

أثر التمكين الإداري في فاعلية القرارات الإدارية

دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية

The effect of administrative empowerment on the effectiveness of administrative decisions**A field study in the pharmaceutical companies in the Republic of Yemen**

د. عبد الكريم صالح حسين القحفة

أ.د. عبد اللطيف مصلح محمد عايض

a.alqohfah2020@gmail.com

باحث في العلوم الإدارية

أستاذ إدارة الأعمال

كلية العلوم الإدارية - جامعة العلوم والتكنولوجيا

تاريخ استلام البحث 2020/ 10 / 9 تاريخ قبول النشر 2020/ 12 / 15 تاريخ النشر 2020/12 / 28

المستخلص

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التمكين الإداري في فاعلية القرارات الإدارية، وكذلك مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية، وإلى معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول فاعلية القرارات الإدارية التي تعزى للمتغيرات المنظمية المتمثلة في: عمر الشركة، حجم الشركة، ملكية الشركة، وقد تمثل مجتمع الدراسة في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية البالغ عددها (9) شركات بواقع (273) مفردة، وقد تم اختيار العينة بطريقة الحصر الشامل، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. واعتمدت الدراسة على الاستبانة، واستخدمت العديد من الأساليب الإحصائية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: وجود اهتمام في الشركات محل الدراسة بفاعلية القرارات الإدارية بكافة أبعادها، حيث كان متوسط مستوى التحقق عال، بينما لم يرق مستوى ممارسة التمكين الإداري إلى مستوى تحقق فاعلية القرارات، حيث كان متوسط الممارسة متوسط، كذلك يوجد تباين في مستوى أثر أبعاد التمكين الإداري في فاعلية القرارات الإدارية، فقد كان تفويض السلطة أكثر أثراً من بعد المشاركة في اتخاذ القرارات، كما يوجد تباين في إجابات عينة الدراسة حول فاعلية القرارات الإدارية بحسب المتغيرات المنظمية. وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها: تعزيز ممارسة التمكين الإداري في الشركات، لما لذلك من أثر في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية .

الكلمات المفتاحية: فاعلية القرارات الإدارية، التمكين الإداري، الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية

Abstract

The study aimed at measuring the effect of administrative empowerment on the effectiveness of administrative decisions, knowledge of the level of effectiveness of administrative decisions, and the level of practice of the administrative empowerment in the pharmaceutical manufacturers in the Republic of Yemen. The study also aimed at identifying the extent in which there are statistically significant differences in the participants' responses in relation to the effectiveness of administrative decisions owing to the organizational variables, which included the company's size, age and ownership. The population of the study targeted 9 companies within pharmaceutical manufacturers in the Republic of Yemen totaling 273 individuals. The sample was selected based on the

complete census and the analytical descriptive approach was adopted. Data was collected using a questionnaire. The major findings of the study revealed that the targeted companies have shown paramount interest in the effectiveness of administrative decisions with all dimensions. The average level of paramount was found the highest and the most effective dimension after administrative decisions were made and least effective after the appropriate time of decision-making. However, the level of the practice of the administrative empowerment did not reach the level of decision effectiveness where the practice level was average; On the other hand, the most dimension of administrative empowerment was the authority passing after the decision taking participation. Furthermore, there are differences at the level of the impact of the administrative dimensions on the effectiveness of administrative decisions. The study provided some recommendations including enhancing the practice of administrative empowerment in the targeted companies.

Keywords: Effectiveness of administrative decisions, administrative empowerment, pharmaceutical manufacturers in Yemen.

المقدمة

لقد أولى قادة المنظمات الإدارية أهمية بالغة، لاسيما وأنها في العصر الحديث تعد حلقة الوصل بين الأطراف المختلفة في المنظمة، فضلاً عن أن فاعلية القرارات الإدارية المتخذة في المنظمات تؤثر في جميع المستويات الإدارية في المنظمة وفي كافة أجزائها على اعتبار أن أي عمل في المنظمة يحتاج إلى اتخاذ قرار (أبوعاشور وشطناوي، 2014، 338).

إن فاعلية القرارات الإدارية وتحقيق الأهداف تعد غاية أخيرة تسعى إليها المنظمات، وأن تحقق هذه الفاعلية لا بد من ممارسة مجموعة من الأساليب الإدارية التي قد تساعد المنظمات في تحقيق تلك الأهداف، ولعل التمكين الإداري يعد من أهم هذه الأساليب، وذلك من خلال التفويض، والمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، بحيث ينفذ العاملون القرارات والمهام والتكاليف في جو من الحماس والتفاعل، الأمر الذي يضمن نجاح التنفيذ، ومن ثم تحقيق الأهداف التي تضمنتها خطة المنظمات بكفاءة وفاعلية. (الحسيني والبتاجي، 3، 2016).

وتعد الصناعات الدوائية من بين أهم الصناعات العالمية التي تسعى معظم الدول إلى تنميتها بشكل مستمر، كونها تمثل السلعة الأكثر طلباً اجتماعياً واقتصادياً، وذلك لما تقوم به من تأمين الجانب الصحي لأفراد المجتمعات، وتوفير فرص جديدة للعمل، وتنويع مصادر الدخل، وهذه الصناعات لا يمكن الاستغناء عنها نظراً لارتباطها بحياة البشر من جهة أولى، ومن جهة أخرى فهي تمثل مصدراً مهماً لتحقيق قيمة مضافة معتبرة على مستوى الاقتصاد الوطني لأي بلد، سواء بالتصدير أو بالاستثمار على مستوى الدخل القومي المباشر في الأسواق الأجنبية.

لقد مر القطاع الصناعي في اليمن ومنه شركات صناعة الأدوية بظروف متغيرة منذ نشأته من خلال تأثير عوامل متعددة، تاريخيه، حضارية، اجتماعية، واقتصادية، وسياسية، وتكنولوجية، تضافرت فيما بينها لتكون وراء الشروع في تأسيس هذا القطاع (الحصص الصناعي الشامل في اليمن، 2014).

وتعد الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية، من ضمن المنظمات التي تواجه منافسة حادة فيما بينها، بسبب تحديات العولمة والبيئة سريعة التغير، وهذا يتطلب من هذه الشركات امتلاك رؤية واضحة تجاه القرارات الإدارية التي تتخذها، إضافة إلى رؤيتها تجاه الأساليب الإدارية التي تتبعها بما يمكنها من تحقيق أهدافها بفاعلية. فاعلية القرارات الإدارية:

تعد القرارات الإدارية جوهر العمل الإداري في المنظمة، حيث يتم اتخاذ القرارات فيها من وقت لآخر في جميع المستويات الإدارية، ولم يقتصر اتخاذه في إطار وظيفة واحدة من وظائف الإدارة، بل يتم اتخاذه في إطار جميع

وظائف الإدارة، فضلا عن اتخاذه في جميع أنشطة المنظمة المختلفة، ويقدر كفاءة وفاعلية اتخاذه يكون مستوى النجاح للمنظمة، على أساس أن جميع الأنشطة والسلوكيات التي يمارسها العاملون في المنظمة ما هي إلا نتيجة لاتخاذ القرارات. ويعد شستر برنارد أول من تناول مصطلح الفاعلية في كتابه وظائف المدير (1938) حيث أشار إلى أن النظام الرسمي لأي منظمة يتطلب هدفاً أو مجموعة أهداف يسعى إلى تحقيقها، وإذا استطاعت تلك المنظمة أن تحقق أهدافها ففي هذه الحالة يمكن وصفها منظمة ناجحة، وبالتالي فإن المنظمة تعد فاعلة (العنزي، السعيد، النوري، 2009، 22).

وتعرف فاعلية القرارات الإدارية بأنها "تحقيق الأهداف المسطرة بالزمن المحدد باستعمال الوسائل المتاحة" (حسن والعجي، 2013، 173)، وعرف (حجازي، 2006، 111) القرار الفعال بأنه "البديل الذي يتفق مع كافة المتغيرات الموقفية للمشكلة موضوع القرار، والتوقيت المناسب لوضعه موضع التنفيذ لتحقيق الأهداف. فيما يرى (القهوي، ليث، اللالا، زياد، الوادي، بلال، 2013، 238) أن القرار الفاعل: "هو القرار الذي يحقق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها أو يحقق المستوى المقبول من التناسب بين وسيلته وهدفه ضمن معطيات ظرفية معينة"، ويرى (ياغي، 2002، 22) أن فعالية القرار هي مساهمة القرارات المتخذة في إنجاز الأهداف الموضوعية على نحو يحقق سهولة تنفيذ القرار، وقبول القرار من قبل المعنيين، وزمن اتخاذ القرار.

ومما سبق تعرف فاعلية القرارات الإدارية بأنها: القرارات التي تحقق الأهداف المرسومة بمستوى عال من الجودة وفي الوقت المناسب دون اعتراض أي من أصحاب المصلحة.

وتكمن أهمية فاعلية القرارات الإدارية في تحقيق الآتي: (العمرى، 1992، 174).

- 1- التكيف والاستمرار في البيئة.
- 2- قدرتها على التطور والنمو والاستمرارية.
- 3- تحقيق الأهداف لجميع أصحاب المصلحة في الشركات.
- 4- تأمين الموارد والمدخلات والقدرة على تأمين الموارد الضرورية للمنظمة.
- 5- فاعلية العمليات الداخلية وتدفق المعلومات ببسر وسهولة.
- 6- تنمية الانتماء والرضا والالتزام الوظيفي بين العاملين وإزالة النزاع والتسييس التنظيمي.
- 7- رضا الجماعات والأطراف التي تتأثر مصالحها بالمنظمة.

أبعاد فاعلية القرارات الإدارية:

لقد تم تحديد أبعاد فاعلية القرارات الإدارية في هذه الدراسة من خلال الرجوع إلى مجموعة من النماذج والدراسات السابقة ذات العلاقة، كما يوضح ذلك الجدول (1).

