# أثر التمكين الإداري في فعالية اتخاذ القرار (دراسة ميدانية على مستشفى ناصر الطبي بقطاع غزة)

د. إبراهيم سليمان محمود شامية
دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال
ibrahemshamia.1989@gmail.com

©نُشر هذا البحث وفقًا لشروط الرخصة Attribution international (CC BY 4.0)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو الإضافة إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أجريت عليه.

**للاقتباس:** شامية، إبراهيم سليمان، أثر التمكين الإداري في فعالية اتخاذ القرار (دراسة ميدانية على مستشفى ناصر الطبي بقطاع غزة)، المجلد: 21، العدد: 3 ( خاص )، 2026: 121-150.

تاريخ استلام البحث: 2026/06/12م تاريخ قبوله للنشر: 2026/08/16م
DOI: https://doi.org/10.61821/v21i3.0248

**الملخص:**

هدفت الدراسة لمعرفة أثر التمكين الإداري في فعالية اتخاذ القرار دراسة ميدانية على مستشفى ناصر الطبي بوزارة الصحة الفلسطينية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية والبالغ عددهم (160) موظفًا، وتم تحديد عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة لمجتمع الدراسة لتصبح(60) موظفًا، وأهم النتائج التي توصلت إلى الدراسة: أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة متوسطة من خلال حصوله على وزن نسبي (67.76%)، وأن أبعاد التمكين الإداري كانت كالآتي: التحفيز الذاتي بواقع(71.47%) بدرجة كبيرة، وتفويض السلطة بواقع(68.8%) بدرجة كبيرة، والعمل الجماعي بواقع(63.03%) بدرجة متوسطة، وأن مستوى فعالية اتخاذ القرار جاءت بدرجة متوسطة من خلال حصولها على وزن نسبي (67.79%)، وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الإداري وفعالية اتخاذ القرار لدى العاملين في مستشفى ناصر الطبي بوزارة الصحة الفلسطينية. وأهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة: أن تولي إدارة المستشفى بنشر ثقافة التمكين الإداري والاهتمام به وبأساليبه لما له من انعكاسات إيجابية على عملية اتخاذ القرار وذلك من أجل تحسين إنتاجية العاملين وجعل أفكارهم أكثر إبداعية وابتكارية، وتشجيع العاملين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار كإحدى أدوات التمكين الإداري، ووضع خطط وبرامج لتدريب الكادر الوظيفي لتعزيز التمكين الإداري.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري، فعالية اتخاذ القرار، مستشفى ناصر الطبي.

# The Impact of Administrative Empowerment on Decision-Making Effectiveness
## (A Field Study at Nasser Medical Hospital in the Gaza Strip)

**Dr. Ibrahim Suleiman Mahmoud Shamia**
PhD in Business Administration

©This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license.
**Citation**: Shamia, Ibrahim Suleiman, The Impact of Administrative Empowerment on Decision-Making Effectiveness (A Field Study at Nasser Medical Hospital in the Gaza Strip), Journal of the University of Holy Quran and Islamic Sciences, volume: 21, issue:3 (Special), 2026:121-150.
DOI: https://doi.org/10.61821/v21i3.0248
Received: 12/06/2026 Accepted: 16/08/2026

## Abstract:

This study aimed to determine the impact of administrative empowerment on decision-making effectiveness. The field study was conducted at Nasser Medical Hospital, Palestinian Ministry of Health. The researcher used the descriptive-analytical method and a questionnaire to collect data. The study population consisted of (160) employees in supervisory positions, The questionnaire was used to collect data, and the study population consisted of employees in supervisory positions, numbering (160) employees. The study sample was determined using a simple random sampling method for the study population, resulting in (60) employees, The most important findings of the study are: that the level of administrative empowerment came in a moderate degree through obtaining a relative weight (67.76%), and that the dimensions of administrative empowerment were as follows: self-motivation at (71.47%) to a high degree, delegation of authority at (68.8%) to a high degree, and teamwork at (63.03%) to a moderate degree, The level of decision-making effectiveness was found to be moderate, with a relative weight of (67.79%). There is a statistically significant positive correlation at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between administrative empowerment and decision-making effectiveness among employees at Nasser Medical Hospital in the Palestinian

Ministry of Health. The most important recommendations reached by the study are: that the hospital administration should focus on spreading the culture of administrative empowerment and paying attention to administrative empowerment and its methods, due to its positive implications on the decision-making process, in order to improve employee productivity and make their ideas more creative and innovative, Encouraging employees to participate in the decision-making process, as one of the tools of administrative empowerment, and developing plans and programs to train the staff to enhance administrative empowerment.
**Keywords**: Administrative empowerment, decision-making effectiveness, Nasser Medical Hospital.

**المقدمة:**

تعمل المنظمات المتطورة على انتهاج الإدارة لأساليب إدارية تعمل على دفع العاملين وارتباطهم بالمنظمة وأهدافها من خلال تمكينهم وإعطائهم المساحة الواسعة في المشاركة في عملية اتخاذ القرار، ويعد التمكين الإداري ذا أثر جوهري في تطوير وتنمية قدرات ومهارات العاملين وكسبهم معارف ومسؤوليات وخبرات جديدة لإدارة الأزمات التي تواجهها المنظمات على جميع الأصعدة.

ومن هذا المنطلق أصبح التمكين الإداري صفة ملازمة لكل المنظمات التي تسعى إلى مواكبة التطور والتقدم، حيث أن التمكين الإداري جزء أصيل من العملية الإدارية من خلال توثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين من خلال تحفيزهم والمشاركة في عملية اتخاذ القرار.

**مشكلة الدراسة:**

تؤدي القرارات دورًا محوريًا في عالم الأعمال لمواجهة المشكلات والأزمات التي تواجهها المنظمات على حد سواء، ولذلك فإن المشكلة الرئيسة لهذه الدراسة تتمحور حول السؤال الرئيس الآتي:

**ما أثر التمكين الإداري في فعالية اتخاذ القرار؟**

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى التمكين الإداري في مستشفى ناصر الطبي بوزارة الصحة الفلسطينية؟
2. ما مستوى فعالية اتخاذ القرار في مستشفى ناصر الطبي بوزارة الصحة الفلسطينية؟
3. ما درجة العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي) وفعالية اتخاذ القرار في مستشفى ناصر الطبي بوزارة الصحة الفلسطينية؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري في فعالية اتخاذ القرار في مستشفى ناصر الطبي بوزارة الصحة الفلسطينية؟

**أهداف الدراسة:**

1. معرفة مستوى التمكين الإداري في مستشفى ناصر الطبي بوزارة الصحة الفلسطينية.
2. معرفة مستوى فعالية اتخاذ القرار في مستشفى ناصر الطبي بوزارة الصحة الفلسطينية.
3. التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي) وفعالية اتخاذ القرار في مستشفى ناصر الطبي بوزارة الصحة الفلسطينية.
4. الكشف عن الأثر ذي الدلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري في فعالية اتخاذ القرار في مستشفى ناصر الطبي بوزارة الصحة الفلسطينية.

