



# The role of Administrative Empowerment on the Quality of Administrative Services at the Education Office of Amran Governorate

Ahmed Mohammed Nasser <sup>1,\*</sup>, Ail Abdullah AL- Awadi<sup>1</sup>, Sharaf Ali Al-Makhedi<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Public Administration - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

<sup>2</sup> Studies & Researches - Amran University, Amran, Yemen.

\*Corresponding author: [dr.ahmednaser2@gmail.com](mailto:dr.ahmednaser2@gmail.com) & [Aalawadi660@gmail.com](mailto:Aalawadi660@gmail.com) & [Sharafail50@gmail.com](mailto:Sharafail50@gmail.com)

---

## Keywords

1. Administrative empowerment

2. quality of services

---

## Abstract:

The study aimed to identify the role of administrative empowerment on the quality of services at the Education Office of Amran Governorate. To achieve the research objectives, the researchers relied on a descriptive methodology with both survey and correlational types. The Data was collected through a questionnaire distributed to a sample of 102 participants. The study found out of the reality of administrative empowerment with its all dimensions achieved a high level and that the reality of the quality of services achieved a moderate level. The study confirmed the existence of a statistically significant role for administrative empowerment in service quality, and that the delegation dimension had the greatest impact on service quality.

The key recommendations included increasing employee empowerment and their participation in decision-making, as well as deepening the principle of delegation in all administrative practices. This requires developing legislation and regulations that support the delegation process at all administrative levels and conducting training and qualification programs for employees related to improving service quality. Additionally, greater attention should be given to service delivery policies regarding timing and application procedures to achieve excellence in service quality and enhance beneficiary satisfaction.

## دور التمكين الإداري في جودة الخدمات بمكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران

أحمد محمد عبدالله ناصر<sup>1\*</sup> , علي عبدالله العواضي<sup>1</sup> , شرف علي الماخذي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مركز الإدارة العامة - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

<sup>2</sup> مركز الدراسات والبحوث - جامعة عمران ، عمران ، اليمن.

\*المؤلف: [dr.ahmednaser2@gmail.com](mailto:dr.ahmednaser2@gmail.com) & [Aalawadi660@gmail.com](mailto:Aalawadi660@gmail.com) & [Sharafail50@gmail.com](mailto:Sharafail50@gmail.com)

### الكلمات المفتاحية

2. جودة الخدمات

1. التمكين الإداري

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الإداري في جودة الخدمات بمكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي بنوعية المسحي والارتباطي، وتم جمع المعلومات عبر استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من (102) مشاركاً. وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع التمكين الإداري بجميع أبعاده جاء بدرجة عالية، وأن واقع جودة الخدمات جاء بدرجة متوسطة، وأكدت الدراسة على وجود دور ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في جودة الخدمات، وأن بُعد التفويض كان الأكثر تأثيراً على جودة الخدمات. وتمثلت أبرز التوصيات في زيادة تمكين الموظفين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وكذلك تعميق مبدأ التفويض في جميع الممارسات الإدارية، وذلك بتطوير التشريعات واللوائح التي تسهم في عملية التفويض في جميع المستويات الإدارية وعقد برامج تدريبية وتأهيلية للموظفين ذات العلاقة بتحسين جودة الخدمات، وإعطاء مزيد من الاهتمام بسياسة تقديم الخدمات فيما يتعلق بوقت تقديمها وإجراءات التقديم، لتحقيق التميز في جودة الخدمات ورضا المستفيدين عنها.

## المقدمة:

تُعد مؤسسات التربية والتعليم أحد أهم المؤسسات التي تُسهم في تكوين المجتمع وبلورة ملامحه في الحاضر والمستقبل، فالتعليم كان وما يزال وسيظل مركزاً للتقدم الحضاري للمجتمع في كل مناحي الحياة. لذا حظيت عمليات إصلاح التعليم باهتمام كبير في معظم دول العالم.

أصبحت جودة الخدمة ميزة رئيسة تسعى جميع المؤسسات التي تقدم الخدمة إلى امتلاكها، لذا فإن على كل مؤسسة تسعى أن تكون قادرة على توفير خدمات عالية الجودة وبالتالي إرضاء المستفيدين منها وضمان ولائهم لتستمر في النمو والمنافسة. (الخفاجي، 2012، 74).

ويعدّ دراسة موضوع جودة الخدمة من المواضيع المهمة لأهميتها لمستخدمي الخدمة: من خلال تلبية متطلباتهم بشكل أفضل ومعاملتهم بصورة جيدة، وكذلك لأهميتها بالنسبة للموظفين: من زيادة رضا الموظفين من خلال الحصول على ردود فعل أفضل من قبل مستخدمي الخدمة، ولأهميتها بالنسبة للمؤسسة المقدمة للخدمة: لتحسين سمعتها وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة (خضر، 2022، 27).

ويتوقف نجاح المؤسسات التعليمية على كفاءة العاملين بها وإخلاصهم في الأعمال التي يؤدونها؛ لذا أصبح من الضروري الاهتمام بإيجاد مدخل تستطيع المنظمات تحفيز كفاءتهم وإخلاصهم، ومن هنا جاء الاهتمام بتمكين العاملين وتحفيزهم والاهتمام بمشاركتهم ونشر روح الفريق بينهم وتمكينهم من أعمالهم باعتبار ذلك مدخلاً فعالاً لتطوير الأداء

وتحسينه وتجويد الخدمات (شعبان، وسعيد، 2015، 94).

وأصبح التمكين جوهر الإبداع الإداري لأي مؤسسة إدارية، بما في ذلك قطاع التعليم حيث يتفق علماء الإدارة على أن المؤسسات المعاصرة تعيش في ظروف متغيرة ومعقدة تجعل حاجتها للإبداع والتطوير ملحة، لذلك يجب على المديرين التأكد من قدرة الموظفين على المساهمة في حل المشكلات والمشاركة في صنع القرار وتوليد أفكار جديدة والعمل بروح فريق واحد. (Faleh، et al، 2021، 2720)

مما دفع الباحثون إلى دراسة هذا الموضوع وتطبيقه على مكتب التربية والتعليم، وذلك لأهمية الدور التنموي المطلوب منه، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لمعرفة دور التمكين الإداري على جودة الخدمات بمكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران.

## مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

رغم التوسع في إنشاء العديد من المنشآت التعليمية وتزايد أعداد المتلقين، وحرص الحكومة على زيادة الإنفاق العام على قطاع التعلم، إلا أنه صاحب ذلك تدني للعملية التعليمية وتراجعها وضعف الأداء المؤسسي وتدني في جودة الخدمات المقدمة، وأصبحت مساهمته في بناء المجتمع وتطوره ضعيفة، وكذلك ضعف الاهتمام بالعنصر البشري الذي يُعدّ أساس التنمية والتميز، الذي أدى بدوره إلى ظهور عدد من المشكلات من أبرزها: عدم تحقيق أهداف التعليم، تدني الإبداع والتفكير المستقبلي وروح المبادرة، والبطء في معالجة شكاوي ومشكلات المستفيدين، وندرة برامج

- ما مستوى جودة الخدمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران؟
- هل يوجد دور للتمكين الإداري وأبعاده (التفويض، الاتصال الفعال، العمل الجماعي، التنمية المهنية) في جودة الخدمات بمكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران؟

#### أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف تتمثل في:
- التعرف على واقع التمكين الإداري بمكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران.
- معرفة مستوى جودة الخدمات بمكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران.
- التعرف على دور التمكين الإداري وأبعاده (التفويض، الاتصال الفعال، العمل الجماعي، التنمية المهنية) في جودة الخدمات بمكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران.

#### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من عدة زوايا؛ تمثل امتداداً للدراسات السابقة في موضوع التمكين الإداري وجودة الخدمات لذا فإنها تعدّ إضافة للمكتبة العلمية ومرجعاً يسترشد به الباحثين، كما تمثل هذه الدراسة محاولة من الباحثين لإرساء مفهوم التمكين الإداري لتحسين جودة الخدمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران، كما أنها تركز على واقع التمكين الإداري ودوره في جودة الخدمات بمكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران.

وآليات تحسين جودة الخدمات ، كما أكد ذلك التقرير الصادر عن البنك الدولي أن قطاع التعليم لا يزال هشاً من حيث الوصول والجودة والإنصاف، وأن هناك تحديات هائلة لاستمرارية تقديم الخدمات التعليمية بجودة ويهدّد مستقبل جيل بكامله. ( تقرير صادر عن البنك الدولي، 2020، 5-6)

ونظراً لندرة الدراسات المحلية التي تناولت موضوع جودة الخدمات من خلال الاهتمام بالعاملين وتمكينهم وتلبية حاجاتهم النفسية والمادية، وفي ظل نجاح أسلوب التمكين الإداري في تحسين جودة الخدمات، حيث توصلت دراسة (كريمة، 2021) إلى وجود أثر إيجابي للتمكين في تحسين جودة الخدمات، كونه يهدف إلى التنمية المهنية للموظفين وتوسيع دائرة صلاحياتهم، وضمان تدفق المعلومات ومشاركتها بين جميع الموظفين، وهو ما من شأنه أن يسهم في تحسين جودة الخدمات، لذا فإن مشكلة الدراسة تتمثل في تحليل دور التمكين الإداري في جودة الخدمات بمكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران.

وبناءً على ما سبق فإن مشكلة البحث تتبلور في السؤال الرئيس الآتي:

ما دور التمكين الإداري في جودة الخدمات بمكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما واقع التمكين الإداري في مكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران؟

## الدراسات السابقة:

هناك عدد من الدراسات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية والتي يمكن أن يتم عرض أبرزها على النحو التالي:

دراسة (الخولي، 2024) حيث هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل التي تؤثر في جودة الخدمات في مكاتب البريد وتأثير ذلك على رضا المستفيدين، وكذلك الوصول إلى نموذج سببي للعلاقة بين أبعاد جودة الخدمات ورضا العملاء، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع المعلومات عبر الاستبيان، حيث أشارت النتائج: إلى وجود أثر لجودة الخدمات في رضا المستفيدين من خدمات البريد المصري.

بينما هدفت (البحري، 2023) إلى معرفة أثر التمكين في العدالة التنظيمية بوزارة الداخلية بالأردن، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات الميدانية استخدمت الدراسة أداة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتمكين بجميع أبعاده على العدالة التنظيمية.

كما تناولت دراسة (Afram, et al,2022) العلاقة بين التمكين الإداري والأداء التنظيمي في البنوك غير التجارية في منطقة بونو غانا، واستخدمت الدراسة نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها: عدم وجود علاقة بين التمكين الإداري والأداء التنظيمي، إلا أن الموظفين الذين يتمتعون بالتمكين النفسي لديهم القدرة على خدمة العملاء بشكل أفضل.

وكذلك هدفت دراسة (Rizos, et al,2022) إلى التعرف على جودة الخدمات الإدارية لمعاهد التعليم العالي من خلال تقييم رضا الطلاب في سياق إدارة الجودة الشاملة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات الميدانية تم استخدام الاستبانة، وقد توصلت إلى نتائج أبرزها: وجود فجوة بين التصورات والتوقعات على جميع أبعاد جودة الخدمات، مما يشير إلى ضرورة إجراء تحسينات لتحسين جودة الخدمة الإدارية لمعاهد التعليم العالي.

بينما سعت دراسة (الرواشدة، الطعاني، 2022) إلى معرفة العلاقة بين التمكين الإداري لدى مديري المدارس بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات الميدانية استخدمت استبانة، وقد توصلت إلى نتائج أبرزها: وجود علاقة ارتباط موجبة بين التمكين الإداري ومستوى الثقة التنظيمية، وعدم وجود دلالة إحصائية في تقديرات معلمي المدارس لمستوى التمكين ومستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل، الخبرة).

وكذلك هدفت دراسة (إبراهيم، 2022) إلى التعرف على واقع جودة الخدمات الطلابية الإدارية الخاصة بالبرامج المميزة في كلية التربية جامعة بنها في ضوء نموذج الأداء الفعلي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، وقد توصلت إلى نتائج أبرزها: أن الخدمات الطلابية الإدارية في البرامج المميزة بكلية التربية جامعة بنها بشكل عام بحاجة إلى تطوير مستوى جودتها وتحسينها وخاصة فيما يتصل بتطوير كفايات الإداريين وزيادة خبراتهم في مجال

وجودة الخدمة التعليمية، وقد توصل إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تحقيق جودة الخدمة التعليمية.

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تغطية الجانب النظري للدراسة، وتوجيه الباحثون إلى بعض المصادر والمراجع ذات العلاقة، والاطلاع على المنهجية المستخدمة في الدراسات السابقة وأدوات جمع البيانات والمعلومات. وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول موضوع التمكين الإداري بين تختلف مع الدراسات السابقة في الأبعاد التي تناولت موضوع التمكين الإداري وتتميز هذه الدراسة بأنها أول دراسة حول هذا الموضوع في مكتب التربية بمحافظة عمران (على حد علم الباحثين)، كما تتميز هذه الدراسة بأنها أجريت على قطاع حيوي ومهم تعليمي في المجتمع اليمني، وكذلك تتميز هذه الدراسة عن سابقتها أنها جمعت بين موضوعي التمكين الإداري وجودة الخدمات.

### الإطار النظري للدراسة

تم في الإطار النظري تناول موضوع التمكين الإداري وجودة الخدمات وذلك على النحو التالي:

#### التمكين الإداري:

يعد مفهوم التمكين الإداري من أبرز المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري الحديث بشكل عام، والإداري التربوي بشكل خاص، ذلك لما يقع على كاهل المؤسسات الإدارية التربوية من دور كبير لتربية الأجيال وبالتالي الارتقاء بكافة ميادين التطور في حياة المجتمعات. (القبلي، 2021. ص 307)

العمل الإداري، وتطوير البنية التحتية من تجهيزات وأدوات والإمكانيات اللازمة لإنجاز خدمات الطلاب المختلفة، وتقديم خدمات متنوعة وفقاً لاحتياجات الطلاب.

وكذلك تناولت دراسة (كريمة، 2021) دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات الميدانية استخدمت أداة الاستبانة، وقد توصلت إلى نتائج أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين على تحسين جودة الخدمات.

في حين سعت دراسة (ناصر، 2019) إلى التعرف على أثر إستراتيجيات التمكين الوظيفي في تنمية الميزة التنافسية بجامعة صنعاء والحديدة، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، واعتمدت على الاستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع إستراتيجيات التمكين الوظيفي متوسطاً وأن مستوى الميزة التنافسية كان ضعيفاً، كما أكدت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات التمكين الوظيفي على تنمية الميزة التنافسية وكان بعد المشاركة الأكثر تأثيراً على تنمية الميزة التنافسية.

