



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا

الدبلوم العالي في ادارة الجودة

التمكين الوظيفي ودوره في جودة الخدمة المقدمة

دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين لمديرية شباب ورياضة كربلاء
المقدسة

بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء

وهو جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في إدارة الجودة

كتب بواسطة:

حسام مرزوك عليوي الجبوري

بإشراف

م. د. علي محمد عبد الكاظم

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

{ قَالَ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ الْأَيْمُ يَا تُبَيِّني بِعَرْشِهَا قَبْلَ أَنْ يَأْتُونِي
مُسْلِمِينَ }

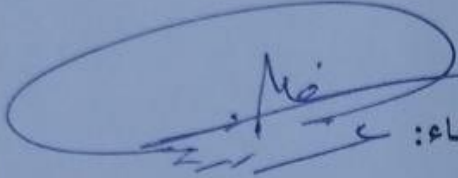
صدق الله العلي العظيم

سورة النمل

الآية 38

إقرار المشرف

أشهد أن إعداد هذا البحث الموسوم بـ (التمكين الوظيفي ودوره في جودة الخدمة المقدمة)، والمقدم من الطالب حسام مرزوك عليوي قد جرى تحت إشرافي في قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء.

الامضاء: 

الاسم: ٣. د. علي محمد عبد الكاظم

التاريخ: 2024 / 12 / 16

إقرار رئيس القسم

بناءً على التوصيات المقدمة من المشرف أشرح هذا البحث للمناقشة.

الامضاء: 

الاسم: أ. د. محمد فهد خضير

التاريخ: 2024 / 12 / 16

إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على إقرار المشرف العلمي والخبير اللغوي على بحث الدبلوم العالي في إدارة الجودة/ قسم إدارة الاعمال/ كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء للطالب (حسام مرزوك عليوي) الموسوم ب (التمكين الوظيفي ودوره في جودة الخدمة المقدمة)، أرشح هذا البحث للمناقشة.

أ. د. علي احمد فارس
رئيس لجنة الدراسات العليا
معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا
2024 / /

مصادقة مجلس الكلية
صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة

أ. م. د. هاشم جبار الحسيني
عميد كلية الإدارة والاقتصاد
2024 / /

إقرار لجنة المناقشة

نحن أعضاء لجنة المناقشة الموقعون أدناه، نشهد بأننا اطلعنا على هذا البحث الموسوم (التمكين الوظيفي ودوره في جودة الخدمة المقدمة) دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين والمرشدين لمديرية شباب ورياضة محافظة كربلاء من قبل الطالب (حسام مرزوك عليوي) كجزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في علوم إدارة الأعمال وبعد إجراء المناقشة وجد إنه مستوف لمتطلبات الشهادة وعليه نوصي بقبول البحث بتقدير (مير جداً).

عضو

2024 / 12 / 16

م.م. كلدة ربهينة فاضل

رئيساً

م.م. صفاء عبدعالي عبد الامير

2024 / 12 / 16

عضواً ومشرفاً

2024 / 12 / 16

مما جده مجلس الطلبة
الاستاذ المساعد الدكتور

م.م. هادي محمد الحسيني
عميد

مجلس كلية التربية والعلوم / جامعة كربلاء على إقرار لجنة المناقشة

الاستاذ الدكتور

عميد كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة كربلاء

2024 / /

إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على إقرار المشرف العلمي والخبير اللغوي على بحث الدبلوم العالي في إدارة الجودة/ قسم إدارة الأعمال/ كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء للطلاب (حسام مرزوك عليوي) الموسوم ب (التمكين الوظيفي ودوره في جودة الخدمة المقدمة)، أرشح هذا البحث للمناقشة.

أ. د. علي احمد فارس

رئيس لجنة الدراسات العليا

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

2024 / /

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة

أ. م. د. هاشم جبار الحسيني

عميد كلية الإدارة والاقتصاد

2024 / /

الإهداء

إلى من نحتمي به وبه كرامتنا حماك الله يا وطني
إلى الأرواح التي سكنت تحت تراب الوطن شهداء العراق أسكنهم الله فسيح جناته
إلى من أمر الله بطاعتها كما قال في كتابه الكريم
{ وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذَّلِيلِ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيْتَنِي صَغِيرًا }
إلى روح والدي المرحوم أسكنه الله فسيح جناته بحق محمد وال محمد الطيبين الطاهرين
إلى المضحية الصابرة التي لا يرد الله دعوتها والدتي أطال الله في عمرها
إلى من شاركني مشقة رحلتي اخوتي
إلى فيض المحبة زوجتي الغالية
إلى القناديل المنيرة أولادي وبناتي
إلى الشموع التي أنارت طريقنا فكانوا رسلاً للعلم والأخلاق أساتذتي الأعزاء
إلىكم جميعاً أهدي هذا الجهد العلمي

الباحث

شكر وعرفان

الشكر لله سبحانه وتعالى بجميع المحامد على جميع النعم، والحمد له عدد خلقه وزنة عرشه ورضاه نفسه ومداد كلماته وعظيم شأنه، أن أمدني بالقدرة على انجاز هذا البحث، والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى أشرف الخلق أجمعين محمد وآل بيته الطيبين الطاهرين وبعد...

إن من واجب الوفاء والعرفان عليّ التعبير عن خالص شكري وامتناني إلى كل من ساعدني وشجعني ولهذا لا يسعني وأنا أنهى بحثي إلا أن أتقدم وبكل احترام وتقدير بأسمى عبارات الامتنان لأستاذي المشرف الدكتور (علي محمد عبد الكاظم) لقبوله الأشراف عليّ، إذ غمرني برصانة علمه وطيب أدبه وكرم خلقه فقد كان مشرفاً مخلصاً وأميناً في أبداء الملاحظ والتوجيهات الصائبة طوال مدة الأشراف وكان له الفضل الكبير في إنضاج هذا العمل العلمي بشكله النهائي فجزاه الله عني خير الجزاء.

وأتوجه بالشكر الجزيل إلى الأساتيد رئيس وأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بمناقشة رسالتي واغنائها بالآراء والأفكار التي ستثري وترفع من مكانتها العلمية.

كما أتوجه بالشكر والتقدير للمقوم (اللغوي، العلمي) على جهودهم المبذولة في إظهار بحثي بشكله اللائق لغوياً وعلمياً.

ويطيب لي أن أتقدم بالشكر والامتنان للأساتيد الخبراء محكمي الاستبانة الذين كان لهم الفضل الكبير في توجيه الاستبانة وتقويمها.

كما ويطيب لي أن أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى جامعة كربلاء الموقرة / كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال، وإلى أعضاء الهيئة التدريسية وإلى الموظفين والعاملين كافة.

ويقتضي واجب العرفان أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى وزارتي الموقرة (وزارة الشباب والرياضة) ومديرتي (مديرية شباب ورياضة كربلاء) لمنحهم الفرصة لي لا كمال دراستي والشكر الجزيل إلى مديرية وجميع موظفي المديرية التي أجري البحث فيها.

وأخيراً أتقدم بالشكر الجزيل لزملاء الدراسة وأخص بالشكر أخي وصديقي (حسنين مهدي تاية) وإلى كل من ساعدني ووقف بجانبني ومد يد العون لي وسهل على مهامي في مراحل مسيرتي العلمية وإلى جميع من لم تسعفني ذاكرتي أن أذكرهم وأشكرهم، طالباً العذر والعفو والمسامحة منهم، وما توفيقني إلا بإذن الله عز وجل والتوكل عليه.

حسام

المُستخلص

هدف البحث لمعرفة التمكين الوظيفي ودوره في جودة الخدمة المقدمة في مديرية شباب ورياضة كربلاء المقدسة. إذ تم تحديد مشكلة البحث بتساؤل رئيس مفاده: ما مدى دور التمكين الوظيفي للتأثير في جودة الخدمة في الدائرة المستهدفة. وتم تصميم مخطط فرضي يعكس تصورات الباحث عن نوع العلاقات بين المتغير المستقل التمكين الوظيفي بأبعاده (توافر المعلومات، امتلاك المعرفة، المكافآت، والسلطة) (Bowen & Lowler, 1995)، والمتغير المعتمد جودة الخدمة بأبعاده (الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، الملموسية، التعاطف) (البياتي، 2018).

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليل معلومات وتفسيرها، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات من عينة بلغت (95) موظف من المديرية المبحوثة. وتم استخدام مقياس ليكرات الخماسي من (اتفق تماما الى لا اتفق تماما) مجموعة من الأساليب الإحصائية التي ساعدت في تحليل بيانات البحث واختبار فرضياته والمتمثلة بـ (تحليل التكرارات، معامل كرو نباخ الفاء، الوسط الحسابي، معامل الارتباط البسيط بيرسون (Pearson)، الانحدار الخطي البسيط، الانحراف المعياري، بالاعتماد على البرامج الإحصائية (SPSS. V.25) ولقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين ابعاد التمكين الوظيفي وجودة الخدمة المقدمة ووجود علاقة تأثير بين التمكين الوظيفي وجودة الخدمة المقدمة.

لقد استنتج هذا البحث ان عينة البحث لا تولي اهتمام كبير بمنح الموظفين صلاحيات واسعة التي تحد من قدرة الموظفين وكذلك وجود علاقة ارتباط إحصائية وتأثير بين متغيري البحث، ولذلك يوصي البحث بضرورة منح الموظفين صلاحيات واسعة لان الموظف يعد جوهر المنظمة والاساس في تقديم الخدمة بجودة عالية، وينبغي الاهتمام بجميع ابعاد المتغيرين والالتزام بها لأنها الأساس في تحقيق الرضا وزيادة الولاء. الكلمات المفتاحية: التمكين الوظيفي، جودة الخدمة المقدمة، مديرية شباب ورياضة كربلاء المقدسة.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	الإهداء
ج	شكر و عرفان
د-ز	الاقراءات
ح	المستخلص العربي
ط	فهرست المحتويات
ي	فهرست الجداول
ك	فهرست الأشكال
ك	فهرست الملاحق
1	المقدمة
1-10	الفصل الأول / بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة
2-6	المبحث الأول : منهجية الدراسة
7-10	المبحث الثاني : بعض الدراسات السابقة
12-37	الفصل الثاني / الإطار النظري (مفهوم التمكين الوظيفي وجودة الخدمة واهم مبادئهم واسبابهم)
12-25	المبحث الأول: مفهوم التمكين الوظيفي
26-37	المبحث الثاني : مفهوم جودة الخدمة
39-59	الفصل الثالث / الجانب العلمي
39-42	المبحث الأول/ الفحص الاولي لمدى صدق المقاييس وثباتها.
43-53	المبحث الثاني/ تحليل استجابات الافراد عينة البحث ووصفها.
54-59	المبحث الثالث/ اختبار فرضيات الدراسة.
61-62	الفصل الرابع / الاستنتاجات والتوصيات
64-77	المراجع

79-84	الملاحق
a	المستخلص الإنجليزي

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14-13	أهم تعريفات التمكين الوظيفي حسب وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين حسب تسلسلها الزمني	1
28	بعض اسهامات الباحثين عن مفهوم جودة الخدمة	2
40	التأكد من البيانات المفقودة حسب الفقرات	3
41	الترميز والتوصيف	4
42	ثبات البنائي اداة القياس	5
44	تحليل فقرات بُعد توفر المعلومات.	6
45	تحليل فقرات بعد امتلاك المعرفة	7
46	تحليل فقرات بعد المكافأة.	8
47	تحليل فقرات بعد السلطة	9
48	ملخص المتوسطات والانحراف المعياري لأبعاد متغير التمكين الوظيفي.	10
49	تحليل فقرات بُعد الاعتمادية	11
50	تحليل فقرات بُعد الأمان	12
51	تحليل فقرات بُعد الملموسية	13
52	تحليل فقرات بُعد التعاطف	14
53	تحليل فقرات بُعد الاستجابة	15
53	ملخص المتوسطات والانحراف المعياري لمتغير جودة الخدمة	16
55	علاقات الارتباط بين متغير التمكين الوظيفي بأبعاده جودة الخدمة	17
57	تحليل تأثير التمكين الوظيفي في جودة الخدمة (n=95).	18
58	تحليل تأثير ابعاد التمكين الوظيفي في جودة الخدمة (n=95).	19

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	مخطط الدراسة الفرضي	1
25	أبعاد التمكين الوظيفي	2
29-28	نظام جودة الخدمة	3
34	ابعاد جودة الخدمة	4 (أ-ب)

قائمة الملاحق

الملاحق	رقم الملحق
أسماء السادة المحكمين	1
استمارة استبانة	2



المقدمة

دفعت التقنيات والتطورات والتغيرات المتجددة والمتسارعة في العالم إلى تبني المنظمات اليوم إدارة عملياتها على وفق تلك التقنيات، وأصبح من الأولويات امتلاك المقومات الأساسية لإدارة أعمالها وفي مقدمتها المورد البشري، فضلاً عن ذلك يُعد مستودعاً للمعرفة والقدرات والمهارات التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين، ومن أجل الوصول إلى أفضل النتائج الإيجابية في أعمالهم ينبغي عليها ترك الأعمال التقليدية والتوجه نحو إدارة أعمالها بالطرائق غير التقليدية لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية عن طريق اتخاذ الترتيبات اللازمة باعتماد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، ومن أولى تلك المفاهيم الإدارية الحديثة هو تمكين الموظفين في أعمالهم بكل حرية واستقلالية.

لذلك أصبح من الضرورة الاهتمام بالموظفين والتمكين الوظيفي في مديرية شباب ورياضة كربلاء المقدسة، ولذلك تم اخذ عينة عشوائية طبقية مكونة من (95) من اجل الاستفادة من طاقاتهم الكامنة وتنميته وتطوير مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية، والأمر الذي من شأنه أن يعزز جودة الخدمة المقدمة للمرتادين والموظفين انفسهم في عينة البحث والعمل على تطويرها مما يزيد من شعورهم بانتمائهم لها وعدم التفكير في مغادرتها حتى وأن توفرت فرص عمل بديلة في منظمات أخرى، والذي بدوره يتوقف على مدى رضاهم والتزامهم ومستوى حماسهم للعمل، ما ينعكس ايجابياً على مخرجات العمل النهائية للمنظمة تحقيقاً لما تقدم، فإن هيكلة البحث تضمنت أربعة فصول كما موضح:-

تناول الفصل الأول مبحثين خصص الأول لمنهجية الدراسة، في حين كرس الاخر الى بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث.

وتضمن الفصل الثاني مبحثين فقد وضح الأول التمكين الوظيفي، أما الاخر فقد وضح جودة الخدمة المقدمة،

اما الفصل الثالث فعني بالجانب العلمي بين متغيرات البحث، وجاء بعمل استبيان واستعمل فيه البرنامج الاحصائي (spss-v-25) لإظهار البيانات والنتائج الإحصائية، وقد تضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث الأول الفحص الاولي لمدى صدق المقاييس وثباتها، في حين ركز الثاني على تحليل استجابات الافراد عينة البحث ووصفها، أما الثالث فعني باختبار فرضيات الدراسة.

واختتم البحث بالفصل الرابع في مبحثين تضمن الأول الاستنتاجات التي توصل إليها البحث في حين تضمن الاخر التوصيات ذات الصلة بمتغيرات البحث.

المبحث الأول

منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

توطئة

تناول الباحثون التمكين الوظيفي بوصفه متغيراً مستقلاً مع متغير جودة الخدمة التابع وبحسب بيئة العمل في الدائرة المستهدفة وحاجاتها، وعالجوا مشكلاتها بالاستناد الى الجانب النظري وما فيه من أبعاد فضلاً عن الجانب العملي وتطبيقاته، وقد تصدى هذا البحث لمعرفة تأثير التمكين الوظيفي وجودة الخدمة، وتناول هذا المبحث المنهجية التي استخدمها الباحث للتعامل مع التمكين الوظيفي بوصفه متغيراً مستقلاً، ومعه جودة الخدمة بوصفها متغيراً تابعاً، وتلاها ذكر الدراسات السابقة المقارنة وكيفية الاستفادة منها.

أولاً / مشكله البحث

تجسدت مشكلة البحث في ما تم ملاحظته من لدن الباحث لظروف وبيئة عمل (مديرية الشباب والرياضة في محافظة كربلاء المقدسة)، ومعايشته الميدانية لبعض شعبها ومشاهداته لواقع عملها، ويسعى البحث الى معرفه تأثير التمكين الوظيفي في تحقيق جوده الخدمة المقدمة لدى الموظفين في مديرية شباب ورياضه كربلاء المقدسة ومدى تأثيره في جوده الخدمة التي يقدمها الموظفين الى المرتادين والمراجعين والى الدوائر الاخرى والموظفين التابعين للدائرة هل تم العمل بالتمكين الوظيفي وما مدى مستوى جوده الخدمة المقدمة بعد التمكين الوظيفي ما تأثير التمكين في جوده الخدمة لذلك كان هناك مجموعة من الدوافع البحثية والتي تكمن ضمن الحيز الفكري والتطبيقي شكلت دافعاً لإجراء هذا البحث وطرح بعض التساؤلات، إذ يمكن تحديد مشكلة البحث بتساؤل رئيس مفاده:-

ما مدى دور التمكين الوظيفي بتأثير في جودة الخدمة في مديرية شباب ورياضة كربلاء المقدسة؟
والذي يتجزأ إلى التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما مدى توافر التمكين الوظيفي في المديرية عينة البحث؟
- 2- ما مستوى جودة الخدمة في عينة البحث؟
- 3- ما مستوى واتجاه علاقة الارتباط بين التمكين الوظيفي وجودة الخدمة في عينة البحث؟
- 4- ما حجم تأثير التمكين الوظيفي في جودة الخدمة في عينة البحث؟

ثانياً/ اهمية البحث

ويمكن تحديد اهمية البحث الحالية من الاتي: - تتمثل اهمية البحث في تناولها لتأثير التمكين الوظيفي ودوره في جوده الخدمة المقدمة في عينة البحث من الجانبين النظري والعلمي.

الجانب النظري: - تعد الأهمية النظرية لهذه الدراسة لكونها تبحث في موضوع تأثير التمكين الوظيفي في جودة الخدمة المقدمة في عينة البحث ومن اهم الموضوعات المهمة التي تؤثر في اداء الموظفين وطريقه عملهم في العراق وبالتالي فان هذه الدراسة لها استخدام جوهري في اثر التمكين الوظيفي ودوره في تقديم جوده الخدمة لدى الموظفين.

الجانب العلمي: - تتمثل الهدف الاساس في هذه الدراسة عن طريق التعرف على التمكين الوظيفي ودوره في تقديم جوده الخدمة في مديريه شباب والرياضة وينبثق من هذا الجانب عدة اهداف وهي: -

1- معرفة تأثير التمكين الوظيفي بجميع ابعاده لتطوير جودة الخدمة المقدمة في مديريه الشباب والرياضة.

2- تحديد دراسة الملائمة والدراسات السابقة التي تبحث في تمكين الوظيفي وجوده الخدمة المقدمة.

3- اقتراح التوصيات الخاصة التي تؤدي الى زيادة جوده الخدمة المقدمة عن طريق التمكين الوظيفي.

وتتضح اهمية البحث عن طريق معرفه التمكين الوظيفي في المؤسسات الحكومية في الوقت الحالي وذلك لما له تأثير ايجابي على اداء الموظفين في المؤسسة التي يعملون بها وبطريقه جديده لتغيير عمل الدوائر نحو اتجاه مستقل أكثر منافسه وأكثر انسجام من اي وقت مضى كما انه يجعل المنظمات غاية في المرونة والقدرة في التعلم والتكيف وزيادة المنافسة.

ثالثاً/ أهداف البحث:

جاء هذا البحث المتواضع والمكمل للجهود العلمية في الميدان العلمي للبحث، ومستند الى جوانب مشكلة البحث ومسوغات اجراءه، اذ يسعى البحث الى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي عن طريقها يمكن المساهمة في حل مشكلة البحث، اذ يمكننا تحديد الأهداف بالشكل الاتي:

1- العمل على إيجاد وتحديد أفضل المقاييس الميدانية لمتغيرات البحث بهدف اعتمادها للقياس في الجانب العلمي.

2- إيضاح مدى قدرة الموظفين في المديرية عينة البحث على تشخيص واقع ومستوى التمكين الوظيفي ودوره في تحقيق جودة الخدمة للإفادة منها في الجانب الميداني للبحث.

3- محاولة إيضاح دور التمكين الوظيفي في تعزيز جودة الخدمة في المديرية عينة البحث.

رابعاً / فرضيات البحث

وحسب ماتم صياغة او التطرق اليه في مشكلة البحث وبناءً على الأهداف التي يريد تحقيقها الباحث في هذا البحث تم صياغة ووضع الفرضيتين الرئيسيتين وهما:

أولاً/ الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد التمكين الوظيفي وجودة الخدمة.

1- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين توفر المعلومات وجودة الخدمة.

2- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين امتلاك المعرفة وجودة الخدمة.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين بعد المكافآت وجودة الخدمة.

4- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين تفويض السلطة وجودة الخدمة.

ثانياً/ الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية التمكين الوظيفي في جودة الخدمة.

1- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد توفر المعلومات في متغير جودة الخدمة.

2- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد امتلاك المعرفة في متغير جودة الخدمة.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد المكافآت في متغير جودة الخدمة.

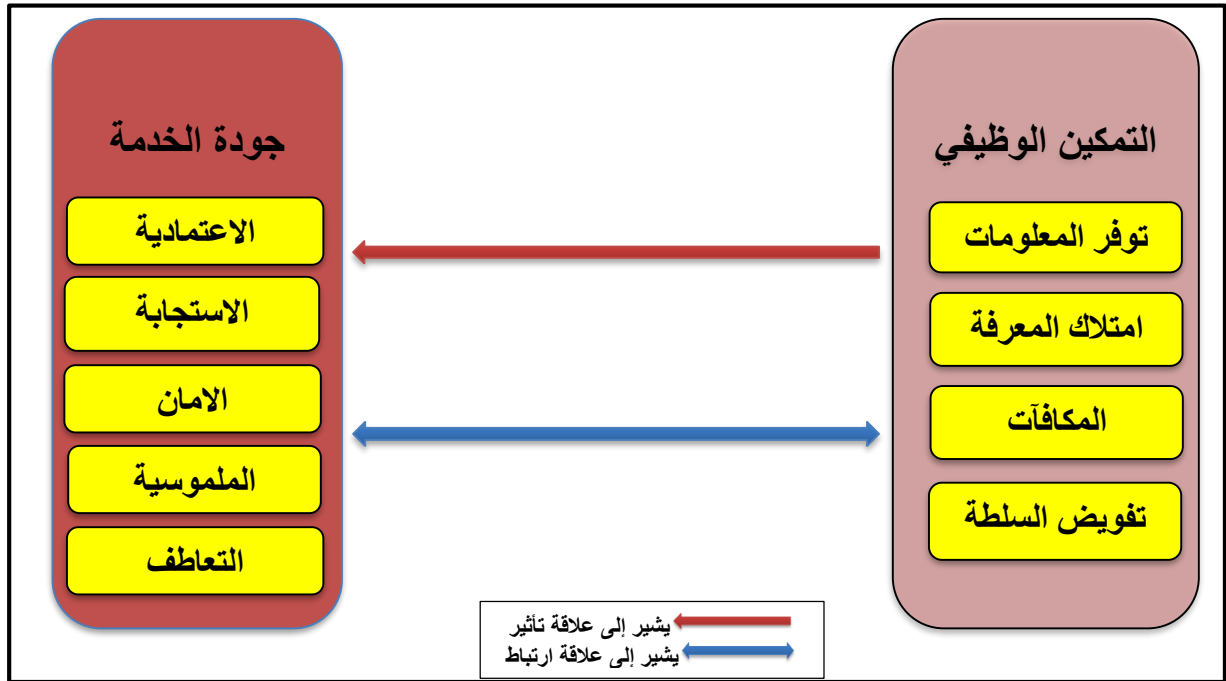
4- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد تفويض السلطة في متغير جودة الخدمة.

خامساً / المخطط الفرضي لمتغيرات البحث:

يمثل المخطط الفرضي بناءً فكرياً يتكون من مجموعة من العلاقات التي تسهم في وضع تصميم

ميسر ومبسط لأي ظاهرة يراد دراستها، وكما موضح بالشكل (1).

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث



المصدر: من اعداد الباحث.

سادساً / مجتمع وعينة البحث:

تم استخدام عينة طبقية عشوائية مكونة من (238) موظف من مديرية شباب ورياضة كربلاء المقدسة التابعة الى وزارة الشباب والرياضة والتي تعمل لخدمة المرتادين من الشباب من كلا الجنسين بصورة خاصة وكذلك الاعمار كافة من الجنسين بصورة عامة لتقديم الخدمة لهم. ولقد تم توزيع (95) استبانة على موظفي المديرية عينة البحث.

سابعاً / منهج البحث

من اجل تحقيق اهداف البحث الحالي والتأكد من صحة فرضياته فقد تم اعتماد المنهج التحليلي الوصفي، والذي يتضمن الأسلوب الميداني "استمارة الاستبانة" لجمع البيانات وتحليلها والمتضمن (40) فقرة، المتغير المستقل التمكين الوظيفي يتكون من أربعة ابعاد لكل بعد خمسة أسئلة بواقع (20) سؤالاً، اما المتغير المعتمد جودة الخدمة يتكون من خمسة ابعاد لكل بعد أربعة أسئلة بواقع (20) سؤالاً.

ثامناً / أساليب جمع البيانات والمعلومات

من أجل تحقيق أهداف البحث أستخدم الباحث مجموعة من الطرائق والأساليب لجمع البيانات والمعلومات بجانبه النظري والعملي وعلى النحو الآتي:

1- الجانب النظري: لغرض إغناء الجانب النظري من البحث اعتمد الباحث على ما توفر له من اسهامات سواء عن طريق الكتب والمؤلفات والمجلات الأكاديمية والدوريات والدراسات العربية

منها والأجنبية، فضلاً عن الرسائل والأطاريح الجامعية العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث.

2- الجانب الميداني: لغرض الوصول إلى أهداف البحث واختبار فرضياته أعتمد الباحث في جمع البيانات والمعلومات من الوسائل اللازمة والضرورية لجمع البيانات والمعلومات وعلى النحو الآتي:

استمارة الاستبانة: والتي تُعد المصدر الرئيس للحصول على تلك المعلومات لغرض اختبار فرضيات البحث، إذ تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على مصادر علمية رصينة تناولت متغيرات البحث وأبعاده، فضلاً عن عرض الأنموذج الأولي على عدد من الأساتيد المحكمين المتخصصين والبالغ عددهم (6) خبراء (راجع الملحق1)، من أجل تحكيمها و تصويبها وسد الثغرات أو الصعوبات التي من شأنها أن تواجه عينة البحث وإخراجها بالشكل الدقيق والذي يحولها إلى أداة فعّالة في جمع بيانات البحث بشكل علمي وموضوعي، باستخدام مقياس (Likrt) الخماسي لتحديد وزن الإجابة عن تلك الأسئلة والذي تنحصر درجته بين (1-5) درجات، فضلاً عن تقديم ايضاحات عن فقرات الاستبانة والإجابة على جميع تساؤلاتهم فيما يخص فقراتها، للحصول على إجابات أكثر دقة وموضوعية تساعد الباحث في تكوين الصورة الإجمالية عن ذلك القسم (راجع الملحق2) وتكونت استمارة الاستبانة من جزأين:

1- الأول: معلومات عامة: تضمن هذا الجزء المعلومات التعريفية العامة عن الموظف المستجوب متمثلة بـ (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، عدد الدورات).

