



The Impact of Organizational Development in Improving the Quality of Services

A Field Study on the Public Works Sector in the Republic of Yemen

Mohammed Naemen Ahmed Ali ^{1,*}, Hamoud Abdullah Aklan ²

¹ Business Administration Center - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

² Faculty of Commerce and Economics- Sana'a University, Sana'a, Yemen.

*Corresponding author: yotyubqnaa@gmail.com

Keywords

1. Administrative Empowerment
2. Service Quality
3. Fund for the Care and Rehabilitation of Persons with Disabilities

Abstract:

This study aims to explore the role of administrative empowerment in improving the quality of services provided by the Fund for the Care and Rehabilitation of Persons with Disabilities. The researcher adopted a descriptive-analytical approach and used a questionnaire as the main tool for data collection. The study sample was selected using the comprehensive survey method, with a total sample size of 288 individuals. Out of these, 264 questionnaires were deemed valid for analysis. The results revealed that the level of administrative empowerment practiced within the Fund was moderate, as was the perceived quality of services provided to persons with disabilities. Additionally, the findings indicated a positive role of administrative empowerment—through its various dimensions (delegation, training, knowledge acquisition, motivation, teamwork, and administrative communication)—in enhancing the quality of services offered by the Fund to persons with disabilities.

التمكين الإداري ودوره في تحسين جودة الخدمات المقدمة لذوي الإعاقة دراسة تطبيقية في صندوق رعاية وتأهيل المعاقين بالجمهورية اليمنية

محمد نعمان أحمد علي^{1*} , حمود عبدالله عقلا²

¹ مركز إدارة الأعمال ، كلية - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

² كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

*المؤلف: yotyubqnaa@gmail.com

الكلمات المفتاحية

2. جودة الخدمات

1. التمكين الإداري

3. صندوق رعاية وتأهيل المعاقين

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور التمكين الإداري في تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل صندوق ورعاية تأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تم اختيارها وفقاً لأسلوب المسح الشامل، حيث بلغت حجم العينة (288) وقد تم توزيع استبانة الاستبانة على جميع أفراد العينة وبلغت الاستمارات الصالحة للتحليل (264)، وقد أظهرت نتائج البحث أن درجة ممارسة التمكين الإداري في صندوق المعاقين جاءت بدرجة متوسطة في حين أن مستوى جودة الخدمات المقدمة لذوي الإعاقة جاءت بدرجة متوسطة، كما أشارت نتائج اختبار فرضيات البحث إلى وجود دور إيجابي للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة (التفويض، التدريب، امتلاك المعرفة، التحفيز، العمل الجماعي، الاتصال الإداري) على تحسين جودة الخدمات المقدمة لذوي الإعاقة من قبل صندوق المعاقين.

المقدمة:

تعد الخدمات الدعامية الأساسية لحياة الإنسان والعامل الأهم في الارتقاء به وتحقيق رفاهيته، لذلك تسعى الدول لتوفير الخدمات بمختلف أنواعها لأفراد المجتمع من خلال إيجاد القطاعات المتضمنة وحدات خدمية متخصصة ومع تنامي الوعي لدى الأفراد وتنوع حاجاتهم وتزايد أعداد المنظمات التي تقدم الخدمات للمجتمع تزايدت حدة المنافسة، وأصبح من الضروري توفير خدمات بجودة عالية تحقق رضا المستفيدين وتعمل على كسب ولائهم، لذا كان لا بد من اتباع أساليب إدارية حديثة تمكنها من الارتقاء بجودة خدماتها ومن هذه الأساليب تطبيق التمكين الإداري لما له من أهمية للفرد والمؤسسة.

وذلك لأن جوهر فكر التمكين الإداري يقتضي التحول من النمط الإداري التقليدي القائم على التسلط إلى النمط الإداري الديمقراطي القائم على منح الحريات والصلاحيات للعاملين وإشراكهم في صناعة واتخاذ القرارات ورسم السياسات (الدوري وصالح، 2009، 72)

فالتمكين وسيلة لتدعيم قدرة المؤسسات على تقديم الخدمات بالجودة المطلوبة والاستجابة للمتغيرات الطارئة وخفض تكاليف الأداء من ناحية وتدعيم قدرة الفرد على إدارة وتنظيم عمله من ناحية أخرى، فمن يملك الصلاحيات يكون قادراً على مواجهة المشكلات والمواقف الطارئة (مسعود ، 3، 2012)

ويعد صندوق رعاية وتأهيل المعاقين أحد مؤسسات خدمات الرعاية الاجتماعية في اليمن ويقع على عاتقه مسؤولية تحسين حياة الأشخاص ذوي الإعاقة وتعزيز استقلالهم واندماجهم في المجتمع ليكونوا أشخاصاً

فاعلين فيه مثل غيرهم من الأشخاص الطبيعيين من خلال تقديم الرعاية لهم بمختلف أشكالها. ونظراً لأهمية تحسين وتطوير خدمات الأشخاص ذوي الإعاقة من خلال اتباع الأساليب الإدارية الحديثة فقد قام الباحث بدراسة دور التمكين الإداري في تحسين جودة الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة في صندوق رعاية وتأهيل المعاقين.

أولاً/ مشكلة البحث:

تعد ظاهرة الإعاقة من الظواهر الاجتماعية التي تعاني منها دول العالم وتقرض عليها تحديات كبيرة في سبيل مواجهتها ومعالجة آثارها لذلك تقوم الدول بسن القوانين الخاصة بحقوق المعاقين والمصادقة على الاتفاقيات الدولية وإنشاء مؤسسات متخصصة في تقديم الخدمات المختلفة لهذه الفئة ومن هذه الدول اليمن التي أخذت على عاتقها رعاية وخدمة المعاقين فأصدرت التشريعات والقوانين الخاصة بذلك و أنشأت صندوق رعاية و تأهيل المعاقين في العام 2002 م بغرض تقديم مختلف الخدمات للمعاقين، إلا أن هذه الخدمات وفقاً لعدد من الدراسات والتقارير تعاني كثيراً من أوجه القصور حيث أشارت دراسة (عمر، 2019) إلى أن المنظمات والمؤسسات العاملة في مجال المعاقين ليست جميعها تقدم الخدمات ذات جودة عالية، وإن جميع المعاقين حركياً لا يتلقون خدمات على نفس المستوى، كما أشارت إلى أن اليمن وإن قامت بصياغة بعض القوانين في مجال حقوق الإنسان تعمل على مراعاة حقوق المعاقين بالاتفاق مع منظمة حقوق الإنسان العالمية إلا أنها في الغالب ينقصها الكثير من الاهتمام والرعاية بالمعاق وتطبيق تلك القوانين.

بالإضافة إلى ما سبق فقد أكدت دراسة (المجلس ، 2020، 4) إلى وجود العديد من المشكلات الإدارية التي أثرت على مستوى الأداء في الصندوق وبالتالي على مستوى جودة الخدمات والتي منها:

التعقيد، المركزية، ضعف مشاركة العاملين، غياب التوصيف الوظيفي، التداخل بين المهام والاختصاصات كما أشار تقرير الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة (2013، 3) إلى عدد من أوجه القصور المتعلقة بخدمات المعاقين والتي منها، ضعف الاستجابة لخدمات المعاقين بل وتوقف الصندوق عن تقديم العديد من الخدمات للمعاقين في كثير من الأحيان، والبطء الشديد في تقديم الخدمات للمعاقين، وعدم ترشيد الموارد المتاحة ، إضافة إلى وجود قصور كبير في توفير الكوادر البشرية المتخصصة في جانب الرعاية والتأهيل للمعاقين.

ويضيف تقرير تحليل الوضع الراهن لصندوق المعاقين للعام (2021 ، 38) عن وجود العديد من العوامل التي حالت دون تقديم خدمات بجودة عالية والتي منها: ازدياد الطلب على الخدمات بسبب تزايد عدد المعاقين، وارتفاع كلفة الخدمات، ومحدودية الموارد الناتجة عن الظروف الاقتصادية الصعبة للبلاد نتيجة الحرب.

لذا سعى الباحث إلى دراسة الأساليب الإدارية الحديثة التي تدعم تحسين جودة الخدمات والتي من أهمها أسلوب التمكين الإداري كمتغير مستقل حيث أثبتت دراسات عديدة أنه يوجد دور للتمكين على تحسين جودة الخدمات، منها (دراسة الماضي 2009) التي أكدت على وجود أثر لتمكين العاملين على الجودة، بينما أشارت (دراسة رجال ، 2014) إلى أن لتمكين

العاملين دورا ذا دلالة معنوية في تحسين جودة الخدمة.

ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

ما مستوى ممارسة التمكين الإداري في صندوق رعاية وتأهيل المعاقين؟

ما مستوى جودة الخدمات المقدمة من صندوق رعاية وتأهيل المعاقين؟

ما دور التمكين الإداري في تحسين جودة الخدمات المقدمة من صندوق رعاية وتأهيل المعاقين؟

ما دور التحفيز في تحسين جودة الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة؟

ما دور التفويض في تحسين جودة الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة؟

ما دور العمل الجماعي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة؟

ما دور التدريب في تحسين جودة الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة؟

ما دور الاتصال في تحسين جودة الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة؟

ثانياً/ أهداف الدراسة:

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى:

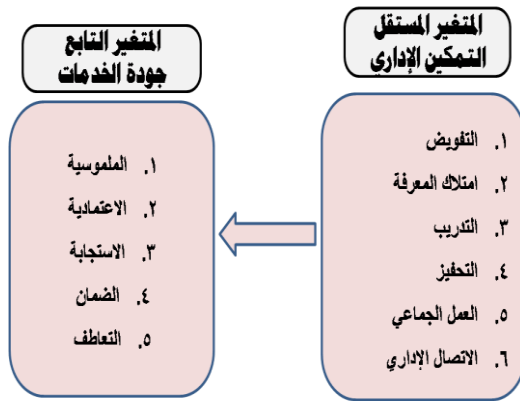
التعرف على مستوى ممارسة التمكين الإداري في صندوق رعاية وتأهيل المعاقين.

التعرف على مستوى جودة الخدمات في صندوق رعاية وتأهيل المعاقين.