جدول (1): أبعاد فاعلية القرارات الإدارية بحسب بعض النماذج والدراسات السابقة

الأبعاد	السنة	الباحث
جودة القرار، قبول القرار، التوقيت الملائم لصنع القرار	1973	Vroom & Yitton
الجودة في ضوء عناصر الدقة والتكاليف والإجراءات، السلامة، التوقيت	1997	القاضي
سهولة تنفيذ القرار، قبول القرار من قبل المعنيين، زمن اتخاذ القرار.	2002	ياغي
تحقيق الأهداف	2003	Mankins

جودة القرار ، قبول القرار .	2008	الصيرفي
جودة القرار ، السرعة ، الحصيلة ، الجهد.	2012	Blenko & Mankins
تحديد الأهداف ، طريقة للقياس ، المعلومات ، الوقت المناسب .	2012	Carroll
الجودة ، الحصيلة ، السرعة ، الجهد .	2013	Dermott
سهولة تنفيذ القرار ، جودة القرار ، قبول القرار ، وقت اتخاذ القرار .	2013	الحسني
توافر المعلومات ، توافر الوقت وعدم التسرع ، اسها القرار في تحقيق الأهداف ، وجود نظام لمتابعة آثار القرارات المختلفة ، الاعتراف بحتمية التغيير .	2016	إبراهيم

وقد اعتمدت الدراسة استناداً إلى النماذج والدراسات السابقة على أربعة أبعاد لفاعلية القرارات الإداري، التي حصلت على الاتفاق بالأغلبية لدى الباحثين، وتتمثل هذه الأبعاد في: جودة القرار، قبول القرار، الوقت الملائم لاتخاذ القرار، تحقيق القرار للأهداف، وفيما يأتي شرح مختصر لهذه الأبعاد.

1- جودة القرار:

يقصد بجودة القرار الإداري: ذلك القرار الإداري الجيد الذي يستجيب بشكل فعال لحل مشكلة معينة، كما أن جودة القرار الإداري عبارة عن اتخاذ قرار ذات مواصفات وخصائص محددة ويحقق القرار الجيد العديد من الفوائد كونه يعكس نزاهة عملية صنع القرار السليم والصائب المتخذ في العمل، كما يعتمد على معلومات صحيحة ودقيقة تساعد على توفير المعلومات الضرورية في اتخاذ القرار الجيد. وأورد (عايض، 15، 2014) أن جودة القرار ودقته يتوقفان على كمية المعلومات المتوفرة ونوعيتها. وتعد جودة القرار من الأبعاد المهمة لفاعلية القرارات في الشركات فقد ذكر (2012، 5) (Blenko and Mankins)، أن الشركات التي تتخذ قرارات عالية الجودة، وتتخذها بسرعة، وتنفذها بشكل فعال تكسب المزيد من العقود، وتصل إلى السوق بشكل أسرع من منافسيها. ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس جودة القرار من خلال المؤشرات الآتية:

1-تحقق أهداف الشركة بنسبة محددة.

2-اتصاف القرار بمواصفات محددة.

3-مشاركة المرؤوسين في تنفيذ القرار.

4-تماسك واتساق القرار.

5-تحقق الهدف أو حل المشكلة من المرة الأولى.

6-كفاءة القرار في تحقيق الأهداف.

7-استخدام التقنيات الحديثة في تنفيذ القرار.

2- قبول القرار:

إن قبول القرار الإداري يسهم في تنفيذه بفاعلية، كما أن زيادة درجة قبول القرار من جميع المعنيين، يؤدي إلى زيادة احتمالية تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ومن العوامل التي تساعد على زيادة قبول القرار الإداري الآتي: (ادريس، 2005، ، 273).

1- صياغة أهداف الشركة بعناية وإشراك المرؤوسين.

- 2- أخذ الوقت والقيم الأخلاقية في الاعتبار عند اتخاذ القرار .
 - 3- تجنب التسرع في اتخاذ القرار والتخلي بالمسؤولية عن نتائجه.
 - 4- تجنب تضييع الوقت في المشاكل العقيمة.
 - 5- تجنب خطأ تعميم الصفات والنظرة السلبية للمرؤوسين ومشاركتهم القرار .
- ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس قبول القرار من خلال المؤشرات الآتية:

- 1- استجابة جميع الأطراف لتنفيذ القرار .
 - 2- عدم مقاومة القرار الإداري في الشركة.
 - 3- مستوى انسجام المرؤوسين عند التنفيذ.
 - 4- شعور المرؤوسين بالارتياح من القرار الإداري.
 - 5- ارتفاع نسبة إتقان تنفيذ القرار .
 - 6- الشعور بالمسؤولية عند تنفيذ القرار .
- 3-الوقت الملائم لاتخاذ القرار :

إن توقيت اتخاذ القرار يعد ذا أهمية بالغة لتحقيق فاعلية القرار الإداري، بحيث يكون وقت اتخاذ القرار ملائماً دون تعجل أو تأخر بحسب أهمية القرار ومستواه. وأن أخذ مزيد من الوقت عند اتخاذ القرار قد لا يوجد قرارات مثلى، بل قد يقلل من جودة بعض القرارات، فقد يتطلب القائد الاستعجال في اتخاذ القرار دون استشارة الآخرين، فالقرارات التشاركية والقرارات التعاونية تتطلب الكثير من الوقت، لذلك يجب على متخذي القرار عمل جدول زمنية للقرارات التي تتطلب المشاركة (Martin،183،2012).

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس الوقت الملائم لاتخاذ القرار من خلال المؤشرات الآتية:

- 1-سرعة تحقيق الهدف أو حل المشكلة.
 - 2-الاستغلال الأمثل للفرص والموارد.
 - 3-تجاوز الأخطار والمشكلات في الوقت المناسب.
 - 4-أهمية القرار ومستواه.
 - 5-الوقت الممنوح لتنفيذ القرار .
 - 6-ارتفاع رغبة العاملين لتنفيذ القرار .
- 4-تحقيق القرار للأهداف:

يقصد بتحقيق القرار للأهداف: تحقيق القرار لمجموعة النتائج النهائية التي حددتها المنظمات لتحقيقها، وهي في الغالب تحقيق أكبر قدر من الربح بأقل كلفة ممكنة والتقدم أمام المنافسة (سطور، 2019).

ويشير (Forman and Selly 1،2001)، إلى أن اتخاذ القرار هو عملية اختياراً أحد البدائل المحتملة من أجل تحقيق الأهداف أو الغايات.

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس تحقيق القرار للأهداف من خلال المؤشرات الآتية:

- 1- مستوى تحقيق الأهداف المرسومة.
- 2- معدل العائد على الاستثمار.

- 3- ارتفاع نسبة الحصة السوقية للشركة.
- 4- تلبية رغبات العملاء وتحقيق أهداف أصحاب المصلحة.
- 5- التوسع في خطوط إنتاجية وأصناف جديدة من المنتجات.
- 6- مستوى تطوير المنتجات ونمو الشركة.

مفهوم ونشأة التمكين الإداري:

تبلور مفهوم التمكين الإداري في الفكر الإداري بعد التسعينيات من القرن العشرين، ولم يظهر فجأة، وإنما ظهر نتيجة تطورات تراكمية في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، حيث بدأ التركيز عام (1920) على الجوانب الإنسانية في العمل، ليس بهدف الإنسان وتلبية رغباته وحل مشكلاته وإنما بهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية، ثم بدأت نظريات أخرى تركز على الجوانب المعنوية (المشاركة، الحرية، وتقدير الفرد، واحترامه).

وأشار (راضي، 2010، 133) إلى وجود مدخلين أساسيين لمفهوم التمكين الإداري وهما:

الأول: المدخل الهيكلي الاجتماعي للتمكين: وجوهره فكرة المشاركة بين القائد والمرؤوسين في القوة، والمعرفة، والمعلومات، والمكافآت.

الثاني: المدخل الإدراكي للتمكين: ويركز هذا المدخل على الجانب النفسي للمرؤوسين، فيهتم بتعزيز دوافعهم نحو معنى العمل، الكفاءة، التصميم الذاتي للعمل، والإحساس بالتأثير.

وعرف (الكبيسي، 1999، 220) التمكين الإداري بأنه: زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم والتأثير في كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أداؤهم. وعرفه (الزهرة وأحمد، 2016، 95) بأنه: عملية تركز على إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد العاملين في المؤسسة، ومشاركتهم في تحديد الرؤية المستقبلية لها وتحقيق الأهداف المشتركة.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف التمكين الإداري بأنه: منح العاملين كامل الصلاحيات المتعلقة بأعمالهم لرفع قدراتهم لاتخاذ القرارات بأنفسهم في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية دون الرجوع للإدارة العليا وتحمل كامل المسؤولية عن النتائج بكفاءة ذاتية.

أهداف التمكين الإداري:

تكمن أهداف التمكين الإداري من وجهة نظر الباحثين في الآتي:

- 1- تحقيق الانتماء من جميع العاملين للمهام المكلفين بها، ولفريق العمل، وللشركة.
- 2- المشاركة الفاعلة من خلال شعور العاملين بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة وغاياتها.
- 3- تطوير مستوى أداء العاملين من خلال منحهم: الثقة، والسلطة، والصلاحيات، والمكافآت، واستقلالية وحرية التصرف، واكتسابهم المعرفة والمهارة.
- 4- المحافظة على الموظف والتمسك به من قبل المنظمة.
- 5- شعور الموظف بقيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج وتحقيق أهداف مشتركة.
- 6- تحقيق الرضا الوظيفي.
- 7- مبادرة العاملين باقتراح أفكار عملية إبداعية.

- 8- يوفر للمنظمة مقدرة على إدراك أكبر احتياجاتها التنظيمية.
- 9- تقليص التكاليف بشكل أسرع مع تغيرات السوق.
- 10- تحسين الإنتاجية، والجودة، وتقليل التكاليف، وتحقيق المرونة في العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي.
- 11- التعامل بعمق مع العملاء.
- متطلبات التمكين الإداري:
- من أجل تجنب معوقات تطبيق التمكين الإداري يجب أن تتوافر عدد من المتطلبات قبل ممارسة التمكين، ومنها الآتي: (الرشودي، 2009، 212).

- 1- وجود الدعم والمساندة والإدراك من القيادة لمفهوم التمكين.
- 2- وجود ثقافة تنظيمية واعية تساعد على تطبيق التمكين واستمرار العمل به.
- 3- تبني المنظمات للعلم والمعرفة والتدريب المستمر للعاملين لتحسين مستوياتهم وقدراتهم.
- 4- وجود فرق العمل المتمكنة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- 5- تركيز القيادة العليا على تطوير الأفراد في المنظمة، وإيجاد رؤية وأهداف مشتركة، وتحليل البيئة والتكيف المستمر معها .

ومن متطلبات التمكين الإداري وجود هيكل تنظيمي مرن يتطور مع الوقت، ويعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات، وكذلك الشعور لدى العاملين بالمسؤولية الشخصية واتخاذ القرارات مباشرة فيما يتعلق بعملهم، كما تعد اللوائح والأنظمة التي تهيئ العلاقة وتنظمها بين جميع مستويات الإدارة مع بعضها بعضاً وفق أسس موضوعية من المتطلبات المهمة للتمكين الإداري، إضافة إلى تهيئة الظروف الملائمة التي تهيئ لكافة الموظفين فرص الإسهام بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر في الشركات.