2- الثاني: متغيرات البحث: وتضمن هذا الجزء:

أ- المتغير المستقل تمكين الوظيفي: ويضم أربعة أبعاد (توافر المعلومات، امتلاك المعرفة، المكافآت، والسلطة)، وتضمن (20) سؤالاً موزعة بواقع (5) أسئلة لكل بعد.

ب- المتغير التابع جودة الخدمة: ويضم خمسة أبعاد (الاعتمادية، الاستجابة، الامان، التعاطف، الملموسية)، ويتضمن (20) سؤالاً موزعة بواقع (4) أسئلة لكل بعد وبذلك تم تخصيص (40) سؤالاً لمتغيري البحث الحالي.

تاسعا / الأساليب الإحصائية:

تم اعتماد الأساليب الإحصائية الآتية:

- معامل الارتباط البسيط (Pearson).
- تحليل التكرارات.
- الانحراف المعياري.
- الوسط الحسابي.
- معامل كرو نباخ الفا.
- الانحدار الخطي البسيط.

المبحث الثاني

بعض الدراسات السابقة

توطئة

ينترك هذا المبحث الى عرض مبسط لبعض الدراسات السابقة للإفادة منها في البحث الحالي، اذ تعد الدراسات السابقة واستنتاجاتها ركيزة العمل والمحور الرئيس للدراسات اللاحقة، وتمثل حلقات علمية مكملة ومستمرة بشكل منتظم، والانطلاق من حيث انتهى الآخرون والإفادة من أفكارهم وجهودهم، من اجل الوصول الى منهجية علمية سليمة ودقيقة في البحث الحالي.

اولاً/ متغير التمكين الوظيفي

1- دراسة (محمدي، 2016)	
عنوان الدراسة	تأثير التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى الموظفين في حياة تنشيط السياحة الأردنية".
هدف الدراسة	تحليل تأثير التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة في السلوك الإبداعي لدى الموظفين، في هيئة تنشيط السياحة الأردنية.
منهج الدراسة	دراسة حالة.
مجتمع وعينة الدراسة	تضمن مجتمع الدراسة جميع موظفي هيئة تنشيط السياحة الأردنية، وتم اعتماد الاستبانة لجمع البيانات الأولية، وشكلت عينة الدراسة النهائية (61) موظف.
الأساليب الإحصائية المستخدمة	(1) مقياس الإحصاء الوصفي، (2) معامل الارتباط ألفا -كرو نباخ، (3) اختبار الانحدار المتعدد، (4) تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance)، (5) معامل تضخم التباين VIF، (6) تحليل الانحدار المتعدد، (7) تحليل الانحدار المتعدد التدريجي.
مقياس الدراسة	تبنى الباحث مقياس (Scott & Reoinaid, 1994) المتكون من (5) فقرات لتحديد مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده.
أبرز نتائج الدراسة	إدراك الموظفين في الهيئة لأهمية توفير التمكين بأبعاده المختلفة لتكوين الأفكار الإبداعية.
أهم توصيات الدراسة	اعتماد التمكين الوظيفي أسلوباً لإدارة حياة تنشيط السياحة الأردنية، نظراً لأهميته في توجيه سلوك الموظفين نحو الإبداع.
مدى الاستفادة من الدراسة	تعزيز الجانب النظري عن طريق علاقة الربط بين متغيرات البحث الحالي.

2- العامري (2014)	
عنوان الدراسة	عوامل التمكين الوظيفي وتأثيرها في اداء المنظمات (بحث تحليلي لآراء عينه من الضباط الموظفين في مديرية المرور العامة) .
عينة الدراسة	اعتمد البحث على اراء عينة من الضباط يبلغ عددهم (75) ضابطا .
هدف الدراسة	1- وصف ابعاد التمكين الوظيفي واداء المنظمة الخدمية ومدى مساهمة عوامل التمكين في تعزيز اداء المنظمة الخدمية . 2- اختبار علاقة الارتباط والأثر بينهما في المديرية .
اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة	1- هناك علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد التمكين الوظيفي واداء مديرية المرور العامة . 2- إنَّ بعد توافر المعلومات هو البعد الاكثر اهمية بين ابعاد التمكين الوظيفي لأنَّه البعد الاكثر تأثيرا وارتباطا في اداء المديرية .
اوجه التشابه مع الدراسة الحالية	1- طبقت الدراسة في منظمة خدمية . 2- الاعتماد على استمارة الاستبانة . 3- طبقت الدراسة في داخل العراق .
اوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	إنَّها دراسة ذات متغيرين في حين الدراسة الحالية أيضا ذات متغيرين مع اختلاف في مكان وعينة البحث والأساليب الإحصائية المستخدمة .

ثانياً/ متغير الجودة الخدمة

1 - الجبوري 2015	
عنوان الدراسة	تأثير إدارة الحكمة في أبعاد جودة الخدمة بتوسط الإغناء الوظيفي
نوع الدراسة	اطروحة دكتوراه
مجتمع وعينة الدراسة	المنشأة العامة للطيران المدني في مطار بغداد الدولي، عينة الدراسة (100) فردٍ من العاملين في المنشأة
اهداف الدراسة	العمل على تفعيل ابعاد جودة الخدمة في المنشأة العامة للطيران المدني اعتماداً على الدور الذي توديه الإدارة الحكيمه والوظيفة المثرة
اسلوب الدراسة	دراسة وصفية تحليلية

نتائج الدراسة	تؤثر إدارة الحكمة في بناء استراتيجية التميز لعمليات الخدمة بوجود الإغناء الوظيفي
التوصيات	العمل على استقطاب الملاكات الكفوة من القادة الاستراتيجيين ليكونوا موجّهين نحو حل المنظمات على اجراء العديد من التغييرات وانماط الخدمة، وادخال الملاكات البشرية في دورات تدريبية تطويرية خاصة باللغة الإنجليزية
مدى الافادة من الدراسة	تعزيز الجانب النظري
اوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	- اعتمدت الدراسة على ثلاث متغيرات، بينما اقتصرّت الدراسة الحالية على متغيرين - اعتماد الدراسة الحالية عينة محلية ، بينما اقتصرّت الدراسة السابقة على عينات من جنسيات مختلفة
اوجه التشابه مع الدراسة الحالية	- كلا الدراستين اعتمدت على استمارة الاستبانة في تحليل العينة - تم اعتماد جودة الخدمة كمتغير تابع

2 - دراسة حسين 2010	
عنوان الدراسة	تأثير التحليل الاستراتيجي في جودة الخدمة
مجتمع وعينة الدراسة	اخترت (10) مصارف تجارية مجتمعاً للدراسة، وتم اختيار منها عينة قصدية قوامها (100) منسوبة من القيادات الإدارية الذين يمثلون مراكز اتخاذ القرار في المصارف عينة الدراسة وقد بلغ عددهم (53) منسوبا من المصارف الحكومية و(47) منتسبا من المصارف الأهلية
نوع الدراسة	رسالة ماجستير
اهداف الدراسة	التعرف على طبيعة التوجه الاستراتيجي لدى مديري المصارف ورؤساء الأقسام ومدى تبني عمليات التحليل الاستراتيجي للبيئة في عملهم الوظيفي، ورسم خارطة طريق تبين كيفية اتباع عملية التحليل الاستراتيجي في منظمات الأعمال المصرفية ، والأهمية النسبية لكل بعد من ابعاد هذه العملية
اسلوب الدراسة	دراسة استطلاعية إحصائية
نتائج الدراسة	تعد الجودة من الأهداف الأساسية للمنظمات التي تعزز مركزها وقوتها، وجواز دخولها الى الأسواق والحصول على الميزة التنافسية
التوصيات	ضرورة قيام المصارف بتقديم الخدمات المتنوعة والمتطورة بشكل اكثر تنوعاً و اقل تكلفة واعلى جودة
مدى الافادة	-تعزيز الجانب النظري

	من الدراسة
كلا الدراستين اعتمدت متغيرين فقط ، وكذلك طبقت في المنظمات الخدمية، كذلك تم اعتماد جودة الخدمة كمتغير تابع كما في الدراسة الحالية	اوجه التشابه
اعتمدت الدراسة السابقة على عدة منظمات (مصارف) بينما الدراسة الحالية اخذت منظمة خدمية واحدة مديرية شباب ورياضة كربلاء	نقاط الاختلاف
- كلا الدراستين اعتمدت جودة الخدمة كمتغير تابع واستخدام استمارة الاستبانة في التحليل	اوجه التشابه مع الدراسة الحالية



الفصل الثاني

الإطار النظري مفهوم التمكين الوظيفي
وجودة الخدمة وأهم مبادئهم وأسسهم.

الفصل الثاني / الإطار النظري

المبحث الأول

التمكين الوظيفي

توطئة

يعد دور التمكين الوظيفي احد العوامل الرئيسية في تحقيق جودة الخدمة المقدمة في أي مؤسسة او منظمة، اذ يسهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومشجعة للموظفين وفي سياق مديرية شباب ورياضة كربلاء المقدسة يعد التمكين الوظيفي أداة أساسية في تعزيز جودة الخدمة المقدمة في المؤسسة وتحقيق أهدافها بنجاح عبر تمكين الموظفين ومنحهم صلاحيات والمسؤوليات المناسبة لتشجيعهم على تقديم الأداء الأفضل.

اولاً / مفهوم التمكين الوظيفي:

يعرف التمكين لغوياً حسب ما ذكر في معجم لسان العرب بان "التمكين يعني القدرة والاستطاعة"، يقال فلان ذو مكانة من السلطان، اي تمكن. (ابن منظور، 1999: 78) اما في المعجم الوسيط في مادة "مكن" فلان له لدى الناس مكانة عظيمة قدره عندهم فهو مكين، و"مكن له في الشيء" اي جعل له عليه سلطاناً (والمكنه). تعني الاستطاعة، والشدة، السرعة والقدرة، والقوة في اتمام الاعمال. (شقوره، 2015 : 12) وجاء التمكين في اللغة الانجليزية كما ذكر في معجم "Webster's 1979" مرتبطاً بمفهوم التفويض اذ يتم تعريف كلمة التمكين (Empower to Give)، Sometimes Official Authority to The Freedom to do Something، بمعنى اعطاء الصلاحية او السلطة الرسمية المطلقة والنسبية القوة القانونية او منح قوة لشخص ما احيانا لعمل شيء ما. (سالم، 2016: 52) اما قاموس اكسفورد فأتى بصيغتين للتمكين، الاولى بصورة رسمية هي اعطاء القوة والقدرة او السلطة لفعل شيء معين، والصيغة الثانية تعني اعطاء شخص معين سيطرة وتحكم اوسع على حياته الخاصة او الوضع الذي هو فيه. (العامري، 2014 :37) ويرى (Salami & Saeidian، 2013:505) إن هذه الكلمة تعني السلطة، والصلاحيات، حرية العمل في المنظمة، بمعنى نقل السلطة إلى الموظفين في المستويات الدنيا لكي يكون لديهم القدرة والاستطاعة على تحديد وتحكم في قراراتهم، فان المعنى الفكري للتمكين يمكن القول بأنه النقل الفعلي للسلطة، ونشر الرقابة (اللامركزية). اما المعنى العلمي للتمكين ويعرف بأنه ايجابه، وقبول، وممارسة، اي هو التنفيذ الفعلي لإعطاء الموظفين حق التصرف والتعامل واتخاذ القرارات وتحملهم المسؤولية. (اندرأوس ومعاينة، 2008: 47).

يُعد موضوع التمكين الوظيفي موضع اهتمام عدداً كبيراً من الباحثين والكتاب، الذين اختلفوا في تحديد مفهوم معين له، على الرغم من اتفاقهم على مضمون التمكين الوظيفي، اذ يتركز هذا الاختلاف بحسب تصور كل باحث او كاتب للتمكين الوظيفي. (خزعل، 2010 : 36) اذ ان السبب الرئيس للاختلاف عن اعطاء تعريف مشترك للتمكين الوظيفي يرجع الى نوعيه النظام الهيكلي للمنظمات او المؤسسة لكونه الذي يواجه

دائماً بينات ديناميكية غير مستقرة تحتوي عدداً من الأنشطة والممارسات التي يمكن تفسيرها من أوجه مختلفة في هذا المنظور أيضاً، وكذلك يرجع سبب التباين في وجهات نظر الباحثين عن التمكين الوظيفي حسب تعريفهم للأبعاد المختلفة حسب الهدف أو الغاية منه. (Ugboro & Obeng، 2000:249) ومع ذلك، فقد ثبت إن عملية التمكين الوظيفي معقدة، في الحالات التي يتم فيها ممارسة التمكين رسمياً وانها عملية طويلة الأمد تتطلب الصبر، كما من غير الممكن إن يتم ممارستها على أرض الواقع. بعد ما يتم توزيع السلطة، من المحتمل إن يكون لها آثار هيكلية في المنظمة، ثم يتم اختبار ومعرفة التزام المنظمة بالتمكين وما يعنى به. (3 Jannok & Sangberg، 2020).

ويمكن ايجاز أهم تعريفات التمكين الوظيفي حسب وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين حسب تسلسلها الزمني في كما هو مبين في الجدول (2) الآتي:

الجدول (2) أهم تعريفات التمكين الوظيفي حسب وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين حسب تسلسلها الزمني.

ت	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
1	Holden، 2001:575	هو الحرية والاستقلالية في العمل، التي تجعل الموظفين قادرين على اداء العمل الجماعي في خدمة المنظمة والمجتمع .
2	الكبيسي، 2004:136	هو زيادة الاهتمام بالموظفين عن طريق تحويلهم صلاحيات واسعه، واثراء كمية من المعلومات المعطاة لهم، وزيادة فرص المبادرة والمبادأة لصنع واتخاذ القرارات لمواجهة المشكلات التي تعيق اعمالهم .
3	Kanooni، 2005:5	هو مشاركة، واعطاء تفويض الادارة للموظفين، ومنحهم القوة لصنع وصياغة القرارات واستغلال امثل للفرص .
4	Yuki & Becker، 2006:307	هو عملية تقليل البيروقراطية التي تعيق جهود الموظفين، وتوفير الموارد والمهارات اللازمة للنجاح .
5	Evans، 2008:305	هو منح السلطة للموظفين من اجل القيام بكل ما هو ضروري لتلبية حاجات وخدمات المرشدين والمراجعين .
6	Krajewski، 2010:200	هو اظهار الفرق في العمل في المستويات التنظيمية الأدنى المشكلة داخل المنظمة مسؤولية صنع القرارات ونتائجها، بدلاً من الإدارة .
7	Heizer، 2011:419	توسيع وظائف الموظفين ومنحهم المسؤوليات واعطائهم السلطة وتحويلها إلى المستويات الأدنى من المنظمة او المؤسسة .
8	Gul، et al.، 2012:294	مشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات المتعلقة في بناء العمل التنظيمي، ما يتيح لهم استخدام الأفكار المبتكرة والإبداعية والمبادرة لأداء جيد وتحقيق قيمة مضافة في المنظمة .

هو عملية منح السلطة، والمسؤولية للموظفين في المستويات الأدنى في الهيكل التنظيمي، وهو يعني انتقال السلطة من المديرين للموظفين .	65:2013, Ghosh	9
هو حاجة الموظفين في المنظمة لاتخاذ المبادرة، وتبني المخاطر، وتشجيع عملية الابتكار لديه، وتعامله مع عدم اليقين .	70:2014, Winkle,	10
هو اعطاء أهمية للموظفين عن طريق اشراكهم في عملية صنع القرارات بالإضافة الى اعطائهم السلطة، والمسؤولية، والثقة بالنفس عن طريق زيادة استقلاليتهم عن طريق المبادرة وزيادة التدريب والمؤهلات اللازمة.	114:2016, خلف، حمادي،	11
هو تعزيز قدره الفرد في ممارسة القرارات الإدارية ومشاركته في عمليات صنع القرار وتحمل للمسؤولية وتوفير كل المتطلبات اللازمة لإنجاز العمل بكل كفاءة وفعالية عالية .	613:2018 ، مهدي ،	12
يعرف التمكين اجرائيا : هو مقدار تمتع المديرين في المنظمة بالتمكين الوظيفي عن طريق الثقة بالنفس لديهم، والقناعة بما يمتلكونه من مقدرات معرفية تساعدهم في اتخاذ القرارات، واختيار النتائج التي يطمحون اليها .	محمد حامد، سلامة، 607:2019	13
تمكين الموظفين بكل تفاصيل العملية الإدارية وتحسين قدراتهم وتأهيلهم وإشراكهم في صنع وبأخذ القرارات الخاصة بالمنظمة واعطائهم صلاحيات التحرك من خلالها وضعهم في المكان المناسب .	160:2020، Asiri، Al Sharqi	14
هو عملية ممارسة ادارية تشجيعيه يتم عن طريقها منح السلطة والمسؤولية للموظفين في المنظمة من دون الرجوع للإدارة العليا، واعطاءهم الثقة، والصلاحيات، والحرية في التصرف في عملية اتخاذ القرارات، من اجل تطوير الاداء في مواجهة المشكلات .	16:2020 ، الرقب ،	15
هو تمكين كل العناصر في المنظمة من موظفين، وقيادات عليا، وبنى تحتية، وامكانيات، وموارد، وغيرها، اي انها متكونة من مجموعة من الانظمة والفعاليات المترابطة مع بعضها البعض وبصفة مؤثرة ومستمرة .	96:2020، المالكي والراوي،	16
هو عملية إطلاق القوة الكامنة للموظفين في المنظمة، وذلك من اشراكهم في عملية اتخاذ وصنع القرارات الخاصة، والمشاركة في العمل، وكسبهم المزيد من المهارات والسلوكيات كالإبداع الاداري، من اجل الوصول الى اعلى مستويات الانتاج والجودة وتقليل الهدر .	157:2020، الشريف،	17
هو بناء هيكل يسهل على تزويد الموظفين بالسلطة اللازمة للعمل بشكل مستقل والاستجابة بسرعة لتلبية متطلبات المراجعين الضرورية .	578:2021، Al- Sufyani & Al- Ameri	18

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الواردة في الجدول.

وبناءً على ما تم ذكره من تعريفات ومفاهيم يعرف الباحث التمكين الوظيفي بأنه:

ممارسة إدارية، يتم عن طريقها اعطاء الموظفين درجة معينة من الاستقلالية حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات لحل المشكلات في العمل بأنفسهم، من دون وجود رقابة مباشرة من الإدارة العليا وتشارك ايضا في تشجيع العمل الجماعي، وبناء الثقة في قدراتهم ودمجها في المنظمة وتعزيز الولاء التنظيمي.

ثانياً / مبادئ التمكين الوظيفي:

أصبحت مبادئ التمكين الوظيفي على نحو متزايد في حياتنا اليومية وأيضاً من متطلباتنا الضرورية لمواجهة المنافسة عن طريق اجراء مراجعة شاملة ودورية في انجاز العمل اليومي.

تشير (قسايمه، 2019: 11) وبالرجوع الى الأدبيات المتعلقة بالتمكين الوظيفي إلى سبعة مبادئ او اسس والتي تُعد من اساسيات التمكين الوظيفي، والتي يطلق عليها تسمية مبادئ (Stirr.2003). والمقتبسة من الحروف الأولى من كلمة (Empower). وهي بالشكل الاتي:

- 1- التعليم- (Education): وهو ما يعني إنّ كل فرد في المنظمة يحتاج إلى التعليم، الشيء الذي يحسن من فاعلية واداء الموظفين في المنظمة، والذي يعمل على زيادة فرص النجاح فيها.
- 2- الدافعية (Motivation): أي التركيز على زيادة الحافز للموظفين عن طريق إقناعهم بفكرة التمكين، وابرار دورهم الفاعل والحيوي في نجاح المنظمة.
- 3- تحديد الهدف (Purpose): يقصد به فهم الموظفين للأهداف، وايضا بيان مبادئ المنظمة وفلسفتها.
- 4- الاحساس بالملكية (Ownership): أي إنّ يعي الموظفون إنّ المنظمة هي ملكهم بمعنى ما، ويتحقق ذلك نتيجة تمكينهم. ويقترح (Stirr). معادلة للتمكين الوظيفي متكونة من ثلاثة أحرف يطلق عليه (3As) تتمثل بالأحرف الأولى لعناصر المعادلة والتي هي: -
السلطة + المسائلة = الإنجاز

Authority + Accountability = Achievement

لذلك من اجل تحقيق الإنجاز، يجب على الإدارة والموظفين في المنظمة تقبل المسؤولية عن قراراتهم وقدراتهم وفعالهم، وقد تكون المسؤولية متعة للموظفين في حال تم تشجيعهم وحثهم على التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم للإدارة العليا، وإذا كان أيضا يسمح لهم بممارسة سلطاتهم على أعمالهم. (ندا، 20019: 38).

- 5- الرغبة في التغيير (Willingness to change): إنّ توجد عند الموظفين رغبة في تطوير المنظمة نحو الأفضل، اذ يمكن عن طريق نتائج التمكين، إنّ تستخدم المنظمة الطرائق الحديثة لإنجاز اعمالها، واذ لم تقم الادارة العليا والوسطى بتشجيع التغيير، فان طرائق الاداء ستؤدي الى الفشل.
- 6- إنكار الذات (Ego Elimination): هذا حتى لو كان ينطبق على الموظفين بصورة عامة فيجب إنّ ينطبق بصورة خاصة على المديرين الذين من المفترض إنّ يتحلوا بصفة نكران الذات لصالح المنظمة التي يعملون بها.

- 7- الاحترام (Respect): ويعني عدم التمييز بين الموظفين لأي سبب كان، وذلك لأن انعدم الاحترام يصنع الفشل في جهود التمكين الوظيفي.
ويرى الباحث إنّ الموظف يقدم أفضل ما لديه حين يرضى لا حين يؤمر، فمن المتعارف عليه إنّ لكل موظف له (حقوق وعليه واجبات). المقصود بالرضا هنا حصوله على حقوقه كامله قبل مطالبته بواجباته والتي اهمها تمتعه بالتقدير والاحترام وبتقّة المديرين به عن طريق منحه شيء من الاستقلالية من قبلهم عن طريق الثقة بقدراته، لذا يعتقد الباحث إنّ الموظف قد يقترب من المثالية التي تتمناها أي منظمة، اذا كان مستقرا نفسيا، ويحظى بنوع من الرقي الاخلاقي في التعامل معه.

ثالثاً / أهمية التمكين الوظيفي:

التمكين الوظيفي في وقتنا الحاضر يعد أحد العوامل الرئيسية في نجاح مؤسسات الاعمال وقدرتها في انجاز مهام الاعمال الإدارية، لا يقتصر تأثيرها الإيجابي في المؤسسة والموظفين فقط بل يشمل المديرين بصورة خاصة لا يمكن تجاهلها لما لها من تأثير مهم أيضا (أبو رذن.2013.48) ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

- 1- ان التمكين الوظيفي يزيد من إمكانيات المدير ويغير نظرة الموظفين اتجاهه من مدير يأمر وينهي الى قائد مساهم فعال في تطوير المنظمة اذ يسهم التمكين بتركه لحب الانا او الذات ويبيدي المصلحة العامة على مصلحته الخاصة والتي تُعد من أهم صفات القائد.
- 2- ان التمكين الوظيفي يحسن العلاقة بين المدير والموظفين بسبب الثقة التي يمنحها لهم عن طريقه ما يزيد المحبة والألفة والتفاهم بينهم والامر الذي يكون له طابع إيجابي على المنظمة ككل.
- 3- يبعد حاجز الخوف او الخجل لدى الموظفين من المدير ويجعلهم يستشيرونه في الأمور كافة التي تواجههم ويعملون برأيه، بسبب إن التمكين الوظيفي الممنوح لهم يدل على إن المدير محب ناصح لهم للتعلم وعدم تكرار اخطائهم.
- 4- تمكين المدير من تشخيص الموظفين الموهوبين والمميزين وإعطاء الفرصة لهم لتخصيص المزيد من الوقت للمسائل الإدارية المهمة.
- 5- يزيد من اطلاع وخبرة المدير على كل الأمور اذ يستطيع متابعة النتائج كافة عن اعمال الموظفين الممكنين وتقييمها بحياد ودون ضغوط.
- 6- يقلل زخم العمل اليومي والروتيني عنه ويعطي له المجال للأبداع والابتكار والتفكير الاستراتيجي لخدمة المنظمة او المؤسسة وتنمية وتطوير مهارته وقدراته في الادارة.
- 7- تطوير طريقة تفكير القادة، وإتاحة المزيد من الوقت التركيز على الأعمال الاستراتيجية وتطوير رؤى ومهام وأهداف المنظمة.
- 8- بناءً على النقاط أنفاً نستنتج بان التمكين الوظيفي يؤهل المدير لمناصب اعلى ومسؤوليات أكبر وذلك للخبرة والفائدة الناتجة عن التمكين الوظيفي والنجاح المتحقق والدائم والمستمر للمنظمة او المؤسسة الامر الذي يدل على إدارته الناجحة للمنظمة أو المنصب السابق.

رابعاً / مراحل تطبيق التمكين الوظيفي في المنظمات:

يُعد التمكين الوظيفي عملية تغيير كامله لسياسات او مستويات المنظمة والمرافق والموظفين كافة، اذ ان عملية التغيير هذه تمر بعدة مراحل وهي. (قوز، 2016: 16):

- 1- المرحلة الأولى (التهيئة المبدئية): عن طريق تهيئة البيئة التنظيمية الداعمة للتمكين وإزالة كل المعوقات التي تحول دون تنفيذه، اذ يتم تعريف الموظفين بعملية التمكين وتوضيح الدور كل فرد منهم. وتتطلب هذه الخطوة قيادة تتصف بالقوة وذات معرفة ودرأيه واسعة بعملية التمكين الوظيفي للإجابة عن كل الأسئلة والاشكاليات التي تواجه الموظفين.

2- المرحلة الثانية (مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنياً): تتبلور هذه المرحلة بوجود القائد الذي يقوم بدور المنسق (منسق الفريق). إذ يقوم بجمع المعلومات عن طريق الاستماع إلى جميع أعضاء الفريق ومن كافة مرافق ومستويات المنظمة ومن ثم يقوم بتحليلها ويقدم الحلول والتوجيه المناسبين للموظفين في المؤسسة أو المنظمة حتى يكونوا على دراية وفهم بالأهداف والمشكلات التنظيمية المختلفة التي تواجههم ويسعون على وضع الحلول لها.

3- مرحلة الثالثة (مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل): تتطلب هذه المرحلة بتوفير السيولة والدعم المالي اللازم لجعل عملية التمكين حقيقة واقعية.

4- المرحلة الرابعة (مرحلة التطوير): هي المرحلة التي يتم فيها اعتماد آليات التنفيذ والتقييم والرقابة والتطوير إذ تعتمد فرق العمل على نفسها وتدعم وتوجه الجهود كافة المستلزمات اللازمة لأعضائها نحو تطبيق الأهداف ووضع الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجههم.

