول (5.21): نتائج اختبار LSD لكشف الفروق في اتخاذ القرار تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي 102
- جدول (5.22): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين تعزى لمتغير المؤهل العلمي 103
- جدول (5.23): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين تعزى لمتغير مكان العمل 104

فهرس الأشكال والرسوم التوضيحية

الشكل (1.1): متغيرات الدراسة 6

الشكل (1.2): العلاقة بين عناصر ضغوط العمل بالمنظمة 12

فهرس الملاحق

ملحق (1): قائمة بأسماء محكمي الاستبيان 119

ملحق (2): الاستبانة في صورتها النهائية 120

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة :

يتصف العمل الإداري في وقتنا الراهن بالكثير من التعقيد والتداخل في الصلاحيات والمسؤوليات، مما قد يسبب الكثير من المشاكل في الأداء وكثير من الصراعات التنظيمية داخل العمل، كما يسبب ضغوط نفسية للفرد لعل أبرزها مشكلة غموض الدور الوظيفي، وذلك حسبما وضحت نتائج الدراسات السابقة في هذا المجال ومنها دراسة (Mcneil, 1983)، وكذلك نتائج المقابلات التي أجراها الباحث.

وإذا كان الموظف هو العنصر الأساسي في المؤسسة، فإن المؤسسة الناجحة هي التي تأخذ بالحسبان الظروف النفسية لموظفيها وتعمل جاهدة للتعرف على أهم أسباب المشاكل التي تواجههم ، وتحاول إيجاد الحلول العلمية الممكنة لها، حيث أن ذلك يؤدي لارتفاع مستوى رضا الموظف عن عمله واندماؤه للمؤسسة وبالتالي زيادة إنتاجيته ودافعيته نحو الأداء، مما سيصب في المحصلة في صالح المؤسسة وموظفيها معا.

إن العالم اليوم يعيش فترة من الاضطرابات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، مما ينعكس على الجهود والقدرات البشرية وكذلك التنظيمية انعكاسا يتجلى أثره في مستوى القرب أو البعد من هذه الاضطرابات، لذا فإن منظمات الأعمال وإداراتها الناجحة هي التي تستوعب هذه التغيرات، وتستوعب تأثيرها على أداء موظفيها وتضع بالحسبان الرؤى الاستراتيجية للعقبان التي تعيق نموها وتطويرها (ماضي، 2014 م، ص3).

تعتبر الحياة سلسلة من القرارات التي يتخذها الفرد من أجل التكيف مع البيئة والمواقف التي يمر بها، ولهذا فإن شخصية الفرد والمواقف التي يمر بها تلعب دور كبير في عملية اتخاذ القرار، حيث أن اتخاذ القرارات وظيفة معرفية معنية بعملية التفكير في العواقب المترتبة على اختيار محدد (العوادة، 2008 م، ص47) .

وإيماناً من الباحث بأهمية موضوع الغموض الوظيفي وانعكاسه وتأثيره على عدة جوانب سلوكية ونفسية وإدارية تتعلق بأداء الموظفين الحكوميين بشكل عام، ومن ضمنهم الموظفين العاملين في مجال الرعاية الأولية، اتجه الباحث إلى تناول هذين المتغيرين بالدراسة من أجل استقصاء طبيعة العلاقة بينهم واستكشاف خصائص حالة غموض الدور الوظيفي التي يتعرض لها الموظفين.

1.2 مشكلة الدراسة :

يعتبر غموض الدور الوظيفي ظاهرة واضحة في مؤسسات الرعاية الأولية الحكومية في قطاع غزة، ومؤثرة بشكل كبير على عملية اتخاذ القرار الإداري فيها، وذلك حسب ما توصلت له نتائج المقابلات التي توصل لها الباحث مع بعض الموظفين الإداريين العاملين في مجال الرعاية الصحية الأولية بقطاع غزة، وبعد الاطلاع على نتائج دراسات مشابهة تم إعدادها عن وزارة الصحة الفلسطينية مثل دراسة (حمدونة، 2015) وغيرها، ويظهر تأثير هذه المشكلة بشكل خاص على مستوى إدارات العيادات، وعلى مستوى الإدارة الوسطى (إدارات صحة المناطق بقطاع غزة)، وبشكل أقل لدى العاملين في الإدارة الدنيا لعدم وجود نطاق سلطة كبيرة وبسبب وجود قدر كبير من العمل الروتيني الذي لا يتطلب الكثير من مهارات اتخاذ القرار الإداري، الأمر الذي أدى حسبما لاحظ الباحث إلى حصول صراعات على الصلاحيات والموارد بسبب صعوبة تحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذ القرارات، وعدم وضوح حدود سلطات وصلاحيات كل جهة، مما أدى بطبيعة الحال إلى عرقلة سير العمل الإداري في كثير من الحالات وسوء علاقات بين العاملين قد تصل لحد التلاسن أو التعارك أحيانا، واتهام كل جهة للأخرى بالتقصير لعدم وجود مرجعية واضحة تحدد الجهة المسؤولة عن تنفيذ القرارات الإدارية والقيام بالمهام المطلوبة، ويمكن القول بأن المشاكل المذكورة ليست موجودة حصراً في قطاع الرعاية الأولية، بل هي سمة واضحة في غالبية مؤسسات وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة.

تتمحور مشكلة الدراسة بالإجابة عن السؤال التالي :

ما هو أثر غموض الدور الوظيفي على عملية اتخاذ القرار في مراكز الرعاية الأولية الحكومية في قطاع غزة ؟

1.3 أهداف الدراسة :

تحاول هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

- 1) التعرف على أبرز أسباب حالة غموض الدور الوظيفي التي تواجه العاملين في قطاع الرعاية الأولية بوزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة.
- 2) التعرف على الآثار المتوقعة لحالة غموض الدور الوظيفي على عملية اتخاذ القرارات لدى العاملين في قطاع الرعاية الأولية بوزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة.
- 3) تقديم تصورات واقتراحات إلى المدراء والمسؤولين في مجال الرعاية الأولية الحكومية تساعدهم على تطوير الأداء في تلك المراكز، وحل بعض المشاكل التي تواجه الموظفين في العمل، وتحسين جودة اتخاذ القرار الإداري في تلك المؤسسات.

1.4 أهمية الدراسة :

1. الأهمية بالنسبة للباحث: يتوقع من الدراسة أن تساعد الباحث في تطوير معرفته العلمية بموضوع غموض الدور الوظيفي واستراتيجيات التعامل معه، وكذلك بموضوع عملية اتخاذ القرارات، بالإضافة لمساعدته في إتمام متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.
2. أهمية الدراسة بالنسبة للمؤسسة: تسهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على مشكلة غموض الحياة الوظيفية لدى العاملين في قطاع الرعاية الأولية بوزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، حيث أنها تناقش أهم أسباب وتداعيات هذه الظاهرة ومدى تأثيرها على عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي سوف ينعكس إيجابياً على سير العمل في تلك المراكز، سيما بعد ظهور مشاكل كبيرة في العمل داخل مراكز الرعاية الأولية يعزوها العاملون لموضوع غموض الدور الوظيفي وغياب وصف وظيفي واضح.
3. أهمية الدراسة بالنسبة للمجتمع: التوصية بضرورة التركيز على العنصر البشري الذي يعتبر أساساً للنشاط الإنتاجي، حيث أن الأفراد الذين يشكون من حالة غموض الدور الوظيفي معرضون لكثير من النتائج السلبية لهذه الضغوط وهذه النتائج في مجملها تتضمن الاضطرابات النفسية والفسولوجية، والاضطرابات السلوكية، وتنعكس هذه النتائج أيضاً على قدراتهم الإنتاجية وعلى حياتهم الاجتماعية.

1.5 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

"هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور الوظيفي وعملية اتخاذ القرارات الإدارية عند مستوى دلالة 0.05"

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم وضوح الهيكلية التنظيمية، وبين اتخاذ القرار الإداري".

الفرضية الفرعية الثانية: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم فاعلية الوصف الوظيفي، وبين اتخاذ القرار الإداري".

الفرضية الفرعية الثالثة: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم وضوح سلوكيات العاملين، وبين اتخاذ القرار الإداري".

الفرضية الفرعية الرابعة: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم وضوح النتائج المطلوبة، وبين اتخاذ القرار الإداري".

الفرضية الرئيسية الثانية:

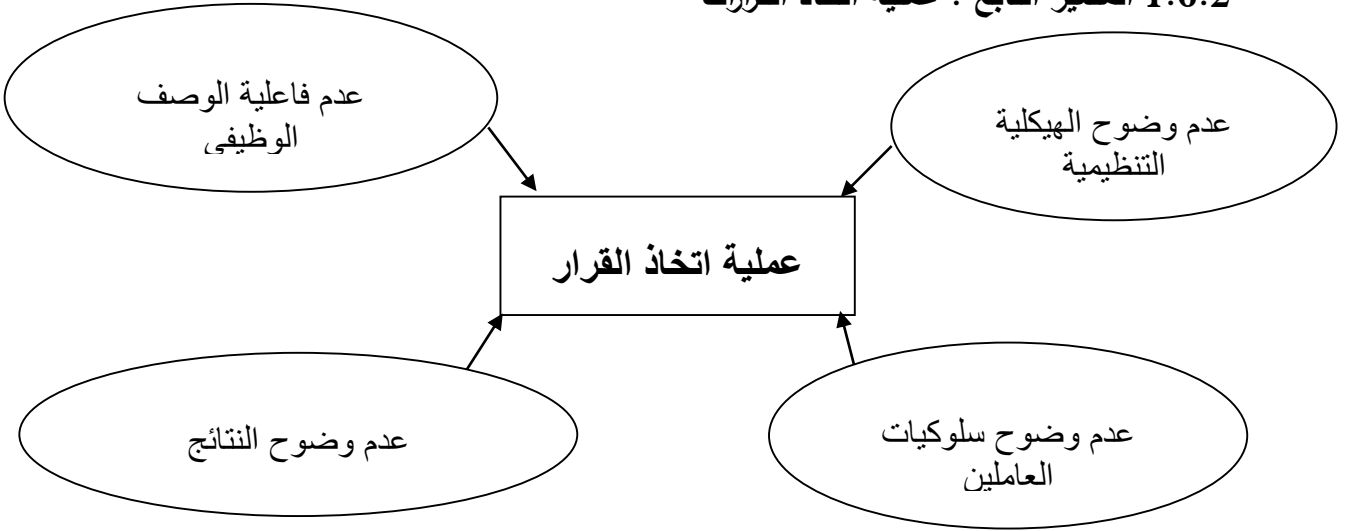
"هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين عن مستوى غموض الدور الوظيفي وعملية اتخاذ القرارات ترجع إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات العمل، العمر، الراتب الشهري).

1.6 متغيرات الدراسة :

1.6.1 المتغير المستقل : غموض الدور الوظيفي، ويشمل:

عدم وضوح الهيكلية الإدارية - عدم فاعلية الوصف الوظيفي - عدم وضوح سلوكيات العاملين - عدم وضوح النتائج المطلوبة من الفرد

1.6.2 المتغير التابع : عملية اتخاذ القرارات



شكل رقم (1.1) يوضح متغيرات الدراسة

المصدر: جرد بواسطة الباحث اعتمادا على دراسات (قنديل، 2016م) ، (الكلابي، 2008م)

1.7 مصطلحات الدراسة :

أ) غموض الدور الوظيفي: يعرف الباحث غموض الدور الوظيفي على أنه "شعور بالنقص والإرباك بسبب حالة عدم الدراية الكافية بمتطلبات المهمة التي كلف بها الفرد مما قد يولد لديه مشاعر سلبية عن عمله ويؤدي لخفض رضاه الوظيفي " .

ب) اتخاذ القرار: يعرف الباحث اتخاذ القرار بأنه " إحدى مراحل عملية صنع القرار، وتتمثل في اختيار البديل الأفضل لمواجهة المشكلة، بعد القيام بتحليل ودراسة البدائل المتاحة".

ت) صنع القرار : " عملية تتضمن سلسلة من الخطوات المترابطة المؤدية إلى قرار ثم تنفيذ هذا القرار ومتابعته " (حريم ، 2004م ، ص 225) .

ث) صراع الدور الوظيفي: " حصول تعارض بين الأدوار المتوقعة من الفرد، كحصول تعارض في مطالب العمل من حيث الأولوية، وتعارض في حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة، وتعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة " (العميان ، 2010م ، ص 164) .

ج) الإدراك: " عملية اختيار معنى عين للإحساس، ويتوقف هذا الإدراك على خبرة الفرد وتعلمه ومستوى ذكائه، مما يؤدي لاختلاف الأفراد في إدراكهم لإحساسات واحدة تنقل إليهم عن طريق حواسهم " (العديلي، 1995م ، ص 110) .

ح) الوصف الوظيفي: "إعداد وصف عن متطلبات الوظيفة كالواجبات والمسؤوليات وظروف العمل والأدوات المستخدمة " (الصباع وآخرون ، 2012م ، ص 31) .

خ) ضغوطات العمل: " مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد التي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد في بيئة عملهم التي تحتوي على الضغوط " (عبد الجواد، 2002م ، ص 15) .

ذ) الهيكل التنظيمي: " عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية لمختلفة للمنظمة، من خلال تحديد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وتوضيح الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معاً من أجل تحقيق أهداف المنظمة (العميان ، 2010م ، ص 205) .

1.11 ملخص الفصل الأول:

هدف هذا الفصل إلى إنشاء الإطار العام للدراسة من خلال الخطة المنهجية، بمقدمة تحدثت عن غموض الدور الوظيفي، ثم تم عرض تفصيلي لمشكلة لدراسة وأثرها على مجتمع الدراسة، بالإضافة لفرضيات ومتغيرات وأهداف الدراسة في التعرف على أثر غموض الدور الوظيفي على عملية اتخاذ القرارات، كما تم تحديد أهمية الدراسة بالنسبة للباحث والمؤسسات التي طبق عليها البحث والمجتمع، وما دفع الباحث لاختيار هذا الموضوع بالذات.

الفصل الثاني

الإطار النظري

الفصل الثاني

الإطار النظري

2.1 المبحث الأول : غموض الدور الوظيفي.

2.1.1 تعريف غموض الدور الوظيفي:

تتنوع التعريفات لمفهوم غموض الدور الوظيفي باختلاف إدراك الباحثين لهذا المفهوم ،
ومن تلك التعريفات نورد :

عرف عليّات (2014م، ص66) غموض الدور الوظيفي على أنه " نقص المعلومات التي يحتاجها الفرد لأداء عمله وعدم وضوح سلطاته وصلاحياته ، مما ينجم عنه حالة من عدم التأكد والتوتر ، فالشخص في هذه الحالة ربما لا يكون على دراية تامة بأهداف العمل أو الإجراءات المتبعة فيه أو ربما يكون غير متأكد بخصوص المجالات والمسؤوليات المتعلقة بعمله".

عرف المصري (2012م، ص6) غموض الدور الوظيفي على أنه " نتيجة للنقص في المعلومات المطلوبة لإنجاز المهام المنوطة بدور وظيفي معين وإذا لم يعرف الموظف المهام الواجب أدائها، والمسؤوليات والصلاحيات المعطاة له ، أو كيف يقيم أدائه في العمل ، فذلك سيجعله يتردد في اتخاذ القرارات الإدارية ويرجع لأحد خيارين إما الرجوع لرئيسه مباشرة في كل كبيرة وصغيرة أو التعلم عن طريق المحاولة والخطأ في استجاباته لمتطلبات المنظمة " .

عرف (Ahmed & Taylor, 2009, P 901) غموض الدور الوظيفي على أنه "المفهوم الذي يفسر مدى توفر المعلومات حول الدور الذي يقوم به الموظف، فلكي يؤدي الموظف دوره بشكل مرضي يجب أن تتوفر لديه معلومات كافية ومحددة عن دوره فيما يتوافق مع توقعات رئيسه أو من يكلفه بهذا الدور".

عرف المساعد (2009م، ص44) غموض الدور الوظيفي على أنه " حالة تنشأ من إذا لم تكن توقعات الفرد واضحة له عن الدور الذي يقوم به، أي إذا كان الشخص غير متأكد من طبيعته ، ويؤدي أيضاً حدوث تناقض مفهوم الدور عن مفاهيم كل أو بعض مجموعة الأدوار إلى غموض الدور " .

عرف العميان (2008م، ص195) غموض الدور الوظيفي على أنه " النقص في المعلومات اللازمة لتأدية الدور المتوقع من الفرد، وهو يحدث عندما تكون الأهداف والمهام

والاختصاصات ومتطلبات العمل غامضة وغير واضحة، مما يؤدي لشعور الفرد بعدم سيطرته على عمله " .

عرف (Onyemah, 2008, P305) غموض الدور الوظيفي على أنه " المفهوم الذي يفترض أن الموظف يفتقر إلى المعلومات الضرورية لأداء وظيفته أو مهمته، مما يدفعه ذلك للشعور بالإحباط، ويمكن تلخيصه انه عدم يقين الموظف حول المهام المختلفة للدور المنوط به " .

عرف عبوي (2006م، ص35) غموض الدور الوظيفي على أنه " افتقار الفرد للمعلومات المطلوبة لتعريف كيف يؤدي الدور ، فالعضو الذي يفكر بطريقة - أنا لا أعرف ماذا يريد هؤلاء الناس - يعاني من حالة غموض الدور بالفعل " .

عرف النوشان (2003م، ص34) غموض الدور الوظيفي على أنه "حالة تنشأ عندما لا تتوفر المعلومات والبيانات الواضحة لدى الفرد عن الدور المطلوب القيام به، أو عدم توفر المعلومات بحدود سلطته والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة ،أو أن يكون هناك ازدواجية أو تعارض مع الدور الذي يقوم به الفرد في المؤسسة" .

ويلاحظ أن معظم هذه التعريفات ركزت على موضوع نقص المعلومات المتوفرة للفرد عن مهمة مطلوب منه أداؤها ما قد يسبب له ضغط العمل وحالة من الإرباك تؤثر سلبا على نفسيته. ومما سبق يمكن تعريف غموض الدور الوظيفي على أنه "شعور بالنقص والإرباك بسبب حالة عدم الدراية الكافية بمتطلبات المهمة التي كلف بها الفرد مما قد يولد لديه مشاعر سلبية عن عمله ويؤدي لخفض رضاه الوظيفي " .

2.1.2 أسباب حالة غموض الدور الوظيفي :

إن غموض الدور ما هو إلا نتيجة للنقص في المعلومات المطلوبة لإنجاز المهام المنوطة بدور وظيفي معين وإذا لم يعرف الموظف المهام الواجب أداؤها، والمسؤوليات والصلاحيات المعطاة له ، أو كيف يقيم أداؤه في العمل، فذلك سيجعله يتردد في اتخاذ القرارات الإدارية ويرجع لأحد خيارين إما الرجوع لرئيسه مباشرة في كل كبيرة وصغيرة أو التعلم عن طريق المحاولة والخطأ في استجاباته لمتطلبات المنظمة (المصري، 2012م، ص6).

ينشأ غموض الدور الوظيفي عند الفرد بالعمل عندما لا يملك معلومات كافية أو واضحة تمكنه من أداء العمل بالطريقة المطلوبة، فالموظف هنا لا يكون على دراية تامة بأهداف وإجراءات

العمل المتبعة، وربما لا يكون متأكداً بخصوص المسؤوليات المتعلقة بعمله، كذلك فإن الغموض والحيرة قد تنشأ لدى الفرد وتسبب له ضغوطاً عندما يحرم من التغذية الراجعة التي تبين له نتائج أداؤه وما يترتب عليها، بل قد يتلقى الفرد أحياناً تغذية مرتدة تشير لأخطائه فقط دون إيجابياته، مما قد يمثل له في الواقع مصدراً من أهم مصادر الضغوط (عسكر، 2003م، ص40).
وقد وضحت دراسة الصباغ (1981م، ص31) أن لغموض الدور عدة مصادر أهمها حدوث تغيير في البيئة الاجتماعية للمنظمة، و التغيير في الأفراد العاملين في المنظمة.

2.1.3 غموض الدور الوظيفي وضغوط العمل :

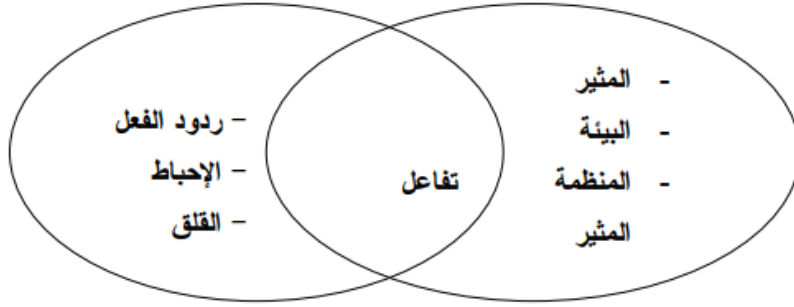
عرف عبد الجواد (2002م، ص15) ضغوط العمل بأنها " مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد التي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعلهم في بيئة عملهم التي تحوي الضغوط".

يعتبر غموض الدور من المصادر الرئيسية للضغوط في المنظمات، ويحصل الغموض عند عدم توفر معلومات وبيانات واضحة لدى الفرد عن الدور المطلوب منه القيام به، أو عدم توفر معلومات عن حدود سلطته، ومعلومات متعلقة بقواعد وسياسات المنظمة، أو عند وجود تعارض وازدواجية مع الدور الذي يقوم به الفرد (النوشان، 2003م، ص13).

يرى العميان (2005م، ص161) نقلاً عن (Wallace & szilagi, 1990) أن هناك

ثلاث عناصر أساسية لضغوط العمل في المنظمة:

- 1- المثير: وهو عبارة عن المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط، والتي قد يكون مصدرها عنصر الفرد أو البيئة أو المنظمة.
- 2- الاستجابة: وهي عبارة عن ردود الفعل (فسيولوجية، نفسية، سلوكية) التي تصدر من الفرد كالإحباط، القلق والتوتر، وغيرها.
- 3- التفاعل: التفاعل بين عناصر الاستجابة والإثارة.



شكل (1.2) العلاقة بين عناصر ضغوط العمل في المنظمة

(المصدر: الغنام، 2004م)

إن النتيجة الحتمية للتغير المستمر بالمؤسسات في هذا العصر هي تعرض العاملين لمستويات متفاوتة من الضغوط التي تخلف آثارا نفسية واجتماعية كبيرة، حيث أن الإنسان يتعرض لضغوط متباينة في بيئته الداخلية والخارجية، والتي تشمل العديد من المصادر متنوعة التأثير على الفرد، مما قد يؤدي لنتائج سلبية على الفرد، وأحيانا على العمل ذاته. (بو غازي، 2015م، ص323).

قام (Mcneil, 1983, p11) بدراسة بينت أن غموض الدور الوظيفي يشكل نسبة كبيرة من مصادر ضغوط العمل، حيث أشارت دراسته إلى أن غموض الدور يمثل 35% من مصادر ضغوط العمل لدى الأفراد، وإلى أن الغموض يؤدي لزيادة التوتر وانخفاض الرضا الوظيفي لدى الأفراد وشعورهم بعدم أهمية ما يبذلونه من جهد.

كما تشير دراسة (powell & Enright ,1990 ,P110) إلى أن غموض الدور الوظيفي يعتبر أحد أهم مصادر ضغوط العمل ذات الأثر المباشر على معاناة الأفراد بالعمل، ولكن يختلف تأثير هذه المتغيرات على مستوى ضغط العمل من منظمة لأخرى، وذكرت الدراسة متغيرات (صراع الدور، غموض الدور، الاختلاف المهني، زيادة وانخفاض عبء الدور، ضغوط النمو المهني، هيكل ومناخ المنظمة، الظروف المادية، الإحباط الوظيفي) كأهم عناصر ضغوط العمل.

يعتبر (فلمبان، 1996م، ص57) أن عدم كفاية المعلومات المتعلقة بالعمل يمثل مصدر أساسي لضغوط العمل بالنسبة لكثير من الموظفين، وأن نسبة قليلة تشعر أن لديها معلومات وافية عن وظائفهم، كما أشار إلى أن غموض الدور يؤدي لزيادة التوتر وانخفاض الرضا والثقة بالنفس وعدم الشعور بأهمية الانجاز.

2.1.4 أثر غموض الدور على اتخاذ القرارات :

تعتبر الكثير من الدراسات ومنها دراسة (عليما ت ،2014م)، ودراسة (Mcneil,1983)، ودراسة (powell & Enright,1990) أن غموض الدور الوظيفي من أهم أسباب ضغوط العمل التنظيمية في المؤسسات والتي تتعكس بشكل سلبي على مستوى الفرد ومستوى المنظمة ككل .

من الممكن أن تمتد آثار ضغوط العمل إلى المنظمة نفسها، حيث أن الفرد يعتبر وسيلة المنظمة المباشرة لتحقيق أهدافها، مما يعني انعكاس شعوره بتلك الضغوط على أداء المنظمة حسب كثير من الدراسات التي أشارت لوجود علاقة سلبية بينهما، أما أهم الآثار السلبية للضغوط على المنظمة فهو غياب الدقة في عملية اتخاذ القرار، حيث أن الفرد الذي يتعرض للضغوط يميل لاتخاذ القرارات بصورة سريعة غير مدروسة، مما يؤثر على المنظمة والأفراد العاملين فيها، كما أن الضغوط تسبب تكاليف مالية من خلال حصول خسائر اقتصادية كبيرة بالمنظمة. (الروقي ،2002م،ص31).

كما أشارت دراسة النوشان (2003م، ص113) إلى أن تأثير ضغوط العمل ومن بينها غموض الدور الوظيفي على خطوات اتخاذ القرار يعد تأثيراً سلبياً، مما يعني أنه كلما زادت ضغوط العمل لدى القيادات الإدارية كلما انخفض مستوى إتباع عملية اتخاذ القرار، وكلما قل مستوى الضغوط لدى القيادات الإدارية كلما زاد مستوى إتباعهم لخطوات عملية اتخاذ القرار.

أما هيجان (1998م، ص268) فيرى أن تأثير الضغوط النفسية، وعلى رأسها غموض الدور الوظيفي على عملية اتخاذ القرار من الممكن أن يظهر من خلال مواقف عدة مواقف ذكر منها إدراك متخذي القرار لمحدودية معلوماتهم وعدم قدرتهم على تحليل المشكلات بصورة ملائمة نتيجة للضغوط، ويعزى ذلك إلى عجز متخذ القرار عن التعرف على البديل الأمثل، بالذات عندما تتعدد وتتناوب أمامه وجهات النظر خاصةً عندما يحاول المدير اختيار قرارات لصالح عمل جزئي أو لصالح المنظمة ككل، بينما يجهل النتائج الاجتماعية والاقتصادية والسياسية لقراره، كذلك يظهر تأثير الضغوط لنفسية في الخوف من نتائج القرار، من خلال الشعور أن القرار المتخذ ربما يكون خاطئاً مما يؤدي لنتائج غير مرغوبة قد تفقد المدير سمعته ومكانته، كذلك فإن الضغوط الشديدة تحد من قدرة المدير على حل المشاكل، خاصة تلك التي تتعارض فيها قيمه الشخصية مع قيم المنظمة، حيث أنه قد يتخذ الشخص قراراً ظاناً منه أنه الحل الأمثل للمشكلة في حين أن عدم

اتخاذ القرار أفضل من اتخاذه، كما أن الضغوط قد تجعل الشخص يتجنب المشاركة في عملية اتخاذ القرار إن لم يضمن نتائجه بشكل واضح، أو إن تساوت نتائج اتخاذ القرار من عدمه.