**أهمية الدراسة:**

تنبع أهمية الدراسة في التعرف على التمكين الإداري وأثره في فعالية اتخاذ القرار في مستشفى ناصر الطبي بوزارة الصحة الفلسطينية، وترجع أهمية الدراسة من الناحية العلمية إلى جذب انتباه الباحثين والدارسين لاستكشاف المزيد عن التمكين الإداري وفعالية اتخاذ القرار، ومن ثم فهو يمكن أن يشكل نقطة انطلاق أو استمرار لدراسات لاحقة، وتتمثل الناحية العملية في أنه يوفر بيانات ومعلومات وأفكار يمكن أن تساعد القياديين ومتخذي القرار.

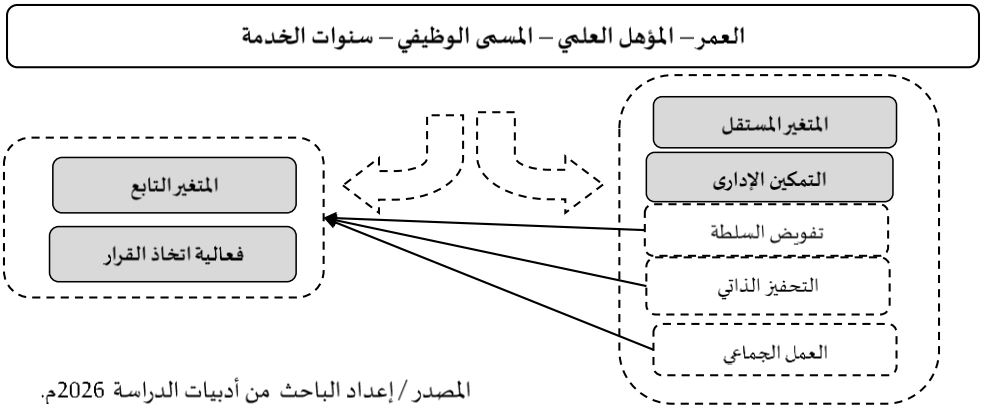
**فرضيات الدراسة:**

1. يقل مستوى التمكين الإداري في مستشفى ناصر الطبي بوزارة الصحة الفلسطينية.
2. يقل مستوى فعالية اتخاذ القرار في مستشفى ناصر الطبي بوزارة الصحة الفلسطينية.
3. توجد علاقة ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الإداري

بأبعاده (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي) وفعالية اتخاذ القرار في مستشفى ناصر الطبي بوزارة الصحة الفلسطينية.

4. يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي) وفعالية اتخاذ القرار في مستشفى ناصر الطبي بوزارة الصحة الفلسطينية.

**متغيرات وأنموذج الدراسة:**




المصدر / إعداد الباحث من أدبيات الدراسة 2026م.

**حدود الدراسة:**

لكل دراسة سواء علمية أو نظرية حدود موضوعية، وحدود بشرية، وحدود مكانية، وكذلك حدود زمانية، ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

1. الحد الموضوعي: تناولت هذه الدراسة التمكين الإداري وأثره في فعالية اتخاذ القرار.
2. الحد البشري: ركزت هذه الدراسة على العاملين في الوظائف الإشرافية.
3. الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة على مستشفى ناصر الطبي في قطاع غزة.
4. الحد الزماني: تم إجراء الدراسة خلال الفترة (2025م-2026م).

**الإطار النظري للدراسة:**

**المطلب الأول: التمكين الإداري:**

يعد التمكين الإداري من المصطلحات الحديثة في عالم الأعمال والذي ظهر في

منتصـــف الثمانينات من القرن الماضـــي في مجال الإدارة العامة، حيث أن التمكين الإداري أســـاس للاســـتقرار من أجل القيام بالعمل المطلوب، ويظهر ذلك في قوله تعالى ﴿ ٱلَّذِينَ إِن مَّكَّنَّٰهُمْ فِي ٱلْأَرْضِ أَقَامُوا۟ ٱلصَّلَوٰةَ وَءَاتَوُا۟ ٱلزَّكَوٰةَ وَأَمَرُوا۟ بِٱلْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا۟ عَنِ ٱلْمُنكَرِ ۗ وَلِلَّهِ عَٰقِبَةُ ٱلْأُمُورِ ﴿٤١﴾ ﴾ [سورة الحج:41"].

ويعرف التمكين الإداري هو عملية إدارية معاصـــرة تؤكد على منح العاملين حق التصـــرف واتخاذ القرارات الخاصـــة بإدارة نشـــاطاتهم داخل المنظمة عن طريق تفويض الصـــلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة(السامرائي،2007).

**أهمية التمكين الإداري:**

1. يؤدي إلى تهذيب كادر المنظمة الذين يشـــاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المديرين، كما يعد التمكين الإداري عاملًا مهمًّا ومفتاحًا أســاســيًّا لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة.
2. يعمل على توفير فرصة تطوير مهارات العاملين.
3. يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مســتقبل أكثر منافســة وأكثر تعقيدًا من أي وقت مضـــى كما أنه يجعل المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها التسويقية وتوسيعها.
4. يســهم في زيادة إنتاجية المنظمة كونه يســهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضــاهم وتمسكهم بالمنظمة.
5. يعمل على مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة فهو يكسب المنظمة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع (الدوري، صالح،2008، 15).

**المطلب الثاني: فعالية اتخاذ القرار:**

نالت عملية اتخاذ القرار عناية بالغة من علماء الاجتماع والإدارة الحديثة، ويتفق هؤلاء العلماء أن هناك معنى واضـــحًا لاتخاذ القرار في وجود البدائل واختيار البديل الأنســـب من

بينها، ويعرف اتخاذ القرار بأنه العملية التي يتم بمقتضاها اختيار أحسن البدائل المتاحة لحل مشكلة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك (حسين،2005، 10).