بينما سعت دراسة (الزهرة، وأحمد، 2019) إلى التعرف على دور أبعاد التمكين في تحقيق جودة الخدمة التعليمية في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات الميدانية استخدمت الدراسة استبانة اشتملت على أبعاد التمكين الإداري

## تعريف التمكين الإداري:

يعرف التمكين الإداري أنه : تفويض السلطة لموظفي المستويات الإدارية الأدنى، بهدف منحهم القوة بالمشاركة في صنع القرار وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، (Lassoueda, et al,2020,771)، وكذلك يعرف التمكين الإداري أنه: إعطاء مزيد من المسؤوليات والحريات للعاملين بالمؤسسة، بما يشعرهم بمشاركتهم الفعالة في اتخاذ القرارات، التي تعود بالنفع على المؤسسة ككل، وأيضا توفير الموارد المتاحة لهم التي تمكنهم من اتخاذ هذه القرارات بشكل فعال،(عبد الوهاب وعيسى، 2021، 297)، وأيضا يُعرف التمكين الإداري أنه: عملية إعطاء الموظفين حق المشاركة في عملية صنع القرارات مع توفير مساحة كافية من الحرية لهم وعدم إلزامهم بما لا يقبلونه أو بما لا يتلاءم مع مصالحهم ومصالح المؤسسة التي يعملون بها،(الرواشدة، والطعاني، 2022، 35)

ومن خلال ما سبق يعرف الباحثون التمكين الإداري أنه: أسلوب إداري يمنح العاملين المشاركة الحقيقية في اتخاذ القرار وإعطائهم الصلاحيات وتحملهم المسؤوليات بعيداً عن المركزية وإكسابهم المهارات عن طريق التدريب المستمر لمواجهة المشكلات الإدارية وحلها، وتعزيز الرقابة الذاتية لديهم.

## أبعاد التمكين الإداري

تتعدد أبعاد التمكين الإداري كان نتيجة لتناول الباحثين للتمكين الإداري من عدة اتجاهات ومصادر، وأن تلك الاتجاهات لم تقد إلى تناقض فيما بينها، بل أوجدت النظرة الشمولية للتمكين الإداري، وفي هذه الدراسة تم تناول أبعاد

التمكين الإداري التالية: (التفويض، الاتصال الفعال، العمل الجماعي، التنمية المهنية) وفيما يلي توضيح لتلك الأبعاد وذلك على النحو الآتي:

البعد الأول: التفويض: ويقصد به أن يعهد بالمسؤولية والسلطة إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد بوضوح، ويعرف أن يعهد القائد ببعض اختصاصاته التي استمدتها من القانون لأحد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية (السيد، وصعر، 2020، 326).

## أهداف التفويض الإداري

يحقق التفويض الإداري الكثير من الأهداف للمفوض والمفوض والمفوض والمفوض أبرزها ما يأتي: (CFI, 2018,2)

توفير الكفاءة الإدارية: يسهم التفويض في اكتشاف الكفاءة الإدارية وللمن لديه جاهزية للعمل والإنجاز.

التخلص من المركزية: من خلال نقل الصلاحيات للمستويات الإدارية التنفيذية مما يسهل عملية اتخاذ القرار .

التنمية الإدارية: يعد التفويض الإداري أحد وسائل التنمية الإدارية، حيث يتم من خلال التفويض الإداري إسناد بعض الاختصاصات إلى الموظفين، وتترك لهم حرية التصرف معها، هذا بالإضافة إلى أن مواجهة المشاكل والأزمات التي تكون مفاجئة وطارئة تولد لدى المفوض إليه رؤية فكرية مع القدرة على اكتساب مهارات وخبرات جديدة.

الانتماء الوظيفي: يسهم التفويض في رفع رغبة الموظفين في نجاح واستمرارية المؤسسة، فيقومون



ببذل أكبر جهد لتحقيق التقدم والتطوير والتحسين للمؤسسة.

البعد الثاني: العمل الجماعي: ويعرف بأنه: الجهد التعاوني الذي يبذله أعضاء الفريق لتحقيق هدف ما، (كوهين وأوكونل، 2022، 18). وكذلك يُعرف بأنه: توحيد رؤية مجموعة من الأفراد يمتلكون الرغبة في التعاون لتحقيق هدف معين، أو مجموعة من الأهداف، بحيث لا يستطيع أي فرد تحقيق هذا الهدف بمفرده (APM, 2022, 1).

وتكمن أهداف العمل الجماعي في كونه أحد أهم الأسباب التي تؤدي إلى نجاح العمل وتحقيق أهدافه، من خلال العمل ضمن فريق يجعل من عبء العمل متساوياً بين جميع الأعضاء العاملين فيه، بما يضمن إنجاز المهام بشكل أسرع وأكثر كفاءة وهذا كله يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وكذلك يضمن تعدد الآراء ووجهات النظر في العمل الذي يجعل من فريق العمل أكثر كفاءة وقدرة على إيجاد حلول مبتكرة ومبدعة وعملية، وتشجيع الإبداع والابتكار (Leitch, 2020, 4).

البعد الثالث: الاتصال الفعال: لا بد من الاتصال الفعال لتحقيق التمكين الإداري باعتباره العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتدفقها وتبادلها لتوحيد المفاهيم واتخاذ القرارات وتنفيذها وهو ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرصاً لإبداء الرأي، وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات، (كريمة، 2021، 52). ويعرف الاتصال أنه: عملية هادفة لنقل للمعلومات من شخص إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم

المتبادل بينهما وهو عملية تبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد في المؤسسة. (العتيبي، 2022، 211).

البعد الرابع: التنمية المهنية: هي الجهد المخطط والمنظم من قبل المؤسسة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل فعال، (الحسني، 2011، 13) وكذلك تعدّ التنمية المهنية للعاملين عن إدراك العاملين أن المؤسسة توفر لهم فرص النمو والتطوير المهني والاستمرار في التعليم، وتنمية مهاراتهم في أثناء عملهم بالمؤسسة. (الشريف، 2015، 27).

#### أهداف التنمية المهنية للعاملين

تتعدد أهداف التنمية المهنية للعامل ومنها: (محمد، 2019، 144)

تزويد العامل بالخبرات والمهارات والاتجاهات والقيم داخل المؤسسات .

تطوير معارفهم والاطلاع على كل جديد وإستراتيجية الاتصال الفعال وسبل المشاركة.

مواكبة المستجدات في مجال نظريات الإدارة المهنية والعمل على تطبيقها لتحقيق الفعالية في الإدارة.

ترسيخ مبدأ التطور المستمر مدى الحياة والاعتماد على أساليب التطوير الذاتي.

مبررات تطبيق استراتيجية التمكين

أشار الكثير من الباحثين إلى دوافع ومبررات تطبيق التمكين باعتباره استراتيجية تمنح العاملين مزيد من الاستقلالية والحرية وكذلك المشاركة في صنع القرار مما



### خصائص التمكين

يذكر (المهيرات، 2010، 29) عدد من خصائص للتمكين في المؤسسات من أهمها:

يتضمن اكتساب القدرة على العمل، والتواصل، وامتلاك المهارات والقدرات الاجتماعية.

يتضمن التمكين معنى التشاركية لأن الأفراد يصبحون منغمسين بفاعلية أكثر في مجتمعهم فيوجد التماسك الاجتماعي بين الوحدات الممكنة سواءً أكانت أفراداً أم جماعات أم مجتمعات محلية.

يتشابه مع مفاهيم كثيرة أخرى أبرزها الفاعلية، المسؤولية، العقلانية.

### ثانياً / جودة الخدمات

تعدّ جودة الخدمة الإدارية من أهم ما تسعى إليه جميع المنظمات، لأنه يمثل أهم مقياس لنجاحها؛ كونه يركز على المخرجات التي بها يتم قياس رضا المستفيدين وتميز المنظمة عن غيرها.

### تعريف جودة الخدمة الإدارية:

تعرف جودة الخدمة أنها: "شكل من أشكال حكم المستفيدين على الخدمة وفقاً لمقارنتهم بين الخدمة المستلمة وتوقعاتهم المتعلقة بهذه الخدمة"، (114، 2013، Azizzadeh et al) وكذلك تعرف جودة الخدمة أنها : التمايز بين توقعات المستفيدين والأداء الفعلي للخدمات"، (464، 2013، Asgarian)، كما تعرف جودة الخدمة أنها: تفاعل مركب بين المستفيدين والمؤسسة والعاملين، لتقديم خدمة ذات

يحقق للمؤسسة النجاح والاستمرار، حيث ذكر (جلاب، والحسيني ، 2013، 45) مبررين أساسيين لتطبيق التمكين في المؤسسات تتمثل في الآتي:

يمثل التمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة التي تركز عليها المؤسسات في تقديم منتجات ذات جودة عالية والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن وفضلاً عن سرعة الاستجابة إلى جانب توفير الخيارات المتعددة.