التعرف على دور التمكين الإداري بأبعاده (التفويض، امتلاك المعرفة، التحفيز، التدريب، العمل الجماعي،

على عدد من الدراسات منها دراسة (سعود، 2021) ودراسة (ناصر ، 2019) ودراسة (العبدالله ، 2018) المتغير التابع: جودة الخدمات بأبعاده (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، التعاطف) وقد اختار الباحث هذه الأبعاد بالاعتماد على عدد من الدراسات منها دراسة (اسكندر، 2021) ودراسة (رجال، 2014) ودراسة (ذياب، 2012).

ب



شكل (1) يوضح النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة:

تحقيقاً لأهداف البحث واعتماداً على محتوى ونتائج الدراسات السابقة، يمكن صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية على النحو الآتي: الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بجميع أبعاده على تحسين جودة الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة من قبل صندوق رعاية وتأهيل المعاقين.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتفويض في تحسين جودة الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة من قبل صندوق رعاية وتأهيل المعاقين.

الاتصال الإداري) في الخدمات المقدمة من صندوق رعاية وتأهيل المعاقين.

أهمية الدراسة:

يمكن النظر إلى أهمية هذه الدراسة من ناحيتين النظرية والعملية.

من الناحية النظرية في التالي:

تبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة من خلال ما تقدمه من إضافة علمية في مجال العلم والمعرفة، وإثراء المكتبة العلمية بالمعلومات التي توضح ماهية وأهمية التمكين الإداري كمفتاح أساسي للتطوير والتحسين الفردي والمؤسسي لضمان تقديم جودة الخدمات بجودة عالية .

ويمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في وضع إطار فلسفي ومنهجي للتمكين الإداري كمدخل لتحسين جودة الخدمات في صندوق رعاية وتأهيل المعاقين.

ومن الناحية العملية:

تعريف القائمين على إدارة الصندوق، ومتخذي القرار بواقع التمكين الإداري، ومتطلبات تطبيقه.

يمكن أن تفيد نتائج هذه الدراسة القائمين على إدارة الصندوق في تحسين أدائه و مخرجاته، من خلال ما ستقدمه الدراسة من نتائج وتوصيات ومقترحات عملية تسهم في تحسين جودة الخدمات في الصندوق.

النموذج المعرفي:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأسئلتها، وفرضيتها، فقد تم تصوير نموذج للدراسة، والذي يعكس متغيراتها المستقلة والتابعة، وذلك على النحو التالي:

- المتغير المستقل التمكين الإداري بأبعاده (التفويض، امتلاك المعرفة، التحفيز التدريب، العمل الجماعي، الاتصال) وقد اختار الباحث هذه الأبعاد بالاعتماد

والسلطات وإكسابهم المعارف والمهارات اللازمة وإيجاد نظام عادل للمكافآت والتعويضات وتوجيههم نحو العمل الجماعي.

جودة الخدمات:

تعرف جودة الخدمات بأنها: الدرجة التي يمكن ابتداء منها إرضاء الزبون بتلبية حاجاته ورغباته وتوقعاته باستمرار (صالح، 46، 2020)

ويعرف الباحث جودة الخدمات إجرائياً بأنها: مقياس لمدى مطابقة مستوى الخدمات المقدمة من صندوق رعاية وتأهيل المعاقين لتوقعات المستفيدين من خلال أبعادها (الاعتمادية، الملموسية، الضمان، الاستجابة، التعاطف).

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع التمكين الإداري وجودة الخدمات، والتي يمكن تسليط الضوء على بعضها على النحو الآتي:

دراسة (عامر وشويرفات، 2024) التي هدفت إلى إبراز مدى تأثير استخدام الرقمنة على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية، ولتحقيق هذا الهدف فقد اتبع الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة في جمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغت 55 موظفاً، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها إن توظيف الرقمنة ساهم في تحسين جودة الخدمات العمومية.

دراسة (إسكندر، 2021) هدفت إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات الصحية في المستشفى الأوربي بأمانة العاصمة صنعاء بالجمهورية اليمنية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات الميدانية تم

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمعرفة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة من قبل صندوق رعاية وتأهيل المعاقين.

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تحسين جودة الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة من قبل صندوق رعاية وتأهيل المعاقين.

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحسين جودة الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة من قبل صندوق رعاية وتأهيل المعاقين.

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للعمل الجماعي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة من قبل صندوق رعاية وتأهيل المعاقين.

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للاتصال في تحسين جودة الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة من قبل صندوق رعاية وتأهيل المعاقين.

مصطلحات الدراسة:

وردت في هذه الدراسة بعض المصطلحات وقد قام الباحث بتعريفها اصطلاحاً، وإجرائياً بما يتلاءم مع طبيعة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

التمكين الإداري:

يعرف التمكين الإداري: بأنه استراتيجية إدارية تهدف إلى إشراك العاملين في السلطة من خلال منحهم قوة التصرف والاستقلالية في أداء مهامهم، وتعزيز الثقة بالنفس من خلال مشاركتهم في المعلومات وتدريبهم. (ناصر، 2019، 46).

ويعرف الباحث التمكين الإداري إجرائياً بأنه: منح العاملين في صندوق رعاية وتأهيل المعاقين الحرية، والقدرة على التصرف واتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات، من خلال تفويض الصلاحيات

إعداد استبانة وأظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتمكين العاملين بأبعاده (العمل الجماعي، المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية في اتخاذ القرار) على تحسين جودة الخدمات الصحية في المستشفى الأوربي.

دراسة (abun et al., 2021) هدفت إلى تحليل أثر التمكين الوظيفي على سلوكيات المواطن التنظيمية للعاملين تجاه المنظمة وتجاه زملائهم في العمل، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة تأثير إيجابية للتمكين الوظيفي على سلوك المواطن التنظيمية في الكلية.

دراسة (Kiral, 2020) سعت إلى قياس العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي للمعلمين في مدينة ايدين بتركيا ولغرض هذه الدراسة فقد اتبع الباحث المنهج الوصفي الارتباطي وقام ببناء استبانة بغرض جمع البيانات، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة التمكين الإداري كان عاليا، كما بينت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين ممارسة التمكين الإداري والالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس الثانوية بمدينة ايدين بتركيا.

- دراسة (جمعه ، 2020) هدفت إلى معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط المصرية، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة وخلصت الدراسة إلى وجود دور كبير للتمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لتلك المنظمات.

دراسة (عايض وبشر، 2020) هدفت إلى معرفة تأثير استراتيجية تنمية الموارد البشرية على تحسين الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية، وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من البنوك اليمنية التي بلغ عددها عشرة بنوك ولجمع البيانات الميدانية تم استخدام الاستبانة، وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير متفاوت لأبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية على تحسين الخدمات المصرفية فكان بعد استراتيجية تمكين العاملين أكثر الأبعاد تأثيرا وبعد استراتيجية تدريب الموارد البشرية هو البعد الأقل أثرا.

دراسة (ناصر، 2019) هدفت إلى التعرف على أثر استراتيجية التمكين الوظيفي على تنمية الميزة التنافسية بجامعتي صنعاء والحديدة، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الميدانية باستخدام الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع استراتيجية التمكين الوظيفي كان متوسطاً، وأن مستوى الميزة التنافسية كان ضعيفاً، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التمكين الوظيفي على تنمية الميزة التنافسية.

دراسة (Kumar, et,al 2019) هدفت إلى التعرف على أثر جودة الخدمات المقدمة بأبعادها (الملموسية، الموثوقية، التعاطف، التأكيد، الاستجابة) على رضا العميل وولائه، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وتم بناء استبانة لغرض جمع البيانات من المشاركين، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: وجود أثر إيجابي لجودة الخدمة المقدمة بأبعادها (الملموسية، الموثوقية، التعاطف، الاستجابة) على رضا العملاء، ووجود أثر

وعرفه الدوري (2018) بأنه "إعطاء العاملين السلطة وحرية أكبر في مجال المهام المحددة وإبداء الرأي والمشاركة الفاعلة حسب الهيكل الوظيفي الخاص بها". (الذبحاوي، والفتلاوي، 129، 2022). ومن خلال ما سبق يتضح للباحث أن تعريف الطائي وقداه قد ركزا على العناصر المهمة لعملية التمكين والتمثلة في التقويض وتوفير جميع متطلباته المتمثلة بالحوافز والتدريب والعمل الجماعي والاتصال الإداري، أما تعريف كل من البناء والخفاجي، والذبحاوي والفتلاوي فقد ركزوا على منح العاملين السلطة والمشاركة في القرار وأغفلت الجوانب الأخرى لعملية التمكين الإداري وهي نظام الحوافز والتدريب والعمل الجماعي والاتصال الإداري الفعال. ومن خلال ما سبق يعرف الباحث التمكين بأنه: أسلوب إداري يتم من خلاله منح العاملين حرية التصرف واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وزيادة معارفهم ومهاراتهم ومنحهم الحوافز المناسبة وتوفير أنظمة وقنوات اتصال وتواصل فعالة لتبادل المعلومات فيما بينهم بهدف تقديم خدمات ذات جودة عالية تحقق رضا المستفيدين.

أهمية التمكين الإداري:

يمكن إبراز أهمية التمكين الإداري من خلال استعراض آراء كثير من الباحثين، حيث يرى الدوري وصالح، (30، 2009) أن التمكين الإداري يقلل عدد المستويات الإدارية، وبالتالي خفض كلفة أداء الأعمال كما يعد التمكين أداة لزيادة قدرة المؤسسة على المنافسة وتلبية رغبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية، وتمييزها وإكسابها القدرة على التعلم والتكيف مع المتغيرات المحيطة بها.

سلبى لجودة الخدمة المقدمة لبعده (التأكيد) على رضا العملاء وولائهم.

وتم الاستفادة من الدراسات السابقة في تغطية الجانب النظري للدراسة، وتوجيه الباحث إلى بعض المصادر والمراجع ذات العلاقة من خلال قوائم المراجع لتلك الدراسات، والاطلاع على المنهجية المستخدمة في الدراسات السابقة وأدوات جمع البيانات والمعلومات. وتتميز هذه الدراسة بأنها أول دراسة حول هذا الموضوع في صندوق المعاقين (على حد علم الباحث).