خامساً / أساليب تطبيق التمكين الوظيفي:

اقترح. (دافيس، 1993) نقلاً عن (النعيمي، 2017: 13-14) عشر طرائق لتطبيق عملية للتمكين الوظيفي والاداري للموظفين، وهي كالتالي:

1- التمكين الوظيفي عن طريق منح الموظف مسؤوليات: من الضروري هنا إن تكون المسؤوليات الموكلة إلى الموظفين تتميز بكونها واضحة ومحددة.

2- التمكين الوظيفي عن طريق منح الموظف صلاحيات: ان منح الموظف الكثير من الصلاحيات يؤدي إلى زيادة دافعيته للعمل.

3- التمكين الوظيفي عن طريق المعايير والأداء النموذجي: يجب إن تضع الإدارة معايير لتحفيز الموظفين على زيادة دافعيتهم ودعمهم للوصول إلى أكبر أو اعلى مستوى من إمكانياتهم.

4- التمكين الوظيفي عن طريق التغذية الراجعة: لكي تتمكن المنظمة من معرفة اماكن القوة والضعف داخل المنظمة وخارجها، وتقويتها وديمومتها فلا بد من الاهتمام المباشر عن طريق التغذية الراجعة.

5- التمكين الوظيفي عن طريق التدريب والتطوير: يساعد التدريب الموظفين الخبرة لمساعدتهم في أتمام المهام والواجبات الموكلة إليهم.

6- التمكين الوظيفي عن طريق المعلومات والمعرفة: لكي يستطيع الموظفون من أداء مهامهم، يجب تزويدهم بالخبرة والمعلومات والصلاحيات الضرورية للقيام بذلك.

7- التمكين عن طريق الاهتمام والتقدير: عندما يشعر الموظفون بالتقدير، فإنه سيزيد من دافعيتهم لعمل المهام والواجبات الموكلة إليهم بدقة وجودة عالية.

8- التمكين عن طريق السماح بالفشل: هناك اعتقاد إنّ الفشل غالباً ما يكون بداية للنجاح إذ يذكر إنّ النجاح يسبق الفشل ومن ثمّ فإن قيام للعامل بالمخاطرة والمجازفة يمكن إنّ تؤدي به إلى التميز.

9- التمكين عن طريق منح الموظفين الثقة: إنّ اعطاء الثقة للموظف يقلل من التفكير في الوظيفة ويعمل على توفير الوقت.

10- التمكين عن طريق الاحترام: الاحترام مشابه للتقدير والاهتمام، إذا ازداد الاحترام يزيد أيضاً اهتمام الموظفين بعملهم ومن ثم يؤدي الى نجاح عملية التمكين.

سادساً / أبعاد التمكين الوظيفي:

يُعد التمكين أحد الموضوعات المهمة التي أجريت عليها العديد من الدراسات التي ساهمت في ظهور عدد من الأبعاد، وانسجاماً مع ما قدم من نماذج ودراسات تهتم بتحديد وتحليل أبعاد التمكين الوظيفي لكونه يحمل

اتجاهات ووجهات نظر مختلفة تباينت في المفاهيم التي يركز عليها الباحثون فإن البحث الحالي سوف يتبنى أنموذج. (Bowen & Lowler, 1995) في تحليل وتحديد أبعاده المتمثلة بـ (توافر المعلومات، امتلاك المعرفة، المكافآت، والسلطة) وذلك لاعتبارات عدة منها:

- 1- تمثل أبعاد الأنموذج أربعة جوانب مميزة وشاملة ومتناسقة من الناحية النظرية للتمكين الوظيفي.
 - 2- يُعد الأنموذج أكثر انسجاماً مع واقع بيئة عمل المنظمة المبحوثة ميدانياً من وجهة نظر الباحث، كون الموظف دائماً ما يبحث عن الشيء الذي يشعره بالعدالة والتقدير والاحترام وكل شيء من شأنه أن يرفع من أهميته في العمل.
 - 3- يُعد الأنموذج ملائماً لقياس التمكين الوظيفي، ومن ثم يكون أكثر فائدة بسبب القيمة التشخيصية، إذ تم اعتماده من العديد من الباحثين في دراساتهم ومنهم. (Light, 2004: 9)
- (الطيف، 2010: 65)، (الوظيفي، 2014: 112)، (عوض، 2018: 143) لذا لا بد من تسليط الضوء بشكل تفصيلي على هذه الأبعاد وعلى النحو الآتي: -

البعد الأول/ (توافر المعلومات):

يعتمد تطبيق عملية التمكين بصورة رئيسة على مدى توافر المعلومات المطلوبة عن طبيعة سير الأعمال في المنظمة أمام جميع الموظفين فيها، أي أن بناء منظمة ناجحة وممكنة تعمل على جمع وتوفير المعلومات عن أهداف واستراتيجيات والعمليات وتغييرات وخطط المنظمة وإدارة سياساتها وأدوارها. عن طريق ربط هذه المعلومات بثلاثة أبعاد رئيسة أخرى ذات الصلة بالتمكين وهي على النحو الآتي. (الملوك، 2002: 65):

- 1- الثقة: يتوقف نجاح التمكين على بُد الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والموظفين في جميع المستويات العليا والدنيا، إذ أن امتلاك وتوافر المعلومات سوف يساعد في الالتزام الذاتي للموظفين عن طريق منحهم الثقة بأنفسهم في اثناء التعامل مع الوافدين. (Wilkinson, 1998: 40-56) ولا يوجد عامل أهم من الثقة بين الإدارة والموظفين، وتبنى هذه الثقة عن طريق المساهمة بالمعلومات الخاصة بالمنظمة، وتُعد هذه العملية رسالة مهمة لكل موظف على إن الإدارة العليا تثق بهم وتسمح لهم باستخدام تلك المعلومات وتوظيفها مع ما يتناسب ومهاراتهم التي يمتلكونها لخدمة المنظمة بغية تحقيق أهدافها. (Griseri, 1998: 200).
- 2- المسؤولية: إن عملية مشاركة الموظفين بالمعلومات اللازمة تجعلهم أمام مسؤولية أكبر، ويضعون أقدامهم على أول مرحلة من مراحل تعزيز وتطوير الثقة الحقيقية بقناعة الإدارة العليا بهم وبإمكانياتهم وابداعاتهم وقدراتهم ومواهبهم. (Blanchard & Alan, 2000: 287). إذ إن إعطاء وتمكين المعلومات للموظفين يقابلها تحمل المسؤولية عن النتائج والاتجاهات في تصرفاتهم وسلوكياتهم، وتصبح المهنة المكلفون بها جزءاً من عملهم، وتكون المسؤولية على وفق مبدأ التمكين التزاماً بفعل الموظف على نفسه وفق اتخاذ القرارات المعينة، والتصرف في المواقف والظروف التي تواجهه في العمل. ولذلك تُعد المسؤولية من الأبعاد الأساسية في نجاح برنامج التمكين لأن الإدارة العليا لا تستطيع إرغام الموظفين على تحمل المسؤولية من دون توافر

وامتلاك المعلومات الكاملة واللازمة عن مضمون ومحتوى تلك المسؤوليات بثقة عالية. (Light, 2004: 42).

3- الاتصال: يتوقف نجاح التمكين في المنظمة على مقدرة الموظفين في امتلاك المعلومات المناسبة بالسرعة والدقة المطلوبة وفي الوقت المناسب، إذ أن اتخاذ القرارات تبنى على توافر وامتلاك معلومات دقيقة، ما يسترعي ذلك وجود نظام اتصالات فعالة بين الموظفين من جهة، والإدارة العليا والموظفين من جهة، والموظفين والمرتابين أو المراجعين من جهة أخرى، وإن امتلاك وتبادل وتوافر المعلومات الصحيحة والدقيقة والمتجددة والمتطورة بدقة عالية، ووضوح عال، وصراحة عالية، يحسن من شعور الموظفين بالتمكين وحرية واستقلالية التصرف والانتماء والولاء للمنظمة، فضلاً عن ذلك يولد لديهم التفاعل الذاتي من أجل تحسين الأداء. (النوري، 2005: 64).

في ضوء ما ذكر، يمكن القول إن أهم الأسس الرئيس التي يقوم عليها مفهوم التمكين ويُعد المفتاح الأول هو مشاركة الموظفين بالمعلومات اللازمة التي من دونها لا يمكنهم صنع واتخاذ القرارات (Peters & Mazdarani, 2008: 15) كما إن عملية الاتصال تعني نقل معلومات، بيانات، أفكار، شكاوى، استفسارات، رغبات، حقائق، آراء، مواقف، وجهات نظر، أوامر وتعليمات من موظف معين (مصدر الرسالة) إلى موظف آخر أو مجموعة موظفين (مستقبل الرسالة) باستخدام وسيلة اتصال مفهومه. (القحطاني، 2008: 230) كذلك ينبغي توفير المعلومات للموظفين في الوقت المناسب من أجل نجاح برنامج التمكين وهي لا تقف عند أدائهم فقط وإنما عن أداء المنظمة ككل، فضلاً عن توضيح مدى تأثير أعمالهم في أداء المنظمة عن طريق تحقيق أهدافها الكلية، إذ يواصل جميع الموظفين تأدية أعمالهم بصورة ممتازة ما يمنحهم الشعور العالي بالمعنى والتأثير ويدفعهم نحو تحقيق نجاح منظماتهم. لذلك يجب أن تكون جميع المعلومات في متناول أيديهم من دون تفرقة وتمييز في المستويات التنظيمية. (جلاب، 2010: 457) فضلاً عن ذلك تُعد المعلومات العنصر الرئيس في استراتيجية تمكين الوظيفي، لا سيما عند توفيرها في المستويات الدنيا، عن طريق استخدام التقارير أو فرق العمل، والسبب الرئيس وراء ذلك جعل الموظفين أكثر معرفه لأسباب صنع واتخاذ القرارات لكي يكونوا أكثر التزاماً بإجراءات وتوجيهات المنظمة، إذ إن تحقيق التمكين يتطلب منها إجراءات عملية منها ضرورة توفر المعلومات اللازمة للمستويات الإدارية المختلفة، التي بدونها لا يمكن لإدارة المنظمة التأكد من استعداد جميع الموظفين على تحمل المسؤوليات والنتائج وإطلاق طاقاتهم المبدعة والفعالة داخلها. (حسين، 2015: 168) أما الاتصالات فتُعد جوهر العملية الإدارية في المنظمات ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهدافها، وهي عبارة عن عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الموظفين في المستويات التنظيمية ككل، وبين المديرين التنظيميين والإدارة العليا، وبين الموظفين والمديرين، أي إنها شبكة تستخدم أعضاء التنظيم ككل في الهيكل التنظيمي بقصد أحداث تغيير في المنظمة. (القاضي، 2015: 206) في سياق ما ذكر فإن البحث الحالي يرى توافر المعلومات بأنه: العنصر المهم في المنظمة، لأنها تجعل من

الموظفين في المستويات الدنيا أكثر فهماً لعملية اتخاذ القرارات وأكثر التزاماً بقرارات التنظيم، مما يجعلهم يناقشون الأفكار وتبادل المعلومات ويعبرون عن آراءهم بكل حرية، عبر الاتصالات العمودية التصاعدية من الأسفل إلى الأعلى.

البعد الثاني / (امتلاك المعرفة):

يُعد امتلاك المعرفة عملية متجددة ومتطورة مع التطور والتكنولوجيا، فالحصول على المعرفة الجديدة تقوي من مهارات الموظفين ومكتسباتهم المعرفية، والتي بدورها تساهم في تعزيز مهاراتهم للقيام بمهامهم المكلفين بها بمهارة وكفاءة ومشاركة أوسع فيما يتعلق بتحليل وعملية صنع واتخاذ القرارات. (Light, 2004: 37) إذ لم تعد الموارد الأساسية في منظمات اليوم مقتصرة على الموارد المادية، رؤوس الأموال، والموارد البشرية فقط، بل تعداها لتشمل رأس المال المعرفي أيضاً، والذي يُعد المنطلق الأول في تقدمها نحو الإبداع والابتكار ومن ثم النجاح والازدهار والاستمرار في نموها. (حسين، 2015: 168) ولغرض تعزيز المعرفة التي يمتلكها الموظفون لابد من وجود ثلاثة أبعاد مهمة (ياسين، 2007: 30):

1- التدريب والتطوير: يُعد التدريب ركيزة أساسية في المنظمة، لأنه مطلب رئيس لتطوير وتنمية مهارات الموظفين، وتزداد أهميته الكبرى في جميع المنظمات على حد سواء نظراً لما له من دور حيوي ومهم في زيادة مهارات وتنمية قابلية الموظفين للقيام بالمهام الموكلة إليهم على أتم وجه وبجودة عالية. (القثماني، 2004: 13) إذ تستطيع المنظمات إنجاز والمشاركة بالمعرفة عن طريق التدريب الذي يُعد وسيلة الأساسية لذلك، كما إن النظم والبرامج التدريبية التطويرية الرسمية الناجحة والفاعلة هي التي توفر طرائق لحل المشكلات، العمل مع فرق العمل، إدارة الصراع، والاتصال، التي تعمل بدورها على تطوير ورفع المستويات الأداء الكلي للموظفين. (Mcshane & Glinow, 2000: 23) فضلاً عن ذلك فإن التدريب ورفع مستوى أداء الموظفين وتطويرهم يُعد أهم الطرائق لكسبهم المعرفة وتحسين أدائهم وخبرتهم وتنمية المهارات والقدرات لديهم، وينبغي أن يكون الهدف من التدريب اكتساب الموظفين مهارات وخبرات واسعة ومتعددة للقدرة على العمل في مواقع وظروف مختلفة. (Light, 2004: 37) أما أهمية دور التدريب واستمراريته فتبرز عن طريق الآتي (العزاوي، 2009: 20-21):

أ- التحولات والتطورات العلمية المستمرة والمتواصلة والاكتشافات والتكنولوجيا والمستحدثات الجديدة في طرائق الإبداع وما يتطلبه الأداء من احتياج دائم ومتطور. الأمر الذي يستلزم اطلاع الموظفين على تلك المستجدات والمعلومات والخبرات والمهارات الجديدة، والاحذ بها في تطوير وتنمية أعمالهم.

ب- التطور الهائل في تركيب القوى الوظيفية الذي يجعل عملية التدريب مطلوبة للموظفين ومصاحبة التغييرات في هيكل تلك القوى على مستوى المنظمة والدولة والمستوى القومي والمحلي والعالمي.

ت- المتغيرات والتطورات والحدثة والثورة التكنولوجية والعولمة، أدت إلى استحداث أساليب وطرائق جديدة متطورة في العمل وتتطلب من المنظمة امتلاك تخصصات ومهارات علمية وفنية وإدارية مختلفة.

ث -التغيرات والاختلاف في دوافع الموظفين واتجاهاتهم وميولهم المختلفة وما يتبعه من تطور جديد في سلوكهم الإنتاجي والابداعي، يتطلب وجود موظفين متعدد الخبرات والمهارات، ما يجعل التدريب يهدف إلى تعديل السلوك وتطويره أمراً ضرورياً لا بد منه على طول مدة الخدمة الوظيفية.

2-الحوار: إن أية عملية تعلم يسعى إليها الموظفون تأتي عن طريق الحوار وطرح الأفكار والآراء بينهم والإدارة العليا، لذلك يُعد الحوار البعد الرئيس من أبعاد المعرفة كونه النشاط الأهم، الذي عن طريقه يكون تبادل الخبرات والثقافات والمعلومات التي تساعد في التقليل من ارتكاب الأخطاء وتجاوزها والتخلص منها والذي من شأنه أن يكون العامل الرئيس في سلسلة الآليات، وهو الطريق إلى التعلم من أفكار الآخرين وتجاربهم ومهاراتهم. فالحوار يشمل كل المعلومات المتعلقة بنماذج فكرية ومعلوماتية يمكن التشارك بها بين الجميع، وهو يعطي المتحاورين معلومات جوهرية تعزز من تقديم الأفكار والمبادرات الخاصة بالعمل عن طريق المشاركة الجماعية ودفع الموظفين إلى تفاهم مشترك لحل المشاكل التي تواجههم من خلال أعمالهم واعطاء حلول جوهرية مشتركة لها، وبظهور الحلول الجديدة والأكثر عمقاً ومعرفة يكون الطريق سالكاً لبناء علاقات تعاون وثقة متبادلة بين المشتركين (Daft، 2001:263).

3-الخبرة: يعني مفهوم الخبرة القابليات (القدرات) التي من خلالها يستطيع الموظفون التعامل مع الجوانب العملية والميدانية في العمل المكلفين به، وتأتي الخبرة من مصادر متعددة منها (التجارب الميدانية، التعلم الرسمي، والتفاعل مع الآخرين)، فضلاً عن الخبرة المتأتية عن طريق التجارب المكتسبة من العمل ومن خلال الأخطاء الآخرين والتعلم منها، وهي تسهم في تعزيز طريق المشاركة في النظم والدورات التدريبية والمؤتمرات المتخصصة والندوات إلى جانب الممارسات الميدانية ذات الصلة، لذلك فهي تشكل أحد أهم العوامل الأساسية للمعرفة لاسيما الضمنية منها والموجودة في باطن عقولهم. (الملوك، 2002: 78) فضلاً مع ما ذكر، فإن البحث الحالي يرى امتلاك المعرفة بأنه: المصدر الأکید والميزة التنافسية الخاصة بين الموظفين للعمل على تطوير مهاراتهم وقابلياتهم في العمل، لا سيما إن منظمات اليوم تريد الوصول نحو بلوغ الإبداع والبقاء والاستمرار، كما وتُعد من أبرز موارد المنظمات إلى جانب رؤوس الأموال والموارد البشرية والمادية.

البعد الثالث/ (المكافآت):

عُرفت المكافآت بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع الموظفين أياً كان موقعهم وعملهم نحو بذل جهود أكبر للأقبال عن طريق تنفيذ المهام بجداره واجتهاد وبكفاءة عالية تعزز من مستوى العمل كماً ونوعاً (الجودة، 2000:22). إذ توفر عملية التمكين الدعم المعنوي للموظفين، وخلق المناخ الملائم المنسجم المبني على اساس الثقة والمشاركة لتقوية الدعم لديهم، ومن ثم المساهمة في زيادة تمكينهم. (Light, 2004: 56) ولكي يقدم نظام المكافآت نتائجها الايجابية المرضية يجب أن يكون ملائماً ومتجانساً مع طبيعة الأناجاز المقدم، على أن تعطى المكافآت على وفق أسس وعدالة صحيحة داخل إطار منظومة من المقاييس والمعايير الواضحة لتحديد الأداء الفردي والجماعي للموظفين، من دون أن يؤثر ذلك في مستوى الاداء معنويات الموظفين الآخرين، لذا يجب تصميم وتنفيذ نظام المكافآت بما يحقق تغذية عكسية جيدة لكي يستفاد منها الموظفين في تحسين الأداء. (الجريري،

2006: 58) وكذلك تُعد المكافآت أحد متطلبات عملية التمكين، لأنها تعطي رسالة واضحة للموظفين بأن أعمالهم وسلوكهم وتصرفاتهم وأدائهم وولائهم مرضياً عنه، فضلاً عن ذلك فهي تساعد في التشجيع على بذل المزيد من الجهود والتطوير والتحسين المستمر للأعمال، كما إنها تعزز عملية التمكين عن طريق الاعتراف وتقدير مهارات وخبرات الموظفين وتقديم حوافز لهم من لدن الإدارة العليا والمدراء للمشاركة. (طاهر وعبد العزيز، 2007: 7) وخاصة الموظفون الذين يتحملون المسؤولية ويتقبلون عملية المساءلة والمحاسبة من خلال جودة أدائهم العالية ولهم القدرة على تعزيز المساهمة في تقديم الأفكار والمقترحات والحلول، إذ ينبغي على الإدارة العليا أن تمنحهم أو تقدم لهم نصيب من المنافع والمكاسب الأكبر، فضلاً عن اشعارهم بوجود مقابل لهذا الجهد الإضافي الذي يتطلبه التمكين. (عريقات، 2009: 14) وتعتمد المكافآت والتحفيز على نظم واضحة ومعروفة ومقنعة وعادلة للجميع. لذلك فإن شروط التطبيق الفعلي والعادل للمكافآت تتمثل بالآتي (الفاقي، 2011: 14-15):

- 1- المتابعة من الموظفين والكشف والبحث عن الأداء المتميز.
 - 2- سرعة تقدير المكافآت بحيث تكون إيجابية عند التميز وسلبية عند الخطأ.
 - 3- تناسب المكافآت لنوع ومستوى حجم الأداء المقدم لتحقيق تأثيرها في الموظفين.
 - 4- إشراك الموظفين أنفسهم في حالة الحكم على نتائج العمل الإيجابية والتقدير المكافآت لهم.
 - 5- تأكيد الصفة الجماعية في المكافآت من أجل تحفيز الموظفين والعمل كفريق واحد متماسك.
- وفي هذا السياق عدّها. (فيحاني والعامري، 2016: 78) مجموعة من المؤثرات الخارجية توضع من لدن الإدارة في إطار ما، بهدف التأثير في القوة الداخلية للموظفين وتوجيه سلوكياتهم باتجاهات معينة تخدم مصالحهم المشتركة. في حين عدّها. (مهدي، 2018: 614) الحوافز الرئيسة لتحفيز الموظفين من أجل تحقيق الكفاءة والأداء العالي بدلاً من العمل المرتبط بعوائد الأداء، ومن ثم زيادة دافعيتهم نحو تحقيق أهداف واستراتيجيات وغايات المنظمة عن طريق ربط مكاسبهم بنجاحها. فضلاً عما ذكر فإن البحث الحالي يرى المكافآت بأنها: الوسائل المادية أو المعنوية المقدمة من الإدارة للموظفين الكفوئين والمميزين، لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المادية والمعنوية وهيه محاولة لزيادة الحافز لديهم باتجاه بذل المزيد من الجهود الممكنة لأداء أعمالهم المكلفين بها بكل فاعلية.

البعد الرابع/ (تفويض السلطة):

تؤكد العديد من المفاهيم التي وردت للتمكين على أنه منح السلطة/ القوة للموظفين، ومن المعروف أن القوة لا تمنح بل تكتسب وعلى النحو العام أن الذي يمنح السلطة/ القوة هي القدرة أو القدرات، لذلك فإن السلطة تُعد قدرة إذا ما تم منحها لأي موظف فإنها تساعد في كسبه للقوة، هذا الحال يمكن أن ينطبق على بقية الموظفين، فهي تمثل قدرات تتفاوت قيمتها عن طريق تأثيرها، ومحاولة الحصول عليها يمثل في حد ذاته قوة، خاصة في امتلاك الموارد النادرة ومحاولة التحكم بها، لذلك نرى إن محاولات اكتساب السلطة تُعد من المحاور المساهمة في الدافعية الجوهرية لدى الموظفين. (Appelbaum، 1999: 233-254) فأصبح ملزماً امتلاك الموظفين السلطة والصلاحيات اللازمة لتعزيز قراراتهم ونتائجها، وذلك أن معظم المنظمات المعاصرة الحالية تمنح موظفيها السلطة للتأثير في مسار العمل أو في التوجه الاستراتيجي للمنظمة ككل، عن طريق بعض الإجراءات التي

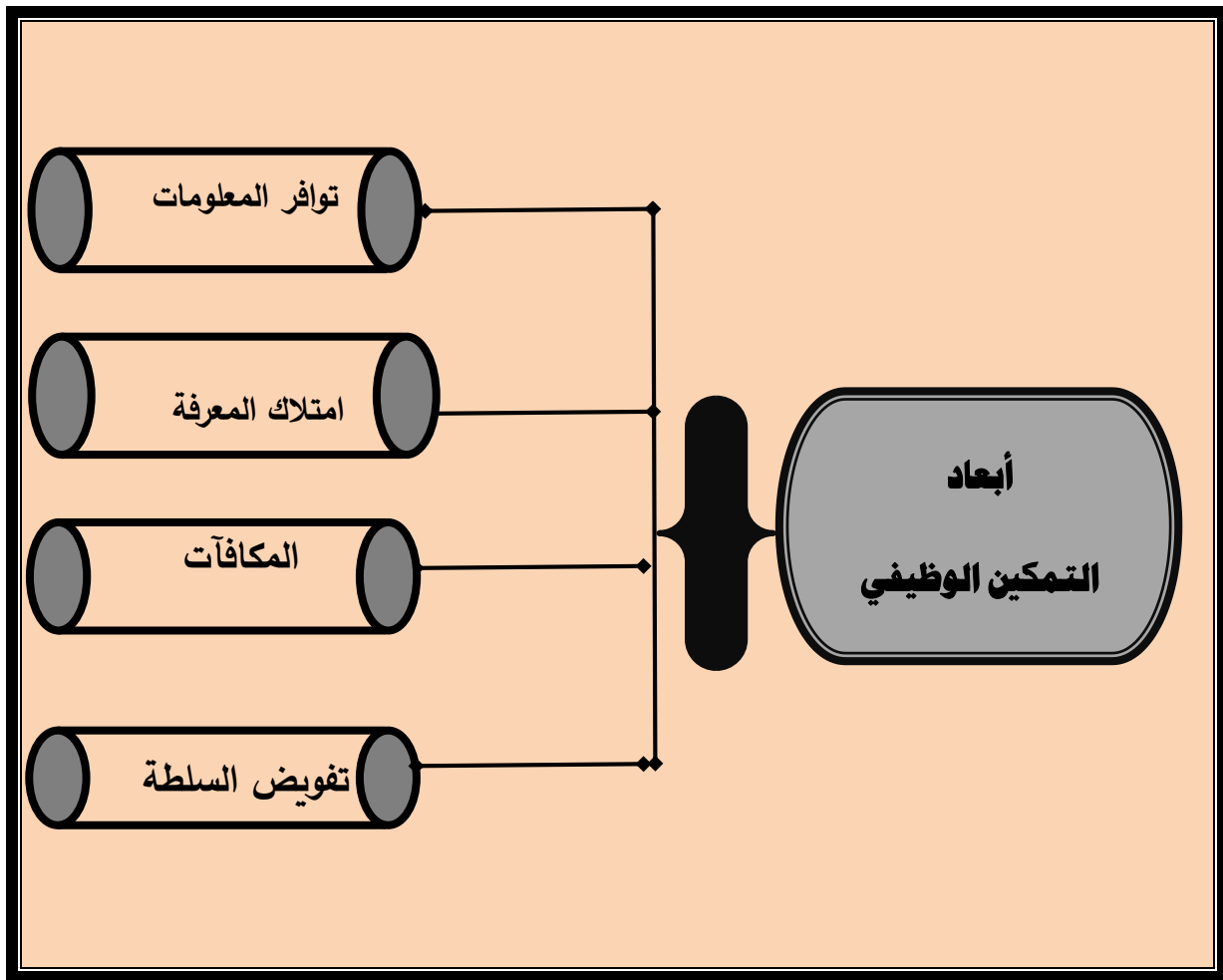
أصبحت معروفة مثل حلقات الجودة، الإثراء الوظيفي، فرق العمل المدارة ذاتياً. (Daft, 2001: 504) لذلك على الإدارة العليا والمديرين ضرورة التركيز على معرفه وتهيئة عوامل القوة والسيطرة للموظفين، من اجل تمكنهم من التعامل مع الآخرين على وفق الظروف والعوامل التي تواجههم عن طريق تقديم الخدمات والتعامل مع الزبائن، فضلاً عن تمكينهم فعلياً من اجل سرعة انجاز مهامهم المكلفين بها والبيئة الموجودين فيها. فالقوة عرفت بأنها قدرة التأثير في الموظفين والإحداث، إذ إن بإمكان الموظف الشعور بالقوة ولمسها في اثناء التعامل مع الآخرين، فيجب تحديد المشكلات واختيار البدائل المناسبة وتنفيذها والتأثير في نتائجها. (المدهون والبلداوي، 2005: 73-95) إذ تستطيع الإدارة العليا للمنظمات دعم موظفيها عن طريق سيطرتهم الكاملة على وظائفهم في محاولة منها انشاء وربط القوة بحلقات الجودة، الإثراء الوظيفي، و فرق العمل المدارة ذاتياً. ويمكن توضيح ذلك من خلال الآتي:

1- حلقات الجودة: تتألف من مجاميع صغيرة الحجم وطوعية يتراوح حجم كل حلقة منها ما بين أربعة إلى عشرة موظفين في المنظمة، تسعى هذه الحلقات إلى تحسين وتطوير الجودة في المنظمات، عن طريق ايجاد الحلول واقتراحها على الإدارة العليا ومتابعة عمليات تنفيذها ومراقبة نتائجها داخل مجال عملهم. ومن مزايا هذه الحلقات التوصل إلى أفضل او اشمل الحلول الممكنة التي لا يستطيع الموظف من التوصل إليها بجهوده المفردة. فضلاً عن ذلك فقد ارتبط هذا الأسلوب بالحاجات الاجتماعية للموظفين عن طريق التعرف على حاجاتهم مما ساعد في التأثير الإيجابي عن طريق الإحساس بالحرية والاستقلالية وزيادة تقوية تماسك الفريق ورفع روح المنافسة وزيادة المهارة لديهم والمساهمة في الإحساس بالكرامة. (Mckenna & Beech, 2003: 105).

2- الإثراء الوظيفي: يُعد حلقة رئيسة لتطبيق عملية التمكين لان التمكين يتطلب إعادة تصميم الوظائف وإجراء التغييرات فيه حتى يلمس الموظفون شعور الفاعلية الذاتية وقدرتهم على التأثير في الأحداث والموظفين والبيئة والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته، عند منح الموظفين واجبات ووظائف ومهام صعبة ومعقدة فهم يمنحون من الناحية العملية الفرصة لزيادة وتطوير كفاءتهم وقدراتهم، وإن شعور القدرة والقوة والتمكين يأتي عن طريق النجاحات الأولية الملموسة ما يزيد من تمسكهم وقوتهم (Moodley, 2007: 57) فضلاً عن ذلك فهو يعمل على إضافة الواجبات والمهام والوظائف الجديدة، الذي من شأنه التعميق لدى الموظفين سواء في مجال الصلاحيات والسلطات الواسعة عن طريق التخطيط، استخدام الطرائق والوسائل المتعددة، وتنفيذ الأداء، فضلاً عن الإشراف المباشر على أعمال الموظفين. (حمود والخرشة، 2007: 71) وعرف بأنه عملية إعادة تصميم الوظائف إذ تتضمن هذه العملية التنوع في الأنشطة الوظيفية المختلفة، الحرية والاستقلالية من خلال السيطرة على وظائفهم، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بها وذلك من الرقابة الذاتية للأعمال. (أندراوس ومعايعة، 2008: 59) ومن الطبيعي وجود الإثراء الوظيفي حال وجود التمكين، ويعود السبب في ذلك إلى شمولية الأخير في وصفه أفضل حال عن طريق الإثراء والإبداع وغيره من المفاهيم الإدارية (الملفوح، 2016: 20).

3- فرق العمل المدارة ذاتياً: يقصد بها مجموعة من الفرق تكون مسؤولة عن ممارسات العديد من المهام المستقلة وتعتمد بشكل أساس على الأساليب الجماعية في صناعة واتخاذ القرارات المختصة باختيار أعضائها، المساهمة في

حل المشكلات المتعلقة بالوظائف، جدولة الوقت اللازم لممارسة اعمالها وأنشطتها، وتصميم الوظائف الخاصة بها. (Daft, 2003: 620) اذ ركز أحد نماذج الإثراء الوظيفي الحديثة على عملية استخدام فرق العمل المدارة ذاتياً، ويعود السبب في ذلك لما تمتلكه هذه الفرق من درجة عالية من التمكين الوظيفي عن طريق منحهم السلطة والصلاحيات الكافية التي يتم عن طريقها أداء المهام المنوطة بهم بكفاءة عالية. (دسلر، 2009: 311) ومع كل ما ذكر فإنّ البحث الحالي يرى السلطة بأنها: تفويض قوة صنع واتخاذ القرارات للمستويات من دون القيادة لان السلطة، لوضع الأهداف الخاصة بعملهم، وحل المشكلات دون الرجوع للإدارة العليا. علما ان السلطة لا تفوض. استناداً الى ما تقدم، يمكن القول إن هذه الأبعاد ليست جامعة لكل ما يسهم في تحديد عملية تمكين الوظيفي، بل تُعد الأكثر أهمية من بين الأبعاد الأخرى. ومهما اختلف الباحثون في عدد الأبعاد ووصفها، فإنهم لن يختلفوا فيما يقود إلى منظمة متمكنة، على أساس أن التمكين يلامس عند تطبيقه جميع الموظفين من دون تمييز في نظم وكيان المنظمة. والشكل (2) يبين أبعاد التمكين الوظيفي:



المصدر: من اعداد الباحث

المبحث الثاني

جودة الخدمة المقدمة

توطئة

تشهد بيئة إدارة الأعمال عدداً من الصفات والخصائص أهمها شمولية وتوسع الأسواق، تضمين الخدمة مزايا تنافسية، وسرعة ظهور وانتشار الخدمة الجديدة وقصر دورة حياتها وتنوع العروض الخدمية أمام المرتادين، ونتيجة هذه التطورات لم يعد الأداء والدقة العنصر الوحيد لرغبة المرتاد وسلوكه، من هنا أخذت المنظمات بشقيها السلعي والخدمي على عاتقها الاهتمام برغبات الزبائن أو المرتادين، والحرص على تأمين كل متطلباتهم بجودة عالية، وتعزيز ثقته بهذه الخدمة والعمل على التميز في أداء وأسلوب تقديمها لتحقيق ميزات تضمن لها التفوق في السوق والاستمرارية بها أطول مدة ممكنة. (الجلبي، 2011: 45).

ومن أجل الوصول الى الميزة التنافسية العالية وزيادة الاهتمام للمنظمات الخدمية، فقد أطلق على القرن الحادي والعشرين تسمية " قرن الجودة " لاقتراحه بإبعاد هادفة جعلت من الجودة الميدان الأكثر حسماً في تحقيق أهدافها (حمود، 2002: 13) ما يريد منها توفير الظروف الملائمة لمواردها البشرية ليكونوا مميزين في أداء الأعمال المؤكدة إليهم (Summers, 2009: 47).

أولاً/ مفهوم وأهمية جودة الخدمة

1 - مفهوم جودة الخدمة

الجودة (quality) مُفردة مُشتقة من الكلمة اللاتينية (Qualities) وتعني طبيعة الشيء والفرد ودرجة صلاحه (قدار، 1998: 77). كما وعُرِفَت الجودة بأنها " فُدرَة المنتج أو الخدمة لمقابلة حاجات المرتادين ورغباتهم أو تجاوزها " (Slack et.al., 2004: 596).

أما الجودة في الرؤيا الاسلامية تحت على الإتقان في كل شيء، وتحقيق السمات المطلوبة في الخدمة المقدمة بشكل يرضي الله تعالى عن طريق الرقابة الذاتية، فضلاً عن ذلك يَحْتُ الإسلام على إتقان العمل ويدعو الى الجودة ومُجازاة مَنْ يحسن العمل أفضل الجزاء، إذ ورد في الحديث النبوي الشريف (أن الله يُحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه). (حسين، 2010: 35) وعرفت أيضاً بأنها مفهوم يستخدمه المرتادين لوصف رضاهم وانطباعهم بشكل عام عن الخدمة. (النني، 2013: 4) أما (السعدي، 2015: 45) فيرى بانها تُمثل " المزايا والخصائص والصفات الكلية التي تكون في خدمة معينة تُمكنها من تلبية حاجات المرتادين المتنوعة والمختلفة".

وأكد آخرون بانها " الفلسفة الإدارية للمنظمة، التي تقوم بإنجاز جميع حاجات المرتادين فضلاً عن تحقيق أهدافها، وتوجهها لتحقيق التنمية المستدامة باستخدام كل الوسائل وبما فيها الموارد البشرية التي من شأنها تحسين استخدام الموارد المتاحة فضلاً عن الخدمة، إذ تسعى جميع العمليات داخل المنظمة للوصول الى رضا ورغبات المرتادين الحاليين والمحتملين". (Hussein, 2016: 132).

أما الخدمة فتعدُّ ضرورية جداً في إظهار ثقافات الامم، إذ سجل قطاع الخدمة عربياً وعالمياً نمواً متزايداً من حيث الحجم والقوى العاملة فيه. (Darwazeh,2014:108) لذلك فقد تباينت وجهات نظر الباحثين في وضع مفهوم لها بسبب تنوعها الكبير وتداخلها مع المنتجات المادية، إذ عرّفتها جمعية التسويق الأمريكية بانها (الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تقدم بشكل مُتزامن مع السلع المُباعَة) (الصميدعي، 1999: 213).

في حين عدّها. (Kotler,2000:72) أي عمل أو أداء تحقّقه جهة ما لجهة أخرى، ويكون جوهره غير ملموس ولا ينتج عنه أي تملك، وإن إنتاجه قد يكون مرتبطاً أو غير مرتبط بمنتج مادي. " بينما عرّفها. (Etzel.et.al,2001:293) على إنها نشاطات غير ملموسة تؤدي إلى إشباع رغبات المرئدين، من دون أن ترتبط بتقديم خدمة أخرى. أما (Panyne) فيرى بانها (نشاط غير مادي أو مرئي لا يُمكن لمسّه أو تذوقه، يُقدّمه طرف ما لطرف آخر، يكون هدفه الرئيس إشباع حاجات ورغبات المرئدين. (مهدي، 2006:63) وهناك مَنْ ينظر إليها على إنها أشياء مُدرّكة للحواس وقابلة للتبادل تقدّمها منظمات أو أفراد بهدف إشباع حاجات ورغبات المرئاد، ربما تكون في الأساس مُنتج غير ملموس يتضمّن فعلاً أو إنجازاً أو جهداً لا يمكن امتلاكه مادياً. (البرزنجي، 2013:31). استناداً إلى المعطيات السابقة يتضح بانها تتصف بخصائص وسمات تختلف عن السلع أهمها: غير ملموسة، لا يُمكن رؤيتها أو لمسها أو الشعور بها، متلازمة بمقدّمها ولا يمكن فصلها عنه، وغير جوهرية بسبب عدم التجانس والترابط. (Armstrong & Kotler,2012:237).

أما جودة الخدمة وفهمها فيعدُّ اليوم أمراً مهماً لإنجاح أي منظمة عن طريق تلبية حاجات ورغبات مرئديها، إذ أن تباين المنظمات في تقديمها يعزز من وضعها التنافسي، إذ أصبح جودة الخدمة ورضا المرئدين والمحافظة على علاقات طويلة الأجل معهم من القضايا الأساسية لبقاء المنظمات الناجحة. (Adem&Devi,2015:73).

لذلك فقد تنوعت واختلّفت وجهات نظر الباحثين عن مفهومها، ويبين الجدول في ادناه (3) بعض إسهامات الباحثين لمفهوم جودة الخدمة حسب تسلسلها الزمني:

الجدول (3) بعض إسهامات الباحثين عن مفهوم جودة الخدمة.

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1	Russell & Taylor, 2000: 79	مجموعة خصائص الخدمة القادرة على إشباع حاجات معينة وضمنية
2	Reid & Sanders, 2002:115	مقابلة الخدمة لتوقعات ورغبات المرئدين أو تجاوزها
3	Lovelok & Wright, 2004:18	تلك الدرجة من الرضا التي يمكن أن تحقّقها الخدمة للمرئدين سواء عن طريق إشباع وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم.
4	Zeithamal & Bitner, 2006:117	مقارنة المرئدين للتوقعات مع تصوراتهم للخدمة المقدمة من مُقدّمها، فجودة الخدمة الجيدة تتجاوز توقعاتهم، أما الجيدة فتتلي تلك التوقعات.

5	التميمي، 2007:103	مدى ومستوى تطابق الخدمة للتوقعات، أو ما يفوق تلك التوقعات .
6	Heizer & Render, 2008:210	الخصائص والمميزات والسرعة التي تقدمها المنظمة، والتي تتفوق عن تلك التي يقدمها المنافسون
7	Roy & Ganguli, 2008:119	التقييم العام للخدمة لدى المرشدين أو المراجعين.
8	سمير، 2009:67	مجموع الأنشطة التي تؤدي إلى تحسين في الخدمة المقدمة للمرشدين، وتقسيم إلى أنشطة قبل أداءها وأخرى بعد أداءها .
9	الزبيدي وحسن 2010:125	درجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة والموافقة بين توقعات المرشدين وبين مدركاته لها .
10	البكري، 2011:267	تلك الدرجة التي يراها المرشدين في الخدمة المقدمة إليه، وما ينتج عنها قياساً بما يتوقعه .
11	Zhou, 2012:1519	محصلة التقييم الذي يقوم به المرشدين وبين توقعات الخدمة والوسيلة التي قدمت بها الخدمة بجودة عالية.
12	الدحيحاوي، 2013:23	تقديم الخدمة للمرشدين بشكل صحيح، وبما يتوافق مع توقعاته لها، ما يُحقق للمنظمة موقعاً تنافسياً أكبر من منافسيها في القطاع نفسه
13	Al.Bostanji 2013:231	مستوى الأداء الفعلي للخدمة الفعلية التي تتفق مع توقعات و رغبات المرشدين
14	احلام، 2014:24	من وجهة نظر المنظمة (تقديم خدمة من دون أخطاء مع التحسن المستمر فيها سواءً في إجراءات تقديمها أو سلوك مقدمها مع الأخذ بالاعتبار المعلومات والانطباعات المرشدين من المرشدين لكسب ولاءهم للمنظمة)
15	السعدي، 2015:48	حد الإشباع الفاصل بين الخدمة المُدرَكة والمتوقعة والمقدمة من منظمة معينة مقارنة مع أخرى منافسة لها في نفس المجال
16	Qureshi & Malik, 2016: 41	الفرق بين تقديم الخدمة وتوقعاتها وسرعة تقديمها .
17	Zainal. et.al 2017:64	مدى تلبية الخدمة لتوقعات المرشدين ورغباتهم وحاجاتهم.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة.

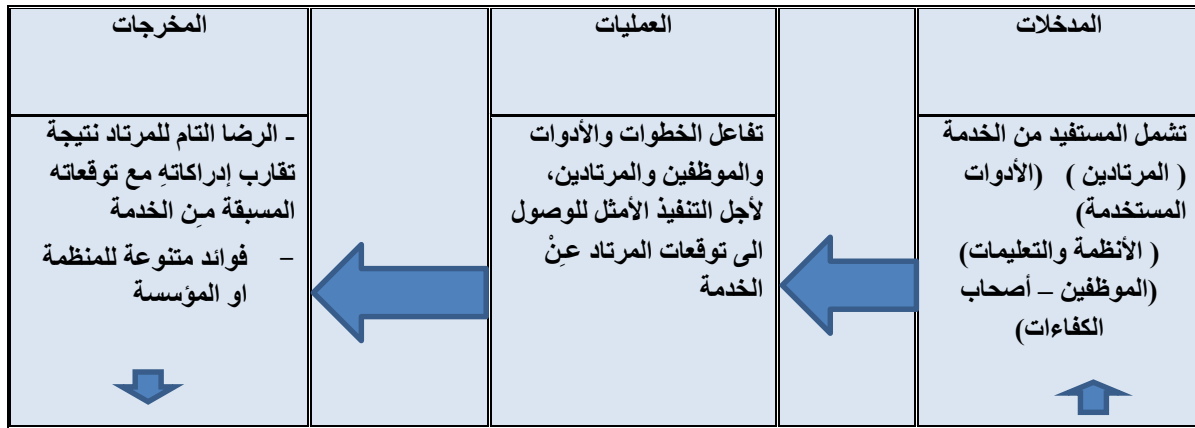
استناداً إلى المفاهيم الواردة في الجدول (3) يُمكن التوصل إلى الحقائق الآتية:

- 1 - يُركز مفهوم جودة الخدمة في قدرتها على تحقيق إرضاء المرشدين وإدامة العلاقة معهم.
- 2- يعتمد جوهر العلاقة بين المنظمة والمرشدين على التطابق بين المتوقع من الخدمة والأداء الفعلي للخدمة المقدمة.
- 3- يصعب إعطاء مفهوم محدد لجودة الخدمة، لارتباط تقديمها بالمرشدين، وكيفية الحصول على قناعاته لنوعيتها، مما يُشكل محددًا أمام المنظمة للوقوف على مسار معين في تقديم الخدمة.
- 4 - تعد جودة الخدمة أكثر العوامل تأثيراً في المنظمات لبناء مركزها التنافسي.
- 5- يحكم المرشدين على جودة الخدمة عن طريق مقارنة ما يحصلون عليه من خدمة (ACTUATEDSERVICE) مع ما يتوقعونه منها (EXPECTED SERVICE).

وعلى ضوء المعطيات السابقة يرى الباحث أن جودة الخدمة تُبين " التكامل والاستدامة لجميع الأنشطة المرافقة لعملية تقديم الخدمة لدى المنظمة أو مقدميها الى مرحلة جعل المراجعين جزءاً من أنشطتها وبالشكل الذي يُلبّي طموحاته وتوقعاته".

وعند النظر على هذا المفهوم نُلاحظ أن جودة الخدمة تُمثل نظاماً مُتكاملاً، إذ يتفاعل فيه جميع عناصر النظام (المُدخلات- العمليات- المُخرجات - المعلومات المُرتدة - الرقابة والتقييم) وكما موضح في الشكل (3).

الشكل (3) نظام جودة الخدمة



جودة الخدمة = المرتاد من أول عملية الى آخر عملية	
التغذية الراجعة	<ul style="list-style-type: none"> جميع الآراء والأفكار المقدمة من المرتادين لأجل التقييم وديمومة الخدمة المميزة المعلومات الواردة من الأفراد الموظفين، والافادة من انطباعات المرتادين عن الخدمة المقدمة لهم
الرقابة والتقييم	<ul style="list-style-type: none"> الرقابة على أداء الموظفين ومتابعة سلوك المرتادين تقييم الانحرافات وتصحيحها

المصدر: من اعداد الباحث

2- أهمية جودة الخدمة: تعد جودة الخدمة عنصراً مهماً بالنسبة للمنظمات التي تهدف الى تحقيق النجاح والاستقرار، فعلى سبيل المثال هنالك مصرفان يقدمان قروضاً للمنازل بمعدلات فائدة متساوية تماماً وعلى فرض توافر الوقت والأماكن المتشابهة، فإن جودة الخدمة وسرعة تقديمها تعد العامل الرئيس الذي يُفاضل فيه بين ما تقدمه تلك المنظمات. (ستانتون وآخرون، 2006:308).

ففي مجال السلع يُمكن استخدام التخطيط في الانتاج والتصنيف والتوزيع بانتظار الزبائن، لكن في مجال الخدمة فإن المرتادين والأفراد الموظفين يتشاركون معاً في الوقت ذاته من أجل خلق الخدمة وتقديمها بأعلى مستوى وجودة عالية، لذلك ينبغي على المنظمات الاهتمام بالموظفين والمرتادين في ذات الوقت. (نورالدين، 2007:66) وفي هذا السياق أوضح. (الدرادكة، 2008:194) أهمية جودة الخدمة تكمن في الجوانب الأتية:

- أ- **نمو مجال الخدمة:** زيادة عدد المنظمات التي تقوم بتقديم الخدمة، فمثلاً ان نصف او أكثر المنظمات الأمريكية يكمن نشاطها بتقديم الخدمة، فضلاً عن النمو المستمر للمنظمات الخدمائية.
- ب- **فهم المرتاد:** يرغب المرتادين بمعاملة جيدة أثناء تقديم الخدمة، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقولين من دون توفير معاملة حسنة وفهم لهم أي في الجوانب الاخلاقية.
- ت- **المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة:** تهتم العديد من المنظمات الخدمية على توسيع حصتها السوقية، لذلك ينبغي عليها عدم السعي إلى اكتساب مرتادين جدد فقط، بل المحافظة على المرتادين الحاليين عن طريق ادامة العلاقة معهم وتقديم لهم مزايا أيضاً.
- ث- **ازدياد المنافسة:** كثرة عدد المنظمات الخدمية يؤدي إلى زيادة المنافسة، لذلك فإن الاعتماد على جودة الخدمة يعطي ميزة تنافسية مهمة لتلك للمنظمات.
- في حين تناول الباحثان. (العزاوي والحوامة، 2010:12) أهمية الجودة في مجال الخدمة من عدة جوانب أهمها:

- أ – أصبح المرتادين يدققون في الخدمة كثيراً قبل الاقدام على الاستمتاع بها، بسبب تباين تلك العمليات وتشابكها، ويمكن للمرتادين او المراجعين حتى في البلدان المتقدمة تقديم الشكاوى بسبب رداءتها.
- ب – ساعد التطور التكنولوجي المديرين او الموظفين في تقديم خدمة إضافية للمرتادين، على الرغم من حاجة الخدمة الى التعامل الانساني لدى مقدميها المباشرين، أما المراكز الوظيفية الخلفية فقد ساهمت في تقويم المراكز الأساسية الإنتاجية في تحقيق خدمة جيدة.
- ت- ارتفاع المنافسة في قطاع الخدمات وتقديم الخدمة، جعل الجودة ميزة تنافسية تلزم الإدارات على أخذها بنظر الاعتبار وتطويرها في نشاطها بشكل عام.

فضلاً عن ذلك فقد أكدت أيضاً على ثلاث فوائد جوهرية تنتج عن التركيز على جودة الخدمة:

- تقود الى الكفاية والفوائد التنظيمية.
 - تعمل على إيجاد المرتادين الحقيقيين.
 - تحقيق التطور والتحسين المستمر.
- لذلك تسعى المنظمات المنتجة للخدمة الى تميز خدماتها ومواصلة تقديمها بالجودة والصورة الأفضل عما يقدمه المنافسون، عن طريق تجاوز توقعات المرتاد عن جودة الخدمة المطلوبة، إذ إنه يفقد الثقة بمقدم الخدمة إذا لم ترتق الجودة التي يحصل عليها وفقاً لتوقعاته وما يتأمله، وبعبكسه فإنه يتمسك بالتعامل مع مقدم الخدمة والمنظمة، لذا فإن المنظمات الخدمية ذات الإدارة المميزة سوف تسهم في العديد من الممارسات المتعلقة بأهمية جودة الخدمة أبرزها بالشكل المطلوب وحسب رغبة المستفيد من الخدمة. (الصميدعي ويوسف، 2010:95).

أ – **الرؤيا الاستراتيجية:** تكون لدى منظمات الخدمة الرقي في تصورات دقيقة وواضحة عن طبيعة مرتاديه وحاجاتهم الفعلية، ما يجعلها تكسب ولائهم المستمر، وهذه الرؤيا مهمة للمنظمات إذا ما أرادت خلق ولاء للمرتادين الذين يتعاملون معها، لذلك ينبغي تحويلها الى نهج واتجاه استراتيجي للعمل به.

ب - **التزام الإدارة العليا:** يعد التزام المنظمات الكامل بنوعية وجودة الخدمة أحد صفاتها التي تميزها عن غيرها، إذ أن إدارتها لا تبحث فقط عن الأداء الحالي، وإنما في كيفية أداءه بشكل أفضل، والتخلص من كل شيء لا ينطبق مع المواصفات التي تنسجم مع رغبات المرتادين وإدارة المنظمة.

ت – **وضع سياسات عليا للجودة:** يمكن للمنظمات الخدمية وضع قياسات وطرائق محددة لنوعية وجودة الخدمة المقدمة، إذ يتم بين مدة وأخرى اختيارها عن طريق إجراء البحوث واستقصاء آراء مرتاديه من أجل تعديلها بما ينسجم مع التطورات الفنية والتكنولوجية التي يشهدها العالم في مجال القطاع الخدمي.

ث – **وضع أنظمة لمراقبة أداء الخدمة:** تتابع المنظمات الخدمية الفعالة بصورة دائمة أداء خدماتها وخدمات منافسيها، وتستخدم عدة وسائل وطرائق لقياس الأداء اعتماداً على المرتادين والمقترحات والشكاوى وفرق مراقبة الخدمة، إذ تقوم تلك المنظمات بإرسال بطاقات معينة الى منازل زبائنهم لمعرفة مستوى أداء خدماتها.

ج – **أنظمة إرضاء المشتكين من المرتادين:** أحد المؤشرات الأساسية التي تميز المنظمة الخدمية عن غيرها هو قدرتها على الاستجابة السريعة لشكاوى مرتاديه ومعالجتها بشكل يخلق حالة من الرضا ويولد الشعور والرضا لديهم بان هنالك من يهتم بهم وبرغباتهم، ما يعزز العلاقة بين الموظفين والمرتادين.

ح - **إرضاء الموظفين والمرتادين في آن واحد:** فضلاً لما تقدمه المنظمات الخدمية المميزة من خدمة لمرتاديه في مجال تطوير جودة الخدمة ونوعيتها، فإنها تقدم أداء تسويقي داخلي لمساعدة الموظفين ومكافئة أدائهم الجيد، نظراً لإيمانهم بأن علاقة المنظمة بهم ينعكس سلباً أو ايجاباً على علاقتهم بالمرتادين. أما (Kotler&Keller,2012:153) فقد أكدوا على أن هنالك ارتباطاً وثيقاً ما بين جودة الخدمة ورضا المرتادين وربحية المنظمة. إذ يعد المرتاد شريان الحياة لجميع المؤسسات، لكن عدداً قليلاً منها تبدو قادرة تماماً على مطابقة حاجات مرتاديه، سواء في الجودة والكفاءة أو الخدمة الشخصية، لذا فإن قياس انطباعات المرتادين عن جودة الخدمة يعدُّ أمراً ضرورياً لتقييم تأثير الجودة، ويمكن لإدارة المنظمة من هذا القياس تحسين مواردها المالية (Sritharan,2014:18).

ثانياً / أهداف جودة الخدمة:

يمكن تحديد اتجاهات عدة لتوضيح فلسفة جودة الخدمة، والهدف منها لتكوين صورة كاملة عن مفاهيم جودة الخدمة كما أكد عليها. (Al khafaji, 2019:62) وكما يأتي :

1 -الظهور/ ويشير إلى تأسيس نظام شامل للجودة، بالاستعادة من المعرفة والتي ترتبط باستراتيجية المنظمة والمميزة والدقيقة، مثلاً الحصول على برامج جاهزة، واعتماد معايير الأيزو وكيفية تطبيقها.

2-الرمزية/ وتعني ضرورة الاعتقاد بأن مقدم الخدمة هو رمز، والمرتاد رمز، وشعار المنظمة رمز، والفكر ناتج عن رمز يحكم القيمة والانتماء للزبائن.