توافق دراسة (الروقي، 2002م، ص 3) ما ذكر في دراسة (Canon, 1920) من أن هناك أنواع مختلفة لضغوط العمل، كالضغوط الإدارية والوظيفية والتنظيمية، وتتوصل لأن هذه الضغوط عندما تكون مستمرة فإنها تفرض نفسها على متخذ القرار، وتحد من قدرته على تحقيق الأهداف وإنجاز المعاملات بالوقت والجهد المطلوبين، وتؤدي لضعف الإنتاج وضعف رضا الموظف عن عمله..

2.1.5 أثر غموض الدور على العمل

يرى (حسن، 2001م، ص 403) أنه يمكن لوجود الغموض في مجالات (مسؤولية المشرف، القواعد، ومصادر السلطة، تقييم المشرف لأداء الفرد، التغييرات التنظيمية والأمان الوظيفي) ، و حدوث الغموض في المديرية المعقدة كبيرة الحجم أو بسبب حدوث تغييرات تكنولوجية، أو وجود نقص في المعلومات الواردة من الإدارة العليا، أن يخفي المرؤوسون معلومات عن المشرف كوسيلة للسيطرة على الأحداث، أو كأسلوب لمضايقه مشرف غير مفضل بالنسبة لهم.

تتفق الدراسات على أهمية ووضوح آثار ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، حيث تشير بعض الدراسات إلى دور الضغوط في انخفاض مستوى الأداء، وذلك بسبب اختفاء الدافع لدى الفرد لفهم العمل والانتقال لحالة التقليد الأعمى مع عدم لاعتراث بسلامة الأداء وما يفترض بالفرد إنجاز، حيث يصبح الفرد مجرد نفذ للقرارات، هدفه الحصول على رضا المرؤوسين، مما سيؤدي لانخفاض مستوى الأداء و تدني الإنتاج، وأن زيادة شعور الفرد بغموض الدور الوظيفي قد تقلل من استخدامه لمهاراته العقلية والقيادية (الروقي ، 2002م، ص 32).

وتشير دراسة (بنات ، 2009م، ص 21) إلى أن من آثار الضغوط على المنظمة زيادة التكاليف المالية، تكلفة التأخر عن العمل، الغياب والتوقف عن العمل، تشغيل عمال إضافيين، عطل الآلات وإصلاحها، وتكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل، وصعوبة التركيز في العمل والوقوع في حوادث صناعية، ارتفاع معدل الشكاوي وعدم الرضا الوظيفي، وعدم الدقة في اتخاذ القرارات وسوء العلاقات بين أفراد المنظمة بسبب غموض الدور.

كما تشير دراسة (الخضيرى،1991م، ص86) إلى أن للضغوط السلبية التي يتعرض لها العاملون في بيئة العمل آثار كبيرة على الرضا الوظيفي ، وقد تؤدي لانخفاض مستوى إنتاجيته أو انعدام الرضا الوظيفي لديه.

وقد أشارت دراسة (بلال ،2005م، ص205) إلى أن من أهم آثار ضغوط العمل ومن ضمنها غموض الدور الوظيفي على مستوى المنظمة ضعف مشاركة الفرد في العمل، والشكاوى والتظلمات وما يترتب على ذلك من تدنٍ في الإنتاج وارتفاع نسبة الحوادث، وتدني مستوى الروح المعنوية والأداء والولاء التنظيمي نتيجة عدم الحماس للعمل، وضعف الاتصال بين العاملين لإضافة العدوانية في بيئة العمل.

تشير دراسة (الكلابي، 2008م، ص24) إلى أن هناك علاقة عكسية بين غموض الدور والرضا عن العمل من خلال :

1- الرضا عن زملاء العمل.

2- الرضا عن الراتب.

3- الرضا عن الرئيس المباشر.

2.1.6 أثر غموض الدور الوظيفي على ممارسة السلطة:

ترى دراسة المصري (2012م، ص116) أن لغموض الدور تأثيراً سلبياً على القدرة على ممارسة السلطة من خلال :

- عدم إدراك الموظف لحدود مسؤولياته وصلاحياته بالعمل.
- نقص المعلومات المتوفرة للموظف حول دوره الوظيفي، مما يضعف معرفته بحجم السلطة الممنوحة له، وبالتالي قدرته على استخدامها.
- الحد من قدرة المسئول على تفويض جزء من صلاحياته للمستويات الأدنى لاقتناعه بعدم أهليتهم لذلك بسبب عدم وضوح مسؤولياتهم.
- جهل الموظف بأهداف وخطط عمله يحد من قدرته على ممارسة السلطة الممنوحة له.

كما تفترض الدراسة وجود أثر سلبي لغموض الدور الوظيفي على مساءلة المرؤوس عن استخدامه للسلطة المفوضة له وعن إنجازه لواجباته، بسبب تعدد الجهات التي تعطيه التعليمات، وبسبب اعتقاده بعدم وجود مسئول مباشر وحيد عن عمله، وبسبب غياب الوضوح في الوصف الوظيفي الخاص بالموظف، وعدم إعطاؤه تفسيرات واضحة عما يجب القيام به لأداء مهامه دون الرجوع للرئيس بسبب عدم اقتناع الرئيس بوجود إمكانية للمساءلة والمحاسبة وفق آلية يفهمها الجميع.

2.1.7 مشكلة عدم وضوح الهيكلية التنظيمية:

إن عدم وضوح الهيكلية التنظيمية يعد من أهم المشاكل التي تعاني منها المنظمات في الوقت الحالي، حيث أنه يجبر وراءه مشاكل أخرى تضر بالعمل، كغموض الدور الوظيفي والصراع التنظيمي، ففي المؤسسات الصحية على سبيل المثال قد يؤدي غموض الهيكلية التنظيمية إلى إعطاء المدير الطبي صلاحيات أكبر من التي تنبغي له، حيث يمكن أن يتدخل في أمور إدارية بحته تعتبر ضمن نطاق مسؤوليات المدير الإداري كالحضور والانصراف ومنح الإجازات لغير الأطباء، هذا يؤدي إلى حصول صراعات على الصلاحيات والموارد بسبب صعوبة تحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذ القرارات، وعدم وضوح حدود سلطات وصلاحيات كل جهة، مما قد يؤدي بطبيعة الحال إلى عرقلة سير العمل الإداري في كثير من الحالات وسوء علاقات بين العاملين قد تصل لحد التلاسن أو التعارك أحياناً، واتهام كل جهة للآخرى بالتقصير لعدم وجود مرجعية واضحة تحدد الجهة المسؤولة عن تنفيذ القرارات الإدارية والقيام بالمهام المطلوبة.

عندما يبدأ الموظف مساره المهني وهو متأمل بالنمو الطبيعي لحياته المهنية، يبدأ بتخطيط مساره ليتناسب مع قدراته ويتكيف معها، لكنه قد يفاجأ بأن مساره الوظيفي مهدد من قبل أشخاص غير مؤهلين للترقية، يسبقونه في النمو الوظيفي، فتكون تلك الحادثة كارثة كبرى عليه، فقد يتوقع أنه الأجدر بين زملائه، لهذا سيكون لهذه الواقعة أثرها السلبي على الموظف وأداؤه، ويولد حالة من الضغوط النفسية الشديدة التي تؤثر على الموظف نفسه، وتولد حالة من التصادم المستمر بين الزملاء في العمل والتفكك والافتقار لتأييد أو تحمل أفراد الجماعات داخل العمل لبعضهم البعض (حلاوة، 2015م ، ص62).

وقد توصلت دراسة المصري (2012م، ص 116) إلى أن عدم معرفة الموظف بحدود صلاحياته ومسؤولياته يحد من قدرته على ممارسة السلطة داخل عمله، وأن تعدد الجهات التي

تعطي التعليمات للموظف، واعتقاده بعدم وجود مسئول واحد عن عمله يؤثر سلباً على قدرة المسؤول على مساءلة ومحاسبة المرؤوس، أما دراسة قنديل (2016م، ص109) فقد أوصت بضرورة توضيح خطوط السلطة بشكل يضمن عدم وقوع أي موظف في إشكالية عدم معرفته لحدود صلاحياته.

2.1.8 مشكلة عدم فاعلية الوصف الوظيفي:

أوصت دراسة الجميلي والبجاري (2008م ، ص324) بضرورة تحديد المهام والمسؤوليات للموظف ليتسنى له معرفة ما يجب عليه القيام به من أدوار مهنية لا تتعارض مع الأدوار الأخرى في المؤسسة، كما أوصت دراسة المصري (2012م، ص117) العمل على التوفيق بين الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية كالقدرات الدراسية والمؤهلات الأساسية للموظفين، مما يزيد من قدرتهم على الابتكار والإبداع والتفاني في الأداء الوظيفي، ويتحقق مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وذلك بعد النتيجة التي توصلت لها الدراسة في أن عدم وجود وصف وظيفي واضح يحد من قدرة الرئيس على محاسبة المرؤوسين، ويترتب على ذلك عدم منح المرؤوس الحرية الكافية في أداء المهام المفوضة إليه دون الرجوع للرئيس، وذلك لاقتناع الرئيس بعدم إمكانية المحاسبة والمسائلة وفق آلية مفهومة للجميع.

كما أوصت دراسة حسني (2001م ، ص28) بضرورة تحديد مهام الدور القيادي الذي يقوم به المدير تحديداً دقيقاً، سواء فيما يتعلق بجانب المهام الإشرافية التي يقوم بها المدير الموجهة لتطوير أداء المؤسسة وموظفيها، أو جانب قيادة العمل الإداري الذي يتعلق بإدارة وتنظيم المؤسسة.

2.1.9 مشكلة عدم وضوح سلوكيات الموظفين :

تشير دراسة السباعي (2001م، ص32) إلى أن مصادر غموض الدور تنحصر فيما

يلي:

1) عدم توفر المعلومات الكافية للموظف بما يتعلق بالدور المطلوب منه بالعمل من قبل القادة المشرفين، حيث يؤدي تكرار هذا الخل مع الموظف الجديد إلى جعله غير قادر على القيام بالدور المطلوب منه .

2) تقديم المعلومات المشوشة من المدير للموظفين، بالذات عندما تحمل هذه المعلومات مصطلحات فنية غير مفهومة لهم .

3) إسناد مهام مبهمّة في كيفية تنفيذها بالنسبة للموظف .

4) غموض النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الموظف، مما قد يؤدي في النهاية لتجاوز الفرد الأهداف المطلوبة منه أو لإخفاقه في تحقيقها أو تحقيقها بطريقة غير مألوفة.

أوصت دراسة قنديل (2016م، ص 109) الإدارة بضرورة توضيح المعلومة المقدمة للموظف، عن طريق توثيقها أو إرسالها بعدة صور (ورقية - إلكترونية)، كما أوصت الدراسة بالحفاظ على تقدير الموظفين عند انجازهم لأعمال يعتقدون أنها صعبة، والوقوف معهم في الأعمال الموكلة لهم، وإتباع أسلوب المكافأة كوسيلة لتقدير جهد الموظف عندما ينجز أعمال شاقة وهامة.

كما أوصت دراسة حلاوة (2015م، ص 126) بضرورة تفعيل العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين موظفي الوظائف الدنيا والعليا، وربطها بالواقع الاجتماعي والإنساني المحيط بالظروف الشخصية وظروف عمل الموظفين، بما يقارب من وجهات النظر ورؤية كل الأطراف للواقع الذي يعيشه كل طرف.

2.1.10 مشكلة غموض النتائج المطلوبة من الموظف

أحيانا تعاني المجموعة من مشكلة غموض الدور، بمعنى أنهم يفتقدون للمعلومات اللازمة لتعريف كيف يؤديون دورهم، فالشخص الذي يفكر بطريقة أنا (لا أعرف ماذا يريد هؤلاء الناس مني) يواجه غموضاً في الدور بالطبع، وهذا الشعور غير مريح حيث أن من يعاني غموض الدور لا يتمتع بالمشاركة في المجموعة، وربما بحث عن طرق لتجنب ذلك (عبوي، 2006م، ص 35).

توصلت دراسة المصري (2012م، ص 116) إلى أن غموض الدور الوظيفي يؤثر سلباً على التزام الفرد بقيم وواجبات العمل، حيث أن عدم معرفة الموظف بأولويات عمله يحد من التزامه بمهامه واجباته كونه عضواً في التنظيم، وأن عدم وضوح مدى صحة استغلال الموظف

لوقت العمل بشكل جيد يحد من قدرته على الالتزام بمهامه وواجباته، وأن عدم وضوح أساليب العمل يجعل الموظفين في حيرة من أمرهم ويترددون في اتخاذ أي قرار دون الرجوع للإدارة العليا، مما يجعل جزء كبير من العمل عبارة عن روتين متكرر مما يؤثر على التزامهم بتحمل أعباء المسؤولية، وأن عدم وضوح آلية تقييم الموظف في العمل بشكل كافي بالنسبة له وعدم وجود من يقدر عمله المميز يؤثر سلباً على التزامه بقيم ومبادئ العمل.

2.1.11 علاج غموض الدور الوظيفي :

تقترح دراسة الكلابي (2008م، ص25) أن على المدراء والرؤساء المباشرين أن يحاولوا توضيح مهمات وأعمال موظفيهم باستمرار وإعطائهم تغذية راجعة (Feed Back) عن مدى تقدمهم في العمل ومستوى إنتاجيتهم ، كما وتوصي الدراسة بأن على الشركات والمؤسسات أن تعمل جاهدة على تحليل وظائفها وعمل وصف ومواصفات وظيفية واضحة ومحددة وشاملة لمؤشرات الأداء وإنجاز العمل في كل وظيفة إدارية كانت أم فنية.

كما تقترح دراسة النوشان (2003م ،ص119) بأن على المدراء إصدار الأدلة التنظيمية التي توضح تفاصيل المهام و النشاطات التي على العاملين إتباعها ، مما سيخفف كثيراً من العبء الملقى على أولئك المدراء، كما توصي الدراسة بإيجاد الوصف الوظيفي الواضح الدقيق لجميع المراكز القيادية في المنظمة مع بيان بالمهام والمسؤوليات لهذه المراكز .

في حين أوصت دراسة اليوسف (2009م) بطلب تحديد المهام الوظيفية من الرؤساء، وطلب المعلومات اللازمة عند التكليف بالمهمة، من أجل معرفة الطريقة الأمثل لتنفيذها.

يعتقد الباحث أن غموض الدور الوظيفي أحد أهم مكونات ضغوط العمل التنظيمية، والتي تصيب الموظفين على اختلاف مستوياتهم أو نوع المؤسسات التي يعملون بها، حيث يرافقه شعور الموظف بضعف الثقة والتردد عند التعامل مع القرارات، كما انه يضعف من حجته وموقفه أمام رؤسائه بسبب غياب معايير أداء واضحة متفق عليها بين الجميع، مما قد يجعل المدراء يميلون لاستخدام معاييرهم الشخصية في الحكم على أداء الموظف، وكذلك غياب بيئة واضحة للعمل تحدد للموظف من هو المسؤول المباشر الذي يحق له محاسبته وانتقاد أداؤه، وبسبب تعارض توجيهات مديره المباشر مع المدراء الآخرين الذين يتلقى منهم النقد، كذلك يجعل غموض الدور الوظيفي الموظف عاجزا عن تفسير بعض قرارات وتعليمات الادارة في نطاقها الصحيح، كما أنه يجبر الموظف على الرجوع لمدراءه عند كل كبيرة وصغيرة خشية تحمل المسؤولية والنقد عن تصرفاته، كما أنه يضعف عملية التنسيق بين الموظفين الزملاء بسبب اختلاف فهم لمتطلبات العمل.

تعتبر قلة التوجيهات الصادرة من قبل المدراء وتناقضها أحد أهم أسباب غموض الدور الوظيفي، حيث أن ذلك يجعل الموظف يتخذ قرارات وأفعال ارتجالية قد لا يكون متيقنا من نتائجها، كما أن عدم إشراك الإدارة العليا للموظفين في اتخاذ القرار يضعف معرفتهم بأبعاد وأسباب اتخاذ تلك القرارات، بالإضافة إلى الغموض في الهيكلية التنظيمية، وعدم فاعلية الوصف الوظيفي.

المبحث الثاني

عملية اتخاذ القرارات

2.2.1 مفهوم عملية اتخاذ القرار الإداري:

يعتبر موضوع صنع القرار واتخاذ من الموضوعات ذات الأهمية التي حازت اهتمام المشتغلين بصنع القرار في المؤسسات المختلفة، حيث أن صنع القرار عملية خطيرة تمس الحاضر وتغير الواقع وتمتد بآثارها إلى المستقبل، لذلك يجب أن تسبقها دراسات متأنية تستند إلى قاعدة واسعة من المعلومات المتخصصة والدقيقة فيما يتعلق بموضوع القرار المزمع إصداره، وقد شهدت السنوات الأخيرة إجراءات وقرارات لمواجهة المشاكل والتخفيف من حدة الأزمات اتسمت بالعجلة وفي بعض الأحيان بالارتجال، وفي كل الأحوال بنقص شديد في المعلومات التي لا غنى عنها في مواجهة المشاكل، وهذه حقيقة علمية أجمع عليها المختصون بالقانون وخبراء الاقتصاد والادارة (أحمد، 2002م، ص111).

ترى دراسة شاويش (2013م، ص245) أن عملية اتخاذ القرار عبارة عن "اختيار يتم من بين بديلين أو أكثر من البدائل المتاحة، اختيار البديل الأفضل للوصول إلى الأهداف يعني صنع القرار، إلا أن المدير يجب أن يصنع قرارات عندما يقوم بإنجاز الوظائف الإدارية الثلاثة الأخرى وهي التنظيم و التوجيه والرقابة.

أما دراسة الموسوي (2013م، ص13) فتعرف القرار الإداري بأنه "عملية المفاضلة بشكل واعي ومدرك بين مجموعة من البدائل، أو الحلول (على الأقل بديلين أو أكثر) المتاحة لمتخذ القرار لاختيار واحد منها باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الأهداف التي يبتغيها متخذ القرار.

تعرف دراسة الشوابكة (2011م، ص230) عملية اتخاذ القرارات بأنها عبارة عن "عملية المفاضلة بين عدد من الحلول البديلة لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل، وهي عملية الاختيار الواعي القائمة على أسس بعض المعايير مثل توفير الوقت وزيادة حجم الخدمات المقدمة من المؤسسة، ويتأثر اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة على حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة.

أما دراسة عبوي (2006م، ص231) فعرفت صنع القرار على أنه "سلسلة الاستجابات الفردية والجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين، أو هو مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها، أي لحل المشكلة التي تشغله".

في حين ترى دراسة (Fernandez,2003,P91) أن "القرار هو الإشارة لنية واضحة لاتخاذ القرار ، أما تنفيذ القرار ما هو إلا المرحلة الأخيرة والمرئية للقرار".
كما عرف على وآخرون (2001م) للقرار بأنه "عملية الاختيار بين بديلين أو أكثر، وأن عملية اتخاذ القرار هي تلك العملية المبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي الواعي للوصول إلى قرار وهو الاختيار ما بين بديلين".

أما عمر (2000م) فيعرف القرار بأنه "عمل فكري وموضعي يسعى إلى اختيار البديل (الحل) الأنسب لمشكلة معينة من بين مجموعة من البدائل أمام متخذ القرار ، وذلك بالمفاضلة بينها باستخدام معايير محددة وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار ، أو هو الحل أو التصرف أو البديل الأفضل الذي تم اختياره من بين عدة حلول أو تصرفات أو بدائل متاحة أمام متخذ القرار لحل مشكلة معينة.

2.2.2 خصائص القرار الإداري:

يرى الحريري (2008م، ص231) أن للقرار الإداري مجموعة من الخصائص التنظيمية والاجتماعية منها :

- 1- القرار الإداري عملية فكرية بحتة، يحتاج متخذه للتفكير والتحليل والتنبؤ و اختيار البديل الأفضل.
 - 2- اتخاذ القرار عملية إنسانية تتعلق بمهارات وقدرات العاملين.
 - 3- تتسم عملية اتخاذ القرار بالاستمرارية، حيث أن كل النشاطات داخل التنظيم تعتبر نتاج لعملية اتخاذ القرار .
 - 4- وجود عدة بدائل متاحة لاتخاذ القرار من بينها.
 - 5- سبب عملية اتخاذ القرار هو وجود مشكلة معينة، فإن لم توجد فلن يوجد قرار.
 - 6- اتخاذ القرار يعتمد على العقوبة والترشيد.
 - 7- اعتماد عملية اتخاذ القرار على حقائق علمية مرتبطة بالمشكلة المراد حلها.
 - 8- تتأثر عملية اتخاذ القرار بالعوامل البيئية المحيطة.
 - 9- ينتج القرار من تفاعل عدد من الجهود التنظيمية المشتركة.
 - 10- يتأثر القرار الإداري بالأعراف والقيم والاتجاهات والعادات التي يحملها متخذه.
- فيما يفرق حسن (2001م، ص150) بين أربع حالات تمثل خصائص اتخاذ القرارات الإدارية:

- 1- حالة التأكد : في هذه الحالة تتوفر لدى متخذ القرار معلومات كافية وتنبؤ واضح عن نتائج القرار، مع احتمالية حصول مخاطرة مستقبلية إلا أن حالة التأكد كانت سائدة عند اتخاذ القرار.
- 2- حالة المخاطرة : حيث تتسم المعلومات المتوفرة بالنقص وعدم كفايتها لتحديد النتائج المتوقعة، وتعتبر الحالة مخاطرة إذا قلت نسبة التأكد عن 100%، أما إن كانت 90% فإن المخاطرة متوسطة.
- 3- حالة عدم التأكد : حيث لا يتوفر لمتخذ القرار معلومات كافية عن نسب نجاح أو فشل القرار، في حين يرى بعض الكتاب أنه يمكن الاعتماد على الخبرة في تخمين احتمالات حصول البدائل، كما أن هذه الحالة لا مفر منها عملياً، ويحاول المدراء استكمال معلوماتهم والانتقال من حالة عدم التأكد لحالة المخاطرة.

4- حالة الصراع والمنافسة : وهي الحالة الأصعب لمتخذ القرار، حيث يتعرض لضغوط عالية من الأطراف المنافسة، ومن وقت اتخاذ القرار، والبدائل المتاحة للقرار، والظروف المحيطة به.

2.2.3 أهمية اتخاذ القرار.

يعتبر اتخاذ القرارات من أهم العناصر وأكثرها تأثيراً لدى المنظمات والأفراد والدول، ذلك لارتباط هذا الموضوع بحياة الإنسان اليومية والعائلية ومجالات النشاط الإنساني، فالفرد هو المحور الأساسي لهذا الموضوع، سواء كان ذلك على مستوى القيادات أو المرؤوسين الذين يشاركون بصنع وتنفيذ القرارات ويعتبرون هدفاً لها، فطالما كان هناك حاجة الاختيار بين عدة بدائل من أجل الوصول لهدف معين كان هناك قرار، وطالما كان هناك نشاط وعمل هادف لتحقيق أهداف معينة فإن عملية اتخاذ القرار مستمرة. (سليمان، 2011م، ص2).

تعتبر دراسة كنعان (2003م) أن عملية القرارات الإدارية هي محور العملية الإدارية، حيث أصبح مقدار النجاح الذي تحده المنظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة ، ذلك أن عملية اتخاذ القرارات تشمل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم الإداري وأنها لا تقل أهمية عن عملية التنفيذ وترتبط بها ارتباطاً وثيقاً وان أي تفكير في العملية الإدارية يجب أن يركز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات وعلى أسس وإجراءات تنفيذها.

2.2.4 أنواع القرارات :

تصنف دراسة مسغوني وشوية (2015م، ص39) القرارات حسب عدة أسس :

1) على أساس الهدف :

- قرارات فعالة: وهي القرارات المتخذة من أعلى مستويات الفهم الفكري، حيث تنصدر لمفاهيم فكرية مجردة عالية المستوى، استراتيجية، شاملة، قوية التأثير، وفعالة النتائج.

- قرارات غير فعالة: تحصل على مستوى الفكر لمجرد، وهي جزئية لا تحقق هدف فعال أو مؤثر.

(2) على أساس المستوى الإداري :

- قرارات استراتيجية: يتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا وتمتد فترة زمنية طويلة، مثل قرارات الانضمام لمجموعات مؤسسية أخرى، وقرارات التوسع، وقرارات التطوير والبحث، وقرارات المنتج الجديد.
- قرارات إدارية: على مستوى الإدارة الوسطى، وتتعلق بمشاكل الرقابة على الأداء والتنظيم، وتقتضي التأكد من الحصول على الموارد، وأنه تم استخدامها بفاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف التنظيم، كالتنبؤ بالمبيعات.
- قرارات لتشغيلية: على مستوى الإدارة الدنيا، وتتعلق بالعملية التشغيلية كاختيار الطريقة الأمثل للإنتاج، والرقابة على المخزون .

(3) على أساس توافر نظم البيانات والمعلومات :

- قرارات مبرمجة: تتصف بال تكرار والروتينية التامة، ووجود إجراءات معروفة لها، كما تتسم بوضوح معايير الحكم عليها، وتوفر معلومات كافية بشأنها، وسهولة تحديد بدائلها، ووجود حالة تأكد نسبي من فاعلية البديل المختار لحل المشكلة،
- قرارات شبه مبرمجة: تتسم بوجود قدر معين من البيانات والمعلومات حولها، ومن الممكن تحديد بعض مراحلها بصورة جيدة، أما بعض الأجزاء فيها فيصعب تحديده بدقة ويتسم بعدم التأكد.
- قرارات غير مبرمجة: وهي التي تتسم بعدم التكرار أو الروتينية، وعدم وجود إجراءات مسبقة لحلها، وتظهر عندما تعاني المنظمة من مشكلة لا يتوفر خبرات مسبقة لديها بكيفية حلها، ولا يوجد أنماط محددة لحل هذا النوع من المشاكل حيث تسود حالة عدم التأكد

(4) على أساس القائم باتخاذ القرار :

- قرارات شخصية: وهي قرارات تخص متخذها كفرد وليس كجزء من التنظيم الإداري، حيث يتعذر تفويضها للغير.
- قرارات تنظيمية: حيث يتخذ المدير قرارات تنظيمية لتحقيق الأهداف التنظيمية، وقرارات شخصية لتحقيق أهدافه الشخصية، أو يوفق بينهما ويسهل تحقيق أهداف أخرى.

2.2.4 خطوات صنع و اتخاذ القرار

يقسم مراد (2007م، ص35) عملية صنع القرار إلى خطوات تعتبر كل خطوة أساساً لانطلاق الخطوة اللاحقة:

(1) **تحديد المشكلة:** وذلك من خلال الإجابة على السؤال (ما هو الخطأ الحقيقي)، فإن لم تتوفر معرفة تامة بمجال المشكلة، فإنه ينبغي الاستفسار من العاملين بهذا المجال عن الخطأ حسب رأيهم، مما يشجعهم على المساهمة بتحديد المشكلة، وقد تكون أسباب المشكلة ظاهرة يتجنب المسؤول الأخذ بها، أو عليه التأكد منها والبحث عن أسبابها الحقيقية.

(2) **وضع حلول بديلة:** بعد تحديد المشكلة الحقيقية، يتم افتراض عدة حلول لها، من خلال استشارة المساعدين، أو العصف الذهني، حيث تسهل المقتررات الناتجة عن المساعدين وبخاصة الذين تم الاعتماد عليهم في تحديد المشكلة وضع تلك الافتراضات، كما يتم الاستعانة بالخبرات السابقة لمتخذ القرار بالمواقف المماثلة، ومحاولة وضع أنسب البدائل كحلول.

(3) **تقييم البدائل:** بعد تحديد البدائل الممكنة بالخطوة السابقة يتم تقييم البديل على حدا من خلال عدة معايير كقابلية البديل للتنفيذ، والتكاليف المترتبة عليه، وجدواه بحل المشكلة.