الإطار النظري

أولاً: التمكين الإداري:

حظي موضوع التمكين الإداري باهتمام واسع من قبل الباحثين والمهتمين بقضايا الفكر الإداري الذين قاموا بوضع تعريفات متعددة للتمكين الإداري يمكن استعراض بعضها في التالي:

التمكين في اللغة: مصدر الفعل (مَكَّنَ) ومنه (أَمَكَّنَهُ) بمعنى استمكن الرجل من الأمر، وتمكَّن فلان من الشيء (الرازي، 635، 1987) وأما اصطلاحاً: فقد عرف الطائي وقداه (2010، 8) التمكين الإداري بأنه توفير السلطة للموظف في عمله من خلال تخويله سلطات كافية لاتخاذ القرارات المتصلة بعمله بهدف تلبية رغبات وتوقعات المستفيدين وتحقيق رضاهم، بالإضافة إلى توفير كل ما يتطلبه أداء المهام.

وعرفه البناء والخفاجي (2014، 25) بأنه الاستراتيجية الهادفة إلى استثمار الطاقات الكامنة لدى العاملين وإشراكهم في عملية بناء المنظمة، حيث أن نجاح المنظمة يتوقف على تناغم احتياجات العاملين مع رؤية المنظمة وأهدافها.

تعليم العاملين: الذي يؤدي إلى زيادة فاعلية العاملين وبالتالي تحقيق المنظمة لأهدافها.

إيجاد الدافعية لدى العاملين لقبول التمكين الإداري والعمل به.

الرغبة في التغيير من قبل إدارة المنظمة لتحقيق التطوير والتحسين في المنظمة

نكران الذات: ويعني تقديم مصلحة المنظمة وتعميق الولاء والانتماء لها.

الغرض: ويعني أن تكون أهداف المنظمة واضحة وشفافة وسهلة الفهم.

إعادة الهيكلة: وتعني إعادة النظر في الهياكل التنظيمية، وتصميم الأعمال ومنح العاملين الصلاحيات اللازمة ومشاركتهم التخطيط واتخاذ القرار.

أبعاد التمكين الإداري:

يتضمن التمكين الإداري عددا من الأبعاد وقد تناول الباحث في هذه الدراسة الأبعاد التالية:

التفويض^٣: يعد التفويض من العوامل الأساسية لنجاح الإدارة لكونه الأساس للقيادة الممكنة، وقد عرف على أنه نقل السلطة إلى المرؤوسين ضمن حدود منصوص عليها (Cupta & Agrawat, 2023, 79)، وعرف أيضاً بأنه قيام المدراء في المستويات الإدارية العليا بنقل جزء من سلطاتهم إلى المدراء الذين يلونهم في الهيكل التنظيمي، ويحتفظ كل مدير من المدراء الذين تم تفويضهم بجزء من السلطات ويفوضون جزءاً منها لمن يلونهم في الهيكل التنظيمي، وهكذا حتى الوصول إلى تفويض العاملين في المستويات الدنيا بغية تحقيق أهداف المؤسسة (الزعيبي وعبيدات، د ت، 134).

ويشير ذياب (2023، 84) إلى أن للتمكين الإداري أهمية على مستوى الفرد تكمن في تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية وزيادة الثقة لديهم بأنفسهم.

وزيادة قدرتهم على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، أما بالنسبة لأهمية التمكين للمنظمة فتتمثل في كسب ولاء العاملين، مما ينعكس على زيادة كمية وجودة السلع والخدمات.

معوقات تطبيق التمكين الإداري:

قد تواجه عملية تطبيق التمكين الإداري في أي مؤسسة صعوبات ومن تلك المعوقات ما ذكره (المومني، 51، 2009): (Forreste, 2008, 67):

عدم توفر إرادة التغيير وضعف أنظمة التطوير والتدريب للعاملين في المنظمة وتمركز السلطة والقرار بيد الإدارة العليا وتخوف العاملين من المسؤولية، وضعف الحوافز والمكافآت الممنوحة لهم.

وعدم التفريق بين مفهومي التمكين الإداري والتفويض والنظر إلى التفويض كمترادف للتمكين وتطبيقه بطريقة غير مناسبة وعدم الإلمام بأهداف المنظمة.

ويرى الباحث أن هناك معوقات أخرى تحول دون تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات منها القيود التشريعية التي لا تتيح نقل السلطة إلى المستويات الإدارية الدنيا، وأيضاً عدم توفر الكفاءات الإدارية في المؤسسة القادرة على تحمل المسؤولية بجدارة.

مبادئ التمكين الإداري:

إن التطبيق الفعال والجيد لأسلوب التمكين الإداري في المنظمات يتطلب مراعاة مجموعة المبادئ التي أشار لها كل من: (عباسي، 2022، 44). (بطاح والطعاني، 2015، 123-122). كاظم والشيخ (2010، 19-17) والتي يمكن إيضاحها في التالي:

ويمكن أن يحقق التفويض عدداً من الفوائد منها: تخفيف عبء الأعمال عن الرؤساء للتفرغ للمهام القيادية، ويمكن المؤسسة من تحقيق الاستجابة السريعة للعملاء، وتدريب العاملين لشغل مواقع قيادية أعلى، ورفع معنوياتهم وتعزيز ولائهم للمؤسسة، وتحقيق التوازن بين المهام والمسؤوليات. (الكبيسي، 2006، 46).

ويعرف الباحث التفويض: بأنه إعطاء العاملين الحق في ممارسة السلطة المتعلقة بأعمالهم وتشجيعهم على تحمل المسؤولية لتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتعزيز الشعور الإيجابي لديهم تجاه أعمالهم وبالتالي كسب ولائهم وإخلاصهم.

التدريب: إن من أهم سمات المؤسسات الممكنة الاهتمام بعملية التدريب كونه السبيل لتقبل التمكين ويرى (wright al el, 2000, 209) أن التدريب يشير إلى الجهود المبذولة من قبل المؤسسة من أجل رفع كفاءة العاملين فيها.

كما يعرف التدريب "بأنه عبارة عن الجهود الرامية إلى تزويد الأفراد بمعلومات ومعارف جديدة تساهم في إكسابهم مهاراتهم لأداء المهام والتعامل مع المشكلات التي تواجههم وتنمية وتطوير ما لديهم من مهارات وخبرات ومعارف من خلال تحديد الأساليب والوسائل المناسبة في صورة بناء متناسق بما يزيد من كفاءتهم في أداء الأعمال الحالية والمستقبلية على أن يتم استثماره الاستثمار الأمثل بما يعود على المنشأة بالنفع والفائدة. (خليفة، 2017، 18).

ويتضح للباحث أن التدريب هو العملية المنظمة التي تؤدي إلى تطوير قدرات العاملين وإكسابهم المهارات التي تمكنهم من أداء أعمالهم بطريقة أفضل.

ويعد التدريب أحد العناصر الأساسية لتطبيق التمكين الإداري في المؤسسة ويهدف إلى تنمية قدرة الأفراد على أداء المهام بصورة جيدة وتعزيز ثقة الفرد بذاته من خلال إكسابه المهارات والقدرات اللازمة، إضافة إلى معالجة المشكلات وتقليل الصراعات، واكتساب مهارات اتخاذ القرارات ومهارات إدارة الفريق وهو ما يسهل عملية تطبيق التمكين. (عليوة، 2001، 82).

فرق العمل (العمل الجماعي): يرى الكثير من الكتاب والباحثين أن فرق العمل أحد الأساليب الفعالة في مجال الإدارة اليوم وعلى الأخص في حال رغبة المؤسسات التوجه نحو تطبيق مدخل التمكين الإداري الذي يحقق لها الوصول إلى هدفها بكفاءة وفعالية.

ويشير مصطلح فرق العمل إلى عدد من الأشخاص الذين يعملون معاً لتحقيق هدف معين وتساهم فرق العمل في تحسين وتطوير الأداء ودعم الاتصال والثقة بين أعضاء الفريق، إضافة إلى بناء علاقات عمل جيدة (3-4، 2006، parcon).

ويعرف (Kreliner, 2003) المشار إليه في (أبوتهلة، 2010، 28) أن فرق العمل هي مجموعة من الأفراد الذين يتمتعون بالمهارات المتكاملة وملتزمون بتحقيق أهداف مشتركة وأهداف للأداء ومسؤوليتهم مسؤولية جماعية ولديهم السلطة الكافية لاتخاذ القرارات المناسبة.

ويواجه تطبيق "أسلوب فريق العمل" بشكل فعال العديد من التحديات أهمها: البيروقراطية الشديدة، وعدم رغبة بعض الأعضاء داخل الفريق في المشاركة، وهو ما يمكن أن نسميه مقاومة التغيير، وللتغلب على تلك التحديات ينبغي نشر الثقافة التي تعزز وجود " فرق العمل في المؤسسة، وتوفير البيئة الإبداعية، مع

تشجيع الأفراد على المشاركة وتوفير الدعم المستمر من قبل القيادات العليا في المؤسسة (أفندي ، 2003، 53-45).

امتلاك المعرفة: ينظر للمعرفة على أنها "البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في حل المشكلات أو النشاط الراهن". (الزيادات، 2008، 18).

وعرفت أيضاً على أنها حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومات والخبرات والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم للوصول إلى النتائج والقرارات أو استخلاص مفاهيم جديدة، أو ترسيخ مفاهيم سابقة (الحلاق، 2014، 32)، وتحظى المعرفة بأهمية استراتيجية فهي أساس التقدم والتطور الهائل للعالم في مختلف المجالات وهي أساس خلق المنظمات وتطويرها، وإعادة تشكيلها وتمنح المنظمة قدرة على التكيف مع المتغيرات المحيطة بها كما تعد المعرفة البشرية أساس القيمة وتمكن المنظمة من تقديم السلع والخدمات التي تحقق توقعات ورغبات العملاء، وتساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية وإدامتها (همشري ، 2013، 62)

مما سبق يستنتج الباحث أن المعرفة هي الرصيد المتراكم لدى الفرد من المعلومات والحقائق والتجارب والخبرات والأحكام والمفاهيم والمبادئ والأساليب التي من خلالها يتمكن الفرد من تحليل وتشخيص المواقف المعقدة والإلمام بمكونات الوظائف الإدارية الأساسية (التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة) وكذلك الأهمية التي يعطيها لكل وظيفة من هذه الوظائف ويستطيع اتخاذ القرارات الجيدة وأداء الأعمال بصورة أفضل.