أبعاد التمكين الإداري:

لقد تم تحديد أبعاد التمكين الإداري في هذه الدراسة من خلال الرجوع إلى مجموعة من الأبحاث والدراسات السابقة ذات العلاقة، كما يوضح ذلك الجدول (2).

جدول (2): أبعاد التمكين الإداري بحسب بعض الأبحاث والدراسات السابقة

الأبعاد	السنة	الباحث
المهمة - تحديد المهمة- القوة- الالتزام - الثقافة	1994	Lashely and McGoldrick
البعد المهاري-البعد الإداري-الاتصال- المشاركة	1995	Specror
المعنى، الفعالية الذاتية، الإحساس بتقرير المصير، الثقة	1999	Spreitzer
التأثير - الكفاءة - الاختيار - معنى العمل	2005	العتيبي
المعنى- المقدره - حق الإدارة الشخصية- التأثير	2008	معاينة واندرأوس
تفويض السلطة - فرق العمل - تدريب العاملين-الاتصال الفعال - حفز العاملين.	2009	المعاني واخوارشيدة

تفويض السلطة- فرق العمل - التدريب- الاتصال الفاعل - التحفيز .	2010	راضي
تفويض السلطة-المشاركة في اتخاذ القرار-التحفيز الذاتي والمعنوي- التقليد والمحاكاة-تمتية السلوك الإبداعي	2014	جدي
الاتصال ومشاركة المعلومات - بناء فريق بدير، فارس، عفانة العمل-التأثير - حفز العاملين- القوة.	2015	بدير، فارس، عفانة
التفويض-المشاركة في اتخاذ القرارات-فرق العمل التدريب والتعلم-التأثير - التحفيز .	2015	طموس
المشاركة في صناعة القرار-تفويض الصلاحية-الدافعية-التدريب	2018	الجناعي وعلي
تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل.	2018	عبلة

وقد اعتمدت الدراسة على بعدين للتمكين الإداري من الأبعاد التي تناولتها الدراسات والأبحاث السابقة التي تضمنها الجدول (2) وهما: تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات كون هذين البعدين حصلا على اتفاق من أغلبية الباحثين، كما أن من أهم المشكلات التي يعاني منها المرؤوسين تفويضهم السلطة من قبل قياداتهم، وضعف إشراكهم في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم، بحسب الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحثين لعينة من الشركات محل الدراسة، وفيما يأتي عرض لهذين البعدين على النحو الآتي:

أولاً- تفويض السلطة:

يعرف تفويض السلطة أنه: عبارة عن عملية إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة التنظيم (مصطفى، 2004، 304)، كما يعرف بأنه عملية تنظيمية تسمح بنقل السلطة من الرئيس إلى المرؤوس (الشرقاوي، 2007، 336). وينبغي أن تمر عملية التفويض بعدة خطوات لضمان سير التفويض الفعال، وأن تتضمن تحديد ما يمكن تفويضه للمرؤوسين، إضافة إلى اختيار الأشخاص المناسبين، للقيام بعملية التفويض، وأن يكون هناك تكافؤ بين السلطة والمسؤولية.

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس بعد تفويض السلطة من خلال المؤشرات الآتية:

- 1- اتخاذ قرارات من قبل المرؤوسين.
- 2- رقابة ومتابعة القائد لعملية التفويض.
- 3- تحديد المهام والقضايا التي يمكن تفويضها.
- 4- وجود لوائح وأنظمة تنظم عملية التفويض.
- 5- امتلاك المرؤوسين حرية التصرف دون الرجوع للقائد.
- 6- الممارسة الفعلية للسلطة.

ثانياً- المشاركة في اتخاذ القرار:

تعرف بأنها تمكين العاملين من سلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين (الساكنة، 2011، 35) ويعبر عنها

تحليل المشكلات، ووضع الاستراتيجيات، وتنفيذ الحلول. (McMillan، 2012) 147 ، بأنها إشراك أصحاب المصلحة-المؤوسين- في جميع مستويات المنظمة على

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس بعد المشاركة في اتخاذ القرار من خلال المؤشرات الآتية:

- 1- مشاركة المؤوسين في وضع الخطط.
- 2- مدى قبول المقترحات المقدمة من المؤوسين في صناعة القرارات.
- 3- الأنظمة المحددة للصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة.
- 4- تنوع أساليب اتخاذ القرارات الإدارية.
- 5- تنفيذ القرارات من قبل المؤوسين بدون مقاومة.
- 6- تفاعل المؤوسين وشعورهم بالأهمية أثناء اشراكهم في اتخاذ القرارات.

الدراسات السابقة

دراسة (Le & Lei، 2019) هدفت إلى استكشاف الاختلافات في تأثيرات التمكين الإداري على كل جانب من جوانب القدرة على الابتكار في المنتجات وابتكار العمليات، في الشركات الصينية لصناعة الأدوية من خلال تقييم دور تبادل المعرفة وآلية الإشراف كمتغير وسيط في تأثيرات التمكين الإداري على الدعم التنظيمي المتصور (POS)، أشارت النتائج إلى اختلاف تأثير التمكين الإداري وتبادل المعرفة على جوانب محددة من القدرة على الابتكار معتمدة على مدى نقاط البيع للموظفين، وأن تبادل المعرفة تتوسط تأثيرات التمكين الإداري على قدرات الابتكار ووجود علاقة بين التمكين الإداري والجوانب المحددة لقدرة الابتكار من خلال دور الهام التحفيز، تبادل المعرفة، وتعزيز نقاط البيع.

دراسة (التويجري، 2017) هدفت إلى معرفة مستوى ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام التربوية بمنطقة القصيم، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التحويلية كانت عالية. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار بدرجة عالية. دراسة (الصلايين، 2016) هدفت إلى معرفة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها في فاعلية القرارات في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية، توصلت الدراسة إلى وجود أثر لممارسة الإدارة بالتجوال في فاعلية القرارات الاستراتيجية. دراسة (إبراهيم، 2016) هدفت إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركة سودانية للاتصالات بولاية البحر الأحمر في السودان، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية القيادة التحويلية على فاعلية عملية القرار، وأن الاعتبارية الفردية كانت لها نسبة الأثر الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار.

دراسة (اشتويوي، 2016) هدفت إلى التعرف على واقع التمكين الإداري وعلاقته بجودة القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملين في القطاع الصحي في مجمع الشفاء الطبي بغزة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وبين جودة القرارات الإدارية.

دراسة (عبدالله و عمار 2016) هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التنظيم غير الرسمي على فاعلية القرارات الإدارية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء، وتوصلت الدراسة إلى أن التنظيم غير الرسمي يلعب أثراً مهماً في تحقيق أهداف الشركة، ويسهم في تحقيق فاعلية القرارات التي تحقق أهداف الشركة ويمكن أن تكون داعماً له.

دراسة (أبو عاشور وشطناوي، 2014) هدفت إلى التعرف على درجة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، توصلت إلى أن درجة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية كانت مرتفعة.

دراسة (الرقاد وأبو دية، 2012) هدفت إلى معرفة درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلة في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس من خلال مكان العمل كمتغير وسيط، وتوصلت الدراسة إلى توفر ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة بدرجة كبيرة، وتوفر ممارسة التمكين بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة وبين ممارسة التمكين.

دراسة (الغزالي، 2012) هدفت إلى الكشف عن تأثير القيادة التحويلة على فاعلية عملية القرارات الإدارية في شركات التأمين الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير كبير للقيادة التحويلية في فاعلية عملية القرارات.

دراسة (العنزي، 2010) هدفت إلى التعرف على دور الاتصالات الإدارية في تحقيق قرارات إدارية فاعلة في وزارة العدل الكويتية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر لأنماط الاتصالات في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية بخصائصه المتمثلة: توقيت اتخاذ القرار، سهولة تنفيذ القرار، قبول القرار.

دراسة (مطر، 2009) هدفت إلى التعرف على أثر التطوير التنظيمي على فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات التطوير التنظيمي وفاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية في اعتمادها فاعلية القرارات الإدارية كمتغير تابع مع بعض الدراسات السابقة كدراسة: الضلاعين، (2016)، الغزالي (2012)، العنزي (2010)، كما اتفقت مع بعض الدراسات السابقة في اعتمادها التمكين الإداري كمتغير مستقل كدراسة (Le,Lei (2019)، (إبراهيم 2016)، واشتيوي (2016))، واتفقت الدراسة الحالية في اعتمادها على التمكين الإداري كمتغير مستقل وفاعلية القرارات الإدارية كمتغير تابع مع بعض الدراسات كدراسة إبراهيم (2016)، الغزالي (2012).

واتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في تحديد مجتمع الدراسة نحو الشركات الصناعية كمجتمع للدراسات ومنها الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية كمجتمع للدراسة الحالية. اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في: أنها بحثت أثر التمكين الإداري في فاعلية القرارات الإدارية كنتيجة للقرارات وليس كخطوات أو مراحل لاتخاذها، كما أنها طبقت في بيئة تنظيمية يمنية مختلفة إلى حد كبير عن البيئات التي طبقت فيها تلك الدراسات من حيث الاستقرار وتأثير البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها باستثناء الدراسات اليمنية والتي لم يطبق أي منها في الشركات المصنعة للأدوية التي تمثل مجتمع الدراسة الحالية، كما تناولت الدراسة الحالية جميع الشركات المصنعة للأدوية من جميع المناطق الجغرافية بالجمهورية اليمنية بما فيها شركة رفا فارما التي تقع في سيئون في محافظة حضرموت والتي لم تتناولها أي دراسة سابقة تناولت مواضيع أخرى في هذه الشركات، كون الوصول إليها أكثر مشقة وعناء في ظل في ظروف اقتصادية وأمنية استثنائية نتيجة للحرب التي تمر بها اليمن. مشكلة الدراسة:

إن تعقد مهمات المنظمات الصناعية في مواجهة متطلبات العصر الحديث والتكيف معها وما رافقها من مستجدات ومتغيرات بيئية داخلية وخارجية يفرض عليها اتخاذ العديد من القرارات الإدارية المواكبة لتلك التغيرات والمستجدات، وأن

يكون لقادتها التأثير في فاعلية تلك القرارات وأن تلعب دورها في استثمار التطورات والتغيرات والوفاء بمتطلبات البيئة وحماية المنظمات من أجل مواصلة أنشطتها بكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها (محمد، 2013، 23).

إن التمكين الإداري تعد أحد الممارسات القيادية التي قد يكون لها دور فاعل في مواكبة المتغيرات والمستجدات، إضافة إلى إمكانية استثارة قدرات ومهارات الأتباع واستغلال الطاقات الإبداعية الكامنة لديهم وتطويرهم وتأهيلهم، وبث روح الحماس فيهم لتنفيذ مهامهم وأعمالهم بكفاءة وفعالية والتي عادة ما تكون ناتجة عن القرارات الإدارية المتخذة في المنظمة.

تعد الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية من المنظمات المهمة على المستوى الوطني، إذ تسهم بتنمية المجتمع وزيادة موارده من خلال تغطيتها نسبة (23.38%) من الاحتياجات الكلية للسوق المحلي من الأدوية والمستلزمات الطبية التي يحتاجها المجتمع اليمني (الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية، 2017، 10)، إضافة إلى رفد الاقتصاد الوطني بعملة أجنبية من خلال صادراتها إلى السوق الخارجي، وأي قرار من قراراتها يكون له أثر إيجابياً أو سلبياً على المؤسسات والأفراد والبيئة المحيطة بحسب طبيعة تلك القرارات الإدارية، لاسيما في ظل المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية المتسارعة التي تؤثر في فاعلية القرارات الإدارية المتخذة فيها، مما يفرض تحديات أكبر على تلك الشركات في مواجهة تلك التغيرات بأساليب إدارية حديثة، ويعد التمكين الإداري من أهم هذه الأساليب بل وأكثرها تناسبا للشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية كونها تتطلب إجراء تغيير في واقعها يمكنها من إحداث تحول كبير في طبيعة نشاطها ومنتجاتها كي تلبى احتياجات السوق المحلي المتزايدة في ظل الحرب الدائرة في اليمن، ونتيجة لصعوبة استيراد بعض المنتجات الدوائية من الخارج، وهذا يحتم على هذه الشركات اتخاذ قرارات فاعلة في هذا الاتجاه ليس فقط لمواجهة الاحتياجات بل حتى كجانب إنساني تجاه بعض المرضى الذين قد يكونوا غير قادرين على شراء الأدوية الأجنبية، وهذا ما يجعل موضوع هذه الدراسة من المواضيع التي تحتاج إلى دراسة واستقصاء، لا سيما أنه لم يتم إجراء دراسة حول هذا الموضوع في البيئة اليمنية في هذه الشركات.

إن الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية كغيرها من منظمات الأعمال الأخرى، تواجه العديد من التحديات على مستوى البيئة الداخلية، وكذلك تهديدات على مستوى البيئة الخارجية من خلال الأوضاع الاقتصادية والسياسية في البلاد، فهناك فرص متاحة لم يستفاد منها كتوفر أيادي عاملة ذو كفاءة عالية لزيادة خطوط الإنتاجية لتغطية الاحتياج المحلي من الأدوية، وتهديدات لم يتم مواجهتها كتغطية السوق المحلي بمنتجات الشركات الخارجية، وهذا قد ينعكس على ضعف استغلال الموارد المتاحة الذي قد يكون بسبب الأساليب الإدارية المتبعة في هذه الشركات، أو عدم اتخاذ قرارات فاعلة تجاه استغلال الفرص وتوظيف الموارد المتاحة فيها، كما تعاني الشركات من قصور في جوانب تم التعرف عليها أثناء الزيارات الاستطلاعية للشركات محل الدراسة، وذلك من خلال المقابلات التي تم إجراؤها مع بعض قادة تلك الشركات. ويمكن إبراز المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة في التساؤل الآتي:

ما أثر التمكين الإداري في فاعلية القرارات الإدارية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية؟

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة في الآتي:

- 1- معرفة مستوى تحقق فاعلية القرارات الإدارية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية.
- 2- معرفة مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية.
- 3- قياس أثر التمكين الإداري في فاعلية القرارات الإدارية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية.

4- معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول فاعلية القرارات الإدارية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية تعزى للمتغيرات المنظمية المتمثلة في: عمر الشركة، حجم الشركة، ملكية الشركة.

أهمية الدراسة:

تتال الدراسة أهميتها من الآتي:

- 1- أهمية متغيري الدراسة (فاعلية القرارات الإدارية، التمكين الإداري) كون هذين المتغيرين لهما دور كبير في الارتقاء بمستوى أداء الشركات، إذ إن جميع الأعمال التي تنفذ في المنظمات ماهي إلا نتيجة لاتخاذ القرارات.
- 2- تقدم الدراسة تأصيل نظري علمي لمفهوم فاعلية القرارات الإدارية والتمكين الإداري.
- 3- تحليل واقع الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية من حيث تحقق فاعلية القرارات الإدارية التي تتخذها تلك الشركات ومستوى ممارسة قادة الشركات لسلوك التمكين الإداري.
- 4- مساعدة واضعي السياسات ومتخذي القرارات الإدارية في الشركات محل الدراسة لوضع سياسات واتخاذ قرارات في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة وبما يمكن الشركات من القدرة على الاستمرار والمنافسة على المستوى الإقليمي والدولي.
- 5- رفد المكتبة الإدارية بهذه الدراسة والتي يمثل إضافة معرفية للمكتبة.

مصطلحات الدراسة

1-فاعلية القرار: عرف (القهيوي، اللالا، الوادي، 2013، 238) القرار الفاعل بأنه ذلك القرار القادر على تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ويستطيع تحقيق المستوى المقبول من التناسب بين وسيلته وهدفه ضمن معطيات ظرفية معينة.

ولأغراض هذه الدراسة تعرف فاعلية القرارات الإدارية بأنها: تحقيق القرارات الإدارية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية للأهداف التي اتخذت من أجلها، بمستوى جودة عالية وفي الوقت الملائم مع قبولها من قبل المشاركين في تنفيذها.

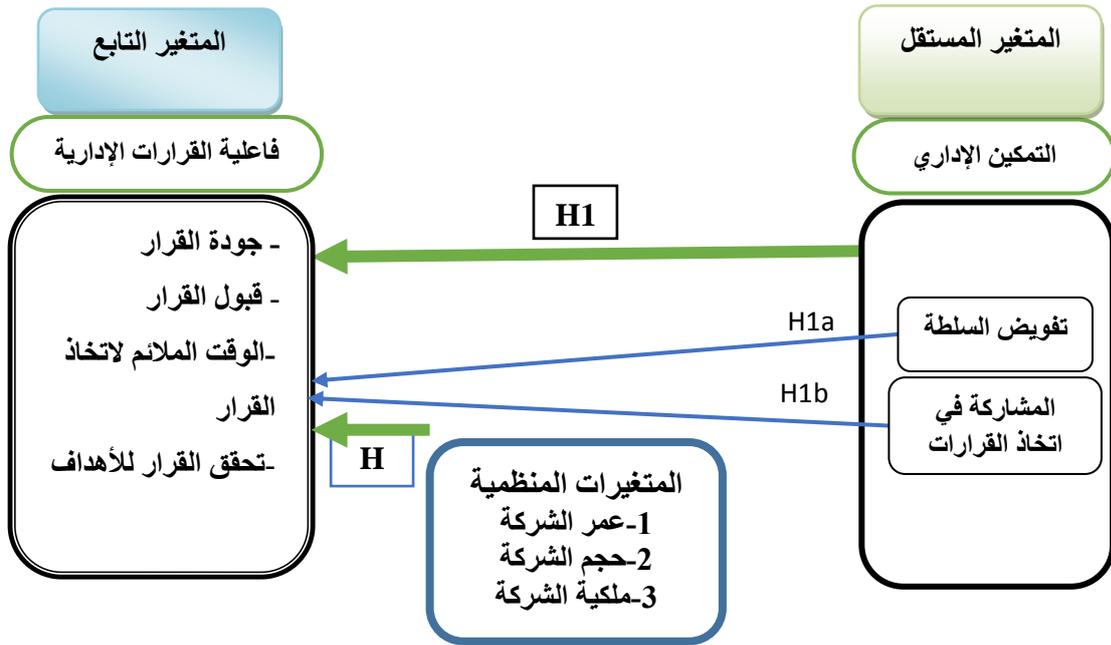
2-التمكين الإداري: عملية تركز على إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد العاملين في المؤسسة، ومشاركتهم في تحديد الرؤية المستقبلية لها وتحقيق الأهداف المشتركة (الزهرة وأحمد، 2016، 143).

ولأغراض هذه الدراسة يعرف التمكين الإداري بأنه منح المرؤوسين سلطات كاملة لاتخاذ القرارات الإدارية في إطار أعمالهم في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية دون الرجوع للإدارة الأعلى وتحمل مسؤولية النتائج، وإشراكهم في اتخاذ القرارات ذات العلاقة.

3-الشركات المصنعة للأدوية: هي جميع الشركات المعنية بصناعة الأدوية في نطاق الجمهورية اليمنية والخاضعة لإشراف الهيئة العليا لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية.

نموذج الدراسة:

لقد تم بناء النموذج المعرفي استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها والاطلاع على بعض نماذج الدراسات السابقة، وتحقيقاً لأهدافها يتكون من المتغير المستقل المتمثل في التمكين الإداري والمتغير التابع المتمثل في فاعلية القرارات الإدارية، كما يوضح ذلك الشكل (1).



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

وقد تم بناء النموذج وتحديد أبعاد متغيراته استناداً إلى مرجعيات متمثلة في مجموعة من النماذج والدراسات السابقة، حيث تم اختيار أربعة أبعاد لفاعلية القرارات الإدارية منها ثلاثة أبعاد وفقاً لما ورد في نموذج (Vroom & Yitton, 1973) نظراً لتناسق هذه الأبعاد مع فاعلية القرارات الإدارية، وبما أن تحقيق الأهداف يعد جوهر القرارات الإدارية والغاية الأخيرة التي تسعى إليها الشركات ومنها شركات الأدوية، فقد تم إضافة تحقيق القرار للأهداف كبعد رابع من أبعاد فاعلية القرارات الإدارية في النموذج، كما تم تحديد أبعاد التمكين الإداري استناداً إلى مرجعيات متمثلة في مجموعة من النماذج والدراسات السابقة، حيث تم اختيار بعدين للتمكين الإداري متمثلة بتفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار استناداً إلى عدة دراسات منها: دراسة عبله (2018)، ودراسة الجناحي وعلي (2018)، ودراسة جدي (2014)، ودراسة طموس (2015).

