



## أثر التمكين الإداري في جودة الخدمات الإدارية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران من وجهة نظر موظفي المكتب

شرف علي محمد الماخذي<sup>1</sup>، فائز ناصر مجاهد<sup>2</sup>

<sup>1</sup>مركز إدارة الأعمال، جامعة صنعاء، اليمن

<sup>2</sup>قسم العلوم التربوية، كلية العلوم التطبيقية والإنسانية، جامعة عمران، اليمن

### الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري في تحسين جودة الخدمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة طبقت على عينة بلغت (80) فرداً من العاملين في المكتب، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق التمكين الإداري حصل على متوسط كلي (3.44 من 5) أي بدرجة مرتفعة، وجاء مستوى جودة الخدمات الإدارية بمتوسط كلي (3.39 من 5) أي بدرجة متوسطة، ووجود أثر إيجابي للتمكين الإداري في جودة الخدمات الإدارية؛ حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.54$ ) وهذا يشير إلى وجود ارتباط إيجابي متوسط القوة بين التمكين الإداري وجودة الخدمات، في حين بلغ معامل التحديد ( $R^2=0.29$ ) وذلك يعني أن التمكين الإداري يفسر (29%) من التباين في جودة الخدمات، وبناءً على هذه النتائج أوصى الباحثان بضرورة تفعيل التمكين الإداري، مع التطوير المستمر للخدمات ونشر ثقافة الجودة والاعتماد بين موظفي المكتب إضافة إلى مقترحات بدراسات مكملة في الموضوع.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري، الاتصال الفعال، فرق العمل، التنمية المهنية، التحفيز

**Abstract:** The study aimed to find out the impact of administrative empowerment on improving the quality of services in the Office of Education in Amran Governorate. The researchers used the descriptive analytical approach and the questionnaire as a tool for the study. It was applied to a sample of workers in the Office of Education in Amran Governorate, which amounted to 80 individuals. The study found that the level of implementation of administrative empowerment received an overall average of (3.44 out of 5), meaning a high degree, and the level of quality of administrative services reached an overall average of 3.39 out of 5), meaning a moderate score. There is a positive impact of administrative empowerment on the quality of administrative services. The correlation ratio was ( $R=0.54$ ) and indicates that there is a fairly strong positive correlation between administrative empowerment and the quality of services, while the coefficient of determination ( $R^2=0.29$ ) means that administrative empowerment explains (29%) of the variance in the quality of services. In light of the results, the researchers recommended the necessity of activating administrative empowerment, with continuous development of services and spreading a culture of quality and accreditation among office employees, in addition to proposals for complementary studies on the subject.

### المقدمة

تُعد مؤسسات التربية والتعليم أحد أهم المؤسسات التي تُسهم في تكوين المجتمع وبلورة ملامحه في الحاضر والمستقبل، ومع ثورة التكنولوجيا المعاصرة، وتزايد حدة المنافسة أخذت مؤسسات التربية والتعليم تدرك شيئاً فشيئاً أهمية تحقيق النجاح والتميز في جميع عملياتها وأنشطتها، وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها، وتقديم خدمات ذات جودة عالية ومتميزة تضمن لها البقاء والنمو.

ويتوقف نجاح المنظمات الخدمية على كفاية العاملين فيها وإخلاصهم في الأعمال التي يؤديونها، لذا أصبح من الضروري الاهتمام بإيجاد مدخل تستطيع المنظمات التأثير فيهم من خلاله، وبالتالي جاء الاهتمام بالعاملين وتحفيزهم وتمكينهم من أعمالهم بوصف ذلك مدخلاً فعالاً لتطوير الأداء وتحسينه وتجويد الخدمات الإدارية (شعبان وسعيدة، 2015).

ويعد التمكين جوهر الإبداع الإداري في المنظمات الإدارية، ويتفق علماء الإدارة على أن المنظمات المعاصرة تعيش في ظروف متغيرة ومعقدة تجعل حاجتها للإبداع والتطوير ملحة، لذلك يجب على المديرين الذين يديرون المنظمات الإدارية المعاصرة التأكد من قدرة العاملين على الإسهام في حل المشكلات والمشاركة في صنع القرار وتوليد أفكار جديدة والعمل بروح فريق واحد متميز وجاد للوصول إلى الإبداع في العمل (Faleh et al., 2021)، ويبقى التمكين الإداري مجالاً ونظرية تربوية ناضجة قابلة للتحقيق، ومن شأنها أن تغير من أسلوب الإدارة والإشراف تغييراً إيجابياً، ويتوقف كل ذلك على الممارسة الجادة والفعّالة، ويجب أن تكون متكاملة الجوانب (القبلي، 2021)، بحيث تحقق مستوى عالٍ من الأداء وجودة الخدمة الإدارية.

وتمثل جودة الخدمة الإدارية أحد المقاييس لمعرفة مستوى الأداء الكلي للمؤسسات؛ فهي تسهم في تأثيرها في رضا الزبائن، وتشكل معياراً لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات المستفيدين من الخدمة وبشكل مستمر، مما يضمن الرضا الدائم للمستفيدين، ويحقق للمؤسسة ميزة تنافسية بالنسبة للآخرين (كريمة، 2021)، كما أن الخدمات الإدارية تمثل إطاراً من الأدوات والإجراءات التنظيمية المبنية على عناصر الكفاية، والشفافية والمساءلة (علوطي وموسى، 2020)، وقد أصبحت جودة الخدمة مميزاً رئيساً تسعى جميع المؤسسات إلى امتلاكها، وفي مقدمة هذه المؤسسات مؤسسات التربية والتعليم.

وقد قامت الحكومة في اليمن في مجال جودة الخدمة الإدارية بإنشاء الإدارة العامة للجودة والاعتماد، التي تعد إحدى الركائز الأساسية لضمان جودة الخدمات وتحقيق الكفاية في الأداء الإداري والتربوي بمؤسسات التعليم العام في اليمن، كما قامت وزارة التربية والتعليم بعدد من الإجراءات لاستكمال البنية الإدارية والهيكلية في هذا المجال، حيث تشكلت فرق الجودة والاعتماد بمكاتب التربية والتعليم بالمحافظات والمديريات، كما صدر قرار مجلس الوزراء رقم (135) لسنة 2013م بإنشاء هيئة وطنية مستقلة للجودة والاعتماد (مجلس الوزراء، 2013)، إلا أن الظروف التي مرت بها اليمن منذ عام 2011م، وطبيعة الوضع وأولوياته لم تتح الفرصة لتحقيق إنشاء هيئة وطنية مستقلة للجودة والاعتماد، وهو ما أثر سلباً في جودة الخدمات بمكاتب التربية والتعليم في المحافظات.

يتبين مما سبق أهمية التمكين الإداري في الارتقاء بجودة الخدمات الإدارية، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة: أثر التمكين الإداري في جودة الخدمات الإدارية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران.

### مشكلة الدراسة

أشار التقرير الصادر عن المجلس الأعلى لتخطيط التعليم (2014) إلى وجود تدنٍ كبير في نوعية التعليم العام، ناتج عن خلل في أداء مؤسساته وقصورها في تقديم الخدمات التعليمية، ويرجع ذلك إلى العديد من التحديات والصعوبات التي تواجه هذه المؤسسات، ومن أبرزها ضعف التفويض والمساءلة وتقييم الأداء، وضعف تدريب

الكوادر الإدارية والإشرافية في وزارة التربية والتعليم ومكاتب التربية وإداراتها بالمحافظات والمديريات، وعدم وضوح إطار عمل اللامركزية بشأن تحديد المسؤوليات (البنك الدولي، 2010).

وتتضح المشكلة على مستوى محافظة عمران من خلال نتائج بعض الدراسات ومنها؛ دراسة العبدى والسودي (2021) التي توصلت إلى أن مستوى الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم العام بمحافظة عمران كان بتقدير متوسط، كما أكدت نتائج دراسة مغربه وآخرون (2023) أن مستوى الأداء بمكتب التربية والتعليم جاء بتقدير متوسط، وهو ما يتطلب تكثيف الجهود للنهوض بمستوى الأداء بمكتب التربية والتعليم من خلال تعزيز التمكين الإداري الذي يعد الأساس لتطوير الأداء، وينعكس بدوره على مستوى جودة الخدمات. وبناءً على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتبلور في التساؤلات الآتية:

1. ما واقع تطبيق التمكين الإداري في مكتب التربية م/ عمران من وجهة نظر العاملين في المكتب؟
2. ما مستوى جودة الخدمات الإدارية المقدمة في مكتب التربية م/ عمران من وجهة نظر العاملين في المكتب؟

### فرضيات الدراسة

افترضت الدراسة الفرضيات الآتية:

1. الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتمكين الإداري في جودة الخدمات الإدارية في مكتب التربية والتعليم م/ عمران.
2. الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول أثر التمكين الإداري في جودة الخدمات الإدارية بمكتب التربية م/ عمران تعزى إلى متغيرات الدراسة (النوع، العمر، المؤهل، العمل الحالي، سنوات الخدمة).

### أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على واقع تطبيق التمكين الإداري في مكتب التربية والتعليم م/ عمران.
2. التعرف على مستوى جودة الخدمات الإدارية في مكتب التربية والتعليم م/ عمران.
3. فحص مدى وجود أثر للتمكين الإداري في جودة الخدمات الإدارية بمكتب التربية والتعليم م/ عمران.
4. كشف الإحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول أثر التمكين الإداري على جودة الخدمات الإدارية حسب متغيرات الدراسة.

### أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة العلمية والعملية على النحو الآتي:

1. من الناحية العلمية (النظرية): محاولة تقديم إضافة علمية للباحثين والمختصين في شؤون إدارة التعليم، وإثراء المكتبة العلمية، بالمعلومات التي توضح أهمية التمكين الإداري وأثره في تحسين جودة الخدمات الإدارية، والإسهام في وضع إطار فلسفي ومنهجي للتمكين الإداري بوصفه مدخلاً لتحسين جودة الخدمات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم والمؤسسات التعليمية، ونشر ثقافة الجودة والاعتماد بين

الموظفين وسبل استدامة التحسينات الإدارية بما يسهم في تطوير بيئة العمل وتحسين جودة الخدمات. 2. **من الناحية العملية:** تعريف القائمين على مؤسسات التعليم، ومتخذي القرار، بواقع التمكين الإداري، ومستوى جودة الخدمات الإدارية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران، والإسهام الذي تقدمه نتائج الدراسة في تعزيز التمكين الإداري بما يؤدي إلى رفع كفاية العمليات الإدارية وتحسين جودة الخدمات المقدمة في مكتب التعليم بمحافظة عمران، وتعزيز توجهات القيادات لتطبيق التمكين الإداري بما يسهم في زيادة رضا الموظفين وتعزيز مشاركتهم في صنع القرار، مما ينعكس إيجابياً على الأداء المؤسسي، ويمكن استخدام نتائج الدراسة في التخطيط الاستراتيجي لتحسين الأداء العام للمكتب، حيث يمكن التركيز على السياسات والإجراءات التي تدعم التمكين الإداري.

### حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة الحالية في الحدود الآتية:

1. **الحدود الموضوعية:** التمكين الإداري بأبعاده (التفويض، الاتصال الفعال، فرق العمل، التنمية المهنية، التحفيز)، وجودة الخدمات الإدارية بأبعادها (الاستجابة، الأمان، الاعتمادية، التعاطف، الملموسية).
2. **الحدود المكانية:** مكتب التربية والتعليم في محافظة عمران.
3. **الحدود البشرية:** جميع العاملين في مكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران.
4. **الحدود الزمنية:** العام الدراسي 1444-1445هـ.

### مصطلحات الدراسة

ورد في هذه الدراسة بعض المصطلحات التي يلزم تعريفها اصطلاحياً وإجرائياً وذلك كما يأتي:

- **التمكين الإداري:** يعرف التمكين الإداري بأنه "منح الأفراد كامل الصلاحيات في المؤسسة التي يعملون فيها دون تدخل مباشر من قبل المسؤول، ليستطيع المدير ممارسة صلاحياته بكل ثقة، الأمر الذي يمنحه الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وهذا يحتاج إلى مهارة لدى المدير، وله دور فعال في تطوير البرنامج التربوي" (القدومي وآخرون، 2021: 513).
- **ويعرف التمكين الإداري إجرائياً:** بأنه "توسيع صلاحيات العاملين بمكتب التربية والتعليم، ومنحهم المعلومات الكافية في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات، على وفق منظومة عمل جماعي؛ بهدف تنمية قدراتهم القيادية، بما يسهم في إيجاد بيئة للنمو المهني وتحسين آليات تقديم الخدمات".
- **جودة الخدمات الإدارية:** تعرف بأنها "شكل من أشكال حكم المستفيدين على الخدمة وفقاً لمقارنتهم بين الخدمات المستلمة وتوقعاتهم المتعلقة بهذه الخدمات، حيث إن الجودة تدخل مباشرة في تحديد موقف العميل، ولكنها لا تنطبق معه بالمعنى نفسه" (Azizzadeh et al., 2013, 114).
- **وتعرف إجرائياً:** بأنها "الاستعداد لتوفير خدمات متميزة للمستفيدين، من قبل مكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران بشكل صحيح وبنقّة ودقة وفي الوقت الذي يطلبها المستفيدون، والحرص عليهم وإشعارهم بأهميتهم والرغبة في تقديم الخدمة حسب حاجاتهم، من خلال توظيف كل الإمكانيات المادية التابعة للمكتب لتقديم خدمة تتطابق مع توقعات المستفيدين وتعال رضاهم بشكل مستمر".

## الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت التمكين الإداري وجودة الخدمات الإدارية منها:

دراسة قحطان والسفياني (2023) التي هدفت إلى قياس أثر التمكين الإداري في جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بمدينة تعز، وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت استبانة أداةً للدراسة طبقت على عينة من العاملين في المستشفيات الحكومية بلغت (264) فرداً، وقد توصلت إلى نتائج أبرزها: أن مستوى تطبيق التمكين الإداري وتقديم الخدمات الصحية بالمستشفيات الحكومية بمدينة تعز جاء بدرجة مرتفعة، كما بينت الدراسة وجود أثر للتمكين الإداري في جودة الخدمات الصحية.

دراسة مغربه وآخرون (2023) التي هدفت إلى تقييم أداء مكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران وفقاً لمعايير مالكولم بالدريج للجودة والتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات والعاملين، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة أداةً للدراسة طبقت على عينة من قيادات المكتب بلغت (39) فرداً، وقد توصلت إلى نتائج أبرزها: أن مستوى الأداء لمكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران وفقاً لمعايير مالكولم بالدريج للجودة والتميز المؤسسي حصل على متوسط حسابي (3.13 من 5) بتقدير متوسط، وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها نشر ثقافة الجودة والتميز في مكتب التربية عمران والإدارات التابعة له، وتوفير الرواتب للموظفين.

وهدف دراسة (Afram et al., 2022) إلى معرفة العلاقة بين التمكين الإداري والأداء التنظيمي في البنوك غير التجارية في منطقة بونو غانا، استخدمت الدراسة نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)، التي اشتملت على التمكين الإداري (الهيكلية والنفسي) والأداء الإداري، طبقت على عينة من (304) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها: عدم وجود علاقة بين التمكين والأداء التنظيمي، إلا أن الموظفين الذين يتمتعون بالتمكين النفسي لديهم القدرة على خدمة العملاء بشكل أفضل، وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها؛ إشراك الموظفين في صنع القرار ومنحهم حرية التصرف بأنفسهم.

كما 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 المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة أداةً للدراسة طبقت على عينة من طلبة خمس مؤسسات تعليم عالٍ يوناني بلغت (140) طالباً، وقد توصلت إلى نتائج أبرزها: وجود فجوة بين التصورات والتوقعات على جميع أبعاد جودة الخدمات (الموثوقية، والأمان، والأشياء الملموسة، والتعاطف، والاستجابة)، مما يشير إلى ضرورة إجراء تحسينات لتحسين جودة الخدمة الإدارية لمعاهد التعليم العالي، وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: يجب أن تتجه الأبحاث المستقبلية إلى تقديم رؤى إضافية قيمة لتطوير فهم جودة الخدمة الإدارية، ورضا الطلاب وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وإضافة إلى ذلك، هدفت دراسة العبدى والسودي (2021) إلى تقييم الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم العام بمحافظة عمران في ضوء معايير الجودة والاعتماد المدرسي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمقابلة والملاحظة أداةً للدراسة، شارك في عملية التقييم عينة بلغت (26) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة: أن مستوى الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم العام بمحافظة عمران جاء بدرجة (متوسطة)، وقد أوصت الدراسة بضرورة إعداد برامج تدريبية تستهدف العاملين بمؤسسات التعليم العام لتنمية كفاياتهم في مجال تحقيق الجودة ومتطلباتها.

أما دراسة (كريمة، 2021) فقد تعرفت على مستوى تمكين العاملين ودوره في تحسين جودة الخدمات لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة اشتملت على أبعاد التمكين، وجودة الخدمات، طبقت على عينة من (44) فرداً، وقد توصلت إلى نتائج أبرزها: وجود أثر للتمكين الإداري في تحسين جودة الخدمات، كما قدمت الدراسة العديد من التوصيات أهمها؛ تعزيز الوعي بمفاهيم (التمكين الإداري، جودة الخدمة) من خلال عقد ملتقيات ودورات تكوينية.

وتوصلت دراسة (إسكندر، 2021) إلى معرفة مستوى تمكين العاملين ودوره في تحسين جودة الخدمات الصحية في المستشفى الأوروبي بصنعاء، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات الميدانية استخدمت استبانة اشتملت على أبعاد التمكين، وجودة الخدمات الصحية، طبقت على عينة من (110) عاملاً، وقد توصلت إلى نتائج أبرزها: عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتمكين العاملين من تحسين جودة الخدمات الصحية، بينما قدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها؛ السماح للعاملين في مختلف المستويات الإدارية بالمشاركة في اتخاذ القرار، وتحفيز العاملين لما له من أثر إيجابي في جودة الخدمات التي يقدمونها، وتعميق ثقافة التمكين ونشرها؛ من أجل ضمان جودة الخدمات وكسب رضا المستفيدين من الخدمة.

كما هدفت دراسة (عبد الوهاب وعيسى، 2021) إلى معرفة تمكين الإداري وأثره في تحسين جودة الخدمات العمومية، في مستشفى بوفاريك بالبلدية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات الميدانية استخدمت استبانة اشتملت على أبعاد التمكين، وجودة الخدمات الصحية، طبقت على عينة من (85) فرداً، وقد توصلت إلى نتائج أبرزها: عدم وجود علاقة ارتباط موجبة وأثر ذي دلالة معنوية للتمكين الإداري في تحسين جودة الخدمات الصحية، بينما قدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها العمل على تبسيط إجراءات العمل، مما يسهل على العاملين القيام بوظائفهم بانسيابية وهو ما يعكس إيجابية في تحسين نوعية الخدمات، وتعزيز روح العمل كفريق واحد.

وسعت دراسة (Lassoueda et al., 2020) إلى التعرف على تأثير التمكين الإداري في إنفاذ مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار بين الموظفين الإداريين في جامعة أبوظبي، واستخدمت المنهج الوصفي، واستبانة اشتملت على أبعاد التمكين ومهارات حل المشكلات واتخاذ القرار، طبقت على عينة من (82) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها: أن مستوى تنفيذ التمكين الإداري كان متوسطاً، وبينت وجود تأثير معتدل عالمياً لأبعاد التمكين الإداري في تعزيز مهارات حل المشكلات وصنع القرار، وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها تنفيذ المفاهيم الإدارية الحديثة في الجامعة مثل تفعيل مبدأ المشاركة وتشكيل فرق العمل، وإدارة اتخاذ القرار لرفع مستوى الأداء، وخلق بيئة عمل في الجامعة؛ لدعم التمكين من خلال اعتماد التعاون والتنسيق بين الإدارات والجماعات والأفراد.

### التعليق على الدراسات السابقة

في ضوء استعراض الدراسات السابقة يتضح أن الدراسة الحالية جاءت امتداداً للدراسات السابقة في محاولتها تأطير مفاهيم التمكين الإداري وأثره في جودة الخدمات الإدارية، حيث تتشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في تناولها موضوع التمكين الإداري وجودة الخدمات الإدارية، كما تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في إطارها العام، وتختلف معها في أن بعضها تناولت التمكين مع متغيرات أخرى، ومن وجهة نظر شرائح

وفي بيانات مختلفة، كما أن معظم الدراسات السابقة تمت خارج اليمن عدا دراسة واحدة فقط، ولا توجد دراسة محلية حديثة تتناول الموضوع على حد علم الباحثين، كما استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في إثراء الإطار العام للدراسة وأهدافها وأسئلتها وفروضها، واختيار منهج الدراسة وتطوير أدواتها واختيار المعالجات الإحصائية المناسبة، وما يُميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها - بحسب علم الباحثين - من أولى الدراسات التي جمعت بين المتغيرين التمكين الإداري وجودة الخدمات الإدارية، كما تميزت بأن مجال تطبيقها هو القطاع التعليمي في البيئة اليمنية.

## الإطار النظري

### المحور الأول: التمكين الإداري

يتناول هذا المحور التمكين الإداري، كما يأتي:

#### أهداف التمكين الإداري

يسعى التمكين الإداري إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ومنها (تلوخ، 2014):

- إطلاق الطاقات البشرية غير المستخدمة والاهتمام بجودة حياة العمل.
- الرفع من قدرات العاملين الابتكارية والإبداعية من خلال تزايد إسهاماتهم الفكرية.
- زيادة رضا العاملين عن عملهم وتقبلهم التغيير وتقليل الصراعات، وتوثيق العلاقات.
- تقليل التكاليف والأخطاء الناجمة عن العمل، وتعزيز سرعة الاستجابة لحاجات المستفيدين.
- جعل الأفراد العاملين يؤدون أعمالهم بحرية أكثر وواقعية نحو إنجاز الأهداف.
- الإسهام في زيادة الانتماء الداخلي للعمال سواء للمهام أو المؤسسة وفريق العمل.

#### أهمية التمكين الإداري

تكمن أهمية التمكين تكمن في الأسباب الآتية (زرغون والحاج، 2013):

- حاجة المؤسسات إلى الاستجابة للظروف الخارجية الطارئة، والتركيز على القضايا الاستراتيجية.
- تقليل المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية وهذا يساعد على التقليل من التكاليف.
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة.
- زيادة سرعة اتخاذ القرارات، وزيادة القدرة الإبداعية للأفراد.
- منح الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس بإنجاز أعمال أكبر في عملهم.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.

ومن خلال ما سبق يتبين أن أهمية التمكين تكمن في إعطاء العامل الحرية في اتخاذ قراراته وإظهار إبداعاته وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية، وبناء أساس استراتيجي قوي لتبقى المؤسسة متماسكة وناجحة.

#### خصائص التمكين الإداري

يتمتع التمكين الإداري بالعديد من الخصائص أهمها (Sam, 2022):

- **التوفير في التكاليف:** يمكن للمؤسسة الاستفادة من الخبرة التي يتمتع بها كل عامل، من خلال السماح للعاملين القيام بتغييرات إجرائية تجعل وظائفهم أكثر كفاية، تستفيد المؤسسة من خلالها في توفير الجهد والوقت والمال.
  - **تقوية علاقة الإدارة بالعامل:** يساعد تمكين العامل على تقوية العلاقات بين المديرين والعاملين، حيث ينظر العاملون إلى المديرين على أنهم مدربون ومحترفون ولديهم اهتمام مباشر بنجاحهم، على عكس أولئك الذين يعطون الأوامر.
  - **المساءلة المباشرة:** إن تمكين العاملين من اتخاذ قراراتهم بأنفسهم يعني أنهم يتحملون مسؤولية مباشرة عن أعمالهم.
  - **تحسين الأداء:** يشعر العاملون المتمكنون بالحافز للقيام بأفضل أداء، مما قد يؤثر بشكل إيجابي في خدمات المؤسسة.
  - **زيادة رضا العاملين:** إن تمكين العاملين من الحوافز التي تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لديهم، يؤدي بالتالي الاحتفاظ بهم وتحقيق رفاهيتهم.
  - **زيادة الثقة:** عندما تؤكد ثقافة المؤسسة على التواصل وتشجع العاملين على المشاركة، تصبح الثقة بينهم وبين المديرين أقوى؛ حيث يشعر كلا الطرفين بقيمة أكبر في المخطط العام للأعمال.
  - **زيادة الشفافية:** إن توفير قدر أكبر من المعرفة والموارد للفريق بأكمله يعزز وحدة الفريق؛ لذا تتبنى المؤسسات اليوم المصداقية والشفافية.
- مما سبق تتبع فوائد التمكين ومنافعه لدي العامل في عمله من خلال المهام الموكلة إليه، بحيث تكون عملية التمكين بالنسبة له السبيل إلى تنمية قدراته وتحقيق ذاته، والشعور باحترام الإدارة له، كما تشمل تنمية المؤسسة بشكل أفضل وقدرة أكبر، ويجعلها قادرة على التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة.
- أبعاد التمكين الإداري**
- تطرقت العديد من الدراسات إلى أبعاد مختلفة للتمكين بحسب اختلاف وجهات نظر الباحثين، ومن أبرز تلك الأبعاد ما يأتي (السيد وصعر، 2020)، (كريمة، 2021):
- **التفويض الإداري:** وهو أن يعهد بالمسؤولية والسلطة إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد بوضوح.
  - **العمل الجماعي:** ويُقصد به نظام من الكيانات المترابطة مكلف بإنجاز المهمة وتحقيق هدف، وهو جزء من الهيكل التنظيمي.
  - **الاتصال الفعال:** هي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتدفعها وتبادلها؛ بغرض توحيد المفاهيم واتخاذ القرارات وتنفيذها، وهو ذو اتجاهين.
  - **التنمية المهنية للعاملين:** تعد الجهد المخطط والمنظم من قبل المؤسسة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين مهاراتهم وتطويرها وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل فعال.
  - **تحفيز العاملين:** تلعب الحوافز دوراً فاعلاً في تعزيز العلاقات بين المؤسسة والعاملين، كما تعد المحركات الخارجية الموجودة في البيئة التي توفرها المؤسسة؛ لإثارة رغبات العاملين ودوافعهم.

## أساليب تطبيق التمكين الإداري

يمكن تحقيق التمكين الإداري من خلال الأساليب الآتية (الكيلاني وآخرون، 2018):

- **أسلوب القيادة:** يشير هذا الأسلوب إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة.
- **أسلوب تمكين الأفراد:** يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات"، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار.
- **أسلوب تمكين الفريق:** يقوم التمكين على أساس بناء القوة وتطويرها، من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً.

## معوقات التمكين الإداري

هناك العديد من معوقات تطبيق التمكين الإداري، أهمها ما يأتي (Brady, 2022):

- **الكسل:** حيث يتطلب الأمر الكثير من الجهد لتوفير بيئة تعزز التمكين، لذا يعد الكسل أحد الأسباب الرئيسة التي تجعل القادة لا يكفون أنفسهم عناء محاولة تمكين العاملين.
- **الخوف من خسارة المركز:** قد يخشى القادة الذين يشغلون مناصب إدارية منخفضة أحياناً من أنه إذا تم تمكين عاملهم، فإنهم سوف يفقدون مناصبهم القيادية.
- **التضارب في القرارات:** قد يخشى القادة من أن يتخذ العاملين قرارات غير متسقة، تؤدي إلى عدم رضا المستفيدين.
- **الاعتماد على البرامج:** برامج التمكين ليست فعالة بشكل خاص لجميع أماكن العمل؛ لأن التمكين يحتاج إلى أن يكون مفصلاً ليلائم بيئة العمل المحددة.
- **عدم وجود أهداف واضحة للتمكين:** القادة الذين لديهم تعريفات مختلفة لتمكين عاملهم لن يكونوا قادرين على تحقيق أي شيء جوهري.
- **التصورات الخاطئة:** يتخيل القادة أحياناً أن المستفيدين والعاملين يتواطؤون ويعملون ضد المؤسسة؛ ولهذا فهم أكثر تردداً في السماح للعاملين باتخاذ قراراتهم بأنفسهم.

## متطلبات تطبيق التمكين الإداري

يجب أن تتوفر مجموعة من المتطلبات الأساسية للتمكين الإداري، يمكن تحديدها في الآتي (Vu, 2020):

- **صياغة الرؤية وتطويرها:** إن بناء الرؤية تسمح للعاملين باتخاذ قرارات تصب في الاتجاه الذي تعتقد القيادة الإدارية بأنه صحيح.
- **توفر ثقافة التمكين:** وذلك لكي يشعر الأفراد أنهم جزء من ثقافة المؤسسة التي تعد الأصول البشرية أهم مواردها، ولكي يشعروا أيضاً بأنهم يعملون سوية وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم تحترم وتؤخذ على محمل الجد.
- **العمل ضمن فريق:** الإيمان بأعضاء الفريق يتضمن الثقة وتنمية القدرة على تحمل المسؤولية، بما تعنيه من مهارة في صنع القرارات واتخاذها وتقويمها والقدرة على الدفاع عنها عند اللزوم.

• **النظام والتوجيه:** إن وجود نظام واضح يعد الركيزة الأساسية لضمان العمل يزود العاملين بأهداف المؤسسة، والمسؤوليات المترتبة عليهم، ويحد من الغموض الذي عادة ما يصاحب جهود التمكين.

### المحور الثاني: جودة الخدمات الإدارية

يتناول هذا المحور جودة الخدمات الإدارية، على النحو الآتي:

#### أهداف جودة الخدمات الإدارية

تتمثل أهداف جودة الخدمة الإدارية في النقاط الآتي: (وحدة جودة الخدمات الإدارية، 2009):

- تحسين جودة الخدمات وتحقيق رضا المستفيدين والتواصل معهم والتجاوب مع حاجياتهم.
- تطوير المردودية المؤسساتية والارتقاء بمؤشرات جودة الإدارة إلى مستوى المقاييس الدولية.
- تحقيق الانخراط الجماعي وتنمية قدرات الموارد البشرية والارتقاء بأداء المصالح العامة وبخبرات الأفراد ومهاراتهم وتشجيع الابتكار والتجديد.
- تقييم مستويات الجودة وضبط مؤشرات التقدم في أداء المؤسسة والأفراد والخدمات وصياغة استراتيجيات التحسين والتطوير.
- تنسيق المبادرات وتثمين الممارسات والتجارب الناجحة والاستفادة من تبادل الخبرات والتواصل بين مختلف الفاعلين.
- التوظيف الأمثل للموارد والتحكم في كلفة الخدمات وإعادة هندسة الإجراءات.

#### أهمية جودة الخدمات الإدارية

تتمثل أهمية جودة الخدمة الإدارية، من خلال ما يأتي (عيسى، 2015):

- **نمو مجال الخدمة:** حيث تزايدت في الآونة الأخيرة أعداد المؤسسات التي تعمل على تقديم الخدمات أكثر مما كانت عليه في أي وقت سابق وبشكل ملحوظ.
- **زيادة حدة المنافسة:** ذلك أنه من المعلوم أن بقاء المؤسسات وديمومتها يعتمد بشكل أساسي على إمكانية حصولها على القدر الكافي من المنافسة.
- **المدلول الاقتصادي:** حيث أصبحت المؤسسات تحرص في الوقت الحاضر على ضرورة استمرار التعامل مع عملائها وتوسيع قاعدة المستفيدين الخاصة بها بشكل مستمر.
- **السعي إلى فهم المستفيد:** تسعى مؤسسات الأعمال إلى فهم طبيعة عملائها ومعاملتهم بصورة جيدة.
- **انخفاض التكاليف:** تعد الجودة واحدة من الآليات المناسبة لتخفيض التكاليف التي تتحملها المؤسسة في تقديم خدماتها عكس ما يبدو من الوهلة الأولى.
- **حماية المستفيد:** الاعتماد على مواصفات معينة يؤدي الوصول إليها إلى توفير حماية للمستفيد من خلال التأكد من تحقيق رغباته والاستجابة إلى احتياجاته والابتعاد عن أي آلية تغش المستفيد.

#### أبعاد جودة الخدمات الإدارية

تقاس جودة الخدمة الإدارية من خلال خمسة أبعاد يمكن توضيحها كما يأتي (عيسى، 2015):

- **الملموسة:** وهي التسهيلات المادية المرتبطة بتقديم الخدمة، وتشمل المرافق المادية والمعدات ومظهر العاملين، وفي هذا البعد يتم قياس المقومات والتسهيلات المادية المتاحة في المؤسسة.
- **الاعتمادية:** ثبات الأداء وإنجاز الخدمة بشكل جيد وسليم، وتقاس الاعتمادية من خلال درجة مصداقية المؤسسة في نظر عملائها، فكلما زادت درجت مصداقيتها، زاد اعتماد العامل عليها.
- **الاستجابة:** التفاعل بسرعة مع المستجدات والمرونة في إجراءات تقديم الخدمة ووسائلها، وتلبية الاحتياجات الطارئة للزبائن.
- **الأمان (الموثوقية):** يشير الأمان إلى إمكانية تقديم الخدمة بعيداً عن الخطأ، بحيث تتصف الخدمات المقدمة بانها سليمة وتودي الغرض الذي وجدت من أجله، وأن يدرك العميل أن معلوماته وخدماته....
- **التعاطف:** يشير التعاطف إلى درجة العناية بالمستفيد ورعايته بشكل خاص، والاهتمام بمشاكله والعمل على إيجاد حلول لها بطرق إنسانية راقية، ويشمل هذا البعد الخصائص الآتية: مدى توفير الخدمة من حيث الزمان والمكان، والاتصالات، ودرجة فهم مورد الخدمة للمستفيد.
- **المرونة:** وتشير إلى مرونة مقدم الخدمة وقدرته على التكيف بما يتلاءم مع احتياجات المستفيد، وهو ما يعكس بشكل مباشر معرفة العاملين وكفائتهم ومهاراتهم في القدرة على التحليل والاستنتاج.

#### معوقات تحقيق جودة الخدمات الإدارية

- هنالك العديد من المعوقات أمام تحقيق جودة الخدمات الإدارية، أهمها ما يأتي (عبد المحسن، 2017):
- التغيير الدائم في القيادات الإدارية العليا، وضعف فناعتها بالتدريب.
  - عدم مرونة القوانين والأنظمة، وصعوبة القياس وتقييم نتائج الخدمات.
  - زيادة المستفيدين وتنوع فئاتهم، واتساع حجم الخدمات.
  - قلة الإمكانيات المالية، ونقص الكفاية البشرية، وضعف مستوى تحفيزها.
  - التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل.
  - ضعف المنافسة في القطاع العام والمؤسسات غير الربحية.
  - كثرة المنهجيات وتغييرها وكثرة المبادرات وتلاحقها.

#### متطلبات تطبيق جودة الخدمات الإدارية

- ويمكن تطبيق جودة الخدمة الإدارية عن طريق الآتي (أبو عامر، 2008):
- الإخلاص والإتقان في أداء العمل، والاستمرار في تحسين الإجراءات.
  - الاقتناع بالأسلوب الإداري الحديث، وتحديد المتغيرات وكيفية التحكم فيها ومعرفة المعايير المطلوبة.
  - متابعة الإجراءات ومراقبة الإنجاز في جميع المراحل ومراجعتة لتصحيح الأخطاء المباشرة.
  - اتباع أسلوب إدارة منع حدوث الأخطاء للسيطرة على السلبيات ومنعها.
  - أن يكون الأداء غير خاضع لرد الفعل بل يكون إنجاز العمل الصحيح من المرة الأولى.
  - تحقيق أهداف المؤسسة من خلال التعاون والعمل الجماعي.
  - الأخذ بأسلوب التطوير وتشجيع الابتكار، والتركيز والاهتمام بالكيف وليس بالكم.

### المحور الثالث: واقع مكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران

كان إنشاء مكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران بتاريخ 27 يوليو بموجب القانون رقم (23) لسنة 1998م الصادر بالقرار الجمهوري، ويعد من مكاتب الوحدات الإدارية التنفيذية التي تشرف عليها السلطة المحلية في المحافظة بشكل مباشر وقيادة وزارة التربية والتعليم، ويقدم المكتب خدمات التعليم العام لأبناء المحافظة كافة، وهناك العديد من الفرص المتاحة أمام مكتب التربية والتعليم بالمحافظة، أهمها ما يأتي:

- تنفيذ برامج الإصلاح المالي والإداري في مختلف القطاعات، على الصعيد المركزي والمحلي.
- الانتقال إلى نظام السلطة المحلية وقانون السلطة المحلية واعتماد مبدأ التخطيط من القاعدة.
- زيادة فرص التحاق الإناث بالتعليم واستمرارهن في الدراسة عن طريق توفير المعلمات وبناء مدارس للبنات.
- مبادرة القطاع الخاص بالاستثمار في مجال التعليم من خلال المدارس الأهلية والمعاهد الخاصة.
- الاهتمام بالتعليم الفني والتدريب المهني وإنشاء العديد من المعاهد الفنية بالمحافظة.
- افتتاح جامعة عمران الأمر الذي سينتج عنه توفير الفرصة لمتابعة التعليم العالي والأكاديمي.
- مشاركة مصنع إسمنت عمران في الدعم والتمويل لبناء العديد من المدارس في المحافظة.
- وفي المقابل هناك العديد من التحديات التي تواجه مكتب التربية والتعليم في المحافظة أهمها:
- تدهور الحالة الاقتصادية والمعيشية وانخفاض مستوى الدخل لدى أفراد المجتمع.
- انتشار الأمية لاسيما في الأرياف وبين الإناث.
- كبر حجم الأسرة وارتفاع نسبة الإعالة وعدم قدرتها على تحمل نفقات التعليم.
- ارتفاع مشكلة التسرب (ترك الدراسة) نتيجة لتفضيل الأولاد العمل لمساعدة أسرهم.
- التشتت السكاني الكبير الذي فرض نفسه على مسار تطوير التعليم.
- تداخل الاختصاصات والمسؤوليات بين المجالس المحلية بالمديريات وإدارات التعليم.
- تراكم الخلافات والمشاكل القبلية والثأر التي تؤثر سلباً وبشكل كبير في التعليم.

### منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها

#### منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، لدراسة أثر التمكين الإداري في جودة الخدمات الإدارية وتحليله في مكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران.

#### مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران والبالغ عددهم (228) موظفاً (إدارة شؤون الموظفين، 2023)، وعند النزول الميداني إلى المكتب اتضح أن العدد الفعلي للحاضرين بلغ (80) عاملاً فقط، فيما الغالبية العظمى خارج العمل نتيجة انقطاع الرواتب وظروف الحرب والحصار التي تمر بها البلاد، وقد استخدمت طريقة الحصر الشامل لاختيار عينة الدراسة؛ وذلك بسبب صغر حجم المجتمع، حيث بلغ حجم العينة (73) فرداً، كما هو مبين في الجدول (1):

جدول رقم (1): خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية (%)
العمر	40-31	15	20.6
	50-41	41	56.2
	60 -51	17	23.3
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	7	9.6
	دبلوم بعد الثانوية	21	28.8
	بكالوريوس	39	53.4
	دراسات عليا	6	8.2
العمل الحالي	مدير إدارة	28	38.4
	رئيس قسم	28	38.4
	مختص	17	23.2
سنوات الخبرة	10-6	4	5.5
	15-11	10	13.7
	16 فأكثر	59	80.8

### أداة الدراسة

صممت أداة الدراسة (الاستبانة) وفقاً لأهداف الدراسة الميدانية والإطار النظري، وقد تكونت الأداة بصورتها النهائية من (49) عبارة موزعة على محورين: التمكين الإداري (25) عبارة، وجودة الخدمات الإدارية (24) عبارة، وقد قام الباحثان بالتأكد من صدق الأداة وثباتها وذلك على النحو الآتي:

**صدق المحكمين (الظاهري):** للتحقق من صدق المحكمين لأداة الدراسة، قام الباحثان بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد (10) محكمين من أساتذة جامعتي صنعاء وعمران في الإدارة وعلم النفس، للإفادة من آرائهم حول الاستبانة ودقة صياغة عباراتها، ومدى وضوحها، وانتماء كل عبارة إلى محورها، وكانت مجمل المقترحات والملاحظات التي أبداهها المحكمون قد تركزت حول إعادة صياغة العبارات أو الحذف، وفي ضوء آراء المحكمين ومقترحاتهم عدلت العبارات وأعيد صياغتها كما حذفت العبارات التي حصلت على نسبة اتفاق للمحكمين أقل من (80%)، وقد تكوّن الاستبيان بصورته النهائية من (49) عبارة.

**الصدق البنائي:** للتأكد من الصدق البنائي استخدم الباحثان معامل ارتباط بيرسون؛ لاحتساب معاملات الارتباطات بين العبارات والدرجة الكلية لبعدها، وكانت النتائج كما يبينها الجدول (3):

جدول رقم ( 3 ): يبين مصفوفة معاملات بيرسون لارتباط العبارات ببعضها

معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول التمكين الإداري					
العبارات	التفويض	فرق العمل	الاتصال الفعال	التنمية المهنية	التحفيز
العبارة 1	0.56**	0.64**	0.61**	0.87**	0.71**
العبارة 2	0.68**	0.78**	0.68**	0.90**	0.86**
العبارة 3	0.62**	0.82**	0.77**	0.89**	0.86**
العبارة 4	0.68**	0.75**	0.73**	0.91**	0.78**
العبارة 5	0.72**	0.65**	0.76**	0.77**	0.73**
معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني جودة الخدمات الإدارية					
العبارات	الاستجابة	الاعتمادية	الأمان	التعاطف	الملموسية
العبارة 1	0.61**	0.54**	0.64**	0.73**	0.83**
العبارة 2	0.77**	0.79**	0.67**	0.78**	0.79**
العبارة 3	0.79**	0.78**	0.77**	0.86**	0.86**
العبارة 4	0.78**	0.84**	0.79**	0.84**	0.84**
العبارة 5	0.72**		0.70**	0.83**	0.53**

جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى  $(0.001 \geq \alpha)$  . \*\*

من الجدول (3) يتضح أن نتائج جميع معاملات ارتباط كل عبارة بالبعد التي تنتمي إليه مرتفعة، حيث تراوحت نتائج الصدق بين (0.53 - 0.90)، بمستوى دلالة (0.00) أقل من (0.01)، وهذا يدل على قوة التماسك الداخلي لعبارات كل بُعد ومحور تنتمي إليه، مما يعني أن الأداة (الاستبانة) تمتلك صدقاً تكوينياً واتساقاً داخلياً مرتفعاً، ويمكن الوثوق في نتائجها، وصلاحياتها لقياس ما أعدت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة: للتأكد من ثبات استبانة الدراسة استخدام الباحثان معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج على النحو الموضح في الجدول (4):

جدول رقم (4): معاملات الثبات والصدق البنائي لمحاور أداة الدراسة وأبعادها

م	الصدق البنائي	عدد العبارات	معامل الثبات	
			معامل ارتباط بيرسون	Cronbach's Alpha
1	التفويض	5	0.64**	0.76
2	الاتصال	5	0.55**	0.78
3	فرق العمل	5	0.37**	0.75
4	التنمية المهنية	5	0.34**	0.92
5	التحفيز	5	0.41**	0.85
	مقياس التمكين الإداري	25	0.88**	0.92
1	الاستجابة	5	0.79**	0.79
2	الأمان	4	0.68**	0.73

0.000	0.81**	0.77	5	الاعتمادية	3
0.000	0.79**	0.87	5	التعاطف	4
0.000	0.81**	0.82	5	الملموسية	5
0.000	0.87**	0.92	24	مقياس جودة الخدمات	
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)					

يتضح من جدول (4) أن جميع معاملات الثبات أكبر من الحد الأدنى المحددة لقبول ثبات الأداة، وذلك على مستوى كل بعد وكل محور، وهذا يعني توافر خاصية الثبات في أبعاد أداة الدراسة ومحاورها كافة، وبدرجة مرتفعة، فقد تراوحت قيمة معامل الثبات للمحاور بين (0.76-0.92)، وهي قيم مرتفعة جداً وتؤكد صلاحية الأداة لأغراض الدراسة والتحليل.

### الأساليب الإحصائية

استخدم الباحثان برنامج الإحصائي (SPSS)، ومجموعة الأساليب الإحصائية، كما يأتي:

- المتوسط الحسابي لمعرفة استجابات عينة الدراسة حول واقع التمكين الإداري وجودة الخدمات الإدارية.
  - النسب المئوية لمعرفة درجات مستوى تطبيق التمكين الإداري وجودة الخدمات الإدارية.
  - الانحراف المعياري للتعرف على مدى الانحرافات في استجابات العينة.
  - تحليل التباين الأحادي لمعرفة وجود الفروق الإحصائية في تقديرات أفراد العينة وفقاً للخصائص الديموغرافية لأكثر من فئتين، لمتغير العمر والمؤهل والعمل الحالي، وسنوات الخبرة.
  - اختبار شيفيه لتوضيح اتجاهات الفروق بين متوسطات المجموعات في تحليل التباين.
  - معامل ألفا كرونباخ لمعرفة الموثوقية وثبات الأداة.
  - نموذج الانحدار للتعرف على أثر المتغير المستقل (التمكين الإداري) في التابع (جودة الخدمات الإدارية).
  - معامل ارتباط بيرسون لمعرفة صدق الأداة والارتباط بين العبارات والابعاد.
- وقد كان تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4، ثم 4=5%0.80)، وكان التعامل مع قيم المتوسطات لتفسير البيانات بالدلالات اللفظية كما في الجدول (6):

جدول رقم (6): البدائل والدلالات اللفظية والأوزان الترجيحية والنسبية

الدلالات اللفظية	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً
الأوزان الترجيحية	1	2	3	4	5
الوزن النسبي	1- 1.80	1.81- 2.60	2.61- 3.40	3.41- 4.20	4.21- 5

### عرض نتائج الدراسة

عرض نتائج السؤال الأول: "ما واقع التمكين الإداري في مكتب التربية بمحافظة عمران؟ للإجابة عن السؤال استُخرج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التطبيق، وكانت النتائج كما في الجدول (7):

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التمكين الإداري

م	ت	البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة التطبيق	الدلالة اللفظية
1	1	البعد الأول: التفويض	3.99	0.48	80%	مرتفعة
2	2	البعد الثاني: الاتصال الفعال	3.73	0.67	75%	مرتفعة
3	3	البعد الثالث: فرق العمل	3.47	0.67	69%	مرتفعة
4	5	البعد الرابع: التنمية المهنية	2.88	1.0	58%	متوسطة
5	4	البعد الخامس: التحفيز	3.07	0.85	61%	متوسطة
		المجموع الكلي على مستوى مقياس التمكين الإداري	3.44	0.56	69%	مرتفعة

يتضح من الجدول (7) أنَّ المتوسط العام لمستوى تطبيق التمكين الإداري في مكتب التربية بمحافظة عمران بلغ (3.44)، وبانحراف معياري (0.56)، بمستوى تطبيق (69%)، وهذا يعني أن واقع تطبيق التمكين الإداري من وجهة نظر عينة الدراسة في مكتب التربية بمحافظة عمران كان بدرجة (مرتفعة).

كما يتضح من خلال النتائج السابقة أنَّ المتوسط الحسابي لأبعاد التمكين الإداري تراوحت بين (2.88-3.99) وهذا يُشير إلى أنَّ مستوى تطبيق التمكين الإداري بمكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران يتفاوت بالنسبة لأبعاده بين الدرجة (مرتفعة ومتوسطة)، وقد عكست هذه النتائج ترتيب كل بُعد من حيث التطبيق، حيث جاء بُعد التفويض في المرتبة الأولى، فيما جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد التحفيز، ويمكن توضيح النتائج على مستوى العبارات كما في الجدول (8):

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور التمكين الإداري

م	الرتبة	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الدلالة اللفظية
<b>بعد التفويض</b>						
1	1	تثق الإدارة في قدرتي لإنجاز المهام الموكلة لي.	4.24	.640	85%	مرتفعة جداً
2	2	تمنحني الإدارة الصلاحيات الكافية لإنجاز مهامي الوظيفية.	4.17	.751	83%	مرتفعة
3	4	تتيح الأنظمة في المكتب تفويض السلطات.	3.87	.706	77%	مرتفعة
4	3	يتم التفويض في الأعمال التي تسهم في سرعة إنجاز العمل.	4.02	.816	80%	مرتفعة
5	5	يتسم تفويض الأعمال بالمكتب بشكل دائم.	3.65	.785	73%	مرتفعة
<b>بعد الاتصال</b>						
1	1	تتميز التعليمات والإجراءات في المكتب بالوضوح.	4.09	.766	82%	مرتفعة
2	2	يستطيع العاملون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بسهولة.	3.78	.885	76%	مرتفعة
3	4	تهتم إدارة المكتب بإيجاد وسائل اتصال وتواصل فعّالة.	3.63	.874	73%	مرتفعة
4	5	تتيح إدارة المكتب الوصول للمعلومات.	3.42	1.05	68%	مرتفعة
5	3	تتميز الاتصالات الإدارية بين الموظفين بالسهولة.	3.73	1.00	75%	مرتفعة
<b>بعد فرق العمل</b>						

1	1	تميز أهداف فرق العمل بالوضوح.	3.80	.876	76%	مرتفعة
2	5	يقدم المكتب لفرق العمل كل الموارد المادية التي يحتاجها.	2.78	1.22	56%	متوسطة
3	4	تعتمد إدارة المكتب في حل المشكلات على فريق العمل.	3.35	.922	67%	مرتفعة
4	3	تسود الثقة بين فرق العمل في المكتب.	3.68	.831	74%	مرتفعة
5	2	يسود التعاون بين فرق العمل عند إنجاز العمل.	3.73	.943	75%	مرتفعة
<b>بعد التنمية المهنية</b>						
1	1	تتبنى إدارة المكتب خطة واضحة لتدريب العاملين.	3.19	1.19	64%	متوسطة
2	2	تشجع إدارة المكتب العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	3.09	1.04	62%	متوسطة
3	3	توفر إدارة المكتب فرصة التعلم واكتساب مهارات جديدة.	2.86	1.20	57%	متوسطة
4	4	توفر إدارة المكتب للموظفين برامج تدريبية بشكل مستمر	2.79	1.24	56%	متوسطة
5	5	يتم اختيار نوعية التدريب الذي يتناسب مع الاحتياجات الوظيفية داخل المكتب.	2.47	1.20	49%	متوسطة
<b>بعد التحفيز</b>						
1	2	تقوم إدارة المكتب بتحفيز الموظفين على تحمل مسؤوليات أكبر .	3.31	1.05	66%	متوسطة
2	1	يشعري مديري بأهمية وظيفتي ومكانتها بوصفها جزءاً حيوياً بالمكتب.	3.32	1.06	66%	متوسطة
3	3	تتلقى مبادراتي الشخصية تشجيع الإدارة العليا ودعمها.	3.09	1.02	62%	متوسطة
4	4	تقدر إدارة المكتب الجهود المبذولة من قبل العاملين في العمل.	3.05	1.09	61%	متوسطة
5	5	يتميز نظام الترقيات والحوافز بالعدالة والموضوعية.	2.57	1.20	51%	متوسطة
<b>المجموع الكلي على مستوى مقياس التمكين الإداري</b>			3.44	.564	69%	مرتفعة

يتضح من الجدول (8) أن جميع فقرات بُعد التفويض على درجة (مرتفعة جداً، ومرتفعة) وتراوحت متوسطات فقراته بين (3.65-4.24)، وحصلت فقرات بُعد الاتصال وبُعد فرق العمل على درجة (مرتفعة)، وتراوحت المتوسطات لبُعد الاتصال بين (3.42-4.09)، وبُعد فرق العمل بين (2.78-3.80)، وحصلت فقرات بُعد التنمية المهنية وبُعد التحفيز على درجة (متوسطة) وتراوحت المتوسطات لبُعد التنمية بين (2.47-3.19)، وبُعد التحفيز بين (3.32-2.57)، فيما تصدرت العبارات رقم (1-2-6) وهي بُعد التفويض "تثق الإدارة في قدرتي لإنجاز المهام الموكلة لي"، و"تمنحني الإدارة الصلاحيات الكافية لإنجاز مهامي الوظيفية"، و"تتميز التعليمات والإجراءات في المكتب بالوضوح"، على أعلى متوسطات حسابية على التوالي (4.09-4.17-4.24)، فيما حصلت العبارات رقم (2) وهي بُعد فرق العمل: "يقدم المكتب لفرق العمل كل الموارد المادية، وغيرها التي يحتاجها" والعبارة رقم (5) بُعد التحفيز: "يتميز نظام الترقيات والحوافز بالعدالة والموضوعية"، والعبارة رقم (5) بُعد التنمية المهنية "يتم اختيار نوعية التدريب الذي يتناسب مع الاحتياجات الوظيفية داخل المكتب" على أقل متوسطات حسابية على التوالي (2.57-2.78-2.47).

**عرض نتائج السؤال الثاني وتحليلها:** "ما مستوى جودة الخدمات الإدارية المقدمة في مكتب التربية بمحافظة عمران؟" وللإجابة عن السؤال الثاني استُخرج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التطبيق، وكانت النتائج كما في الجدول (9):

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور جودة الخدمات

الرقم	الرتبة	البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الدلالة اللفظية
1	2	البعد الأول: الاستجابة	3.46	0.62	%69	مرتفعة
2	1	البعد الثاني: الأمان	3.46	0.56	%69	مرتفعة
3	5	البعد الثالث: الاعتمادية	3.31	0.62	%66	متوسطة
4	3	البعد الرابع: التعاطف	3.39	0.74	%68	متوسطة
5	4	البعد الخامس الملموسية	3.35	0.91	%67	متوسطة
		المجموع الكلي على مستوى مقياس جودة الخدمات	3.39	0.55	%68	متوسطة

يتضح من الجدول (9) أنَّ المتوسط العام لجودة الخدمات في مكتب التربية بمحافظة عمران بلغ (3.39)، وبانحراف معياري (0.55)، وبمستوى تطبيق (68%)، وهذا يعني أن مستوى جودة الخدمات من وجهة نظر عينة الدراسة في مكتب التربية بمحافظة عمران بشكل عام كان بدرجة (متوسطة).

كما يتضح من خلال النتائج السابقة أنَّ المتوسط الحسابي لجودة الخدمات تراوحت بين (3.31-3.46) بدرجة متفاوتة بين (مرتفعة ومتوسطة)، عكست ترتيب كل مجال من حيث التطبيق، حيث جاء بُعد الاستجابة في المرتبة الأولى، فيما جاء بُعد الاعتمادية في المرتبة الخامسة والأخيرة، ويمكن توضيح النتائج على مستوى العبارات كما في الجدول (10):

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور جودة الخدمات

م	الرتبة	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الدلالة اللفظية
بعد الاستجابة						
1	2	تتوافر المعرفة الكاملة بجدول مواعيد تقديم الخدمة والانتهاؤها منها	3.55	.748	71%	مرتفعة
2	1	يقدم العاملون التوضيحات اللازمة للمستفيدين حول الخدمة	3.56	.721	71%	مرتفعة
3	4	يعمل العاملون على حل إشكاليات المستفيدين أولاً بأول دون تأخير.	3.38	.786	67%	متوسطة
4	5	يستجيب العاملون بالمكتب لتنفيذ طلبات المستفيدين بسرعة عالية.	3.37	1.00	67%	متوسطة
5	3	يحضر موظفو المكتب في أماكن العمل للقيام بمهامهم.	3.43	.931	69%	مرتفعة
بعد الأمان						
1	4	هناك تطابق بين الإعلان عن الخدمات وبين مضمون الخدمات	3.37	.731	67%	متوسطة
2	2	يشعر المستفيدون بالأمان عند الحصول على الخدمات المطلوبة	3.45	.757	69%	مرتفعة
3	3	يثق المستفيدون في المعلومات التي يقدمها العاملون في المكتب	3.45	.810	69%	مرتفعة
4	1	يشعر التعامل الراقي لموظفي المكتب العملاء بالأمان والثقة تجاه الخدمات المقدمة لهم	3.58	.751	72%	مرتفعة
بعد الاعتمادية						

متوسطة	63%	.929	3.17	تلبية الخدمات التي يحصل عليها المستفيدون كل احتياجاتهم	5	1
متوسطة	68%	.866	3.38	المعلومات الواردة من العاملين للمستفيدين دقيقة وصحيحة	2	2
مرتفعة	69%	.769	3.47	تتوافر لدى العاملين معرفة كافية بإجراءات العمل	1	3
متوسطة	64%	.896	3.22	تتوافر لدى العاملين معرفة كافية بالأساليب الحديثة في تقديم الخدمة	4	4
متوسطة	67%	.895	3.33	يتم تنفيذ المعاملات بحسب الأنظمة في المكتب	3	5
<b>بعد التعاطف</b>						
مرتفعة	69%	.855	3.47	يبيدي العاملون الرغبة في المساعدة والإجابة عن تساؤلات المستفيدين بشفاافية	1	1
مرتفعة	69%	.781	3.44	لدى العاملين معرفة كافية عن احتياجات المستفيدين ورغباتهم	2	2
مرتفعة	68%	.920	3.41	يتعامل العاملون مع المستفيدين بطريقة محترمة	3	3
متوسطة	67%	1.009	3.34	يحرص موظفو المكتب على تقديم الخدمات للمستفيدين دون تذمر.	4	4
متوسطة	66%	.979	3.28	يحرص موظفو المكتب على معرفة احتياجات المستفيدين ورغباتهم وفهمها بدقة.	5	5
<b>بعد الملموسية</b>						
مرتفعة	70%	1.12	3.49	المظهر الداخلي للمكتب جذاب	2	1
مرتفعة	72%	1.13	3.61	تتوافر في المكتب أماكن واسعة للانتظار	1	2
مرتفعة	69%	1.20	3.45	يستخدم العاملون الأجهزة الحديثة في تقديم الخدمات	3	3
متوسطة	68%	1.13	3.39	تتوافر في المكتب المرافق والتسهيلات واللوحات الإرشادية	4	4
متوسطة	57%	1.37	2.83	يتمتع موظفو المكتب بالمظهر اللائق.	5	5
متوسطة	68%	0.55	3.39	المجموع الكلي على مستوى مقياس جودة الخدمات		

يتضح من الجدول (10) أنَّ جميع فقرات هذا المحور بين (المرتفعة، والمتوسطة)، حيث حصلت فقرات بُعد الاستجابة على متوسطات بين (3.37-3.56)، وفقرات بُعد الأمان على متوسطات بين (3.37-3.58)، وحصلت فقرات بُعد الاعتمادية على متوسطات بين (3.17-3.47)، وفقرات بُعد التعاطف على متوسطات بين (3.28-3.47)، وحصلت فقرات بُعد الملموسية على متوسطات بين (2.83-3.61)، تصدرت العبارة رقم (2) بُعد الملموسية "تتوافر بالمكتب أماكن واسعة للانتظار"، والعبارة رقم (4) بُعد الأمان "يشعر التعامل الراقي لموظفي المكتب العملاء بالأمان والثقة تجاه الخدمات المقدمة لهم"، والعبارة رقم (2) بُعد الاستجابة "يقدم العاملون التوضيحات اللازمة للمستفيدين حول الخدمة"، على أعلى متوسطات حسابية على التوالي (3.61-3.58-3.56)، فيما حصلت العبارات رقم (5) بُعد الملموسية "يتمتع موظفو المكتب بالمظهر اللائق" والعبارة رقم (1-4) بُعد الاعتمادية "تلبية الخدمات التي يحصل عليها المستفيدون كل احتياجاتهم"، و"تتوافر لدى العاملين معرفة كافية بالأساليب الحديثة في تقديم الخدمة" على أقل متوسطات حسابية على التوالي (3.22-2.83-3.17).

## اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار الفرضيات قام الباحثان باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، ونموذج الانحدار المتعدد، واختبار التباين الأحادي، وذلك على النحو الآتي:

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: "لا يوجد أثر للتمكين الإداري في جودة الخدمات في مكتب التربية بمحافظة عمران، استخدم تحليل نموذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، للتحقق من عدم وجود أثر للتمكين الإداري في جودة الخدمات، كما يبينه الجدول (11):

جدول رقم (11): نتائج اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط لأثر للتمكين الإداري في جودة الخدمات في مكتب التربية بمحافظة عمران

المتغير التابع: جودة الخدمات										
معاملات الانحدار			تحليل التباين ANOVA			ملخص النماذج			المتغير المستقل	
مستوى	القيمة	القيمة	الخطأ	معاملات	درجة	مستوى	قيمة	معامل		معامل
الدلالة	(T)	(Beta)	المعياري	(B)	الحرية	الدلالة	(F)	(R2)	(R)	
0.00	5.44	0.53	0.09	0.52	1	0.00	29.6	0.29	0.54	التمكين الإداري

من خلال الجدول (11) أظهرت نتائج التحليل ما يأتي:

معامل الارتباط (R) ومعامل التحديد ( $R^2$ ): معامل R (0.54): يشير إلى وجود ارتباط إيجابي متوسط القوة بين التمكين الإداري وجودة الخدمات، فيما معامل  $R^2$  (0.29): يعني أن التمكين الإداري يفسر 29% من التباين في جودة الخدمات. النسبة المتبقية من التباين (71%) تعزى إلى عوامل أخرى لم تشملها الدراسة.

تحليل التباين (ANOVA): قيمة F (29.6) ومستوى الدلالة (0.00): تدل على أن النموذج الانحداري العام دال إحصائياً، بعبارة أخرى، يمكن الاعتماد على النتائج في تفسير العلاقة بين المتغيرات.

معاملات الانحدار: معامل B (0.52): يشير إلى أن لكل وحدة زيادة في التمكين الإداري، إذ تتحسن جودة الخدمات بمقدار 0.52 وحدة، والخطأ المعياري (0.09): يعطي فكرة عن دقة تقدير المعامل B. القيمة Beta (0.53): يمثل قوة العلاقة النسبية بين المتغيرات، القيمة T (5.44) ومستوى الدلالة (0.00): يشير إلى أن التمكين الإداري له تأثير دال إحصائياً على جودة الخدمات. بمعنى آخر، العلاقة الملاحظة ليست عشوائية ويمكن الاعتماد عليها.

من خلال التركيز على التمكين الإداري، يمكن لمكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران أن يحقق تحسينات ملموسة في جودة الخدمات المقدمة، مما يعزز من كفاية العمل التعليمي وفعاليته في المحافظة، وهو ما يؤكد وجود أثر، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في جودة الخدمات في مكتب التربية بمحافظة عمران، وللتأكد من مدى تأثير أبعاد المتغير المستقل التمكين الإداري على المتغير التابع جودة الخدمات استخدم الباحثان اختبار الانحدار الخطي المتعدد وكانت النتائج كما يبينها الجدول (12):

جدول رقم (12): نتائج اختبار معامل الانحدار الخطي المتعدد لأثر للتمكين الإداري في جودة الخدمات في مكتب التربية بمحافظة عمران

المتغير التابع (جودة الخدمات)	المتغير المستقل (التمكين الإداري)	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	القيمة Beta	القيمة T	مستوى الدلالة	معامل تضخم
المتغير التابع (جودة الخدمات)	التفويض	0.13	0.14	0.12	0.95	0.34	1.58
	الاتصال الفعال	0.04	0.11	0.05	0.40	0.68	1.84
	فرق العمل	0.15	0.10	0.19	1.49	0.14	1.69
	التنمية المهنية	0.03	0.08	0.07	0.45	0.65	2.45
	التحفيز	0.22	0.09	0.28	1.83	0.07	2.34
ثابت الانحدار		1.80	0.47		3.76	0.00	
معامل الارتباط R = 0.56				معامل التحديد R <sup>2</sup> = 0.31			
F المحسوبة = 6.27				القيمة الاحتمالية = 0.00			

بينت النتائج بالجدول (12) أن العلاقة الارتباطية بين أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغير التابع (جودة الخدمات) دالة إحصائياً، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.56$ ) وهي علاقة طردية موجبة، ويؤكد لها قيمة ( $F= 6.27$ ) بدلالة ( $0.00$ ) أقل من مستوى الدلالة ( $0.01$ )، التي تؤكد كفاية المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع (جودة الخدمات)، كما يؤكد معامل التحديد البالغ ( $R^2=0.31$ ) معنوية الانحدار وتشير إلى أن أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) مجتمعة تفسر ( $31\%$ ) من التباين في المتغيرات الحاصلة في (جودة الخدمات)، بينما تفسر البواقي ( $69\%$ ) من التغيرات التي تحدث في جودة الخدمات ترجع إلى عوامل أخرى غير أبعاد التمكين الإداري، وكان أكثر الأبعاد تأثيراً التحفيز وأقلها الاتصال.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة أفراد العينة حول أثر التمكين الإداري في جودة الخدمات الإدارية تعزى إلى متغيرات الدراسة (العمر، المؤهل العلمي، العمل الحالي، سنوات الخدمة)، ولاختبار الفرضية استخدم الباحثان اختبار التباين الأحادي وكانت النتائج كما في الجدول (13):

جدول رقم (13): نتائج تحليل (ANOVA) لأثر التمكين الإداري في جودة الخدمات تبعاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
العمر	بين المجموعات	0.346	3	0.115	0.458	0.712	غير دالة
	داخل المجموعات	17.372	69	0.252			

				72	17.718	الكلي	
غير دالة	0.923	0.160	0.041	3	0.122	بين المجموعات	المؤهل العلمي
			0.255	69	17.596	داخل المجموعات	
				72	17.718	الكلي	
غير دالة	0.712	0.458	0.115	3	0.346	بين المجموعات	العمل الحالي
			0.252	69	17.372	داخل المجموعات	
				72	17.718	الكلي	
دالة	0.026	3.828	0.873	2	1.747	بين المجموعات	سنوات الخبرة
			0.228	70	15.971	داخل المجموعات	
				72	17.718	الكلي	

تبيين نتائج الجدول (13) ما يأتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الإداري وأبعاده يعزى إلى متغير العمر، حيث كانت قيمة (F) تساوي (0.46) بدلالة (0.71) أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وهي تؤكد عدم وجود تباين بين المجموعات تعزى إلى متغير العمر.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، حيث كانت قيمة (F) تساوي (0.16) بدلالة (0.92) أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وهي تؤكد عدم وجود تباين بين المجموعات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
- عدم وجود فروق إحصائية تعزى إلى متغير العمل الحالي، حيث كانت قيمة (F) تساوي (0.46) بدلالة (0.71) أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وهي تؤكد عدم وجود تباين بين المجموعات تعزى إلى متغير العمل الحالي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير سنوات الخدمة، حيث كانت قيمة (F) تساوي (3.83) بدلالة (0.02) أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وهي تؤكد وجود تباين بين المجموعات تعزى إلى متغير سنوات الخدمة، وقد تم استخدام اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين المجموعات، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول (14):

جدول رقم (14): اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين المجموعات حول أثر التمكين الإداري على جودة الخدمات بحسب متغير سنوات الخدمة

المقياس	سنوات الخبرة	المتوسط	الفروق	الخطأ	مستوى الدلالة
المقياس الكلي	10-6	3.28	-0.068	0.277	0.99
		3.66	-0.440	0.259	0.44
	15-11	3.22	0.068	0.277	0.99
		3.66	-0.37-*	0.134	0.04
	10-6	3.22	0.440	0.259	0.44

0.04	0.134	0.37*	3.28	15-11		
------	-------	-------	------	-------	--	--

يتبين من الجدول (14) اختبار شيفيه (Scheffe) لدلالة الفروق للمتوسطات الحسابية بين المجموعات لأفراد العينة حول أثر التمكين الإداري في جودة الخدمات الإدارية بحسب متغير سنوات الخدمة، وجود فروق بين فئتي سنوات الخدمة (15-11 و16-فأكثر)، وكانت اتجاهات الفروق لصالح أصحاب فئة الخدمة (16-فأكثر) بفارق (0.37) نقطة، وبدلالة (0.04) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وتفسير ذلك أن غالبية أصحاب سنوات الخبرة من فئة (16-فأكثر) هم من القيادات الذين يرون أنهم يفوضون الكثير من صلاحياتهم وبذلك أعطوها تقييم (كبيرة)، بينما يرى أصحاب سنوات الخبرة الأقل، وهم غالباً ما يكونون في المستويات الأدنى، أن التفويضات الممنوحة لهم محدودة ولا تتجاوز (المتوسطة).

### النتائج والاستنتاجات

أظهرت نتائج الدراسة واستنتاجاتها ما يأتي:

- مستوى تطبيق التمكين الإداري بشكل عام، جاء بدرجة تطبيق مرتفع، بمتوسط حسابي (3.44)، وهذا يشير إلى أن مكتب التربية بمحافظة عمران يمارس التمكين الإداري بشكل جيد.
- أن مستوى جودة الخدمات الإدارية المقدمة في مكتب التربية والتعليم جاء بشكل عام بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.39)، وبالتالي فقد جاء بعد الأمان في المرتبة الأولى، يليه بعد الاستجابة في المرتبة الثانية، ثم جاء في المرتبة الثالثة بعد التعاطف، ثم بعد الملموسية في المرتبة الرابعة، وجاء بعد الاعتمادية في المرتبة الخامسة والأخيرة.
- وجود أثر للمتغير المستقل (التمكين الإداري) على المتغير التابع (جودة الخدمات)، وتفسير ذلك أن تحسن تطبيق التمكين الإداري ينتج عنه تحسن في جودة الخدمات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول أثر التمكين الإداري في جودة الخدمات الإدارية تعزى إلى متغيرات الدراسة.

### التوصيات والمقترحات

بناء على نتائج الدراسة واستنتاجاتها يوصي الباحثان بما يأتي:

- تعزيز التمكين الإداري بحيث يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة من مكتب التربية والتعليم في محافظة عمران.
- توجيه الجهود والموارد نحو تحسين جوانب التمكين الإداري، مثل توفير التدريب والموارد اللازمة للموظفين، يمكن أن يكون له تأثير إيجابي ملحوظ في جودة الخدمات.
- التحسين المستمر باعتماد ممارسات التمكين الإداري بوصفه جزءاً من عملية التحسين المستمر؛ لضمان تحقيق نتائج إيجابية مستدامة في جودة الخدمات.
- نشر ثقافة التمكين الإداري وجودة الخدمات الإدارية اللازمة لتهيئة المناخ المناسب لدى جميع العاملين في مكتب التربية والتعليم، وتمكينهم من القيام بمهامهم ووظائفهم على أكمل وجه.

- عقد ورشة عمل وبرامج تدريبية متخصصة في الأنظمة الإدارية الحديثة للقيادات الإدارية، والعمل على صقل خبرات العامل بالمعرفة الكاملة بمهام عمله؛ ليتمكن من أداء الأعمال بكفاية وفاعلية.
- اعتماد مؤشرات لقياس جودة الخدمات الإدارية في مكتب التربية بشكل رسمي.
- ضرورة إجراء دراسات باستمرار لشكاوى المستفيدين لتفادي تكرارها، وإجراء دراسات للتعرف على احتياجاتهم بشكل مستمر.

## المراجع

- البنك الدولي. (2010). تقرير حول التعليم في اليمن الفرص والتحديات. صنعاء، المركز الوطني للمعلومات. إدارة شؤون الموظفين (2023)، حوافظ الدوام خلال شهر 2023/03م. عمران، مكتب التربية والتعليم. الرواشدة، سحر رشيد والطعاني، حسن أحمد. (2022). التمكين الإداري لدى مديري المدارس وعلاقته بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6(11)، 30-55. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.S290821>
- الزهرة، عيسات وأحمد، جميل. (2019) التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق جودة الخدمة التعليمية في الجامعة الجزائرية. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، 12(1)، 40-54.
- السيد، عبد القادر محمد وصعر، سامية عمر. (2020). دراسة الفروق في التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بسلطنة عمان وفق عدد من المتغيرات. *مجلة العلوم التربوية*، 2(3)، 312-347. [doi://ssj.2020.24418210.21608](https://doi.org/10.24418210.21608)
- العبدى، منصور صالح والسودي، مبروك صالح. (2021). التقييم الذاتي لمؤسسات التعليم العام في ضوء معايير الجودة والاعتماد المدرسي "دراسة حالة مدرسة أم المؤمنين عائشة بمحافظة عمران- اليمن". *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، 2(11)، 1-29.
- القبلي، عناية حسن. (2021). *التمكين الإداري (المفهوم والركائز والمتطلبات والأساليب والمزايا والمزالق)*. متاح على الموقع: 9. Accessed on 22. <https://www.manhal.net/art/s/24390>. (تاريخ الدخول 2023/09/22)
- القنومي، عبدالناصر وجعيد، مي وترتير، صفية وكوبري، صدام والقاسم، محمد وعليان، سميرة. (2021). بناء وتقنين مقياس التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية. *المجلة العربية للنشر العلمي*، بدون رقم مجلد (33)، 510-533.
- المجلس الأعلى لتخطيط التعليم. (2014). مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية مراحل وأنواعه للعام 2012-2013. صنعاء، المجلس الأعلى لتخطيط التعليم.
- الكيلاني، أحمد وأبو بكر، أحمد وأبو العلية، حسن. (2018). *التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الإبداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين*. ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر الدولي الخاص بموضوع المرونة الإدارية بالتعاون مع المؤسسة الدولية للعلوم الإدارية (IIAS) ورئاسة الحكومة التونسية ومعهد الإدارة العامة التونسي. المنعقد خلال الفترة 25-29 يوليو 2018، تونس.

- أبو عامر، آمال محمود محمد. (2008). واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم أصول التربية. الجامعة الإسلامية، غزة.
- إسكندر، نجيب على. (2021). أثر تمكين العاملين على تحسين جودة الخدمات الصحية في المستشفيات القطاع الخاص في الجمهورية اليمنية (دراسة حالة: المستشفى الأوربي). مجلة جامعة الرازي للعلوم الإدارية والإنسانية، 2(1)، 4-45.
- شعبان، فرج، وسعيد، شيخ. (2015). تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات، مجلة الاقتصاد والتنمية جامعة المدينة، بدون رقم مجلد (4)، 93-112.
- عبد المحسن، تسنيم الطيب. (2017). معوقات تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في السودان دراسة حالة جامعة الجزيرة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الجزيرة، السودان.
- عبد الوهاب، تاتو وعيسى، براق. (2021). تمكين الإداري وأثره على تحسين جودة الخدمات العمومية. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 10(2)، 294-317.
- علوطي، عاشور وموسى، عبد النور. (2020). تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين أداء الخدمة الإدارية. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، 7(2)، 319-337.
- عيسى، جميل صالح. (2015). دور نظم أتمتة المكتب في تحسين جودة الخدمات الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة تشرين، دمشق.
- قحطان، إيلان محمد والسفياني، عبد الرحمن محمد. (2023). أثر التمكين الإداري في جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية في المستشفيات الحكومية بمدينة تعز. مجلة جامعة السعيد للعلوم الإنسانية، 6(4)، 147-183. <https://doi.org/10.59325/sjhas.v6i4.181>
- كريمة، حاجي. (2021). دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بشار. المجلة الجزائرية لاقتصاد الإدارة، 15(1)، 516-535.
- مجلس الوزراء. (2013). القرار رقم (135) لسنة 2013م بإنشاء هيئة وطنية مستقلة للجودة والاعتماد. صنعاء، الجريدة الرسمية.
- مغربه، فهد صالح وقحوان، محمد قاسم والريدي، عبد الكريم محمد. (2023). تقييم أداء مكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران وفقاً لمعايير الكوم بالدريج للجودة والتميز المؤسسي من وجهة نظر قيادات المكتب. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2(12)، 121-145.
- <https://doi.org/10.56793/pcra2213126>
- وحدة جودة الخدمات الإدارية. (2009). البرنامج الوطني لجودة الخدمات الإدارية. تونس. مكتب برنامج الأمم المتحدة للتنمية.

Afram, J., Manresa, A. and 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.

- Azizzadeh, F., Khalili, K. and Iraj, S. (2013). Service Quality Measurement in the Public Sector (Ilam Province Post Office Case Studies). *International Journal of Economics, Finance and Management*, 2(1), 114-121.
- Brady, D. (2022). *7Obstacles That Keep Leaders from Empowering Their Teams, totalteambuilding*. Available at: <https://www.totalteambuilding.com.au/7-obstacles-that-keep-leaders-from-empowering-their-teams>. (Accessed on 04/08/2023)
- Faleh, O., Mohammad, N. Qudahband, A. and Bashayrehc, M. (2021). The Relation between the AdministrativeEmpowerment andCreativeBehavior at Jordanian Private Universities. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(9), 2720-2731.
- Lassoueda, K., Awadb A. and Ben R. (2020). The impact of managerial empowerment on problem solving and decision making skills: the case of Abu Dhabi University, *Management Science*. n/a(10), 769–780.
- Rizos, S., Sfakianaki, E. and Kakouris, A. (2022). Quality of administrative services in higher education. *European Journal of Educational Management*, 5(2), 115-128.
- Sam, M. (2022). *What is Employee Empowerment-The Advantages and Best Practices*. Available at: <https://www.zoomshift.com/blog/employee-empowerment>. (Accessed on 22/09/2023)
- Vu M., (2020). Employee empowerment and empowering leadership: A literature review. *Technium*, 2(7), 20-28.