5. التحفيز: تعد وظيفة التحفيز من الوظائف المهمة لأي مؤسسة، حيث لا يقتصر الأمر على اختيار العناصر المؤهلة وذات الكفاءة العالية فحسب بل لا بد من توافر

الرغبة في العمل والإنجاز، وهذا لا يتم إلا من خلال تحفيز الموظفين وخلق الرضا لديهم، مما ينعكس إيجاباً على زيادة الإنتاج والجودة وتقليل التكاليف والهدر في موارد المؤسسة. وينظر للحوافز على أنها مؤثرات خارجة عن كيان الإنسان توجه السلوك الإنساني نحو تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة. (القحطاني، 2008 ، 184). وهي أيضاً كافة العوامل التي تدفع العاملين وتحرك قدراتهم لبذل جهود أكبر لتحقيق نتائج أفضل (لقحطاني ، 2011، 49).

ويرى الباحث أن التحفيز عملية مهمة لإيجاد الدوافع لدى الأفراد نحو تحقيق الأهداف المرسومة، ولها عدد من الأشكال منها الحوافز المادية والمعنوية أو المادية والمعنوية معاً.

الاتصال الإداري: تتوقف فعالية المؤسسات إلى حد كبير على سلامة ودقة نظام الاتصال وكفاءة تدفق المعلومات داخل المنظمة فالإتصال الإداري هو عملية تبادل معلومات وأفكار بين الأفراد في المؤسسة بوسائل وأدوات متعددة. (العتيبي، 211، 2022). وعرف أيضاً على أنه عملية إرسال واستقبال المعلومات بين الأشخاص في المؤسسة بهدف تسهيل إجراءات العمل (Giffin, 396, 2006)، وتحتل الاتصالات أهمية كبيرة في حياة الناس، حيث تشير الدراسات إلى أن النجاح الذي يحققه الإنسان في عمله يعتمد في (85%) منه على البراعة الاتصالية ، كما تعمل قنوات الاتصال على تدفق البيانات والمعلومات والإحصاءات لاتخاذ القرارات الإدارية الجيدة (الدوري وآخرون، 2010، 212).

ويرى الباحث ضرورة توفر مقومات أساسية لنجاح الاتصال الإداري بوصفه حجر الزاوية لتطبيق التمكين الإداري والتي منها توفر الوضوح واستخدام الوسيلة

وتعاريف ركزت على الخدمة: ووفقاً لذلك فجودة الخدمة تعتبر معياراً لتطابق الأداء الفعلي مع الأداء المعياري.

وتعاريف ركزت على عملية أداء الخدمات: وتعرف وفقاً لذلك جودة الخدمة على أنها مدى وجود فجوات بين المنظمة وبين جمهورها وتسعى المنظمات باستمرار إلى تحقيق الجودة من خلال ردم هذه الفجوات (المحياوي، 2006، 91-90).

ويعرف الباحث جودة الخدمات: بأنها المواصفات المتوفرة في الخدمة نتيجة تطابق الأداء الفعلي مع المعايير المحددة مسبقاً والتي تعمل على تلبية حاجات ورغبات العملاء وتحقق رضاهم وبالتالي كسب ولاءهم.

أبعاد جودة الخدمات:

الملموسية:

يشير هذا البعد بشكل عام إلى مظهر المنشأة المادية، والموظفين ومدى توفر المتطلبات اللازمة لتقديم الخدمات للمستفيدين (Wilson, 2012, 79, et. al) وبعبارة أخرى يعني مدى توافر التسهيلات المادية، والبشرية ومواد ومعدات الاتصال بالإضافة إلى الجوانب الخاصة بلملموسية الخدمة من المباني وتقنية المعلومات والاتصالات المستخدمة والتسهيلات الداخلية لتقديم الخدمة، والمظهر الخارجي للعاملين والترتيبات الداخلية للمؤسسة، ومواقع الانتظار للمستفيدين من الخدمة (رضوان، 2021، 120). ويرى الباحث ضرورة أن يكون لصندوق المعاقين موقع جغرافي يسهل وصول المعاقين إليه لتلقي الخدمات التي يحتاجونها وأن يتوفر في أبنية الصندوق

المناسبة في الوقت المناسب وتوفر مهارات الاتصال الجيد لدى الأفراد.... الخ

ثانياً: جودة الخدمات:

تعد جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين أحد المقومات الأساسية لنجاح واستقرار المؤسسات، فهي مصدر لتحقيق رضا المستفيدين وكسب ولائهم لهذا فإنه من الطبيعي أن تركز المؤسسات على الجودة وجعلها في مقدمة أولوياتها وفي هذا الجزء تم استعراض مفهوم جودة الخدمات وأبعادها على النحو التالي:

الجودة في اللغة: من الفعل أجاد بمعنى أتى بالجيد، والجيد نقيض الرديء، وأجدت الشيء فجاد، والتجويد مثله، ويقال: هذا شيء جيد بين الجودة والجودة. وقد جاد جودة وأجاد: أتى بالجيد من القول أو الفعل ويقال أجاد فلان في عمله (ابن منظور، 2003، 254-255). وأما اصطلاحاً: فيمكن البدء بتعريف الخدمات أولاً، حيث أشارت الجمعية الأمريكية للخدمات إلى أنها مجموعة من النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو يتم عرضها على أنها ترتبط بسلعة معينة (المسعودي، 2010، 31). أما تعريف جودة الخدمات فإنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين على تعريف موحد لجودة الخدمات، وإنما تعددت وجهات النظر حول مفهوم جودة الخدمات وتبعاً لذلك تعددت التعاريف لجودة الخدمات لهذا قسمت تلك التعاريف إلى ثلاث مجموعات كالتالي: تعاريف ركزت على العملاء: وفقاً لذلك تعرف جودة الخدمات بأنها توافق مستوى الخدمة مع توقعات العملاء وتحقيق رضاهم (Zeithaml, & et. Al, 2010, 33).

ويجب أن تتضمن الاستجابة ما يلي (العلول، 2011، 14):

- تقديم الخدمات بشكل فوري والرغبة الدائمة للموظفين في معاونة المستفيدين.
- عدم انشغال العاملين عن الاستجابة الفورية لطلبات المستفيدين.

- إعلام العملاء بأجل الوفاء بالخدمة.

- سرعة تنفيذ المعاملات.

- سرعة الرد على شكاوي العملاء.

ويرى الباحث أنه يمكن تعزيز القدرة على الاستجابة السريعة من خلال التخلي عن الأساليب الإدارية التقليدية مثل (البيروقراطية والمركزية المفرطة) واستخدام البرامج والتطبيقات الإلكترونية الحديثة خاصة في المؤسسات المعنية بتقديم الخدمات للمعاقين لتسهيل حصول المعاق على الخدمة التي يحتاجها.

الضمان: ويقصد به ما يتمتع به العاملون من معرفة وقدرة وثقة تمكنهم من تقديم خدمات للمستفيدين تحقق لهم الإشباع. (Lazakidou & Daskalaki, 2012, 212)

ويرى العلول (2011، 14) و(العتيبي، 2021، 45) أنه يمكن قياس تحقق عنصر الضمان في جودة الخدمات من خلال التالي:

- حصول المستفيدين على الخدمات في الوقت المناسب.

- خلو تعاملات المؤسسة من الشك أو الخطر.

- أن يكون أداء العاملين سليماً.

- تحلي العاملين بالثقة والمعرفة والمجاملة.

وهنا يرى الباحث أنه لتحقيق عنصر الضمان في الخدمات المقدمة فإنه لابد من توفير كواد

المساعد التي تمكن المعاق من الوصول إلى مختلف مرافق الصندوق.

الاعتمادية: وتعني الدقة في الأداء ومراعاة الوقت المحدد لإنجاز الخدمة (Rust & Oliver, 1994, 32).

والاعتمادية تعني قدرة المنظمة على الوفاء بالتزامها من خلال تقديم خدمة جيدة في الوقت المحدد وبالدقة المطلوبة (Loureiro, 2008, 249)

ويرى الباحث أن الاعتمادية يمكن النظر إليها من جانب العملاء على أنها ثقة العميل بقدرة مزود الخدمة على تلبية طلبه في الوقت المحدد والكيفية المطلوبة مما يولد القناعة لدى العميل باختيار وتفضيل مورد لخدمة ما دون غيره.

1- التعاطف: وتعني مدى إدراك ودراسة مقدمي الخدمة للتعرف على حاجات ومصالح المستفيدين وتعاطفهم معهم وفهم مشاعرهم وبناء علاقات طيبة معهم" (نجم، 2021، 62)، كما يعرف التعاطف بأنه قدرة مقدم الخدمة على التعامل بعطف ولين مع احتياجات ومتطلبات العملاء وفهمهم بشكل شامل (Zeithaml et al., 1995)، ويضيف العتيبي (2021، 46) أن التعاطف يعني اهتمام المنظمة بالعميل ورعاية مصالحه ومقدرة العاملين فيها على إظهار اللياقة ودمائة الأخلاق واحترام المستفيدين.

الاستجابة: وتعني مدى استعداد ومبادرة مزود الخدمة لتقديم الخدمة للمستفيدين عند حاجتهم لها والقدرة على التعامل مع شكاويهم وسرعة حلها (أبو عواد وآخرون، 2022، 4)، وكذلك تشير الاستجابة إلى القدرة على تقديم الخدمة للمستفيد بشكل أسرع (Chattopadhyay, et al., 2022, 46)

العلمية والدوريات وأدبيات الندوات والكتب المرتبطة بموضوع الدراسة.

أداة الدراسة: اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة وقد صممت أداة الدراسة بناء على الاطلاع على الدراسات السابقة والمراجع العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة وعلى آراء عدد من المختصين (الأكاديميين والخبراء) في إدارة الأعمال من أجل تحديد فقرات الاستبانة. وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت (Likert) السباعي، لتحديد الإجابة لكل عبارة من عبارات الاستبانة بسبع بدائل.

قياس صدق وثبات الاستبانة:

يقصد بصدق أداة الدراسة مدى تمثيل فقرات أداة الدراسة لمتغيرات الدراسة وأما ثبات أداة الدراسة فيقصد به استقرار النتائج التي ظهرت في المرة الأولى عند إعادة استخدام أداة الدراسة مرة أخرى في زمن لاحق. وللتأكد من صدق الاستبانة فقد قام الباحث بالتالي:

التأكد من الصدق الظاهري "صدق المحكمين":

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين وعددهم (11) أستاذًا من ذوي الخبرة بطبيعة المشكلة للحصول على آرائهم وملاحظاتهم حول أداة الدراسة وقام الباحث باستيعاب الملاحظات وأجرى التعديلات من حذف وإضافة لتصبح جاهزة للقياس.

2- التأكد من صدق المحتوى "صدق الاتساق الداخلي": ويعني مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع البعد المنتمي إليه هذه العبارة.