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في فاعلية القرارات الإدارية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية، ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في فاعلية القرارات الإدارية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات في فاعلية القرارات الإدارية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول فاعلية القرارات الإدارية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية تعزى للمتغيرات المنظرية المتمثلة في: عمر الشركة، حجم الشركة، ملكية الشركة.

حدود الدراسة:

- 1- الحدود الموضوعية: تمثلت الحدود الموضوعية للدراسة في دراسة أثر التمكين الإداري في فاعلية القرارات الإدارية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية.
 - 2- الحدود البشرية: تشمل الدراسة القيادات الإدارية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية والمتمثلة في: مدراء العموم، مدراء الإدارات، رؤساء الأقسام، ورؤساء الشعب (المشرفين).
 - 3- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية والبالغ عددها تسع شركات.
- منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كونه يناسب الظاهرة موضوع الدراسة، حيث تم الرجوع إلى الدراسات السابقة والبحوث النظرية، كما تم جمع المعلومات من خلال استبانة تم تطويرها لقياس أهداف هذه الدراسة واختبار فرضياتها.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية والتي تشكل قطاع الصناعة الدوائية في اليمن، والذي يعد من القطاعات الحديثة والناشئة، وقد وصل عدد مصانع الأدوية المنتجة في اليمن إلى (9) مصانع، (تقرير الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية، 2017). تكون مجتمع الدراسة من قادة الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية البالغ عددها (9) شركات، وذلك بحسب إحصائية تقرير الجهاز المركزي للإحصاء (2014)، والهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية (2017)، وتضم هذه الشركات (330) مفردة موزعة على القيادات الآتية: مديري العموم، مديري الإدارات، رؤساء الأقسام، رؤساء الشعب (المشرفين)، وفقاً لإحصاءات مديري الموارد البشرية في هذه الشركات (2018).

ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة الحصر الشامل لقادة الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية، بواقع (330) مفردة، والجدول (3) يوضح مجتمع وعينة الدراسة على مستوى كل شركة.

جدول (3): مجتمع وعينة الدراسة

م	اسم الشركة	مديرو العموم	مديرو الإدارات	رؤساء الأقسام	رؤساء الشعب	إجمالي العينة	النسبة المئوية
1	الشركة اليمنية لصناعة وتجارة الأدوية يدكو YDCO	1	20	16	12	49	14.84%
2	شركة سبأ لصناعة الأدوية والكيماويات- (سبأ فارما) S. PHarma	1	12	13	12	38	11.51%
3	شركة شفاكو للصناعات الدوائية Shfaco	1	10	20	11	42	12.72%
4	الشركة الدولية لصناعة الأدوية Pharma kir	1	12	9	6	28	8.48%

15.15%	50	16	18	14	2	الشركة الدوائية الحديثة لصناعة الأدوية مودرن فارما M. PHarma	5
8.18%	27	7	9	10	1	شركة بيوفارم للصناعات الدوائية B.Pharm	6
13.33%	44	14	16	13	1	الشركة العالمية لصناعة الأدوية- جلوبال فارما G. PHarma	7
8.78%	29	5	12	11	1	الشركة اليمنية المصرية YE	8
6.96%	23	7	7	8	1	شركة رفا فارما Rfa PHarma	9
%100	330	90	120	110	10	الإجمالي	

وحدة التحليل:

تمثلت وحدة التحليل لهذه الدراسة في الشركة، كون متغيرات الدراسة على مستوى الشركة.

مصادر جمع المعلومات:

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات لتحقيق أهداف الدراسة على مصدرين للمعلومات هما: المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات الأولية التي تم جمعها من الشركات بواسطة الاستبانة التي توزعت على عينة الدراسة. المصادر الثانوية: وهي البيانات التي تم الحصول عليها من الأدبيات المتاحة ذات العلاقة والمتمثلة في: الكتب والدراسات السابقة، والدوريات، والتقارير التي تناولت موضوع الدراسة، إضافة إلى مواقع الإنترنت ذات الصلة. أداة الدراسة: لغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة واختبار فرضياتها فقد تم تطوير الاستبانة في ضوء الإطار النظري، واستنادا إلى بعض الدراسات المتعلقة بمتغيري الدراسة كدراسات، العنزي (2010)، العجي (2013)، الحسني (2013)، اشتيوي (2016)، فيما يتعلق بفقرات فاعلية القرارات الإدارية، وكذلك دراسات (Le & Lei) (2019) التوجيهي (2017)، اشتيوي (2016) فيما يتعلق التمكين الإداري، وقد تكونت الاستبانة من قسمين تمثل الأول في: المتغيرات الديموغرافية وتتعلق بالمستجيب، ويتكون هذا القسم من (6) متغيرات هي (النوع - العمر - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - طبيعة العمل - سنوات الخدمة)، وتمثل القسم الثاني: بمتغيرات الدراسة وأبعادها المتمثلة بالمتغير التابع، والمتغير المستقل، وقد بنيت الاستبانة في ضوء مقياس ليكرت الخماسي، (أتفق بشدة، أتفق، غير متأكد، لا أتفق، لا أتفق بشدة) حيث أعطيت (5) درجات أتفق بشدة، و(4) درجات أتفق، و(3) درجات غير متأكد، درجتان لا أتفق، ودرجة واحدة لا أتفق بشدة، والجدول (4) يوضح متغيري الدراسة وأبعادهما وعدد فقرات كل بعد، والدراسات السابقة التي تم الاستناد إليها في إعداد فقرات الاستبانة.

جدول (4): متغيري الدراسة وأبعادهما وعدد فقراتها

المتغير	البعد	عدد الفقرات	النسبة المئوية	الدراسة التي تم الاستناد اليها
التمكين الإداري	تفويض السلطة	7	16.66%	جدي 2014 بدير، فارس، عفانة 2015 طومس 2015
	المشاركة في اتخاذ القرارات	6	14.28%	الجناعي وعلي 2018 عبلة 2018
فاعلية القرارات الإدارية	جودة القرارات	7	12.0%	الحسني (2013) اشتيوي (2016)
	قبول القرارات	9	15.51%	العنزي (2010) أبو عاشور وشطناوي (2014)
	الوقت الملائم لاتخاذ القرارات	6	10.34%	الغزالي (2012)
	تحقق الأهداف	7	12.0%	الضلاعين (2016) Marakac.G (2003)
إجمالي الفقرات		58	100%	

كما يوضح الجدول (5) كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج.

جدول (5): كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج

مستوى الممارسة أو التحقق	إذا كانت النسبة (النسبة المئوية)	المعنى أو التقدير اللفظي	إذا كان المتوسط
منخفض جداً	أقل من 36%	لا أتفق بشدة	أقل من 1.8
منخفض	من 36% وأقل من 52%	لا أتفق	من 1.8 وأقل من 2.6
متوسط	من 52% وأقل من 68%	غير متأكد	من 2.6 وأقل من 3.4
عال	من 68% وأقل من 84%	أتفق	من 3.4 وأقل من 4.2
عال جداً	من 84% حتى 100%	أتفق بشدة	من 4.2 حتى 5

توزيع الاستبانة:

لقد تم توزيع عدد (330) استبانة على عينة الدراسة في الشركات محل الدراسة وتم استعادة (305) استبانة وقد تم استبعاد (32) استبانة لعدم صلاحيتها وبالتالي فقد أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (273) استبانة بنسبة (78.2%) من إجمالي الاستبانات الموزعة إلى العينة. حيث شملت العينة مدرء العموم، مدرء الإدارات، رؤساء الأقسام، مسؤولي الشعب (المشرفين).
اختبار الثبات والمصدقية لأداة الدراسة
أولاً: الصدق الظاهري وصدق المحتوى:

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة فقد تم توزيع الاستبانة على مجموعة محكمين من أساتذة متخصصين في الإدارة، وكذلك على عدد من مديري الشركات لخبرتهم الإدارية، لمعرفة وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تطويرها، وفي ضوء ملحوظات المحكمين فقد تم التعديل في صياغة بعض الفقرات وإضافة فقرات أخرى وأصبح عدد فقرات الاستبانة (58) فقرة مقارنة ب(67) فقرة قبل التحكيم.
ثانياً: اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة.

للتأكد من عدم وجود فقرات أو أبعاد في أداة الدراسة يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج تم استخدام معامل الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي له هذه الفقرة وعلى مستوى جميع فقرات الاستبانة. وقد تبين أن جميع فقرات الاستبانة مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية تراوحت بين (0.614)، (0.845) بشكل عام، مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف من المصدقية البنائية للاستبانة، كما أن جميع الأبعاد جاءت مرتبطة بمتغيراتها بدرجة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية تراوحت بين (0.840) و(0.938) بشكل عام، مما يشير إلى عدم وجود أبعاد قد تضعف من المصدقية البنائية للاستبانة.
ثالثاً: اختبار الثبات لأداة الدراسة:

لمعرفة درجة ثبات متغيري الدراسة وأبعادهما، وكذلك مصداقية إجابات العينة على فقرات الاستبانة تم إجراء اختبار كرونباخ (ألفا - Cronbach's(alpha)، وذلك للتأكد من نسبة ثبات المتغيرات وصدق آراء العينة فيه، كما يوضح ذلك الجدولين (6،7).

جدول (6): نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لمتغيرات الدراسة

متغيرات الاستبانة	عدد الفقرات	درجة الثبات	درجة المصدقية
التمكين الإداري	13	0.891	0.944
فاعلية القرارات الإدارية	29	0.949	0.974

يتضح من الجدول (6)، أن أبعاد المتغيرات جاءت بدرجة ثبات تراوح بين (0.949) و(0.951) وبدرجة مصداقية تراوح بين (0.974) و(0.975). وهذا يعني أن العينة متجانسة في الإجابة على الاستبانة ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة.

جدول (7): نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأبعاد الاستبانة

المتغير	البعد	عدد الفقرات	درجة الثبات	درجة المصدقية
التمكين الإداري	تفويض السلطة	7	0.814	0.902
	المشاركة في اتخاذ القرارات	6	0.819	0.905
فاعلية القرارات الإدارية	جودة القرارات الإدارية	7	0.854	0.924
	قبول القرارات الإدارية	9	0.872	0.934
	الوقت الملائم لاتخاذ القرارات الإدارية	6	0.860	0.928
	تحقق الأهداف	7	0.902	0.950

يتضح من الجدول (7) أن قيمة درجة الثبات لجميع أبعاد الاستبانة تراوحت بين (0.814) و(0.902)، وجاءت درجة المصدقية لإجابات العينة بين (0.902) و(0.950). وهذا يعني أن العينة متجانسة في الاستجابة على جميع أبعاد الاستبانة ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة. الأساليب الإحصائية:

تم استخدام البرنامج الإحصائي ((SPSS لمعالجة بيانات الدراسة، كما تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

الجدول (8) يوضح خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية في الشركات المصنعة للأدوية

بالجمهورية اليمنية، وذلك على النحو الآتي.