(4) **اختبار أفضل بديل:** تعتبر هذه المرحلة أصعب وأعقد المراحل، حيث يتم الاختيار على أساس قدرة البديل على حل المشكلة، مما يتطلب العمل على أكثر من بديل معاً، وتوقع نتيجة تنفيذ كل منهم، إلى أن يتم اختيار أقرب تلك البدائل للحل في قالب الظروف المحيطة بالمشكلة داخلياً وخارجياً، وفي ظل كفاءة المدير وقدرته على التصرف السليم.

(5) **تجربة البديل:** بعد أن يتم اختيار أفضل البدائل المتوفرة، يتم تطبيق هذا البديل والتحضير المسبق لمقاومة الأفراد والإدارات بالمنظمة، والإعداد من أجل تقبله.

(6) **متابعة النتائج:** وهي الخطوة الأخيرة، حيث يتم متابعة التفاعل بين البديل والواقع بمتغيراته، وتقييم النتائج باستمرار لضمان نجاح حل المشكلة .

أما أحمد (2002م) فيرى بأن هناك خمس خطوات لاتخاذ القرار وهي :

(1) تحديد وإدراك المشكلة وأبعادها.

(2) تحليل العقبات في الوضع الحالي.

(3) إنشاء المعايير الكفيلة بحل المصاعب.

4) عمل خطة تنفيذية وفق احتمالات البدائل المختلفة، مع التنبؤ بالنتائج المحتملة لكل بديل واختيار أفضلها.

5) البدء بتنفيذ خطة العمل.

وتعتبر الدراسة أن المهام السابقة تخدم بعضها بإطار منطقي بطبيعة دائرية متداخلة ومترابطة، حيث أن تقدم إحدى الخطوات على غيرها أمر ضروري بإدارة وتنظيم المؤسسات.

2.2.6 العوامل المؤثرة في فاعلية اتخاذ القرار :

تعتبر دراسة الدعليج (2006م) أن من أهم العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرار وفاعليته:

1- بيئة القرار: العوامل المادية والنفسية وكفاءة الاتصالات الإدارية المؤثرة بنوعية القرار، فإن توفرت الثقة بين متخذ القرار ومرؤوسيه فإن نتيجة القرار ستكون إيجابية، وإلا فإن النتيجة سوف تكون سلبية لا محالة.

2- صحة وسلامة القرار ومدى خبرة متخذه.

3- توقيت اتخاذ القرار: حيث أنه إن تم اتخاذ القرار تحت ضغوط معينة فسوف ينتج قرار غير سليم، بسبب عدم توفر الوقت الكافي لجمع وتحليل ودراسة البيانات والمعلومات.

4- العامل النفسي: تلعب الحالة والخصائص النفسية والشخصية لمتخذ القرار بالإضافة لمعتقداته وقيمه دور مهم باتخاذ القرار، فلكل شخص شخصيته التي تتضمن أفكاره ومعتقداته التي تؤثر على القرار المتخذ، لذا فإن تطابق تلك التوجهات والأفكار للمدير مع القرار المتخذ إضافة لميوله وطموحاته له دور كبير في اتخاذ القرار بغض النظر عن النتائج المادية والحسابات المترتبة عليه، كما أن الوضع النفسي للمدير كالتوتر والحيرة والاضطراب يؤثر بشكل كبير على إنجاز العمل وتحقيق طموحات الفرد.

5- مدى قبول المدير لمشاركة المتأثرين بعملية اتخاذ القرار.

أما دراسة المغربي (2001م) فقد صنفت تلك العوامل إلى :

1) عوامل متعلقة بالمشكلة: كتنوع المشكلة وآثارها، والأطراف المتأثرة والمؤثرة بها، ومدى علاقتها بالمشاكل الأخرى بالمؤسسة.

2) عوامل متعلقة بالبيئة: من حيث كون البيئة ديناميكية أو مستقرة، ومدى اتساع الوقت، والتأكد من البيانات والمعلومات المتوفرة.

3) عوامل متعلقة بشخصية متخذ القرار: كالعوامل النفسية مثل الإدراك والقيم، أو تلك الفسيولوجية كعمر متخذ القرار وإمكاناته العقلية والجسمية.

2.2.7 مشاكل اتخاذ القرار :

يرى عشاوي (2000م، ص105) أن من أهم المشاكل المصاحبة لعملية اتخاذ القرار :

- 1) عدم الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، أو الحصول على معلومات ليست دقيقة، بالإضافة لعوامل ضيق الوقت المتاح لاتخاذ القرار.
- 2) حالة عدم التأكد، وعدم تقييم الإمكانيات المتاحة بشكل سليم، بالإضافة إلى إمكانيات من سيمسهم القرار، ومقدرتهم على تنفيذه.
- 3) سيطرة المشاكل الفرعية على تفكير المدير وانشغاله عن الأمور الأساسية، مما يفقده الإدراك بأهمية المشكلة والأوزان النسبية لعناصرها، ويضعف قدرته على تقييم المشكلة بشكل موضوعي.
- 4) عدم دقة مراحل تنفيذ القرار تؤدي لفشله حتى لو كان القرار سليماً في حد ذاته، ويعزى ذلك لعدم دراسة متخذ القرار لمحددات إخراجها لحيز الوجود.

وحسب دراسة الشامي ونيبو (٢٠٠١م، ص269) فإن هناك تصورات خاطئة تعرقل اتخاذ القرارات المهمة في ظروف خاصة هي:

-التجنب المريح: حيث يتمتع المدير عن اتخاذ قرار بعد أن يدرك أن النتائج ليست ذات شأن مهم.

-التجنب الدفاعي: حيث يجد المدير نفسه مجبر على مواجهة المشكلة، لكنه غير قادر على إيجاد الحل بناء على تجاربه الماضية، لذلك يميل للإنكار من خلال التهرب من مواجهة المشكلة، أو جعل غيره يتخذ القرار ويتحمل نتائجه، أو يميل للحل الواضح البسيط البعيد عن الخطورة.

-التغير المريح: حيث يلجأ المدير للقيام بفعل ما بعد أن أدرك أن عدم القيام بشيء سوف يؤدي لنتائج سلبية غير مريحة بالنسبة له، وفي الغالب يكتفي المدير باختيار أول بديل يعتقد أن مخاطرته بسيطة.

-قصور البيانات والمعلومات: ويعزى ذلك لأسباب عديدة منها أن القائمين على جمع وتنظيم المعلومات غير مؤهلين لهذا العمل، أو قد يكون بسبب ضيق الوقت اللازم لترتيبها، أو وجود عيوب بشبكة الاتصال تؤدي لعدم جمع المعلومات.

-ضعف الثقة المتبادلة: الأمر الذي يدفع المدير لتجنب اتخاذ القرارات، وتجنب تحمل مسؤوليتها.

-وقت القرار: قد تفرض الضغوط على المدير اتخاذ قرار في عجلة من الوقت دون القيام بالدراسة والبحث اللازمين للتثبت من صحة القرار.

يعتقد أن الباحث أن القرار الإداري ناتج بالأساس عن وجود مشكلة بحاجة إلى حل، حيث أن اتخاذ القرار هو إحدى خطوات حل تلك المشكلة، وذلك بعد أن يقوم المدير بتحليل المشكلة ودراسة أبعادها، والنتائج المرجوة من قيامه باتخاذ القرار، ثم يقوم المدير بحصر البدائل المتوفرة لحل المشكلة، من ثم تحليل ودراسة تلك البدائل من حيث الميزات والعيوب والتكاليف والنتائج المرجوة من كل بديل، بالإضافة إلى إمكانية تحقيق ذلك البديل وتطبيقه، والوقت الذي يستغرقه كل بديل لأجل تطبيقه، عندها نصل لمرحلة اتخاذ القرار الإداري وهو اختيار البديل الأمثل من وجهة نظر المدير حسب كل تلك المؤشرات.

كما يعتقد الباحث بأن عملية اتخاذ القرار تتأثر بنفسية وتجربة متخذه، بالإضافة لضغوط الوقت وأصحاب المصالح، وظروف المنظمة الداخلية والخارجية، حيث أن القرار المتخذ في ظروف معقدة وتحت ضغوط عالية، قد يختلف بالكلية عن قرار يتم اتخاذه في ظروف مستقرة.

إن عملية اتخاذ القرار تعتبر جزء يومي وأساسي في حياة المنظمات على اختلاف المستويات الادارية التي تتخذ القرار، كما أنها تعتبر عصب العملية الإدارية، سواء كانت تلك القرارات روتينية متكررة ومبرمجة، أو قرارات غير مبرمجة ولا تتكرر كثيرا.

المبحث الثالث قطاع الرعاية الأولية الحكومي

2.3.1 مفهوم الرعاية الصحية الأولية:

يمكن تعريف خدمات الرعاية الصحية الأولية بأكثر من طريقة أو أسلوب، وكل طريقة أو أسلوب تعكس وجهة نظر معينة و أهم هذه التعريفات أن الرعاية الصحية الأولية هي " تلك الخدمات الطبية والوقائية التي تقدم للمرضى وغير المرضى ولا تحتاج إلى تنويم في المستشفى"، وأما التعريف الثاني للرعاية الصحية الأولية فهي " تلك الخدمات التي تشمل معالجة الأمراض الشائعة والحوادث والإسعافات الأولية وتقديم خدمات التطعيم ضد الأمراض المختلفة ورعاية الأمومة والطفولة وخدمات الصحة المدرسية والوقائية الصحية العامة و صحة البيئة والتثقيف الصحي" (كردية، 2011م، ص 59) .

خطت دولة فلسطين مبكراً خطواتها الأولى في مسيرة الرعاية الصحية الأولية حيث بدأت في تقديم خدمات صحية من خلال مجموعة عيادات صغيرة ابتدأت عام 1994. ومن ثم بلورت وزارة الصحة مشروعاً متكاملًا لبناء الرعاية الصحية الأولية حيث تهدف الرعاية الصحية الأولية في الأراضي الفلسطينية الى تقديم الخدمات الطبية والصحية الشاملة والمتكاملة بمستوى راق سواء من الناحية الوقائية أو العلاجية، هادفة من وراء ذلك إلى رفع المستوى الصحي بالمجتمع في إطار بيئة صحية يعيش فيها الجميع، بحيث تكون هذه الخدمات خط الدفاع الأول للمرضى، كما تعتبر القاعدة العريضة التي تقدم الدعم والمساندة للمستشفيات بالدولة كما تضمن إنشاء مستشفيات حديثة تخصصية تفي باحتياجات المواطنين.

الإدارة العامة للرعاية الصحية الأولية. (2012م، 15 فبراير). تاريخ الاطلاع: 4 سبتمبر

2017م، الموقع: <http://www.moh.ps/Index/Circle/CircleId/15/Language/ar>.

الأهداف الرئيسية للرعاية الصحية الأولية :

تسعى الإدارة العامة للرعاية الصحية الأولية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إنجاز الدور الموسع للرعاية الصحية الأولية بما في ذلك الترويج للثقافة الصحية والتعليم الصحي ذي الجودة العالية، والخدمات الوقائية والعلاجية، إضافةً إلى تقديم الأساس الجيد للبرامج الوطنية، والاستراتيجيات وتقديم خدمات صحية نموذجية.
- تقديم أعلى معايير خدمات الرعاية الصحية المتكاملة استنادًا إلى كون المؤسسة نقطة الاتصال الأولى بالجمهور.
- العمل على التطوير والتحديث المستمر لكافة خدمات الرعاية الصحية الأولية التي تقدمها المراكز الصحية وتحسين مستوى الجودة والسلامة، والحصول على الاعتماد الدولي في غضون ثلاث سنوات.
- ضمان تلبية احتياجات الأشخاص والعائلات والمجتمعات من خلال التعزيز المستمر للخدمات وتقديم الرعاية الصحية، والترويج للثقافة الصحية.
- مراجعة ملائمة مرافق مؤسسة الرعاية الصحية الأولية مع الخدمات المقدمة، ودعم نموذج الرعاية عن طريق التصاميم الجديدة، إضافةً إلى التحديث عند الضرورة و ضمان ملائمة عدد المرافق وأنواعها مع احتياجات السكان والمجتمع.
- إنشاء نظم معلومات صحية لتعزيز جودة الخدمات المقدمة وفعاليتها وكفاءتها، بما في ذلك نظام المعلومات الإلكتروني.

الإدارة العامة للرعاية الصحية الأولية. (2012م، 15 فبراير). تاريخ الاطلاع: 4

سبتمبر 2017م،

الموقع: <http://www.moh.ps/Index/Circle/CircleId/15/Language/ar>

2.3.3 ظاهرة غموض الدور الوظيفي وأثرها على عملية صنع القرار الإداري بالرعاية الأولية :

رغم تطور عملية صنع القرار بالفكر الإداري المعاصر إلا أن هذه العملية لا تزال تعاني الكثير من المشاكل والتحديات في وزارة الصحة الفلسطينية بمحافظة غزة، الأمر الذي انعكس على الإدارة التي تشكو من ارتفاع معدل دوران العمل وضعف البنية التنظيمية بشكل كبير، مما يضعف قدرتها على تحقيق الأهداف المنوطة بها بدرجة مقبولة من الفاعلية والكفاءة، ويضعف قدرتها على التفاعل مع المتغيرات الإقليمية والدولية بسبب مركزية النظام الإداري وضعف الصلاحيات الممنوحة للوزارة بمحافظة غزة، وضعف قواعد المعلومات التي تمكن النظام الإداري من التطور، إضافة لكثرة أعباء الموظفين وقلة توافر الخبرة في بعض الأحيان، مما يضعف مشاركة الموظفين في لرؤسائهم في اتخاذ القرار على الرغم من العلاقة الإيجابية المعروفة بين المشاركة في صنع القرار وجودة الأداء، بالإضافة لتغليب النظرة الشخصية في الوزارة في صنع القرار، وضعف استخدام البحوث من قبل متخذي القرار الصحي (حمدونة، 2015م).

يعتبر غموض الدور الوظيفي ظاهرة واضحة في مؤسسات الرعاية الأولية الحكومية في قطاع غزة، ومؤثرة بشكل كبير على عملية اتخاذ القرار الإداري فيها، وبخاصة على مستوى إدارات العيادات، وعلى مستوى الإدارة الوسطى (إدارات صحة المناطق بقطاع

غزة)، وبشكل أقل لدى العاملين في الإدارة الدنيا لعدم وجود نطاق سلطة كبيرة وبسبب وجود قدر كبير من العمل الروتيني الذي لا يتطلب الكثير من مهارات اتخاذ القرار الإداري.

وتعزى أسباب ظاهرة الغموض الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الذين تمت مقابلتهم إلى عدة أسباب لعل أهمها عدم وجود وصف وظيفي واضح، حيث يمكن وصفه بغير الواقعي، حيث أنه لم يتم إعداده من خلال تحليل مفصل وجدي للعمل، كما أنه لا يحدد بشكل واضح المهام المطلوبة من كل موظف والمسؤوليات المترتبة عليه.

أما السبب الثاني من وجهة نظر الموظفين فهو عدم وضوح الهيكلية التنظيمية للإدارة وصعوبة فهمها من قبل الموظفين، والمشاكل المصاحبة لهذه الهيكلية، حيث تم تحديث الهيكلية الموجودة حالياً آخر مرة عام 2009، ولم يتم تطويرها بعد ذلك، علماً أنها بحاجة لإضافة شعب إدارية وحذف شعب أخرى كما يعتقد العاملون، كما يلاحظ في حالات معينة تساوي الدرجة الإدارية لمدير عيادة معينة مع الدرجة الإدارية للمدير الإداري للرعاية الأولية في محافظته، بل إن الوضع كان أسوأ مما هو عليه الآن قبل عام 2009، حيث كان يتم تكليف رؤساء الشعب (رؤساء المواقع الإشرافية) بإدارة أقسامهم داخلياً دون أن يكون لديوان الموظفين العام دور في ذلك، ومثال ذلك أنه كان يتم تعيين مدراء العيادات دون القيام بإجراءات ديوان الموظفين من خلال المسابقات وتوابعها كالاختبارات والمقابلات، بل من خلال قرار من المدير الإداري للمحافظة مباشرة، مما يعطيه سلطة وصلاحيات أكبر من التي ينبغي، كذلك فإن عدم وضوح الهيكلية التنظيمية كان يعطي للمدير الطبي صلاحيات أكبر من التي ينبغي له، حيث يمكن أن يتدخل في أمور إدارية بحتة تعتبر ضمن نطاق مسؤوليات المدير الإداري كالحضور والانصراف ومنح الإجازات لغير الأطباء.

كل هذا أدى إلى حصول صراعات على الصلاحيات والموارد بسبب صعوبة تحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذ القرارات، وعدم وضوح حدود سلطات وصلاحيات كل جهة، مما أدى بطبيعة الحال إلى عرقلة سير العمل الإداري في كثير من الحالات وسوء علاقات بين العاملين قد تصل لحد التلاسن أو التعارك أحياناً، واتهام كل جهة للآخرى بالتقصير لعدم وجود مرجعية واضحة تحدد الجهة المسؤولة عن تنفيذ القرارات الإدارية والقيام بالمهام المطلوبة.

ويمكن القول بأن المشاكل المذكورة ليست موجودة حصراً في قطاع الرعاية الأولية، بل هي سمة واضحة في غالبية مؤسسات وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة (حسين محمود عاشور: مدير شؤون الموظفين بإدارة صحة منطقة خان يونس، مقابلة شخصية، 4-11-2016م).

2.3.4 ملخص الفصل الثاني:

هدف الفصل الثاني إلى إنشاء الإطار النظري للدراسة من خلال ثلاثة مباحث بالتحدث عن مفهوم غموض الدور الوظيفي وأسبابه، ومفهوم عملية اتخاذ القرار، ومن ثم لمحة عن قطاع الرعاية الأولية الحكومي في قطاع غزة، وكذلك تم توضيح مفاهيم وطرق وأبعاد وعناصر عديدة تتعلق بالمتغيرين المستقل والتابع، والحديث عن الآثار المترتبة على غموض الدور الوظيفي وتأثيره على عملية صنع القرار الإداري بمؤسسات قطاع الرعاية الأولية.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

3.1 مقدمة:

قام الباحث بمراجعة الأدبيات السابقة المتعلقة بظاهرة غموض الدور الوظيفي، وبموضوع ضغوط العمل بشكل عام، بالإضافة إلى الدراسات التي تناولت موضوع اتخاذ القرار الإداري، وقد طبقت بعض الدراسات التي أدرجها الباحث على مؤسسات محلية في قطاع غزة، وبعضها على مؤسسات في بعض الدول العربية، بالإضافة إلى دراسات طبقت في دول أجنبية، ثم قام الباحث بالمقارنة بين تلك الدراسات، وتحديد نقاط التشابه والاختلاف بينها من حيث الأهداف والنتائج وربطها ببعضها، ثم وضح الباحث ما تتميز به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، حيث أنها تربط بين غموض الدور الوظيفي وعملية اتخاذ القرارات، فمعظم الدراسات التي تطرقت للموضوعين معا جاء ذكرهما فيهما ضمناً، بل ولم تبحث تأثير كل منهما على الآخر.

3.2 الدراسات المحلية

1) دراسة (قنديل، 2016م) بعنوان: "غموض وصراع الدور الوظيفي وأثرهما على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد الوطني - قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وجود غموض وصراع الدور الوظيفي لدى العاملين بوزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني بغزة، ومدى تأثيرهما على الأداء الوظيفي، بالإضافة لمعرفة أثر متغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات العمل، المؤهل العلمي، مكافآت العمل) على متوسطات تقديرات أفراد العينة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الإستبانة هي أداة الدراسة الرئيسية، حيث تم توزيعها بطريقة عشوائية على عينة الدراسة المكونة من (160) موظف وموظفة، من ثم تم استخدام برنامج SPSS لعمل معالجة إحصائية، وكان من أهم نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة عكسية بين غموض الدور الوظيفي والأداء الوظيفي لدى موظفي الوزارة، كذلك وجدت علاقة عكسية بين صراع الدور والأداء الوظيفي للموظفين، وأن هناك فروقات بين متوسطات استجابات الباحثين حول غموض الدور وصراع الدور الوظيفي تعزى إلى (الجنس، المؤهل العلمي، مكافآت العمل)، وكان من أهم التوصيات ضرورة إعادة توزيع أعباء العمل بما يكفل عدم تعارض أولوياته بالدوائر التي تتبع الوزارة، وإعادة صياغة بعض السياسات العليا التي تتخللها بعض التناقضات بالشكل الذي يخدم مصالح العمل

الموظف كونه يعتبر واجهة الوزارة نظرًا لاحتكاكه المستمر بالمواطنين، والعمل على رفع مستوى التنسيق بين المستويات الإدارية من أجل تحقيق الجودة في العمل.

(2) دراسة (حلاوة، 2015م) بعنوان: "غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة".

تناولت الدراسة موضوع غموض الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي المدنيين في وزارات (الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وديوان الرقابة المالية والإدارية، الاقتصاد الوطني)، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، حيث تم تطبيقها على (260) موظف من أصل (500)، وقد توصلت الدراسة لأنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، إضافة لوجود أثر ذا دلالة إحصائية لغموض الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي، وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير الأمان الوظيفي للموظفين الحكوميين بقطاع غزة، وتطبيق نظام واضح للترقيات والشكاوى في وزارت الحكومة الفلسطينية، وتحسين ظروف الموظفين المادية بما يكفل تحقيق العدالة في توزيع الأجور، والعمل على إعادة منح البدلات والحوافز على أساس الكفاءة .

(3) دراسة (شبير، 2015م) بعنوان: "واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات".

حيث هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مشاركة العاملين باتخاذ القرارات ولتحقيق هذه الأهداف حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة الرئيسية حيث تم توزيع (400) استبانة على عينة من المجتمع الأصلي المقدر ب (2439) من العاملين بجامعات فلسطين والأزهر والأقصى والإسلامية، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالأهداف والمشاركة باتخاذ القرار، حيث أن الجامعات الفلسطينية تستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف بنسبة 73.7، وأن هناك فروق في إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير الجامعة لصالح الإسلامية والأزهر، وإلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من (وضوح الأهداف، مشاركة العاملين بوضع الأهداف، نظام تقييم الأداء، الاتصال الإداري الفعال) وبين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وكان من أهم توصيات الدراسة ضرورة اطلاع الإدارة العليا على سير تحقيق الأهداف أولاً بأول، ومشاورة المرؤوسين بالمشاكل التي تواجههم في تحقيق الأهداف، كذلك تعزيز مشاركة العاملين باتخاذ القرارات من خلال تطوير

مهارات (التخطيط، اختيار الأهداف، الرقابة، الاتصال، المشاركة باتخاذ القرار، التقييم)، وضرورة إنشاء فريق عمل يقوم بإعداد برنامج أولي لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث يتولى مسؤولية نشر هذا الأسلوب تدريجياً على المستويات التنظيمية.

4) دراسة (الهوراني، 2013م) بعنوان: "مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات - دراسة حالة على برنامج التعليم بوكالة الغوث الدولي بقطاع غزة".

حيث كانت أهداف الدراسة التعرف على الفرق بين المدراء والمديرات في مجال اتخاذ القرار، ومعرفة أهم الأنماط التي يتبعها كل منهما في قطاع غزة، ولمعرفة العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية (جنس، عمر، مؤهل علمي، سنوات العمل) وبين عملية اتخاذ القرار، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (151) من مديري التربية والتعليم بوكالة الغوث من أصل (243) مدير ومديرة، توصلت الدراسة لنتائج من أهمها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس في عملية اتخاذ القرارات حول مستوى المعرفة والاطلاع ووفرة المعلومات في عملية اتخاذ القرار، ووجود فروق دالة إحصائية لمستوى المشاركة باتخاذ القرارات تعزى للجنس لصالح الإناث، كما أوصت الدراسة بالسماح للمرأة بالتواجد في مراكز صنع القرار والمشاركة في المناصب العليا و لأهمية ذلك في نجاح المسيرة التنموية وتحقيق الديمقراطية، وكذلك تقديم دورات تدريبية للمدراء والمديرات في مجال اتخاذ القرارات لتحسين فاعلية وجودة القرارات المتخذة.

5) دراسة (المصري، 2012م) بعنوان: "غموض الدور الوظيفي وأثره على تفويض

الصلاحيات - دراسة تطبيقية على وزارة الحكم المحلي بقطاع غزة".

حيث هدفت هذه الدراسة معرفة أثر غموض الدور الوظيفي على تفويض الصلاحيات في وزارة الحكم المحلي، من خلال المحاور التي اختارها الباحث (أثر غموض الدور الوظيفي على القدرة على ممارسة السلطة، مدى وجود غموض الدور الوظيفي، أثر الغموض على الالتزام بالواجبات المحددة للفرد، أثر الغموض على القدرة على قدرة السلطة العليا على المساءلة)، وقد تم استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة الرئيسية، حيث تم توزيعها على العاملين في وزارة الحكم المحلي بقطاع غزة والبالغ عددهم (95)، وكان من أهم نتائج الدراسة وجود وضوح في الدور الوظيفي لدى العاملين بوزارة الحكم المحلي بنسبة كبيرة من خلال معرفتهم بحدود صلاحياتهم ومسؤولياتهم بالوزارة، وما يتوقع منهم إنجازه، في حين لوحظ وجود الغموض في هيكل الوزارة التنظيمي وعدم ملائمة لطبيعة مهام الوزارة، وأن هناك علاقة دالة إحصائية بين غموض الدور وكل من القدرة على ممارسة السلطة، والالتزام الفرد بقيم وواجبات

التنظيم، و قدرة السلطة على مسائلته، وأن المدراء يقبلون بتفويض بعض الصلاحيات لتقنتهم بخبرة مرؤوسيهم السابقة، عدا بعض المجالات التي يعوز الموظفين التدريب الكافي فيها، وقد أوصت الدراسة بزيادة مستوى تفويض الصلاحيات للعاملين لأثر ذلك على تنمية مهاراتهم الإدارية، ومنح العاملين الصلاحيات الكافية لينجزوا العمل على أكمل وجه، والاهتمام بهياكل المؤسسات الحكومية لتلبي الحاجات الحالية والمستقبلية للوزارة بما يسهم بأداء العمل على أفضل وجه.

(7) دراسة (أبو رحمة، 2012م) بعنوان: " ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المرشدين التربويين بمحافظة غزة".

حيث هدفت الدراسة لمعرفة مستويات ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى المرشدين التربويين بمحافظة غزة، وقد تم توزيع أداة الدراسة الرئيسية وهي الاستبانة على (189) مشرف ومشرفة تربوية من العاملين بمدارس الحكومة الفلسطينية ووكالة الغوث، وقد توصلت الدراسة إلى أن المشرفين التربويين يتعرضون لمستوى ضغط العمل بنسبة (63.34%) وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى ضغوط العمل تعزى لمتغيرات (الجنس، نوع المدرسة، عدد سنوات الخدمة)، وإلى وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح أصحاب الدراسات العليا، وإلى أن درجة الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين تعتبر متوسطة، وأنه لا توجد فروق حول درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، المنطقة التعليمية، نوع المدرسة، عدد سنوات الخدمة، عدد المدارس التي يشرف عليها المشرف)، وقد أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بموضوع ضغوط العمل لدى المشرفين التربويين، وإلى إدخال إصلاحات تتمثل بزيادة عدد المشرفين التربويين من أجل تخفيض عبء المشرف الواحد، ودعم حصول المشرفين التربويين على مؤهلات عليا من أجل تخفيض مستوى ضغوط العمل لديهم، وإلى إعادة وكالة الغوث النظر بقرار تهميش الدور الإشرافي للمشرف التربوي لخطورة ذلك على العملية التربوية.

(7) دراسة (السقا، 2009م) بعنوان " أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات - دراسة ميدانية على المصارف التجارية العاملة بقطاع غزة".