وقد تم قياس الاتساق الداخلي للاستبانة لمعرفة مقدار التجانس الداخلي لأداة الدراسة من خلال إيجاد قيمة معامل الارتباط (سبيرمان) بين درجة كل عبارة من

متخصصة لتقديم خدمات الرعاية للمعاقين والعمل على إيجاد برامج تدريبه باستمرار في مجالات تقديم الرعاية للمعاقين والاطلاع على كل جديد بهذا الجانب.

ثالثاً: منهجية الدراسة:

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، واختار الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي لكونه يلائم طبيعة الدراسة الحالية، إضافة إلى أن هذا المنهج أكثر المناهج استخداماً في العلوم الإدارية.

مجتمع وعينة الدراسة: يشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في صندوق رعاية وتأهيل المعاقين - المركز الرئيسي بأمانة العاصمة وفروعه، والبالغ عددهم (288) فرداً على مختلف مستوياتهم الإدارية والفنية بحسب إفادة شؤون الموظفين بالصندوق ونتيجة لصغر مجتمع الدراسة فقد تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل والتي سوف تشمل جميع العاملين في صندوق رعاية وتأهيل المعاقين والبالغ عددهم (288) فرداً.

مصادر جمع البيانات:

هناك مصدران رئيسان لجمع البيانات اعتمد عليها الباحث تتمثل في المصادر الأولية والمصادر الثانوية والتي يمكن استعراضها على النحو الآتي:

المصادر الأولية: وتتمثل المصادر الأولية المستخدمة في جمع بيانات هذه الدراسة في قوائم الاستبانة التي استخدمها الباحث لجمع البيانات من عينة الدراسة.

المصادر الثانوية: وتتمثل في الوثائق الخاصة بصندوق رعاية المعاقين محل الدراسة مثل القوانين واللوائح والأنظمة والتقارير، والإحصائيات والتقارير الصادرة عن الجهات الرسمية الأخرى، والرسائل

عبارات البُعد والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وموظفة في صندوق رعاية وتأهيل المعاقين بأمانة العاصمة والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (1): يبين معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات أبعاد التمكين الإداري والدرجة الكلية

بُعد التفويض			بُعد المعرفة			بُعد التحفيز			بُعد التدريب			بُعد العمل الجماعي			بُعد الاتصال		
Sig.	R	م	Sig.	R	م	Sig.	R	م	Sig.	R	م	Sig.	R	م	Sig.	R	م
0.001	0.566	24	0.000	0.633	20	0.000	0.818	15	0.000	0.759	10	0.000	0.683	20	0.000	0.566	24
0.000	0.883	25	0.000	0.858	21	0.000	0.723	16	0.000	0.700	11	0.000	0.858	21	0.000	0.883	25
0.000	0.828	26	0.000	0.739	22	0.000	0.898	17	0.000	0.871	12	0.000	0.739	22	0.000	0.828	26
0.000	0.838	27	0.000	0.887	23	0.000	0.830	18	0.000	0.882	13	0.000	0.887	23	0.000	0.838	27
0.000	0.843	28				0.000	0.667	19	0.000	0.772	14				0.000	0.843	28
(R): معامل ارتباط سبيرمان، (Sig.): مستوى الدلالة.																	

يوضح الجدول (1) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات أبعاد التمكين الإداري والدرجة الكلية للأبعاد، والذي يبين:

أن معاملات الارتباط مرتفعة ومتوسطة ومستوى دلالتها أقل من مستوى المعنوية.

جدول (2): يبين معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات أبعاد جودة الخدمات والدرجة الكلية للأبعاد

بُعد الملموسية			بُعد الاعتمادية			بُعد الاستجابة			بُعد الضمان			بُعد التعاطف		
Sig.	R	م	Sig.	R	م	Sig.	R	م	Sig.	R	م	Sig.	R	م
0.000	0.888	53	0.000	0.739	58	0.000	0.846	62	0.000	0.639	66	0.000	0.856	71
0.000	0.844	54	0.000	0.576	59	0.000	0.825	63	0.000	0.757	67	0.000	0.893	72

جدول (2): يبين معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات أبعاد جودة الخدمات والدرجة الكلية للأبعاد														
بُعد الملموسية			بُعد الاعتمادية			بُعد الاستجابة			بُعد الضمان			بُعد التعاطف		
م	R	Sig.	م	R	Sig.	م	R	Sig.	م	R	Sig.	م	R	Sig.
55	0.77	0.00	60	0.80	0.00	64	0.79	0.00	68	0.80	0.00	7	0.908	0.00
	7	0		0	0		7	0		2	0			0
56	0.84	0.00	61	0.78	0.00	65	0.90	0.00	69	0.82	0.00	7	0.844	0.00
	5	0		3	0		1	0		2	0			0
57	0.74	0.00							70	0.61	0.00			
	9	0								6	0			
(R): معامل ارتباط سبيرمان، (Sig.): مستوى الدلالة.														

وعليه فهي دالة إحصائية، وبذلك تعد الأبعاد صادقةً لما وضعت لقياسه.
3 - ثبات الاستبانة:
يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط.

يوضح الجدول (2) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات أبعاد جودة الخدمات (الملموسية - الاعتمادية - الاستجابة - الضمان - التعاطف) والدرجة الكلية للأبعاد، والذي يبين أن معاملات الارتباط مرتفعة ومستوى دلالتها أقل من مستوى المعنوية (0.05)

جدول (3): يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ ودرجة المصادقية لأبعاد ومحاور الدراسة

م	الأبعاد والمحاور	ألفا كرونباخ	معامل المصادقية	عدد الفقرات	م	الأبعاد والمحاور	ألفا كرونباخ	معامل المصادقية	عدد الفقرات
1	التفويض	0.783	0.885	5	1	الملموسية	0.877	0.936	5
2	المعرفة	0.749	0.865	4	2	الاعتمادية	0.740	0.860	4
3	التحفيز	0.840	0.917	5	3	الاستجابة	0.874	0.935	4
4	التدريب	0.870	0.933	5	4	الضمان	0.860	0.927	5
5	العمل الجماعي	0.870	0.933	4	5	التعاطف	0.926	0.962	4
6	الاتصال	0.910	0.954	5	جودة الخدمات		0.952	0.976	22
	التمكين الإداري	0.945	0.972	28					

تساوي (945.0) بدرجة مصادقية (972.0)، وأن قيمة ألفا كرونباخ لمحور جودة الخدمات تساوي

من النتائج الواردة في الجدول (3) يتضح أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور التمكين الإداري

(0.952) بدرجة مصداقية (0.976) وجميعها أعلى من (0.60) وبدرجة مصداقية عالية، لذا يمكن اعتبار هذا المقياس التدريجي موثقاً منه ويمكن الاعتماد عليه في العينة، ونكون بذلك قد تأكدنا من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

8.3 اختبار التوزيع الطبيعي:

للتأكد من أن البيانات التي تم الحصول عليها تتبع التوزيع الطبيعي تم إيجاد معاملي الالتواء والتفلطح لمحاور الدراسة وأبعادها، وكانت النتائج كما يأتي:

جدول (4): يبين اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور وأبعاد الدراسة.

م	الأبعاد والمحاور	معامل الالتواء	معامل التفلطح
1	التفويض	-0.789	0.632
2	المعرفة	-0.621	0.010
3	التحفيز	-0.371	-0.512
4	التدريب	-0.608	-0.263
5	العمل الجماعي	-0.695	-0.053
6	الاتصال	-0.812	0.126
التمكين الإداري		0.945	-0.689
1	الملموسية	-0.641	-0.442
2	الاعتمادية	-0.687	-0.087
3	الاستجابة	-0.494	-0.627
4	الضمان	-1.023	0.943
5	التعاطف	-0.723	-0.044
جودة الخدمات		0.952	-0.760

من خلال الجدول (4) نجد أن قيمتي الالتواء والتفلطح كانت محصورة بين (2، -2) لجميع أبعاد ومحاور الدراسة، وأن حجم مجتمع الدراسة المستهدف (264) مفردة نجده أكبر من (30) مفردة، وعليه نستنتج أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبذلك نجد أن بيانات الدراسة معلمية.

رابعاً: عرض وتحليل النتائج ومناقشتها: قام الباحث بتوزيع عدد (288) استمارة استبانة تم استرجاع (264) استمارة استبانة وجميعها صالحة للتحليل وعليه فإن نسبة الاستجابة تمثل (92 %) وهو عدد مقبول وممثل لمجتمع الدراسة. وبعد الحصول على الاستبانات وإعدادها للإدخال تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS) وتصميم قاعدة بيانات ليتم

عرض خصائص مجتمع الدراسة:

تمثلت خصائص مجتمع الدراسة في عدد من المتغيرات الديمغرافية وهي: النوع والمؤهل العلمي والوظيفة الحالية والعمر وسنوات الخدمة، والآتي عرض لنتائج تحليل هذه المتغيرات.

إدخال البيانات والحصول على التحليلات المطلوبة منه واختبار الفرضيات المطلوبة.

جدول (5): يبين توزيع مجتمع الدراسة بحسب خصائص مجتمع الدراسة

المتغيرات	القيم	العدد	النسبة
النوع	ذكور	190	72 %
	إناث	74	28 %
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	24	9 %
	دبلوم متوسط	28	11 %
	بكالوريوس	198	75 %
	دراسات عليا	14	5 %
	مدير عام	2	1 %
الوظيفة الحالية	نائب مدير عام	3	1 %
	مدير إدارة	20	8 %
	رئيس قسم	30	11 %
	نائب رئيس قسم	10	4 %
	مختص	199	75 %
الفئات العمرية	أقل من 30 سنة	48	18 %
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	125	47 %
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	80	30 %
	50 سنة فأكثر	11	4 %
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	37	14 %
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	66	25 %
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	82	31 %
	15 سنة فأكثر	79	30 %

على شهادة البكالوريوس، وأن (75 %) من الموظفين من المختصين، وأن (47 %) ممن أعمارهم (من 30 إلى أقل من 40 سنة)، وأن (61 %) ممن خدمتهم (10 سنوات فأكثر).

الجدول (5) يبين توزيع مجتمع الدراسة وفق المتغيرات الديمغرافية أن: (72 %) من الموظفين في صندوق رعاية وتأهيل المعاقين من الذكور، أما الإناث فيشكلن (28 %)، وأن (75 %) من الموظفين من الحاصلين

الحسابي والوزن النسبي باستخدام جدول (6) الذي يوضح المتوسط المرجح لمقياس ليكرت السباعي.