يقصد بعملية اتخاذ القرار الإداري بأنه الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها (شيحا،1993،341).

**خطوات ومراحل عملية اتخاذ القرار:**

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل ندرجها كما يأتي:

1. وضع الأهداف: تعتبر خطوة وضع الأهداف التي ينبغي تحقيقها من أهم مراحل اتخاذ القرار، فالقرار المتخذ يجب أن يبنى على هدف واضح ومحدد، وقد يكون هدف المنظمة إما تعظيم الربح أو تعظيم العائد الاجتماعي أو المركز التسويقي أو غيرها.
2. تحديد المشكلة: إن تحديد المشكلة تعد خطوة بالغة الأهمية لاتخاذ قرار سليم، ويجب التعمق في دراستنا لمعرفة جوهر المشكلة الحقيقي والذي يحدد بدوره مدى فاعلية الخطوات الآتية، ففي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فإن القرار الذي سيتخذ سيكون قرارًا غير سليم لعدم ملاءمته للمشكلة التي صدر بصددها.
3. تحليل المشكلة: بعد أن يتم التعرف على طبيعة المشكلة يتم تحليلها، أو تصنيفها وتجميع البيانات والحقائق والمعلومات المتعلقة بها، ومن الضروري تصنيف المشكلة لغرض معرفة الفرد الذي سيقوم باتخاذ القرار بشأنها والأفراد الذين يجب استشارتهم عند اتخاذ القرار (مشرفي،1997، 19-28).
4. تحديد الحلول البديلة للمشكلة: إذا تم إنجاز الخطوات السابقة بنجاح أمكن تحديد الحلول البديلة أو القرارات التي يمكن اتخاذها.
5. تقييم البدائل: أي تحديد ما يتمتع به كل بديل من مزايا وما يتصف به من عيوب، ومدى إمكانية مساهمته في حل المشكلة (Harrison,1999,85).
6. اختيار البديل الأفضل: بعد القيام بالمراحل السابقة فإن متخذ القرار يكون بموقف

يسمح له من تحديد الحل الأفضل، والبديل المناسب على ضوء المعلومات التي توافرت، وتسمى هذه المرحلة بمرحلة الحسم.

7. تنفيذ القرار: بعد أن تقرر الإدارة أي بديل أفضل واتخاذ القرار المناسب يجب إصدار الأوامر بالتنفيذ.
8. متابعة القرار: بعد أن يتم تنفيذ القرار يجب تجميع المعلومات حول النتائج الفعلية للقرار لبيان فيما إذا كان القرار المتخذ لحل المشكلة ناجحًا أم لا، وهل أدى إلى تحقيق أهداف المنظمة كما كان متوقعًا؟ (مخلوفي وبرباوي، 2008، 8-10).

**الدراسات السابقة:**

**1. دراسة حسن(2020).**

هدفت الدراسة للتعرف على درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات عدد 457 مفردة، وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.81)، وكذلك وجود علاقة بين فعالية اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات.

**2. دراسة عطاري وزيتاوي(2020).**

هدفت الدراسة لتحديد العلاقة بين التمكين الإداري وفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على استخدام الاستبانة لجمع البيانات. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن معامل الارتباط بيرسون وصل إلى (0.74)، وجود علاقة بين التمكين الإداري وفعالية اتخاذ القرار.

**3. دراسة بودرهم(2018).**

هدفت الدراسة للتعرف على أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين

في مركز البحث العلمي والتقني في ولاية بسكرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على استخدام الاستبانة لجمع البيانات. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة كبيرة، ووجود علاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى العاملين في مركز البحث العلمي والتقني في ولاية بسكرة.

**4. دراسة (Srivastava and Longathan, 2016).**

هدفت الدراسة إلى التعرف على كفاءة وفعالية النظم المحاسبية كأداة في اتخاذ القرارات في المنشآت، وإلى دورها في تعظيم ربحية المنشأة، وتتمثل عينة الدراسة في المنشآت التعليمية في الهند، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن الاستخدام المناسب لنظم المعلومات المحاسبية على المدى الطويل يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات أكثر كفاءة وفعالية، ووجود علاقة بين اتخاذ القرارات في المنشآت دورها في تعظيم ربحية المنشأة.

**5. الصقرات(2016).**

هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في إقليم الجنوب في الأردن، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي.

**الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:**

**1. الفرق المعرفي:**

**أولًا: الدراسات السابقة:** تناولت الدراسات السابقة دراسة اتخاذ القرارات على إدارة الأزمات بالمدارس الثانوية، وعلى التمكين الإداري على اتخاذ القرارات بالجامعات الفلسطينية، وعلى التمكين الإداري على الإبداع الإداري بالمركز البحثي العلمي والتقني، وعلى النظم المحاسبية كأداة في اتخاذ القرارات، وعلى التمكين الإداري على الالتزام الإداري بالمنشآت،

وعلى التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للمشـــرفين التربويين بالأردن، حيث لم تقم الدراسات السابقة بتناول الأثر المباشر لمتغيرات الدراسة الأساسية وتتمثل في المتغير المستقل/ التمكين الإداري، والمتغير التابع/ فعالية اتخاذ القرار.

**ثانيًا: الدراســة الحالية:** قامت الدراســة الحالية بدراســة أثر التمكين الإداري في فعالية اتخاذ القرار.

**2. الفرق المكاني:**

**أولًا: الدراســات الســابقة:** تمثلت بمؤســســات تعليمية (محلية، عربية، أجنبية) مثل مدارس الثانوية في عمان كدراسة(حسن،2020)، الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة كدراسة (عطاوي وزيتاوي،2020)، المركز البحثي العلمي والتقني بالجزائر كدراسة (بودرهم،2018)، المنشآت التعليمية في الهند كدراسة (Srivastava and Longathan, 2016)، المشرفين التربويين في إقليم الجنوب في الأردن كدراسة (الصقرات،2016).

**ثانيًا: الدراسة الحالية:** لم تطبق أي من الدراسات السابقة على مستشفى ناصر الطبي بقطاع غزة، حيث تميزت الدراســة الحالية عن الدراســات الســابقة بتطبيقها على وزارة الصــحة الفلسطينية (مستشفى ناصر الطبي) بقطاع غزة.