يُعدّ التمكين خطوة مهمة وحاسمة في تحقيق التعليم التنظيمي.

بينما قسم (الكبيسي ، 2004، ص 138). مبررات التمكين إلى قسمين:

مبررات واقعية وعلمية: يقصد بها السلبيات التي تعاني منها المؤسسات والأجهزة الإدارية الحكومية والمتمثلة في المركزية الشديدة، وهرمية المستويات وطول خطوط الاتصال الرسمية، ومحدودية الصلاحيات المعطاة للموظفين، مما يزيد من العوائق أمام طموحات التنمية والإصلاح الإداري والتطوير، ويعدّ تطبيق التمكين هو الوسيلة والأسلوب الذي يتحقق من خلاله التحولات الإدارية الملائمة لهذه الظروف.

مبررات تطويرية واستراتيجية: وذلك من خلال استشراف المستقبل والتنبؤ بملامحه عبر دراسات وبحوث يشارك فيها مختصون في مختلف حقول المعرفة لبناء مؤسسات عصرية متمكنة تعتمد التمكين فلسفة ومنهج في إدارة رأس المال البشري فيها.

**أهمية جودة الخدمة :**

للجودة أهمية كبيرة سواء على مستوى المؤسسات أو على مستوى الزبائن إذا تعدّ الجودة أحد العوامل التي تحديد حجم الطلب على الخدمات واستمراريتها , لذا فإنه يمكن توضيح أهمية جودة الخدمات في النقاط التالية(بلحسن، 2012، 5) :

سمعة المنظمة: وتستمد المنظمة سمعتها من مستوى جودة الخدمات ومحاولة تقديم خدمات تلبي رغبات الزبائن وحاجاتهم بشكل مستمر ومواكبة المتغيرات في حاجاتهم ورغباتهم التي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في نفس النشاط .

المنافسة العالمية : إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية توقيت الخدمات وتقديمها إلى درجة كبيرة وتكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المنظمات إلى تحقيقها، فكلما انخفض مستوى جودة الخدمات المنظمة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباحها وحصتها السوقية .

حماية المستفيد : إن تطبيق الجودة في أنشطة المنظمة ووضع مواصفات قياسية محددة تسهم في حماية المستفيد من الغش التجاري ويعزز الثقة في خدمات المنظمة، فكلما انخفض مستوى الجودة يؤدي إلى انخفاض في الطلب من طرف المستفيد على خدمات المنظمة .

**مبادئ جودة الخدمات**

تمثلت مبادئ جودة الخدمة الإدارية في النقاط التالية: (أبو عامر، 2008، 115)

جودة عالية مطابقة لتوقعات المستفيدين. ( Aydin, 2012,220)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن يُعرّف الباحثون جودة الخدمة أنها: مجموعة من الأنشطة التي ينتج عنها تقديم خدمات متميزة للمستفيدين تشبع حاجاتهم ورغباتهم وتنفوق توقعاتهم.

**أهداف جودة الخدمة :**

وتتمثل أهداف جودة الخدمات في النقاط التالية(الجزولي ، 2023 ، 11)

- توفير منتجات وخدمات خالية من العيوب لكسب ثقة المستهلك وتطوير هذه المنتجات والسلع وفقاً للرغبات.
- تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية وتأكيد قدرة المنظمة على تطوير العاملين بها .
- خلق بيئة عمل جاذبة للعاملين وإشراكهم في هذه العملية .
- الرقابة الجيدة على عمليات الإنتاج وتطوير أدوات قياس العمليات .
- استجابة المنظمة لتغيرات أذواق ورغبات المستهلكين والتكيف مع ظروف السوق .
- خفض التكاليف من خلال معرفة ذوق المستهلك من أول مرة .
- إدارة الوقت واستغلاله لممارسة الأعمال هذا يقلل من النفقات .
- جذب العملاء بالتركيز على الخدمة العالية الجودة .

### أبعاد جودة الخدمات :

اعتمدت الدراسة الحالية على خمسة أبعاد تتمثل في: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف، يمكن توضيحها على النحو التالي:

الملموسية: وهي التسهيلات المادية المرتبطة بتقديم الخدمة وتشمل المرافق المادية والمعدات ومظهر الموظفين، وفي هذا البعد يتم قياس المقومات والتسهيلات المادية المتاحة في المؤسسة، وتتضمن أربعة أبعاد تقيس التجهيزات من الأجهزة والمعدات والأثاث والديكور والإضاءة ومظهر العاملين (سلمان، 2013، 11).

وتشير الملموسية إلى مظهر التسهيلات والمعدات المادية والبشرية ومواد ومعدات الاتصال، إضافة إلى الجوانب المتعلقة بلملموسية الخدمة والمتمثلة بالمباني وتقنية المعلومات والاتصالات المستخدمة.

الاعتمادية: تعني درجة الاتساق في أداء الخدمة وتقديمها بشكل صحيح من أول مرة، ومدى دقتها وتقديمها بشكل صحيح واستبعاد مجالات الخطأ، وتقاس الاعتمادية من خلال درجة مصداقية المؤسسة في نظر عملائها، فكلما زادت درجت مصداقيتها، كلما زاد اعتماد الموظف عليها، وبما يؤدي إلى زيادة جودة الخدمة لديه. (عبد الواحد، 2023، 49)

الاستجابة: يقصد بها الرغبة الحقيقية أو الاستعداد لتوفير خدمات مميزة للمستفيدين من قبل الجهات التي تقدم الخدمة والمقدرة على أدائها للزبائن عندما يحتاجون لها، وتعرف الاستجابة أنها: قدرة العاملين على الاستجابة السريعة لحل المشاكل التي ترد إليهم، فضلاً عن السرعة في تقديم المساعدة للمستفيدين في

مبدأ القيادة الإدارية: يعتمد نجاح المؤسسة على القيادة باعتبارها المسؤول الأول في إدارة المؤسسة، من خلال الأخذ بأساليب الإدارة الحديثة، وتوفير رؤية واضحة للمؤسسة وتحديد أهدافها، وتوضيح الخطط للعاملين والإيمان بقدراتهم.

مبدأ التغيير والإبداع: وهذا يعطي فرصة للعاملين للابتكار والإبداع في أساليب عملهم، والتوصل إلى أفكار جديدة تحقق أهداف المؤسسة.

مبدأ التعاون والعمل الجماعي: فعندما يصبح للمجموعة هدف واحد مشترك فإنه يسعى جميع العاملين إلى تحقيقه وهذا يزيد من روح التعاون بينهم مما يؤدي إلى تقديم خدمة إدارية ذات جودة عالية.

مبدأ تنمية الموارد البشرية: وذلك باستثمار الموارد البشرية وتلبية حاجات العاملين، وتوفير التدريب المناسب لاحتياجاتهم، وتقييم أدائهم للوقوف على مستوى جودة الأداء وتحسينه وذلك من أجل تحقيق رغبات المستفيدين.

مبدأ التحسين المستمر: فالأخذ بأساليب التحسين والتطوير المستمر في إجراءات العمل الإداري داخل المؤسسة لمواكبة كل جديد، يعدّ وسيلة للارتقاء بأداء المؤسسة وتطوير الخدمة المقدمة للمستفيدين.

مبدأ رضا المستفيدين: يعدّ المستفيد المحور الأساسي للأنشطة التي تقدمها المؤسسة، وتوفير المبادئ السابقة في إدارة المؤسسة كفيل بتحقيق رضا المستفيد داخل وخارج المؤسسة، مما يؤدي إلى كسب ولاءه ورضاه

بنسبة (76%) وأستبعدت (7) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، لذا فإن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل عدد (73) استبانة بنسبة (72%).