1.2.4 المحور الأول: التمكين الإداري:

الجدول التالي يبين مستوى تطبيق التمكين الإداري وأبعاده في صندوق رعاية وتأهيل المعاقين، واستعراض أهم الإحصاءات الوصفية للمحور وأبعاده واختبار (T).

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة: هذا الجزء يتضمن الإحصاءات الوصفية لآراء موظفي صندوق رعاية وتأهيل المعاقين عن عبارات محاور وأبعاد استبانة الدراسة. وهذه الإحصاءات ممثلة بالوسط الحسابي، ومستوى التطبيق، والانحراف المعياري، والوزن النسبي والترتيب لكل عبارة أو بُعد بالإضافة إلى اختبار (T) لأبعاد ومحاور الدراسة. وتم تفسير قيم المتوسط

جدول (6): يوضح الإحصاءات الوصفية واختبار (T) لمحور التمكين الإداري وأبعاده

المحور وأبعاده	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الوزن النسبي	الأهمية النسبية	قيمة t	مستوى الدلالة Sig.
التفويض	4.54	0.93	عالٍ إلى حدٍ ما	64.9%	1	9.49	0.000
المعرفة	4.40	1.03	متوسط	62.9%	3	6.28	0.000
التحفيز	3.90	1.09	متوسط	55.7%	6	1.49-	0.138
التدريب	4.31	1.15	متوسط	61.6%	5	4.38	0.000
العمل الجماعي	4.46	1.07	عالٍ إلى حدٍ ما	63.8%	2	7.05	0.000
الاتصال	4.38	1.12	متوسط	62.6%	4	5.52	0.000
محور التمكين الإداري	4.33	0.83	متوسط	61.8%		6.35	0.000

جماعيا وبشكل مرتفع إلى حدٍ ما في صندوق رعاية وتأهيل المعاقين.

وأن بُعد المعرفة احتل الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (1.03) ووزن نسبي (62.9%) ومستوى تطبيق متوسط، وأن (t=6.28) عند مستوى دلالة (Sig.=0.000) وهذا يدل على أن هناك معرفة وبشكل متوسط في صندوق رعاية وتأهيل المعاقين.

وأن بُعد الاتصال احتل الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (4.38) وانحراف معياري (1.12) ووزن نسبي (62.6%) ومستوى تطبيق متوسط، وأن (t=5.52) عند مستوى دلالة (Sig.=0.000) وهذا يدل على أن

يتضح من الجدول (6) أن بُعد التفويض احتل الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.54) وانحراف معياري (0.93) ووزن نسبي (64.9%) ومستوى تطبيق عالٍ إلى حدٍ ما، وأن (t=9.49) عند مستوى دلالة (Sig.=0.000) وهذا يدل على أن هناك تفويضا وبشكل مرتفع إلى حدٍ ما في صندوق رعاية وتأهيل المعاقين. وأن بُعد العمل الجماعي احتل الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (4.46) وانحراف معياري (1.07) ووزن نسبي (63.8%) ومستوى تطبيق عالٍ إلى حدٍ ما، وأن (t=7.05) عند مستوى دلالة (Sig.=0.000) وهذا يدل على أن هناك عملا

وبشكل عام نجد أن محور التمكين الإداري حصل على متوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.83) ووزن نسبي (61.8 %) ومستوى تطبيق متوسط، وأن ($t=6.35$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.}=0.000$) وهذا يدل على أن هناك تمكينا إداريا بشكل متوسط في صندوق رعاية وتأهيل المعاقين.

المحور الثاني: جودة الخدمات:

الجدول التالي يبين مستوى تطبيق جودة الخدمات وأبعادها في صندوق رعاية وتأهيل المعاقين، واستعراض أهم الإحصاءات الوصفية للمحور وأبعادها واختبار (T).

هناك اتصالا وبشكل متوسط في صندوق رعاية وتأهيل المعاقين.

وأن بُعد التدريب احتل الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (1.15) ووزن نسبي (61.6 %) ومستوى تطبيق متوسط، وأن ($t=4.38$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.}=0.000$) وهذا يدل على أن هناك تدريباً بشكل متوسط في صندوق رعاية وتأهيل المعاقين.

وأن بُعد التحفيز احتل الترتيب السادس بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (1.09) ووزن نسبي (55.7 %) ومستوى تطبيق متوسط، وأن ($t=-1.49$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.}=0.138$) وهذا يدل على أنه لا توجد تحفيز ذات دلالة إحصائية في صندوق رعاية وتأهيل المعاقين.

جدول (7): يوضح الإحصاءات الوصفية واختبار (T) لمحور جودة الخدمات وأبعادها

المحور وأبعادها	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الوزن النسبي	الأهمية النسبية	قيمة t	مستوى الدلالة Sig.
الملموسية	4.42	1.11	متوسط	63.2%	3	6.20	0.000
الاعتمادية	4.49	1.07	عالٍ إلى حدٍ ما	64.2%	1	7.53	0.000
الاستجابة	4.22	1.21	متوسط	60.3%	5	2.93	0.004
الضمان	4.48	1.08	عالٍ إلى حدٍ ما	64.0%	2	7.19	0.000
التعاطف	4.24	1.24	متوسط	60.6%	4	3.19	0.002
جودة الخدمات	4.38	0.95	متوسط	62.6%		6.48	0.000

يدل على أن هناك اعتمادية بشكل مرتفع إلى حدٍ ما في جودة خدمات صندوق رعاية وتأهيل المعاقين. وأن بُعد الضمان احتل الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (4.48) وانحراف معياري (1.08) ووزن نسبي (64 %) ومستوى تطبيق عالٍ إلى حدٍ ما، وأن ($t=7.19$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.}=0.000$) وهذا يدل على أن

يتضح من الجدول (7) أن:

بُعد الاعتمادية احتل الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.49) وانحراف معياري (1.07) ووزن نسبي (64.2 %) ومستوى تطبيق عالٍ إلى حدٍ ما، وأن ($t=7.53$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.}=0.000$) وهذا

هناك ضمانا بشكل مرتفع إلى حد ما في جودة خدمات صندوق رعاية وتأهيل المعاقين.

وأن بُعد الملموسية احتل الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (1.11) ووزن نسبي (63.2 %) ومستوى تطبيق متوسط، وأن (t=6.20) عند مستوى دلالة (Sig.=0.000) وهذا يدل على أن هناك ملموسية بشكل متوسط في جودة خدمات صندوق رعاية وتأهيل المعاقين.

وأن بُعد التعاطف احتل الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (1.24) ووزن نسبي (60.6 %) ومستوى تطبيق متوسط، وأن (t=3.19) عند مستوى دلالة (Sig.=0.002) وهذا يدل على أن هناك تعاطفا بشكل متوسط في جودة خدمات صندوق رعاية وتأهيل المعاقين.

وأن بُعد الاستجابة احتل الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (1.21) ووزن نسبي (60.3 %) ومستوى تطبيق متوسط، وأن (t=2.93) عند مستوى دلالة (Sig.=0.004) وهذا يدل على أن بعد العدالة والمساواة ليس ذا دلالة

إحصائية في جودة خدمات صندوق رعاية وتأهيل المعاقين.

وبشكل عام نجد أن محور جودة الخدمات حصل على متوسط حسابي (4.38) وانحراف معياري (0.95) ووزن نسبي (62.6 %) ومستوى تطبيق متوسط، وأن (t=6.48) عند مستوى دلالة (Sig.=0.000) وهذا يدل على أن جودة الخدمات متوسطة في صندوق رعاية وتأهيل المعاقين.

3.4 اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة تم الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) باستخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

- اختبار الفرضية الرئيسة:

تنص الفرضية الرئيسة أنه (لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تحسين جودة الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة من قبل صندوق رعاية وتأهيل المعاقين).

جدول (8): يبين اختبار تحليل الانحدار المتعدد لفرضيات الدراسة

معاملات الانحدار					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج		
مستوى الدلالة	قيمة t	الخطأ المعياري	قيمة β	المتغير المستقل	درجة الحرية	مستوى الدلالة	قيمة F	معامل التحديد	معامل الارتباط	المتغير التابع
0.000	3.46	0.06	0.19	المعرفة	263	0.000	39.98	0.48	0.70	تحسين جودة الخدمات
0.015	2.44	0.06	0.15	التفويض						
0.068	1.83	0.05	0.09	التحفيز						
0.150	1.44	0.06	0.08	العمل الجماعي						
0.802	0.25	0.06	0.01	التدريب						
0.000	4.72	0.06	0.26	الاتصال						

تتص على (لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمعرفة كأحد أبعاد التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة من قبل صندوق رعاية وتأهيل المعاقين).

3.3.4 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تتص الفرضية الفرعية الثانية على الآتي: " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتفويض كأحد أبعاد التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة من قبل صندوق رعاية وتأهيل المعاقين"، ومن الجدول رقم (8) نجد أن قيمة معامل الانحدار للتفويض تساوي ($\beta=0.15$) وتشير إلى أن كل تغير بمقدار وحدة واحدة في التفويض يؤدي إلى تغير في تحسين جودة الخدمات بمقدار (15%)، وأن قيمة ($t=2.44$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.}=0.015$) أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05) وتشير هذه النتيجة إلى أن هناك دورا ذا دلالة إحصائية للتفويض كأحد أبعاد التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة من قبل صندوق رعاية وتأهيل المعاقين، وعليه نتوصل إلى رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تتص على (لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتفويض كأحد أبعاد التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة من قبل صندوق رعاية وتأهيل المعاقين).

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تتص الفرضية الفرعية الثالثة على الآتي: " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتحفيز كأحد أبعاد التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة من قبل صندوق رعاية

يتضح من الجدول (8) السابق وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين التمكين الإداري وتحسين جودة الخدمات قدرت ب ($R=0.70$)، وأن قيمة معامل التحديد تساوي ($R^2=0.48$) وتشير إلى أن (48%) من التغيرات في تحسين جودة الخدمات تفسر بالتغير في التمكين الإداري، وأن قيمة ($F=3998$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.}=0.000$) وتشير هذه النتيجة إلى أن هناك دورا إيجابيا ذا دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تحسين جودة الخدمات، وعليه نتوصل إلى رفض الفرضية الرئيسية التي تتص على (لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تحسين جودة الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة من قبل صندوق رعاية وتأهيل المعاقين).