**3. الفرق المنهجي:**

**أولًا: الدراسات السابقة:** ركزت الدراسات السابقة على المؤسسات التعليمية والمنشآت الصناعية حيث لم تركز على المنشآت الصحية، جميع الدراسات السابقة ركزت على المنهج الوصفي التحليلي بخلاف دراسة (حسن،2020) التي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي.

**ثانيًا: الدراســة الحالية:** ركزت الدراســة الحالية على العاملين في الوظائف الإشــرافية في مستشفى ناصر الطبي بوزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي.

**الفجوات البحثية:**

4. تم تطبيق الدراسة على قطاع حيوي ومهم، ألا وهو القطاع الصحي.

5. لم تركز معظم الدراسات السابقة على أبعاد التمكين الإداري مثل هذه الدراسة وكذلك فعالية اتخاذ القرار.
6. الدراسات السابقة ربطت التمكين الإداري بمتغيرات أخرى من خلال أبعادها المختلفة عن الدراسة الحالية.

**الطريقة والإجراءات:**

**منهج الدراسة:**

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

**مجتمع الدراسة:**

يتكون من العاملين في الوظائف الإشرافية في مستشفى ناصر الطبي بقطاع غزة والبالغ عددهم (160) موظفًا، وتم تحديد عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة لمجتمع الدراسة لتصبح (60) موظفًا والجدول رقم (1) يوضح توزيع عينة الدراسة.

واستخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات الدراسة، وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

**أداة الدراسة:**

الاستبانة لجمع البيانات: والاستبانة هي الأداة الرئيسة الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجري تعبئتها من قبل المستجيب، وهي مجموعة من الأسئلة

والاستفسارات المتنوعة، والمرتبطة بعضها ببعضها الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها (المحمودي،126:2019).

**الأساليب الإحصائية:** التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية، ومعامل ارتباط بيرسون "Pearson"، ومعامل ارتباط سبيرمان بروان للتجزئة النصفية المتساوية، ومعادلة جتمان للتجزئة النصفية غير المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ، اختبار T.Test للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، تحليل الانحدار المتعدد.

**صدق الاستبانة:**

تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقة قياس صدق الاتساق الداخلي حيث تم احتساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "التمكين الإداري"و"فعالية اتخاذ القرار" والدرجة الكلية لكل مجال، وتبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تعتبر المجالات صادقة لما وضعت لقياسه.

الصدق البنائي: تبين أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائيًا عند مستوى معين ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

**ثبات الإستبانة:**

تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، حيث أن قيمته مرتفعة لكل مجال، أن الثبات دال إحصائيًا، وبذلك تكون الإستبانة قابلة للتوزيع، وقد تم التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها ذات ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

**تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة:** الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

**جدول (1): توزيع عينة الدراسة**

| المتغير | البيان | العدد | النسبة المئوية% |
|---|---|---|---|
| المؤهل العلمي | دبلوم فأقل | 35 | 58.33% |
| | بكالوريوس | 15 | 25% |
| | دراسات عليا | 10 | 16.67% |
| | المجموع | 60 | 100% |
| الفئة العمرية | 30 سنة فأقل | 9 | 15% |
| | من 31- 45 سنة | 41 | 68.34% |
| | أكثر من 45 سنة | 10 | 16.66% |
| | المجموع | 60 | 100% |
| سنوات الخدمة | 5 سنوات فأقل | 5 | 8.34% |
| | 6- 15 سنة | 36 | 60% |
| | أكثر من 15 سنة | 19 | 31.66% |
| | المجموع | 60 | 100% |
| المسمى الوظيفي | مشرف إداري | 11 | 18.33% |
| | رئيس قسم | 43 | 71.66% |
| | مدير دائرة/وحدة | 5 | 8.34% |
| | مدير المستشفى | 1 | 1.67% |
| | المجموع | 60 | 100% |

المصدر: إعداد الباحث من أدبيات الدراسة 2026م.

يعزو الباحث ذلك إلى أن الترقية للوظائف الإشرافية تتطلب الشهادة الجامعية الأولى بحد أدنى في مجال الاختصاص، وفيما يتعلق بنتيجة الفئة العمرية يعزو الباحث ذلك إلى أن المشفى يعتمد في أعماله على الطاقات الشابة، وفيما يتعلق بسنوات الخدمة يعزو الباحث ذلك إلى أن أصحاب الوظائف الإشرافية لديهم سنوات خدمة ملائمة وذلك ناتج عن سياسة التوظيف، وفيما يتعلق

بالمسمى الوظيفي يعزو الباحث ذلك إلى أن الترقية للوظائف الإشرافية تتطلب الشهادة الجامعية الأولى بحد أدنى في مجال الاختصاص، وذلك من أجل تحسين وتطوير الأعمال في ظل بيئة العمل.

**المحك المعتمد في الدراسة جدول رقم (2)**

| طول الخلية | الوزن النسبي المقابل له | درجة التوافق |
|---|---|---|
| من 1.00 – 1.80 | أكثر من 20%- 36% | قليلة جدًا |
| من 1.81 – 2.60 | أكثر من 36% -52% | قليلة |
| من 2.61 – 3.40 | أكثر من 52% -68% | متوسطة |
| من 3.41 – 4.20 | أكثر من 68% -84% | كبيرة |
| من 4.21 – 5.00 | أكثر من 84% -100% | كبيرة جدًا |

المصدر: إعداد الباحث من أدبيات الدراسة 2026م.

**نتائج الدراسة:**

**الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة:**

1. ما مستوى التمكين الإداري في مستشفى ناصر الطبي بوزارة الصحة الفلسطينية؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث بصياغة الفرض الآتي: يقل مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في مستشفى ناصر الطبي بوزارة الصحة الفلسطينية.

وللتحقق من الفرض قام الباحث باستخدام التكرارات والمتوسط والنسب المئوية، والجدول الآتي يوضح ذلك:

**الجدول رقم (3) أبعاد التمكين الإداري**

| م | البعد | المتوسط | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| .1 | البعد الأول: تفويض السلطة | 3.84 | 0.84 | %68.8 | 2 |
| .2 | البعد الثاني: التحفيز الذاتي | 3.16 | 0.76 | %71.47 | 1 |
| .3 | البعد الثالث: العمل الجماعي | 4.86 | 0.48 | %63.03 | 3 |
| | **الدرجة الكلية** | **3.95** | **0.69** | **%67.76** | |

المصدر: إعداد الباحث من أدبيات الدراسة 2026م.