3-العقل/ يرتبط بجودة مقدم الخدمة وأسلوب القيادة، وكل ما يمتلكونه من قدرات ومهارات في امتلاك جودة غير مسبوقه ونقلها إلى الإدارة للعمل على تطويرها وزيادتها.

4-التقدم/ أي استمرار سياسة التحسين في الجودة، ما يؤدي إلى احداث تغيير منهجي عن طريق ما تقدم يتضح إن جودة التعليم تهدف إلى الاحتفاظ بطريقة المنظمة وربطها بالتطورات التكنولوجية مع توقعات المرشدين المستقبلية، اعتماداً على توجيهات المنظمة عن طريق برامج التوظيف وتهيئة بيئة صحية وملائمة في المنظمة لتقديم خدماتها.

ثالثاً / خصائص جودة الخدمة

يكنم الأسلوب التنافسي للمنظمات الخدمية فيما تمتلكه العديد من المنظمات من خصائص ترتبط بجودة الخدمة، والدور الكبير الذي تؤديه في تحسين جودة الخدمة.

ويمكن تحديد هذه الخصائص بالآتي

1-اللاملموسية / تتصف الخدمة بانها غير ملموسة ولا يمكن الشعور بها، وتمثل ميزة للخدمة المقدمة ولا يمكن رؤيتها قبل شرائها، وهذه الخدمة لها تأثير نفسي يعتمد على طبيعة الخدمة وأسلوب التعامل واللغة والبيئة ووقت تقديم الخدمة من مقدم الخدمة، (صلاح الدين ومحمد، 2016:18)

2-التلازمية / وهي خاصية تتميز بها الخدمة عن المنتجات، وتعني عدم انفصالها عن مقدم الخدمة وترتبط أيضاً بالمرشدين، وتتعلق بحضور المرشدين بشكل شخصي، وأن المرشدين سيعتمد في تقييمه للخدمة على بعض مؤشرات الجودة والصورة الذهنية لمقدم الخدمة، (Armstrong et al:2017.160)

3-الملكية / يحق للمرشدين استعمال الخدمة لفترة قصيرة من الزمن دون امتلاكها (أي حيازتها)، لأنها خدمة غير ملموسة، (صلاح الدين ومحمد 2016:18).

4-عدم القابلية على الخزن/ وتعني تلك الخاصية إن الخدمة يتم إنتاجها واستهلاكها في آن واحد، ولا يمكن الاحتفاظ بها وتعد جهود غير ملموسة، وتعتمد فيها المنظمة على تقديم خدماتها تبعاً لحاجات ورغبات المرشدين وحسب المستفيد وبشكل فوري (Bergman et al, 2017:89).

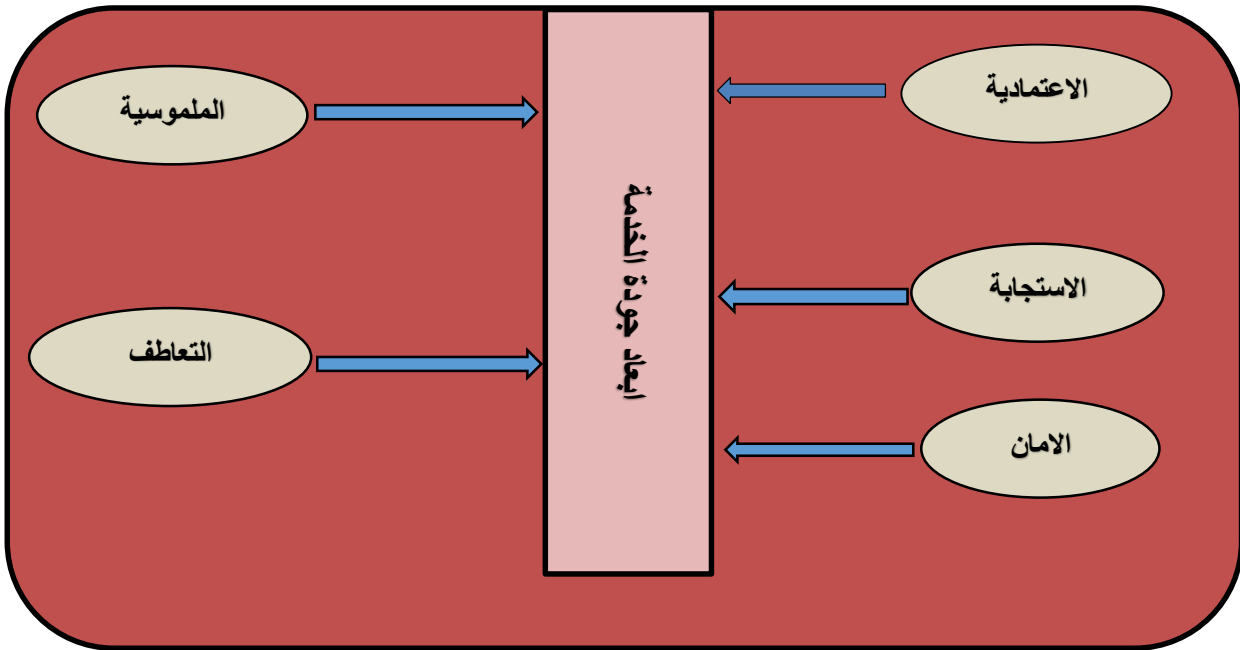
5-الاستجابة السريعة / تسعى المنظمات إلى الاستجابة السريعة، لحاجات ورغبات المرشدين، لأن السوق يحتاج إلى التحسين المستمر للمنظمة في جودة خدماتها والتمكين مع البيئة المحيطة من تلك المنظمات . (Armstrong et al ,2017:170)

6-التنوع / تتعد وتختلف الخدمة، ويصعب على المنظمات تحقيق التوافق بين الخدمة المقدمة، والموظفين فيها، وفي ضوء هذا التنوع والتغيير من الصعب إن تقدم المنظمات خدماتها على شكل نمط واحد، واعتمادها على معايير جودة معينة تعتمد عليها تلك المنظمات (Etzel et al , 2015:23).

رابعاً / أبعاد جودة الخدمة:

ان متابعة وتلبية متطلبات المرتادين خلق صعوبة فكرية في تغطية وتحديد أبعاد جودة الخدمة، بشكلها الذي ينسجم مع متطلبات المرتادين والسعي لإرضائه من أجل تحقيق ميزة تنافسية مُستدامة، ولعل الصعوبة لا تواجه الباحث بنفسه أو المنظمة بنفسها بقدر ما تعد إشكالية فكرية متطورة مع تطور النتاج الادبي والتقني في حقول إدارة الأعمال، لذلك فإن حصر أبعاد جودة الخدمة بعدد محدد يتفق عليه في كل مكان وزمان لا يُعد منطقياً وعلمياً، فضلاً عن ابتعاده عن الحداثة والتطور في فهم المرتادين وتوجهات المنظمات والمؤسسات (حسين، 2010: 43) لذا فإن لكل باحث له نظريته في تحديد تلك الأبعاد. والشكل (4) يبين ابعاد جودة الخدمة.

الشكل (4) ابعاد جودة الخدمة.



المصدر: من اعداد الباحث

وفيما يأتي توضيح مفصل للأبعاد المذكورة ابعاد جودة الخدمة:

1- الملموسية:

تعني الادلة المادية للخدمة، والتي تعد كمرافق او متلازمة لها عند تقديمها وتتمثل في (التسهيلات المادية والمعدات، منظمة الأفراد ومعدات الاتصال). (Russell,2000:393) وعبر (حسن ،2006:71) عن الجوانب الملموسة بأنها تمثل تصوير الخدمات مادياً، وهي تمثل وسائل إيضاح مادية للزبائن عن الخدمة ولاسيما المستخدمين الجدد الذين سوف يستخدمونها في تقييم جودتها في حين عدها. (البكري ،2011:296) تعبيراً عن القدرات المادية والتجهيزات (الادوات) المستخدمة، والموارد البشرية ومعدات الاتصال التي يمكن تلمسها كأساس في تقديم الخدمة. وهي تساعد في الحكم على الخدمة قبل شرائها، ما يستوجب التأكد باستمرار من ثبات عناصر الملموسية مع التصور الكلي للخدمة المقدمة مما يجعل غير الملموس ملموساً، اي جعل الخدمة أكثر قرباً للمس (ذهنياً) لدى المرتادين. (الخفاف، 2011:54) أما (حسن ،2015:57) فيرى بأنه في

كثير من الأحيان يتم تقييم جودة الخدمة من المرتاد بالاعتماد على الخصائص الشكلية أو الأساسية المرافقة لها كالتسهيلات المادية (المعدات والاجهزة والافراد)، والتكنولوجيا المستخدمة ومدى حداثتها، وهل تصميم وديكور وطريقة تقديم الخدمة وموقع المنظمة يخلق جواً مريحاً للمرتادين.

2- الاعتمادية:

تعد الاعتمادية أحد أبرز المؤشرات في تقييم جودة الخدمة لدى المرتادين، لا نها تُعبر عن قدرة المنظمة على الوفاء بوعودها ومصداقيتها، فضلاً عن ذلك فإنها تمثل قدرة المنظمة على إنجاز الخدمة التي وعدت بتقديمها بشكل صحيح وثابت. (Kotler,1997:149) كما أنها تعبر عن قابلية وقياس أداء الخدمة بموثوقية ومطابقة ودقة وجودة عالية (Stevenson,2005:387).

ووفقاً لهذا السياق يعدها. (الطائي والعلاق، 2009:244) قدرة مزود الخدمة على إنجاز أو أداء الخدمة المطلوبة بشكل مطابق ودقيق، إذ يتطلع المرتاد الى مقدم الخدمة أن يقدم له خدمة دقيقة من حيث الوقت والإنجاز تماماً مثلما وعده. أما (Kotler&Keller,2006:414) فأكدوا على أنها تعني:

أ- توفير الخدمة في الوقت المحدد وكما مخطط لها مسبقاً ومعالجة مشاكلها.

ب- أداء الخدمة بصورة مميزة من المرة الاولى.

ت- إبقاء السجلات خالية من الأخطاء.

لذلك يعد الوصول الى درجة عالية من الاعتمادية في تقديم خدمة خالية من العيوب نوعاً من التحدي للمنظمات الخدمية، لذا ينبغي عليها التكيف لمواجهة هذه التحديات للمحافظة على مصداقيتها. (نور الدين، 2007:78) أما (صالح، 2014:65) فيرى بانها تشمل أداء الخدمة من دون خطأ من المرة الاولى كالوفاء بالالتزامات، صحة السجلات، صحة الفواتير، الالتزام بالوقت المحدد في حين عدها. (Chiguvi,2016:124) توفير الخدمة الدقيقة من اللحظة الاولى للمرتادين المنظمة من دون أخطاء وتسليم ما وعدت به.

3- الاستجابة:

تعني رغبة واستعداد مزود الخدمة على تقديم المساعدة للمرتاد، أو حل مشكلاته المحددة التي تمنع تقديم الخدمة، كأن يكون المحاسب راغباً ومستعداً في لقاء مرتاد لديه مشكلة عاجلة تتطلب مساعدته وتدخله لحلها. (الطائي والعلاق، 2009:245) وهناك من ينظر اليها على أنها استعداد الموظفين لتقديم الخدمة بالسرعة والتوقيت المناسبين، ويتمثل ذلك في سرعة المعالجة وقدرات مقدم الخدمة للاستجابة الفورية لطلبات خدمة المرتادين. (Al-Azzam,2015:46) فيما أكدت. (الجبوري، 2015:118) إن سرعة الاستجابة تمثل استعداد مقدم الخدمة على تقديم الخدمة للمرتادين بشكل دائم وفي الوقت الذي يحتاج اليها، فضلاً عن شعوره بالحماس والسعادة عند تقديمه للخدمة، وتتضمن مبادرة الأفراد او الموظفين او العاملين في تقديم الخدمة ثلاث جوانب أساسية هي (الجبوري، 2015:118):

أ- إعلام المرتادين بوقت الوفاء بالخدمة.

ب- سرعة تنفيذ الطلبات بالوقت المحدد.

ج- سرعة الرد على شكاوى المراجعين ومعالجتها.

لذا يُمكن القول إن كفاءة مقدمي الخدمة وقدرتهم العالية على تلبية الخدمة أو الطلبات بالوقت المحدد، يعد من العوامل المهمة لجودة الخدمة والحكم عليها. (السعدي، 2015:50).

4- الأمان:

يعني الأمان الكافي المحيط بمكان الخدمة، وشعور المرتاد بالحصول على خدمة مقدمه جيدة، والحفاظ على أسرارهم وخصوصياتهم، وكذلك الشعور بالطمأنينة على أرواحهم وممتلكاتهم. (الطويل، 2009:39) يؤدي هذا البعد دوراً كبيراً وفعالاً في جذب المرتادين للحصول للخدمة، لأن توفير عنصر الأمان والثقة يُشكل نقطة أساسية بالنسبة للمستفيد، ويُمثل أحد الحاجات الأساسية التي يبحث عنها في الخدمة، فعلى سبيل المثال خضوع المريض لعملية جراحية يعتمد بشكل كبير على مدى الأمان وثقته بالطبيب الجراح، فضلاً عن مدى العناية والاهتمام التي سيتلقاها منه ومن الملاك والجهة الصحية التي سيرقد فيها. (الصميدعي ويوسف، 2010:93) ولذلك يأخذ هذا البعد شكل من اشكال متعددة منها (الجار الله، 2010:40):

أ- سهولة الحصول على الخدمة والمنفعة المتوقعة منها.

ب- عدم مواجهة أي مخاطرة عند الإفادة او الحصول على الخدمة.

ب- عدم وجود عيوب فنية او تعطيل اداري في الخدمة المقدمة.

وأكد الباحثان. (زاهر وصوفيا، 2011:147) على أن الأمان يعني شعور المرتاد بالراحة للخدمة والاطمئنان من المعلومات التي يحصل عليها، وعدم استخدام المصطلحات أو اللفظ المبهم التي لا يستطيع فهمها، فضلاً عن شعوره بالأمان من المخاطر التي يُمكن أن يتعرض لها نتيجة سوء الخدمة، والأهم من ذلك شعوره بأن الموظفين أهل (كفاءه) لتقديم الخدمة.

5- التعاطف:

يمثل العناية بالمرتاد والاهتمام الشخصي به عن طريق التواصل الجيد معه وتفهمه، فضلاً عن الشعور بالتعاطف مع طالب الخدمة واحترام وعادات وتقاليد وثقافة الجمهور. (ادريس، 2006:296) أما. (فضيلة، 2010:30) فتتظر للتعاطف على أنه توافر صفات الاخلاق والتأدب في شخص مقدم الخدمة، فضلاً عن الكياسة والمودة والصدقة مع المرتادين، من أجل بناء علاقات مودة معهم يسودها الاحترام، ويسهل الاتصال والعناية بهم. في حين أكدت. (الهالي، 2011:7) على ان هذا البعد يشمل في طياته ثلاثة أبعاد مدمجة مجتمعة (سهولة الوصول، الاتصالات، معرفة المرتادين) والتي تتشكل مجتمعه الاهتمام بالمرتادين، ويرتبط التعاطف بمدى الاهتمام في تقديم الخدمة والانتباه والتركيز الفردي الذي يوليه الموظفون للمرتادين، وإيجاد الحلول لمشاكلهم والتفاعل معهم مما يُقوي قابلية المنظمة على تقديم خدمة وحسب رغباتهم أما (عبدالله،

(123:2013) فيعدها الجهود المبذولة من مقدمي الخدمة للتعرف على حاجات المرشدين ومتطلباته واستيعابها، فضلاً عن تخصيص وتكيف عملية تقديم ونقل الخدمة وفقاً لتلك الحاجات .

استناداً إلى ما تقدم يمكن القول إن التعاطف يتمثل في (Pride&Ferrell,2014:431):

- العناية والاهتمام الفردي بالمرشدين ورعاية مصالحهم من دون التمييز.

- توفير العناية الشخصية لكل مستفيد.

- فهم شكاوى المرشدين والمراجعين والعمل على حلها.



الفصل الثاني

الجانب العملي للدراسة.

الفصل الثالث

الجانب العلمي

توطئة

ان الفصل الثالث يختص ببيان ثلاثة أجزاء أساسية، يتعلق الجزء الأول ببيان مستوى الاتساق لمقياس الدراسة بينما يذهب الجزء الثاني الى وصف استجابات عينة الدراسة عن طريق الوسط الحسابي والانحراف المعياري والجزء الثالث يهتم ببيان طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل وابعاده وبين المتغير المعتمد ولتحقيق ذلك قسم الى: -

المبحث الأول/ الفحص الاولي لمدى صدق المقاييس وثباتها.

المبحث الثاني/ تحليل استجابات الافراد عينة البحث ووصفها.

المبحث الثالث/ اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول

الفحص الابتدائي لثبات المقاييس وصدقها

تعد عملية التحقق من صدق المقاييس ومدى ثباتها اجراءً اولياً مهماً جداً اذ يساعد الباحث من الوثوق بان مقياسه سيعكس حقيقة الظواهر المراد دراستها بشكل واضح ومفيد والتحقق من مدى ثباتها في مدة البحث وكما يأتي

اولاً/ الفحص الابتدائي للبيانات

ان دقة النتائج تعتمد بالأساس على مدى دقة البيانات المستخدمة في التحليل ولهذا فان اجراء الفحص الابتدائي يهدف الى الوصول الى الدقة والموثوقية بالنتائج التي تم جمعها من اجابات الافراد عينة الدراسة ولتحقيق هذا الفحص يستلزم الامر المرور بخطوات ثلاث هي: -

1- التأكيد من عدم وجود بيانات مفقودة

ان عملية التأكد من البيانات المفقودة ضروري لأسباب عدة منها عدم ملئ فقرات الاستبانة او بسبب خطأ الادخال للبيانات لغرض تحليلها وهكذا، وان نسبة فقدان هي التي تحدد مدى تأثيرها في مصداقية ودقة البيانات المستخرجة فكلما كانت قليلة كان ذلك افضل واسهل لعلاجه من الباحث وللتحقق من ذلك استخدم الباحث الحزمة الاحصائية (Spss.v.25) للتأكد من نسبة البيانات المفقودة عن طريق عملية استخراج التكرارات وهكذا خطوة كفيلة بتحديد عدد البيانات المفقودة من البيانات الصالحة، وقد افاد هذا الاجراء الباحث

في كشف البيانات المفقودة مما سمح له استرجاعها عن طريق الرجوع الى الاستبانة الاصلية وكما يوضحه الجدول الاتي اذا اظهره الباحث فقط من دون التكرارات لحاجة الدراسة له.

جدول (4) التأكد من البيانات المفقودة حسب الفقرات

البيانات المفقودة	عدد الافراد	المؤشر	ت	البيانات المفقودة	عدد الافراد	المؤشر	ت	البيانات المفقودة	عدد الافراد	المؤشر	ت
0	95	Int1	29	0	95	Rew5	15	0	95	Inf1	1
0	95	Int2	30	0	95	Aut1	16	0	95	Inf2	2
0	95	Int3	31	0	95	Aut2	17	0	95	Inf3	3
0	95	Int4	32	0	95	Aut3	18	0	95	Inf4	4
0	95	Emp1	33	0	95	Aut4	19	0	95	Inf5	5
0	95	Emp2	34	0	95	Aut5	20	0	95	Kno1	6
0	95	Emp3	35	0	95	Ind1	21	0	95	Kno2	7
0	95	Emp4	36	0	95	Ind2	22	0	95	Kno3	8
0	95	Res1	37	0	95	Ind3	23	0	95	Kno4	9
0	95	Res2	38	0	95	Ind4	24	0	95	Kno5	10
0	95	Res3	39	0	95	Saf1	25	0	95	Rew1	11
0	95	Res4	40	0	95	Saf2	26	0	95	Rew2	12
				0	95	Saf3	27	0	95	Rew3	13
				0	95	Saf4	28	0	95	Rew4	14

المصدر/ من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss. 25

2- ترميز اداة القياس: -

يبين جدول (5) توضيحا حول ترميز كل متغير وكل بعد وعدد الفقرات لكل بعد من الابعاد الفرعية.

الجدول (5) الترميز والتوصيف

الرمز	عدد العبارات	البعد	المتغير
Inf	5	توفر معلومات	التمكين الوظيفي
Kno	5	امتلاك المعرفة	
Rew	5	المكافآت	
Aut	5	السلطة	
Ind	4	الاعتمادية	جودة الخدمة
Saf	4	الأمان	
Int	4	الملموسية	
Emp	4	التعاطف	
Res	4	الاستجابة	

المصدر: من اعداد الباحث

3- اختيار صدق مقياس الدراسة

يعد اختبار صدق المقياس للدراسة الحالية منطلقا مهما للاعتماد على نتائج الاستبانة ولذلك فان ذلك يستلزم اجراء اختبارات عدة للتحقق من ذلك اذ تمثل الاستبانة الوسيلة المهمة لجمع البيانات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الرئيسية، وتعتمد هذه الاستبانة على مدرج ليكرت الخماسي.

أ- الصدق الظاهري للمقياس

ان التحقق من قدرة الاستبانة على قياس الظواهر المراد دراسته بشكل دقيق يمكن اجراه ظاهريا عن طريق عرضها على محكمين عدة بلغ (6) من ذوي الاختصاص بهدف تحديد سلامة محتواها فكريا وقدرة التعبير عن انموذج الدراسة والملحق رقم (1) يوضح اسماء المحكمين، وبعد استرجاعها تم تعديل ما أشار اليه المحكمون من تعديلات في صياغات التساؤلات وكان نسبة الاتفاق على بين المحكمين على محتويات الاستبانة بنسبة (85%) وهي نسبة تعطي تصورا جيدا عن إمكانية الاستبانة في فحص الانموذج ضمن بيئة التطبيق.

ب- ثبات أداة قياس الدراسة

يهدف اختبار الثبات الى التحقق من ان قياس الدراسة ينسجم والقابلية على الحصول على النتائج ذاتها عبر مدد زمنية مختلفة والثبات يسمى بالثبات البنائي للمتغير وكالاتي: -

4- فحص كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة.

يعد اختبار كرونباخ الفا مهم لتحديد مدى ثبات مقياس الدراسة وقد بينت النتائج ان مدى الثبات للمقياس كان بين نسبة (0.84 - 0.96) وتعد هذه النسبة معبره عن ثبات أداة القياس لان قيمها مساوية لنسبة (0.70) وتتجاوزها، ويمكن رؤية القيم الخاصة بالاختبار في جدول (6).

الجدول (6) ثبات البنائي اداه القياس

معامل كرونباخ الفا للمقياس	معامل كرونباخ الفا للبعد	المقياس	معامل كرونباخ الفا للمقياس	معامل كرونباخ الفا للبعد	المقياس
0.96		2-جودة الخدمة	0.93		1-التمكين الوظيفي
	0.84	الاعتمادية		0.87	توفر المعلومات
	0.86	الامان		0.86	امتلاك المعرفة
	0.91	الملموسية		0.90	المكافآت
	0.90	التعاطف		0.84	السلطة
	0.92	الاستجابة			

المصدر :امن عداد الباحث.

المبحث الثاني

تحليل استجابات عينة البحث ووصفها

يختص المبحث الثاني بعملية استكشاف مدى التوافر لأبعاد ومتغيرات الدراسة ضمن حيز بيئة التطبيق في مديرية شاب ورياضة كربلاء المقدسة وذلك يكون عن طريق مستوى الوسط الحسابي المتحقق التي سيتم تصنيفها الى خمس فئات وفقا لطول المدى من $(5-1=4)$ ثم يتم قسمة الناتج على عدد الفئات الخمسة يتبين ان طول الفئة هي (0.80) (Dewberry, 2004 : 15)¹

أولاً/ الوصف الاحصائي الخاص بالتمكين الوظيفي وتحليل استجابات عينة الدراسة

يشتمل وصف المتغير المستقل عرضاً لأوساط حسابية ومقدار التشتت في فقرات الابعاد وكما يأتي:

1- بعد توفر المعلومات:

تهتم الفقرة الحالية ببيان أوساط الفقرات الحسابية وكذلك تحديد طبيعة ومستوى التشتت بإجابات عينة الدراسة والتي يبينها جدول (7) اذ تشير النتائج الى تحقق وسط حسابي للبعد يقدر بـ (3.33) وهو وسط يمثل مستوى (معتدل) من حيث التوافر، كما تبين ان مستوى التشتت في الإجابات كان منخفضاً اذ بلغ (0.957). اما من حيث مستوى توافر التساؤلات في بيئة التطبيق فان العينة بينت ان التساؤل (3) والذي يتعلق بـ (يستطيع الموظفون الحصول على المعلومات المطلوبة لأداء العمل بشكل جيد). قد حقق توافراً اعلى قياساً بباقي التساؤلات اذ كان وسط الإجابات الحسابي مرتفعاً يقدر بـ (3.45) في حين ان نسبة الاتفاق جيدة منة بالاستناد الى مقدار الانحراف المعياري المتحقق والبالغ (0.896). في حين بين التحليل ان أدنى التساؤلات توافراً وفقاً لقناعات عينة الدراسة كان من نصيب التساؤل (4) والمختص بـ (توفر الإدارة وسائل اتصال مرنة وفعالة للحصول على المعلومات بالسرعة الممكنة). فقد كان وسط الإجابات الحسابي معتدلاً يقدر بـ (3.16)، وهذا الوسط حصل نسبة توافق جيدة استناداً الى انحراف الإجابات المعياري والذي بلغ (0.941). وهذه النتائج تشير الى ان الافراد ضمن مديرية شاب ورياضة كربلاء المقدسة عينة الدراسة لديهم قناعة بقدرتهم على الحصول على المعلومات المطلوبة لأداء العمل بشكل جيد.

¹. (1 - 1.80) منخفض جداً، (1.81 - 2.60) منخفض، (2.61 - 3.40) معتدل، (3.41 - 4.20) مرتفع، (4.21 - 5.0) مرتفع جداً.

جدول (7) تحليل فقرات بُعد توفر المعلومات.

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	توفر الإدارة قاعدة بيانات فعالة ومحدثة الخاصة بالموظفين.	3.42	1.087	مرتفع	2
2	لدى الموظفين تصور كامل عن سياسات وإجراءات وطبيعة العمل.	3.25	.910	معتدل	4
3	يستطيع الموظفون الحصول على المعلومات المطلوبة لأداء العمل بشكل جيد.	3.45	.896	مرتفع	1
4	توفر الإدارة وسائل اتصال مرنة وفعالة للحصول على المعلومات بالسرعة الممكنة.	3.16	.941	معتدل	5
5	يهتم الموظفون بإمكانية مشاركة المعلومات والبيانات مع الآخرين لتحسين العمل.	3.40	.949	مرتفع	3
	المعدل	3.33	.957	معتدل	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

2- بعد امتلاك المعرفة: -

تهتم الفقرة الحالية ببيان أوساط الفقرات الحسابية وكذلك تحديد طبيعة ومستوى التشتت بإجابات عينة الدراسة والتي يبينها جدول (8) اذ تشير النتائج الى تحقق وسط حسابي للبعد يقدر بـ (3.34) وهو وسط يمثل مستوى (معتدل) من حيث التوافر، كما تبين ان مستوى التشتت في الإجابات كان منخفضا اذ بلغ (0.972). اما من حيث مستوى توافر التساؤلات في بيئة التطبيق فان العينة بينت ان التساؤل (1) والذي يتعلق بـ (تعنى الإدارة بتدريب وتنمية قدرات الموظفين عن طريق الدورات التدريبية) قد حقق توافرا اعلى قياسا بباقي التساؤلات اذ كان وسط الإجابات الحسابي مرتفعا يقدر بـ (3.74) في حين ان نسبة الاتفاق جيدة عنه بالاستناد الى مقدار الانحراف المعياري المتحقق والبالغ (1.166) في حين بين التحليل ان ادنى التساؤلات توافرا وفقا لقناعات عينة الدراسة كان من نصيب التساؤل (5) والمختص بـ (اختيار واختبار الموظفين بما يتلاءم ومكان العمل وحسب التخصص للأداء بجودة عالية). فقد كان وسط الإجابات الحسابي معتدلا يقدر بـ (3.13)، وهذا الوسط حصل على نسبة توافق جيدة استنادا الى انحراف الإجابات المعياري والذي بلغ (1.116).