2.3.4 اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تتص الفرضية الفرعية الأولى على الآتي: " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمعرفة كأحد أبعاد التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة من قبل صندوق رعاية وتأهيل المعاقين"، ومن الجدول رقم (8) نجد أن قيمة معامل الانحدار للمعرفة تساوي ($\beta=0.19$) وتشير إلى أن كل تغير بمقدار وحدة واحدة في المعرفة يؤدي إلى تغير في تحسين جودة الخدمات بمقدار (19%)، وأن قيمة ($t=3.46$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.}=0.000$) أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05) وتشير هذه النتيجة إلى أن هناك دورا ذا دلالة إحصائية للمعرفة كأحد أبعاد التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة من قبل صندوق رعاية وتأهيل المعاقين، وعليه نتوصل إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى التي

وتأهيل المعاقين"، ومن الجدول رقم (8) نجد أن قيمة معامل الانحدار للتحفيز تساوي ($\beta=0.09$) وتشير إلى أن كل تغير بمقدار وحدة واحدة في التحفيز يؤدي إلى تغير في تحسين جودة الخدمات بمقدار (9 %)، وأن قيمة ($t=1.83$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.}=0.068$) أكبر من قيمة مستوى المعنوية (0.05) وتشير هذه النتيجة إلى أنه ليس هناك دور ذو دلالة إحصائية للتحفيز كأحد أبعاد التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة من قبل صندوق رعاية وتأهيل المعاقين، وعليه نتوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على (لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتحفيز كأحد أبعاد التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة من قبل صندوق رعاية وتأهيل المعاقين).

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على الآتي: " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للعمل الجماعي كأحد أبعاد التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة من قبل صندوق رعاية وتأهيل المعاقين"، ومن الجدول رقم (8) نجد أن قيمة معامل الانحدار للعمل الجماعي تساوي ($\beta=0.08$) وتشير إلى أن كل تغير بمقدار وحدة واحدة في العمل الجماعي يؤدي إلى تغير في تحسين جودة الخدمات بمقدار (8 %)، وأن قيمة ($t=1.44$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.}=0.150$) أكبر من قيمة مستوى المعنوية (0.05) وتشير هذه النتيجة إلى أنه ليس هناك دور ذو دلالة إحصائية للعمل الجماعي كأحد أبعاد التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة من قبل صندوق رعاية

وتأهيل المعاقين، وعليه نتوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على (لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للعمل الجماعي كأحد أبعاد التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة من قبل صندوق رعاية وتأهيل المعاقين).

6.3.4 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على الآتي: " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتدريب كأحد أبعاد التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة من قبل صندوق رعاية وتأهيل المعاقين"، ومن الجدول رقم (8) نجد أن قيمة معامل الانحدار للتدريب تساوي ($\beta=0.01$) وتشير إلى أن كل تغير بمقدار وحدة واحدة في التدريب يؤدي إلى تغير في تحسين جودة الخدمات بمقدار (1 %)، وأن قيمة ($t=0.25$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.}=0.802$) أكبر من قيمة مستوى المعنوية (0.05) وتشير هذه النتيجة إلى أنه ليس هناك دور ذو دلالة إحصائية للتدريب كأحد أبعاد التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة من قبل صندوق رعاية وتأهيل المعاقين، وعليه نتوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على (لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتدريب كأحد أبعاد التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة من قبل صندوق رعاية وتأهيل المعاقين).

7.3.4 اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

تنص الفرضية الفرعية السادسة على الآتي: " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للاتصال كأحد أبعاد التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة من قبل صندوق رعاية

وتأهيل المعاقين"، ومن الجدول رقم (8) نجد أن قيمة معامل الانحدار للاتصال تساوي ($\beta=0.26$) وتشير إلى أن كل تغير بمقدار وحدة واحدة في الاتصال يؤدي إلى تغير في تحسين جودة الخدمات بمقدار (26%)، وأن قيمة ($t=4.72$) عند مستوى دلالة (Sig.=0.000) أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05) وتشير هذه النتيجة إلى أن هناك دورا ذا دلالة إحصائية للاتصال كأحد أبعاد التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة من قبل صندوق رعاية وتأهيل المعاقين، وعليه نتوصل إلى رفض الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على (لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للاتصال كأحد أبعاد التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة من قبل صندوق رعاية وتأهيل المعاقين).

الاستنتاجات:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات يمكن عرضها على النحو التالي: بينت الدراسة أن لدى المعنيين في صندوق رعاية وتأهيل المعاقين إدراك بأهمية تطبيق التمكين الإداري في تسيير أعمال الصندوق.

أظهرت الدراسة أن هناك دورا إيجابيا لأسلوب التمكين الإداري في تحسين جودة الخدمات المقدمة لذوي الإعاقة من قبل صندوق رعاية وتأهيل المعاقين .

كما أكدت الدراسة أن هناك دورا إيجابيا متفاوتا لجميع أبعاد التمكين الإداري (التفويض، امتلاك المعرفة، التحفيز، التدريب، الاتصال الإداري) على تحسين جودة الخدمات المقدمة لذوي الإعاقة من قبل صندوق رعاية وتأهيل المعاقين.

في حين أكدت الدراسة أن لدى قيادة الصندوق الثقة بقدرة العاملين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم وتحمل المسؤوليات تجاهها لذلك تمنحهم الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم لضمان السرعة في تنفيذ الأعمال وتقديم الخدمة للمعاقين.

كما أظهرت نتائج الدراسة ضعف رضا العاملين عن سياسة الحوافز والمكافآت المعمول بها في الصندوق. كما أكدت الدراسة أن الصندوق يمتلك نظم وأجهزة اتصالات إدارية تسهل تبادل المعلومات بين العاملين في الصندوق وتلعب دورا كبيرا في التأثير على عملية تحسين جودة الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة من قبل صندوق رعاية وتأهيل المعاقين.

يقوم الصندوق بتقديم خدمات مباشرة للمعاقين تتميز بدقتها وخدمات غير مباشرة من خلال التعاقد مع جهات خارجية سواء كانت خاصة أم حكومية (مثل الجهات التي تقدم الخدمات الصحة والتعليم نيابة عن الصندوق).

يحرص الصندوق على توثيق البيانات التفصيلية للمعاقين من خلال إنشاء قواعد بيانات إلكترونية.

التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات السابقة يمكن للباحث وضع التوصيات الآتية :

الاستمرار في تعزيز العمل بمبدأ تفويض العاملين في الصندوق من أجل ضمان الابتعاد عن التعقيدات والسرعة في إنجاز المهام وتقديم الخدمات للمعاقين. العمل على الارتقاء بمستوى معارف العاملين المتعلقة بأداء الأعمال لضمان تحسين جودة خدمات المعاقين. - إعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت المعمول به في الصندوق والعمل على إيجاد نظام عادل

جامعة الكويت في ضوء تجارب بعض الدول العربية العالمية ، مجلة كلية التربية ، جامعة بنها ، الكويت ع 120 أكتوبر 288-306

[5] إسكندر ، نجيب على محمد . 2021. أثر تمكين

العاملين على تحسين جودة الخدمة الصحية في مستشفيات القطاع الخاص في الجمهورية اليمنية دراسة حالة المستشفى الاوربي مجلة جامعة الرازي للعلوم الإدارية والإنسانية ، 1-يونيو: 46-4

[6] إسماعيل ، محمد صادق ، 2014. تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة ، دار المنهل ، الأردن .

[7] إسماعيل ، مراد وعبدوس ، عبدالعزيز . 2017 . قياس مستوى جودة الخدمات الهاتفية النقالة بنموذج Servperf دراسة حالة مؤسسة عين موبيليس بمدينة تموشنت . مجلة البشائر الاقتصادية المركز الجامعي لعين تموشنت ، 1 - مارس : 16-1

[8] البطاح ، احمد محمد و الطعاني ، حسن احمد ، 2015 . الإدارة التربوية - رؤية معاصرة ، دار الفكر ناشرون ومؤرخون، عمان، الأردن .

[9] البناء، حسين قاسم والخفاجي ، نعمة عباس. 2014 . استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة ، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

[10] جمعه، محمد، 2020. دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسبوط ، مجلة الخدمة الاجتماعية، مصر مج 17، ع 2- 255-215

[11] الجهاز المركزي للرقابة المحاسبية، 2014. تقرير أداء صندوق رعاية وتأهيل المعاقين، الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة ، 2013. صنعاء .

[12] الحسيني ، مرفت ربحي . 2020. تعزيز التمكين الإداري للمرأة العاملة من خلال الحوكمة الرشيدة في الجامعات الفلسطينية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية المركز الجامعي نور البشير البيض، 10 يونيو : 242 - 222 .

/للحوافز والمكافآت يتناسب مع جهود العاملين ومستوياتهم العلمية والوظيفية وزيادة الاهتمام من قبل قيادة الصندوق بالعاملين والاعتراف بجهودهم وإنجازاتهم .

- زيادة الاهتمام بالتدريب من خلال وضع البرامج التدريبية الفعالة التي تلبي احتياجات العاملين والعمل من المهارات، وإشراك كافة العاملين فيها بعدالة.

- الاستمرار في تعزيز أداء المهام في صندوق رعاية وتأهيل المعاقين بروح الفريق الواحد.

- زيادة الاهتمام بالاتصال الإداري داخل صندوق رعاية وتأهيل المعاقين من أجل ضمان تبادل المعلومات بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة والعمل على تطوير وسائل الاتصال بما يمكن من تبادل المعلومات بالوضوح والسرعة المناسبة.

- زيادة الاهتمام بتطوير البنية التحتية التكنولوجية المستخدمة في تقديم الخدمات للمعاقين من قبل الصندوق.

المراجع:

[1] بوعبدالله ، صالح ، 2014، نماذج وطرق قياس الخدمات - دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة سطيف 1، الجزائر .

[2] محياوي ، قاسم نايف علوان ، 2006 ، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

[3] أفندي ، عطية حسين ، (2003). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية، مصر .

[4] أبو سعده ، وضيئة محمد ، 2019. تطوير الخدمات المقدمة لدعم ومساندة الطلاب ذوي الإعاقة في

[22]سعود ، أمال . 2021 . التمكين الإداري والتطوير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة الكوابل بسكرة. رسالة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية بكلية العلوم الإنسانية الاجتماعية جامعة خضير، بسكرة ، الجزائر .