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
النوع	الذكور	210	77%
	الإناث	63	23%
العمر	أقل من 30 سنة	70	25.6%
	من 31 - 40 سنة	136	50%
	من 41 - 50 سنة	55	20.1%
	من 51 سنة فأكثر	12	4.3%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	194	71%
	دبلوم عالي	42	15.3%
	ماجستير	11	4%
	دكتوراه	1	0.36%
	أخرى	25	9.1%

3.3%	9	مدير عام	المسمى الوظيفي
%31.5	86	مدير إدارة	
%37.36	102	رئيس قسم	
%27.8	76	رئيس شعبة	
29.9%	109	إداري	طبيعة العمل
%21.6	59	فني	
%20.5	56	إداري فني	
%20	49	أخرى	
20%	49	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
%29.3	80	من 5-10 سنوات	
%30.7	84	من 11-15 سنة	
%21.9	60	أكثر من 15 سنة	

نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: مستوى تحقق فاعلية القرارات الإدارية:

الجدول (9) يوضح مستوى تحقق فاعلية القرارات الإدارية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية.

جدول (9): نتائج مستوى تحقق فاعلية القرارات الإدارية

مستوى التحقق	تقدير مدى الممارسة لدى مجتمع الدراسة بدرجة ثقة 95%		النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الرتبة
	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا					
عالٍ	70.0%	73.6%	71.8%	0.752	3.590	تحقيق القرار للأهداف	1
عالٍ	67.2%	70.4%	68.8%	0.666	3.439	قبول القرارات الإدارية	2
عالٍ	66.5%	69.8%	68.2%	0.705	3.408	جودة القرارات الإدارية	3
عالٍ	66.5%	69.9%	68.2%	0.723	3.408	الوقت الملائم لاتخاذ القرارات الإدارية	4
عالٍ	67.8%	70.7%	69.2%	0.612	3.462	متوسط فاعلية القرارات الإدارية	

يتضح من الجدول (9) أن مستوى تحقق فاعلية القرارات الإدارية في الشركات محل الدراسة كان عالٍ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لفاعلية القرارات الإدارية (3.462) وانحراف معياري (0.612) ونسبة (69.2%)، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الضلاعين، 2016) بتحقيق فاعلية القرارات الإدارية بنسبة (68.7%) في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية، كما تتسجم مع نتيجة دراسة مطر (2009) التي بينت أن تحقق فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة بلغت (76.7%)، إلا أن نتيجة هذه الدراسة تختلف مع دراسة (إبراهيم، 2016) في

تحقق فاعلية القرارات في شركة الكهرباء السودانية، ومع دراسة (الغزالي، 2012) التي توصلت إلى أن تحقق فاعلية القرارات في شركات التأمين الأردنية بلغت (28%).

كما يتضح من الجدول (9) أن بعد تحقيق القرار للأهداف جاء في المرتبة الأولى من حيث التحقق وبمستوى عال، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.590) وانحراف معياري (0.752) ونسبة (71.8%)، وقد يعود ذلك إلى أن قادة الشركات يمارسون سلوكيات متنوعة بغرض تحقيق الأهداف بما في ذلك إثارة المرؤوسين وتحفيزهم نحو إنجاز أعمالهم بمستوى عال، مما يعطي دافعاً لدى المرؤوسين بتوظيف كامل طاقتهم وقدراتهم في الإنجاز من أجل تحقيق الأهداف، وهذه النتيجة تتسجم من نتيجة دراسة (عبد الله وعمار 2016) بتحقيق أهداف القرارات بمتوسط (3.02) في الشركة السودانية للكهرباء.

بينما جاء بعدي جودة القرارات الإدارية والوقت الملائم لاتخاذ القرارات في المرتبة الأخيرة من حيث التحقق وبمستوى عال، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.408) وانحراف معياري لبعدي جودة القرارات (0.705) ونسبة (68.2%) للبعدين، وقد يعود حصول هذا البعد على المرتبة الأخيرة إلى أن القادة قد يهتمون بجودة القرارات مما يجعلهم يتأخرون ويتأخرون عن اتخاذ القرارات في الوقت الملائم، وبالتالي يتم النظر من قبل بعض المرؤوسين إلى قلة جودة القرارات نتيجة اتخاذ القرارات في الوقت غير الملائم، وتتفق هذه النتيجة إلى حد ما مع دراسة العنزي (2010) في وزارة العدل الكويتية.

ثانياً: مستوى ممارسة التمكين الإداري:

لمعرفة مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية بأبعادها المختلفة؛ فقد استخدم اختبار ((T الأحادي حول المتوسط، كما يوضح ذلك الجدول (10)).

جدول (10): نتائج اختبار (T) لمعرفة مستوى ممارسة التمكين الإداري

مستوى الممارسة	تقدير مستوى الممارسة لدى مجتمع الدراسة بدرجة ثقة 95%		النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الرتبة
	الدرجة العليا	الدرجة الدنيا					
متوسط	63.2%	66.5%	64.9%	0.682	3.243	تفويض السلطة	1
متوسط	60.9%	64.3%	62.6%	0.722	3.131	المشاركة في اتخاذ القرارات	2
متوسط	62.2%	65.3%	63.7%	0.656	3.187	متوسط التمكين الإداري	

يتضح من الجدول (10) أن مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات محل الدراسة كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للتمكين الإداري (3.187) وانحراف معياري (0.656) ونسبة (63.7%)، ويعني ذلك أن عينة الدراسة ترى أن مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات محل الدراسة متوسط وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الرقاد وأبودية، 2012) التي خلصت إلى توفر ممارسة التمكين بدرجة متوسطة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية.

كما يتضح من الجدول (10) أن بعد تفويض السلطة جاء في المرتبة الأولى من حيث الممارسة وبمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.243) وانحراف معياري (0.682) ونسبة (64.9%)، وقد يعود ذلك إلى ممارسة قادة الشركات سلوكيات تفويض السلطة بشكل ضعيف، وتفضيلهم لتطبيق النظام المركزي بحسب نتائج بعض فقرات هذا

البعد، وذلك نظراً لطبيعة عمل الشركات وحساسية المنافسة الحادة، سواء مع الشركات المحلية أو الشركات الخارجية، كذلك فإن ملكية بعض هذه الشركات عائلية أو شخصية، وبالتالي قد يفضلون ممارسة التفويض والتمكين للمرؤوسين بشكل منخفض، نتيجة تخوفهم من تسريب المعلومات إلى خارج الشركة.

كما يتضح من الجدول (10) أن بعد المشاركة في اتخاذ القرارات جاء في المرتبة الأخيرة من حيث الممارسة وبمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.131) وبانحراف معياري (0.722) ونسبة (62.6%) وبأقل درجة ممارسة تراوحت بين (64.3%) و(60.9%)، وقد يعود ذلك إلى أن مسؤولي هذه الشركات يقللون من إشراك المرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية؛ نظراً لاعتمادهم على المركزية وخاصة تجاه القرارات المهمة.

نتائج اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في فاعلية القرارات الإدارية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية"، ولاختبار هذه الفرضية والفرضيات الفرعية المنبثقة من هذه الفرضية، فقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما يوضح ذلك الجدول (11).

جدول (11): نتائج اختبار الفرضية الأولى

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R ²	R	نص الفرضية
0.000*	21.269	0.791	0.000*	452.356	0.625	0.791	لا يوجد أثر (للتمكن الإداري) في فاعلية القرارات الإدارية

* أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى (0.05) فأقل.

يتضح من الجدول (11) أن هناك أثر ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري في فاعلية القرارات الإدارية، فقد بلغت درجة معامل التحديد R² (0.625)، وهذا يعني أن التمكين الإداري يفسر ما نسبته (0.625) من التباين أو التغيرات في فاعلية القرارات الإدارية الخاصة بالشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية. مما يشير إلى أن (62.5%) من فاعلية القرارات الإدارية في الشركات اليمنية المصنعة للدواء ناتج من ممارسة التمكين الإداري في هذه الشركات.

كما يتضح من الجدول (11) أن قيمة معامل الانحدار Beta (0.791)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة؛ ستؤدي أي زيادة في مستوى ممارسة التمكين الإداري بدرجة واحدة في الشركات محل الدراسة إلى زيادة بمقدار (79.1%) في فاعلية القرارات الإدارية. ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (452.356) وهي دالة عند مستوى (0.05). وبالتالي فقد تم إثبات عدم صحة الفرضية الأولى، ومن ثم إثبات صحة الفرضية البديلة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نصت هذه الفرضية على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في فاعلية القرارات الإدارية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما يوضح ذلك الجدول (12).

جدول (12): يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الأولى

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R ²	R	نص الفرضية
0.000*	19.266	0.760	0.000*	371.179	0.578	0.760	لا يوجد أثر (لتفويض السلطة) في فاعلية القرارات الإدارية

* أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى (0.05) فأقل.

يتضح من الجدول (12) أن هناك أثر ذات دلالة إحصائية لتفويض السلطة في فاعلية القرارات الإدارية، فقد بلغت درجة معامل التحديد R² (0.578)، وهذا يعني أن تفويض السلطة يفسر ما نسبته (0.578) من التباين أو التغيرات في فاعلية القرارات الإدارية الخاصة بالشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية. مما يشير إلى أن (57.8%) من فاعلية القرارات الإدارية في الشركات اليمنية المصنعة للدواء ناتج من ممارسة تفويض السلطة في هذه الشركات.

كما يتضح من الجدول (12) أن قيمة معامل الانحدار Beta (0.760)، وهذا يعني أنه بافتراض تحديد أثر بقية المتغيرات؛ ستؤدي أي زيادة في مستوى ممارسة تفويض السلطة بدرجة في هذه الشركات ستؤدي إلى زيادة بمقدار (76%) في فاعلية القرارات الإدارية. ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (371.179) وهي دالة عند مستوى (0.05). وبالتالي فقد تم إثبات عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى، ومن ثم إثبات صحة الفرضية البديلة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نصت هذه الفرضية على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات في فاعلية القرارات الإدارية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية"، واختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما يوضح ذلك الجدول (13):

جدول (13): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الأولى

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R ²	R	نص الفرضية
0.000*	16.978	0.718	0.000*	288.247	0.515	0.718	لا يوجد أثر للمشاركة في اتخاذ القرارات في فاعلية القرارات الإدارية

* أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى (0.05) فأقل.

يتضح من الجدول (13) أن هناك أثر ذات دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات في فاعلية القرارات الإدارية، فقد بلغت درجة معامل التحديد R² (0.515)، وهذا يعني أن المشاركة في اتخاذ القرارات تفسر ما نسبته (0.515) من التباين أو التغيرات في فاعلية القرارات الإدارية الخاصة بالشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية؛ مما يشير إلى أن (51.5%) من فاعلية القرارات الإدارية في الشركات اليمنية المصنعة للدواء ناتج من سلوكيات المشاركة في اتخاذ القرارات التي يمارسها القياديين في هذه الشركات.

كما يتضح من الجدول (13) أن قيمة معامل الانحدار Beta (0.718)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية المتغيرات؛ ستؤدي أي زيادة في مستوى ممارسة المشاركة في اتخاذ القرارات بدرجة واحدة في الشركات محل الدراسة إلى زيادة بمقدار (71.8%) في فاعلية القرارات الإدارية. ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (288.247) وهي دالة عند مستوى (0.05)، وبالتالي فقد تم إثبات عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية، ومن ثم إثبات صحة الفرضية البديلة.

اختبار الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول فاعلية القرارات الإدارية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية"، تعزى للمتغيرات المنظمية المتمثلة في: حجم الشركة، عمر الشركة، وملكية الشركة. واختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: نتائج الفروق بحسب عمر الشركة:

جدول (14): تحليل التباين الأحادي لمعرفة مدى وجود فروق بحسب متغير عمر الشركة

One-Way ANOVA						المتغير
مستوى الدلالة	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		
		المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	
0.000*	10.307	3.501	3	0.340	269	فاعلية القرارات الإدارية

* فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل.

يتضح من الجدول (14) أن قيمة (F) جاءت دالة في إجابات عينة الدراسة حول فاعلية القرارات الإدارية حسب متغير عمر الشركة، وهذا يعني وجود فروق جوهرية في آراء العينة تعزى لعمر الشركة، وبالتالي فقد تم إثبات عدم صحة الفرضية الثانية بحسب متغير عمر الشركة، من ثم إثبات صحة الفرضية البديلة. ولمعرفة تفاصيل الفروق التي ظهرت فقد تم استخدام تحليل شيفيه (Scheffe) للفروق البعدية، كما هو موضح في الجدول (15).

جدول (15): مستوى نتائج اختبار شيفيه Scheffe لتحديد اتجاه الفروق حسب متغير عمر الشركة

المتغير	(I) عمر الشركة	(J) عمر الشركة	فروق المتوسط ((J-I)	مستوى الدلالة.
فاعلية القرارات الإدارية	10 سنوات فأقل	من 11-20 سنة	0.302	0.194
		من 21-30 سنة	0.489	0.008*
		أكثر من 30 سنة	0.739	0.000*
الإدارية	من 11-20 سنة	10 سنوات فأقل	-0.302	0.002*
		من 21-30 سنة	0.187	0.156
		أكثر من 30 سنة	0.437	0.000*

0.008*	0.489-	10 سنوات فأقل	من 21-30 سنة
0.156	0.187	من 11-20 سنة	
0.128	0.25	أكثر من 30 سنة	
0.000*	0.739-	10 سنوات فأقل	أكثر من 30 سنة
0.000*	0.437-	من 11-20 سنة	
0.128	0.25	من 21-30 سنة	

يتضح من الجدول (15) أن الفروق في فاعلية القرارات الإدارية كانت لصالح الشركات ذات الفئة العمرية (11-20 سنة) مقارنة بالشركات ذات الفئات العمرية (من 21-30 سنة) و(أكثر من 30 سنة) وكذلك لصالح الشركات ذات الفئة العمرية من (11-20 سنة) مقارنة بالشركات التي عمرها أكثر من (30 سنة) أي أن الفروق عموماً كانت لصالح الشركات ذات الفئة العمرية الأقل مقارنة بذات الفئة العمرية الأكثر، وقد يعود ذلك إلى أن الشركات ذات الفئات العمرية الأقل أي الأكثر حداثة تمتلك قيادات شابة تسعى لتمكين العاملين من خلال ممارسة تفويض السلطة لهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، مما قد يكون له انعكاس إيجابي في مستوى فاعلية القرارات مقارنة بالشركات القديمة. ثانياً: نتائج الفروق بحسب حجم الشركة:

جدول (16): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة مدى وجود فروق بحسب متغير حجم الشركة

One-Way ANOVA						المتغير	حجم الشركة
مستوى الدلالة	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات			
		المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية		
0.000*	9.250	3.266	2	0.353	270	فاعلية القرارات الإدارية	بحسب عدد العاملين
0.889	0.211	0.080	3	0.378	269	فاعلية القرارات الإدارية	بحسب عدد الأصناف المنتجة

يتضح من الجدول (16) أن قيمة (F) جاءت دالة في إجابات عينة الدراسة حول فاعلية القرارات الإدارية بحسب متغير حجم الشركة وفق عدد العاملين فقط، وهذا يعني وجود فروق جوهرية في آراء العينة تعزى لحجم الشركة وفق عدد العاملين، أما فيما يتعلق بحجم الشركة وفق عدد الأصناف فلم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بفاعلية القرارات، وبالتالي فقد ثبتت صحة هذه الفرضية وفق مؤشر عدد أصناف المنتجات، فيما لم يثبت صحتها وفق مؤشر عدد العاملين، ومن ثم إثبات صحة الفرضية البديلة. ولمعرفة تفاصيل الفروق التي ظهرت بحسب عدد العاملين فقد تم استخدام تحليل شيفيه (Scheffe) للفروق البعدية، كما هو موضح في الجدول (17).

جدول (17): نتائج اختبار شيفيه Scheffe لتحديد اتجاه الفروق بحسب عدد العاملين

المتغير	(I) عدد العاملين	(J) حجم الشركة	فروق المتوسط ((I-J)	مستوى الدلالة
فاعلية القرارات الإدارية	أقل من 200 عامل	من 200-400 عامل	0.305*	0.002*
		أكثر من 400 عامل	-0.063	0.789
	من 200-400 عامل	أقل من 200 عامل	-0.305	0.002*
		أكثر من 400 عامل	-0.368	0.001*
	أكثر من 400 عامل	أقل من 200 عامل	0.063	0.789
		من 200-400 عامل	0.368	0.001*

يتضح من الجدول (17) أنه فيما يتعلق بمتغير فاعلية القرارات الإدارية بحسب عدد العاملين، فقد وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) تعزى لمتغير حجم الشركة بحسب عدد العاملين، حيث ظهرت هذه الفروق في آراء العاملين في الشركات ذات (أقل من 200 عامل) بفارق متوسط (0.305)، (-0.063)، وبين آراء العاملين في الشركات ذات (من 200 - 400 عامل) بفارق متوسط (-0.305)، (0)، (-0.368)، حيث تشير هذه الفروق لصالح آراء العاملين في الشركات ذات (الأقل من 200 عامل) لأنهم أصحاب المتوسط ودرجة التحقق الأكبر، وهذا الفرق قد يكون عائد بسبب (قدرة قيادة الشركات على متابعة أداء المرؤوسين بدقة، والتواصل معهم بشكل أكثر فاعلية وإشراكهم في اتخاذ القرارات). كما ظهرت الفروق أيضاً في آراء العاملين في الشركات ذات الفئة (من 200 - 400 عامل) بفارق متوسط (-0.305)، (-0.368)، وبين آراء العاملين في الشركات ذات (الأكثر من 400 عامل) بفارق متوسط (0.630)، (0.368)، حيث تشير هذه الفروق لصالح آراء العاملين في الشركات ذات (الأكثر من 400 عامل) لأنهم أصحاب المتوسط ودرجة التحقق الأكبر، وهذا الفرق قد يكون عائد بسبب تمكين العاملين في أعمالهم بشكل أكثر مقارنة بالشركات الأقل عدداً من حيث عدد العاملين وقد يعود ذلك إلى وجود نوع من تفويض السلطة في الشركة نتيجة لكثرة عدد العاملين فيها.

ثالثاً: نتائج الفروق بحسب ملكية الشركة:

لمعرفة مدى وجود فروق حول فاعلية القرارات الإدارية حسب متغير ملكية الشركة فقد تم استخدام اختبار التباين الأحادي.

جدول (18): نتائج تحليل التباين الثنائي لمعرفة مدى وجود فروق بحسب متغير ملكية الشركة

T-Test		خاصة		مختلطة		المتغير
مستوى الدلالة	اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
عند 0.01						
0.000*	-4.069	0.598	3.528	0.581	3.140	فاعلية القرارات الإدارية

* فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى (0.01) فأقل.

يتضح من الجدول (18) أن قيمة (T) جاءت ذات دلالة في إجابات عينة الدراسة حول فاعلية القرارات الإدارية بحسب متغير ملكية الشركة، وهذا يعني وجود فروق جوهرية في آراء العينة تعزى لملكية الشركة التي تعمل بها العينة فيما يتعلق بمستوى تحقق فاعلية القرارات الإدارية، وبالتالي فقد تم إثبات عدم صحة الفرضية الثانية بحسب متغير ملكية الشركة، ومن ثم إثبات صحة الفرضية البديلة. ويتضح من الجدول (18) أن الفروق في متغير فاعلية القرارات الإدارية كانت لصالح الشركات الخاصة بدرجة أكبر من الشركات المختلطة، وقد يكون هذا عائداً لسبب نمط القيادة المتبع فيها الذي قد يولي اهتماماً كبيراً لتمكين لعاملين من خلال ممارسة تفويض السلطة لهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، مما قد يكون له أثر إيجابي في مستوى فاعلية القرارات مقارنة بالشركات المختلطة، كما أن استثمار رأس مال الشركات الخاصة يختلف عن رأس مال الشركات المختلطة، حيث إن الهدف من ذلك في الشركات الخاصة هو الربحية وزيادة عائداتها من الأرباح، بينما الهدف الأساسي في الشركات ذات الملكية المختلطة التي قد تسيطر عليها الإدارة الحكومية هو خدمي إلى جانب الحصول على أرباح؛ مما جعل الشركات ذات الملكية الخاصة تولي أهمية كبيرة للمنافسة مع الشركات الأخرى، ومن ثم تولي اهتماماً كبيراً بعملية اتخاذ القرارات.

الاستنتاجات:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

- 1- يوجد اهتمام كبير لدى الشركات محل الدراسة في تحقيق فاعلية القرارات بكافة أبعادها المتمثلة في جودة القرار، قبول القرار، الوقت الملائم لاتخاذ القرار، تحقيق القرار للأهداف.
- 2- أن أكثر أبعاد فاعلية القرارات الإدارية تحققاً في الشركات بعد تحقيق القرار للأهداف، وأقلها تحققاً بعد الوقت الملائم لاتخاذ القرار.
- 3- يوجد اهتمام من قبل الشركات محل الدراسة في توظيف القرارات الإدارية نحو تحقيق مزايا تنافسية في تلك الشركات.
- 4- يوجد قصور في الوقت الممنوح لاتخاذ القرارات الإدارية في الشركات محل الدراسة.
- 5- أن مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات لم يرق إلى المستوى المطلوب، حيث كان مستوى ممارستها في حدود المتوسط.
- 6- يوجد تفاوت نسبي في ممارسة التمكين الإداري في الشركات، حيث كان تفويض السلطة أكثر ممارسة من المشاركة في اتخاذ القرار.
- 7- يوجد تباين في إجابات عينة الدراسة حول فاعلية القرارات الإدارية في الشركات محل الدراسة بحسب المتغيرات المنظمة المتمثلة في: عمر الشركة، حجم الشركة، ملكية الشركة.

التوصيات:

- في ضوء الاستنتاجات توصي الدراسة بالآتي:
- استمرار الشركات محل الدراسة في الاهتمام بتحقيق فاعلية القرارات الإدارية بكافة أبعادها.
- تعزيز الممارسات الإيجابية للتمكين الإداري في الشركات بشكل نموذجي؛ لضمان تعزيز مستوى تحقق فاعلية القرارات الإدارية.
- الاهتمام أكثر في توظيف القرارات الإدارية في الشركات؛ للإسهام في تحقيق أهداف الشركات بكفاءة وفاعلية.
- ضرورة اهتمام مسؤولي الشركات في اختيار الوقت الملائم لاتخاذ القرارات الإدارية للاستفادة من الفرص وتوفير الآليات المناسبة لمواجهة أي أزمات ومراعات التوقيت في القرارات المفاجئة والطارئة حتى تتجنب الشركات تأثير الأزمات عليها وتجنب التهديدات المتوقعة.
- تعزيز مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات، بحيث يصل إلى مستوى عالٍ، ويسهم في تحسين مستوى فاعلية القرارات الإدارية.
- ضرورة اهتمام مسؤولي الشركات في إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية، ومنحهم صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.
- تنفيذ برامج تدريبية مكثفة وفق احتياجات المرؤوسين، لتطوير مستوياتهم الفنية والإدارية والمهنية العالية، وتممية قدراتهم في مجال التمكين الإداري، بما يتوافق مع متغيرات البيئة الخارجية، في ظل تحديات المنافسة.

المراجع

- إبراهيم، هبة تاج السر (2016). تأثير القيادة التحويلية على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركة سوداني للاتصالات بولاية البحر الأحمر في السودان (رسالة ماجستير)، جامعة البحر الأحمر، السودان.
- أبو قاعد، غازي رسمي، والربابعة، فاطمة علي (2015)، مدى توافر خصائص القيادة التحويلية و أثرها في فاعلية عملية اتخاذ القرارات في المنظمات العامة في محافظة الكرك، ورقة علمية في المؤتمر العلمي الدولي الأول حول منظمات الأعمال - الفرص والتحديات والتطلعات بالتعاون مع مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رمح)، 27-29 أبريل، الأردن.
- أبو عاشر، خليفة، وشطناوي، جميل (2014). فاعلية القرارات الإدارية في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 10(3)، 337-349
- ادريس، ثابت عبد الرحمن (2005)، نظريات الإدارة نماذج وتطبيقات، (ط2)، الاسكندرية: الدار الجامعية، مصر.
- اشتيوي، محمد عبد (2016)، القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية، مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 6(1)، 1-26
- معاينة، عادل سالم، اندراوس: رامي جمال (2008). الإدارة بالثقة و التمكين مدخل لتطوير المؤسسات، (ط1)، الاردن: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع .
- بدير، رامز عزمي، فارس، محمد جودت، وعفانة، حسن مروان (2015)، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأممية الدولية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، 23(1)، 305-336

- التوجيهي، هيلة منديل محمد (2017)، القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات الادارية لدى رؤساء الاقسام التربوية بمنطقة القصيم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 18(3)، 611-647.
- الجناعي، نوري عبدالودود، علي، عمرو محمد صالح(2018)، العلاقة بين الثقافة المنظمة وتمكين العاملين دراسة ميدانية في المستشفيات الاهلية بأمانة العاصمة- صنعاء، مجلة الدنانير. 319-280(12)
- حجازي، محمد (2006)، دعم القرارات في المنظمات (ط1)، مصر: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
- حسن، طاهر، والعجي، مضر (2013)، كفاءة القرار وفعالته بين أرجحية استخدام النمط العاطفي أو العقلاني في إتخاذ القرار، دراسة ميدانية مقارنة بين وزارة التعليم العالي ووزارة التربية المعهد العالي للتنمية الإدارية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 29 (1)، 187-181
- الحسني، عبد الله بن حمود بن محمد (2013)، الأثر بين نظم دعم القرار و جودة المعلومات و فاعلية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية في وزارة الخدمة المدنية بسلطنة عمان (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الحصر الصناعي الشامل في اليمن تقرير (2014)، وزارة التخطيط، الجهاز المركزي الإحصاء صنعاء ، اليمن.
- الحسيني، سوسن، والبلتاجي، ابراهيم (2016)، القيادة التحويلية والإبتكار دراسة مقارنة بين التعليم العالي العام والخاص في العراق، العراق: مركز البيان للدراسات.
- الرشودي، خالد سليمان (2009). مقومات التمكين في المنظمات التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، جامعة نايف ،رسالة ماجستير.
- راضي، جواد محسن(2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(1)، 62-84.
- الزهرة، عيسات فطيمة ، أحمد، جميل(2016). العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية،(1)، 303-324.
- سطور (2019). كيفية تحقيق الأهداف. استرجع بتاريخ 2019/08/05م من <https://bit.ly/39OTx3r>
- الشرقاوي، علي (2007)، التنظيم، ط1، مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- الضلاعين، علي (2016)، درجة ممارسة الإدارة بالتحوال وتأثيرها في فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 12(1)، 59-91.
- جدي، شوقي 2014، تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي-دراسة ميدانية على الأطباء العاملين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية لولاية تبسة جامعة باجي مختار عنابة الجزائر، مجلة الباحث، 307،-14، 316
- عايض، عبد اللطيف مصلح محمد (2014)، الجودة الشاملة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 7(16)، 3-49.
- عبدالله، محمد عبدالعاطي، وعمار، ايمان أحمد (2016)، أثر التنظيم غير الرسمي على فاعلية القرار داخل المنظم على الشركه السودانيه لتوزيع الكهرباء، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، 10، 91-118.
- العتيبي، سعد بن مرزوق(2005). جوهرة تمكين العاملين:الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة.

- العزاوي، محمد عبد الوهاب، والجرجري، أحمد سليمان محمد (2010)، تأثير القيادة التحويلية في جودة العمل الإداري دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية مصنع أدوية نينوى، مجلة بحوث مستقبلية، 4(4)، 11-40.
- العمري، خالد (1992)، السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير وبفاعلية المدير من وجهة نظر المعلمين، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 8(3) 1-30.
- العنزي، سعد، السعيد، يعرب عدنان، النوري احمد نزار (2009)، فاعلية المنظمة في فلسفة ابرز منظري الفكر الإداري، مجلة كلية التجارة والاقتصاد جامعة بغداد (53) 15، 20-32.
- العنزي، محمد عبد الله (2010)، أثر الإتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الغزالي، حافظ عبد الكريم (2012)، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- القهوي، ليث، اللالا، زياد، والوادي، بلال (2013). جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة (ط1)، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الكبيسي ، حامد جهاد (1999). السلوك القيادي وعلاقته بمتغيرات اخرى، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة بغداد ،كلية الإدارة والاقتصاد، تذكر المتغيرات الأخرى.
- المعاني، أيمن عودة ، اخوارشيدة، عبدالحكيم (2009). التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 5، 224-259 (2).
- طموس ،إيمان عمر العبد (2015). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة.
- عبلة، صقر (2018)، تأثير التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين في المديرية الجهوية ورقلة الجزائر، رسالة ماجستير.
- السكارنة بلال (211)، الإبداع الإداري، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 32-87.
- محمد، فيصل يونس (2013)، استراتيجيات اتخاذ القرارات الادارية المفاهيم، النظريات، العوامل المؤثرة فيها، مجلة البحوث التربوية والنفسية، 10(36)، 21-57.
- مطر، عصام محمد حمدان (2009)، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- مصطفى، أحمد السيد(2004)، المدير ومهاراته السلوكية في إدارة الأعمال، ط1، المكتب الجامعي الإسكندرية
- الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية (2017). التقرير السنوي للعام 2017، صنعاء. اليمن.
- وزارة التخطيط (2014)، الحصر الصناعي الشامل في اليمن، وزارة التخطيط، الجهاز المركزي الإحصاء صنعاء، اليمن.
- ياغي، محمد عبد الفتاح(2002)، اتخاذ القرارات التنظيمية، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع ،الأردن.
- Blenko, M. W., Mankins, M. C., & Rogers, P. (2010). The decision-driven organization. *Harvard Business Review*, 88(6), 54-62.

- Forman, E. H., & Selly, M. A. (2001). Decision by objectives: how to convince others that you are right. Singapore: World Scientific
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (1999). Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions. Academy of Management Journal, 42(2), 208-218
- Le, P. B., & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. Journal of Knowledge Management, 23(3), 527-547.
- Marakas, G. M. (2003). Decision support systems in the 21st century (2nd ed.). New Jersey: Prentice Hall
- Martin, K., & Parmar, B. (2012). Assumptions in decision making scholarship: Implications for business ethics research. Journal of Business Ethics, 105(3), 289-306.
- Northouse, P. G. (2012). Leadership theory and practice (6th ed). Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- **Sajidali, N. saif (2012). Impact of Leadership Styles on Organizational Commitment in Pharmaceutical Companies of Pakistan.**
- **Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). The effect of transformational leadership behavior on organizational culture: An application in pharmaceutical industry. International Review of Management and Marketing, 1(4), 65-73.**
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). Leadership and decision-making. Pittsburgh, Pennsylvania: University of Pittsburgh Press.