جدول (8) تحليل فقرات بعد امتلاك المعرفة.

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	تعنى الإدارة بتدريب وتنمية قدرات الموظفين عن طريق الدورات التدريبية.	3.74	1.166	مرتفع	1
2	يُعد من أولويات الإدارة اكتساب الموظفين بالمهارات الجديدة والعمل الصحيح من المرة الأولى.	3.18	1.094	معتدل	3
3	يُعد التعلم من أخطاء الآخرين فرصة لزيادة المهارة والخبرة لتطوير العمل الإداري.	3.49	1.119	مرتفع	2
4	تساعد الإدارة الموظفين في البحث عن طرق جديدة لتحسين أداء العمل وتطويره.	3.16	1.058	معتدل	4
5	اختيار واختبار الموظفين بما يتلاءم ومكان العمل وحسب التخصص للأداء بجودة عالية.	3.13	1.116	معتدل	5
	المعدل	3.34	.972	معتدل	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.25.

3- بعد المكافأة: -

تهتم الفقرة الحالية ببيان أوساط الفقرات الحسابية وكذلك تحديد طبيعة ومستوى التشتت بإجابات عينة الدراسة والتي يبينها جدول (9) إذ تشير النتائج الى تحقق وسط حسابي للبعد يقدر بـ (2.94) وهو وسط يمثل مستوى (معتدل) من حيث التوافر، كما تبين ان مستوى التشتت في الإجابات كان منخفضا إذ بلغ (1.080). اما من حيث مستوى توافر التساؤلات في بيئة التطبيق فان العينة بينت ان التساؤل (4) والذي يتعلق بـ (تختار الإدارة الموظفين الكفؤين لتوفير بيانات دقيقة خاصة بالموظفين لتجنب الغين.) قد حقق توافرا اعلى قياسا بباقي التساؤلات إذ كان وسط الإجابات الحسابي معتدلا يقدر بـ (3.04) في حين ان نسبة الاتفاق جيدة عنه بالاستناد الى مقدار الانحراف المعياري المتحقق والبالغ (1.090) في حين بين التحليل ان أدنى التساؤلات توافرا وفقا لقناعات عينة الدراسة كان من نصيب التساؤل (3) والمختص بـ (تسعى الإدارة لتطوير نظام مكافآت الموظفين بشكل دوري وحسب طبيعة العمل.) فقد كان وسط الإجابات الحسابي معتدلا يقدر بـ (2.81)، وهذا الوسط حصل نسبة توافق جيدة استنادا الى انحراف الإجابات المعياري والذي بلغ (1.003).

وبناءً على النتائج المذكورة يستخلص الباحث الى أن العينة تعتقد الإدارة تقوم باختيار الافراد ذوي الكفاءة لغرض توفير بيانات دقيقة خاصة بالموظفين لتجنب الغبن

جدول (9) تحليل فقرات بعد المكافأة.

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تقدر الإدارة جهود الموظفين الكفؤين في العمل وتعمل على مكافئتهم بشكل خاص.	2.97	1.091	معتدل	3
2	تعمل الإدارة على خلق روح المنافسة بين الموظفين عن طريق نظام الحوافز.	2.98	1.129	معتدل	2
3	تسعى الإدارة لتطوير نظام مكافآت الموظفين بشكل دوري وحسب طبيعة العمل.	2.81	1.003	معتدل	5
4	تختار الإدارة الموظفين الكفؤين لتوفير بيانات دقيقة خاصة بالموظفين لتجنب الغبن.	3.04	1.090	معتدل	1
5	تعمل الإدارة على شمول جميع الموظفين بالمكافآت لزيادة الحافز لديهم لتطوير العمل.	2.89	1.086	معتدل	4
الإجمالي	البعد التصوري	2.94	1.080	معتدل	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

4- بعد السلطة: -

تهتم الفقرة الحالية ببيان أوساط الفقرات الحسابية وكذلك تحديد طبيعة ومستوى التشتت بإجابات عينة الدراسة والتي يبينها جدول (10) اذ تشير النتائج الى تحقق وسط حسابي للبعد يقدر بـ (3.00) وهو وسط يمثل مستوى (معتدل) من حيث التوافر، كما تبين ان مستوى التشتت في الإجابات كان منخفضا اذ بلغ (955). اما من حيث مستوى توافر التساؤلات في بيئة التطبيق فان العينة بينت ان التساؤل (2) والذي يتعلق بـ (يشعر الموظف بانة عنصر فعال ومؤثر في مكان العمل او الجوانب الإدارية..) قد حقق توافرا اعلى قياسا بباقي التساؤلات اذ كان وسط الإجابات الحسابي معتدلا يقدر بـ (3.16) في حين ان نسبة الاتفاق جيدة عنه بالاستناد الى مقدار الانحراف المعياري المتحقق والبالغ (952). في حين بين التحليل ان أدنى التساؤلات توافرا وفقا لقناعات عينة الدراسة كان من نصيب التساؤل (4) والمختص بـ (يشجع المدير الموظفين على اتخاذ

القرارات بشكل جماعي من دون الرجوع للإدارة..) فقد كان وسط الإجابات الحسابي معتدلاً يقدر بـ(2.72)، وهذا الوسط حصل نسبة توافق جيدة استناداً الى انحراف الإجابات المعياري والذي بلغ (0.939). وبناءً على النتائج المذكورة يستخلص الباحث الى أن العينة تعتقد ان هناك اعتقاداً بان الموظف عنصر فعال ومؤثر في مكان العمل او الجوانب الإدارية.

جدول (10) تحليل فقرات بعد السلطة.

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تمنح الإدارة صلاحيات واسعة للأقسام والشعب والوحدات الإدارية للعمل بروح الفريق الواحد.	3.12	.970	معتدل	2
2	يشعر الموظف بأنه عنصر فعال ومؤثر في مكان العمل او الجوانب الإدارية.	3.16	.952	معتدل	1
3	يشارك الموظفين في اعداد الخطط والاستراتيجيات لتطوير العمل الاداري.	3.09	.968	معتدل	3
4	يشجع المدير الموظفين على اتخاذ القرارات بشكل جماعي من دون الرجوع للإدارة.	2.72	.939	معتدل	5
5	تعمل الإدارة على فتح باب الحوار مع الموظفين والخذ بآرائهم لتطوير العمل.	2.90	.946	معتدل	4
الإجمالي	البعد	3.00	.955	معتدل	

المصدر/ من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

اما على مستوى ابعاد متغير التمكين الوظيفي فان بعد امتلاك المعرفة حقق المرتبة الاولى ثم جاء بعد توفر المعلومات بالمرتبة الثانية اما بالمرتبة الثالثة فقد جاء بعد السلطة ثم بالمرتبة الرابعة بعد المكافأة.

جدول (11) ملخص المتوسطات والانحراف المعياري لأبعاد متغير التمكين الوظيفي.

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	توفر المعلومات	3.33	.957	معتدل	2
2	امتلاك المعرفة	3.34	.972	معتدل	1
3	المكافآت	2.94	1.080	معتدل	4
4	السلطة	3.00	.955	معتدل	3
	المعدل	3.15	.991	معتدل	

المصدر/ من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss. V.25

ثانياً/ عرض واقع متغير الدراسة جودة الخدمة وتحليل استجابات عينة الدراسة: -

يشتمل وصف المتغير المستقل عرضاً لأوساط حسابية ومقدار التشتت في فقرات الأبعاد وكما يأتي:

1- بعد الاعتمادية: -

تهتم الفقرة الحالية ببيان أوساط الفقرات الحسابية وكذلك تحديد طبيعة ومستوى التشتت بإجابات عينة الدراسة والتي يبينها جدول (12) إذ تشير النتائج الى تحقق وسط حسابي للبعد يقدر ب(3.33) وهو وسط يمثل مستوى (معتدلاً) من حيث التوافر، كما تبين ان مستوى التشتت في الإجابات كان منخفضاً إذ بلغ (0.975). أما من حيث مستوى توافر التساؤلات في بيئة التطبيق فإن العينة بينت ان التساؤل (4) والذي يتعلق ب (تقدم مستوى خدمات واستجابات للمرتادين كما وعدت). قد حقق توافراً أعلى قياساً بباقي التساؤلات إذ كان وسط الإجابات الحسابي مرتفعاً يقدر ب (3.40) في حين ان نسبة الاتفاق جيدة حوله بالاستناد الى مقدار الانحراف المعياري المتحقق والبالغ (0.971) في حين بين التحليل ان أدنى التساؤلات توافراً وفقاً لقناعات عينة الدراسة كان من نصيب التساؤل (3) والمختص ب (توفر سجلات وبيانات داخلية ودقيقة خالية من الأخطاء)، فقد كان وسط الإجابات الحسابي معتدلاً يقدر ب (3.24) وهذا الوسط حصل نسبة توافق جيدة استناداً الى انحراف الإجابات المعياري والذي بلغ (1.028).

وتشير هذه النتائج إلى الاهتمام ببعدها الاعتمادية وذلك يوضح ان العينة تدرك بان المديرية تقدم خدمة للمرتادين وفقاً لاستراتيجيتها التي تعدها لخدمة مرتاديه.

جدول (12) تحليل فقرات بُعد الاعتمادية.

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تحرص على تقديم تشكيلة من الخدمات ذات جوده بشكل صحيح ومضمون من المرة الأولى.	3.30	.979	معتدل	3
2	تسعى إلى تقديم الخدمة تلبي توقعات المرتادين وحاجاتهم.	3.37	.924	معتدل	2
3	توفر سجلات وبيانات داخلية ودقيقة خالية من الأخطاء.	3.24	1.028	معتدل	4
4	تقدم مستوى خدمات واستجابات للمرتادين كما وعدت.	3.40	.971	مرتفع	1
	المعدل	3.33	.975	معتدل	

المصدر/ من اعداد الباحث الاعتماد على برنامج SPSS V.25

2- بعد الامان :-

تهتم الفقرة الحالية ببيان أوساط الفقرات الحسابية وكذلك تحديد طبيعة ومستوى التشتت بإجابات عينة الدراسة والتي يبينها جدول (13) اذ تشير النتائج الى تحقق وسط حسابي للبعد يقدر بـ(3.47) وهو وسط يمثل مستوى(مرتفع) من حيث التوافر، كما تبين ان مستوى التشتت في الإجابات كان منخفضا اذ بلغ (1.006). اما من حيث مستوى توافر التساؤلات في بيئة التطبيق فان العينة بينت ان التساؤل (4) والذي يتعلق بـ (تدعم الملاكات الإدارية على التعامل الايجابي مع المرتادين وتحافظ على كرامتهم واحترامهم) قد حقق توافرا اعلى قياسا بباقي التساؤلات اذ كان وسط الإجابات الحسابي مرتفعا يقدر بـ (3.53) في حين ان نسبة الاتفاق جيدة حوله بالاستناد الى مقدار الانحراف المعياري المتحقق والبالغ (1.029). في حين بين التحليل ان أدنى التساؤلات توافرا وفقا لقناعات عينة الدراسة كان من نصيب التساؤل (3) والمختص بـ (تمتع الأجواء الداخلية بالهدوء والراحة والأمان تساعد على تقديم خدمات عالية الجودة). فقد كان وسط الإجابات الحسابي معتدلا يقدر بـ(3.33) وهذا الوسط حصل نسبة توافق جيدة استنادا الى انحراف الإجابات المعياري والذي بلغ (1.097)

وتشير هذه النتائج الى ان المديرية تدعم الملاكات الإدارية على التعامل الإيجابي مع المرتادين وتحافظ على كرامتهم واحترامهم.

جدول (13) تحليل فقرات بُعد الأمان.

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تدريب وتطوير ومعرفة الموظفين بشكل يمكنهم من الإجابة السريعة للمرتادين.	3.51	.932	مرتفع	3
2	تحث الملاكات الوظيفية على الافادة من خبرتهم العالية في مجال تقديم الخدمات بكفاءة عالية.	3.52	.965	مرتفع	2
3	تمتع الأجواء الداخلية بالهدوء والراحة والأمان تساعد على تقديم خدمات عالية الجودة.	3.33	1.097	معتدلا	4
4	تدعم الملاكات الإدارية على التعامل الايجابي مع المرتادين وتحافظ على كرامتهم واحترامهم .	3.53	1.029	معتدلا	1
	المعدل	3.47	1.006	مرتفع	

المصدر/ من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

3- بعد الملموسية: -

تهتم الفقرة الحالية ببيان أوساط الفقرات الحسابية وكذلك تحديد طبيعة ومستوى التشتت بإجابات عينة الدراسة والتي يبينها جدول (14) اذ تشير النتائج الى تحقق وسط حسابي للبعد يقدر بـ (3.31) وهو وسط يمثل مستوى(معتدل) من حيث التوافر، كما تبين ان مستوى التشتت في الإجابات كان منخفضا اذ بلغ (1.181). اما من حيث مستوى توافر التساؤلات في بيئة التطبيق فان العينة بينت ان التساؤل (2) والذي يتعلق بـ (تحرص على ضمان تأمين البيئة النظيفة والامنة للمرتادين) قد حقق توافرا اعلى قياسا بباقي التساؤلات اذ كان وسط الإجابات الحسابي مرتفعا يقدر بـ(3.41) في حين ان نسبة الاتفاق جيدة حوله بالاستناد الى مقدار الانحراف المعياري المتحقق والبالغ (1.134). في حين بين التحليل ان أدنى التساؤلات توافرا وفقا لقناعات عينة الدراسة كان من نصيب التساؤل (1) والمختص بـ (تسعى إلى ان تكون المباني والمرافق الخاصة جذابة وحديثه.)، فقد كان وسط الإجابات الحسابي معتدلا يقدر بـ(3.08) وهذا الوسط حصل نسبة توافق جيدة استنادا الى انحراف الإجابات المعياري والذي بلغ (1.243).

وتشير هذه النتائج إلى الافراد يدركون ان المديرية لديها حرص كبير على تأمين بيئة نظيفة وامنة لمن يرتاد المديرية.

جدول (14) تحليل فقرات بُد الملموسية.

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تعد التسهيلات الإدارية من افراد ومعدات والمظهر الخارجي للخدمة من متطلبات المرتادين وحاجاتهم .	3.40	1.161	مرتفع	2
2	تحرص على ضمان تأمين البيئة النظيفة والامنة للمرتادين.	3.41	1.134	مرتفع	1
3	تحرص على ان يراعي الموظفون لإحساس المرتادين لقيمة الخدمة المقدمة لهم.	3.36	1.185	معتدل	3
4	تسعى إلى ان تكون المباني والمرافق الخاصة جذابة وحديثه.	3.08	1.243	معتدل	4
	المعدل	3.31	1.181	معتدل	

المصدر/ من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

4- بعد التعاطف: -

تهتم الفقرة الحالية ببيان أوساط الفقرات الحسابية وكذلك تحديد طبيعة ومستوى التشتت بإجابات عينة الدراسة والتي يبينها جدول (15) اذ تشير النتائج الى تحقق وسط حسابي للبعد يقدر بـ (3.61) وهو وسط يمثل مستوى(مرتفع) من حيث التوافر، كما تبين ان مستوى التشتت في الإجابات كان منخفضا اذ بلغ (956). اما من حيث مستوى توافر التساؤلات في بيئة التطبيق فان العينة بينت ان التساؤل (4) والذي يتعلق بـ (يتميز الموظفين والعاملين بالإنسانية واللياقة العامة في التعامل مع المرتادي). قد حقق توافرا اعلى قياسا بباقي التساؤلات اذ كان وسط الإجابات الحسابي مرتفعا يقدر بـ (3.70) في حين ان نسبة الاتفاق جيدة حوله بالاستناد الى مقدار الانحراف المعياري المتحقق والبالغ (909). في حين بين التحليل ان أدنى التساؤلات توافرا وفقا لقناعات عينة الدراسة كان من نصيب التساؤل (1) والمختص بـ (تهتم بأن تتمتع ملاكاتها الوظيفية بمستوى عال من المهارة والخبرة والمعلومات في التعامل مع والمرتادين). فقد كان وسط الإجابات الحسابي

مرتفعاً يقدر بـ(3.52) وهذا الوسط حصل نسبة توافق جيدة استناداً الى انحراف الإجابات المعياري والذي بلغ (1.070) وتشير هذه النتائج إلى ان الافراد يعتقدون ان المديرية فيها ينحاز الموظفون بالإنسانية في تعاملاتهم مع من يرتاد المديرية.

جدول (15) تحليل فقرات بُعد التعاطف.

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تهتم بأن تتمتع ملاكاتها الوظيفية بمستوى عال من المهارة والخبرة والمعلومات في التعامل مع والمرتادين	3.52	1.070	مرتفع	4
2	يتحدث الموظفون مع المرتادين بشفافية والفة من اجل جذبهم وتلبية حاجاتهم .	3.60	.949	مرتفع	3
3	تعمل على ان يتوافق مستوى الخدمة المقدمة مع وقت العمل وحاجات المرتادين.	3.63	.934	مرتفع	2
4	ينحاز الموظفون والعاملين بالإنسانية واللياقة العامة في التعامل مع المرتادين.	3.70	.909	مرتفع	1
	المعدل	3.61	.956	مرتفع	

المصدر/ من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

5- بعد الاستجابة: -

تهتم الفقرة الحالية ببيان أوساط الفقرات الحسابية وكذلك تحديد طبيعة ومستوى التشتت بإجابات عينة الدراسة والتي يبينها جدول (16) اذ تشير النتائج الى تحقق وسط حسابي للبعد يقدر بـ (3.42) وهو وسط يمثل مستوى(مرتفع) من حيث التوافر، كما تبين ان مستوى التشتت في الإجابات كان منخفضاً اذ بلغ (1.051). اما من حيث مستوى توافر التساؤلات في بيئة التطبيق فان العينة بينت ان التساؤل (2) والذي يتعلق بـ (الاستجابة السريعة من قبل الموظفين الى شكاوي المرتادين والعمل حلها) قد حقق توافراً اعلى قياساً بباقي التساؤلات اذ كان وسط الإجابات الحسابي مرتفعاً يقدر بـ (3.50) في حين ان نسبة الاتفاق جيدة حوله بالاستناد الى مقدار الانحراف المعياري المتحقق والبالغ (1.060) في حين بين التحليل ان أدنى التساؤلات توافراً وفقاً لقناعات عينة الدراسة كان من نصيب التساؤل (1) والمختص بـ (تشجع على ايجاد نقاط واضحة للوصول إلى خدماتها في مواقع واماكن أكثر ملائمة) فقد كان وسط الإجابات الحسابي معتدلاً يقدر بـ(3.36) وهذا الوسط حصل نسبة توافق جيدة استناداً الى انحراف الإجابات المعياري والذي بلغ (1.031)

وتشير هذه النتائج إلى ان الافراد يعتقدون بان هناك استجابة سريعة من الموظفين تجاه حاجات المرئادين للمديرية وهي تعد ميزة.

جدول (16) تحليل فقرات بُعد الاستجابة.

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	استخدام نظام الاتصالات الحديثة للاستجابة للمتطلبات المرئادين والعمل على حصولهم عليها.	3.46	1.019	مرتفع	2
2	الاستجابة السريعة من الموظفين الى شكاوي المرئادين والعمل حلها .	3.50	1.060	مرتفع	1
3	تشجع على ايجاد نقاط واضحة للوصول إلى خدماتها في مواقع واماكن اكثر ملائمة.	3.36	1.031	معتدل	4
4	تساعد الزبائن والمراجعين على ضمان حصولهم على الخدمة السريعة.	3.37	1.093	معتدل	3
	المعدل	3.42	1.051	مرتفع	

المصدر/ من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

اما على مستوى ابعاد جودة الخدمة فقد حقق بعد التعاطف المرتبة الاولى في حين كانت بقية الابعاد تسلسلها كالاتي الامان والاستجابة ثم الاعتمادية و ثم الملموسية مما يؤشر تحققها في بيئة التطبيق.

جدول (17) ملخص المتوسطات والانحراف المعياري لمتغير جودة الخدمة.

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	الاعتمادية	3.33	.975	معتدل	4
2	الأمان	3.47	1.006	مرتفع	2
3	الملموسية	3.31	1.181	معتدل	5
4	التعاطف	3.61	.956	مرتفع	1
5	الاستجابة	3.42	1.051	مرتفع	3
	المعدل	3.43	1.034	مرتفع	

المصدر/ من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss. V.25

المبحث الثالث

اختبار فرضيات البحث

اعتمد الباحث في استكمال المبحث الثالث الخاص باختبار فرضيات البحث المتعلقة بالارتباط والتأثير المباشر في احصاءات عدة هي مصفوفة الارتباط (معاملات الارتباط البسيط (Pearson)) وتحليل الانحدار البسيط، وقد استخدمت مصفوفة معاملات الارتباط البسيط لغرض التحقق من قوة علاقات الارتباط الموجودة ما بين الابعاد والمتغيرات. واستخدم تحليل الانحدار البسيط لغرض اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة واختبار نموذج البحث.

اختبار فرضيات الارتباط

أولاً/ فرضية الارتباط الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التمكين الوظيفي وجودة الخدمة سيتم اعتماد إحصاءه (Pearson) للوقوف على طبيعة ارتباط المتغير المستقل (التمكين الوظيفي) وابعاده مع المتغير المعتمد (جودة الخدمة). اذ ينتج عن التحليل مصفوفة تعبر عن جملة من المؤشرات يمكن قراءتها كمعايير لمستوى الارتباط بين المتغيرات فضلا عن مقبولية تلك القيم وذلك يبدو جليا في قيم جدول (18) المعبر عن مصفوفة معاملات الارتباط البسيط، فهو يبين عدد افراد العينة البالغ (95) فرداً وان العلاقة باتجاهين عن طريق (2-tailed). ويمكن قبول القيم وتفسيرها عن طريق مستوى (Sig) والتي تعني المعنوية التي تمتاز بها قيم التحليل باعتماد مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولة ضمن عمليات البرنامج من دون ان تظهر ضمن المصفوفة. فعندما يكون اعلى القيمة علامتي (***) فهذا يعني قبول القيم ضمن مستوى (1%) في حين إذا ظهر نجمة واحده اعلى القيمة (*) فهذا يعني قبول القيمة عند مستوى معنوية (5%) اما إذا لم تظهر أي علامة نجمة فيعني المعنوية أكبر من الحد المقبول وهي غير مقبولة احصائيا، ولتحديد قوة الارتباط سيتم الاخذ برأي (Cohen & Cohen, 1983)، الذي يفصل مستوى القوة بثلاث مستويات:

* مستوى منخفض: عندما ينخفض الارتباط عن مستوى من 0.10

* مستوى معتدل: عندما تنحصر قيمة الارتباط بين 0.10 - 0.30

* مستوى قوي: عندما تزداد قيمة الارتباط اعلى من 0.30

اذ يوضح الجدول (18) علاقات الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في

ادناه: -

جدول (18) علاقات الارتباط بين متغير التمكين الوظيفي بأبعاده جودة الخدمة.

Correlations						
		توفر المعلومات	امتلاك المعرفة	المكافأة	السلطة	التمكين الوظيفي
جودة الخدمة	Pearson Correlation	.662**	.649**	.503**	.478**	.597**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	95	95	95	95	95
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

المصدر/ مخرجات برنامج spss v. 26

فيما يخص اختبار علاقة الارتباط بين متغير التمكين الوظيفي ومتغير جودة الخدمة يتبين ان هناك علاقة ارتباط ايجابية بلغت (**.597). وبمستوى علاقة ارتباط قوية لأنها تتجاوز نسبة ارتباط (30%) حسب تصنيف (Cohen & Cohen, 1983) وان علاقة الارتباط هذه معنوية عند (1%) تدل على ذلك علامة النجمتين الظاهرة اعلى نسبة الارتباط وتتفرع من هذه الفرضية فرضيات فرعية هي:-

1- الفرضية الفرعية الاولى: تنص هذه الفرضية على (توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين بعد توافر المعلومات وجودة الخدمة)

اذ اشارت النتائج الى تحقق مستوى موجب من الارتباط بين بعد الاعتمادية ومتغير جودة الخدمة ويمتاز هذا الارتباط بالقبول الاحصائي، لان مستوى معنويته كانت ضمن (1%) وبمقدار ارتباط بنسبة (**.662). وهذا يعني قبول هذه القيمة عند مستوى ثقة (99%) وهذه القيمة تبين قبول فرضية الارتباط وبمستوى ارتباط مرتفع وفقا للمعيار المحدد

2- الفرضية الفرعية الثانية: تنص هذه الفرضية على (توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين بعد امتلاك المعرفة وجودة الخدمة)

اشارت النتائج الى تحقق مستوى موجب من الارتباط بين بعد امتلاك المعرفة ومتغير جودة الخدمة ويمتاز هذا الارتباط بالقبول الاحصائي لان مستوى معنويته كانت ضمن (1%) وبمقدار ارتباط بنسبة (**.649). وهذا يعني قبول هذه القيمة عند مستوى ثقة (99%) وهذه القيمة تبين قبول فرضية الارتباط وبمستوى ارتباط مرتفع وفقا للمعيار المحدد.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: تنص هذه الفرضية على (توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين بعد المكافآت وجودة الخدمة)

اذ اشارت النتائج الى تحقق مستوى موجب من الارتباط بين بعد المكافآت ومتغير جودة الخدمة ويمتاز هذا الارتباط بالقبول الاحصائي لان مستوى معنويته كانت ضمن (1%) وبمقدار ارتباط بنسبة (**503). وهذا يعني قبول هذه القيمة عند مستوى ثقة (99%) وهذه القيمة تبين قبول فرضية الارتباط وبمستوى ارتباط مرتفع وفقا للمعيار المحدد.