[23]الشرجي، الطاف على عبده . 2018 . التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في ديوان عام وزارة المالية . بحث مقدم لنيل درجة الماجستير التنفيذي في الإدارة العامة، مركز تطوير الإدارة العامة، جامعة صنعاء، اليمن .

[24]صالح، بو عبدالله. 2020 . نماذج وطرق قياس جودة الخدمة دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجر . رسالة دكتوراه ، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقت

[25]أبو عواد، بهاء و الشمولي، سهير و سالم ، مرام . (2022). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على جودة الخدمات في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية ، مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال، جامعة فلسطين التقنية ، مجلد 3 ، العدد 1 - يناير ، 21-1

[26]صعدي، أحمد إبراهيم ناصر، 2021. مدى رضا المعاقين عن الخدمات الاجتماعية المقدمة بمستشفيات الحكومية في منطقة جازان السعودية ، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات ، ع 15 يناير 2022-159.

[27]صندوق رعاية وتأهيل المعاقين، 2021. تقرير تحليل الوضع الراهن في صندوق رعاية وتأهيل المعاقين، صندوق رعاية وتأهيل المعاقين ، 2021. صنعاء .

[28]الطائي، رعد عبدالله و قداه، عيسى، 2010 . إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية ،دار اليازوري، عمان ، الأردن .

[29]عامر، إيمان وشويرفات، عبد القادر . (2024) أثر استخدام الرقمنة على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية - دراسة حالة بلدية البيض ، مجلة المنهل

[13]الحلاق ، ريماء على ، 2014، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين بالمدارس الثانوية في دمشق، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق .

[14]خليفة ، يحيى زكريا حسن، 2017 . تنظم العائد من الاستثمار في التدريب، دار يسطرون للنشر والتوزيع، السعودية.

[15]الدوري، زكريا والعزاوي ، نجم والسكازنه، بلال خلف والعمله، شفيق شاكر وعبد القادر ،محمد ، 2010 . مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها - في القرن الواحد والعشرين - دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن

[16]ذياب، صلاح محمود. 2012 . قياس أبعاد جودة الخدمات الطبية في المستشفيات الحكومية الأردنية من منظور المرضى والموظفين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية بغزة ، 1- يناير: 104- 69 .

[17]الذبحاوي، فرحان محمد حسن والفتلاوي ، أحمد عبد الستار عبد الواحد، 2022. دور تمكين العاملين في تعزيز الفاعلية التنظيمية - دراسة تطبيقية على مديرية العمل والشؤون الاجتماعية في كربلاء، مجلة الكلية الإسلامية الجامعية، ع65، 148-123.

[18]رجال، سليمه . 2014 . دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة دراسة حالة اتصالات الجزائر . رسالة ماستر، قسم إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة أم البواقي.

[19]الرزاي، محمد بن أبو بكر، 1987. مختار الصحاح ، مؤسسة عزالدين للطباعة ، بيروت ، لبنان .

[20]الزعبي، قاير وعبيدات ، محمد، (دت) ، اساسيات الادارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان .

[21]الزيادات، محمد عواد، 2008. اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

- القدس للبحوث والدراسات التعليمية والنفسية ، فلسطين اع 45. سبتمبر ، 34-47.
- [39] العلول، إياد (2011): قياس جودة الخدمات التي تقدمها شركة جوال من وجهة نظر الزبائن في محافظة قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- [40] عليوة ، سيدة ، 2001، تحديد الاحتياجات التدريبية ، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر
- [41] عمر ، خديجة على حسين . 2019. دور المنظمات الوطنية والدولية في إدماج المعاقين حركيا في المجتمع اليمني دراسة ميدانية مقارنة بين الريف والحضر. أطروحة دكتوراه قسم علم الاجتماع ، جامعة صنعاء ، اليمن
- [42] الفحطاني ، محمد دليم ، 2008. إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، دار العبيكان للنشر والتوزيع ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.
- [43] الفحطاني، شائع بن سعد مبارك . 2011. التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية دراسة مقارنة . رسالة دكتوراه في الفلسفة في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية .
- [44] كاظم ، خضير حمود والشيخ ، روان منير ، 2010. إدارة الجودة في المنظمات المتميزة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- [45] الكبسي، عامر ، 2006 ، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة ، دار الرضا للنشر والتوزيع ، دمشق.
- [46] الماضي ، نائرة عدنان حسن، 2009 . اثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية ، الأردن .
- [47] محمد، أيوب محمود. 2020 . أثر جودة الخدمة في تحقيق ولاء الزبون دراسة تطبيقية على عينة من مشترك شركة ارث لينك للإنترنت في محافظة
- الاقتصادي س، الجزائر اع 2 ديسمبر 433 - 450 .
- [30] عايض، عبداللطيف مصلح وبشر، عادل، محمد 2020 . أثر تنمية استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية . مجلة الأندلس ، الجمهورية اليمنية - 38 أكتوبر: 254-286
- [31] عباسي، سمير، 2022. التمكين الإداري وعلاقته بجودة حياة العمل - دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة فرتيال عناب، أطروحة دكتوراه ، تخصص علم نفس تنظيم وعمل ، جامعة باتنة 1 - الحاج لخضر، الجزائر.
- [32] العبد الله ، معن احمد صالح . 2018 . أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، دراسة على شركة (Hp) في المملكة العربية السعودية . رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الافتراضية السورية ، سوريا.
- [33] العتيبي، سعد عزيز حبيب، (2021) . جودة الخدمة التعليمية رؤى وآفاق تحقيق الريادة العالمية في التعليم، مكتبة الملك فهد بن عبدالعزيز الوطنية، المملكة العربية السعودية .
- [34] العتيبي ، ضرار ، 2021. مهارات الاتصال ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [35] العتيبي، عبدالله ضاوي . 2019 . جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر المستفيدين دراسة تطبيقية على شركات التأمين بمحافظة الطائف . مجلة كلية إدارة الأعمال جامعة الطائف المملكة العربية السعودية ، 1 - يناير : 186-205 .
- [36] العتيبي، ضرار ، 2022. العملية الإدارية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- [37] ابن منظور، جمال الدين، 2003. لسان العرب الجزء الثاني، دار الحديث للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
- [38] عطون ، ولاء إبراهيم (2024). دور التمكين الإداري في تعزيز الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس في منطقة القدس الشرقية ، مجلة جامعة

- empowerment of teachers by school administrators and organizational commitments of teachers. International Online Journal of Education and Teaching (IOJET), 7 (1), 248-265
- [56] -Kumar, K., Rai, R. S., & Dugar, A. (2019). Impact of service quality on customer satisfaction and loyalty in the sector of telecom service provider in Delhi-NCR. International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering, 8(8), 2278-3075.
- [57] -Forreste, R. (2008). Empowerment rejuvenating a potent idea Academy Of Management Perspectives, 14(3), 67- 80 .
- [58] Giffin, W, R.(2006). Fundamentals, management. Library Of Congress Control, U.S .
- [59] -Wright, P . & Gerhart, B & Hollenbeck J. & Noe, R A. (2000) Human Resource Management, Irwin McGraw-Hill, New DeLhi, India.
- [60] Wilson, A & Zeithaml, V & Bitner, M & Gremler, D (2012), EBOOK :Services Marketing :Integrating Customer Focus Across the Firm UK Higher Education Business Marketing, McGraw Hill
- [62] Loureiro, B . (2008). The Importance of Quality Satisfaction, Trust, and Image in Relation Tourist Loyalty Journal of Travel & Tourism Marketing.
- [63] Rust, R, T, & Oliver, R . L (1994)., Service Quality, SAGE
- [64] Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D.(2016). Services marketing Integrating customer focus across the firm. McGraw-Hill Education.
- [65] Chattopadhyay, Subrata & Sondhi, Sundeep, Singh & Dalal, A. (2022). Sustainable Marketing and Customer Value, Taylor & Francis .
- [66] Parcon, p.(2006). Develop Your Team Building Skills (New), lotus press, Newdehi .
- [67] Gupta, S . & Agrawa . R .C, (2023). PRINCIPLES & FUNCTIONS OF MANAGEMENT Aublication, S B P D, British.
- [68] Zeithaml, V.A., & Bitner, M.J., & Gremler, D .D. (2010). Services marketing strategy. Wiley international entnational encyclopedia of marketing .
- [69] -Lazakidou, A & Daskalaki, A (2012). Quality Assurance in Healthcare Service Delivery, Nursing, and Personalized Medicine: Technologies and Processes, Bntish Library .
- أربيل. رسالة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال كلية إدارة الأعمال جامعة زاخو، العراق .
- [48] المسعودي ، حيدر علي . 2010. إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا الطبعة 2 ، دار اليازوي للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن .
- [49] المعاني، أحمد إسماعيل وعريقات، احمد يوسف والصالح ، أسماء رشاد وجردات ، ناصر محمد مسعود ، (2011)، قضايا إدارية معاصرة ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن .
- [50] المغلس، شكري محمد سيف ، (2020). تصور مقترح لتطوير نظم المعلومات والاتصالات في صندوق رعاية وتأهيل المعاقين بأمانة العاصمة في ضوء ابرز الاتجاهات المعاصرة ، رسالة ماجستير تنفيذي ، مركز تطوير الإدارة العامة ، جامعة صنعاء، صنعاء اليمن .
- [51] المومني ، خالد سليمان والقضاة ، محمد علي ، 2009، معالم في الفكر الإداري ، دار المنهل. الأردن .
- [52] ناصر ، أحمد محمد عبدالله . 2019. أثر استراتيجية التمكين الوظيفي على تنمية الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية على جامعتي صنعاء والحديدة . رسالة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة أفريقيا العالمية ، الخرطوم ، السودان.
- [53] نجم، فارس صلاح ، 2021. مدى توافر أبعاد جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الأهلية في محافظة نينوى، دراسة تحليلية من وجهة نظر المستفيدين ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية ، الكلية التقنية الإدارية ، العراق ، ع 2 يناير: 53-85
- [54] همشري، عمر ، 2013 . إدارة المعرفة الطريق إلى الريادة والتميز، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- [55] Abun, D., & Magallanes, T., Calaycay, T.V., & Melvin, F.A.(2021). Employee empowerment and organizational citizenship behavior. International Journal of Business Ecosystem and Strategy. 3 (3), 13-25
- Kiral, B. (2020) The relationship between the