### خصائص عينة الدراسة:

يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة وفق الجدول التالي:

جدول (1) خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
النوع	ذكر	67	91.8
	أنثى	6	8.2
المجموع		73	100
المؤهل العلمي	الثانوية	28	38.4
	بكالوريوس	39	53.4
	دراسات عليا	6	8.2
المجموع		73	100
الوظيفة	مدير إدارة	28	38.4
	رئيس قسم	28	38.4
	مختص	17	23.2
المجموع		73	100
سنوات الخدمة	أقل من 5	0	0
	6-10	4	5.5
	11-15	10	13.7
	16 فأكثر	59	80.8
المجموع		73	100.0

يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة هم من الذكور حيث بلغت نسبتهم (91.8 %) ويعزو الباحثون ذلك إلى طبيعة التوظيف في المجتمع اليمني .

كما يتبين من خلال الجدول أن المؤهل العلمي للمبحوثين مرتفع نسبياً حيث تقدر نسبة الموظفين

جميع الخدمات، والإجابة عن جميع استفساراتهم، والشكاوى المقدمة من قبلهم، وكذلك سرعة إنجاز الخدمات وتقديمها عند الطلب. (ربيعه، 2023، 51)

الأمان: وهو الاطمئنان من قبل المستفيدين بأن الخدمة المقدمة لهم تخلو من الخطأ أو الخطر أو الشك، وتؤدي الغرض الذي وجدت من أجله، وتشمل بناء ثقة المستفيدين من خلال الاهتمام بهم وتفهمهم لحاجاتهم. (النعمي، 2023، 48)

التعاطف: ويقصد به وجود الاحترام واللباقة واللفظ والتفهم والإصغاء والتواصل بين مقدمي الخدمة والمستفيدين منها، فضلاً عن أن التعاطف الذي يضع مصلحة المستفيد في مقدمة اهتمامات المؤسسة والعاملين فيه، والإصغاء لشكوى المستفيد والمراجعين، وتلبية احتياجاتهم بروح من الود واللفظ. (ربيعه، 2023، 53).

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

اشتملت الدراسة الميدانية على وصف شامل للخطوات المنهجية التي تم اتباعها لتحقيق أهداف الدراسة، وتفصيل ذلك فيما يلي:

منهجية الدراسة: اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والارتباطي في تناول موضوع الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينته: يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران البالغ عددهم (140) مشاركاً، تحددت عينة الدراسة وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون، حيث بلغ عدد العينة (102) مشاركاً، وقد توزع الاستبيان على عينة الدراسة، وأستعيدت (80) استبانة

الحاصلين على درجة البكالوريوس بـ (53.4%)  
وعدهم (39) فرداً، أما فئة الموظفين الذين يحملون  
درجة الثانوية فيمثلون بنسبة تبلغ (38.4%) وعددهم  
(28) فرداً، أما فئة الموظفين الذين يحملون درجة  
دراسات عليا فيمثلون نسبة (8.2%) وعددهم (6)  
أفراد.

وكذلك توضح البيانات في الجدول بشأن الوظيفة الحالية أن فئة مدير إدارة ورئيس قسم قد حازا على المرتبة الأولى بنسبة (38.4%) بعدد (28) فردًا لكل فئة، وحازت فئة مختص بالمرتبة الثانية بنسبة (23.2%) بعدد (17) أفراد، وهذا يعكس حرص الباحثون على استهداف القيادات العليا.

كما يتضح من الجدول فيما يخص متغير سنوات الخدمة أن فئة 15 سنة فأكثر من سنوات الخدمة تمثل المرتبة الأولى بنسبة (80.8%) بعدد (59) فردًا من أفراد عينة الدراسة، وتأتي في المرتبة الثانية فئة 11 سنة فأكثر بنسبة (13.7% ) بعدد (10) أفراد والثالثة على التوالي فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة (5.5%) بعدد (4) أفراد.

**صدق أداة الدراسة: (الاستبانة):**

حيث قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال أنواع الصدق الآتية:

**صدق المحكمين (الظاهري):**

للتحقق من صدق المحتوى، عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (10) محكمين من أساتذة الجامعة ، للإفادة من آرائهم حول الاستبانة، وفي ضوء آراء المحكمين ومقترحاتهم تعدلت صياغة الاستبيان بصورتها النهائية.

الصدق البنائي: يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل فقرة بالمجال الذي تنتمي إليه، وللتحقق من توفر الصدق البنائي، أو ما يسمى أحيانًا بالصدق التمييزي أو الاتساق الداخلي (Internal Validity) لفقرات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، كما يتبين من الجدول رقم (2):

**جدول ( 2 ) : يبين مصفوفة معاملات برسون للارتباط الفقرات ببعضها**

جودة الخدمات								التمكين الإداري							
Sig.	R	م	البعد	Sig.	R	م	الب. ع	Sig.	R	م	الب. ع	Sig.	R	م	الب. ع
.000	.733*	1	التعاطف	.000	.612*	1	الاستجابة	.000	.617*	1	فرق العمل	.000	.569*	1	التفويض

.000	.785*	2		.000	.777*	2		.000	.688*	2		.000	.681*	2	
.000	.863*	3		.000	.791*	3		.000	.776*	3		.000	.626*	3	
.000	.845*	4		.000	.781*	4		.000	.730*	4		.000	.689*	4	
.000	.835*	5		.000	.729*	5		.000	.767*	5		.000	.720*	5	
.000	.833*	1	الموسمية	.000	.540*	1	الأمن	.000	.874*	1	التنمية المهنية	.000	.648*	1	الاتصال الفعال
.000	.798*	2		.000	.799*	2		.000	.900*	2		.000	.782*	2	
.000	.865*	3		.000	.784*	3		.000	.891*	3		.000	.823*	3	
.000	.849*	4		.000	.842*	4		.000	.918*	4		.000	.758*	4	
.000	.534*	5		.000	.648*	1		.000	.776*	5		.000	.655*	5	
				.000	.677*	2	الاعتمادية								
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)				.000	.779*	3									
				.000	.798*	4									
				.000	.706*	5		(R): معامل ارتباط سبيرمان، (Sig.): مستوى الدلالة.							

وهناك جانبان مهمان في سياق الثبات: الثبات الداخلي والثبات الخارجي، يعني الأول ثبات النتائج في الموقع ومعقولية البيانات في ذلك الموقع، أما الثاني فيعني ثبات البيانات وقابليتها للتطبيق في مواقع مختلفة (سوتيريوس، 2017، 198)،، وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ، وتجدر الإشارة إلى أن معاملات ثبات المقاييس المقننة يجب أن لا تقل عن (0.70) (365، 2003، Sekaran)، وكانت النتائج على النحو الموضح في الجدول (3).

من الجدول السابق يتضح أن نتائج جميع معاملات ارتباط كل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه مرتفعة، حيث تراوحت نتائج الصدق بين (0.534 - 0.900)، بمستوى دلالة (0.00) وكلها ذات دلالة، وهذا يدل على قوة التماسك الداخلي لفقرات كل بعد ومحور تنتمي إليه، مما يعني أن الأداة (الاستبانة) تمتلك صدقًا تكوينيًا واتساقًا داخليًا مرتفعًا، ويمكن الوثوق في نتائجها، وصلاحياتها لقياس ما أعدت لقياسه.

#### خامسًا / ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتائج لو أُعيد توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط.