4- الفرضية الفرعية الرابعة: تنص هذه الفرضية على (توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين بعد تفويض السلطة وجودة الخدمة)

اذ اشارت النتائج الى تحقق مستوى موجب من الارتباط بين بعد السلطة ومتغير جودة الخدمة ويمتاز هذا الارتباط بالقبول الاحصائي لان مستوى معنويته كان ضمن (1%) وبمقدار ارتباط بنسبة (**478). وهذا يعني قبول هذه القيمة عند مستوى ثقة (99%) وهذه القيمة تبين قبول فرضية الارتباط وبمستوى ارتباط مرتفع وفقا للمعيار المحدد

فرضيات التأثير

اولا/ الفرضية الرئيسية الثانية: -تشير الفرضية الرئيسية الثانية الى (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية التمكين الوظيفي في جودة الخدمة)

تهتم الفرضية الرئيسية الاولى باختبار علاقة الاثر المحتمل بين متغير التمكين الوظيفي ومتغير جودة الخدمة. ان تحديد مساهمة المتغير المستقل في المتغير المعتمد تتضح عن طريق قيمة B بيتا المعيارية ضمن أسلوب الانحدار الخطي البسيط فضلا عن باقي المعايير الخاصة بقدرة التفسير ومعنوية انموذج الانحدار ومعنوية قيمة التأثير، وقد اتضح عن طريق جدول (20) ان انموذج الانحدار يمتاز بالمعنوية الإحصائية بدلالة قيمة (F) المحسوبة البالغة (51.568) والتي تعد ذات دلالة معنوية عند (0.01)، اما إمكانية التفسير التي يسهم بها متغير التمكين الوظيفي في التغيرات التي تحصل في متغير جودة الخدمة في مديرية شاب ورياضة كربلاء المقدسة عينة الدراسة فتبين انها تقدر ($R^2 = 0.36$) في حين المتبقي من النسبة والمقدرة بـ (64%) فهي ترجع الى مساهمات متغيرات وظواهر أخرى ليست موضع اختبار في الانموذج الحالي، في حين تحديد مدى المساهمة (التأثير) لمتغير التمكين الوظيفي في تغيير مستويات جودة الخدمة فقد تبين ان

قيمة معامل الميل الحدي بلغت ($\beta = 0.60$). وهي تعني ان أي زيادة في التمكين الوظيفي بحدود وحدة واحدة سيقابلها زيادة في جودة الخدمة بحدود (63%) وانطلاقاً من النتائج المذكورة انفاً يتم قبول الفرضية. جدول (19) تحليل تأثير التمكين الوظيفي في جودة الخدمة (n=95).

Coefficients ^a								
Model	R Square	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	معنوية التأثير		معنوية النموذج	
		B	Std. Error	Beta	T	Sig.	F	Sig.
1		1.356	.297		4.572	.000	51.568	.000 ^b
	.357	.339	.047	.597	7.181	.000		
a. Dependent Variable: جودة الخدمة								

المصدر/ من اعداد الباحث باعتماد على مخرجات برنامج Spss. V.26

ومن الفرضية الرئيسية وتنطبق الفرضيات الفرعية الآتية.

1- الفرضية الفرعية الاولى: - توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد توافر المعلومات في متغير جودة الخدمة. وتظهر نتائج الجدول (20) ما يأتي:

تهتم الفرضية الفرعية الاولى باختبار علاقة الاثر المحتمل بين بعد الاعتمادية ومتغير جودة الخدمة. ان تحديد مساهمة البعد المستقل في المتغير المعتمد تتضح عن طريق قيمة B بيتا المعيارية ضمن أسلوب الانحدار الخطي البسيط فضلاً عن باقي المعايير الخاصة بقدرة التفسير ومعنوية نموذج الانحدار ومعنوية قيمة التأثير، وقد اتضح من طريق جدول (20) ان نموذج الانحدار يمتاز بالمعنوية الإحصائية بدلالة قيمة (F) المحسوبة البالغة (72.406) والتي تعد ذات دلالة معنوية عند (0.01)، اما إمكانية التفسير التي يسهم بها بعد الاعتمادية في التغيرات التي تحصل في متغير جودة الخدمة في مديرية شاب ورياضة كربلاء المقدسة عينة الدراسة فتبين انها تقدر ($R^2 = 0.44$) في حين المتبقي من النسبة والمقدرة بـ (66%) فهي ترجع الى مساهمات متغيرات وظواهر أخرى ليست موضع اختبار في الانموذج الحالي، في حين تحديد مدى المساهمة (التأثير) لبعد الاعتمادية في تغيير مستويات جودة الخدمة فقد تبين ان قيمة معامل الميل الحدي بلغت ($\beta = 0.66$). وهي تعني ان أي زيادة في الاعتمادية بحدود وحدة واحدة سيقابلها زيادة في جودة الخدمة بحدود (66%) وانطلاقاً من النتائج المذكورة انفاً يتم قبول الفرضية.

جدول (20) تحليل تأثير ابعاد التمكين الوظيفي في جودة الخدمة (n=95).

Coefficients ^a								
Model	R Square	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	معنوية التأثير		معنوية النموذج	
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	F	Sig.
توفر المعلومات	.438	.667	.078	.662	8.509	.000	72.406	.000
امتلاك المعرفة	.421	.573	.070	.649	8.216	.000	67.508	.000
المكافآت	.253	.429	.076	.503	5.606	.000	31.432	.000
السلطة	.228	.101	.019	.478	5.246	.000	27.522	.000

a. جودة الخدمة. Dependent Variable:

المصدر/ من اعداد الباحث باعتماد على مخرجات برنامج Spss. V.26

2- الفرضية الفرعية الثانية: - توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده امتلاك المعرفة في متغير جودة الخدمة.

تهتم الفرضية الفرعية الثانية باختبار علاقة الاثر المحتمل بين بعد امتلاك المعرفة ومتغير جودة الخدمة. ان تحديد مساهمة البعد المستقل في المتغير المعتمد تتضح عن طريق قيمة B بيتا المعيارية ضمن أسلوب الانحدار الخطي البسيط فضلا عن باقي المعايير الخاصة بقدرة التفسير ومعنوية انموذج الانحدار ومعنوية قيمة التأثير، وقد اتضح عن طريق جدول (20) ان انموذج الانحدار يمتاز بالمعنوية الإحصائية بدلالة قيمة (F) المحسوبة البالغة (67.508) والتي تعد ذات دلالة معنوية عند (0.01)، اما إمكانية التفسير التي يسهم بها بعد امتلاك المعرفة في التغيرات التي تحصل في متغير جودة الخدمة في مديرية شاب ورياضة كربلاء المقدسة عينة الدراسة فتبين انها تقدر ($R^2 = 0.42$) في حين المتبقي من النسبة والمقدرة بـ (58%) فهي ترجع الى مساهمات متغيرات وظواهر أخرى ليست موضع اختبار في الانموذج الحالي، في حين تحديد مدى المساهمة (التأثير) لبعده امتلاك المعرفة في تغيير مستويات جودة الخدمة فقد تبين ان قيمة معامل الميل الحدي بلغت ($\beta = 0.65$). وهي تعني ان أي زيادة في امتلاك المعرفة بحدود وحدة واحدة سيقابلها زيادة في جودة الخدمة بحدود (65%) وانطلاقاً من النتائج المذكورة انفاً يتم قبول الفرضية.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: - توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده المكافآت في متغير جودة الخدمة.

تهتم الفرضية الفرعية الثالثة باختبار علاقة الاثر المحتمل بين بعد المكافآت ومتغير جودة الخدمة. ان تحديد مساهمة البعد المستقل في المتغير المعتمد تتضح عن طريق قيمة B بيتا المعيارية ضمن أسلوب الانحدار الخطي البسيط فضلا عن باقي المعايير الخاصة بقدرة التفسير ومعنوية انموذج الانحدار ومعنوية قيمة التأثير، وقد اتضح من خلال جدول (20) ان انموذج الانحدار يمتاز بالمعنوية الإحصائية بدلالة قيمة (F) المحسوبة البالغة (31.432) والتي تعد ذات دلالة معنوية عند (0.01)، اما إمكانية التفسير التي يساهم بها بعد المكافآت في التغيرات التي تحصل في متغير جودة الخدمة في مديرية شاب ورياضة كربلاء المقدسة عينة الدراسة فتبين انها تقدر ($R^2 = 0.25$) في حين المتبقي من النسبة والمقدرة بـ (75%) فهي ترجع الى مساهمات متغيرات وظواهر أخرى ليست موضع اختبار في الانموذج الحالي، في حين تحديد مدى المساهمة (التأثير) لبعده المكافآت في تغيير مستويات جودة الخدمة فقد تبين ان قيمة معامل الميل الحدي بلغت ($\beta = 0.50$). وهي تعني ان أي زيادة في المكافآت بحدود وحدة واحدة سيقابلها زيادة في جودة الخدمة بحدود (50%) وانطلاقا من النتائج المذكورة انفاً يتم قبول الفرضية.

4 - الفرضية الفرعية الرابعة: - توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده السلطة في متغير جودة الخدمة.

تهتم الفرضية الفرعية الرابعة باختبار علاقة الاثر المحتمل بين بعد السلطة ومتغير جودة الخدمة. ان تحديد مساهمة البعد المستقل في المتغير المعتمد تتضح من عن طريق B بيتا المعيارية ضمن أسلوب الانحدار الخطي البسيط فضلا عن باقي المعايير الخاصة بقدرة التفسير ومعنوية انموذج الانحدار ومعنوية قيمة التأثير، وقد اتضح عن طريق جدول (20) ان انموذج الانحدار يمتاز بالمعنوية الإحصائية بدلالة قيمة (F) المحسوبة البالغة (27.522) والتي تعد ذات دلالة معنوية عند (0.01)، اما إمكانية التفسير التي يساهم بها بعد السلطة في التغيرات التي تحصل في متغير جودة الخدمة في مديرية شاب ورياضة كربلاء المقدسة عينة الدراسة فتبين انها تقدر ($R^2 = 0.23$) في حين المتبقي من النسبة والمقدرة بـ (77%) فهي ترجع الى مساهمات متغيرات وظواهر أخرى ليست موضع اختبار في الانموذج الحالي، في حين تحديد مدى المساهمة (التأثير) لبعده السلطة في تغيير مستويات جودة الخدمة فقد تبين ان قيمة معامل الميل الحدي بلغت ($\beta = 0.48$). وهي تعني ان أي زيادة في السلطة بحدود وحدة واحدة سيقابلها زيادة في جودة الخدمة بحدود (48%) وانطلاقا من النتائج المذكورة انفاً يتم قبول الفرضية.



الفصل الرابع

الإسئالات والمقترحات

الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات

تمهيد

سنتناول في هذا الفصل مبحثين، يعنى الاول منهما بعرض اهم ما توصل اليه البحث من استنتاجات، اما الثاني فيتضمن أبرز التوصيات التي يروم الباحث التأكيد عليها.

المبحث الاول الاستنتاجات

توصية هذا المبحث اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث استناداً الى الجانب النظري وما افرزته نتائج التي تم مناقشتها في الجانب التحليلي من الدراسة على النحو الاتي:

1- تشير الاختبارات الاحصائية لعينة الموظفين الى توافر جميع متغيرات الدراسة المتمثلة ب (التمكين الوظيفي) بأبعاده الاتية: (توافر المعلومات وامتلاك المعرفة والمكافآت وتفويض السلطة) وجودة الخدمة بأبعادها الاتية (الاعتمادية والاستجابة والامان والتعاطف والملموسية) في المنظمة عينة الدراسة الى حد ما.

2- هناك علاقات ارتباط احصائية وتأثير بين متغير التمكين الاداري وجودة الخدمة بجميع ابعادها.

3- اظهرت الدراسة ان الدائرة عينة الدراسة لا تولي اهتماما كبيرا بمنح الموظفين صلاحيات واسعة ومن ثم سوف تحد من قدرة الموظفين على اخذ الدور الاكبر والامساك بزمام الامور.

4- ضعف اهتمام الدوائر بتوفير الية واضحة لإيصال اراء الموظفين الى الادارة العليا على الرغم من كونها عنصراً اساسياً في ابراز قدراتهم وطاقتهم من اجل زيادة التمكين الوظيفي لتحسين جودة الخدمة.

5- بالنظر لكون امتلاك المعرفة عنصراً اساسياً وفعالاً بالنسبة للمنظمة نلاحظ عن طريق نتائج البحث ايلاء اهتماما جيدا بهذا البعد بتبنيها خطة واضحة له.

6- إن اعتماد مؤشرات أو ابعاد الجودة مجتمعة (الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الامان، الملموسية) سيحسن ويزيد من رضا المرتادين ومن ثم يحقق قدرة وتوق في الاداء.

7- بناءً على تحليل استجابات عينة الدراسة وفقاً لبعده التعاطف، تبين اهتمام الموظفين بشكل ملحوظ بتعامل بالإنسانية والياقة العامة مع المرتادين لما له من إثر ايجابي كبير في تحسين جودة الخدمة وعامل جذب لهم.

المبحث الثاني

التوصيات

استكمالاً لمتطلبات الدراسة، وفي ضوء ما تقدم من اطر نظرية لموضوع التمكين الوظيفي ودوره في جودة الخدمة المقدمة، وما اظهرته الدراسة التحليلية من استنتاجات من جهة اخرى، سنستعرض فيما يأتي مجموعة من التوصيات المقدمة لموضوع البحث على النحو الاتي:

1- ضرورة اهتمام الدائرة عينة البحث بجميع متغيرات البحث التي تم تناولها وهما متغيري التمكين الوظيفي وجودة الخدمة عن طريق مراعاة جميع جوانب هذين المتغيرين المتمثلة بجميع الابعاد الفرعية، لما لهما من تأثير فعال في تحسين وتطوير جودة الخدمة.

2- ينبغي العمل على زيادة منح الموظفين صلاحيات واسعة اهتماما كبيرا لان الموظف يعد جوهر المنظمة والاساس في بقائها واستمرارها اذ يمثل هذا الامر حجر الاساس لبناء وترسيخ نظام التمكين.

3- يعد امتلاك المعرفة من الامور التي لا غنى عنها بالنسبة للمؤسسة اذ يمكن عن طريقه يتم تقييم الموظفين من الإدارة العليا الافادة من رؤى وافكار الموظفين وابرار قدراتهم ومهاراتهم، لذا ينبغي اخذ هذا الامر بعين الاعتبار.

4- ان اشعار الموظفين بأهميتهم بالنسبة للمنظمة يتطلب تحفيز نظام المكافآت لأنه يخلق شعور المنافسة لدى الموظفين والإيمان بأهمية وظيفتهم وبأنها جزء حيوي بالنسبة لهم.

5- ان من شروط تنمية قدرات ومواهب الموظفين الاهتمام الجاد بأبعاد التمكين الوظيفي وبالنظر لكون المنظمة تراعي هذا الامر ينبغي لها العمل على زيادة الدورات التدريبية لزيادة مهاراتهم ووعيهم في العمل.

6- الاهتمام بالمحافظة على ابعاد الجودة (الاعتمادية والاستجابة والتعاطف والامان والملموسية) والالتزام بها لأنها الأساس في تحقيق رضا المرتادين وزيادة ولائهم.

7- من الضروري ان تهتم الادارة بتطبيق التمكين للموظفين لما له من تأثير في تحقيق خدمة وبجودة عالية العمل على ارشاد وفهم الموظفين بأهمية التمكين الوظيفي في تحقيق جودة الخدمة وتصحيح مسار العمل.



المطبخ والمرآة

أولاً: المراجع

القران الكريم: سورة النمل " الآية (38) "

ثانياً: المصادر

1- المصادر العربية

أ- الكتب

1. ابراهيم، الفقي (2011)، قوة التحفيز، الطبعة الأولى، ثمرات للنشر والتوزيع، القاهرة.
2. ابو الفضل جمال الدين، ابن منظور (1999)، "لسان العرب"، دار احياء التراث العربي، بيروت .
3. احسان دهش، جلاب (2011)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
4. احمد محمد، سمير (2009) " الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية"، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان .
5. ثابت عبد الرحمن، ادريس (2006) "كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية " مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم " ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية.
6. ثامر ياسر، البكري (2011) " إدارة التسويق "، ط4، إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
7. جاري، دسلر (2009)، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الثامنة، ترجمة الأستاذ الدكتور محمد سيد أحمد عبد العال، والأستاذ الدكتور عبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض.
8. حميد عبد النبي والعلاق، بشير الطائي (2009) " تسويق الخدمات" مدخل استراتيجي وظيفي وتطبيقي"، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
9. خضير كاظم والخرشة، ياسين كاسب، حمود (2007)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
10. رامي ومعاينة، عادل، اندرواس (2008)، الإدارية بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، أربد.
11. سعد غالب، ياسين (2007)، إدارة المعرفة: المفاهيم النظم التقنيات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان .
12. طاهر رجب قدار (1998) "المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة ISO9000" ط1، دار الحصاد، دمشق.

13. عادل محمد، عبد الله (2013) "ادارة جودة الخدمات " ط1، مؤسسة الدراق للنشر والتوزيع، عمان.
14. عادل، الجودة (2000)، الحوافز، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق.
15. عامر خضر، الكبيسي (2004)، " ادارة المعرفة وتطوير المنظمات "، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر.
16. عبدالباري محمد ومرزوق، عبد العزيز علي، الطاهر (2007)، تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، دراسة مقدمة إلى الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج المزمع عقده في جامعة أم القرى، المجلد 22، العدد 101.
17. كاظم حمود خضير (2002) "ادارة الجودة وخدمة العملاء" ط1- دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.
18. مأمون سليمان، الدرادكة (2008)، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء" ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
19. مايكل وايتزل، ووكر وبروس، ويليام، ستانتون (2006)، " التسويق "، ط1، مكتبة ناشرون - بيروت.
20. محمد بن دليم، القحطاني (2008)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض.
21. محمد يوسف، القاضي (2015)، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان.
22. محمود جاسم الصميدعي، (1999) "مداخل التسويق المتقدم"، ط1، دار زهر، عمان.
23. محمود ويوسف الصميدعي، ردينة (2010) "تسويق الخدمات" ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع- عمان.
24. نجم عبد الله، العزاوي (2009)، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الأيزو 10015، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

ب- الرسائل والاطاريح

- 1- احلام دريدي (2014) " دور استخدام نماذج صفوف الانتظار في تحسين جودة الخدمات الصحية" دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة ،الجزائر ،رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة.

- 2- أسوة سالم محمد، النني (2013)، "قياس جودة الخدمة التعليمية المجهزة في محافظة نينوى " دراسة مقارنة لعينة من المدارس الثانوية في القطاعين العام والخاص، دبلوم عالي ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 3- انتصار عزيز، حسين (2010) " اثر التحليل الاستراتيجي في جودة الخدمة " دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من المصارف العراقية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة المستنصرية.
- 4- ايمن فتحي فضل، الخالدي، "قياس مستوى جودة خدمات المصارف الاسلامية العاملة في فلسطين، من وجهة نظر العملاء"، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، 2006.
- 5- بصير خلف خزل، لطيف (2010)، تأثير التمكين في الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 6- بصير خلف، خزل(2010)، " تأثير التمكين في الرضا الوظيفي للعاملين- دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة كركوك وعدد من المستشفيات التابعة لها"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 7- بهاء الدين عمر مصباح سالم (2016)، "متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء ادارة التميز"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، معهد البحوث والدراسات العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، جامعة الدول العربية.
- 8- بو عبد الله صالح (2014) " نماذج وطرق قياس جودة الخدمة"، دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر، اطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، جامعة سطيف 1-الجزائر.
- 9- بو عنان، نور الدين (2007) " جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء (دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة)"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادي وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسلة.
- 10- تهليل صالح، الخفاف (2011) " أبعاد جودة الخدمة الصحية وأثرها في أداء الكادر التمريضي" دراسة استطلاعية في مستشفى الحكيم ومستشفى الزهراء التعليمي، النجف الأشرف، دبلوم عالي ادارة مستشفيات، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- 11- ثائر طارق، حسن (2006) " التخطيط الاستراتيجي التسويقي وأثره في جودة الخدمة المصرفية "دراسة استطلاعية في فروع مصرفي الرافدين والرشيد في الموصل، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 12- جلال سعد، الملوك (2002)، أثر استراتيجيات التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي: دراسة تحليلية في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

- 13-** حازم بن عبيد بن حازم، القتامي (2004)، مدى توفيق البرامج التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة: دراسة تطبيقية على قوات الطوارئ الخاصة، رسالة ماجستير، منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 14-** حنين رياض قسايمة (2019)، "درجة تمكين العاملات الإداريات في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد من وجهة نظر العاملين فيها"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- 15-** حيدر محمد كريم، الدحيدحاوي (2013) "تصميم برنامج محوسب لتقييم جودة الخدمة المصرفية من وجهتي نظر المديرين والزبائن " دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية، رسالة ماجستير -كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- 16-** دعاء مسعد بيومي ندا (2019)، "متطلبات تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مدخل التمكين الإداري - دراسة ميدانية بمحافظة الإسكندرية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر .
- 17-** الزهراء صباح عبد الحسن، الجلبي (2011) " ابعاد الجودة وأثرها في التفوق التسويقي- دراسة ميدانية في عينة من كليات جامعة بغداد" رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 18-** سليمان عارف سليمان، أبو رذن (2018)، "القيادة الاستراتيجية واثرها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية - الدور الوسيط للتمكين الإداري"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- 19-** سهى جمال مولود، البرزنجي (2013) "تصميم الخدمة الصحية باستخدام اداة نشر وظيفة الجودة " دراسة مقارنة في دائرة مدينة الطب، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 20-** صالح عمرو كرامة، الجريري (2006)، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون، أطروحة دكتوراه، منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- 21-** عبد السلام علي حسين النوري (2005)، استراتيجية التمكين وأثره في تنشيط رأس المال الفكري: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء .
- 22-** عبدالله أحمد ادم، قوز (2016) ، " التمكين واثره على الولاء التنظيمي " , رسالة ماجستير (غير منشورة) , كلية الدراسات العليا , جامعة السودان .

- 23-** عبدالله محمد منفي، النعيمي (2017)، "التمكين الإداري و اثره في الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الأردنية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية إدارة المال والاعمال، جامعة ال البيت، المفرق، الأردن.
- 24-** علاء الدين برع جواد العامري (2014)، "عوامل التمكين الاداري وتأثيرها في اداء المنظمات"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 25-** غازي منيف، الجار الله (2010) " المناخ التنظيمي وجودة الخدمة المقدمة العلاقة والأثر" دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء والعاملين في المديرية العامة للتربية في نينوى، دبلوم عالي ادارة اعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 26-** غيداء حميد، الهلالي (2011) "تقييم جودة الخدمات الصحية على وفق مبادئ ادارة الجودة الشاملة ومعايير جائزة ما لكولم بالدرج للتميز في الرعاية الصحية"، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين والمرضى في مستشفى الشهيد غازي الحريري، دائرة مدينة الطب، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 27-** فاتن محمود عبد الرحمن، الملفوح (2016)، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة.
- 28-** فضيلة شيروف (2010) "أثر التسويق الالكتروني على جودة الخدمات المصرفية" دراسة حالة بعض البنوك في الجزائر، رسالة ماجستير تسويق كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، الجزائر.
- 29-** محمد عبد زيد السعدي (2015) "التفكير السياحي وثقافة جودة الخدمة وأثرهما في سعادة الضيف" دراسة تطبيقية على الاقسام التشغيلية في فنادق القطاع المختلط في بغداد، دكتوراه فلسفة، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- 30-** محمد مجمول شكور، البياتي (2018) " التنوع الثقافي للموارد البشرية وتأثيره في جودة الخدمة " رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- 31-** محمد يوسف، شقورة (2015)، "متطلبات التمكين الاداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بثقافة الانجاز لديهم"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الازهر.
- 32-** منوة زايد محمد، الرقب (2020)، "التمكين الاداري لدى مديري المدارس الاساسية الخاصة، في العاصمة عمان وعلاقته باخلاقيات العمل الاداري من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط.

33- مها صباح، الجبوري (2015) "تأثير ادارة الحكمة في ابعاد جودة الخدمة بتوسط الاغناء الوظيفي" دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في المنشأة العامة للطيران المدني، اطروحة دكتوراه علوم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

34- مهدي جوان فاضل (2006) "تأثير تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات المصرفية " دراسة تطبيقية مقارنة بين المصارف الحكومية والاهلية في بابل، رسالة ماجستير ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

35- نسرين صالح محمد، صلاح الدين (2016) " تقييم جودة الخدمات الجامعي باستعمال نموذج الأداء الفعلي SERVPERF، دراسة حالة – كلية التربية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة عين شمس.

36- ياسر عبد الغني، الطويل (2009) " تقييم جودة الخدمات في مسابح مدينة الموصل من وجهة نظر المرشدين " رسالة ماجستير تربية رياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل.

ج- البحوث والدوريات

1- أحمد يوسف، عريقات (2009)، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، المجلد 9، العدد 15.

2- ايثار عبد الهادي والعامري، علاء الدين برع، فيحاني (2016)، عوامل التمكين الإداري وتأثيرها في أداء المنظمة الخدمية: بحث وصفي تحليلي لأراء عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية-مديرية المرور العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 22، العدد 88.

3- بسام وصافيا، غزل، زاهر (2011) "تحسين جودة الخدمة وأثرها على زيادة القدرة التنافسية للمنظمات " دراسة ميدانية على مؤسسة الطيران العربية السورية، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 33، العدد 3.

4- جوان فاضل، مهدي (2018)، أثر استراتيجية التمكين الاداري في تعزيز فاعلية المنظمة دراسة تحليلية في الشركة العامة لتجارة الحبوب في محافظة بابل، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، كلية التربية الأساسية، جامعة بابل، المجلد 2018، العدد 37.

5- حسين، حسين وليد، (2015)، علاقة وأثر تمكين الموارد البشرية في نجاح المنظمات الريادية: دراسة استطلاعية، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، المجلد 38، العدد 102 .

6- رجاء قاسم و الراوي، سعاد خضر عباس، المالكي (2020)، "التمكين الاداري لدى عمداء الكليات في جامعة بغداد من وجهة نظر رؤساء الاقسام"، بحث (منشور)، مجلة دراسات تربوية، العدد 49.

- 7- عبد الستار سالم، عوض (2018)، العلاقة والاثـر بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي-دراسة استـطلاعية لآراء عينة من العاملين في عدد من المستشفيات كركوك، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كركوك، المجلد 41، العدد 117.
- 8- غني دحام وحسن، رضا عبد المنعم، الزبيدي 2010 ، العلاقة بين الرسمية والمركزية وتأثيرهما في وجود الخدمة الصحية: دراسة استـطلاعية لآراء عينة من العاملين في بعض مستشفيات بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 24.
- 9- كامل شكير، الوظيفي (2014)، التمكين الإداري وتأثيره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بحث ميداني في جامعة بابل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، المجلد 6، العدد 3 .
- 10- موسى توفيق والبداوي، عبد الحميد، المدهون (2005)، عوامل الرضا الوظيفي في العمل الأكاديمي الجامعي الخاص، مجلة الإداري، كلية الاقتصاد، جامعة الأردن، المجلد 27، العدد 101.
- 11- نجم والحوامة، نبيل، العزاوي (2010) " قياس إدراك جودة الخدمات الفندقية من وجهة نظر الزبائن " دراسة ميدانية لفنادق من فئة الخمسة نجوم في عمان، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الاردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة -العدد 140.
- 12- وفاء صبحي صالح التميمي (2007) " إثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية " دراسة ميدانية في المصارف التجارية الاردنية، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، العدد 110.
- 13- زينب محمد عباس و سلامة، كايد، محـد حامـد (2019)، "درجة فاعلية ادارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد من وجهة نظر المعلمين والمشرفين والمديرين انفسهم "، بحث (منشور)، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 27، العدد 5.
- 14- احمد عباس وخلف، ياسر لطيف، حمادي (2016)، "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة استـطلاعية لآراء عينة من المدراء العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي / الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية"، بحث (منشور)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة، المجلد 18، العدد 16 .
- 15- عهود بنت طارق محمد و الشريف، رجاء بنت يحيى أحمد، فلمبان (2020)، "دور استراتيجية كايزن (الانموذج الياباني) في تمكين الموارد البشرية – دراسة ميدانية على الموظفين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة"، بحث (منشور)، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية والقانونية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، المجلد 4، العدد 5.

ثانياً - الاجنبية

A- Books

1. Armstrong , Gary& cotler , Philip opresnik , Mare 0.(2017) "Markrting As Introduction "Thirteenth Edition person Education Limited Englan .
2. Bergman , David& cire , Ander , Ander A.& Jan var Hover, Willem . (2016) "Decision Diagrams For optimization , Artificial Intelligence:Foundat Theory and Algorithms" (1 st) Ediyion springer international publishin Switzerland .
3. Blanchard Ken, John, P. Canlos & Alan Rondolph, (2000). Empowerment Takes More than Aminute. USA, Berett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.
4. Daft, Richard L. Noe, Raymond A., (2001). Organizational Behavior. Harcourt Inc., New York, USA .
5. Daft, Richard L., (2003). Management. 6th ed, Southwestern.
6. Etzel , M.J., and Walker ,B.J., Stanton , W.J(2001).," Marketing ",12th ed., Mc Grew-Hill.
7. Evans, James, R. (2008), "Quality and performance excellence Management organization , and strategy" 5thed ,Thomson , South western , U.S.A.
8. Griseri, P. (1998). Managing values: Ethical change in organisations. Macmillan International Involvement and Empowerment,in Human Resource Management", A Contemporary Approach" Pearson Education Limited, Harlow, P 559-597, Pearson Education Limited.
9. Heizer ,Jay & Render, Barry (2008),(Operations Management);person education Inc,7th.ed
10. Heizer , Jay and Render , Barry, (2011), "Principles of Operation Management", 8th.Ed Prentice – Hall , Inc . New Jersey .

11. Holden, Len (2001), Chapter 13, "Employee 1- Blanchard Ken, John, P. Carlos & Alan Rondolph, (2000). Empowerment Takes More than Aminute. USA, Berett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.
12. Kotler, Philip & Keller, Kevin lane, (2012), Marketing management, 14e global edition.
13. Kotler, Philip & Keller, Kevin, (2006), "Marketing Management" 12th.ed, Prentice – Hall, Upper saddle River, New Jersey.
14. Kotler P., (1997), "Marketing Management : Analysis planning, Implementation & control", 9th.ed, Prentice – Hall, Upper saddle River, New Jersey.
15. Kotler, P.,(2000), "Marketing Management", 7th.ed., Prentice-Hall, Inc., New Jersey.
16. Kotler, Philip & Armstrong, G.,(2012), "Principles of marketing" 14th.ed – Hall, Upper saddle River, New Jersey.
17. Krajewski, Judie, Barbara, Ritzman, Maya, Mathotra, (2010), "Operations Management" Process and Supply Chains, 8th.ed., Pearson Education, Inc., New Jersey.
18. Lovelock, Ch., and Vander, S., and Lewis, B (2004)., "Service Marketing : People Technology and strategy", 7th ed., Prentice-Hall.
19. Mckenna, E. & Beech N., (2003). Haman Resources Management Pearson Education Cimited. Essex England.
20. Mcshane, Steven L. & Glinow, Mary Ann, (2000). Organizational Behavior. International edition, McGraw-Hill Companies, Inc., New Jersey, USA.
21. Pride, William & Ferrell, O.C. (2014) "Marketing" 17th. Ed, University of New Mexico, South-Western, Cengage Learning.
22. Reid, R.D., and Sanders, N.R. (2002) "Operation Management" . U.S.A.
23. Russell, R. R., and Taylor, B. B.,(2000) "Operations Management: Multimedia Version", 3th. ed., Prentice-Hall, New Jersey, Inc.
24. Russell, S. Winer (2000), "Marketing management", Upper Saddle River, New Jersey, Prentice – Hall, Inc.

25. Slack, Nigel & Chambers, Stuart & Johnston, Robert (2004), (Operation Management); 4th.ed, Prentice-Hall Companies.
26. Stevenson, William J. (2005), "Operations Management", 8th.ed McGraw Hill, New York.
27. Summer C, Donna (2009) ((Quality Management: Crating and sustaining Organizational, Effectiveness)) 2th.ed Printed In The United States Of American .
28. Zeithaml Valarie, Bitner Mary and Gremler Dwayne, (2006) "Service Marketing", 5th edition, Prentice Hall Pub, Inc, UK.

B- Journals and Periodicals

1. Adem, Ubah & Devi, M. Sarada, (2015), "A Study on Services Quality of Commercial Banks in Dire Dawa, Ethiopia: A Comparative Study of Public and Private Banks, European Journal of Business and Management, Vol.7, No.28.
2. Al-Azzam, Abdel Fattah (2015) "The Impact of Service Quality Dimensions on Customer Satisfaction", A Field Study of Arab Bank in Irbid City, Jordan, European Journal of Business and Management, Vol.7, No.15.
3. Al-Bostanji, Galib Mohammed, (2013) "The Impact of Service Quality on Customers Loyalty A Study on five stars hotel's customers in Riyadh, KSA. European Journal of Business and Management, Vol.5, No.31, 201.
4. Alkhafaji Neamah Abbas, (2019), "The strategic Ip to strategic Leadership of upgrade Higher Education in Qua;ity (Global perspective) Jouranal of Economics and Administrative sciences . vol . (25) ,No . (116) .
5. Al-Sufyani, Abdul Rahman Muhammad and Al-Amri, Adel Qaid, (2021), "The Impact of Administrative Empowerment on Organizational Commitment - A Case Study of Taj Sheba Hotelin Yemen", Research (Unpublished), Journal of Educational Sciences and Human Studies, College of Administrative Sciences, Taiz University, Vol. 7, Issue 16.

6. Appelbaum, S. H., Hébert, D., & Leroux, S. (1999). Empowerment: power, culture and leadership-a strategy or fad for the millennium?. The journal of workplace learning, 11 (7).
7. Asiri , Ali Ahmed Ibrahim and Al Sharqi , Omar , "The Impact of Administrative Empowerment on The Performance of King Abdul-Aziz Hospitalin Makkah City (an Applied Study)", Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 2020, 8, 157-184 , Faculty of Economics and Administration, Kau, Jeddah, Saudi Arabia .
8. Bowen, D. E., & Lawler III, E. E. (1995). Empowering service employees. MIT Sloan Management Review, 36 (4).
9. Chiguvi, Douglas(2016), Impact of Total Quality Management on Customer Satisfaction in the Retail Sector: Case of indigenous Supermarkets in Botswana, European Journal of Business and Management, Vol.8, No.28.
10. Darwazeh , suzan ,(2014)" The Impact of Service Quality Provided by Admission and Registration Deanships at Jordanian Private Universities on Student Satisfaction" European Journal of Business and Management"Vol.6, No.39
- 11 - Ghosh, Ajit Kumar , (2013), "Employee Empowerment: A Strategic Tool to Obtain Sustainable Competitive Advantage", International Journal of Management ,Vol.(30) Issue(3), 95- 107.
12. Gul , Asiya and Sajjad Akbar, Zeb Jan (2012), "Role of Capacity Development ,Employee Empowerment and Promotion on Employee Retentionin The Banking Sector of Pakistan" , International Journal of Academic Researchin Business and Social Sciences, Vol. (2), Issue (9), 284-300.
13. Hussein ,weasel Abdullah,(2016)" Quality of the performance of the research centers and their role in serving the community "a survey of the research centers at the University of Baghdad. Journal of Marketing and Consumer Research, Vol.24.

14. Jannok , Mikael and Sangberg , Erik , (2020) , "Empowerment in A Contemporary Current Context A Qualitative Study That Deals With How Empowerment Comes About Expression and Is Made Possible in Companies That Are Characterized By Physical Distancing Leadership " , Degree Project, First Level - Bachelor's Degree .
15. Moodley, C. (2007). The impact employee satisfaction levels have on the quality of customer service in the service utility: Telkom SA (Doctoral dissertation, University of Johannesburg).
16. Qureshi, Muhammad Mehtab & Malik Humaira Mansoor, (2016) "An Analysis of Customer Services Quality on Basis of Customer Appearance: Evidence from Continental Restaurant Sector of Bahawalpur, Pakistan, Journal of Marketing and Consumer Research, Vol.26, www.iiste.org.
17. Salami , Samaneh and Saeidian , Narges (2013), "Studying Predictability Capacity of Employee Productivity Through Quality of Work Life and Psychological Empowerment", A Case Study: Municipal Official Personnel , Institute of Interdisciplinary Business Research, Vol. (5), Issue (4), 504-513.
18. Sritharan, V. (2014) "Measuring Service Quality Dimensions" an Empirical Study of Private Hospitals in Jaffna District, Sri Lanka, Journal of Marketing and Consumer Research - An Open Access International Journal Vol.3 .
19. Ugboro, Isaiah .O. and Obeng, Kofi, (2000), "Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in Tom Organizations" An Empirical Study. Journal of Quality Management , Vol. (5), Issue (2).
20. Wilkinson, A, (1998). Empowerment Theory and Practice. Personnel Review, Vol. 27, No. 1.
21. Winkle, (2014) , "The Relationship Between The Servant Leadership Behaviors of Immediate Supervisors and Followers" , Al. Journal of Leadership Education , Perceptions of Being Empowered in The Context of Small Business .

22. Yuki , Gary A. and Becker, Wendy S. (2006), "Effective Empowerment in Organization" Organization Management Journal ,Vol.(3), Issue (3),210-231.
23. Zainal, Muhammad& Setyadi, Djoko& Hudayah, Syarifah& Hidayati, Tetra,(2017)" The Implications of Quality Management System on Internal Services Quality, Job Satisfaction, Employee Performance and Customer Satisfaction "Prediction in Indonesian Oil and Gas Engineering Inspection Services Company, European Journal of Business and Management, Vol.9, No.19.
24. Zhou Tao,(2012) "Understanding users' initial trust in mobile banking: An elaboration likelihood perspective", Computers in Human Behavior.

C–Thesis and Dissertation

- 1- Kanooni , Arman, (2005), " The Employee Empowerment in Information Technology Department", Thesis COMP8004-Managing and Organizing People , Capella University.
- 2- Light, J. N. (2004). The relationships and effects of employee involvement, employee empowerment, and employee satisfaction by job-type in a large manufacturing environment (Doctoral dissertation, Capella University).
- 3- Peters, C., & Mazdarani, E. (2008). The impact of employee empowerment on service quality and customer satisfaction in service organizations: a case study of Länsförsäkringar Bank AB: the impact of employee empowerment.



ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

المكان الوظيفي	الاختصاص الدقيق	الاختصاص العام	الاسم والقب العلمي	ت
جامعة كربلاء	سلوك تنظيمي	نظرية منظمة	ا.د. ميثاق هاتف الفتلاوي	1
جامعة كربلاء	إدارة معرفة	معلومات وتقنيات معرفة	ا.د. فيصل علوان الطائي	2
جامعة كربلاء	إدارة استراتيجية وإدارة جودة	إدارة اعمال	ا.د. سحر عباس حسين	3
جامعة كربلاء	تقنيات معلومات وتكنولوجيا	معلومات وتقنيات معرفة	ا.م.د. اميميه حميد العادلي	4
جامعة كربلاء	إدارة تسويق	إدارة اعمال	ا.م.د. امجد حميد اسماعيل	5
جامعة كربلاء	إدارة انتاج وعمليات	إدارة اعمال	م. د. امير غانم العوادي	6

ملحق رقم (2)

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا

م / استبيان رأي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

نضع بين أيديكم استبانة الدراسة الموسومة ب (التمكين الوظيفي ودوره في جودة الخدمة المقدمة).
(دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين والمرتادين لمديرية شاب ورياضة كربلاء المقدسة). بوصفها
جزءاً من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في إدارة الأعمال، مع وافر الشكر والامتنان لتخصيصكم
جزءاً من وقتكم الثمين للإجابة على فقراتها.

مع ملاحظة أن لا حاجة لذكر الاسم إذ سيكون التعامل مع البيانات بسرية تامة وان البيانات
ستستعمل لأغراض البحث العلمي حصراً، راجين الدقة والموضوعية عند الإجابة لبيان وجهة نظركم لكل
فقرة من فقرات الاستبانة ومراعاة وضع علامة (✓) أمام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو
هو أقرب إلى ذلك، وعدم ترك أي فقرة من دون إجابة لغرض تحقيق الأهداف التي نرجوها من هذه
الدراسة.

سائلين الله الخير لبلدنا الحبيب وشاكرين لكم سلفاً تعاونكم معنا

المشرف

الباحث - طالب دبلوم

د. علي محمد عبد الكاظم

حسام مرزوك عليوي الجبوري

(Bowen & Lowler, 1995)	التمكين الوظيفي (توافر المعلومات ، امتلاك المعرفة ، المكافآت ، تفويض السلطة)
(البياتي ، 2018)	جودة الخدمة (الاعتمادية ، الاستجابة ، الأمان ، التعاطف ، الملموسية)

مقاييس لاستبانة

أولاً / معلومات عامة

أولاً	الجنس	<input type="checkbox"/> نكر <input type="checkbox"/> إنثى
ثانياً	الفئة العمرية	<input type="checkbox"/> 30 سنة فأقل <input type="checkbox"/> 31-40 سنة <input type="checkbox"/> 41-50 سنة <input type="checkbox"/> 51 سنة فأكثر
ثالثاً	المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> اعداديه فأقل <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> دبلوم عالي <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراه
رابعاً	المنصب الوظيفي	<input type="checkbox"/> المدير <input type="checkbox"/> معاون المدير <input type="checkbox"/> رئيس قسم <input type="checkbox"/> موظف
خامساً	عدد سنوات الخدمة	<input type="checkbox"/> 5 سنوات فأقل <input type="checkbox"/> 5-10 سنة <input type="checkbox"/> 11-15 سنة <input type="checkbox"/> 16-20 سنة <input type="checkbox"/> 21 سنة فأكثر
سادساً	عدد الدورات التدريبية	<input type="checkbox"/> 1-3 دورة <input type="checkbox"/> 4-6 دورة <input type="checkbox"/> 7 دورة فأكثر

ثانياً / التمكين الوظيفي: عملية منح بعض الصلاحيات من الإدارة العليا إلى الموظفين، بغية توسيع حريتهم في نطاق عملهم ورفع ثقتهم بأنفسهم ومشاركتهم بالسلطة واتخاذ القرارات، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي للوصول إلى اهداف المنظمة.

1- توافر المعلومات: العنصر المهم في المنظمة والمؤسسة، لأنها تجعل من الموظفين في المستويات الدنيا أكثر فهماً لعملية اتخاذ القرارات وأكثر التزاماً بقرارات التنظيم، مما يجعلهم يناقشون الأفكار ويعبرون عن آراءهم بكل حرية، عبر الاتصالات العمودية والتصاعدية من الأسفل إلى الأعلى يعتمد تطبيق التمكين الوظيفي بصورة أساسية على مدى توافر المعلومات اللازمة عن كيفية سير الأعمال في المؤسسة أمام جميع الموظفين فيها.

ت	الفقرات	نعم	لا	لا أعرف
1	2	3	4	5
1	توفر الإدارة قاعدة بيانات فعالة ومحدثة الخاصة بالموظفين.			
2	لدى الموظفين تصور كامل عن سياسات وإجراءات وطبيعة العمل.			
3	يستطيع الموظفون الحصول على المعلومات المطلوبة لأداء العمل بشكل جيد.			
4	توفر الإدارة وسائل اتصال مرنة وفعالة للحصول على المعلومات بالسرعة الممكنة.			
5	يهتم الموظفون بإمكانية مشاركة المعلومات والبيانات مع الآخرين لتحسين العمل.			

2- امتلاك المعرفة: المصدر الأكيد ان للتمكين الوظيفي الميزة والقدرة والمهارة المعرفية التنافسية خاصة عندما تتغير او تزداد المهارة والكفاءة لدى الموظفين ولا سيما أن منظمات اليوم أخذت تسعى نحو بلوغ الإبداع والبقاء والاستمرار، كما وتعد من أبرز موارد المنظمات إلى جانب رؤوس الأموال والموارد البشرية والمادية والآلات والمعدات، ويعد امتلاك المعرفة من الامور الرئيسية في توجيه المؤسسة نحو الإبداع والابتكار ومن ثم النجاح والازدهار والاستمرار في نموها.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
		1	2	3	4	5
1	تعنى الإدارة بتدريب وتنمية قدرات الموظفين عن طريق الدورات التدريبية.					
2	يُعد من أولويات الإدارة اكتساب الموظفين بالمهارات الجديدة والعمل الصحيح من المرة الأولى.					
3	يُعد التعلم من أخطاء الآخرين فرصة لزيادة المهارة والخبرة لتطوير العمل الإداري .					
4	تساعد الإدارة الموظفين في البحث عن طرق جديدة لتحسين أداء العمل وتطويره.					
5	اختيار واختبار الموظفين بما يتلاءم ومكان العمل وحسب التخصص لأداء بجودة عالية					

3- المكافآت: للموظفين الوسائل المادية أو المعنوية المقدمة من الإدارة للموظفين الكفويين والمميزين، لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المادية والمعنوية في محاولة دفعهم باتجاه بذل الجهود الممكنة لأداء أعمالهم بكل فاعلية كذلك تُعد المكافآت أحد متطلبات عملية التمكين، لأنها تعطي رسالة واضحة بأن أعمالهم وسلوكهم وتصرفاتهم وأدائهم وولائهم مرضياً عنه.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
		1	2	3	4	5
1	تقدر الإدارة جهود الموظفين الكفويين في العمل وتعمل على مكافئتهم بشكل خاص.					
2	تعمل الإدارة على خلق روح المنافسة بين الموظفين عن طريق نظام الحوافز.					
3	تسعى الإدارة لتطوير نظام مكافآت الموظفين بشكل دوري وحسب طبيعة العمل.					
4	تختار الإدارة الموظفين الكفويين لتوفير بيانات دقيقة خاصة بالموظفين لتجنب الغبن.					
5	تعمل الإدارة على شمول جميع الموظفين بالمكافآت لزيادة الحافز لديهم لتطوير العمل.					

4- تفويض السلطة: تفويض قوة صنع واتخاذ القرارات للمستويات من دون القيادة، لوضع الأهداف الخاصة بعملهم، وحل المشكلات دون الرجوع للإدارة العليا الا في المواقف الحرجة، لذلك على الإدارة العليا والمدراء ضرورة التركيز على إيجاد وتهيئة عوامل القوة والسيطرة للموظفين، بغية تمكينهم من التعامل مع الآخرين.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
		5	4	3	2	1
1	تمنح الإدارة صلاحيات واسعة للأقسام والشعب والوحدات الإدارية للعمل بروح الفريق الواحد.					
2	يشعر الموظف بأنه عنصر فعال ومؤثر في مكان العمل او الجوانب الإدارية.					
3	يشارك الموظفين في اعداد الخطط والاستراتيجيات لتطوير العمل الاداري.					
4	يشجع المدير الموظفين على اتخاذ القرارات بشكل جماعي دون الرجوع للإدارة.					
5	تعمل الإدارة على فتح باب الحوار مع الموظفين والاحذ بأرائهم لتطوير العمل.					

ثالثاً / جودة الخدمة: هي المقياس العام لمدى تلبية الخدمة لتوقعات المرشدين وتجاوزها. وتشير أيضاً إلى اتساق الخدمة المقدمة وموثوقيتها وفعاليتها، فضلاً عن قدرة مقدم الخدمة على تقديم تجربة للزبائن او المراجعين عالية الجودة. وتتكون جودة الخدمات من الأبعاد الآتية:

1- الاعتمادية: يتم تعريفها على أنها المستوى الذي يمكن للفرد أن يثق فيه بالخدمة المقدمة من الإدارة والعمل على الحصول عليها، إذا كانت المنظمة قادرة على تقديم الخدمة المتوقعة بدقة وبدون أخطاء، فإن ذلك يؤثر بشكل إيجابي في ادراكات زبائنها بجودة الخدمة.

ت	الفقرة	المقياس				
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
	مدرية شباب ورياضه كربلاء المقدسة					
11	تحرص على تقديم تشكيلة من الخدمات ذات جوده بشكل صحيح ومضمون من المرة الأولى.					
12	تسعى إلى تقديم الخدمة تلبي توقعات المرشدين واحتياجاتهم.					
13	توفر سجلات وبيانات داخلية ودقيقة خالية من الأخطاء.					
14	تقدم مستوى خدمات واستجابات للمرشدين كما وعدت.					

2- الأمان: يشير هذا البعد إلى متغيرات ومعايير اساسية تقيس حرص الموظف في المنظمة على غرس روح الثقة في نفوس عملائها وشعورهم بالأمان، بمعنى اخر تتأثر بمقدم الخدمة بحد ذاته عن طريق تصرفاته وتعامله مع المستفيد من الخدمة وتساعد من اداء أعماله في ميدان عملة، وهذا الجانب يعبر عن مدى الشعور بالأمان فيما يتعلق بالخدمات المقدمة ومن يقدمها.

ت	الفقرة	المقياس				
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
	مديرية شباب ورياضه كربلاء المقدسة					
15	تدريب وتطوير ومعرفة الموظفين بشكل يمكنهم من الإجابة السريعة للمرشدين.					
16	تحت الملاكات الوظيفية على الاستفادة من خبرتهم العالية في مجال تقديم الخدمات بكفاءة عالية.					

					تمتع الأجواء الداخلية بالهدوء والراحة والأمان تساعد على تقديم خدمات عالية الجودة.	17
					تدعم الملاكات الإدارية على التعامل الإيجابي مع المرتادين وتحافظ على كرامتهم واحترامهم .	18

3- الملموسية: يتم تعريف الملموسية بانها جودة البيئة المادية التي تأخذ في الاعتبار العديد من العناصر مثل العاملين والمنشآت المادية والمواد والميزات المادية الأخرى المستخدمة في العمل لتسهيل تقديم الخدمات، والحرص على دقة تقديم الخدمات، والالتزام بمواعيد تقديم الخدمة كما وعدت والمحافظة على سجلات ذات دقة عالية بدون أخطاء .

ت	الفقرة	المقياس			
		اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق تماما
	مديرية شباب ورياضة كربلاء المقدسة				
19	تعد التسهيلات الإدارية من أفراد ومعدات والمظهر الخارجي للخدمة من متطلبات المرتادين واحتياجاتهم .				
20	تحرص على ضمان تأمين البيئة النظيفة والامنة للمرتادين.				
21	تحرص على ان يراعي الموظفين لإحساس المرتادين لقيمة الخدمة المقدمة لهم.				
22	تسعى إلى ان تكون المباني والمرافق الخاصة جذابة وحديثه.				

4- التعاطف: يتم الإشارة إلى التعاطف على أنه اشعار المستفيدين والمراجعين بالاهتمام الخاص الذي توفره إليهم المنظمة، فضلاً عن تلبية حاجاتهم وضمان أن الزبون يشعر بأن المنظمة تفهم حاجاته وتتفاعل معها بفعالية لتلبيتها.

ت	الفقرة	المقياس			
		اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق تماما
	مديرية شباب ورياضة كربلاء المقدسة				
23	تهتم بأن تتمتع ملاكاتها الوظيفية بمستوى عال من المهارة والخبرة والمعلومات في التعامل مع المرتادين				
24	يتحدث الموظفين مع المرتادين بشفافية والفة من اجل جذبهم وتلبية احتياجاتهم .				
25	تعمل على ان يتوافق مستوى الخدمة المقدمة مع وقت العمل وحاجات المرتادين.				
26	يتميز الموظفون والعاملون بالإنسانية واللياقة العامة في التعامل مع المرتادين.				

5- الاستجابة: تعني أن المنظمة تقدم خدمة لزبائنها بسرعة ودقة عالية، يقيم الزبون جودة الاستجابة بناء على مدى انتظاره لتلقي الخدمة والإجابة على استفساراته، ينظر إلى الاستجابة على أنها تتمثل في سرعة التعامل مع طلبات المستفيدين، والأسئلة والمشكلات والشكاوى المقدمة من قبلهم والعمل على إيجاد الحلول لها.

ت	الفقرة	المقياس				
		اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
27	استخدام نظام الاتصالات الحديثة للاستجابة للمتطلبات المرئيين والعمل على حصولهم عليها.					
28	الاستجابة السريعة من قبل الموظفين الى شكاوي المرئيين والعمل حلها .					
29	تشجع على ايجاد نقاط واضحة للوصول إلى خدماتها في مواقع واماكن أكثر ملائمة.					
30	تساعد الزبائن والمراجعين على ضمان حصولهم على الخدمة السريعة.					

Abstract :

The aim of the research is to know the functional empowerment and its role in the quality of service provided in the Directorate of Youth and Sports of the Holy Karbala. The research problem was identified with a main question, which is: To what extent does functional empowerment play a role in influencing the quality of service in the targeted department? A hypothetical diagram was designed that reflects the researcher’s perceptions of the type of relationships between the independent variable functional empowerment with its dimensions: availability of information, possession of knowledge, rewards, and authority (Lowler & Bowen, 1995), and the dependent variable: service quality with its dimensions: dependability, responsiveness, security, tangibility, and empathy (2018).

The research adopted the descriptive analytical approach in collecting, analyzing and interpreting information. The questionnaire was also used as a primary tool in collecting data and information from a sample of (95) employees from the researched directorate. A five-point scale from completely agree to disagree was used to complete a set of statistical methods that helped in analyzing the research data and testing its hypotheses, represented by (frequency analysis, Cronbach's coefficient, arithmetic mean, simple Pearson correlation coefficient, simple linear regression, standard deviation, based on statistical programs (SPSS.25). The results showed the existence of a correlation between the dimensions of functional empowerment and the quality of the service provided, and the existence of an influence relationship between functional empowerment and the quality of the service provided.

This research concluded that the research sample does not pay much attention to granting employees broad powers that limit the ability of employees as well as the existence of a statistical correlation and influence between the research variables, and therefore the research satisfies the necessity of granting employees powers and breadth because the position after the essence of the organization and the basis in providing the stigma with a high return, and the situation of guidance with all the number of variables and commitment to it because it is the basis for achieving the neck and increasing the governors

Key Events Functional Dragon Quality of Service Provided Directorate of Youth and Sports of Holy Karbala.

Republic of Iraq
Ministry of Higher Education and Scientific Research
University of Karbala
/ College of Administration and Economics
Department of Business Administration / Postgraduate Studies Higher Diploma in
Quality Management



Functional empowerment and its role in service giving quality

**An analytical study of the opinions of a sample of employees of the
Karbala Youth and Sports Directorate**

**A research submitted to the Council of the College of Administration
and Economics / University of Karbala as part of the requirements for
obtaining a higher diploma in quality management.**

Written by:

Hussam Marzouq Aliwy Al-Jabouri

Supervised by

Dr. Ali Mohammed Abdul Kadhom

(A.H. – 1446)

(A.D. –2024)