ويتضح من الجدول رقم (3) أن متوسطات أبعاد التمكين الإداري كانت متقاربة من حيث أوزانها النسبية، وأن البعد الأول: التحفيز الذاتي حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي (71.47%)، تلى ذلك البعد الثاني: تفويض السلطة الذي حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي (68.8%)، تلى ذلك البعد الثالث: العمل الجماعي الذي حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (63.03%).

- أما الدرجة الكلية للتمكين الإداري حصل على وزن نسبي (67.76%)، وبناءً على ذلك تعتبر هذه الأبعاد دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزو الباحث ذلك أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات التمكين الإداري، وهذا يدل على توافر أبعاد التمكين الإداري لدى الموظفين أصحاب الوظائف الاشرافية في مستشفى ناصر الطبي بوزارة الصحة الفلسطينية بمستوى متوسط، نظرًا لامتلاكهم الخبرة في مجال العمل.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (بودرهم،2018).

- ولتفسير النتائج المتعلقة بمستوى التمكين الإداري لدى العاملين في مستشفى ناصر الطبي في قطاع غزة قام الباحث بإعداد الجدول التالي الموضح للأبعاد بالشكل الآتي:

**الجدول رقم (4) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات (البعد الأول/تفويض السلطة) وكذلك ترتيبها في البعد**

| م | الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تتيح لي إدارة المستشفى قدرًا كبيرًا من الصلاحيات للممارسة العمل. | 3.54 | 0.86 | %71.54 | 1 | كبيرة |
| 2 | تساعد أنظمة العمل داخل المستشفى في تفويض الصلاحيات. | 3.47 | 0.82 | %63.48 | 5 | متوسطة |

| م | الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | تلتزم إدارة المستشفى بتفويض الصلاحيات دون سحبها. | 3.57 | 0.81 | %65.25 | 4 | متوسطة |
| 4 | تحفزني إدارة المستشفى على تحمل المسؤولية. | 3.68 | 0.84 | %70.87 | 2 | كبيرة |
| 5 | لدي القدرة على تحمل مسؤوليات وتفويضات في الصلاحيات بشكل كبير. | 3.46 | 0.79 | %69.78 | 3 | كبيرة |
| الدرجة الكلية للمجال | | 3.54 | 0.82 | %68.18 | | كبيرة |

المصدر: إعداد الباحث من أدبيات الدراسة 2026م.

يتضح من جدول رقم (4): **أن أعلى فقرة في البعد كانت:**

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على " تتيح لي إدارة المستشفى قدرًا كبيرًا من الصلاحيات للممارسة العمل" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (71.54%) وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن طبيعة الأعمال متجددة ومتزايدة.

**وأن أدنى فقرة في البعد كانت:**

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على" تساعد أنظمة العمل داخل المستشفى في تفويض الصلاحيات" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (63.48%) وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن بيئة العمل التي تعمل بها المستشفى غير مستقرة هذا ما يصعب التنبؤ بالمستقبل.
- أما الدرجة الكلية للبعد حصل على وزن نسبي (68.18%)، وهذا يعني بأن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كأحد أبعاد التمكين الإداري، وبناءً على ذلك يعتبر هذا البعد دال احصائيًا عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$).

**الجدول رقم (5) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات (البعد الثاني/ التحفيز الذاتي) وكذلك ترتيبها في البعد**

| م | الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تحترم إدارة المستشفى اللجان وفرق العمل المختلفة. | 3.27 | 0.75 | %73.15 | 2 | كبيرة |
| 2 | تتطلب طبيعة عملي التعاون وتبادل المعلومات ونشرها. | 3.68 | 0.76 | %74.25 | 1 | كبيرة |
| 3 | تتطلب طبيعة عملي التعاون مع رؤساء العمل داخل المستشفى. | 3.64 | 0.78 | %69.75 | 4 | كبيرة |
| 4 | تسود الثقة المتبادلة بيني وبين رؤسائي في المستشفى. | 3.15 | 0.71 | %71.47 | 3 | كبيرة |
| 5 | لدي الرغبة في التطوير الذاتي لزيادة مهاراتي في العمل. | 3.48 | 0.72 | %68.75 | 5 | كبيرة |
| | الدرجة الكلية للمجال | 3.44 | 0.74 | %71.47 | | كبيرة |

المصدر: إعداد الباحث من أدبيات الدراسة 2026م.

يتضح من جدول رقم (5): **أن أعلى فقرة في البعد كانت:**

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على " تتطلب طبيعة عملي التعاون وتبادل المعلومات ونشرها" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (74.25%) وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحث إلى أن أصحاب الوظائف الإشرافية لديهم روح التحفيز للآخرين من خلال نشر المعلومات.

**وأن أدنى فقرة في البعد كانت:**

- الفقرة رقم (5) والتي نصت على " لدي الرغبة في التطوير الذاتي لزيادة مهاراتي في العمل" احتلت المرتبة

الأخيرة بوزن نسبي قدره (68.75%) وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أصحاب الوظائف الاشرافية لديهم الرغبة والقدرة على تطوير خبراتهم ومهاراتهم من أجل تحقيق الأهداف.

- أما الدرجة الكلية للبعد حصل على وزن نسبي (71.47%)، وهذا يعني بأن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كأحد أبعاد التمكين الإداري، وبناءً على ذلك يعتبر هذا البعد دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$).

**الجدول رقم (6) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات (البعد الثالث/العمل الجماعي) وكذلك ترتيبها في البعد**

| م | الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | توفر إدارة المستشفى لأصحاب الوظائف الاشرافية الاستقرار الوظيفي. | 3.26 | 0.75 | %62.15 | 4 | متوسطة |
| 2 | تهتم إدارة المستشفى بتوفير فرص جديدة للنمو المهني. | 3.78 | 0.84 | %52.48 | 5 | متوسطة |
| 3 | تتيح إدارة المستشفى التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين. | 3.48 | 0.78 | %63.52 | 3 | متوسطة |
| 4 | تنتهج إدارة المستشفى فرص التعلم واكتساب خبرات جديدة لجميع العاملين. | 3.64 | 0.75 | %65.46 | 2 | متوسطة |
| 5 | تؤمن إدارة المستشفى بتشكيل فرق عمل لإنجاز المهام والأعمال. | 3.48 | 0.76 | %71.58 | 1 | كبيرة |
| الدرجة الكلية للمجال | | 3.52 | 0.77 | %63.03 | | متوسطة |

المصدر: إعداد الباحث من أدبيات الدراسة 2026م.

يتضح من جدول رقم (6): **أن أعلى فقرة في البعد كانت:**

- الفقرة رقم (5) والتي نصت على " تؤمن إدارة المستشفى بتشكيل فرق عمل لإنجاز المهام والأعمال" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (71.58%) وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن إدارة المستشفى تؤمن بإنجاز الأعمال من خلال فرق العمل والعمل بروح الفريق الواحد.

**وأن أدنى فقرة في البعد كانت:**

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على" تهتم إدارة المستشفى بتوفير فرص جديدة للنمو المهني" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (52.48%) وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن بيئة العمل غير مستقرة ومتقلبة بسبب الأوضاع السياسية في القطاع الصحي.
- أما الدرجة الكلية للبعد حصل على وزن نسبي (63.03%)، وهذا يعني بأن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كأحد أبعاد التمكين الإداري، وبناءً على ذلك يعتبر هذا البعد دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$).

**الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة:**

1. ما مستوى فعالية اتخاذ القرار في مستشفى ناصر الطبي بوزارة الصحة الفلسطينية؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث بصياغة الفرض الآتي: يقل مستوى فعالية اتخاذ القرار في مستشفى ناصر الطبي بوزارة الصحة الفلسطينية.

وللتحقق من الفرض قام الباحث باستخدام التكرارات والمتوسط والنسب المئوية، والجدول التالي يوضح ذلك:

**الجدول رقم (7) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات (المتغير التابع/ فعالية اتخاذ القرار) وكذلك ترتيبها في البعد**

| م | الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | لدي القدرة على اكتشاف المشكلات بسرعة وإيجاد الحلول الملائمة لها. | 3.26 | 0.84 | %68.54 | 5 | كبيرة |
| 2 | لدي القدرة على تجربة أفكار جديدة لحل المشكلات. | 3.68 | 0.75 | %75.58 | 1 | كبيرة |
| 3 | لدي القدرة على متابعة المشكلات التي يعاني منها الآخرون والعمل على حلها. | 3.98 | 0.59 | %71.36 | 3 | كبيرة |
| 4 | أستطيع اتخاذ قرارات في حالة الندرة في المعلومات. | 3.84 | 0.87 | %62.36 | 8 | متوسطة |
| 5 | لدي الرغبة في العمل مع فريق مكلف بدراسة وحل المشكلات. | 3.54 | 0.86 | %73.26 | 2 | كبيرة |
| 6 | أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال جديدة وتحمل نتائجها. | 3.68 | 0.87 | %69.67 | 4 | كبيرة |
| 7 | أميل إلى القيام بأعمال ذات المخاطرة. | 3.54 | 0.83 | %58.25 | 9 | متوسطة |
| 8 | أعمل على تشجيع العاملين الذين يفكرون خارج الصندوق. | 3.41 | 0.78 | %67.58 | 6 | متوسطة |
| 9 | أتمكن من اتخاذ قرار ناجح خلال فترة قياسية نسبيًا. | 3.31 | 0.76 | %63.58 | 7 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية للمجال | 3.58 | 0.79 | %67.79 | | |

المصدر: إعداد الباحث من أدبيات الدراسة 2026م.

يتضح من جدول رقم (7): **أن أعلى فقرة في البعد كانت:**

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على " لدي القدرة على تجربة أفكار جديدة لحل المشكلات" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (75.58%) وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الموظفين أصحاب الوظائف الإشرافية يسعون إلى التجديد والأفكار الحديثة للمساعدة في مواجهة الأزمات.

**وأن أدنى فقرة في البعد كانت:**

- الفقرة رقم (7) والتي نصت على" أميل إلى القيام بأعمال ذات المخاطرة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (58.52%) وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أصحاب الوظائف الإشرافية يتجنبون المخاطرة غير المحسوبة نظرًا لطبيعة الأعمال التي يقومون بها.
- أما الدرجة الكلية للبعد حصل على وزن نسبي (67.79%)، وهذا يعني بأن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة على فقرات المتغير التابع فعالية اتخاذ القرار، وبناءً على ذلك يعتبر هذا البعد دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$).

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة حسن (2020).

**الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة:**

1. ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على: ما طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي) وفعالية اتخاذ القرار في مستشفى ناصر الطبي بوزارة الصحة الفلسطينية؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث بصياغة الفرض الآتي: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي) وفعالية اتخاذ القرار في مستشفى ناصر الطبي بوزارة الصحة الفلسطينية.

وللتحقق من هذا الفرض قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد علاقة التمكين الإداري وفعالية اتخاذ القرار لدى العاملين في مستشفى ناصر الطبي في قطاع غزة والجدول رقم (8) يوضح ذلك:

**جدول (8) معامل الارتباط والعلاقة بين التمكين الإداري وفعالية اتخاذ القرار لدى العاملين في مستشفى ناصر الطبي في قطاع غزة**

| المتغيرات المستقلة | المتغير التابع"فعالية اتخاذ القرار " | | |
|---|---|---|---|
| | معامل الارتباط | مستوى الدلالة | النتيجة |
| البعد الأول: تفويض السلطة | 376*0. | 0.000 | علاقة طردية |
| البعد الثاني: التحفيز الذاتي | 457*0. | 0.000 | علاقة طردية |
| البعد الثالث: العمل الجماعي | *0.475 | 0.000 | علاقة طردية |
| الدرجة الكلية "التمكين الإداري" | *0.436 | 0.000 | علاقة طردية |

المصدر: إعداد الباحث من أدبيات الدراسة 2026م.

يتبين من الجدول رقم (8) وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري وفعالية اتخاذ القرار لدى العاملين في مستشفى ناصر الطبي بوزارة الصحة الفلسطينية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الإداري وفعالية اتخاذ القرار لدى العاملين في مستشفى ناصر الطبي بوزارة الصحة الفلسطينية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن توافر التمكين الإداري بأبعاده لدى العاملين أصحاب الوظائف الإشرافية في مستشفى ناصر الطبي بوزارة الصحة الفلسطينية على زيادة فعالية اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف المستقبلية.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة حسن (2020)، ودراسة عطاري وزيتاوي (2020)، ودراسة بودرهم (2018)، ودراسة الصقرات (2016)، دراسة ( Srivastava and Longathan, 2016).

**الإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة:**

1. ينص السؤال الرابع من أسئلة الدراسة على: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري وفعالية اتخاذ القرار لدى العاملين في مستشفى ناصر الطبي بوزارة الصحة الفلسطينية؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث بصياغة الفرض الآتي: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي) وفعالية اتخاذ القرار في مستشفى ناصر الطبي بوزارة الصحة الفلسطينية.

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام معامل الانحدار المتعدد، والجدول (9) يوضح ذلك:

**الجدول رقم (9) تحليل الانحدار المتعدد (التمكين الإداري، فعالية اتخاذ القرار)**

| المتغيرات المستقلة | معاملات الانحدار B | الخطأ المعياري | معاملات الانحدار المعيارية Beta | قيمة t | القيمة الاحتمالية sig. | مستوى الدلالة عند (0.05) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الثابت | 0.578 | 0.448 | | 2.235 | 0.020 | دالة إحصائيًا عند 0.05 |
| البعد الأول: تفويض السلطة | 0.398 | 0.087 | 0.258 | 4.335 | 0.000 | دالة إحصائيًا عند 0.05 |
| البعد الثاني: التحفيز الذاتي | 0.287 | 0.075 | 0.365 | 3.887 | 0.000 | دالة إحصائيًا عند 0.05 |
| البعد الثالث: العمل الجماعي | 0.401 | 0.063 | 0.425 | 4.135 | 0.000 | دالة إحصائيًا عند 0.05 |

| المتغيرات المستقلة | معاملات الانحدار B | الخطأ المعياري | معاملات الانحدار المعيارية Beta | قيمة t | القيمة الاحتمالية sig. | مستوى الدلالة عند (0.05) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| تحليل التباين ANOVA | | | | | | |
| قيمة اختبار F | 15.785 | القيمة الاحتمالية | | | 0.000 | |
| قيمة معامل التفسير المعدل $R_2$ | 0.403 | | | | | |

المصدر: إعداد الباحثون من أدبيات الدراسة 2026م.

*تم تمثيل الأثر بشكل منفصل لكل بعد من أبعاد التمكين الإداري مع فعالية اتخاذ القرار.

يتضـــح من الجدول رقم (9) أن نموذج الانحدار المتعدد لتمثيل العلاقة بين التمكين الإداري، وفالية اتخاذ القرار دالة إحصـائيًا، حيث بلغت قيمة F المحسـوبة (15.785)، وأن التمكين الإداري تفسر (0.403) من التغيرات على فعالية اتخاذ القرار، ويمكن توضيح ذلك بالنقاط الآتية:

1. يوجد تأثير إيجابي معنوي لبعد تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرار حيث بلغت قيمة Beta (0.578)، وبلغت قيمة "T" (2.235). وهي قيمة دالة إحصـــائيًا وعليه يتضح أنه يوجد أثر دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
2. يوجد تأثير إيجابي معنوي لبعد التحفيز الذاتي على فعالية اتخاذ القرار حيث بلغت قيمة Beta (0.287)، وبلغت قيمة "T" (3.887). وهي قيمة دالة إحصـــائيًا وعليه يتضح أنه يوجد أثر دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
3. يوجد تأثير إيجابي معنوي لبعد العمل الجماعي على فعالية اتخاذ القرار حيث بلغت قيمة Beta (0.401)، وبلغت قيمة "T" (4.135). وهي قيمة دالة إحصـــائيًا وعليه يتضح أنه يوجد أثر دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

بشـــكل عام يمكن ملاحظة وجود تأثير إيجابي معنوي بين أبعاد التمكين الإداري المتمثلة بـ (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي) وبين فعالية اتخاذ القرار.

**النتائج والتوصيات:**

**أولًا: النتائج:**

1. مســتوى التمكين الإداري لدى العاملين في مســتشــفى ناصــر الطبي بوزارة الصــحة الفلسطينية ظهر بدرجة متوسطة من خلال حصولها على وزن نسبي (67.76%).
2. أبعاد التمكين الإداري كانت كالآتي: التحفيز الذاتي بواقع (71.47%) بدرجة كبيرة، وتفويض السلطة بواقع (68.8%) بدرجة كبيرة، والعمل الجماعي بواقع (63.03%) بدرجة متوسطة، لدى العاملين في مستشفى ناصر الطبي بوزارة الصحة الفلسطينية.
3. أن مستوى فعالية اتخاذ القرار لدى العاملين في مستشفى ناصر الطبي بوزارة الصحة الفلسطينية بدرجة متوسطة من خلال حصولها على وزن نسبي (67.79%).
4. وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الإداري وفعالية اتخاذ القرار لدى العاملين في مســتشــفى ناصــر الطبي بوزارة الصــحة الفلسطينية.
5. وجود تأثير إيجابي معنوي بين أبعاد التمكين الإداري المتمثلة بـــــ (تفويض الســلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي) وبين فعالية اتخاذ القرار.
6. يوجد تأثير إيجابي معنوي لبعد تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرار حيث بلغت قيمة Beta (0.578)، وبلغت قيمة "T" (2.235). وهي قيمة دالة إحصـــائيًا وعليه يتضح أنه يوجد أثر دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
7. يوجد تأثير إيجابي معنوي لبعد التحفيز الذاتي على فعالية اتخاذ القرار حيث بلغت قيمة Beta (0.287)، وبلغت قيمة "T" (3.887). وهي قيمة دالة إحصـــائيًا وعليه يتضح أنه يوجد أثر دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
8. يوجد تأثير إيجابي معنوي لبعد العمل الجماعي على فعالية اتخاذ القرار حيث بلغت قيمة

Beta (0.401)، وبلغت قيمة "T" (4.135). وهي قيمة دالة إحصـــائيًا وعليه يتضح أنه يوجد أثر دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

**التوصيات:**

أوصي بالآتي:

1. أن تولي إدارة المســتشــفى أهمية لنشــر ثقافة التمكين الإداري والاهتمام بالتمكين الإداري وأســاليبه لما له من انعكاســات إيجابية على عملية اتخاذ القرار وذلك من أجل تحسين إنتاجية العاملين وجعل أفكارهم أكثر إبداعية وابتكارية.
2. تشجيع العاملين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، كأحد أدوات التمكين الإداري.
3. وضع خطط وبرامج لتدريب الكادر الوظيفي لتعزيز التمكين الإداري.
4. تمكين العاملين لتحقيق الأهداف المستقبلية للمستشفى.
5. مشاركة الموظفين بوضع الأهداف المستقبلية.
6. تطبيق الحوافز والمكافآت في المســتشــفى، ومنح حوافز للموظفين لما للحوافز من أثر في زيادة فعالية العمل وزيادة الانجاز.

**المصادر والمراجع:**

بودرهم، هجيرة (2018). أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين، دارسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، برناوي عمر، بسكرة، *مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شــهادة الماجســتير في علوم التســير*، فرع تســير المنظمات، جامعة محمد خضي، بسكرة.

حسن، حنين (2020). فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصــمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين، *دراســة ماجستير غير منشورة*، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

حسين، أحمد (2005). *نظم المعلومات المحاسبية*، الإسكندرية.

الحمداني، موفق (2006). *"مناهج البحث العلمي/الكتاب الأول: أســاســيات البحث*

*العلمي*" ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، مؤسسة الوراق، عمان.

السامرائي، مهدي صالح (2007). *إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي*، دار الجرير، عمان، الأردن.

الصقرات، سمية عبد المجيد (2016). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض، *رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)*، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، المملكة العربية السعودية.

عطاري، مجدي، وزيتاوي، إيمان (2020). العلاقة بين التمكين الإداري وفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، المجلد (1)، العدد (2).

المحمودي، محمد سرحان (2019). *مناهج البحث العلمي*، ط3، دار الكتب، صنعاء، اليمن.

مخلوفي، عبد السلام وبرباوي، كمال (2004). *دور الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة*.

مشرفي، حسن (1997). *نظرية القرارات الإدارية*، مدخل كمي في الإدارة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.

مطلك الدوري، زكرياء، على صالح، أحمد (2008)، *إدارة التمكين الإداري واقتصاديات الثقة في المنظمات الأعمال الألفية الثالثة*، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

## References:

Bwdrhm, hjyrh (2018). Athar al-tamkīn al-idārī ‘alá al-ibdā‘ al-idārī ladá al-‘āmilīn, dirāsah ḥālat Markaz al-Baḥth al-‘Ilmī wa-al-tiqnī lil-manāṭiq al-jāffah, Barnāwī ‘Umar, Baskarah, Mudhakkirah muqaddimah ka-juz’ min Mutaṭallabāt Nayl shahādat al-mājistīr fī ‘ulūm altsyr, Far‘ tsyr al-munaẓẓamāt,

Jāmiʿat Muḥammad khḍy, Baskarah. ( in Arabic)
Ḥasan, Ḥunayn (2020). fāʿilīyat ittikhādh al-qarārāt al-Idārīyah ladá mudīrī al-Madāris al-thānawīyah al-khāṣṣah fī Muḥāfaẓat al-ʿĀṣimah ʿAmmān wa-ʿalāqatuhā bi-idārat al-azamāt min wijhat naẓar al-ʿāmilīn, dirāsah mājistīr ghayr manshūrah, Jāmiʿat al-Sharq al-Awsaṭ, ʿAmmān. ( in Arabic)
Ḥusayn, Aḥmad (2005). naẓm al-maʿlūmāt al-muḥāsabīyah, al-Iskandarīyah. ( in Arabic)
al-Ḥamdānī, Muwaffaq (2006). "Manāhij al-Baḥth al-ʿIlmī / al-Kitāb al-Awwal : Asāsīyāt al-Baḥth al-ʿIlmī", Jāmiʿat ʿAmmān al-ʿArabīyah lil-Dirāsāt al-ʿUlyā, Muʾassasat al-Warrāq, ʿAmmān. ( in Arabic)
Harrison, f. (1999). The Managerial Decision – Making Process, New York : Houghton M.ifflin Company. ( in Arabic)
al-Sāmarrāʾī, Mahdī Ṣāliḥ (2007). Idārat al-jawdah al-shāmilah fī al-qiṭāʿayn alʾntājy wālkhdmy, Dār aljryr, ʿAmmān, al-Urdun. ( in Arabic)
Alṣqrāt, Sumayyah ʿAbd al-Majīd (2016). al-tamkīn al-idārī wa-ʿalāqatuhu bi-al-adāʾ al-tanẓīmī ladá al-ʿāmilīn bi-Mustashfá quwá al-amn bi-madīnat al-Riyāḍ, Risālat mājistīr fī al-ʿUlūm al-Idārīyah (ghayr manshūrah), Jāmiʿat Nāyif al-ʿArabīyah lil-ʿUlūm al-Amnīyah, Kullīyat al-Dirāsāt al-ʿUlyā, al-Riyāḍ, al-Mamlakah al-ʿArabīyah al-Saʿūdīyah. ( in Arabic)
ʿAṭṭārī, Majdī, wzytāwy, Īmān (2020). al-ʿalāqah bayna al-tamkīn al-idārī wa-faʿālīyat ittikhādh al-Qarā ladá ruʾasāʾ al-aqsām al-Akādīmīyah fī al-jāmiʿāt al-Filasṭīnīyah, Majallat Ibn Khaldūn lil-Dirāsāt wa-al-Abḥāth, al-mujallad (1), al-ʿadad (2). ( in Arabic)
al-Maḥmūdī, Muḥammad Sarḥān (2019). Manāhij al-Baḥth al-ʿIlmī, ṭ3, Dār al-Kutub, Ṣanʿāʾ, al-Yaman. ( in Arabic)
Makhlūfī, ʿĪd al-Salām wbrbāwy, Kamāl (2004). Dawr al-ittiṣālāt al-Idārīyah fī ʿamalīyat ittikhādh al-qarārāt dākhil al-Muʾassasah. ( in Arabic)
Musharrafī, Ḥasan (1997). Naẓarīyat al-qarārāt al-Idārīyah,

madkhal kammī fī al-Idārah, Dār al-muyassarah lil-Nashr wa-al-Tawzī‘, ‘Ammān. ( in Arabic)

Muṭlak al-Dūrī, Zakarīyā’, ‘alá Ṣāliḥ, Aḥmad (2008), Idārat al-tamkīn al-idārī wa-Iqtiṣādīyāt al-thiqah fī al-munaẓẓamāt al-A‘māl al-alfīyah al-thālithah, Dār al-Yāzūrī lil-Nashr wa-al-Tawzī‘, ‘Ammān, al-Urdun. ( in Arabic)

Srivastava, Priya and Longathan, Ms. (2016). Impact of Accounting Information for Management Decision Making, International of Appplied Research, Vol. 2, Issue 5,PP 171-174.