جدول (3) معاملات الثبات والصدق البنائي لمحاول أداة الدراسة

م	البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات	الصدق البنائي *	
				معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	التفويض	5	0.76	0.643**	0.000
2	الاتصال	5	0.78	0.557**	0.000
3	العمل الجماعي	5	0.75	0.372**	0.000
4	التنمية المهنية	5	0.92	0.345**	0.000
	مقياس التمكين الإداري	20	0.92	0.884**	0.000
1	الاستجابة	5	0.79	0.796**	0.000
2	الأمان	4	0.73	0.683**	0.000
3	الاعتمادية	5	0.77	0.815**	0.000
4	التعاطف	5	0.87	0.799**	0.000



م	البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات	الصدق البنائي *
			Cronbach's Alpha	معامل ارتباط مستوى الدلالة
5	الملموسية	5	0.82	0.811**
	مقياس جودة الخدمات	24	0.92	0.878**
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)				

يتضح من جدول (3)، أن جميع معاملات الثبات أكبر من الحد الأدنى المحددة لقبول ثبات الأداة، وذلك على مستوى كل مجال، وكل محور، وهذا يعني توفر خاصية الثبات في كافة مجالات ومحاور أداة الدراسة الحالية وبدرجة مرتفعة، فقد تراوحت قيمة معامل الثبات للمحاور بين (0.76 & 0.92)، وهي قيم مرتفعة جدًا وتؤكد صلاحية الأداة لأغراض الدراسة والتحليل.

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة أستخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية في تحليل بيانات هذه

الدراسة واختبار فرضياتها، حيث أستخدم برنامج (SPSS: VER. 26) وذلك على النحو التالي:

عرض نتائج أسئلة الدراسة وتحليلها:

الإجابة عن السؤال الأول الذي نصه (ما واقع التمكين الإداري في مكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران؟)

للإجابة عن هذا السؤال فقد أستخدم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التطبيق على مستوى كل بُعد من أبعاد التمكين الإداري، والجدول (4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق لآراء عينة الدراسة.

جدول (4) استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد التمكين الإداري

م	البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الدلالة اللفظية
1	التفويض	3.99	.49	80%	عالية
2	الاتصال الفعال	3.73	.67	75%	عالية
3	العمل الجماعي	3.47	.68	69%	عالية
4	التنمية المهنية	2.88	1.02	58%	متوسطة
	المتوسط العام للتمكين الإداري	3.52	0.56	70%	عالية

إن الثقة التي تمنحها قيادة المكتب للمعنيين في إنجاز المهام الموكلة إليهم مرتفعة لذا يتم منحهم الصلاحيات الكافية لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم. وجود برامج تدريبية تشمل جميع الموظفين وتم بناءها وفق أسس علمية إلى حد ما . توفر قنوات اتصال تُسهل عملية تبادل المعلومات بين العاملين في نفس القسم وبين المستويات الإدارية المختلفة.

إدراك عينة الدراسة بأن قيادات مكتب التربية تشاركهم في اتخاذ القرارات، لمعرفتهم بأن عملية المشاركة تؤدي إلى نتائج إيجابية كتحسين العلاقة بين الرئيس والمرووسين، وتسهم في سرعة تبادل المعلومات وفاعلية القرارات.

وكذلك وجود توجه لقيادة مكتب التربية لنشر ثقافة تنظيمية تعاونية بين الموظفين للعمل بروح الفريق الواحد بما يُسهم في إنجاز العمل وأدائه بكفاءة وفعالية، وتعزيز الثقة بينهم وكذا تعزيز مبدأ التمكين لديهم.

الإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه: (ما مستوى جودة الخدمات المقدمة في مكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران؟)

للإجابة عن هذا السؤال أُستخرج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التطبيق على مستوى كل بُعد من أبعاد جودة الخدمات، والجدول (5) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق لأراء عينة الدراسة.

جدول (5) استجابات أفراد عينة الدراسة على جودة الخدمات

م	البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الدالة اللفظية
1	الاستجابة	3.46	.62	69%	عالية

يتضح من الجدول (4)، أنَّ المتوسط العام للتمكين الإداري في مكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران بلغ (3.52)، وبانحراف معياري (0.56)، وبمستوى تطبيق (70%)، وهذا يعني أن واقع التمكين الإداري من وجهة نظر عينة الدراسة في مكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران بشكل عام كان بدرجة (عالية).

كما يتضح من خلال النتائج السابقة أنَّ المتوسط الحسابي لأبعاد التمكين الإداري تراوحت بين (3.99) و(2.88) حيث كانت درجة تقدير جميع الأبعاد بين (عالية ومتوسطة)، وهذا يُشير إلى أنَّ التمكين الإداري بجميع أبعاده يُمارس بمكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران بدرجة بين (عالية ومتوسطة)، مع وجود تفاوت طفيف في قيم المتوسطات الحسابية عكست ترتيب كل بُعد من حيث الأولوية، حيث جاء بُعد التفويض في المرتبة الأولى ثمَّ بُعد الاتصال الفعال في المرتبة الثانية، ثمَّ بُعد العمل الجماعي في المرتبة الثالثة، ثمَّ جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بُعد التنمية المهنية.

ومن خلال النظر إلى النتائج الإحصائية السابقة يمكن الإجابة عن سؤال الدراسة الأول بأن واقع التمكين الإداري في مكتب التربية بمحافظة عمران جاء بدرجة عالية، ويعزو الباحثون تلك النتيجة إلى عدة أسباب منها:

2	الأمان	3.46	.57	69%	عالية
3	الاعتمادية	3.31	.63	66%	متوسطة
4	التعاطف	3.39	.74	68%	متوسطة
5	الملموسية	3.35	.91	67%	متوسطة
	المتوسط العام لجودة الخدمات	3.39	.55	68%	متوسطة

جودة الخدمات في مكتب التربية والتعليم جاء بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثون تلك النتيجة إلى عدة أسباب منها:

- الرغبة الكاملة لدى عينة الدراسة في تقديم الخدمات للمستفيدين بشكل جيد.
- الثقة السائدة والأمان في تقديم الخدمات المطلوبة والتعامل بين الموظفين والمستفيدين وفقاً للمواصفات المطلوبة.
- فهم حاجات المستفيدين ومعاملتهم باحترام وكذلك التسهيلات المقدمة من المكتب في تقديم الإرشادات لجميع المستفيدين.

الإجابة عن السؤال الثالث الذي نصه: (هل يوجد دور للتمكين الإداري وأبعاده) (التقويض، الاتصال الفعال، العمل الجماعي، التنمية المهنية) في جودة الخدمات بمكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران؟

للإجابة عن هذا السؤال حُسب معامل الانحدار الخطي البسيط، والجدول (6) يوضح ذلك.

يتضح من الجدول (5)، أنَّ المتوسط العام لجودة الخدمات في مكتب التربية والتعليم بلغ (3.39)، وبانحراف معياري (0.55)، بمستوى تطبيق (68%)، وهذا يعني أن مستوى جودة الخدمات من وجهة نظر عينة الدراسة في مكتب التربية بمحافظة عمران بشكل عام كان بدرجة (متوسط).

كما يتضح من خلال النتائج السابقة أنَّ المتوسط الحسابي لجودة الخدمات تراوحت ما بين (3.46) و(3.31) حيث كانت درجة تقدير جميع الأبعاد بدرجة (عالية ومتوسطة)، وهذا يُشير إلى أنَّ مستوى جودة الخدمات بجميع أبعادها بمكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران جاءت بدرجة (عالية ومتوسطة)، مع وجود تفاوت طفيف في قيم المتوسطات الحسابية عكست ترتيب كل بُعد من حيث الأولوية، حيث جاء بُعد الأمان والاستجابة في المرتبة الأولى ثم بُعد التعاطف في المرتبة الثانية، ثم بُعد الملموسية في المرتبة الثالثة، ثم بُعد الاعتمادية في المرتبة الرابعة والأخيرة .