حيث هدفت هذه الدراسة لمعرفة أهم ضغوط العمل التي تواجه إدارة البنوك التجارية العاملة بقطاع غزة، وإلى مستويات تلك الضغوط وآثارها على عملية اتخاذ القرارات الإدارية، إضافة إلى معرفة العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية (العمر، الجنس، الراتب، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات العمل) مع مصادر ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرار، وقد تم توزيع الأداة الرئيسية للدراسة وهي الاستبانة على عينة من (116) فرد من متخذي القرار بالبنوك العاملة

بقطاع غزة، وقد توصلت الدراسة لنتائج منها أن مستوى ضغوط العمل لدى أفراد لعينة يعتبر مقبول، حيث احتل مجال المسؤولية تجاه الآخرين المركز الأول، كما توصلت الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرار عن مستوى دلالة 0.05. وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى ضغط العمل وكذلك حول عملية اتخاذ القرار تعزى للعوامل الديموغرافية المذكورة، وقد قدمت الدراسة بعض التوصيات كان أهمها زيادة الاهتمام بموضوع ضغوط العمل لدى الكادر البشري، وإجراء المزيد من الأبحاث حول موضوعي ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرار.

8) دراسة (بنات، 2009م) بعنوان: " ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية بمنطقة قطاع غزة " .

حيث هدفت الدراسة للتعرف على مستوى ضغط العمل والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما لدى موظفي شركة الاتصالات بقطاع غزة، وقد تم توزيع أداة الدراسة الرئيسية وهي الاستبانة على (250) فرد من العاملين بالشركة، وقد تكونت الاستبانة من أربع محاور رئيسية وهي (المتغيرات التنظيمية والشخصية، ضغوط العمل الخارجية، ضغوط العمل الداخلية، الأداء الوظيفي)، وقد توصلت الدراسة لبعض النتائج والتي من أهمها تعرض الموظفين لضغوط عمل داخلية من أهمها (الأمان الوظيفي، عدم ملائمة الدور، تقييم الأداء، الهيكل التنظيمي، النمو والتقدم المهني)، وكذلك بعض الضغوط الخارجية مثل (الضغوط الثقافية، الضغوط الاقتصادية، الضغوط السياسية)، وإلى وجود أثر للضغوط الداخلية (تقييم الأداء، الأمان الوظيفي) فقط، وإلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية مع الضغوط الاجتماعية، وقد أوصت الدراسة بإتاحة فرص الترقية، وزيادة الدرجات الوظيفية، والاهتمام بتدريب الموظفين حول كيفية التعامل مع الضغوط، وإثراء الأعمال والمهم بهدف تقليل الأعمال الروتينية، وإلى تحسين الرواتب والأجور بما يتناسب مع غلاء المعيشة في قطاع غزة.

9) دراسة (حرز الله، 2007م) بعنوان: " مدى مشاركة مدرسي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي " .

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى مشاركة مدرسي المدارس الثانوية في قطاع غزة باتخاذ القرارات وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام بإعداد إستبانة لقياس ذلك تم توزيعها على عينة (306) من مدرسي المدارس الثانوية بقطاع غزة، وقد توصلت الدراسة لنتائج منها أن المدرسين الذين طبقت عليهم الدراسة يشاركون بدرجة متوسطة

باتخاذ القرارات، وأن أكثر القرارات التي يشاركون بها على الترتيب كانت (القرارات المتعلقة بالطلبة، القرارات المتعلقة بالمعلمين، القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي، القرارات المتعلقة بالأمر الإداري والمالية)، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول المشاركة في اتخاذ القرار تعزى لمتغير (سنوات الخدمة)، وإلى وجود علاقة لمتغيرات (الجنس، المنطقة التعليمية، المؤهل العلمي) بالمشاركة باتخاذ القرار، وإلى أن درجة شعور أفراد العينة بالرضا الوظيفي تعتبر متوسطة، وقد أوصت الدراسة بضرورة التعاون البناء والمثمر بين عناصر النظام التعليمي، وأن قيام المدير بتفويض صلاحياته لا يعتبر انتقاص من قيمته أو دوره، وإلى ضرورة توعية مدراء المدارس بأهمية اتصال المعلم بالمجتمع المحلي لدور ذلك في توطيد علاقتهم بالطلبة، وإلى ضرورة تفعيل اللجان المالية بالمدارس وتبادل الأدوار بين المدرسين سنويا.

ثانياً: الدراسات العربية

1) دراسة (فؤاد وسويدات، 2016) بعنوان " أثر التفكير الابداعي على عملية اتخاذ القرار - دراسة ميدانية من وجهة نظر الادارة العليا والوسطى في شركات التأمين الاردنية".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر التفكير الإبداعي بأبعاده المختلفة (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الإفاضة، والحساسية للمشكلات)، على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن. تم الاتصال مع (24) شركة تأمين من مجتمع الدراسة البالغ عددها (28) شركة، ووزع (270) استبانة على العاملين في هذه الشركات من مستوى الإدارة العليا والوسطى واسترجع منها (218) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانته تكونت من قسمين، القسم الأول يتضمن أسئلة حول الخصائص الديمغرافية والوظيفية. بينما تضمن القسم الثاني (25) فقرة تقيس مدى توافر التفكير الإبداعي بأبعاده الخمسة، والقسم الثالث يقيس مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري ويتكون من (11 فقرة)، توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتوافر التفكير الإبداعي بأبعاده الخمسة في شركات التأمين العاملة في الأردن، كما توصلت إلى وجود مستوى مرتفع ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن. وفي ضوء هذه النتائج، توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات كان من أبرزها الاستمرار في تنمية مهارات التفكير الإبداعي للمديرين، لاطلاعهم على ما يستجد من تقنيات في هذه المجالات، وإشراك المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع

القرارات، وإطلاع الموظفين على ما تم من مستجدات؛ لأن ذلك يقلل من درجة معارضتهم لها وسرعة تقبلها وتطبيقه المباشر دون أية عقبات مستقبلية.

(2) دراسة (أبو عاشر وشطناوي، 2012م) بعنوان "فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية".

حيث هدفت الدراسة التعرف إلى درجة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية بالجامعات الأردنية، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة الأساسية، حيث شملت الاستبانة (52) فقرة متعلقة بأربع مجالات وهي (القيادة، التمكين، الثقافة التنظيمية، المشاركة باتخاذ القرار)، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة مقدارها (378) عضو من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية البالغ عددهم (3072)، وقد توصلت الدراسة لنتائج من أهمها ارتفاع درجة فاعلية قرارات مجالس الأقسام الأكاديمية بالجامعات الأردنية من وجهة نظر عينة البحث، وبعد إجراء اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجامعة لصالح جامعة اليرموك، وكذلك وجود فروق بين الجامعات الحكومية والخاصة بفاعلية القرارات المتخذة بأقسامها لصالح الجامعات الحكومية.

(3) دراسة (النقيب، 2012م) بعنوان "العوامل التنظيمية المسببة لضغط العمل وعلاقتها بالانتماء الوظيفي - دراسة ميدانية لعدد من الوحدات الصحية بمحافظة الأنبار".

هدفت هذه الدراسة لمعرفة حجم ضغوط العمل الناتجة عن عوامل تنظيمية مثل (غموض الدور - صراع الدور - بيئة العمل الوظيفية) وتأثيرها وعلاقتها بالانتماء الوظيفي بالمؤسسات الطبية بمحافظة الأنبار العراقية، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استبانة وزعت على (110) من الأطباء العاملين بتلك المؤسسات بتخصصات متعددة، واستخدم الانحراف المعياري والوسط الحسابي لقياس مستوى الانتماء الوظيفي وضغط العمل، ومعامل بيرسون وتحليل الانحدار والتباين لمعرفة العلاقة بين ضغط العمل والانتماء الوظيفي، وكان من نتائج الدراسة انخفاض مستوى ضغط العمل الذي يواجهه الأطباء، ووجود تأثير لعناصر ضغط العمل على الانتماء الوظيفي لدى العاملين.

(4) دراسة (خليفات والمطارنة، 2010م) بعنوان "أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن".

حيث هدفت الدراسة لمعرفة أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت

الاستبانة هي الأداة الرئيسية، حيث تم توزيع استبانتين على (331) مدير ومديرة و(985) معلم ومعلمة، وكان من نتائج الدراسة اعتدال مستوى ضغوط العمل لدى المدراء الذين طبقت عليهم الدراسة، وإلى وجود دور لعناصر ضغوط العمل كعبء الدور وصراع الدور وغموض الدور الوظيفي في مستوى الأداء الوظيفي، وأن ترتيب تلك العناصر حسب الأهمية كان (التطور المهني، ثم المشكلات الشخصية للمدير، ثم غموض الدور، ثم صراع الدور، ثم عبء الدور)، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ضغوط العمل حسب متغيرات الجنس وسنوات العمل والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية والعمر، وقد أوصت الدراسة بتسهيل فرص النمو المهني وتطبيق الترقيات كأسس عادلة وموضوعية، وتدريب المدراء باستمرار على مواجهة الضغوط والتعامل معها، والاهتمام بالتواصل بين المدراء والعاملين والطلبة، والقيام بدراسات تتعلق بأثر ضغوط العمل على الأداء لدى مدراء المدارس الخاصة والحكومية.

5) دراسة (الكلابي، 2008م) بعنوان " غموض وتعارض الأدوار الوظيفية استعراض وفحص علاقاتهم بنتائج العمل " .

حيث هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين غموض وتعارض الدور الوظيفي وبين الرضا الوظيفي العام من جهة، وأداء الموظف ورضا مسئوله عنه من جهة أخرى، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الرئيسية هي الاستبانة حيث تم توزيعها على (175) موظف من أصل (276) بمؤسسات حكومية خدمية بمدينة الرياض، قد توصلت الدراسة لنتائج من منها أن هناك دور ملحوظ للتطبيع الاجتماعي بخفض مستوى تعارض وغموض الدور، وأنه كلما تحسن المناخ التنظيمي وتحسنت حالة القيم والأخلاق كلما قلت مستويات التعارض والغموض في الأدوار الوظيفية.

6) دراسة (الجميل والبخاري، 2008م) بعنوان "غموض الدور لدى المرشدين التربويين وعلاقته برضاهم عن عملهم" .

حيث هدفت الدراسة لمعرفة علاقة غموض الدور بالرضا عن العمل لدى المرشدين التربويين بمحافظة نينوى العراقية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، حيث تم إعداد استبانة لقياس غموض الدور الوظيفي، وأخرى لقياس الرضا عن العمل، وقد تم توزيعهما على عينة مكونة من (100) مرشد ومرشدة تربوية بمحافظة نينوى، وقد تم استخدام الاختبار التائي لعينة واحدة ومعامل ارتباط بيرسون، وكان من نتائج الدراسة وجود

حالة غموض الدور لدى المرشدين والمرشحات التربويين، وقلة رضاهم عن العمل، ووجود علاقة عكسية بين غموض الدور والرضا عن العمل لدى العينة المطبق عليها الدراسة.

7) دراسة (الخشالي، 2008م) بعنوان: "الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة - دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية".

حيث هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور الثقافة التنظيمية بالمشاركة في اتخاذ القرار في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، وقد اعتمد الباحث على نموذج أربع عناصر للثقافة التنظيمية وهي (الفاعلية، الابتكار، التعاون التماسك) وثلاث عناصر للمشاركة باتخاذ القرار (الالتزام بالمشاركة، إدراك أثرها على قوة المدير، الاعتقاد بفاعليتها)، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة الرئيسية حيث تم توزيعها على (147) من موظفي شركات تكنولوجيا المعلومات العاملة في الأردن، وكان من أهم نتائج الدراسة ملاحظة وجود ارتفاع بمستوى تطبيق عناصر المشاركة في اتخاذ القرار والثقافة التنظيمية بتلك الشركات، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكافة عناصر المشاركة في اتخاذ القرار تعزى لعناصر الثقافة التنظيمية، وقد تقدمت الدراسة ببعض التوصيات والتي كان من أهمها الاهتمام بمقترحات العاملين لما لذلك من آثار إيجابية على دافعية ومساهمة العاملين في اتخاذ القرار.

8) دراسة (الحميضي، 2007م) بعنوان: "عملية صنع القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي"

حيث هدفت هذه الدراسة لمعرفة طبيعة عملية صنع القرارات بمجلس الشورى بالسعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى موظفي المجلس، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة البحث الرئيسية، حيث تم توزيعها على عينة مكونة من (246) موظف، وقد توصلت الدراسة لنتائج من أهمها الموافقة النسبية لأفراد العينة على المشاركة باتخاذ القرار، واتسام عملية صنع القرار بالمركزية في بعض الجوانب واللامركزية في جوانب أخرى، وقد قدمت الدراسة بعض التوصيات من أهمها ضرورة التزام الإدارة العليا بالعمل على زيادة مشاركة الموظفين بصنع القرارات، وتقليل درجة المركزية ببعض جوانبها.

9) دراسة (النوشان، 2003م) بعنوان "ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات".

حيث هدفت الدراسة للتعرف على مستوى ضغوط العمل، وإتباع خطوات اتخاذ القرار الإداري، وأثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرار لدى عينة من قيادات الأجهزة الأمنية بمدينة

الرياض بالمملكة العربية السعودية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، وقد توصل الباحث إلى أن مستوى ضغوط العمل لدى تلك القيادات أقل من المتوسط، وإلى أنهم يلتزمون بخطوات اتخاذ القرار بمستوى عال، وإلى أن لضغوط العمل علاقة سلبية بعملية اتخاذ القرار، وقد أوصت الدراسة بالاستعانة بالأكاديميين واختصاصي علم النفس والعلاقات العامة من أجل محاولة التحكم بمستوى ضغوط العمل، والاهتمام بإصدار الأدلة التنظيمية التي توضح خطوات سير العمل وإجراءاته، والعمل على القيام بدورات تدريبية تهدف لرفع قدرة المرؤوسين على التعامل مع ضغوط العمل وتحسين عملية اتخاذ القرار.

10) دراسة (حسني، 2001م) بعنوان "صراع وغموض الدور الإشرافي التعليمي لناظر المدرسة".

حيث هدفت الدراسة لمعرفة مستوى غموض وصراع الدور لدى مدير المدرسة عندما يقوم بالدور الإشرافي، وأثر ذلك على رضا الوظيفي في محافظات القاهرة والبحيرة والإسكندرية، وقد توصلت لدراسة لنتائج منها أن أفراد العينة يعانون من غموض وصراع الدور الوظيفي، وعدم وجود علاقة بين درجة الغموض والصراع الدور الإشرافي -التعليمي وبين الرضا الوظيفي، وقد أوصت الدراسة بتحديد الدور القيادي لمدير المدرسة، والاهتمام بالتنسيق بين أطراف الإشراف المدرسي، وتحديد صلاحيات الدور الإشرافي للمدرء.

3.3 الدراسات الأجنبية :

1) (Ella & Bamidele, 2013) " Workers participation in decision making and job satisfaction among university academic staff, Nasarawa State University, Keffi, Nigria."

تطبيق المشاركة في اتخاذ القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية إدارة الأعمال بجامعة ولاية ناساروا بنيجيريا

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ولاية ناساروا، وتم توزيع استبانات على (60) من أفراد العينة، وقد قارنت الدراسة بين المشاركة في اتخاذ القرارات كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع، وقد وجدت الدراسة وجود علاقة موجبة بينهما وتم قبول الفرضية القائلة بأن مشاركة العاملين في صنع القرارات تساهم إلي حد كبير في الرضا الوظيفي وأداء الجامعة . وكشفت الدراسة بأن الرضا الوظيفي يزداد بزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى أن معظم العاملين لديهم

رضا عن وظائفهم وأن المشاركة في اتخاذ القرارات كانت مرتفعة. وأوصت الدراسة بأن الإدارة العليا بحاجة إلى العمل بأسلوب القيادة الموجهة نحو العلاقات وإظهار الثقة وتفعيل تدابير لبناء الثقة ومشاركتهم برؤية مشتركة وتشجيعهم على الإنجاز.

2) (Omotola, Oluwafemi ,2012) " An investigation into Decision Making Styles practices and preferences of human resource managers in the Banking Industry in Southwestern Nigeria " .

استقصاء حول أنواع ممارسات وتفضيلات مدراء الموارد البشرية فيما يخص عملية صنع القرار الإداري بالقطاع المصرفي بجنوب غرب نيجيريا.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أنماط اتخاذ القرار لمديري الموارد البشرية لدى المصارف العاملة في جنوب غرب نيجيريا حيث تكونت عينة الدراسة من (500) مدير من مدراء الموارد البشرية في (23) بنك، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي)، والاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، وقد توصل الباحث لوجود اختلاف كبير بين أنماط اتخاذ القرارات والممارسات الإدارية لدى عينة البحث، وأن مديري الموارد البشرية يفضلون الجمع بين أكثر من نمط من أنماط اتخاذ القرار حسب ظروف القرارات التي تواجههم، وأن قرارات الذكور تتسم بالعفوية أكثر من الإناث، وأن العمر والخبرة يرتبطان بالنمط العفوي، بينما ترتبط الحالة الاجتماعية بالنمط الحدسي، وقد قدمت الدراسة بعض التوصيات والتي كان من أهمها عمل دراسات مستقبلية تشمل كافة مناطق نيجيريا، ودراسة أنماط القرارات المتخذة ومعرفة محدداتها.

3)(Moodley, 2012) "Decision Making as an Activity of School Leadership: A Case Study".

صنع القرار كنشاط مدرسي لدى إدارات المدارس.

هدفت الدراسة للتعرف على كيفية صنع القرار وممارسة القيادة عبر الهياكل المدرسية، وعلى كيفية تنمية وتعزيز القيادة الموزعة، والتحديات التي تواجه المدرسين والإدارة، وقد اعتمدت الدراسة أسلوب دراسة الحالة وطبقت على مدرسة ابتدائية بمدينة ناتال البرازيلية، وعلى الاستبانة والمقابلات كأدوات رئيسية للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن بعض هياكل صنع القرار تشجع على اتخاذ القرارات بشكل جماعي، وبالأخص منهج القيادة التحويلية المحفز على المشاركة باتخاذ

القرار، وإلى أن هناك تحديات تواجه المشاركة في صنع القرار منها غياب دعم الأقران وفرض الذات وقيود الدعم والوقت، وانعدام الثقة.

4) (Cuahdar, 2008) " The Sectoral Analysis of Role Conflict and Role Ambiguity with Job Satisfaction and Organizational Commitment".

التحليل القطاعي لصراع الدور وغموض الدور مع الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

هدفت الدراسة لتحليل الفرق بين غموض وتعارض الدور و بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي بمؤسسات حكومية وخاصة في تركيا، وقد شملت الدراسة (219) موظف من تلك المؤسسات، وتوصلت الدراسة لنتائج من أهمها اختلاف غموض وتعارض الدور والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي باختلاف نوع المؤسسة (عامة/ خاصة)، وأن وضوح الدور الوظيفي يشعر الموظفين بأهمية قدراتهم ويؤثر إيجابيا على الأداء، وأن الغموض والتعارض الوظيفي لدى الموظفين الحكوميين أعلى منه لدى موظفي القطاع الخاص، وقد أوصت الدراسة المؤسسات بالاهتمام بالولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، وأن عليها دراسة المشاكل الناجمة عن تعارض وغموض الدور لدور ذلك في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الرضا الوظيفي .

5) (Eys & Carron, 2007) " Role Ambiguity, Task Cohesion And Task Self-Efficacy".

غموض الدور - تماسك المهمة والكفاءة الذاتية للمهمة.

هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين غموض الدور الوظيفي وكل من فاعلية المهمة، وتماسك المهمة المتمثل في (اندماج المجموعة بالعمل، انجذاب الأفراد للعمل)، من خلال تطبيق الدراسة على فريق رياضي، وقد استخدم الباحث المنهج التجريبي، وتوصل في نهاية البحث لبعض النتائج التي كان من أهمها ارتباط غموض الدور بتصرفات الفرد، وأن هناك نوعين من غموض الدور وهما غموض المهمة الذي يعني عدم معرفة الفرد بما عليه إنجازه ويرتبط بعناصر (نطاق المسؤولية، والهيكلية التنظيمية، والأنشطة التي عليه أن يؤدي أعماله من خلالها)، والغموض العاطفي الذي يعني عدم معرفة الموظف بالظروف الاجتماعية والنفسية والمعلومات التي تجعله لا يخشى الفشل في أداء مهامه، وإلى أن هناك علاقة كبيرة بين عناصر غموض الدور التي اختارتها الدراسة (نطاق المسؤولية، كيفية تقييم الأداء، عواقب الفشل بالقيام بالدور، طريقة تحمل مسؤوليات الدور).

6) (Steen, 2007) " Inertia and Management Accounting Change– The Role of Ambiguity and Contradiction between Formal Rules and Routines".

القصور الذاتي والتغيير الإداري المحاسبي – دور غموض الدور والتناقض في القواعد الرسمية والروتين.

هدفت الدراسة لمعرفة الطرق التي يعرقل من خلالها الجمود تبني قواعد تنظيمية إدارية ومحاسبية جديدة بإحدى البنوك الهولندية، حيث ركزت الدراسة على غموض الدور الوظيفي ودوره في عرقلة تبني قواعد إدارية جديدة، وقد توصلت الدراسة لنتائج منها صعوبة تجديد أو تغيير أو إثبات عادات الفرد والروتين الذي اعتاد عليه، وأن القيام بتفسير القواعد الجديدة في العمل باستخدام المعرفة القديمة يؤدي لحالة من غموض الدور الوظيفي، كذلك قد ينشأ الغموض من تعارض وتناقض وتعدد القواعد التي تؤدي بالموظفين للحفاظ على السلوك الحالي لضمان الأمان، وإلى أن الغموض قد ينشأ من قلة التدريب وقلة إمداد الموظفين بمعلومات وافية حول الأوضاع الجديدة بالعمل، وأن غموض الدور يعتبر من أسباب الجمود الحاصل بالمؤسسة حيث يؤدي بالموظفين لعدم تفضيل العمل مع التغييرات الجديدة والمحافظة على سلوكياتهم القديمة.

7) (Anderson, Donna ,2004) "Gender Differences in Senior management Decision Making in the New England Area Health Service".

الاختلافات بين الجنسين لدى مدراء المستويات العليا في عملية اتخاذ القرار في قطاع الخدمات الصحية بنيو انجلاند.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة الفرق بين الذكور والإناث في عملية صنع القرار لكبار المديرين في منطقة (نيو انجلاند) بعد عملية إعادة الهيكلة للنظام الصحي لهذه المنطقة لتقييم الكفاءات الإدارية للمدراء، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استقصاء آراء عينة من (37) مدير بالإدارة العليا، وقد توصلت الدراسة لنتائج منها عدم وجود فروق هامة بين الشاغلين لمناصب إدارية لفترات قصيرة تعزى لمتغير الجنس، لكن يوجد فرق في عملية اتخاذ القرار لكبار المدراء حيث تميل النساء لاستخدام وسائل أكثر شمولاً من الرجال، وقد أوصت الدراسة بالقيام ببرامج تدريب وتطوير للمدراء، والقيام بدراسات أعم وأشمل لمدراء الخدمة الصحية بالمنطقة.

8) (Reiber,2001) "Ethical dimensions of administrative decision making in schools".

الأبعاد الأخلاقية - وأنماط اتخاذ القرارات الإدارية بالمدارس.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى الالتزام بالقانون وفلسفة العمل وطريقة اتخاذ القرارات في عدد من المدارس الحكومية والخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمقابلة كأداة رئيسية للدراسة، وقد توصل الباحث لنتائج منها عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس أو نوع المدرسة في إجابات المبحوثين حول عملية اتخاذ القرار، وأن المدراء يعتقدون أنهم يقومون بالأعمال بالطريقة الصحيحة، وأن معتقدات وتوجهات المدير تؤثر بشكل كبير على عملية اتخاذ القرار، وأن القوانين الموجودة لا يكون لها دور أحيانا في عملية اتخاذ القرار، وأنها لا تتغير بتغير ظروف المهمة في كثير من الأحيان، وأن فهم القانون وكيفية تطبيقه يختلف باختلاف قيم وتوجهات الشخص وإدراكه، وقد قدمت الدراسة بعض التوصيات ومنها ضرورة مراجعة وتعديل القوانين الموجودة لتتلاءم مع مستجدات العمل، وإلى ضرورة إيجاد فهم مشترك من قبل الجميع للقوانين المعتمدة.

3.4 التعقيب على الدراسات السابقة :

- اشتركت دراسة (الجميلي والبخاري، 2008م) ودراسة (حسني، 2001م) بالتعرف على مسببات غموض الدور الوظيفي في المؤسسات التربوية وتأثيره على الرضا الوظيفي ، ففي حين رأت دراسة (الجميلي والبخاري، 2008م) أنه كلما زاد غموض الدور انخفض مستوى الرضا عن العمل، فقد توصلت دراسة (حسني، 2001م) إلى عدم وجود دلالة ارتباطيه بين درجة غموض وصراع الدور الإشرافي - التعليمي وبين الرضا الوظيفي.
- اشتركت دراسات (أبو رحمة، 2012م) و(السقا، 2009م) و(بنات، 2009) في هدف قياس مستوى ضغوط العمل لدى العاملين في مؤسسات بقطاع غزة، وقد توصلت جميعها إلى أن مستوى ضغوط العمل كان مقبولا لدى أفراد عينات الدراسات.
- اشتركت دراسة (النقيب، 2012م) مع دراسة (الكلابي، 2008م) في هدفهما لمعرفة العلاقة بين مسببات ضغوط العمل والتي تعتبر غموض الدور الوظيفي من أهمها، ففي حين توصلت دراسة (النقيب، 2012م) لأن هناك علاقة سلبية قوية وذات دلالة معنوية بين

- عناصر ضغوط العمل، وان هناك تأثير واضح لمؤشرات ضغوط العمل على الانتماء الوظيفي، فقد اهتمت دراسة (الكلاي، 2008م) بدراسة العلاقة بين غموض وتعارض الأدوار الوظيفية وتأثيرها على نتائج العمل وقد توصلت الدراسة لأنه كلما تحسن مناخ القيم والأخلاق في المؤسسة كلما قل مستوى غموض الدور الوظيفي.
- اشتركت دراستي (شبير، 2015م) و(الخشالي، 2008م) بهدفهما في التعرف العوامل المؤثرة على المشاركة في اتخاذ القرارات، ففي حين توصلت دراسة (شبير، م2015) إلى وجود علاقة ذات دلالة بين مكونات الإدارة بالأهداف ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، فقد استنتجت دراسة (الخشالي، 2008م) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عناصر المشاركة في اتخاذ القرار تعزى لعناصر الثقافة التنظيمية.
- اشتركت دراسة (الهوراني، 2013م) ودراسة (Anderson, Donna, 2004) في هدفهما للتعرف على الفروق بين المديرين والمديرات بعملية اتخاذ القرار، فحين توصلت دراسة (الهوراني، 2013م) لوجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى للجنس لصالح الإناث، فقد استنتجت دراسة (Anderson, Donna, 2004) عدم وجود فروق كبيرة بين الجنسين المشاركين في مناصب لفترات قصيرة، وكان الفرق الوحيد ذا الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة وجد في عمليات صنع القرار التي يتخذها كبار المديرين، حيث أن المديرات الإناث استخدمن وسائل شاملة بدرجة أكبر من نظرائهن من الرجال.
- اشتركت دراسة (حرز الله، 2007م) ودراسة (Ella & Bamidele, 2013) في هدفهما لمعرفة أثر مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات على رضاهم الوظيفي، حيث ربطت دراسة (حرز الله، 2007م) بين أن المدرسين الذين طبقت عليهم الدراسة يشاركون بدرجة متوسطة باتخاذ القرارات وبين نسبة رضاهم الوظيفي المتوسطة، أما دراسة (Ella & Bamidele, 2013) فقد توصلت إلى أن الرضا الوظيفي يزداد بزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى أن معظم العاملين لديهم رضا عن وظائفهم
- اشتركت دراستي (Omotola, Oluwafemi, 2012) و(Moodley, 2012) في هدفهما لمعرفة أنماط اتخاذ القرارات المتبعة لمدى المدراء، ففي حين توصلت دراسة (Moodley, 2012) إلى أن أفضل نمط يمكن اعتماده لدعم المشاركة في اتخاذ القرار من وجهة نظر عينة البحث هو نمط القيادة التحويلية، فإن دراسة (Omotola, Oluwafemi, 2012) قد توصلت إلى أن مديري الموارد البشرية لا يفضلون الاعتماد

على نمط قرار واحد ومعين، إنما الجمع بين أكثر من نمط وذلك يعتمد على ظروف القرارات التي تواجههم، وأن الرجال أكثر عفوية في قراراتهم من الإناث.

3.5 أهم ما يميز الدراسة الحالية :

(1) تربط هذه الدراسة بين غموض الدور الوظيفي وعملية اتخاذ القرارات، فمعظم الدراسات التي تطرقت للموضوعين جاء ذكرهما فيهما ضمناً، بل ولم تبحث تأثير كل منهما على الآخر، الأمر الذي دفع الباحث لدراسة أثر غموض الدور الوظيفي على عملية اتخاذ القرار وتطبيق الدراسة على قطاع الرعاية الأولية الحكومي بقطاع غزة.

(2) تسعى هذه الدراسة إلى التوصل للأسباب الحقيقية الكامنة وراء ظاهرة غموض الدور الوظيفي في مؤسسات الرعاية الأولية، حيث تم ملاحظة الكثير من حالات الصراع والتداخل في الصلاحيات يعزوها الموظفون لعدم وضوح دورهم الوظيفي وعدم معرفتهم لحدود صلاحياتهم والمسؤوليات المطلوبة منهم على وجه الخصوص.

(3) تسعى هذه الدراسة لتقييم مدى تأثير موظفي قطاع الرعاية الأولية الحكومي بمشكلة غموض الدور الوظيفي، وتحاول الدراسة تقديم حلول جادة وعملية لهذه المشكلة، مما قد يسهم بتخفيض مستوى ضغوط العمل لدى هؤلاء الموظفين، وتحسين سير العملية الإدارية في تلك المؤسسات، وتطوير قدرة الموظفين على اتخاذ القرار الإدارية بشكل أكثر فعالية، بالإضافة لتلافي أحد أهم مسببات الصراع والنزاع التنظيمي بين موظفي الرعاية الأولية الحكوميين.

(4) تسعى الدراسة لتقديم توصيات عملية لإدارات مراكز الرعاية الأولية الحكومية فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرار الإداري، بالشكل الذي يسمح بمشاركة أكبر للموظفين في اتخاذ القرار، حيث أن هذا الأمر سيعمل على صقل وتطوير مهاراتهم الإدارية، كما سيزيد من رضاهم الوظيفي وثقتهم بقدراتهم، ويعطي مزيداً من المرونة عند اتخاذ القرارات الإدارية.

الفصل الرابع

إجراءات ومنهجية الدراسة

الفصل الرابع

إجراءات ومنهجية الدراسة

4.1 مقدمة:

يعرض هذا الفصل الإجراءات والخطوات المنهجية التي تمت في مجال الدراسة الميدانية، حيث يتناول مجتمع الدراسة، والعينة التي طبقت عليها الدراسة، إضافةً إلى توضيح الأدوات المستخدمة في الدراسة وخطواتها ومنهجها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات، وفيما يلي تفاصيل ما تقدم.

4.2 منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول قياس أثر غموض الدور الوظيفي على عملية اتخاذ القرار. وذلك من خلال دراسة تطبيقية على مراكز الرعاية الأولية الحكومية في قطاع غزة، وقد تم جمع البيانات من المصادر الأولية والثانوية كما يلي:

أ- المصادر الأولية:

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات الدراسة، وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ب- المصادر الثانوية:

تم استخدام مصادر البيانات الثانوية في معالجة الإطار النظري للدراسة من خلال الآتي:

1. الكتب والمراجع العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة.
2. الدوريات والمقالات والدراسات المنشورة ذات العلاقة.
3. التقارير والنشرات الصادرة عن المؤسسات والمراكز ذات العلاقة.
4. شبكة الانترنت والنسخ الإلكترونية الموجودة على صفحاتها

4.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مراكز الرعاية الأولية الحكومية في قطاع غزة والبالغ عددهم (442) موظف إداري، وعند تطبيق معادلة معادلة روبيرت ماسون لتحديد حجم العينة تبين أن الحجم الأمثل للعينة هو (201) موظف إداري.

$$n = \frac{M}{[(S^2 \times (M - 1)) \div pq] + 1}$$

حيث: M عبارة عن حجم مجتمع الدراسة.

S عبارة عن قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 (أي قسمة 1.96 على معدل الخطأ 0.05)

P عبارة عن نسبة توافر الخاصية وهي 0.50

q عبارة عن النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50

قام الباحث باختيار عينة عشوائية حجمها (220) موظف إداري، أي نصف حجم مجتمع الدراسة تقريبا، من أجل ضمان تغطية الحجم الأمثل للعينة، ثم تم توزيع عينة استطلاعية مقدارها (23) استبانة، أي ما نسبته (10.4%) من حجم العينة العشوائية وقد استردها الباحث بالكامل بعد أن أثبتت صلاحية الاستبانة وامتلاكها صفة الثبات، ثم تم توزيع استبانات على باقي أفراد العينة العشوائية، وتم دمج استبانات العينة الاستطلاعية مع باقي استبانات العينة العشوائية، وبلغ عدد الاستبانات المستردة الصالحة (201) استبانة، أي أن نسبة الاستبانات الصالحة بلغت (91.4%)، وبالتالي تم تحليل (201) استبانة، والجداول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة:

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر:

جدول (4.1): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة%
أقل من 30 سنة	19	9.5
من 30 الى 40	88	43.8
من 41 إلى 50	59	29.4

17.4	35	51 فأكثر
100.0	201	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (4.1) أن 53.3% من عينة الدراسة أعمارهم (أقل من 40 سنة)، بينما 46.7% تتراوح أعمارهم بين (40 إلى 60 سنة)، وتعد هذه النسبة طبيعية جدا بسبب ظروف الانقسام السياسي الفلسطيني وخاصة بعد استئناف بعض الموظفين عن العمل سنة 2007 وقيام الحكومة في قطاع غزة بتوظيف أعداد كبيرة من الشباب سنة 2008 وما تلاها.

2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

جدول (4.2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة%	التكرار	الجنس
76.6	154	ذكر
23.4	47	أنثى
100.0	201	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (4.2) أن 76.6% من عينة الدراسة ذكور، بينما شكل الإناث ما نسبته 23.4% من عينة الدراسة، وهذا مقارب لحد كبير لنتائج تقرير الجهاز المركزي الفلسطيني للإحصاء لسنة 2015 الذي بين أن نسبة مشاركة الذكور في القوى العاملة بلغت 71.9%، في حين بلغت نسبة الإناث 28.1%.

3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية:

جدول (4.3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة%	التكرار	الحالة الاجتماعية
12.4	25	أعزب

86.1	173	متزوج
1.5	3	غير ذلك
100.0	201	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (4.3) أن 12.4% من عينة الدراسة غير متزوجين، بينما 86.1% متزوجين، في حين أن 1.5% غير ذلك، ويعزو الباحث ارتفاع نسبة المتزوجين من أفراد العينة إلى عادات وتقاليد المجتمع الفلسطيني المستمدة من الدين الإسلامي الحنيف الذي يحث على الزواج وبخاصة لفئة الشباب.

4. توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل:

جدول (4.4): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل

النسبة %	التكرار	سنوات العمل
2.5	5	أقل من 3 سنوات
11.9	24	من 3 إلى 5 سنوات
32.8	66	من 6 إلى 10 سنوات
52.7	106	أكثر من 10 سنوات
100.0	201	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (4.4) 32.8% من أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم العملية بين (6 إلى 10 سنوات)، في حين أن 52.7% خبرتهم العملية (أكثر من 10 سنوات)، ويمكن تفسير ارتفاع نسبة الموظفين ذوي سنوات العمل (من 6 إلى 10 سنوات) إلى تركيز التوظيف من قبل حكومة غزة سنة 2008 وانخفاضه بعد ذلك بشكل كبير خاصة في السنوات القليلة الماضية خاصة بعد عودة قسم كبير من الإداريين المستنكفين في وزارة الصحة إلى عملهم، ويلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 85.5% من الموظفين يملكون خبرة تتعدى

6 سنوات في العمل وهذا يدل على درايتهم الكافية بالعمل وظروفه وقدرتهم على الإجابة عن أسئلة الاستبانة بشكل موضوعي.

5. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي:

جدول (4.5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المسمى الوظيفي
0.5	1	مدير عام
1.5	3	مدير
22.9	46	رئيس قسم
26.4	53	رئيس شعبة
48.8	98	موظف
100.0	201	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (4.5) أن 48.8% مساهم الوظيفي موظف، بينما تتوزع باقي النسبة على المسميات الوظيفية الأعلى، وهذا أمر طبيعي بسبب أن هذه الفئة هي الأكبر بين الموظفين الحكوميين العاملين في قطاع غزة، كما يلاحظ من الجدول أن العينة ممثلة لمعظم المستويات الإدارية بالرعاية الأولية.

6. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول (4.6): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
3.5	7	ثانوية عامة
19.9	40	دبلوم

66.2	133	بكالوريوس
10.4	21	ماجستير
100.0	201	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (4.6) أن 66.2% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، ويعزى هذا إلى أن أغلب الوظائف الإدارية تشترط حصول المتقدم لها على هذه الدرجة، في حين أن نسبة من حصلوا على درجة الدبلوم كانت 19.9% ويعود هذا إلى أن من يعملون بمهنة السكرتارية يكونون في الغالب حاصلين على الدبلوم، ويلاحظ من الجدول أن نسبة من حصلوا على التعليم العالي من العينة تقدر بـ 76.6% وهذا يزيد الثقة في دقة إجابات المبحوثين وقدرتهم على فهم أسئلة الاستبانة واستيعابها بشكل جيد والإجابة عنها بشكل موضوعي، كما يلاحظ أن العينة قد اشتملت على معظم الدرجات العلمية.

7. توزيع عينة الدراسة حسب متغير مكان العمل:

جدول (4.7): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مكان العمل

النسبة%	التكرار	مكان العمل
9.0	18	الشمال
31.8	64	غزة
18.4	37	الوسطى
32.3	65	خان يونس
8.5	17	رفح
100.0	201	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (4.7) أن نسبة 31.8% من أفراد العينة يعملون في محافظة غزة، بينما 32.3% يعملون في محافظة خان يونس، في حين أن 8.5% يعملون في محافظة رفح، ويلاحظ من الجدول أن معظم أفراد العينة يعملون في محافظتي خان يونس وغزة وهذا الأمر طبيعي بسبب كبر حجم قطاع الرعاية الأولية وانتشار المراكز الصحية

الأولية فيهما بسبب أنهما المحافظتان الأكبر من حيث عدد السكان، بالإضافة إلى أن الإدارة العامة للرعاية الأولية تقع في مدينة غزة، أما محافظة رفح على سبيل المثال فهي تضم ثلاث مراكز رعاية أولية فقط.

4.4 أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة تدور حول "أثر غموض الدور الوظيفي على عملية اتخاذ القرار"، وقد تم الاعتماد على مراجعة دراسات سابقة متعلقة بنفس مجال الدراسة الحالية من أجل صياغة بنود وفقرات الاستبانة، ومن أهم تلك الدراسات دراسة (قنديل، 2016)، ودراسة (الحوارني، 2013)، ودراسة (الكلابي، 2008) ودراسة (السقا، 2009)، وقد تكونت استبانة الدراسة من قسمين وهما على النحو التالي:

القسم الأول: المعلومات الشخصية، ويتكون من 7 فقرات.

القسم الثاني: غموض الدور الوظيفي، ويتكون من 4 محاور، وهي على النحو التالي:

- **المحور الأول:** عدم وضوح الهيكلية التنظيمية، ويتكون من 7 فقرات.
- **المحور الثاني:** عدم فاعلية الوصف الوظيفي، ويتكون من 7 فقرات.
- **المحور الثالث:** عدم وضوح سلوكيات العاملين، ويتكون من 7 فقرات.
- **المحور الرابع:** عدم وضوح النتائج المطلوبة من الفرد، ويتكون من 11 فقرة.

القسم الثالث: اتخاذ القرار الإداري، ويتكون من 22 فقرة.

وقد تمت الإجابة على كل فقرة من المحاور السابقة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي، وتعطى الإجابة موافق بشدة (5) درجات، الإجابة موافق (4)، الإجابة محايد (3)، الإجابة غير موافق (2)، والإجابة غير موافق بشدة (1)، كما هو موضح في جدول (4.8).

جدول (4.8) يوضح مقياس ليكرت

المقياس	درجة الموافقة	طول الفترة	الوزن النسبي المقابل للفترة
1	غير موافق بشدة	من 1 - 1.80	من 20% - 36%
2	غير موافق	أكبر من 1.80 - 2.60	أكبر 36% - 52%

أكبر 52% - 68%	أكبر من 2.60 - 3.40	محايد	3
أكبر 68% - 84%	أكبر من 3.40 - 4.20	موافق	4
أكبر 84% - 100%	أكبر من 4.20 - 5	موافق بشدة	5

3.5 صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما أعدت لقياسه، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال التالي:

1. صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من أعضاء من الهيئة التدريسية في جامعات مختلفة وفي أقسام الإدارة والإحصاء وعلم النفس، وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور الدراسة، بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداهها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمون.

2. صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة، مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

3.5.1 أولاً: نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحاور غموض الدور الوظيفي:

- نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور عدم وضوح الهيكلية التنظيمية:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "عدم وضوح الهيكلية التنظيمية" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4.9): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "عدم وضوح الهيكلية التنظيمية" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يوجد تداخل في خطوط السلطة بالمؤسسة.	0.55	*0.000
2	أنفذ طلبات ومدراء لا أقع تحت سلطتهم الرسمية.	0.60	*0.000
3	أخشى حصول خلاف لدى الإدارة العليا بسبب تكلفي ببعض المهام والنتائج المترتبة على أدائي لها.	0.42	*0.000
4	يوجد موظفون أعلى مني رتبة بالهيكلية التنظيمية لكننا متساوون في الدرجة الإدارية.	0.51	*0.000
5	يتم انتقاد أدائي بالعمل من قبل مدراء لا أقع تحت سلطتهم الرسمية.	0.65	*0.000
6	تعارض توجيهات المدراء الذين لا أقع تحت سلطتهم الرسمية مع توجيهات مديري المباشر بالعمل.	0.75	*0.000
7	أعترض على تدخل المدراء الآخرين (غير مديري المباشر) في عملي.	0.40	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

- نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور عدم فاعلية الوصف الوظيفي:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "عدم فاعلية الوصف الوظيفي" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4.10): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "عدم فاعلية الوصف

الوظيفي" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1.	الوصف الوظيفي لا يعبر عن المهام الفعلية التي أقوم بها.	0.69	*0.000
2.	استيعاب الوصف الوظيفي بشكل وافي ليس شيء مهم بالنسبة لي.	0.61	*0.000
3.	يمكنني القول بأن الوصف الوظيفي ليس المرجع الأساسي في العمل.	0.62	*0.000
4.	بعض بنود الوصف الوظيفي ليست واضحة.	0.67	*0.000
5.	يلعب الوصف الوظيفي دور هامشي في عملية تقييم أدائي.	0.59	*0.000
6.	يتم تفسير بنود الوصف الوظيفي بشكل غير موحد من قبل الجميع.	0.63	*0.000
7.	يحتاج الوصف الوظيفي الحالي لإعادة صياغة بشكل كلي.	0.56	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

- نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور عدم وضوح سلوكيات العاملين:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "عدم وضوح سلوكيات العاملين" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4.11): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "عدم وضوح سلوكيات العاملين"

والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	أعاني من مشكلة نقص التوجيه المناسب لي في العمل.	0.57	*0.000
2	أجد صعوبة بتفسير سبب قيام بعض الموظفين ببعض التصرفات.	0.50	*0.000

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
3	يوجد اختلاف في حجم الأعباء الوظيفية بين الموظفين المتمثلين.	0.59	*0.000
4	أعاني من عدم إدراك الجميع لقيمة إنجازاتي في العمل.	0.71	*0.000
5	أعاني من عدم وجود مرجع معتمد يمكن الرجوع إليه عند الحاجة.	0.67	*0.000
6	يفسر الموظفون متطلبات العمل وفق مفاهيمهم الشخصية.	0.66	*0.000
7	تسبب مشكلة غموض الدور الوظيفي مشاكل في التنسيق بين الموظفين.	0.50	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

-نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور عدم وضوح النتائج المطلوبة من الفرد:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "عدم وضوح النتائج المطلوبة من الفرد" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4.12): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "عدم وضوح النتائج المطلوبة من الفرد" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	إجراءات العمل ليست واضحة لجميع الموظفين.	0.55	*0.000
2	أجهل مدى مساهمة بعض واجباتي في تحقيق أهداف المؤسسة.	0.48	*0.000
3	يراودني شعور بالقلق حيال مدى ملائمة أسلوب أدائي لواجبي.	0.51	*0.000
4	أجد صعوبة في فهم سبب تكلفتي ببعض الأعمال.	0.41	*0.000
5	يتفهم الرؤساء نتائج عملي بطريقة غير صحيحة..	0.67	*0.000

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
6	قد تختلف ردات فعل مديري المباشر تجاه نتائج أعمالهم المتشابهة.	0.67	*0.000
7	أعجز عن تفسير أسباب بعض قرارات الإدارة.	0.41	*0.000
8	تفاوت شعور الموظفين بدرجة أهمية الأعمال التي يقومون بها.	0.40	*0.000
9	تركز التغذية الراجعة على عملي على السلبيات فقط دون ذكر الإيجابيات	0.43	*0.000
10	أعترض على تكلفتي ببعض المهام التي أشعر بأنها ليست ضمن اختصاصي.	0.40	*0.000
11	تكلفتي ببعض المهام غير مفيد في زيادة خبرتي ودرايتي بالعمل.	0.41	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

4.5.2 ثانياً: نتائج صدق الاتساق الداخلي لاتخاذ القرار الإداري:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "اتخاذ القرار الإداري" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4.13): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "اتخاذ القرار الإداري" والدرجة الكلية

للمحور

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	أضطر لاستشارة رؤسائي في العمل في كل ما يخص تنفيذ القرارات.	0.38	*0.000
2	ألتزم بتوجيهات مديري بحذافيرها خشية اتخاذ قرار خاطئ.	0.37	*0.000
3	أجبر على تنفيذ قرارات ليست ضمن اختصاصي.	0.37	*0.000
4	تواجهني مشاكل تتعلق بالتسلسل التنظيمي عند تنفيذ القرارات.	0.38	*0.000

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
5	أوكل أحيانا تنفيذ بعض القرارات لزملاء أعتقد أن لديهم خبرة أكثر مني.	0.41	*0.000
6	ينتابني شعور بالقلق عند تنفيذ القرارات لعدم وجود مرجعية معتمدة.	0.47	*0.000
7	تتقضي المعلومات الكافية لتبرير قراري أمام الإدارة.	0.60	*0.000
8	أعجز عن التنبؤ بردة فعل الإدارة تجاه أسلوب تنفيذي للقرارات.	0.47	*0.000
9	تهمل الإدارة توضيح الأسباب الحقيقية وراء قراراتها للموظفين.	0.40	*0.000
10	أشعر بعدم وجود اهتمام من قبل المدراء في العمل بقيمة مقترحاتي التي أقدمها.	0.40	*0.000
11	ينقص الموظفين المعرفة والدراية الكافية بأساليب تنفيذ القرارات الموكل تنفيذها لهم.	0.41	*0.000
12	يهمل بعض المدراء أحيانا متابعة تنفيذ الموظفين لبعض القرارات ومعالجة الانحرافات التي تحصل أثناء التنفيذ.	0.40	*0.000
13	يتجنب المدراء القيام بتفويض الموظفين الصلاحية لاتخاذ بعض قراراتهم.	0.51	*0.000
14	يشكك الرؤساء في قدرة المرؤوسين على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.	0.40	*0.000
15	أتجنب تقديم النصح والإرشاد لزملائي في العمل حول طريقة تنفيذ القرارات خشية تحمل المسؤولية.	0.38	*0.000
16	تتقضي المعرفة والدراية الكافية التي تؤهلني لمشاركة رؤسائي في اتخاذ القرار.	0.38	*0.000
17	أقوم بتأجيل تنفيذ بعض القرارات لعدم معرفتي بالطريقة الأمثل لذلك.	0.39	*0.000
18	أعجز عن فهم سبب تعرضي للوم من طرف مديري المباشر حول أسلوب في تنفيذ القرارات.	0.46	*0.000
19	أتجنب المشاركة في اتخاذ القرارات الهامة بسبب شعوري بالقلق حيال المسؤولية المترتبة على ذلك.	0.44	*0.000
20	يوجد عدم منطقية في بعض القرارات المتخذة.	0.47	*0.000
21	تهمل الإدارة توضيح طريقة تنفيذ القرارات التي اتخذتها للموظفين.	0.37	*0.000

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
22	أشعر بعدم امتلاك معايير واضحة للحكم على مدى ملائمة القرارات التي تتخذها الإدارة.	0.54	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

4.5.3 الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

ويبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أقل من 0.05، وبذلك تعتبر محاور الدراسة صادقة في تمثيلها لما وضعت لقياسه.

جدول (4.14): معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الاستبانة

والدرجة الكلية للمحور التابعة له

المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
عدم وضوح الهيكلية التنظيمية	0.65	*0.000
عدم فاعلية الوصف الوظيفي	0.64	*0.000
عدم وضوح سلوكيات العاملين	0.74	*0.000
عدم وضوح النتائج المطلوبة من الفرد	0.52	*0.000
اتخاذ القرار الإداري	0.83	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

4.6 ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتيجة في حال تم إعادة تطبيقها أكثر من مرة تحت نفس الظروف، أو بعبارة أخرى إن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم حساب ثبات الاستبانة بطريقتين:

1. الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ:

يبين الجدول التالي أن جميع معاملات ألفا كرونباخ أكبر من (0.6)، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة (0.86)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع.

جدول (4.15): يوضح طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
عدم وضوح الهيكلية التنظيمية	7	0.65
عدم فاعلية الوصف الوظيفي	7	0.74
عدم وضوح سلوكيات العاملين	7	0.71
عدم وضوح النتائج المطلوبة من الفرد	11	0.65
اتخاذ القرار الإداري	22	0.76
جميع فقرات الاستبانة	54	0.86

2. الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين وهما الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية، ثم تم احتساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية، ودرجات الأسئلة الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown.

معامل الارتباط المصحح = $\frac{2r}{1+r}$ حيث r معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية.

ويبين الجدول التالي أن قيمة معامل الارتباط المصحح (Spearman Brown) مرتفع ودالة إحصائياً، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع.

جدول (4.16): يوضح طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

المحور	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
عدم وضوح الهيكلية التنظيمية	0.52	0.68
عدم فاعلية الوصف الوظيفي	0.50	0.67
عدم وضوح سلوكيات العاملين	0.50	0.67
عدم وضوح النتائج المطلوبة من الفرد	0.49	0.66
اتخاذ القرار الإداري	0.52	0.68
جميع فقرات الاستبانة	0.60	0.75

3.5 المعالجات الإحصائية: قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة ، من خلال برنامج التحليل

الإحصائي (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences، وقد تم

استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- إحصاءات وصفية منها: النسبة المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والوزن النسبي.
- معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient): لقياس صدق فقرات الاستبانة، ولمعرفة العلاقة بين المتغيرات.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط سبيرمان براون للتجزئة النصفية المتساوية لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- اختبار التوزيع الطبيعي: اختبار كولمغروف- سمرنوف، لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا.
- اختبار (Independent – Sample T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية.
- اختبار (تحليل التباين الأحادي one- Way ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات الترتيبية.
- اختبار (LSD) للتعرف على طبيعة الفروق.
- اختبار تحليل الانحدار باستخدام طريقة (Stepwise)

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية

5.1 مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى تحقيق أهداف الدراسة، ومن أجل ذلك قام الباحث بجمع البيانات اللازمة من خلال أداة الدراسة "الاستبانة"، وتم تفرغها وتحليلها احصائياً، وإجراء الاختبارات اللازمة التي تم التفصيل لها في الفصل السابق، وقد استخدم الباحث برنامج Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، في تحليل البيانات، وذلك للتوصل لنتائج الدراسة.

5.2 اختبار التوزيع الطبيعي:

فيما يلي اختبار كولمجروف سمرنوف لمعرفة ما اذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، ويوضح جدول (5.1) نتائج الاختبار حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من 0.05، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول (5.1): اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
عدم وضوح الهيكلية التنظيمية	0.98	0.28
عدم فاعلية الوصف الوظيفي	1.14	0.14
عدم وضوح سلوكيات العاملين	1.15	0.13
عدم وضوح النتائج المطلوبة من الفرد	0.89	0.40
اتخاذ القرار الإداري	0.84	0.47
جميع فقرات الاستبانة	1.10	0.17

5.3 تحليل محاور الدراسة:

قام الباحث بإجراء تحليل لمحاور الدراسة، لمعرفة واقع هذه المحاور عند مجتمع الدراسة، وفيما يلي نتائج استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test)، لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات محاور الاستبانة تساوي درجة الحياد وهي 3 أم تختلف عنها، فإذا كانت قيمة (p-value) (sig) أكبر من مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ ، ففي هذه الحالة تكون آراء مجتمع الدراسة تقترب من درجة الحياد وهي 3، وإذا كانت قيمة (p-value) (sig) أقل من مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ ، في هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص عن درجة الحياد، من خلال إشارة قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الحياد وهي 3 والعكس صحيح، ويمكن توضيح نتائج تحليل محاور الدراسة من خلال التالي:

5.3.1 أولاً: عدم وضوح الهيكلية التنظيمية:

للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة حول عدم وضوح الهيكلية التنظيمية فقد تم إيجاد قيمة اختبار T للعينة الواحدة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (5.2) نتائج اختبار T والمتوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور عدم وضوح الهيكلية التنظيمية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	T قيمة	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	يوجد تداخل في خطوط السلطة بالمؤسسة.	3.69	1.03	73.7	9.471	*0.000	2
2	أنفذ طلبات لمدراء لا أفع تحت سلطتهم الرسمية.	2.42	1.27	48.5	-6.438	*0.000	7
3	أخشى حصول خلاف لدى الإدارة العليا	2.83	1.19	56.6	-2.019	*0.045	5

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المعياري	الانحراف	النسبة % الوزن	T قيمة	الاحتمالية القيمة	الترتيب
	بسبب تكاليفي ببعض المهام والنتائج المترتبة على أدائي لها.							
4	يوجد موظفون أعلى مني رتبة بالهيكلية التنظيمية لكننا متساوون في الدرجة الإدارية.	3.36	1.14	67.2	4.470	*0.000	3	
5	يتم انتقاد أدائي بالعمل من قبل مدراء لا أقع تحت سلطتهم الرسمية.	2.58	1.28	51.5	-4.688	*0.000	6	
6	تتعارض توجيهات المدراء الذين لا أقع تحت سلطتهم الرسمية مع توجيهات مديري المباشر بالعمل.	2.91	1.30	58.1	-1.029	//0.305	4	
7	أعترض على تدخل المدراء الآخرين (غير مديري المباشر) في عملي.	3.94	0.93	78.8	14.322	*0.000	1	
	الدرجة الكلية	3.10	0.65	62.1	2.265	*0.025		

* المتوسط الحسابي دال إحصائيا عند $\alpha \leq 0.05$

// المتوسط الحسابي غير دال إحصائيا عند $\alpha \leq 0.05$

يتضح من خلال جدول (5.2) ما يلي:

- الفقرة (7) جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي (3.94 من 5)، وانحراف معياري (0.93)، ويوزن نسبي (78.8%)، وهذا يشير إلى موافقة عينة الدراسة على هذه الفقرة، حيث يعترض الموظف على تدخل المدراء الآخرين في عمله، ويرفض تنفيذ تعليماتهم في أغلب الأحيان، وهو ما يتفق مع نتيجة الفقرة (2) والتي جاءت في المرحلة الأخيرة من ضمن فقرات المحور.

- الفقرة (2) جاءت في المرتبة الأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي (2.42 من 5)، وانحراف معياري (1.27)، ويوزن نسبي (48.5%)، وهذا يشير إلى عدم موافقة عينة الدراسة على هذه الفقرة، حيث أن الموظف يرفض تنفيذ تعليمات المدراء الآخرين غالباً، وهو ما يتفق مع نتيجة الفقرة (7) والتي جاءت في المرتبة الأولى من بين الفقرات.

- أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات الباحثين على محور "عدم وضوح الهيكلية التنظيمية" يساوي (3.10 من 5)، وهو أكبر من درجة الحياد (3)، والانحراف المعياري يساوي (0.65)، والوزن النسبي يساوي (62.1%)، وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%)، والقيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على موافقة عينة الدراسة على محور "عدم وضوح الهيكلية التنظيمية" وهو ما يتفق مع نتيجة المقابلات التي أجراها الباحث مع بعض العاملين في الرعاية الأولية الذين اشتكوا بأن الهيكلية التنظيمية تتسم بالكثير من الغموض في تحديد صلاحيات وسلطات المدراء ونطاق إشرافهم، وأن هذا يؤدي في كثير من الأحيان إلى إشكالات تنظيمية بين المدراء والموظفين.

- تتفق نتيجة البند (7) مع ما توصلت له دراسة (Cuhadar,2008) في أن وضوح الدور الوظيفي يزيد من قوة إحساس الموظفين بكفاءة أداءهم وامتلاكهم لقدرات عالية.

- تتفق نتيجة البند (2) مع ما توصل إليه (قنديل،2016) في دراسته المطبقة على وزارة الاقتصاد الوطني بقطاع غزة، في أن الموظف لا يتلقى توجيهات من أكثر من مسئول أو رئيس قسم.

- تتفق نتيجة البند (3) مع ما توصلت له دراسة (السقا،2008) المطبقة على البنوك العاملة في قطاع غزة في وجود إشكالات تنظيمية تضر بالأداء الوظيفي.

- تتفق نتيجة البند رقم (5) مع ما توصلت له دراسة (جميلي وبجاري،2008) المطبقة على عينة من المرشدين التربويين بمدينة الموصل العراقية، في أن الموظف يتعرض لتدخل آخرين

ليس من صلاحيتهم التدخل في عمله، وأن هذا من ضمن نتائج غموض الدور في الهيكلية التنظيمية.

- تتفق نتيجة البند رقم (6) مع ما توصلت له دراسة (النقيب، 2012) المطبقة على مؤسسات صحية بمدينة الأنبار العراقية في تعارض وتناقض توجيهات المدراء المقدمة للموظف، كما تتفق مع ما توصلت له دراسة (الكلابي، 2008) والتي طبقت على مؤسسة خدمية بالمملكة العربية السعودية.
- لاحظ الباحث تطابق نتائج هذا المحور مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة المذكورة في أن معظم هذه الدراسات تم تطبيقها على مؤسسات حكومية بدول عربية.

5.3.2 ثانياً: عدم فاعلية الوصف الوظيفي:

للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة حول عدم فاعلية الوصف الوظيفي فقد تم إيجاد قيمة اختبار T للعينة الواحدة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (5.3) نتائج اختبار T والمتوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور عدم فاعلية الوصف الوظيفي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	T قيمة	الاحتمالية القيمة	الترتيب
1	الوصف الوظيفي لا يعبر عن المهام الفعلية التي أقوم بها.	3.33	1.34	66.7	3.519	*0.001	5
2	استيعاب الوصف الوظيفي بشكل وافي ليس شيء مهم بالنسبة لي.	2.82	1.30	56.4	-1.960	*0.051	7
3	يمكنني القول بأن الوصف الوظيفي ليس	2.97	1.28	59.3	-0.385	//0.701	6

م	الفقرة	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	النسبي % الوزن	T قيمة	الاحتمالية القيمة	الترتيب
	المرجع الأساسي في العمل.						
4	بعض بنود الوصف الوظيفي ليست واضحة.	3.37	1.29	67.4	4.034	*0.000	4
5	يلعب الوصف الوظيفي دور هامشي في عملية تقييم أدائي.	3.43	1.31	68.6	4.644	*0.000	3
6	يتم تفسير بنود الوصف الوظيفي بشكل غير موحد من قبل الجميع.	3.85	1.13	77.0	10.713	*0.000	2
7	يحتاج الوصف الوظيفي الحالي لإعادة صياغة بشكل كلي.	3.90	1.13	78.0	11.328	*0.000	1
	الدرجة الكلية	3.38	0.79	67.6	6.849	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

// المتوسط الحسابي غير دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

يتضح من خلال جدول (5.3) ما يلي:

- الفقرة (7) جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي (3.38 من 5)، وانحراف معياري (1.13)، وبوزن نسبي (78%)، وهذا يشير إلى موافقة عينة الدراسة على هذه الفقرة، وهذا أمر بديهي في سياق اعتراف الموظفين بالمشاكل الموجودة بالوصف الوظيفي الحالي من خلال نتائج فقرات هذا المحور.
- الفقرة (2) جاءت في المرتبة الأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي (2.82 من 5)، وانحراف معياري (1.30)، وبوزن نسبي (56.4%)، وهذا يشير إلى عدم موافقة عينة الدراسة على هذه الفقرة، حيث ترى عينة الدراسة أن وجود وصف وظيفي واضح مفهوم

للجميع هو أمر مهم لتطوير العملية الادارية وتحسين سيرها في تلك المؤسسات، وهذا يدل على ادراكهم لأهمية الوصف الوظيفي.

- أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين على محور "عدم فاعلية الوصف الوظيفي" يساوي (3.38 من 5)، وهو أكبر من درجة الحياد (3)، والانحراف المعياري يساوي (0.79)، والوزن النسبي يساوي (67.6%)، وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%)، والقيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على موافقة عينة الدراسة على محور "عدم فاعلية الوصف الوظيفي"، وقد تبين من خلال المقابلات التي أجراها الباحث أن الوصف الوظيفي غير واضح لكثير من الموظفين، وأن الكثير منهم لا يهتم بفهم واستيعاب بنوده بالشكل الكافي، بحيث يمكن القول بأنه غير فعال وليس له دور كبير في سير العمل.
- تتفق نتيجة البند رقم (1) مع ما توصلت له دراسة (النقيب، 2012) المطبقة على مؤسسات صحية بمدينة الأنبار العراقية في عدم دقة الوصف الوظيفي وعدم تطابقه مع المهام الفعلية التي يقوم بها الموظف.
- تختلف هذه الدراسة في البند رقم (4) مع النتيجة التي توصل لها (المصري، 2012) من أن الوصف الوظيفي يعبر بشكل حقيقي عن المهام الفعلية التي يقوم بها الموظف، ويفسر الباحث هذا الاختلاف بين مؤسسات حكومية في قطاع غزة بأن وزارة الصحة الفلسطينية بالذات تعاني بشكل ملاحظ وكبير من مشكلة عدم فاعلية الوصف الوظيفي بمختلف أقسامها وإداراتها كما أشارت دراسات سابقة كدراسة (حمدونة، 2015).
- تتفق نتيجة البند (5) في أن الوصف الوظيفي لا يلعب دور مهم في تقييم أداء الموظف مع ما توصلت له دراسة (بنات، 2009) المطبقة على شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.

5.3.3 ثالثاً: عدم وضوح سلوكيات العاملين:

للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة حول عدم وضوح سلوكيات العاملين فقد تم إيجاد قيمة اختبار T للعينة الواحدة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (5.4) نتائج اختبار T والمتوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور عدم وضوح سلوكيات العاملين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	T قيمة	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	أعاني من مشكلة نقص التوجيه المناسب لي في العمل.	3.25	1.22	65.1	2.947	*0.004	7
2	أجد صعوبة بتفسير سبب قيام بعض الموظفين ببعض التصرفات.	3.86	1.06	77.2	11.477	*0.000	3
3	يوجد اختلاف في حجم الأعباء الوظيفية بين الموظفين المتماثلين.	3.95	0.96	79.0	14.065	*0.000	2
4	أعاني من عدم إدراك الجميع لقيمة إنجازاتي في العمل.	3.65	1.22	72.9	7.513	*0.000	4
5	أعاني من عدم وجود مرجع معتمد يمكن الرجوع إليه عند الحاجة.	3.58	1.18	71.6	6.988	*0.000	5
6	يفسر الموظفون متطلبات العمل وفق مفاهيمهم الشخصية.	3.54	1.24	70.8	6.176	*0.000	6
7	تسبب مشكلة غموض الدور الوظيفي مشاكل في التنسيق بين الموظفين.	4.00	1.01	80.0	13.969	*0.000	1
	الدرجة الكلية	3.69	0.69	73.8	14.244	0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

يتضح من خلال جدول (5.4) ما يلي:

- الفقرة (7) جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي (4 من 5)، وبانحراف معياري (1.01)، وبوزن نسبي (80%)، وهذا يشير إلى موافقة عينة الدراسة على هذه الفقرة، وهو ما يتفق مع نتيجة الفقرة (6) في أن الموظفين يفسرون متطلبات العمل وفق متطلباتهم الشخصية.

- الفقرة (1) جاءت في المرتبة الأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي (3.25 من 5)، وبانحراف معياري (1.22)، وبوزن نسبي (65.1%)، وهذا يشير إلى

موافقة عينة الدراسة على هذه الفقرة، وهو ما يتفق مع نتيجة الفقرة (9) في المحور الخامس (محور اتخاذ القرار الإداري) في أن الموظفين لا يرون أن الإدارة مقصرة بشكل كبير في تزويدهم بالتعليمات والتوجيهات المطلوبة لتنفيذ قراراتها.

- أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين على محور "عدم وضوح سلوكيات العاملين" يساوي (3.69 من 5)، وهو أكبر من درجة الحياد (3)، والانحراف المعياري يساوي (0.69)، والوزن النسبي يساوي (73.8%)، وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%)، والقيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على موافقة عينة الدراسة على محور "عدم وضوح سلوكيات العاملين"، وهذا مطابق لما لاحظته الباحث خلال معاینته لسیر العمل من أن الموظفين يفسرون متطلبات وأعباء العمل ويلتزمون بها وفق مفاهيمهم الشخصية، وبخاصة في جانب مواعيد الحضور والانصراف والخروج من العمل أثناء ساعات الدوام الرسمي.

- تتفق نتيجة البند (1) ما توصلت له دراسة (Steen, 2007) والمطبقة على أحد البنوك الهولندية، في أن الموظف يفتقر للتوجيه الكافي له في عمله.

- تتفق نتيجة البند (3) مع النتيجة التي توصل لها (قنديل، 2016) و(المصري، 2012) في وجود اختلاف في حجم الأعباء الوظيفية بين الموظفين المتماثلين، وأن فئة قليلة من الموظفين يقع على عاتقها أداء معظم أعباء العمل دون غيرها، وهذا التشابه في النتائج طبيعي كون الدراسة الحالية والدراستان المذكورتان قد طبقتا على مؤسسات حكومية في قطاع غزة.

- تختلف نتيجة البند (5) مع ما توصلت له دراسة (قنديل، 2016) المطبقة على وزارة الاقتصاد الوطني بقطاع غزة في وجود مرجع رئيسي يرجع إليه الموظف عند الحاجة، وغياب دور الرئيس المباشر في هذا المجال، حيث أن الدراسة الحالية وضحت وجود حالة من الغموض في الهيكلية التنظيمية في مؤسسات الرعاية الأولية والتي قد تتيح لبعض الجهات في الإدارة العليا التهرب من مسؤولياتهم في مواجهة بعض مشاكل العمل.

5.3.4 رابعاً: عدم وضوح النتائج المطلوبة من الفرد:

للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة حول عدم وضوح النتائج المطلوبة من الفرد فقد تم إيجاد قيمة اختبار T للعينة الواحدة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور، والنتائج موضحة في الجدول (4.5).

جدول (5.5) نتائج اختبار T والمتوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور عدم وضوح النتائج المطلوبة من الفرد

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	T قيمة	الاحتمالية القيمة	الترتيب
1	إجراءات العمل ليست واضحة لجميع الموظفين.	3.20	1.17	64.0	2.402	*0.017	6
2	أجهل مدى مساهمة بعض واجباتي في تحقيق أهداف المؤسسة.	2.68	1.11	53.5	-4.117	*0.000	9
3	يراونني شعور بالقلق حيال مدى ملائمة أسلوب أدائي لواجبي.	2.61	1.14	52.2	-4.846	*0.000	10
4	أجد صعوبة في فهم سبب تكلفتي ببعض الأعمال.	2.54	1.16	50.7	-5.646	*0.000	11
5	يتفهم الرؤساء نتائج عملي بطريقة غير صحيحة.	2.80	1.26	56.0	-2.244	*0.026	7
6	قد تختلف ردات فعل مديري	3.23	1.25	64.6	2.592	*0.010	5

م	الفقرة	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	الوزن النسبي %	T قيمة	الاحتمالية القيمة	الترتيب
	المباشر تجاه نتائج أعماله المتشابهة.						
7	أعجز عن تفسير أسباب بعض قرارات الإدارة.	3.56	1.12	71.1	7.043	*0.000	3
8	يتفاوت شعور الموظفين بدرجة أهمية الأعمال التي يقومون بها.	4.04	0.89	80.8	16.498	*0.000	1
9	تركز التغذية الراجعة على عملي على السلبيات فقط دون ذكر الايجابيات.	3.26	1.31	65.3	2.846	*0.005	4
10	أعترض على تكلفتي ببعض المهام التي أشعر بأنها ليست ضمن اختصاصي.	3.77	1.06	75.4	10.297	*0.000	2
11	تكلفتي ببعض المهام غير مفيد في زيادة خبرتي	2.73	1.31	54.5	-2.967	*0.003	8

م	الفقرة	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة % الوزن	T قيمة	الاحتمالية القيمة	الترتيب
	ودرايتي بالعمل.						
	الدرجة الكلية	3.13	0.55	62.6	3.301	*0.001	

* المتوسط الحسابي دال إحصائيا عند $\alpha \leq 0.05$

يتضح من خلال جدول (5.5) ما يلي:

- الفقرة (8) جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي (4.04 من 5)، وبانحراف معياري (0.89)، وبوزن نسبي (80.8%)، وهذا يشير إلى موافقة عينة الدراسة على هذه الفقرة، وهو ما يتفق مع نتيجة الفقرة (6) في المحور السابق في أن الموظفين يفسرون متطلبات العمل وفق مفاهيمهم الشخصية، وبالتالي تختلف نظرتهم لأهمية الأدوار التي يقومون بها.
- الفقرة (4) جاءت في المرتبة الأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي (2.54 من 5)، وبانحراف معياري (1.16)، وبوزن نسبي (50.7%)، وهذا يشير إلى عدم موافقة عينة الدراسة على هذه الفقرة، وهو ما يتفق مع نتائج المحور السابق في أن الموظفين لا يعتقدون بشكل كبير أن الإدارة مقصرة بتقديم التعليمات والارشادات حول تنفيذ قراراتها لهم.
- أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين على محور "عدم وضوح النتائج المطلوبة من الفرد" يساوي (3.13 من 5)، وهو أكبر من درجة الحياد (3)، والانحراف المعياري يساوي (0.55)، والوزن النسبي يساوي (62.6%)، وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%)، والقيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على موافقة عينة الدراسة على محور "عدم وضوح النتائج المطلوبة من الفرد".
- تعتقد عينة البحث بأن أي تكليف لها بمهام جديدة مفيد في زيادة معرفتها وإثراء خبرتها الوظيفي، لكنها تشتكي من عدم تقديم الإدارة لتفسيرات واضحة حول قراراتها وحول تكليفهم ببعض المهام، مما يدفعهم للاعتراض على ذلك، كما تشتكي عينة البحث من أن التغذية الراجعة المقدمة لهم من قبل الإدارة عن نتائج أعمالهم تركز على السلبيات فقط دون الإيجابيات.

- تختلف نتيجة الفقرة (2) مع ما توصلت له دراسة (قنديل،2016) و (السقا،2008) المطبقة على البنوك العاملة في قطاع غزة في أن الموظف يجهل مدى مساهمة بعض مهامه في تحقيق أهداف المؤسسة، لكنها تتفق مع دراسة (بنات،2009) المطبقة على شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، كما اختلفت الدراسة مع (قنديل،2016) فيما يخص الفقرة (5) حيث تعتقد عينة البحث في دراسة (قنديل،2016) أن المدراء يتفهمون نتائج عمل الموظفين بالطريقة الصحيحة من وجهة نظر الموظف، لكنها تتفق معها في بند رقم (9) وهي أن التغذية الراجعة تركز على نقاط الضعف في أداء الموظف دون نقاط القوة، وهو الشائع للأسف في معظم المؤسسات الحكومية في قطاع غزة.
- تتعارض نتيجة البند (4) مع ما توصلت إليه دراسة (المصري،2012) ودراسة (Eys & Carron,2007) التي طبقت على فريق رياضي، في أن الفرد لا يتلقى تفسيرات واضحة حول سبب تكليفه بالمهام.
- تختلف نتيجة البند(11) مع ما توصلت له دراسة (جميل و بجاري،2008) والتي طبقت على مرشدين تربويين بمدينة الأنبار العراقية في أن تكليف الموظف ببعض المهام مفيد في زيادة خبرته ودرايته بالعمل، وهو ما يدل على رغبة عينة الدراسة في تحدي الواقع، والرغبة في تعلم الجديد وإثراء خبرت الوظيفية من أجل كسب ثقة الإدارة في قدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات.

5.3.5 خامساً: اتخاذ القرار الإداري:

للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتخاذ القرار الإداري فقد تم إيجاد قيمة اختبار T للعينة الواحدة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (5.6) نتائج اختبار T والمتوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور اتخاذ القرار الإداري

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	T قيمة	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	أضطر لاستشارة رؤسائي في العمل في كل	3.29	1.31	65.9	3.175	*0.002	6

م	الفقرة	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	الوزن النسبي %	T قيمة	الاحتمالية القيمة	الترتيب
	ما يخص تنفيذ القرارات.						
2	ألتزم بتوجيهات مديري بحذافيرها خشية اتخاذ قرار خاطئ.	2.86	1.38	57.1	-1.482	//0.140	17
3	أجبر على تنفيذ قرارات ليست ضمن اختصاصي.	2.99	1.30	59.7	-0.163	//0.871	12
4	تواجهني مشاكل تتعلق بالتسلسل التنظيمي عند تنفيذ القرارات.	3.31	1.25	66.3	3.562	*0.000	4
5	أوكل أحيانا تنفيذ بعض القرارات لزملاء أعتقد أن لديهم خبرة أكثر مني.	3.04	1.31	60.9	0.484	//0.629	11
6	ينتابني شعور بالقلق عند تنفيذ القرارات لعدم وجود مرجعية معتمدة.	2.92	1.26	58.3	-0.949	//0.344	14

م	الفقرة	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	النسبة % الوزن	T قيمة	الاحتمالية القيمة	الترتيب
7	تتقصني المعلومات الكافية لتبرير قراري أمام الإدارة.	2.68	1.26	53.5	-3.648	*0.000	19
8	أعجز عن التنبؤ بردة فعل الإدارة تجاه أسلوب تنفيذي للقرارات.	2.91	1.21	58.1	-1.111	//0.268	15
9	تهمل الإدارة توضيح الأسباب الحقيقية وراء قراراتها للموظفين.	3.30	1.27	66.1	3.378	*0.001	5
10	أشعر بعدم وجود اهتمام من قبل المدراء في العمل بقيمة مقترحاتي التي أقدمها.	3.15	1.21	63.1	1.803	//0.073	10
11	ينقص الموظفين المعرفة والدراية الكافية بأساليب تنفيذ القرارات	3.51	1.09	70.1	6.592	*0.000	1

م	الفقرة	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	الوزن النسبي %	T قيمة	الاحتمالية القيمة	الترتيب
	الموكل تنفيذها لهم.						
12	يهمل بعض المدراء متابعة تنفيذ الموظفين لبعض القرارات ومعالجة الانحرافات التي تحصل أثناء التنفيذ.	3.34	1.19	66.8	4.032	*0.000	3
13	يتجنب المدراء القيام بتفويض الموظفين الصلاحية لاتخاذ بعض قراراتهم.	3.48	1.20	69.7	5.680	*0.000	2
14	يشكك الرؤساء في قدرة المرؤوسين على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.	3.29	1.30	65.9	3.193	*0.002	6
15	أتجنب تقديم النصح والإرشاد لزملائي في	2.68	1.24	53.5	-3.695	*0.000	19

م	الفقرة	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	الوزن النسبي %	T قيمة	الاحتمالية القيمة	الترتيب
	العمل حول طريقة تنفيذ القرارات خشية تحمل المسؤولية.						
16	تتقصني المعرفة والدراية الكافية التي تؤهلني لمشاركة رؤسائي في اتخاذ القرار.	2.56	1.26	51.2	-4.927	*0.000	22
17	أقوم بتأجيل تنفيذ بعض القرارات لعدم معرفتي بالطريقة الأمثل لذلك.	2.61	1.26	52.2	-4.379	*0.000	21
18	أعجز عن فهم سبب تعرضي للوم من طرف مديري المباشر حول أسلوبني في تنفيذ القرارات.	2.74	1.26	54.8	-2.915	*0.004	18
19	أتجنب المشاركة في اتخاذ القرارات الهامة بسبب	2.87	1.31	57.3	-1.453	//0.148	16

م	الفقرة	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	الوزن النسبي %	T قيمة	الاحتمالية القيمة	الترتيب
	شعوري بالقلق حيال المسؤولية المترتبة على ذلك.						
20	يوجد عدم منطقية في بعض القرارات المتخذة.	3.22	1.26	64.4	2.468	*0.014	9
21	تهمل الإدارة توضيح طريقة تنفيذ القرارات التي اتخذتها للموظفين.	3.23	1.24	64.6	2.608	*0.010	8
22	أشعر بعدم امتلاكي معايير واضحة للحكم على مدى ملائمة القرارات التي اتخذها الإدارة.	2.95	1.29	58.9	-0.600	//0.549	13
	الدرجة الكلية	3.04	0.51	60.8	1.158	//0.248	

* المتوسط الحسابي دال إحصائيا عند $\alpha \leq 0.05$

// المتوسط الحسابي غير دال إحصائيا عند $\alpha \leq 0.05$

يتضح من خلال جدول (5.6) ما يلي:

- الفقرة (11) جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي (3.51 من 5)، وبانحراف معياري (1.09)، وبوزن نسبي (70.1%)، وهذا يشير إلى موافقة عينة الدراسة على هذه الفقرة، وهو ما يتفق مع نتائج محور (عدم وضوح سلوكيات العاملين) في أن الموظفين يفسرون متطلبات العمل وفق مفاهيمهم الشخصية، لذلك يعتقد بعض الموظفين أن غيره ينقصهم الخبرة والدراية الكافية للتعامل مع القرارات الادارية.
- الفقرة (16) جاءت في المرتبة الأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي (2.56 من 5)، وبانحراف معياري (1.26)، وبوزن نسبي (51.2%)، وهذا يشير إلى عدم موافقة عينة الدراسة على هذه الفقرة، حيث يثق الموظف بقدرته على المشاركة في اتخاذ القرار، وهو ما يتفق مع نتيجة الفقرة (22) في ثقة الموظف بقدرته على الحكم على مدى منطقية قرارات الادارة.
- أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين على محور "اتخاذ القرار الإداري" يساوي (3.04 من 5)، وهو لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد (3)، والانحراف المعياري يساوي (0.51)، والوزن النسبي يساوي (60.8%)، وهو لا يختلف جوهرياً عن الوزن النسبي المحايد (60%)، والقيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على حياد عينة الدراسة على محور "اتخاذ القرار الإداري".
- تجمع إجابات غالبية أفراد عينة البحث على أن الموظفين ينقصهم المعرفة والدراية الكافية بأساليب تنفيذ القرارات الموكلة لهم، أي أن الموظف يشكك في قدرة غيره من الموظفين على اختيار الأسلوب الأمثل للتنفيذ، لكن الموظف يثق في أن لديه القدرة الكافية على المشاركة في اتخاذ القرارات والحكم على مدى منطقية القرارات التي تتخذها الإدارة، وتقديم النصح والإرشاد لزملائه في العمل، وهو ما يتفق مع نتيجة محوري (عدم وضوح الوصف الوظيفي)، و(عدم وضوح سلوكيات العاملين) في أن الموظفين يفسرون متطلبات العمل وفق مفاهيمهم الشخصية، وأن الموظف يعاني من عدم ادراك الجميع لقيمة إنجازاته في العمل.
- تتفق نتيجة البند(1) مع ما توصلت إليه دراسة (الهوراني، 2013) والتي طبقت على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث بقطاع غزة، في أن الموظف يقوم باستشارة زملائه وطلب مساعدتهم عند اتخاذ أو تنفيذ القرارات المهمة.

- تختلف نتيجة البند(2) عما توصلت له دراسة (حلاوة،2015) والتي طبقت على موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة والتي توصلت لأن الموظف لا يلتزم بتنفيذ تعليمات المدير بحذافيرها كما جاءته.
- تختلف نتيجة البند(9) مع ما توصلت له دراسة (الحميضي،2007) والتي طبقت على موظفي مجلس الشورى السعودي بأن الإدارة لا توضح للموظفين ولا تستشيرهم في القرارات التي تتخذها.
- تختلف نتيجة البند (10) مع ما توصلت إليه دراسة (عاشور وشطناوي،2014) والتي طبقت على مجالس أقسام بعض الكليات الأردنية في أن الموظف لا يشعر بوجود اهتمام من قبل الإدارة والعاملين بقيمة اقتراحاته التي يقدمها، لكنها تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (أبو رحمة،2012) والتي طبقت على عينة من المشرفين التربويين التابعين للحكومة ووكالة الغوث في قطاع غزة فيما يخص علاقتهم بالإدارة.
- تتفق نتيجة البند(13) مع ما توصلت إليه دراسة (الخشالي،2008) والتي طبقت على بعض شركات تكنولوجيا المعلومات العاملة في الأردن في أن المدراء يتجنبون القيام بتفويض الصلاحيات لمؤسسيهم لعدم ثقتهم في أهليتهم لذلك، وكذلك تتفق مع نتائج دراسة (حمدونة،2015) والتي طبقت على وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة وأشارت إلى أن الإدارة لا تتقن بقدرة الموظفين على الماركة باتخاذ القرارات.
- تختلف نتيجة البند (14) مع ما توصلت إليه دراسة (عاشور وشطناوي،2014) في أن الإدارة تثق بقدرة مؤسسيها على المشاركة في اتخاذ القرارات، لكنها تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (شبير،2015) والتي طبقت على الجامعات العاملة بقطاع غزة.
- تتفق نتيجة البند(15) مع ما توصلت إليه دراسة (Moodley, 2012) والتي طبقت على عينة من المدرسين والإداريين ببعض المدارس بمدينة ناتال البرازيلية، في غياب دعم ومساندة الأقران والزملاء في العمل.
- تتفق نتيجة البند (17) مع ما توصلت إليه دراسة (الهوراني،2013) في أن الموظف يقوم بتأجيل اتخاذ وتنفيذ القرارات الهامة خشية الوقوع في الخطأ.
- تختلف نتيجة البند(19) مع ما توصلت له دراسة (حرز الله،2007) والتي طبقت على عينة من مدرسي المرحلة الثانوية من أجل تحديد مستوى مشاركتهم باتخاذ القرار، كما تختلف أيضا مع ما توصلت له دراسة (Ella & Bamidele, 2013) في أن الموظفين يرغبون بشكل كبير في المشاركة باتخاذ القرارات.

- تختلف نتيجة البند (22) مع ما توصلت إليه دراسة (الحوارني، 2013) في امتلاك الموظف لمعايير واضحة يحكم من خلالها على مدى ملائمة الحلول والقرارات التي تتخذها الإدارة.
- يفسر الباحث سبب الاتفاق مع دراسات (الخشالي، 2008) و(حمدونة، 2015) و(شبير، 2015)، وكذلك الاختلاف مع نتائج دراسة (عاشور وشطناوي، 2014) في عدم ثقة الإدارة بمؤهلات وقدرات الموظفين، لذلك لا تميل لتفويض الصلاحيات لهم، ولا لإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.
- وبما أن الإدارة لا تثق بقدرة الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار، فإنه من الطبيعي ألا تهتم كثيراً بقيمة اقتراحاتهم التي يقدمونها، ويفسر الباحث سبب الاختلاف مع دراسة (عاشور وشطناوي، 2014) في البند (10) بأن تلك الدراسة قد طبقت على مجالس أقسام كليات أردنية، حيث أن الإدارة مجبرة على الاعتراف بكفاءة وقدرة الطاقم الأكاديمي العامل لديها على تقديم اقتراحات بناءة وذات قيمة.
- يمكن تفسير سبب الاختلاف مع دراسة (حلاوة، 2015) في أن الموظفين يفسرون متطلبات العمل وفق مفاهيمهم الشخصية، لذلك لا يتقيدون بتنفيذ تعليمات المدير كما جاءتهم.

5.3.6 سادساً: تحليل جميع محاور الاستبانة:

للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع محاور الاستبانة فقد تم إيجاد قيمة اختبار T للعينة الواحدة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية، حيث تبين أن المتوسط الحسابي لجميع محاور الاستبانة يساوي 3.20، والانحراف المعياري يساوي 0.42، والوزن النسبي يساوي 63.9%، وقيمة اختبار T تساوي "6.603"، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000، وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لجميع محاور الاستبانة، قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع محاور الاستبانة.

جدول (5.7) نتائج اختبار T والمتوسط الحسابي والوزن النسبي لجميع محاور الاستبانة

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	عدم وضوح الهيكلية التنظيمية	3.10	0.65	62.1	2.265	*0.025	4

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب
2	عدم فاعلية الوصف الوظيفي	3.38	0.79	67.6	6.849	*0.000	2
3	عدم وضوح سلوكيات العاملين	3.69	0.69	73.8	14.244	*0.000	1
4	عدم وضوح النتائج المطلوبة من الفرد	3.13	0.55	62.6	3.301	*0.001	3
5	اتخاذ القرار الإداري	3.04	0.51	60.8	1.158	//0.248	5
	الدرجة الكلية	3.20	0.42	63.9	6.603	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائيا عند $\alpha \leq 0.05$

// المتوسط الحسابي غير دال إحصائيا عند $\alpha \leq 0.05$

5.4 استخدام معادلة الانحدار لقياس أثر غموض الدور الوظيفي على عملية اتخاذ

القرار الإداري:

لقد تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغير المستقل (غموض الدور الوظيفي) ومحاوره على المتغير التابع (اتخاذ القرار)، وإيجاد معادلة تربط بينهما.

جدول (5.8): يوضح أثر غموض الدور الوظيفي على اتخاذ القرار الإداري

R2 للنموذج	قيمة اختبار F للنموذج	قيمة T	قيمة المعامل	المحور
0.34	*52.022	*6.924	1.243	المقدار الثابت
		*6.826	0.327	عدم وضوح سلوكيات العاملين
		*3.754	0.191	عدم وضوح الهيكلية التنظيمية

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائيا عند $\alpha \leq 0.05$

من خلال جدول (5.8) تم استخدام طريقة "stepwise" لإيجاد أفضل معادلة لخط الانحدار المتعدد وقد تبين أن محاور: (عدم وضوح سلوكيات العاملين، عدم وضوح الهيكلية التنظيمية) حسب الترتيب تؤثر بصورة جوهرية على اتخاذ القرار حسب طريقة "stepwise"، حيث لوحظ أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05، ويوضح الجدول قيمة (اختبار F) حيث يلاحظ أنها دالة إحصائياً مما يؤكد على القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية، كما أن معامل التحديد يساوي 0.34، وهذا يعني أن محاور (عدم وضوح سلوكيات العاملين، عدم وضوح الهيكلية التنظيمية) فسرت 72% من التباين الكلي في اتخاذ القرار والباقي يرجع لعوامل أخرى، وحسب دراسة (السقا، 2008) فإنه كلما زاد مستوى الضغط الناتج عن غموض الدور زادت صعوبات عملية اتخاذ القرارات، ويمكن صياغة معادلة الانحدار في الصورة التالية: $\text{اتخاذ القرار} = 1.243 + (0.327 \times \text{عدم وضوح سلوكيات العاملين}) + (0.191 \times \text{عدم وضوح الهيكلية التنظيمية})$

يتضح من المعادلة أن أقوى عناصر غموض الدور علاقة باتخاذ القرارات الإدارية على الترتيب كان (عدم وضوح سلوكيات العاملين) بمعامل ارتباط (0.54)، وذلك بسبب عدم وجود تفسير موحد للقرارات والتعليمات ومتطلبات العمل بين الموظفين، حيث تشترك نسبة كبيرة من الموظفين بعينة البحث في أن الموظف يعتقد أن طريقة أدائه للعمل هي الأمثل، وأن غيره لا يدركون متطلبات العمل بالشكل الصحيح وهذا من أهم أعراض مشكلة الغموض الوظيفي، أما المحور الثاني فهو (عدم وضوح الهيكلية التنظيمية) بمعامل ارتباط (0.43)، يليه (عدم فاعلية الوصف الوظيفي) بمعامل ارتباط (0.3) وقد كان مستوى الدلالة لكل من العناصر السابقة يساوي (0.000)، وأخيراً (عدم وضوح النتائج المطلوبة من الفرد) بمعامل ارتباط (0.22) ومستوى دلالة (0.002).

وتختلف نتائج تحليل الانحدار مع ما توصلت إليه دراسة (بنات، 2009) و(النوشان، 2003) التي طبقت على قيادات من الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض بالسعودية، لكنها تتفق مع ما توصلت إليه نتائج دراسات (قنديل، 2016) (خليفة ومطارنة، 2010) والتي تم تطبيقها على مؤسسات حكومية، وكذلك دراسة (السقا، 2009) التي تم تطبيقها على المصارف العاملة في قطاع غزة، ودراسة (Eys & Carron, 2007) والتي تم تطبيقها على أفراد فريق رياضي.

5.5 اختبار فرضيات الدراسة:

5.5.1 الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

$\alpha \leq 0.05$ بين غموض الدور الوظيفي وعملية اتخاذ القرار.

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين غموض الدور الوظيفي واتخاذ القرار، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (5.9) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين غموض الدور الوظيفي واتخاذ القرار

اتخاذ القرار		غموض الدور الوظيفي
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
*0.000	51	

* الارتباط دال احصائياً

تبين من النتائج الموضحة في جدول (5.9) وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور الوظيفي واتخاذ القرار، حيث أن القيمة الاحتمالية المقابلة لمعامل الارتباط أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

يظهر أثر هذه العلاقة في أن الموظف يضطر كثيرًا لاستشارة زملائه فيما يخص طريقة تنفيذ القرارات، وأن الإدارة تتجنب القيام بتفويض صلاحياتها للموظفين، كما تتجنب إشراكهم في عملية اتخاذ القرار لعدم ثقتها في استيعابهم الكافي لمتطلبات العمل، وفي قدرتهم على إدارة العمل بطريقة صحيحة، كما أنه يسبب شعور لدى الموظفين بعدم منطقيّة بعض القرارات المتخذة، وهو ما يتفق مع ما توصلت له نتائج دراسات (السقا، 2009) و (الروقي، 2002).

وينبثق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

5.5.1.1 الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين عدم وضوح الهيكلية التنظيمية واتخاذ القرار.

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين عدم وضوح الهيكلية التنظيمية واتخاذ القرار، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال جدول (5.10)

جدول (5.10) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين عدم وضوح الهيكلية التنظيمية واتخاذ القرار

اتخاذ القرار		عدم وضوح الهيكلية التنظيمية
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
*0.000	43	

تبين من النتائج الموضحة في جدول (4.10) وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين عدم وضوح الهيكلية التنظيمية واتخاذ القرار، حيث أن القيمة الاحتمالية المقابلة لمعامل الارتباط أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

ويظهر ذلك من خلال معاناة الموظف من وجود مشاكل تتعلق بالتسلسل التنظيمي عند تنفيذ القرارات، وأن توجيهات المدراء الذين لا يقع الموظف تحت سلطتهم الرسمية تتعارض مع توجيهات مديره المباشر، وكذلك من خلال تجنب الإدارة لتفويض صلاحياتها خشية أن يسبب ذلك مشاكل تنظيمية، وهذا يعارض ما توصلت إليه دراستي (بنات، 2009) و (النوشان، 2003) التي طبقت على قيادات من الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض بالسعودية، لكنها تتفق مع ما توصلت إليه نتائج دراسات (خليفة ومطارنة، 2010) و (السقا، 2009) و (Eys & Carron, 2007).

5.5.1.2 الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين عدم فاعلية الوصف الوظيفي واتخاذ القرار.

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين عدم فاعلية الوصف الوظيفي واتخاذ القرار، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (5.11) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين عدم فاعلية الوصف الوظيفي واتخاذ القرار

اتخاذ القرار		عدم فاعلية الوصف الوظيفي
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
*0.000	30	

تبين من النتائج الموضحة في جدول (4.11) وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين عدم فاعلية الوصف الوظيفي واتخاذ القرار، حيث أن القيمة الاحتمالية المقابلة لمعامل الارتباط أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

ويظهر أثر هذه العلاقة من خلال أن الموظف يضطر لاستشارة زملائه في كثير من القضايا المتعلقة باتخاذ القرارات و أن الموظفين يفسرون القرارات الإدارية وفق مفاهيم الشخصية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن بعض المدراء أحيانا يهتمون متابعة تنفيذ الموظفين لبعض القرارات

ومعالجة الانحرافات التي تحصل أثناء التنفيذ، بسبب غياب معايير الأداء الأمثل المتفق عليها بين الإدارة والعاملين، وهذا يتعارض مع ما توصلت إليه دراسة (بنات، 2009) والتي طبقت على شركة الاتصالات الفلسطينية.

5.5.1.3 الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين عدم وضوح سلوكيات العاملين واتخاذ القرار.

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين عدم وضوح سلوكيات العاملين واتخاذ القرار، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (5.12) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين عدم وضوح سلوكيات العاملين واتخاذ القرار

اتخاذ القرار		عدم وضوح سلوكيات العاملين
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
*0.000	54.0	

* الارتباط دال احصائياً

تبين من النتائج الموضحة في جدول (4.12) وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين عدم وضوح سلوكيات العاملين واتخاذ القرار، حيث أن القيمة الاحتمالية المقابلة لمعامل الارتباط أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

يظهر أثر هذه العلاقة من خلال اعتقاد الموظف أن ينقص الموظفين المعرفة والدراية الكافية بأساليب تنفيذ القرارات الموكلة لهم، حيث أن البند (11) والذي يتحدث عن هذا الموضوع حصل على أعلى نتيجة من بين بنود هذا المحور، وفي أن الموظف لا يوكل تنفيذ القرارات التي تخصه لزملائه لاعتقاده أنه أكثر خبرة منهم، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (قتديل، 2016) المطبقة على وزارة الاقتصاد الوطني في غزة.

5.5.1.4 الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين عدم وضوح النتائج المطلوبة من الفرد واتخاذ القرار.

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين عدم وضوح النتائج المطلوبة من الفرد واتخاذ القرار، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (5.13) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين عدم وضوح النتائج المطلوبة من الفرد واتخاذ القرار

اتخاذ القرار		عدم وضوح النتائج المطلوبة من الفرد
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
*0.002	22.0	

* الارتباط دال احصائياً

تبين من النتائج الموضحة في جدول (4.13) وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين عدم وضوح النتائج المطلوبة من الفرد واتخاذ القرار، حيث أن القيمة الاحتمالية المقابلة لمعامل الارتباط أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

يظهر أثر هذه العلاقة من خلال أن الموظف يضطر لاستشارة رؤسائه كثيراً في العمل فيما يخص تنفيذ القرارات، ووفي شعور الموظف بعدم وجود منطقية ببعض القرارات المتخذة، ويعزو الباحث ذلك إلى إهمال الإدارة توضيح طريق وأساليب تنفيذ قراراتها للموظفين، وكذلك إهمالها توضيح الأسباب والدوافع وراء اتخاذها لتلك القرارات، وهذا ما يتعارض مع دراستي (السقا، 2009) و(النوشان، 2003)، لكنه يتفق مع ما توصلت له دراسة (قنديل، 2016) ودراسة (الكلابي، 2008) التي طبقت على العاملين بمجلس الشورى السعودي.

4.5.2 الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى غموض الدور الوظيفي وعملية اتخاذ القرار تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (العمر، الجنس، سنوات العمل، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، مكان العمل).

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T)، واختبار (تحليل التباين الأحادي، (One Way Anova).

5.5.2.1 أولاً: تحليل الفروقات المرتبطة بمتغير العمر:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار (تحليل التباين الأحادي One Way Anova) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى غموض الدور الوظيفي وعملية اتخاذ القرار وفقاً لمتغير العمر.

جدول (5.14): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات

استجابات المبحوثين تعزى لمتغير العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية
غموض الدور الوظيفي	بين المجموعات	0.970	3	0.323	1.546	//0.204
	داخل المجموعات	41.220	197	0.209		
	المجموع	42.190	200			
اتخاذ القرار الإداري	بين المجموعات	3.816	3	1.272	5.154	*0.002
	داخل المجموعات	48.612	197	0.247		
	المجموع	52.427	200			

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (5.14) ما يلي:

- أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى غموض الدور الوظيفي تعزى لمتغير العمر، وهو ما يتفق مع ما توصلت له دراسة (المصري، 2012)، ويفسر ذلك إلى انخفاض نسبة الموظفين في الفئة (أقل من 30 سنة) حيث أن ما يقارب من نصف الموظفين تقع أعمارهم في الفئة (من 30 إلى 40 سنة).

- أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى اتخاذ القرار تعزى لمتغير العمر، وهو ما يتفق مع ما توصلت له دراسة (خليفات ومطارنة، 2012) والتي طبقت على عينة من مديري المدارس الحكومية الأساسية بالأردن، من وجود اختلافات في

استجابات أفراد العينة فيما يخص موضوع اتخاذ القرار تعزى لمتغير العمر، لكنه يختلف مع نتائج دراسة (السقا، 2008).

ولكشف هذه الفروق تم إيجاد اختبار LSD للمقارنات البعدية في (جدول 5.14)، فقد تبين أن أفراد عينة الدراسة الذين أعمارهم (أقل من 30 سنة) لديهم مستوى اتخاذ القرار بدرجة أكبر من أفراد عينة الدراسة الذين أعمارهم (30 إلى 40)، (41 إلى 50)، (51 فأكثر)، وهذه الفروق ذات دلالة إحصائية، في حين لم يلاحظ أي فروق بين المجموعات الأخرى، ويفسر ذلك باندفاع فئة الشباب وحماسهم للمشاركة والتأثير على عملية اتخاذ القرار أكثر من الموظفين الأكبر سناً حيث أن ارتفاع المسمى الوظيفي مرتبط بوجود خبرة عالية لدى الموظف أقدمية أطول في العمل.

جدول (5.15) نتائج اختبار LSD لكشف الفروق في اتخاذ القرار تبعاً لمتغير العمر

العمر	المتوسط الحسابي	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40	من 41 إلى 50	51 فأكثر
أقل من 30 سنة	3.44	1	*	*	*
من 30 إلى 40	3.04		1	//	//
من 41 إلى 50	2.92			1	//
51 فأكثر	3.04				1

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$

5.5.2.2 ثانياً: تحليل الفروقات المرتبطة بمتغير الجنس:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار (T) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى غموض الدور الوظيفي وعملية اتخاذ القرار وفقاً لمتغير الجنس.

جدول (5.16): نتائج اختبار (T) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين تعزى لمتغير

الجنس

القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	المحور
*0.007	2.717	0.41	3.34	ذكر	غموض الدور الوظيفي
		0.56	3.14	أنثى	
//0.454	-0.750	0.46	3.02	ذكر	اتخاذ القرار الإداري
		0.65	3.09	أنثى	

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$

تبيين من النتائج الموضحة في جدول (5.16) ما يلي:

- أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار (T) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى غموض الدور الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، وهو ما يتفق مع ما توصلت له دراسة (قنديل، 2016) والتي طبقت على عينة من العاملين بوزارة الاقتصاد الوطني بقطاع غزة، لكنه يختلف مع ما توصلت إليه دراسة (المصري، 2012) والتي طبقت على عينة من العاملين بوزارة الحكم المحلي بقطاع غزة، كما تختلف مع ما توصلت له دراسة (حسني، 2001) والتي طبقت على عينة من المدارس في عدد من المحافظات المصرية وتوصلت لعدم وجود فوارق تعزى لمتغير الجنس فيما يخص الشعور بغموض الدور الوظيفي.

- أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار (T) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى اتخاذ القرار

تعزى لمتغير الجنس، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Omotola, Oluwafemi 2012)، والتي طبقت على عينة من مديري الموارد البشرية في البنوك العاملة في دولة نيجيريا، وتتفق كذلك مع ما توصلت له دراسة (Anderson, Donna, 2004) التي طبقت على عينة من كبار المدراء العاملين بالقطاع الصحي في منطقة نيو انجلاند، كما تتفق مع ما توصلت له دراسة (Reiber, 2001) والتي طبقت على عينة من متخذي القرار في المدارس الحكومية والخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، وهو ما يفسره الباحث بتمائل المواقع الوظيفية التي يشغلها الرجال مع التي تشغلها النساء، حيث أنه لا توجد مواقع إدارية خاصة بالنساء فقط.

5.5.2.3 ثالثاً: تحليل الفروقات المرتبطة بمتغير سنوات العمل:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار (تحليل التباين الأحادي One Way Anova) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى غموض الدور الوظيفي وعملية اتخاذ القرار وفقاً لمتغير سنوات العمل.

جدول (5.17): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات

استجابات المبحوثين تعزى لمتغير سنوات العمل

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية
غموض الدور الوظيفي	بين المجموعات	1.115	3	0.372	1.782	//0.152
	داخل المجموعات	41.075	197	0.209		
	المجموع	42.190	200			
اتخاذ القرار الإداري	بين المجموعات	3.967	3	1.322	5.375	*0.001
	داخل المجموعات	48.460	197	0.246		
	المجموع	52.427	200			

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (5.17) ما يلي:

- أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى غموض الدور الوظيفي تعزى لمتغير سنوات العمل، ويفسر الباحث ذلك في أن مشكلة عدم فهم واستيعاب الوصف الوظيفي بشكل كافي موجودة لدى الموظفين حديثي الخبرة والذين يعملون منذ وقت طويل على حد سواء، بالإضافة إلى أن مشكلة الغموض في الهيكلية التنظيمية موجودة لدى الجميع على حد سواء، كما أن معظم الموفين يشكون في ملائمة أساليب تنفيذ الموظفين الآخرين للقرارات، ويعتقدون أن أسلوبهم هو الأمثل، سواء كانوا حديثي خبرة أو يعملون منذ وقت طويل، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (حسني، 2001) والتي طبقت على عينة من المدارس في عدد من المحافظات المصرية وتوصلت لعدم وجود فوارق تعزى لمتغير سنوات العمل في مجال الشعور بغموض الدور الوظيفي.

- أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الحادي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى اتخاذ القرار تعزى لمتغير سنوات العمل، وهو ما يتفق مع ما توصلت له دراسة (العمرى، 2007) المطبقة على عدد من مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة، وهو ما يعزى إلى أن زيادة فترة خبرة الموظف تزيد من قدرته وتأهيله للمشاركة والتأثير في عملية صنع القرار.

ولكشف هذه الفروق تم إيجاد اختبار LSD للمقارنات البعدية في (جدول 5.18)، فقد تبين أن أفراد عينة الدراسة الذين خبرتهم (6 إلى 10 سنوات) لديهم مستوى اتخاذ القرار بدرجة أكبر من أفراد عينة الدراسة الذين خبرتهم (أكثر من 10 سنوات)، وهذه الفروق ذات دلالة إحصائية، في حين لم يلاحظ أي فروق بين المجموعات الأخرى، ويمكن تفسير ذلك عن طريق ربطه بمتغير العمر، حيث أن الموظفين الشباب يتصفون بالاندفاع والحماس للمشاركة في اتخاذ القرار لدى الموظفين الأحدث سناً عنها لدى الأكبر سناً، وهذا يتشابه إلى حد ما مع نتيجة مستوى المشاركة في اتخاذ القرار وفقاً لمتغير العمر.

جدول (5,18) نتائج اختبار LSD لكشف الفروق في اتخاذ القرار تبعاً لمتغير سنوات العمل

سنوات العمل	المتوسط الحسابي	أقل من 3 سنوات	من 3 إلى 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 3 سنوات	3.31	1	//	//	//
من 3 إلى 5 سنوات	3.12		1	//	//
من 6 إلى 10 سنوات	3.20			1	*
أكثر من 10 سنوات	2.91				1

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

5.5.2.4 خامساً: تحليل الفروقات المرتبطة بمتغير المسمى الوظيفي:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار (تحليل التباين الأحادي One Way Anova) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى غموض الدور الوظيفي وعملية اتخاذ القرار وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (5.19): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات

استجابات المبحوثين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية
غموض الدور الوظيفي	بين المجموعات	3.073	3	1.024	5.158	*0.002
	داخل المجموعات	39.117	197	0.199		
	المجموع	42.190	200			
	بين المجموعات	6.268	3	2.089	8.917	*0.000

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية
اتخاذ القرار الإداري	داخل المجموعات	46.159	197	0.234		
	المجموع	52.427	200			

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (5.19) ما يلي:

- أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الحادي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى غموض الدور الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث أن ارتفاع المسمى الوظيفي مرتبط بوجود خبرة عالية لدى الموظف أقدمية أطول في العمل وبالتالي دراية أكبر بظروف ومتطلبات العمل، وهو ما يتعارض مع ما توصلت له دراسة (قنديل، 2016) والتي طبقت على وزارة الاقتصاد الوطني بقطاع غزة.

ولكشف هذه الفروق تم إيجاد اختبار LSD للمقارنات البعدية في (جدول 5.20)، فقد تبين أن أفراد عينة الدراسة الذين مساهم الوظيفي رئيس قسم لديهم مستوى غموض الدور الوظيفي أكبر من الذين مساهم رئيس شعبة، وتبين أن الذين مساهم موظف لديهم مستوى غموض الدور الوظيفي أكثر من الذين مساهم رئيس شعبة، وهذه الفروق ذات دلالة إحصائية، في حين لم يلاحظ أي فروق بين المجموعات الأخرى، وهو ما يتعارض مع ما توصلت إليه دراسة (Reiber, 2001) والتي طبقت على عدد من المدارس الحكومية والخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت إلى عدم وجود فروق في مجال المشاركة باتخاذ القرارات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (5.20) نتائج اختبار LSD لكشف الفروق في غموض الدور الوظيفي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	مدير	رئيس قسم	رئيس شعبة	موظف
مدير دائرة	3.41	1	//	//	//
رئيس قسم	3.39		1	*	//
رئيس شعبة	3.10			1	*
موظف	3.37				1

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

- أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الحادي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى اتخاذ القرار تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث أن زيادة المستوى الوظيفي تعني زيادة المشاركة في اتخاذ القرار كما هو معروف في المؤسسات الحكومية، وهو ما يختلف مع ما توصلت له دراسة (السقا، 2008) والتي طبقت على عينة من العاملين في المصارف العاملة بقطاع غزة.

ولكشف هذه الفروق تم إيجاد اختبار LSD للمقارنات البعدية في (جدول 5.21)، فقد تبين أن أفراد عينة الدراسة الذين مساهم الوظيفي موظف لديهم مستوى اتخاذ القرار أكبر من الذين مساهم رئيس قسم ورئيس شعبة، وهذه الفروق ذات دلالة إحصائية، في حين لم يلاحظ أي فروق بين المجموعات الأخرى، ويعزو الباحث ذلك إلى أن اتخاذ القرارات التكتيكية التشغيلية هو مسؤولية الموظفين بالدرجة الأولى، حيث أن حجم هذه القرارات كبير جداً مقارنة بحجم القرارات غير الروتينية التي تتخذ في المستويات الأعلى، كما يمكن ربط ارتفاع مشاركة الموظفين باتخاذ القرار بمتغير العمر بسبب ارتفاع مستوى الحماس والدافعية للتغيير والمشاركة باتخاذ القرار لدى الموظفين الشباب الجدد أكثر منها لدى الموظفين القدامى كبار السن، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (خليفة ومطارنة، 2012) وكذلك دراسة (العمرى، 2007)، من وجود اختلافات في استجابات المشاركين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (5.21) نتائج اختبار LSD لكشف الفروق في اتخاذ القرار تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	مدير	رئيس قسم	رئيس شعبة	موظف
مدير دائرة	3.14	1	//	//	//
رئيس قسم	2.99		1	//	*
رئيس شعبة	2.78			1	*
موظف	3.20				1

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

5.5.2.5 سادساً: تحليل الفروقات المرتبطة بمتغير المؤهل العلمي:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار (تحليل التباين الأحادي One Way Anova) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى غموض الدور الوظيفي وعملية اتخاذ القرار وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (22): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات

استجابات المبحوثين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية
غموض الدور الوظيفي	بين المجموعات	0.599	3	0.200	0.945	//0.420
	داخل المجموعات	41.591	197	0.211		
	المجموع	42.190	200			
اتخاذ القرار الإداري	بين المجموعات	0.393	3	0.131	0.495	//0.686
	داخل المجموعات	52.035	197	0.264		
	المجموع	52.427	200			

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

تبيين من النتائج الموضحة في جدول (5.22) ما يلي:

- أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى غموض الدور الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعزى ذلك إلى أن إدراك الموظف لطبيعة عمله والظروف المحيطة به مرتبطة بمتغير سنوات العمل أكثر من ارتباطها بمتغير المؤهل العلمي، وهو ما يختلف مع ما توصلت له دراسة (السقا، 2008) والتي طبقت على عينة من العاملين في المصارف العاملة بقطاع غزة.

- أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى اتخاذ القرار تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن حصول الموظف على مؤهل علمي عالي لا يزيد كثيراً من حجم مسؤولياته والصلاحيات الممنوحة له، ولا لإشراك الإدارة له في اتخاذ القرار، وهو ما يتفق أيضاً مع نتائج دراسة (السقا، 2008)، ودراسة (خليفة ومطارنة، 2010).

5.5.2.6 سابعاً: تحليل الفروقات المرتبطة بمتغير مكان العمل:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار (تحليل التباين الأحادي One Way Anova) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى غموض الدور الوظيفي وعملية اتخاذ القرار وفقاً لمتغير مكان العمل.

جدول (4.23): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات

استجابات المبحوثين تعزى لمتغير مكان العمل

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية
غموض الدور الوظيفي	بين المجموعات	1.061	4	0.265	1.264	//0.286

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية
	داخل المجموعات	41.129	196	0.210		
	المجموع	42.190	200			
اتخاذ القرار الاداري	بين المجموعات	1.402	4	0.350	1.346	//0.254
	داخل المجموعات	51.025	196	0.260		
	المجموع	52.427	200			

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (5.23) ما يلي:

- أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى غموض الدور الوظيفي تعزى لمتغير مكان العمل، وهو ما يختلف مع ما توصلت له دراسة (قنديل، 2016).

أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى اتخاذ القرار تعزى لمتغير مكان العمل، ويعزى ذلك لتشابه ظروف العمل في المؤسسات الحكومية بشكل خاص على مستوى وزارات قطاع غزة، وتشابه أحوال العمل في مؤسسات الرعاية الأولية على مستوى الرعاية الأولية في قطاع غزة، وهو ما يتعارض مع ما توصلت له دراسة (العمرى، 2007) والتي طبقت على عينة من المدرسين في قطاع غزة.

الفصل السادس

نتائج وتوصيات الدراسة

الفصل السادس

نتائج وتوصيات الدراسة

6.1 نتائج الدراسة :

6.1.1 نتائج الفرضية الرئيسية الأولى:

- أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور الوظيفي واتخاذ القرار، عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

وينفرد من نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين عدم وضوح الهيكلية التنظيمية واتخاذ القرار.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين عدم فاعلية الوصف الوظيفي واتخاذ القرار.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين عدم وضوح سلوكيات العاملين واتخاذ القرار.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين عدم وضوح النتائج المطلوبة من الفرد واتخاذ القرار.

6.1.2 نتائج الفرضية الرئيسية الثانية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى غموض الدور الوظيفي تعزى لمتغير العمر، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى اتخاذ القرار تعزى لمتغير العمر.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى غموض الدور الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى اتخاذ القرار تعزى لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى غموض الدور الوظيفي تعزى لمتغير سنوات العمل، لكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى اتخاذ القرار تعزى لمتغير سنوات العمل.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى غموض الدور الوظيفي، وكذلك في مستوى اتخاذ القرار تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى غموض الدور الوظيفي، وكذلك في مستوى اتخاذ القرار تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى غموض الدور الوظيفي، ولا في مستوى اتخاذ القرار تعزى لمتغير مكان العمل.

6.2 التوصيات المقدمة لإدارات مؤسسات الرعاية الأولية في قطاع غزة :

- 1) توضيح وتفسير الهيكلية التنظيمية للموظفين بشكل محدد، بحيث يعرف الموظف حدود صلاحياته ومسؤولياته، والمسئول المباشر الأول عن عمله، وكذلك التزام المدراء بالهيكلية التنظيمية من خلال تقديم التوجيهات والتعليمات والنقد للموظفين الذي يخضعون لإشرافهم المباشر فقط لضمان عدم حصول تداخل بخطوط السلطة الرسمية.
- 2) على الإدارة العامة للرعاية الصحية الأولية إعادة توزيع المواقع التنظيمية بين الموظفين حسب الدرجة الإدارية، بحيث لا يتساوى مرؤوس مع رئيسه بالدرجة الإدارية، وكذلك الالتزام بتكليف الموظفين بالمهام التي تقع ضمن اختصاصاتهم (وضع الرجل المناسب بالمكان المناسب).
- 3) إعادة صياغة الوصف الوظيفي بشكل جاد ومعبر عن طبيعة المهام الفعلية التي يقوم بها الموظف، من خلال إعادة تحليل المواقع الوظيفية وإشراك الموظفين بهذه العملية إن أمكن لضمان استيعابهم لطبيعة دورهم الوظيفي، والقيام بمحاضرات وورشات عمل تهدف لتوعية الموظفين ببنود الوصف الوظيفي وأهمية استيعابه والالتزام به.
- 4) تفعيل دور الوصف الوظيفي في عملية تقييم الأداء، بحيث يصبح المرجع الرئيسي للمدير المباشر عند تقييمه تقويمه لأداء الموظفين.
- 5) توضيح معايير الأداء المثالي للموظفين، لتحديد أكثر الموظفين إتقاناً لعملهم وتقديرهم بالشكل الذي يستحقونه، وكذلك ذكر نقاط الضعف والقوة بالأداء عند تقييم أداء الموظف وتقديم التغذية الراجعة له، دون التركيز على السلبيات فقط وإهمال الإيجابيات ونقاط القوة من أجل أن يتجنب الموظف الملتزم الشعور بالإحباط.
- 6) تقديم الإدارة تفسيرات واضحة للدوافع والأسباب الكامنة وراء القرارات التي تتخذها، وكذلك كيفية تنفيذها بالشكل المطلوب بحيث لا يشعر الموظف أنه آخر من يعلم دائماً.

(7) القيام بالمزيد من الدراسات والأبحاث العلمية حول موضوع ضغوط العمل التي يتعرض لها موظفي وزارة الصحة الفلسطينية، وبالأخص موضوع غموض الدور الوظيفي الذي جمع نسبة كبيرة من الموظفين على أنه حقيقة واقعة، وأثر ذلك على الأداء الوظيفي بشكل عام وعلى عملية اتخاذ القرار بشكل خاص.

6.3 دراسات مستقبلية مقترحة:

- (1) أثر غموض الدور على شعور الموظفين بالرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة.
- (2) مدى ملائمة الوصف الوظيفي الرسمي لطبيعة المهام الفعلية من وجهة نظر موظفي وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة .
- (3) أثر ضغوط العمل على المشاركة في اتخاذ القرار الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة.
- (4) أثر وجود الغموض في خطوط السلطة الرسمية على الصراع التنظيمي لدى موظفي القطاع الحكومي بقطاع غزة.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

أولاً: المرجع العربية

- أبو رحمة، محمد. (2012م). *ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة قطاع غزة*. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو عاشر، خليفة، وشطناوي، محمد. (2012م). *فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية*. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 10، العدد (3)، ص ص 337-349.
- الإدارة العامة للرعاية الصحية الأولية. (2012م، 15 فبراير). *تاريخ الاطلاع: 4 سبتمبر 2017م*، الموقع: <http://www.moh.ps/Index/Circle/CircleId/15/Language/ar>.
- أحمد، أحمد إبراهيم. (2002م). *الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق*. ط1. الاسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- بلال، محمد إسماعيل. (2005م). *السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق*. ط1. القاهرة: الدار الجامعية الجديدة.
- بنات، عبد القادر. (2009م). *ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة*. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- بوغازي، فريدة. (2015م). *تحليل أثر مصادر ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية بالمؤسسة الميدانية (دراسة ميدانية)*. *مجلة البحوث والدراسات الإنسانية*، 8، العدد (11)، ص ص 325-345.
- الجميل، علي. والبجاري، أحمد. (2008م). *غموض الدور لدى المرشدين التربويين وعلاقته برضاهم عن عملهم*. *مجلة كلية التربية جامعة الموصل*، 15، العدد (3)، ص ص 324-330.
- حرز الله، أشرف. (2007م). *مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي*. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- الحريري، رافدة عمر. (2008م). *مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية*. ط1. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين محمود. (2004م). *سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال*. ط1. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حسني، محمد. (2001) صراع وغموض الدور الاشرافي التعليمي لناظر المدرسة وعلاقته بالرضا عن العمل. مجلة كلية التربية بجامعة الامارات العربية المتحدة، 4، العدد (18)، ص ص 28- 50.

حلاوة، عماد. (2015م). غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة.

حمدونة، حسام. (2015م، 10-12 يوليو). تطوير عمليات صنع القرار الإداري في ضوء الإدارة الإلكترونية في وزارة الصحة الفلسطينية بمحافظة غزة. ورقة مقدمة إلى مؤتمر تنمية الموارد البشرية في القطاع الصحي الفلسطيني، المجلد الأول، رام الله : جامعة القدس المفتوحة.

الحميضي، عبد العزيز. (2007م). عملية صنع القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي - دراسة تطبيقية على العاملين بمجلس الشورى السعودي. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

الهوراني، نوال. (2013م). مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرين - دراسة حالة على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

الخشالي، شاكر جارا، والتميمي، اياد فاضل. (2009م). الثقافة التنظيمية ودورها في المشاركة باتخاذ القرار في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية (دراسة ميدانية). مجلة البصائر، 13(11)، 209-261.

الخصيري، محسن أحمد. (1999م). الإدارة في دول نمور آسيا. ط2. القاهرة: دار إيتراك للطبع والتوزيع.

خليفة، عبد الفتاح. والمطارنة، شرين. (2010م). أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن. مجلة جامعة دمشق، 26، العدد (1). ص ص 599-643.

الدعيلج، إبراهيم عبد العزيز. (2006م). أسس الإدارة العامة والإدارة التربوية في المملكة العربية السعودية. ط1. عمان: مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

راوية، محمد حسن. (2001م). السلوك في المنظمات. ط1. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

الروقي، سعد. (2002م). الضغوط الإدارية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي - دراسة مسحية على ضباط حرس الحدود بمحافظة جدة والقطاعات التابعة لها. (دراسة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.

- السباعي، محمود. (2001م). *ضغوط العمل-مستوياتها ومصادرها واستراتيجيات إدارتها لدى الإداريات والفنيات السعوديات العاملات في الجامعات السعودية*. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى .
- السقا، ميسون، (2009م). *أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات : دراسة ميدانية على المصارف التجارية بقطاع غزة*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية. غزة.
- سليمان، أحمد، (15 مايو 2011م). *العوامل المؤثرة باتخاذ القرار الإداري بالمنظمات الصحية*. تاريخ الاطلاع: 3 فبراير 2017م، الموقع: الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي (<http://www.abahe.co.uk>).
- الشامي، لبنان، ونينو، ماركو. (2001م). *الإدارة - المبادئ الأساسية*. ط1. عمان: المركز القومي للنشر.
- شاويش، مصطفى نجيب. (2013م). *الإدارة الحديثة: مفاهيم، وظائف، تطبيقات*. ط1. عمان: دار الفرقان.
- شبير، محمد. (2015م). *واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثره على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية. غزة.
- الشوايكة، عدنان عواد. (2011م). *دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية*. ط1. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الصباغ، زهير. (1981م). *ضغط العمل . المجلة العربية للإدارة، 5(1)، 29*.
- الصباغ، زهير، و درة، عبد الباري، و أحمد، مروة، والعدوان، ياسر. (2012م). *إدارة القوى البشرية*. ط2. عمان: مكتبة جامعة القدس المفتوحة.
- عبد الجواد، محمد. (2002م). *إدارة ضغوط العمل والحياة*. ط1. طنطا: دار البشير للثقافة والعلوم.
- عبوي، زيد منير. (2006م). *الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية*. ط1. القاهرة: دار الخليج للنشر والتوزيع.
- العديلي، ناصر محمد. (1995م). *السلوك الإنساني والتنظيمي*. ط1 الرياض: معهد الإدارة العامة.
- عسكر، سمير. (2003م). *متغيرات ضغط العمل - دراسة تطبيقية على قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة*. مجلة الإدارة العامة، 5 (60)، 40.

- عشماوي، سعد الدين محمد. (2000م). الإدارة - الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية. ط1. الرياض: أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
- علي، علي حسين، والساعدي، رشاد محمد. (2001م). نظرية القرارات الإدارية مدخل نظري وكمي. ط1. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- عليما، خالد عيادة. (2014م). أثر غموض الدور الوظيفي على الأداء. ط1. عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان.
- العمرى، سهيلة. (2011م). أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية. غزة.
- العميان، محمود سلمان. (2010م). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط5. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العواودة، عاطف. (2008م). العوامل المؤثرة على نمط اتخاذ القرار الإداري لدى المديرين في القطاع العام في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية. عمان.
- الغنام، سعيد. (2004م). ضغوط العمل لدى المراقب الجوي وعلاقتها بسلامة الحركة الجوية - دراسة ميدانية على المراقبين الجويين بالمطارات الدولية في المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- قلمبان، رأفت. (1996م). ضغوط العمل التنظيمية وأثرها على إنتاجية القرارات الإدارية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والإدارة. جامعة الملك عبد العزيز. جدة.
- فؤاد، الشيخ. وسويدات، أحمد. (2017م). أثر التفكير الابداعي على عملية اتخاذ القرار - دراسة ميدانية من وجهة نظر الادارة العليا والوسطى في شركات التأمين الاردنية. المجلة الاردنية في ادارة الأعمال، 13(1)، 7-9.
- قنديل، مراد. (2016م). غموض وصراع الدور الوظيفي وأثرهما على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد الوطني - قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية. غزة.
- كردية، أيمن. (2011م). مهارات الكادر الطبي في التعامل مع الجمهور وأثرها على فعالية الخدمة الصحية من وجهة نظر جمهور المراجعين - دراسة تطبيقية على مراكز الرعاية الصحية الأولية بمحافظة قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية)، غزة.

- الكلابي، سعد. (2008م). غموض وتعارض الأدوار الوظيفية - استعراض وفحص علاقتهم بنتائج العمل. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 15 (2)، 24-25.
- كنعان ، نواف سالم. (2003م). *اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق*. ط6. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ماضي، خليل. (2014م). *جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين " دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية*. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة قناة السويس. مصر.
- ماهر، أحمد. (2004م). *الإدارة المبادئ والمهارات*. ط2 الإسكندرية: الدار الجامعية.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2001م). *الأصول العلمية لإدارة الأعمال*. ط1. المنصورة: المكتبة العصرية بالمنصورة.
- مراد، خلاصي. (2007م). *اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل - دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للكبريت*. (دراسة ماجستير غير منشورة) ، جامعة منتوري. قسنطينة. الجزائر.
- المساعد، مفضي عايد. (2009م). *فاعلية الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية*. ط1. عمان: دار المنهل.
- مسغوني، آمنة، وشوية، سهيلة. (2015م). *آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز - وسط - بالوادي*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة حمه لخضر. الجزائر.
- مصباح، مصطفى. (2011م). *القدرة على اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظات غزة*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر. غزة.
- المصري، رامي. (2012م). *غموض الدور الوظيفي وأثره على تفويض الصلاحيات - دراسة تطبيقية على وزارة الحكم المحلي بقطاع غزة*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية. غزة.
- مهنا، إبراهيم. (2006م). *العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء التدريس في الجامعات الفلسطينية*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية.

النقيب، مؤيد. (2012م). العوامل التنظيمية المسببة لضغط العمل وعلاقتها بالانتماء الوظيفي - دراسة ميدانية لعدد من الوحدات الصحية بمحافظة الأنبار. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. 4 ، العدد (9)، ص ص 147-168.

الموسوي، منعم زمير. (2013م). اتخاذ القرارات الإدارية مدخل كمي. ط1. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

النوشان، علي. (2003م). ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرار- دراسة مسحية على عدد من قيادات الأجهزة الأمنية والإدارية في مدينة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.

هيجان، عبد الرحمن أحمد. (1998م). ضغوط العمل - مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها. ط1. الرياض: معهد الإدارة العامة.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Ahmed, Z., & Taylor, D. (2009) Over Commitment to independence by internal auditors: the effects of role ambiguity and role conflict. *Managerial Auditing Journal* , 24 (9), 899-925.
- Anderson, D. M. (2004). Gender differences in senior management decision making in the New England Area Health Service. *Australian Health Review*, 28(1), 73-77.
- Cuhadar, M. T. (2008) The Sectoral analysis of role conflict and role ambiguity with job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Global Strategic Management in Turkey*. 15 (2), 215-239.
- Bamidele, M.A,Ella,Comfort (2013). Workers participation in decision making and job satisfaction among university academic staff, *The international researcher journal*.2(2), 215-253.
- Eys, M., & Carron, A. (2007) Role Ambiguity, Task Cohesion And Task Self-Efficacy. *small group research*, 32 (3), 356-373.
- Fernandez, A. (2003) project decision in its entirety, organization edition Paris, 20(3), 91.

- Mcneil, L. (1983) Devinsive teaching and classroom control in ideology and practicing school (Unpublished Master Thesis). Temple University pres. Philadelphia. USA.
- Moodley, P. (2012) Decision Making as an Activity of School Leadership: A Case Study (Unpublished Master Thesis). University of Kwazulu. Natal. Brazil.
- Omotola, P., & Oluwafemi, A. (2012) An investigation into Decision Making Styles practices and preferences of human resource managers in the Banking Industry in Southwestern Nigeria. *European journal of Business and Management*, 4(11), 202–230.
- Onyemah, A., & Vincent, K. (2008) Role Ambiguity, Role Conflict, and Performance: Empirical Evidence of an Inverted–U Relationship," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 28(3), 299–313.
- Powell, T.J., & Enright S.J, (1990) *Anxiety and Stress Management*. (3th ed.). London: Roultdge.
- Reiber, M., & Gwedolyn, O. (2001) Ethical dimensions of administrative decision mating in schools: The principals perspectives. (Unpublished PHD Dissertation) Georgia Southern University. Georgia. USA.
- Steen, V.D. (2007) Inertia and management accounting change The role of ambiguity and contradiction between formal rules and routines. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* . 22(5), 736–761.

قائمة الملاحق

ملحق (1) - قائمة بأسماء محكمي الاستبيان

1.	أ. د يوسف حسين عاشور.	رئيس قسم إدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية.
2.	أ. د محمد المحمودي	أستاذ إدارة الأعمال - جامعة القاهرة - مصر.
3.	د. عمر علي دحلان.	أستاذ مشارك بكلية التربية - جامعة الأقصى.
4.	د. منصور عبد القادر منصور.	أستاذ مساعد بإدارة الأعمال - جامعة الأقصى
5.	د. عبد الحكيم أحمد الطلاع.	أستاذ مساعد بقسم الاقتصاد - جامعة الأقصى
6.	د. أديب سالم الأغا.	أستاذ مساعد بإدارة الأعمال - جامعة الأقصى
7.	د. علاء الدين خليل السيد	أستاذ مساعد بإدارة الأعمال - جامعة الأقصى
8.	د. محمود زكريا قطر.	أستاذ مساعد بالإدارة والتسويق - جامعة الطائف - المملكة العربية السعودية.
9.	د. أحمد السطوحى.	أستاذ مساعد بإدارة الأعمال - جامعة المنصورة - مصر.
10.	د. نعيم عبد العبادلة.	أستاذ مساعد بكلية التربية - جامعة الأقصى.
11.	د. موسى محمد جودة.	أستاذ مساعد بكلية التربية - جامعة الأقصى.
12.	أ. كمال الداهودي.	مدير تمرريض صحة منطقة خانيونس.

ملحق (2)

الاستبانة في صورتها النهائية



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

السيد الفاضل / السيدة الفاضلة

تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع: استبانة

يقوم الباحث بإجراء دراسة للحصول على درجة الماجستير بعنوان :

أثر غموض الدور الوظيفي على عملية اتخاذ القرار

دراسة تطبيقية على مراكز الرعاية الأولية الحكومية في قطاع غزة

The Impact of Role Ambiguity on Decision Making Process – Applied Study
on the Governmental Primary Care Institutions in Gaza Strip.

تحت إشراف : د. يوسف عبد عطية بحر

حيث يعتبر هذا الاستبيان أداة البحث الرئيسية لقياس أثر غموض الدور الوظيفي على عملية اتخاذ القرار في مراكز الرعاية الأولية الحكومية بقطاع غزة، لذلك تم تصميمه لجمع البيانات المطلوبة لهذه الدراسة.

يرجى من سيادتكم الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بحيادية وبما يعبر عن قناعتكم الشخصية وتجربتكم في العمل، علماً أن نتائج هذا الاستبيان ستحاط بالسرية والكرام، ولن تستخدم إلا لخدمة أغراض البحث العلمي، شاكرًا لكم حسن تعاونكم، ومؤكداً أن لإجاباتكم تأثيراً مهماً في دقة النتائج، وتحقيق أهداف الدراسة، ومساعدة الباحث في التوصل لنتائج صحيحة ومفيدة.

مع خالص الشكر والتقدير،،،

الباحث

محمد حامد حسين عاشور

الجزء الأول : المعلومات الشخصية

العمر : أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 من 41 إلى 50 51 فأكثر

الجنس : ذكر أنثى

الحالة الاجتماعية: أعزب/أنسة متزوج / متزوجة غير ذلك

سنوات العمل: أقل من 3 سنوات من 3-5 سنوات من 6-10 سنوات 10 فأكثر

المسمى الوظيفي: مدير عام مدير دائرة رئيس قسم رئيس شعبة موظف

المؤهل العلمي : ثانوية عامة فما دون دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه

مكان العمل : محافظة الشمال غزة الوسطى خان يونس رفح

الجزء الثاني : فقرات الاستبانة.

م	البيان	موافق بشدة	موافق	لا أدري	معارض بشدة	معارض
المحور الأول: غموض الدور الوظيفي.						
المحور الفرعي (أ): عدم وضوح الهيكلية التنظيمية .						
1	يوجد تداخل في خطوط السلطة بالمؤسسة.					
2	أنفذ طلبات لمدراء لا أقع تحت سلطتهم الرسمية.					
3	أخشى حصول خلاف لدى الإدارة العليا بسبب تكلفي ببعض المهام والنتائج المترتبة على أدائي لها.					
4	يوجد موظفون أعلى مني رتبة بالهيكلية التنظيمية لكننا متساوون في الدرجة الإدارية.					
5	يتم انتقاد أدائي بالعمل من قبل مدراء لا أقع تحت سلطتهم الرسمية.					
6	تتعارض توجيهات المدراء الذين لا أقع تحت سلطتهم الرسمية مع توجيهات مديري المباشر بالعمل.					
7	أعترض على تدخل المدراء الآخرين (غير مديري المباشر) في عملي.					
المحور الفرعي (ب): عدم فاعلية الوصف الوظيفي.						
1	الوصف الوظيفي لا يعبر عن المهام الفعلية التي أقوم بها.					
2	استيعاب الوصف الوظيفي بشكل وافي ليس شيء مهم بالنسبة لي.					
3	يمكنني القول بأن الوصف الوظيفي ليس المرجع الأساسي في العمل.					
4	بعض بنود الوصف الوظيفي ليست واضحة.					
5	يلعب الوصف الوظيفي دور هامشي في عملية تقييم أدائي.					
6	يتم تفسير بنود الوصف الوظيفي بشكل غير موحد من قبل الجميع.					

					7	يحتاج الوصف الوظيفي الحالي لإعادة صياغة بشكل كلي.
المحور الفرعي(ج) :عدم وضوح سلوكيات العاملين.						
					1	أعاني من مشكلة نقص التوجيه المناسب لي في العمل.
					2	أجد صعوبة بتفسير سبب قيام بعض الموظفين ببعض التصرفات.
					3	يوجد اختلاف في حجم الأعباء الوظيفية بين الموظفين المتماتلين.
					4	أعاني من عدم إدراك الجميع لقيمة إنجازاتي في العمل.
					5	أعاني من عدم وجود مرجع معتمد يمكن الرجوع إليه عند الحاجة.
					6	يفسر الموظفون متطلبات العمل وفق مفاهيمهم الشخصية.
					7	تسبب مشكلة غموض الدور الوظيفي مشاكل في التنسيق بين الموظفين.
المحور الفرعي (د): عدم وضوح النتائج المطلوبة من الفرد.						
					1	إجراءات العمل ليست واضحة لجميع الموظفين.
					2	أجهل مدى مساهمة بعض واجباتي في تحقيق أهداف المؤسسة.
					3	يراودني شعور بالقلق حيال مدى ملائمة أسلوب أدائي لواجبي.
					4	أجد صعوبة في فهم سبب تكليفي ببعض الأعمال.
					5	يتفهم الرؤساء نتائج عملي بطريقة غير صحيحة.
					6	قد تختلف ردات فعل مديري المباشر تجاه نتائج أعمالي المتشابهة.
					7	أعجز عن تفسير أسباب بعض قرارات الإدارة.
					8	يتفاوت شعور الموظفين بدرجة أهمية الأعمال التي يقومون بها.
					9	تركز التغذية الراجعة على عملي على السلبيات فقط دون ذكر الإيجابيات.
					10	أعترض على تكليفي ببعض المهام التي أشعر بأنها ليست ضمن اختصاصي.

					11 تكلفني ببعض المهام غير مفيد في زيادة خبرتي ودرابتي بالعمل.
المحور الثاني : اتخاذ القرار الإداري.					
					1 أضطر لاستشارة رؤسائي في العمل في كل ما يخص تنفيذ القرارات.
					2 ألتزم بتوجيهات مديري بحذافيرها خشية اتخاذ قرار خاطئ.
					3 أجبر على تنفيذ قرارات ليست ضمن اختصاصي.
					4 تواجهني مشاكل تتعلق بالتسلسل التنظيمي عند تنفيذ القرارات.
					5 أوكل أحيانا تنفيذ بعض القرارات لزملاء أعتقد أن لديهم خبرة أكثر مني.
					6 ينتابني شعور بالقلق عند تنفيذ القرارات لعدم وجود مرجعية معتمدة.
					7 تنقصني المعلومات الكافية لتبرير قراري أمام الإدارة.
					8 أعجز عن التنبؤ بردة فعل الإدارة تجاه أسلوب تنفيذي للقرارات.
					9 تهمل الإدارة توضيح الأسباب الحقيقية وراء قراراتها للموظفين.
					10 أشعر بعدم وجود اهتمام من قبل المدراء في العمل بقيمة مقترحاتي التي أقدمها.
					11 ينقص الموظفين المعرفة والدراية الكافية بأساليب تنفيذ القرارات الموكلة تنفيذها لهم.
					12 يهمل بعض المدراء أحيانا متابعة تنفيذ الموظفين لبعض القرارات ومعالجة الانحرافات التي تحصل أثناء التنفيذ.
					13 يتجنب المدراء القيام بتفويض الموظفين الصلاحية لاتخاذ بعض قراراتهم.
					14 يشكك الرؤساء في قدرة المرؤوسين على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
					15 أتجنب تقديم النصح والإرشاد لزملائي في العمل حول طريقة تنفيذ القرارات خشية تحمل المسؤولية.
					16 تنقصني المعرفة والدراية الكافية التي تؤهلني لمشاركة رؤسائي في اتخاذ القرار.

					أقوم بتأجيل تنفيذ بعض القرارات لعدم معرفتي بالطريقة الأمثل لذلك.	17
					أعجز عن فهم سبب تعرضي للوم من طرف مديري المباشر حول أسلوبني في تنفيذ القرارات.	18
					أتجنب المشاركة في اتخاذ القرارات الهامة بسبب شعوري بالقلق حيال المسؤولية المترتبة على ذلك.	19
					يوجد عدم منطقية في بعض القرارات المتخذة.	20
					تهمل الإدارة توضيح طريقة تنفيذ القرارات التي اتخذتها للموظفين.	21
					أشعر بعدم امتلاكي معايير واضحة للحكم على مدى ملائمة القرارات التي تتخذها الإدارة.	22