من خلال النظر إلى النتائج الإحصائية في الجدول (5) يمكن الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني بأن مستوى

جدول (6): اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط لاختبار دور التمكين الإداري على جودة الخدمات

ملخص النماذج			تحليل التباين ANOVA		معاملات الانحدار		
المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	F	F*	المتغير المستقل	قيمة $\beta$	t
معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة			
التمكين الإداري	.543	.295	29.6	.000	جودة الخدمات	.543	5.44
							sig
							t*
							مستوى الدلالة

الإداري) بدرجة واحدة ينتج عنه تحسن في (جودة الخدمات) بمقدار (29.5%).

كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة معامل التحديد ( $\beta$ ) بلغت (0.543) وأن قيمة (t) عنده هي (5.44) وبمستوى دلالة (0.00) ما يؤكد دور التمكين الإداري على جودة الخدمات.

ولمعرفة دور أبعاد التمكين الإدارية (التفويض، الاتصال الفعال، العمل الجماعي، التنمية المهنية) على جودة الخدمات بمكتب التربية بمحافظة عمران، استخدم الباحثون الانحدار الخطي المتعدد، وكانت النتائج على النحو الآتي:

تشير نتائج الجدول (6) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري في جودة الخدمات، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (29.6) وبمستوى دلالة بلغ (0.00) وهو أقل من (0.05)، في حين بلغ معامل الارتباط R (0.543) وهذا يعني أن هناك علاقة طردية موجبة بين التمكين الإداري وجودة الخدمات، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد كانت ( $R^2=0.295$ ) مما يدل على معنوية الانحدار، كما تبين أن التباين في التمكين الإداري يُفسر ما نسبته (29.5%) من التباين في جودة الخدمات بشرط ثبات المتغيرات الأخرى، وتفسير ذلك أن تطبيق (التمكين

جدول رقم (7) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار دور أبعاد التمكين الإداري في جودة الخدمات

ملخص النماذج			تحليل التباين ANOVA		معاملات الانحدار		
المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F	F*	أبعاد المتغير المستقل	قيمة $\beta$	T
جودة الخدمات	معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	مستوى الدلالة			مستوى الدلالة Sig
	0.368	0.136	11.15	0.001	التفويض	0.416	3.240
	0.360	0.130	10.59	0.002	الاتصال الفعال	0.296	3.255
	0.426	0.182	15.75	0.000	العمل الجماعي	0.346	3.969
	0.443	0.196	17.358	0.000	التنمية المهنية	0.238	4.166

وأن قيمة (T) عنده هي (3.240, 3.255, 3.969, 4.166) على التوالي، وبمستوى دلالة (0.001, 0.002, 0.000, 0.000) على التوالي مما يشير إلى أن دور هذه الأبعاد ذو دلالة إحصائية.

### الخاتمة:

أظهرت الدراسة عدداً من النتائج، أبرزها:

- إنَّ متغير التمكين الإداري بجميع أبعادها يُمارَس في مكتب التربية بمحافظة عمران بدرجة عالية بحسب رأي عينة الدراسة، مع وجود تفاوت طفيف في قيم المتوسطات الحسابية عكست ترتيب كل بُعد حسب الأولوية، وكان ترتيبها على النحو التالي: (التفويض، الاتصال الفعال، العمل الجماعي، التنمية المهنية)
- إنَّ مستوى جودة الخدمات بجميع أبعاده في مكتب التربية بمحافظة عمران جاءت بدرجة متوسطة، مع وجود تفاوت طفيف في قيم المتوسطات الحسابية عكست ترتيب كل بُعد من حيث الأولوية، حيث جاء بُعد الأمان والاستجابة في المرتبة الأولى ثمَّ بُعد التعاطف، ثمَّ بُعد الملموسية، ثمَّ بُعد الاعتمادية في المرتبة الأخيرة.
- أكدت نتائج الدراسة وجود دور ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في جودة الخدمات ، وهذا يدل على أنه كلما تم الاهتمام بالتفويض ومشاركة العاملين واعتماد قنوات فعالة للاتصال وتبادل المعلومات وتعزيز ثقافة العمل الجماعي ووجود برامج فعالة للتنمية المهنية لجميع الموظفين، كان

تشير نتائج الجدول رقم (7)، إلى أن: معامل الارتباط (R) بلغ (0.368, 0.360, 0.426, 0.443) على التوالي وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين أبعاد التمكين الإداري (التفويض، الاتصال الفعال، العمل الجماعي، التنمية المهنية) والمتغير التابع (جودة الخدمات)، وأن هناك دوراً ذا دلالة إحصائية لأبعاد المتغير المستقل على جودة الخدمات.

بينما بلغت قيمة (F) المحسوبة (11.15, 10.59, 15.75, 17.358) على التوالي وجميعها بمستوى دلالة بلغ (0.000) وهو أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) = (0.136, 0.130, 0.182, 0.196) على التوالي مما يؤكد معنوية الانحدار، كما تبين أن التباين في أبعاد التمكين الإداري تُفسر ما نسبته (13.6 %، 13 %، 18.2 %، 19.6 %) من التباين في جودة الخدمات بشرط ثبات المتغيرات الأخرى، وتفسير ذلك أن تطبيق (أبعاد التمكين الإداري) بدرجة واحدة ينتج عنه تحسن في (جودة الخدمات) بمقدار (13.6 %، 13 %، 18.2 %، 19.6 %) على التوالي بحسب أبعاد التمكين الإداري.

ويتضح من معاملات الانحدار أن هناك دوراً ذا دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري (التفويض، الاتصال الفعال، العمل الجماعي، التنمية المهنية)، حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد (β) بلغ (0.416, 0.296, 0.346, 0.238) على التوالي

- توفير وسائل اتصال وتواصل حديثة تتيح انسياب المعلومات وتبادلها في الوقت المناسب، والعمل على تقليص المستويات الإدارية.
- اعتماد مؤشرات لقياس جودة الخدمات في مكتب التربية بشكل رسمي، ويقترح الباحثون الأبعاد التالية (الاستجابة، الأمان، الاعتمادية، الملموسية، التعاطف).
- تهيئة البيئة التنظيمية لجميع العاملين من خلال تدريبهم وتحفيزهم والاعتماد على الاختيار والانتقاء الجيد و وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- إعطاء مزيد من الاهتمام بسياسة تقديم الخدمات فيما يتعلق بوقت تقديمها وإجراءات التقديم، لتحقيق التميز في الأداء ورضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة لهم.

#### المراجع:

- [1] إبراهيم، فاطمة أحمد زكي، (2022)، تحسين جودة الخدمات الإدارية لطلاب البرامج المميزة في كلية التربية جامعة بنها باستخدام نموذج الأداء الفعلي SERVPERF، مجلة كلية التربية- جامعة بني سويف، المجلد 2، عدد ابريل، ص ص 78-152.
- [2] أبو عامر، آمال محمود محمد، (2008)، واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- [3] البحري، لينا جمال (2023)، أثر التمكين في العدالة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفات وزارة الداخلية- الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء، الأردن.

- لذلك دور إيجابي في تحسين جودة الخدمات بمكتب التربية بمحافظة عمران.
- كما أكدت نتائج الدراسة وجود دور ذو دلالة إحصائية لإبعاد التمكين الإداري (التفويض، الاتصال الفعال، العمل الجماعي، التنمية المهنية) في جودة الخدمات ، وأن أبعاد التمكين الإداري الأكثر تأثيراً على جودة الخدمات كانت: بُعد التفويض، ثم بُعد العمل الجماعي، ثم بُعد الاتصال الفعال، ثم بُعد التنمية المهنية.

#### بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- نشر ثقافة التمكين الإداري لتهيئة المناخ المناسب لدى جميع الموظفين في مكتب التربية والتعليم من أجل تبني هذا المفهوم والتركيز على القيادات العليا لأنّ لهم الدور الأكبر في تحفيز الموظفين لتطوير مهاراتهم الإدارية.
- تعميق مبدأ التفويض، وذلك بتطوير السياسات التي تسهم في عملية التفويض في جميع المستويات الإدارية بهدف تنمية قدرات العاملين على تحمل المسؤولية، وبما يُساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم وبناء قيادات جديدة.
- زيادة تمكين الموظفين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتقبل مقترحاتهم بما يسهم في تحسين جودة الخدمات.
- عقد برامج تدريبية وتأهيلية للموظفين ذات العلاقة بتطوير الأداء وتحسين جودة الخدمات.

- [4] بلحسن، سميحة(2012) تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون دراسة حالة مؤسسة موبيليس وكالة ورقلة). جامعة قاصدي مرباح ورقلة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية.
- [5] الجزولي، ابتهاج هاشم محمد(2023) أثر جودة الخدمة ودورها في تحقيق رضا المستهلك (بالطبيق على فنادق مدينة الباحة ) المجلة الأكاديمية للأبحاث.
- [6] جلاب، إحسان دهش ، والحسيني ،كمال(2013) إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر ، عمان.
- [7] الحسني، إبراهيم صالح، (2011)، التدريب التعاوني ورفع كفاءة العمل، مركز ديونو لتعليم التفكير: عمان.
- [8] الخفاجي، حاكم جبوري (2012)، رضا المستفيد كمتغير وسيط بين جودة الخدمات وولاء المستفيد دراسة حالة في مصرف بابل الأهلي فرع النجف ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية،مج. 8، ع. 25، ص ص. 73-114.
- [9] الخولي، أيمن محمد (2024)،أثر جودة الخدمات المقدمة من مبادرة حياة كريمة في تحقيق رضا العملاء في البيئة الريفية بالتطبيق على البريد المصري، رسالة ماجستير، جامعة دمنهور، مصر.
- [10] ربيعة، محمد حمود محمد (2023)، أثر التطوير التنظيمي في تحسين جودة الخدمات-دراسة ميدانية على قطاع الأشغال العامة بالجمهورية اليمنية ، رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، اليمن.
- [11] الرواشدة، سحر رشيد والطعاني، حسن أحمد، (2022)، التمكين الإداري لدى مديري المدارس وعلاقته بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث- مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 6، العدد 11، ص ص 30-55.
- [12] الزهرة، عيسات فطيمة، وأحمد، جميل، (2019) التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق جودة الخدمة التعليمية في الجامعة الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 1، ص ص 40-54.
- [13] سلمان ،محمد،(2013)،مستوى جودة الخدمات الجامعية كما يدركها طلبة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية ) المجلد السابع عشر .
- [14] السيد، عبدالقادر محمد وصعر، سامية عمر، (2020)، دراسة الفروق في التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بسلطنة عمان وفق عدد من المتغيرات، مجلة العلوم التربوية، المجلد 2، العدد 3، ص ص 312-347.
- [15] الشريف، عزة حسين ردة، (2015)، واقع التمكين الإداري للمدبرات وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية لمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة.
- [16] شعبان، فرج، وسعيد، شيخ، (2015)، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد 4، جامعة المدينة، ص ص 93-112.
- [17] عبد الواحد، سعيد حامد (2023)، أثر التمكين الوظيفي في جودة الخدمات: دراسة تطبيقية على البريد المصري - قطاع غرب الدلتا، رسالة ماجستير، جامعة طنطا، مصر.
- [18] عبدالوهاب، تاتو، وعيسى، براق، (2021) ، تمكين الإداري وأثره على تحسين جودة الخدمات العمومية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 2، ص ص 294-317.
- [19] العتيبي، ضرار ، 2022. العملية الإدارية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن



دراسة ميدانية في المستشفيات الحكومية البحرينية،  
(رسالة دكتوراه) جامعة مؤتة، الأردن.

- [29] Afram, J., Manresa, A., & Mas-Machuca, M. (2022). The impact of employee empowerment on organisational performance: The mediating role of employee engagement and organisational citizenship behaviour. *Intangible Capital*, 18(1), 96-119. <https://doi.org/10.3926/ic.1781>.
- [30] APM, (2022), Body of Knowledge 7th edition, <https://www.apm.org.uk/book-shop/apm-body-of-knowledge-7th-edition/>.
- [31] Asgarian, Niloufar (2013). Bank service quality in private sector: Evidence from Iran. *Management Science Letters*. N 3, 463-468.
- [32] Aydin, Kenan, Yildirim, Seda (2012). The measurement of service quality with Servequal for different domestic airline firms in Turkey. *Serbian Journal of Management*. Vol7 (2), 219-230.
- [33] Azizzadeh, Fariba; Khalili, Karam; Iraj Soltani, (2013). Service Quality Measurement in the Public Sector (Ilam Province Post Office Case Studies). *International Journal of Economics, Finance and Management*. Vol 2 (1), 114-121.
- [34] CFI, (2018), Delegating, Updated November 9, 2018, <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/careers/soft-skills/delegating/>.
- [35] Faleh O. Khawaldeha, Mohammad N. Qudahband, Anas M. Bashayreh, (2021), The Relation between the Administrative Empowerment and Creative Behavior at Jordanian Private Universities, *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education* Vol.12 No.9, Pp 2720-2731. <https://www.turcomat.org/index.php/turkbilmat/article/view/4329/3694>.
- [36] Lassoueda Kais, Awadb Atef and Ben Guiraf Rafika, (2020), The impact of managerial empowerment on problem solving and decision making skills: the case of Abu Dhabi University, *Management Science Letters* 10, Pp 769-780. [http://www.growingscience.com/msl/Vol10/msl\\_2019\\_303.pdf](http://www.growingscience.com/msl/Vol10/msl_2019_303.pdf).
- [37] Leitch Chris, (2020), 10 Powerful Benefits of Teamwork in the Workplace, <https://www.careeraddict.com/5-benefits-of-teamwork-in-the-workplace>.
- [38] Rizos, S., Sfakianaki, E. & Kakouris, A. (2022). Quality of administrative services in higher education. *European Journal of Educational Management*, 5(2), 115-128. <https://doi.org/10.12973/eujem.5.2.115>

[20] القبلي، عناية حسن، (2021)، التمكين الإداري (المفهوم والركائز والمتطلبات والأساليب والمزايا والمزالق)، 1 / 11 / 1442 هـ، متاح على الموقع:

<https://www.manhal.net/art/s/24390>.

[21] الكبيسي، عامر خضير (2004) إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

[22] كريمة، حاجي، (2021)، دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بشار، المجلة الجزائرية لاقتصاد الإدارة، المجلد 15 ، العدد 1، ص ص 516-535.

[23] كوهين، ستيفن، وأوكول، فينسنت (2022)، العادات الست لفريق العمل الناجح، (ترجمة دار الفاروق للاستشارات الثقافية)، دار الفاروق : القاهرة.

[24] محمد، موسى السيد حسن. (2019)، بعض معوقات التنمية المهنية لأعضاء المجتمع المدرسي بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وكيفية مواجهتها في ضوء معايير الجودة، مجلة كلية التربية بالمنصورة، المجلد 107، العدد 4، ص ص 137-161.

[25] مشروع إعادة التعليم والتعلم إلى اليمن (2020) مرحلة التقييم، البنك الدولي.

[26] المهيرات، عماد علي (2010) أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان.

[27] ناصر ، أحمد محمد عبدالله (2019) أثر إستراتيجية التمكين الوظيفي على تنمية الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية على جامعتي صنعاء والحديدة . أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة ،جامعة أفريقيا العالمية ، الخرطوم .

[28] النعيمي، عبدالعزيز عبدالله (2023)، أثر تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات الصحية بوجود الثقافة التنظيمية متغيراً وسيطاً: